



INDEED

Evidence – Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



This project has received funding by the European Union's
Horizon 2020 research and innovation programme
H2020-SU-SEC-2020 under grant agreement no 101021701

INDEED E-PODRĘCZNIK 2

JAK PROJEKTOWAĆ INICJATYWY W OBSZARZE ZAPOBIEGANIA I ZWALCZANIA BRUTALNEGO EKSTREMIZMU ORAZ DERADYKALIZACJI I ICH EWALUACJA ZGODNIE Z ZASADAMI PRAKTYKI OPARTEJ NA DOWODACH NAUKOWYCH

Leena Malkki, Mina Prokic i Irina van der Vet

SPIS TREŚCI

PODZIĘKOWANIA	4
WPROWADZENIE	4
1. PRAKTYKA OPARTA NA DOWODACH – CO TO OZNACZA?	6
2. STOSOWANIE ZASAD PRAKTYKI OPARTEJ NA DOWODACH W DZIEDZINIE PVE/CVE/DERAD	8
2.1 DOWODY	8
2.2 INTERESARIUSZE	10
2.3 PROFESJONALNA EKSPERTYZA/ANALIZA	11
3. PROJEKTOWANIE INICJATYW PVE/CVE/DERAD Z UWZGLĘDNIENIEM EWALUACJI	12
3.1 ZBIERANIE DOWODÓW NA POTRZEBY PROJEKTOWANIA I PLANOWANIA INICJATYWY	12
Interesariusze i ich opinie	13
Kontekst.....	13
Czynniki ryzyka i czynniki chroniące	14
Dowody dotyczące inicjatyw, modeli i podejść PVE/CVE/Derad.....	14
Zasoby	15
3.2 WYZNACZANIE CELÓW	15
3.3 OPRACOWANIE TEORII ZMIAN	16
3.4 OPRACOWANIE MONITORINGU I WSKAŹNIKÓW	17
Prowadzenie dokumentacji.....	18
Wskaźniki.....	18
Ewaluacja podstawowa (wyjściowa).....	19
Monitorowanie kontekstu	20



3.5 PODJĘCIE DECYZJI O HARMONOGRAMIE EWALUACJI	20
4. PLANOWANIE EWALUACJI JUŻ WDROŻONEJ INICJATYWY	21
5. EWALUACJA OPARTA NA DOWODACH W CZTERECH ETAPACH.....	23
5.1 MODEL EWALUACJI OPARTEJ NA DOWODACH (MODEL INDEED).....	23
5.2 MODEL INDEED I PODEJŚCIE OPARTE NA PRAWACH CZŁOWIEKA	25
5.3 SZCZEGÓŁOWE ETAPY EWALUACJI	27
Etap 1 – Przygotowanie: Jak rozpocząć proces ewaluacji?	27
Etap 2 – Projektowanie: Jak opracować plan działań ewaluacyjnych?	31
Etap 3 – Realizacja: Co należy wziąć pod uwagę przy wdrażaniu planu działań ewaluacyjnych?	35
Etap 4 – Wykorzystanie: W jaki sposób można wykorzystać i przekazać wyniki?	36
6. STANDARDY JAKOŚCI EWALUACJI.....	40
ZAŁĄCZNIK 1. SZABLON PLANU DZIAŁAŃ EWALUACYJNYCH (PRZYKŁAD).....	42
ŹRÓDŁA I LITERATURA	43



PODZIĘKOWANIA

Niniejszy e-podręcznik został napisany przez Leenę Malkki, Minę Prokic i Irinę van der Vet (Uniwersytet w Helsinkach). Praca ta była wspierana przez innych partnerów projektu, w szczególności Hannah Reiter i Norberta Leonhardmaira (VICESSE), którzy doradzali w zakresie etycznych aspektów ewaluacji, oraz Stephana Klose (Vrije Universiteit Brussel), który odegrał kluczową rolę w opracowaniu koncepcji podejścia do ewaluacji opartego na dowodach.

Autorzy pragną podziękować zewnętrznym recenzentom za ich bardzo przydatne komentarze do wcześniejszych wersji e-podręczników: Markus Kaakinen (University of Helsinki), Joel Busher (Coventry University), Ioan Durnescu (RAN rehabilitation group), Katrien Van Mele (Association of Flemish Cities and Towns), Marteen Dewaele (Association of Flemish Cities and Towns), Anneli Portman (Finnish Institute for Health and Welfare) oraz Miila Lukkarinen (City of Helsinki).

WPROWADZENIE

E-podręczniki INDEED mają na celu zapewnienie **dobrego zrozumienia podejścia do ewaluacji opartej na dowodach i sposobu, w jaki można je zastosować w dziedzinie zapobiegania i przeciwdziałania brutalnemu ekstremizmowi lub wspierania deradykalizacji (PVE/CVE/Derad)**, a także dostarczenie wskazówek dotyczących projektowania inicjatyw w tych obszarach. E-podręczniki są przeznaczone głównie dla praktyków i decydentów pracujących w tej dziedzinie. Mogą być również przydatne dla **profesjonalnych ewaluatorów i pracowników akademickich**, którzy uczestniczą w ewaluacji takich inicjatyw i chcą lepiej zapoznać się z ewaluacją opartą na dowodach lub prowadzeniem ewaluacji w szczególności w dziedzinie PVE/CVE/Derad.

E-podręcznik INDEED 1 “Oparta na dowodach ewaluacja inicjatyw w obszarze zapobiegania i przeciwdziałania brutalnemu ekstremizmowi i de-radykalizacji – zasady, wyzwania i metody” stanowi kompaktowe wprowadzenie do podstaw ewaluacji i tego, co oznacza podejście do ewaluacji oparte na dowodach. Wprowadza różne rodzaje ewaluacji, projekty i metody, a także zawiera wskazówki dotyczące tego, kiedy przeprowadzać ewaluację i kto powinien je przeprowadzać. Zawiera rozdział poświęcony etyce i ewaluacji, a także liczne przykłady wcześniejszych ewaluacji inicjatyw PVE/CVE/Derad.

Niniejszy e-podręcznik INDEED zagłębia się w to, jak zastosować podejście do ewaluacji oparte na dowodach. Zawiera wskazówki, jak włączyć ewaluację do założeń inicjatywy, a także instrukcje krok po kroku dotyczące projektowania i wdrażania ewaluacji opartej na dowodach. Zawiera również dalsze informacje na temat tego, jak zapewnić etyczne przeprowadzenie ewaluacji.

Głównym celem e-podręczników INDEED jest zapoznanie praktyków i decydentów z zasadami i praktykami ewaluacji opartej na dowodach, aby mogli działać jako **dobre poinformowani interesariusze** ewaluacji i wiedzieć, jak planować i wdrażać inicjatywy PVE/CVE/Derad, aby można je było skutecznie ewaluować. Pełnienie roli **ewaluatora wymaga bardziej dogłębnej wiedzy** na temat praktyk, projektów i metod ewaluacyjnych niż te zawarte w e-podręcznikach. Należy to wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji, kto będzie pełnił rolę ewaluatora.

E-podręczniki są częścią **zestawu narzędzi INDEED dla praktyków i INDEED finansowanego przez KE w ramach Programu Ramowego Horyzont 2020 (2021–2024)**. Celem projektu INDEED jest wzmocnienie wiedzy, możliwości i umiejętności praktyków PVE/CVE/Derad oraz decydentów w zakresie ewaluacji i praktyki opartej na dowodach. Niniejszy zestaw narzędzi zawiera również **narzędzie ewaluacyjne INDEED**, które zawiera bardziej szczegółowe wskazówki i zalecenia. Aby uzyskać dostęp do zestawu narzędzi INDEED, przejdź na stronę www.indeedproject.eu.

1. PRAKTYKA OPARTA NA DOWODACH – CO TO OZNACZA?

Istnieje coraz większa zgoda co do tego, że inicjatywy PVE/CVE/Derad powinny być oparte na dowodach. Pozostaje jednak mniej jasne, co to oznacza i jak to zrobić. Dość powszechne jest interpretowanie, że inicjatywa lub model jest oparty na dowodach, gdy jest poparty wiedzą naukową. W projekcie INDEED są one nazywane „**inicjatywami opartymi na dowodach**”.

W projekcie INDEED podejście oparte na dowodach jest rozumiane nieco inaczej. Opiera się ono na zasadach **praktyki opartej na dowodach**. Praktyka oparta na dowodach to **podejście (lub metoda) podejmowania decyzji, które ma na celu podjęcie działań popartych dostępnymi dowodami i odpowiednich do danej sytuacji i kontekstu**.

Praktyka oparta na dowodach opiera się na **trzech kluczowych zasadach** :



1. **Korzystanie z najlepszych dostępnych dowodów** – decyzje powinny opierać się na aktualnej wiedzy (naukowej), a nie na przykład na starych podręcznikach, intuicji lub tradycjach odziedziczonych po starszych kolegach.
2. **Uwzględnienie wartości, potrzeb, preferencji i okoliczności interesariuszy** – decyzje powinny uwzględniać kontekst i opinie interesariuszy (osób, na które decyzja ma wpływ).

3. Profesjonalna ekspertyza/analiza – osoby stosujące praktykę opartą na dowodach zobowiązują się do rozwijania swojej profesjonalnej wiedzy i rozwijania swoich umiejętności oraz profesjonalnego osądu w celu dokonania rzetelnej analizy i osądu w oparciu o dostępne dowody i sytuację interesariusza.

Praktyka oparta na dowodach naukowych wywodzi się z medycyny. Przykład z tej dziedziny może pomóc wyjaśnić jej główną ideę. Kiedy lekarze stosują praktykę opartą na dowodach, aby podjąć decyzję o leczeniu pacjenta, konsultują się z istniejącymi badaniami naukowymi, aby dowiedzieć się, jakie są dostępne opcje. Przeprowadzają również testy medyczne i badania w celu przeanalizowania stanu pacjenta. Decyzja o leczeniu nie jest podejmowana wyłącznie na podstawie dowodów naukowych lub wyników testów. Zamiast tego lekarze rozmawiają i słuchają pacjenta, aby zrozumieć jego sytuację i preferencje. Opierając się na profesjonalnej wiedzy, lekarze podejmują następnie decyzję o najlepszym sposobie leczenia danego pacjenta. Proces ten może dostarczyć nowych spostrzeżeń, a tym samym doprowadzić do zmian w sposobie postępowania w podobnych sytuacjach w przyszłości.



2. STOSOWANIE ZASAD PRAKTYKI OPARTEJ NA DOWODACH W DZIEDZINIE PVE/CVE/DERAD

Zasady praktyki opartej na dowodach mogą być stosowane do opracowywania i wdrażania inicjatyw PVE/CVE/Derad. Można je również zastosować do ewaluacji tych inicjatyw. W tej sekcji omówione zostaną zasady praktyki opartej na dowodach i ich znaczenie w kontekście inicjatyw PVE/CVE/Derad.

Dowody

Interesariusze

Analiza

2.1 DOWODY

Termin dowody jest używany w różnych sektorach i kontekstach w nieco odmienny sposób. Wspólne dla wszystkich kontekstów jest to, że dowody odnoszą się do danych, wiedzy lub informacji, które zapewniają wsparcie dla pewnych wniosków lub osądów.

W tym e-podręczniku dowody składają się z dwóch elementów:

- Istniejącej wiedzy – Badania i wiedza na odpowiednie tematy.
- Danych – materiał (zarówno istniejący, jak i zebrany), który jest analizowany w celu sformułowania nowych wniosków podczas ewaluacji lub projektowania inicjatywy.

Okienko tekstowe 1 zawiera kilka przykładów rodzajów wiedzy i danych, które mogą być wykorzystane jako dowody.

1 PRZYKŁADY DOWODÓW ZWYKLE WYKORZYSTYWANYCH W PLANOWANIU I EWALUACJI INICJATYW PVE/CVE/DERAD	
WIEDZA – ISTNIEJĄCE BADANIA I RAPORTY	DANE – ZEBRANE DOWODY DOTYCZĄCE INICJATYWY I KONTEKSTU
• Badania i ewaluacja inicjatyw PVE/CVE/Derad (oraz badania przeglądowe, które konsolidują wszystkie wyniki badań na dany temat) • Badania przyczyn i czynników sprzyjających radykalizacji postaw, a także procesów i warunków chroniących przed radykalizacją.	• Dokumenty opisujące inicjatywę, jej cele i teorię zmian • Dane z monitorowania zebrane podczas inicjatywy • Ankiety i wywiady z grupami docelowymi i interesariuszami • Statystyki i bazy danych dotyczące kontekstu inicjatywy i potencjalnych grup kontrolnych

- Badania dotyczące kontekstu, w którym wdrażana jest inicjatywa
- Wiedza na temat projektowania i zarządzania inicjatywami
- Wiedza na temat rodzajów, projektowania i metod ewaluacji

Nie każde dane lub wiedza są dobrymi dowodami. Podczas gromadzenia i wybierania dowodów ważne jest, aby zwracać uwagę na ich jakość i być wobec niej krytycznym. Jakość i znaczenie dowodów mają kluczowe znaczenie dla uniknięcia możliwych uprzedzeń i zapewnienia, że decyzje i wnioski są oparte na solidnych podstawach.

To, co kwalifikuje się jako dobry dowód, zależy od sytuacji. Podczas krytycznej ewaluacji dowodów należy wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- Dowody powinny być **odpowiednie i adekwatne do celu**, w jakim są wykorzystywane. Na przykład, gdy wykorzystywana jest wiedza na temat praktyk ewaluacyjnych, ważne jest, aby rozważyć, czy odnosi się ona do danej sytuacji. Dane analizowane w ramach ewaluacji powinny być odpowiednie do udzielenia odpowiedzi na pytania ewaluacyjne.
- Przy wyborze dowodów należy ocenić ich **wiarygodność i bezstronność**. Ważne jest, aby rozważyć, w jaki sposób i przez kogo wiedza została wytworzona, w jakim celu i jak mogło to wpłynąć na jej treść. Te same pytania są również istotne przy wyborze i analizie danych podczas ewaluacji. Nie wszystkie dane wykorzystywane w ewaluacji muszą być bezstronne – na przykład całkiem zrozumiałe jest, że różni interesariusze inicjatywy mogą mieć własny punkt widzenia. Wywiady są cenne dla zrozumienia, w jaki sposób inicjatywa jest prowadzona i co myślą o niej różni interesariusze. Znacznie bardziej problematyczne jest założenie, że jakikolwiek pojedynczy wywiad stanowi źródło “całej prawdy” o tym, jak się sprawy mają. Często pojawia się pytanie, w jaki sposób można wykorzystać różne rodzaje danych.
- Kolejną rzeczą do rozważenia jest **reprezentatywność** dowodów. W przypadku istniejącej wiedzy oznacza to zastanowienie się, czy badania, z którymi się konsultowano, reprezentują różnorodność istniejącej wiedzy na dany temat. W przypadku danych oznaczonych na przykład zastanowienie się, czy różne punkty widzenia są odpowiednio reprezentowane w puli osób, z którymi przeprowadzono wywiady. Może to być trudne do osiągnięcia, ponieważ niektóre punkty widzenia mogą zostać wykluczone, ponieważ niektórzy uczestnicy nie chcą brać udziału w wywiadach. Zawsze zaleca się dążenie do uzyskania jak najbardziej reprezentatywnych danych i zachowanie przejrzystości w zakresie wszelkich możliwych uprzedzeń i ograniczeń, które mogą pozostać, pomimo najlepszych starań.

2.2 Interesariusze

Drugim elementem praktyki opartej na dowodach jest uwzględnienie **zainteresowanych stron i ich wartości, potrzeb, preferencji i okoliczności**.

Interesariusze stanowią intelektualne zasoby do projektowania inicjatyw i ewaluacji. Dlatego ich opinie powinny być traktowane poważnie. Istnieje kilka powodów, dla których słuchanie i angażowanie interesariuszy jest ważne. Niektórzy z nich wdrażają inicjatywę. Inni mają wpływ na wyniki inicjatywy w swoim codziennym życiu i dlatego zasługują na wysłuchanie. Interesariusze często zbierają dane do ewaluacji, a ich współpraca ma kluczowe znaczenie dla jej ukończenia. Mogą oni również odegrać kluczową rolę w sposobie wykorzystania wyników ewaluacji. Trudno jest skutecznie przeprowadzić inicjatywę bez zaangażowania i odpowiedzialności kluczowych osób.



2 PYTANIA SŁUŻĄCE IDENTYFIKACJI POTENCJALNYCH INTERESARIUSZY

- Kto zapewnia zasoby dla inicjatywy?
- Kto uczestniczy we wdrażaniu inicjatywy?
- Kim są kluczowi partnerzy inicjatywy?
- Na jakie społeczności inicjatywa ma wpływ?
- Kto może pomóc zrozumieć szerszy kontekst, w którym realizowana jest inicjatywa?

Interesariusze mogą reprezentować kilka sektorów i pełnić różne funkcje w swoich organizacjach lub instytucjach.

Oto kilka **przykładów** podmiotów, których współpraca i spostrzeżenia są często ważne dla inicjatyw PVE/CVE/Derad:

Educational institutions Law enforcement agencies

Academic researchers **Community-based organisations**

National PVE/CVE directors and coordinators **Private companies**

INTERESARIUSZE

Prison and probation services Government officials and policy makers

Non-governmental organisations (NGO) **Youth work centres**

Social and health care centres **Rehabilitation centres**



- Krajowi dyrektorzy i koordynatorzy PVE/CVE
- Urzędnicy państwowi i decydenci na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym
- Organizacje pozarządowe (NGO)
- Instytucje edukacyjne
- Służby więzienne i kuratorskie
- Ośrodki rehabilitacyjne
- Organy ścigania
- Ośrodki opieki społecznej i zdrowotnej
- Różnego rodzaju społeczności, które są zaangażowane w polityki i interwencje lub na które mają one wpływ, a także ich instytucje lub organizacje społeczne.
- Ośrodki pracy z młodzieżą
- Badacze naukowci
- Prywatne firmy

2.3 PROFESJONALNA EKSPERTYZA/ANALIZA

Praktyka oparta na dowodach przynosi również korzyści, gdy osoby podejmujące kluczowe decyzje dotyczące inicjatyw mają odpowiednią wiedzę specjalistyczną i przeszkolenie, które pomaga im w dokonywaniu rzetelnych osądów. W przypadku inicjatyw **PVE/CVE/Derad oznacza to dobre zrozumienie dziedziny PVE/CVE/Derad**. Jeśli celem jest zaprojektowanie inicjatywy, kluczowi gracze w procesie projektowania i wdrażania powinni mieć **wystarczającą wiedzę na temat planowania i wdrażania** oraz kluczową wiedzę na temat **środowiska operacyjnego i kontekstów**, w których inicjatywa jest wdrażana. Aby ewaluacja zakończyła się sukcesem, kluczowe osoby w nią zaangażowane powinny być zaznajomione z **różnymi rodzajami ewaluacji, jej projektowaniem i metodami** oraz wiedzieć, jak wdrożyć je w praktyce. Dotyczy to w szczególności ewaluatorów, którzy powinni posiadać dogłębną wiedzę na temat teorii i praktyki ewaluacji.

Powodem, dla którego profesjonalna wiedza i analiza są podkreślane w praktyce opartej na dowodach, jest to, że same dowody i informacje o perspektywach interesariuszy nie prowadzą do podejmowania decyzji. Podjęcie decyzji o **najlepszym sposobie działania wymaga starannej interpretacji i analizy dowodów, sytuacji w terenie i poglądów interesariuszy – i najlepiej jest to zrobić przez osoby posiadające odpowiednie informacje podstawowe**. Jakość założeń inicjatywy w dużej mierze zależy od zdolności eksperta do interpretacji danych i wiedzy. To samo dotyczy ewaluacji i jej wyników. W przypadku ewaluacji ważne jest również, aby ewaluator był w stanie bezstronnie przeanalizować inicjatywę.

3. PROJEKTOWANIE INICJATYW PVE/CVE/DERAD Z UWZGLĘDNIENIEM EWALUACJI

Zasady praktyki opartej na dowodach pomagają w projektowaniu inicjatyw PVE/CVE/Derad, które opierają się na aktualnej wiedzy na temat radykalizacji i sposobów jej zapobiegania. Przestrzeganie tych zasad ma również kluczowe znaczenie dla spełnienia wartości, preferencji, potrzeb i oczekiwań kluczowych interesariuszy.

Niniejsza sekcja koncentruje się na tym, w jaki sposób ewaluację powinny być brane pod uwagę **przy projektowaniu inicjatywy**, aby optymalnie przygotować grunt pod ewaluację na różnych etapach inicjatywy. Myślenie o ewaluacji od samego początku jest bardzo ważne, ponieważ wiele decyzji podjętych na etapie planowania inicjatywy ma znaczący wpływ na to, w jaki sposób można ją ewaluować.

Projektowanie inicjatyw z myślą o ewaluacji



3.1 ZBIERANIE DOWODÓW NA POTRZEBY PROJEKTOWANIA I PLANOWANIA INICJATYWY

Rozpoczynając planowanie inicjatywy, która wykorzystuje podejście oparte na dowodach, konieczne jest **zebranie dowodów**. **Dowody są potrzebne do świadomego zrozumienia sytuacji i dostępnych opcji.** Przyczynią się one również do późniejszej ewaluacji, ponieważ pomogą opracować cele inicjatywy i teorię zmian (patrz sekcje poniżej), które często służą jako punkt wyjścia do ewaluacji.

Niniejsza sekcja przedstawia rodzaje dowodów (wiedzy i danych), które są zazwyczaj potrzebne do projektowania i planowania inicjatyw PVE/CVE/Derad.

Interesariusze i ich opinie

Ważne jest, aby na wczesnym etapie zrozumieć, **kim są kluczowi interesariusze inicjatywy oraz jakie są ich wartości, potrzeby, preferencje i okoliczności**. Lista potencjalnych interesariuszy w poprzednim rozdziale może pomóc w identyfikacji interesariuszy, którzy powinni być zaangażowani w projektowanie, wdrażanie i/lub ewaluację inicjatywy. Oprócz identyfikacji interesariuszy, dobrze jest również zastanowić się nad **ich rolą i względnym znaczeniem** w inicjatywie. Nie wszyscy interesariusze będą odgrywać taką samą rolę, a ich zadania mogą się różnić w zależności od aspektu lub etapu inicjatywy.

Analiza interesariuszy jest typową częścią zarządzania inicjatywą i istnieje kilka przewodników do jej przeprowadzania (patrz okno tekstowe 3). Mogą one dostarczyć pomocnych wskazówek i inspiracji do projektowania i planowania inicjatyw PVE/CVE/Derad.



3 WYTYCZNE DOTYCZĄCE ANALIZY INTERESARIUSZY

- Preskill, H. i Jones, N. [Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions](#). Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series.
- USAID. Przewodnik CVE dla organizacji lokalnych. [Zaangażowanie interesariuszy](#).
- Williams, M.J. (2021). Zapobieganie i przeciwdziałanie brutalnemu ekstremizmowi: Projektowanie i ewaluacja programów opartych na dowodach. Routledge.

Kontekst

Jeśli jest coś, co wiadomo o inicjatywach PVE/CVE/Derad, to to, że nie ma uniwersalnych rozwiązań. **Aby inicjatywa była skuteczna, musi być dostosowana do konkretnego kontekstu**. Dlatego też dobre zrozumienie kontekstu jest kolejnym niezbędnym krokiem na wczesnym etapie planowania inicjatywy. Chociaż zadanie to częściowo pokrywa się z mapowaniem poglądów interesariuszy, to wykracza poza nie.

Analiza kontekstu pomaga zrozumieć **główną dynamikę związaną z brutalnym ekstremizmem i zapobieganiem mu w kontekście, w którym inicjatywa będzie miała miejsce**. Określenie, czym jest brutalny ekstremizm w kontekście inicjatywy, może pomóc w ustaleniu priorytetów, którymi należy się zająć.

To, co liczy się jako “kontekst”, powinno być rozumiane szeroko. **Bezpośrednim kontekstem** inicjatywy może być określona szkoła, zakład karny lub dzielnica. Interesujące może być również znalezienie innych podobnych kontekstów lokalnych z innego regionu w celu porównania. Ponadto wskazane jest również przyjrzenie się szerszemu kontekstowi. **Szerszy kontekst** obejmuje szersze środowisko społeczne, polityczne i gospodarcze, w którym inicjatywa będzie miała miejsce. Pomaga to w zrozumieniu środowiska życia grupy docelowej inicjatywy oraz w przewidywaniu wszelkich niezamierzonych konsekwencji, jakie inicjatywa może mieć dla tego szerszego kontekstu. Wszystko to jest ważne dla przestrzegania zasady “nie szkodzić”, która powinna przyświecać inicjatywom PVE/CVE/Derad.



Ten rodzaj podejścia do planowania inicjatyw nazywany jest **podejściem wrażliwym na konflikt**. Zostało ono zalecone szczególnie w przypadku opracowywania inicjatyw w środowiskach niestabilnych i dotkniętych konfliktami. Istnieją wytyczne dotyczące stosowania tego podejścia, które mogą być przydatne również do planowania inicjatyw PVE/CVE/Derad.



WSKAZÓWKA:

Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) zawiera instrukcje dotyczące stosowania wrażliwego na konflikty podejścia do projektowania, monitorowania i ewaluacji inicjatyw PVE.

UNDP. [Improving the Impact of Preventing Violent Extremism Programming](#). Zestaw narzędzi do projektowania, monitorowania i ewaluacji.

Czynniki ryzyka i czynniki chroniące

Gwałtowny ekstremizm jest złożonym zjawiskiem, które obejmuje czynniki indywidualne, społeczne, ekonomiczne, polityczne, psychologiczne, kulturowe i ideologiczne. Odkrycie wzajemnego oddziaływania między tymi różnymi czynnikami może wyjaśnić, jakie są przyczyny radykalizacji i jak można im zapobiegać lub je łagodzić.

Powszechnie uważa się, że na radykalizację mają wpływ czynniki ryzyka i czynniki chroniące. Czynniki ryzyka to czynniki i warunki, które umożliwiają lub motywują radykalizację, podczas gdy czynniki chroniące łagodzą i zapobiegają radykalizacji oraz zwiększają odporność na brutalny ekstremizm. **Identyfikacja i zrozumienie tych czynników ryzyka i czynników chroniących jest ważnym krokiem w kierunku określenia, które z tych czynników mogą być przedmiotem inicjatywy.**

Ważne jest, aby zdawać sobie sprawę, że znaczenie poszczególnych czynników ryzyka i czynników chroniących różni się w zależności od kontekstu. Zapoznając się z badaniami nad radykalizacją postaw, warto dokładnie sprawdzić, na jakich danych są one oparte i czy ich wyniki mają zastosowanie do kontekstu, w którym inicjatywa zostanie wdrożona.



WSKAZÓWKA:

Projekt INDEED stworzył Cyfrowe Repozytorium Badań nad Czynnikiem Ryzyka i Czynnikiem Chroniącym, które jest pomocne w znalezieniu aktualnych badań akademickich na ten temat. Jest ono częścią zestawu narzędzi INDEED dostępnego na stronie www.indeedproject.eu.

Dowody dotyczące inicjatyw, modeli i podejść PVE/CVE/Derad

Badania nad skutecznością inicjatyw PVE/CVE/Derad są nadal dość rzadkie, więc nie ma mocnych dowodów naukowych, które dokładnie określiłyby, jakie rodzaje podejść do PVE/CVE/Derad działają i w jakich warunkach. Niemniej jednak **istniejące badania mogą dostarczać istotnych wskazówek i inspiracji co do tego, jakie rodzaje podejść i metod mogą być odpowiednie w danej sytuacji.**

Zasoby pochodzące z działalności [Radicalisation Awareness Network](#) (RAN) mogą stanowić znaczącą pomoc w znalezieniu odpowiednich badań i kontaktów. Sekcja “Dowiedz się więcej” na końcu tego rozdziału zawiera więcej informacji na ten temat.

Zasoby

Praca PVE/CVE/Derad wymaga dedykowanych zasobów, aby mogła być prowadzona skutecznie i profesjonalnie. Ważne jest, aby **upewnić się, że osoby, które mają wdrożyć inicjatywę, mają do dyspozycji niezbędne zasoby**. Jest to szczególnie ważne w przypadku inicjatyw, które mają być realizowane z funduszy zewnętrznych, ale jest to również ważne dla praktyków i decydentów, od których oczekuje się wkładu w inicjatywę w ramach istniejącej umowy o pracę. Oprócz budżetu ważne jest również uwzględnienie czasu, motywacji i dostępnych zasobów intelektualnych (wewnętrznych). Budżet powinien również obejmować wystarczające środki na ewaluację.

Posiadanie realistycznych i szczegółowych informacji na temat dostępnych zasobów jest kolejnym kluczowym elementem udanego planowania. **Planowana inicjatywa powinna być zgodna z dostępnymi zasobami, podczas gdy zasoby powinny być również przeznaczone na zapewnienie skutecznych inicjatyw i podejść, które można wdrożyć.**

3.2 Wyznaczanie celów

Po zebraniu niezbędnych dowodów i nawiązaniu kontaktów z kluczowymi interesariuszami można przejść do opracowania inicjatywy. Pierwszą rzeczą, o której należy pomyśleć, są jej cele.

Stwierdzenie, że **inicjatywa powinna mieć jasno określone cele, może wydawać się oczywiste**. Doświadczenie pokazuje jednak, że jedną z powszechnych słabości inicjatyw PVE/CVE/Derad jest to, że ich cele nie zostały jasno (wystarczająco) zdefiniowane. Nie wystarczy stwierdzić, że inicjatywa ma na celu zapobieganie lub przeciwdziałanie brutalnemu ekstremizmowi lub wspieranie deradykalizacji. Cele muszą być bardziej szczegółowe.

Jeśli inicjatywa nie ma dobrze zdefiniowanych celów, jej ewaluacja będzie trudniejsza. Trudno jest sprawdzić, czy inicjatywa była skuteczna, jeśli nie jest jasne, co miała osiągnąć.

Zaleca się, aby cele były opracowywane **wspólnie z kluczowymi interesariuszami**. Analiza kontekstu oraz wiedza na temat czynników ryzyka i czynników chroniących stanowią dobry punkt wyjścia do zdefiniowania celów. Ważne jest również, aby już na tym etapie zastanowić się, **jak zewalutować, czy cele zostały osiągnięte**. Jeśli cele wydają się trudne do ewaluacji, mogą być zbyt niesprecyzowane lub niejasne, aby skutecznie kierować działaniami inicjatywy.

3.3 OPRACOWANIE TEORII ZMIAN

Wraz z określeniem celu (celów) należy wyraźnie określić i wyrazić, w **jaki sposób inicjatywa ma je osiągnąć**. Teoria zmiany obejmuje kompleksowe i ustrukturyzowane wyjaśnienie, w jaki sposób i dlaczego oczekuje się, że inicjatywa osiągnie zamierzone cele i wpływ. Powinna ona zostać opracowana – a najlepiej również zewaluowana i przetestowana – na etapie projektowania inicjatywy oraz regularnie ewaluowana i modyfikowana (w razie potrzeby) podczas jej wdrażania.

Kluczową ideą teorii zmiany jest to, że wyraźnie określa ona, w jaki sposób zasoby włożone w inicjatywę i jej działania mają przynieść zamierzony wpływ. Proces ten jest zazwyczaj podzielony na kilka **elementów** (patrz Tabela 1). Łącznie elementy te wyjaśniają podstawowe mechanizmy przyczynowe i założenia, na których opiera się inicjatywa.

Tabela 1: Składniki teorii zmiany

WEJŚCIE	Zasoby wykorzystane do realizacji inicjatywy (personel, fundusze, materiały itp.)
DZIAŁANIA	Działania podjęte w ramach inicjatywy (np. mentoring, szkolenie, instruktaż, publikacja)
WYJŚCIE	Bezpośrednie produkty działań, które można zmierzyć ilościowo (liczba przeprowadzonych szkoleń, wywiadów i sesji mentorskich, publikacje, informacje zwrotne / sesje uzupełniające itp.)
WYNIK	Co osiąga się dzięki wynikom (osoby porzucające brutalny ekstremizm, specjaliści posiadający większą wiedzę na temat radykalizacji, zmniejszona rekrutacja do brutalnego ekstremizmu w sąsiedztwie itp.)
WPŁYW	Długoterminowy efekt inicjatywy, efekty wszystkich wyników łącznie. Zwykle pokrywa się to z ogólnymi celami inicjatywy.

Oprócz tych elementów ważne jest określenie założeń i ryzyka, które obejmuje teoria zmian:

- *Założenia obejmują wszystkie koncepcje dotyczące tego, dlaczego działania i produkty doprowadzą do określonych wyników, a następnie do zamierzonego wpływu, oraz obserwacje dotyczące dominujących warunków, w których inicjatywa będzie miała miejsce.*
- *Ryzyko obejmuje wszystkie czynniki, które mogą osłabić inicjatywę i utrudnić jej osiągnięcie zamierzonych rezultatów.*

Należy również upewnić się, że opracowanie założeń i ryzyka nie pozostaje osobnym zadaniem. Zamiast tego należy przeanalizować elementy teorii zmian w świetle zidentyfikowanych założeń i zagrożeń, aby sprawdzić, czy należy wprowadzić jakiegokolwiek modyfikacje.

Zgodnie z zasadami praktyki opartej na dowodach, **teoria zmiany powinna opierać się na najlepszych dostępnych dowodach i opracowana wspólnie z kluczowymi interesariuszami**. Opracowując teorię zmiany, interesariusze nakreślają kluczowe działania inicjatywy i to, co ma z nich wynikać. Bardzo ważne jest, aby teoria zmiany opierała się na **solidnym zrozumieniu kontekstu, w którym inicjatywa zostanie wdrożona**.

Po opracowaniu teorii zmiany pojawia się pierwsza okazja do ewaluacji inicjatywy. **Ewaluacja formatywna może być wykorzystana do oceny teorii zmian i solidności jej podstawowych założeń**.



4 WYTYCZNE DOTYCZĄCE KONSTRUOWANIA TEORII ZMIANY

- Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. [Teorii zmian](#). UNDAF Companion Guidance.
- UNICEF. [Teoria zmiany](#). Methodological Briefs. Ewaluacja wpływu nr 2.

3.4 OPRACOWANIE MONITORINGU I WSKAŹNIKÓW

Po zaplanowaniu inicjatywy należy również zdecydować, w jaki sposób będzie ona monitorowana podczas jej wdrażania. **Monitorowanie polega na śledzeniu realizacji inicjatywy i mierzeniu jej postępów**. Aby skutecznie monitorować inicjatywę, ważne jest ustanowienie systemu gromadzenia i analizowania danych.

Mechanizm monitorowania powinien zostać opracowany z myślą o ewaluacji inicjatywy. Rodzaj danych gromadzonych podczas wdrażania w znacznym stopniu określi, jakie rodzaje ewaluacji będą możliwe później oraz ile czasu i wysiłku zajmie ich przeprowadzenie.

Aby monitorować i dokumentować postępy inicjatywy, zazwyczaj zaleca się:

- Ustanowienie systematycznych praktyk prowadzenia dokumentacji
- Opracowanie wskaźników, które można wykorzystać do pomiaru postępów inicjatywy
- Przeprowadzenie podstawowej ewaluacji (wyjściowej)
- Monitorowanie kontekstu

Prowadzenie
dokumentacji

Opracowanie
wskaźników

Ocena sytuacji
wyjściowej

Monitorowanie
kontekstu



Prowadzenie dokumentacji

Ta część monitorowania jest raczej prosta. Oznacza to **zapewnienie, że wszystkie istotne dane dotyczące działań i praktyk inicjatywy są systematycznie gromadzone**. Ważne jest również udokumentowanie wszelkich zmian, które zostały wprowadzone do inicjatywy po drodze.

Wskaźniki

Wskaźniki są **punktami odniesienia, które pozwalają zmierzyć osiągnięcie lub postęp pewnych parametrów podczas wdrażania inicjatywy**. Wskaźniki są powiązane z konkretnymi celami i działaniami inicjatywy. Tabela 2 zawiera przykłady powszechnie stosowanych wskaźników.

Przy wyborze wskaźników bardzo ważne jest, aby dokładnie przemyśleć związek między wskaźnikami a celami. Aby **wskaźniki były** pomocne, powinny być **wyraźnie powiązane z celami**. Należy również upewnić się, że istnieje odpowiedni rodzaj danych do ich wiarygodnego pomiaru. W tym celu **teoria zmian może być przydatna do łączenia wskaźników z celami**, identyfikowania wskaźników dla działań i produktów, monitorowania założeń leżących u podstaw teorii oraz mierzenia, czy inicjatywa ma wpływ przewidywany przez teorię zmian. Aby zebrać odpowiedni rodzaj dowodów dla wskaźników, konieczne jest ustalenie metod gromadzenia danych oraz ewaluacja ich możliwości i ograniczeń. Ważne jest również, aby wskaźniki były tworzone w oparciu o podejście uwzględniające płeć i ogólne zasady włączenia społecznego.

Tabela 2: Rodzaje wskaźników

WSKAŹNIKI WYNIKÓW	Liczba osób, do których udało się dotrzeć, liczba osób zaangażowanych w inicjatywę oraz liczba osób, które z powodzeniem zaprzestały zaangażowania lub przeszły zmianę zgodnie z celami inicjatywy; poziom zaangażowania odbiorców docelowych.
WSKAŹNIKI PROCESU	Liczba zorganizowanych wydarzeń i działań, liczba uczestników, rodzaje realizowanych działań, jakość relacji między różnymi interesariuszami, poziom zaufania między interesariuszami.
WSKAŹNIKI PONIESIONEGO WKŁADU	Kwota zainwestowanych środków finansowych, zasoby ludzkie przypisane do inicjatywy, inne rodzaje zasobów zainwestowanych w inicjatywę.

Wskaźniki są często uważane za ilościowe (innymi słowy, mierzone w liczbach). Wiele wskaźników jest rzeczywiście **ilościowych**, ale można je również mierzyć w sposób nienumeryczny, a tym samym **jakościowy** (patrz Tabela 3).

Tabela 3: Wskaźniki ilościowe i jakościowe

WSKAŹNIKI ILOŚCIOWE	WSKAŹNIKI JAKOŚCIOWE
Wskaźniki ilościowe zapewniają wyraźną miarę, są zwykle przedstawiane na wykresach i są porównywalne z innymi danymi liczbowymi. • Ile (działań, uczestników)? • Ile (pieniędzy, czasu)? • Jak długo (były realizowane działania)? • Jak często (czy działania miały miejsce, czy uczestnicy spotykali się)?	Wskaźniki jakościowe mierzą rodzaje zmian w zachowaniach, postawach i relacjach oraz sposób, w jaki do nich doszło. Są one zależne od kontekstu. • Jak doszło do zmiany? W jaki sposób działania w ramach inicjatywy doprowadziły do zmiany? • Jak jest postrzeganie uczestników/interesariuszy? • Jak czują się uczestnicy? • Jakiego rodzaju relacje nawiązali uczestnicy z personelem w trakcie trwania inicjatywy?

Poza podjęciem decyzji, które wskaźniki należy zastosować, kluczowe jest również określenie, jakiego rodzaju dane są potrzebne do ich pomiaru, w jaki sposób będą gromadzone, jak często i przez kogo. Zadania te często leżą w gestii personelu pracującego nad daną inicjatywą, ale mogą być również dzielone z ewaluatorem, grantodawcą lub urzędnikiem państwowym odpowiedzialnym za monitorowanie inicjatyw PVE/CVE/Derad.

Wskaźniki powinny być nie tylko zdefiniowane i przestrzegane, ale także omawiane. Zaleca się przeglądanie wskaźników i regularne informowanie interesariuszy o postępach inicjatywy. Należy organizować regularne spotkania w celu przeglądu postępów i omówienia wszelkich kwestii, aby utrzymać interesariuszy na tej samej stronie.

Ewaluacja podstawowa (wyjściowa)

Celem ewaluacji wyjściowej jest **ustalenie sytuacji przed wdrożeniem inicjatywy**. Dane te są potrzebne, aby można było później ustalić, czy nastąpiła jakakolwiek zmiana. Ewaluacja sytuacji wyjściowej jest zwykle opracowywana wraz ze wskaźnikami i mierzy wskaźniki przed rozpoczęciem inicjatywy. Oprócz stworzenia własnego badania bazowego, użytecznymi źródłami ewaluacji bazowej mogą być oficjalne statystyki, istniejące ankiety i raporty.

Monitorowanie kontekstu

Niektóre inicjatywy ustanowiły również procesy **monitorowania kontekstu**, w którym **ma miejsce inicjatywa**, a także interakcji inicjatywy z kontekstem. Jest to szczególnie ważne, gdy inicjatywa działa w niestabilnym kontekście, który może się szybko zmieniać.

Istnieją dobre wytyczne, jak to zrobić, na przykład [UNDP](#).

3.5 PODJĘCIE DECYZJI O HARMONOGRAMIE EWALUACJI

Plan inicjatywy powinien również zawierać plan, kiedy inicjatywa zostanie ewaluowana i w jaki sposób. Inicjatywy PVE/CVE/Derad mogą być ewaluowane na różnych etapach i w różnych celach. Więcej informacji na temat opcji dostępnych w różnych fazach można znaleźć w INDEED e-podręczniku 1 “Oparta na dowodach ewaluacja inicjatyw w obszarze zapobiegania i przeciwdziałania brutalnemu ekstremizmowi i deradykalizacji – zasady, wyzwania i metody” i narzędziu ewaluacyjnym INDEED (www.indeedproject.eu).

Dowiedz się więcej

Ogólne instrukcje i podsumowania dobrych praktyk

- UNDP. [Improving the Impact of Preventing Violent Extremism Programming](#). Zestaw narzędzi do projektowania, monitorowania i ewaluacji.
- USAID. [Przewodnik CVE dla organizacji lokalnych](#).
- Neumann, P.R. (2017). [Przeciwdziałanie brutalnemu ekstremizmowi i radykalizacji, które prowadzą do terroryzmu: Pomysły, zalecenia i dobre praktyki z regionu OBWE](#).
- RAN (2017). [Podręcznik RAN dotyczący programów szkoleniowych CVE/PVE. Wskazówki dla trenerów i decydentów](#).
- Kompas. [Poradnik: Jak opracować plan monitorowania i ewaluacji](#).
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016) [Przeciwdziałanie brutalnemu ekstremizmowi i ograniczanie ryzyka: Przewodnik po projektowaniu i ewaluacji programów](#). Raport Whitehall.
- Seminarium projektu INDEED “[Projektowanie praktyki opartej na dowodach](#)”.

Bazy danych i katalogi inicjatyw PVE/CVE/Derad

- RAN. [Zapobieganie radykalizacji w kierunku terroryzmu i brutalnego ekstremizmu. Zbiór podejść i praktyk RAN](#).
- Impact Europe. [Baza danych CVE](#).

4. PLANOWANIE EWALUACJI JUŻ WDROŻONEJ INICJATYWY

Nadal często zdarza się, że ewaluacja nie jest przewidziana w momencie pierwotnego projektowania inicjatyw. W takich sytuacjach dostępne opcje są zwykle bardziej ograniczone, ale prawie zawsze możliwe jest przeprowadzenie jakiejś formy ewaluacji przy użyciu podejścia opartego na dowodach. Prawdopodobnie nie będzie ona równie dobrej jakości, ale nadal może być pomocna w celach edukacyjnych. Ewaluacje mogą znacząco pomóc w przeprojektowaniu inicjatywy i jej założeń, tak aby w przyszłości można było przeprowadzić bardziej kompleksowe ewaluacje.

To, jaki rodzaj ewaluacji można przeprowadzić, nawet jeśli nie była ona pierwotnie planowana, w dużej mierze zależy od tego, w jaki sposób inicjatywa została wdrożona i udokumentowana. Trzy aspekty są szczególnie ważne.

Cele inicjatywy

Teoria zmiany

Dane

Cele inicjatywy – aby ewaluować inicjatywę, należy wiedzieć, jakie są jej cele. Powszechną słabością inicjatyw PVE/CVE/Derad jest to, że cele nie są wystarczająco szczegółowo zdefiniowane. Czasami cele są zapisywane na papierze na etapie planowania, ale nie są później weryfikowane i aktualizowane. Może to prowadzić do sytuacji, w której cele są nieco inne w teorii i w praktyce. Brak dokumentacji dotyczącej celów inicjatywy nie jest oczywiście sytuacją idealną. Jeśli cele nie są udokumentowane, ale wśród kluczowych interesariuszy istnieje wyraźny konsensus co do tego, jakie one są, może się okazać, że są one wystarczająco jasne. Jednak nawet wtedy ważne jest, aby pomyśleć o konsekwencjach braku dokumentacji dla wyników ewaluacji.

Teoria zmiany – Kolejnym kluczowym punktem wyjścia do ewaluacji jest teoria zmiany inicjatywy. Wyjaśnia ona, w jaki sposób inicjatywa ma osiągnąć pożądane rezultaty. Jeszcze częściej zdarza się, że inicjatywa nie ma dobrze zdefiniowanej teorii zmiany. Jeśli teoria zmiany nie została zapisana na papierze, należy to zrobić na początku ewaluacji. Ponownie, nie jest to idealna sytuacja. Jeśli teoria zmiany zostanie zdefiniowana retrospektywnie, będzie to miało wpływ na wiarygodność wyników ewaluacji.

Dane – wiele zależy również od dostępności danych. Jeśli istnieje bogata, systematyczna i szczegółowa dokumentacja wdrażania inicjatywy, może być wystarczająco dużo danych, aby ewaluować jej wdrażanie w czasie. Należy jednak bardzo dokładnie ocenić, czy dane są wystarczające.

Zasadniczo, jeśli istnieje wystarczająca jasność co do celów inicjatywy i teorii zmian, zazwyczaj możliwe jest przeprowadzenie ewaluacji procesu przynajmniej niektórych aspektów inicjatywy (rodzaje ewaluacji zostały wprowadzone w INDEED e-podręczniku 1 “Oparta na dowodach ewaluacja inicjatyw w obszarze zapobiegania i przeciwdziałania brutalnemu ekstremizmowi i de-radykalizacji – zasady, wyzwania i metody”). Wysokiej jakości ewaluacja wyników rzadko jest możliwa bez istniejącego planu ewaluacji i odpowiednich praktyk monitorowania.

Jedną z opcji, która jest zawsze otwarta, jest ewaluacja formatywna celów inicjatywy i teorii zmian.

Jeśli ewaluacja nie była wcześniej przeprowadzana, dobrze jest zacząć od mniej wymagających typów ewaluacji. Ustanowienie solidnych praktyk ewaluacyjnych może być postrzegane jako proces, który rozpoczyna się od ustanowienia zadań wspierających i przechodzi do bardziej złożonych ewaluacji. Może się to odbywać na przykład poprzez następujące etapy:

- Opracowanie celów inicjatywy i teorii zmian
- Ewaluacja formatywna (tych celów i teorii zmiany)
- Wprowadzenie planu ewaluacji i wspierających praktyk monitorowania
- Ewaluacja procesu wdrażania inicjatywy
- Ewaluacja wyników inicjatywy

5. EWALUACJA OPARTA NA DOWODACH W CZTERECH ETAPACH

Ewaluacja jest ważną częścią planowania i wdrażania inicjatyw opartych na dowodach. W poprzednim rozdziale omówiono, w jaki sposób ewaluację można zintegrować z projektem inicjatywy i jak zaplanować inicjatywę, aby można ją było ewaluować w sposób znaczący i skuteczny.

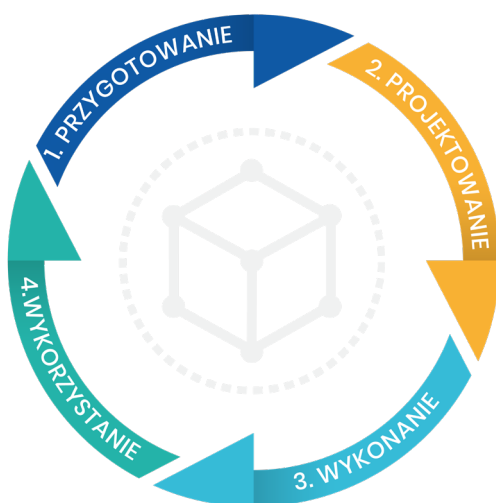
Niniejszy rozdział koncentruje się na procesie ewaluacji i przedstawia **krok po kroku zalecenia dotyczące sposobu przeprowadzania ewaluacji zgodnej z zasadami praktyki opartej na dowodach**. Został on opracowany z uwzględnieniem charakterystyki inicjatyw PVE/CVE/Derad. Zalecenia oparte są na modelu ewaluacji opartej na dowodach INDEED. Rozdział rozpocznie się od wprowadzenia modelu, a następnie przejdzie do szczegółowego opisu każdego etapu ewaluacji.

5.1 MODEL EWALUACJI OPARTEJ NA DOWODACH (MODEL INDEED)

Model INDEED określa sposób opracowywania i przeprowadzania ewaluacji z wykorzystaniem podejścia opartego na dowodach. Dzieli on proces ewaluacji na **cztery główne etapy**: przygotowanie, projektowanie, wykonanie i wykorzystanie (patrz Rys. 1).

1. **Przygotowanie:** Ten etap wyjaśnia sposób podejścia do ewaluacji w organizacji.
2. **Projektowanie:** Ten etap określa podstawowe elementy, które należy uwzględnić w planie działań ewaluacyjnych. Plan ten może pomóc w śledzeniu wszystkich kroków niezbędnych do przeprowadzenia ewaluacji.
3. **Wykonanie:** Ten etap wskazuje, na co należy zwrócić uwagę podczas ewaluacji i wyjaśnia, co należy zrobić z zebranymi wynikami.
4. **Wykorzystanie:** Ten etap ilustruje, w jaki sposób, z kim, w jakim formacie i na jakich warunkach można udostępniać wyniki ewaluacji.

Rys. 1 Cztery etapy procesu ewaluacji

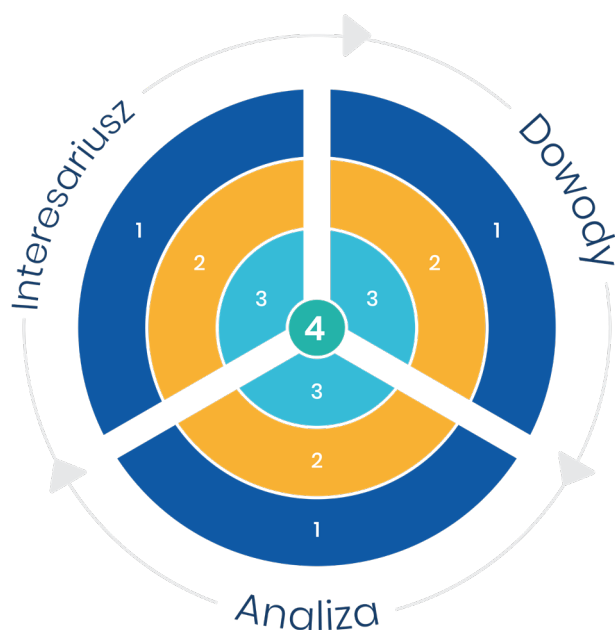


Ewaluacja jest najbardziej przydatna, gdy jest postrzegana jako **iteracyjny i cykliczny proces, który jest jednym z kluczowych elementów rozwoju inicjatywy**. Wyniki ewaluacji można wykorzystać do poprawy i zmiany celów, wyników i metod pracy inicjatywy. Po pewnym czasie inicjatywa w nowej formie zostanie poddana ponownej ewaluacji, rozpoczynając nowy cykl ewaluacji. **Regularne ewaluacje przyczyniają się do trwałości inicjatywy i tworzenia kultury ewaluacji w środowisku pracy.**

W modelu INDEED opis każdego etapu jest skonstruowany specjalnie z myślą o **zasadach praktyki opartej na dowodach** (patrz Rys. 2). W kontekście ewaluacji zasady te mają następujące znaczenie:

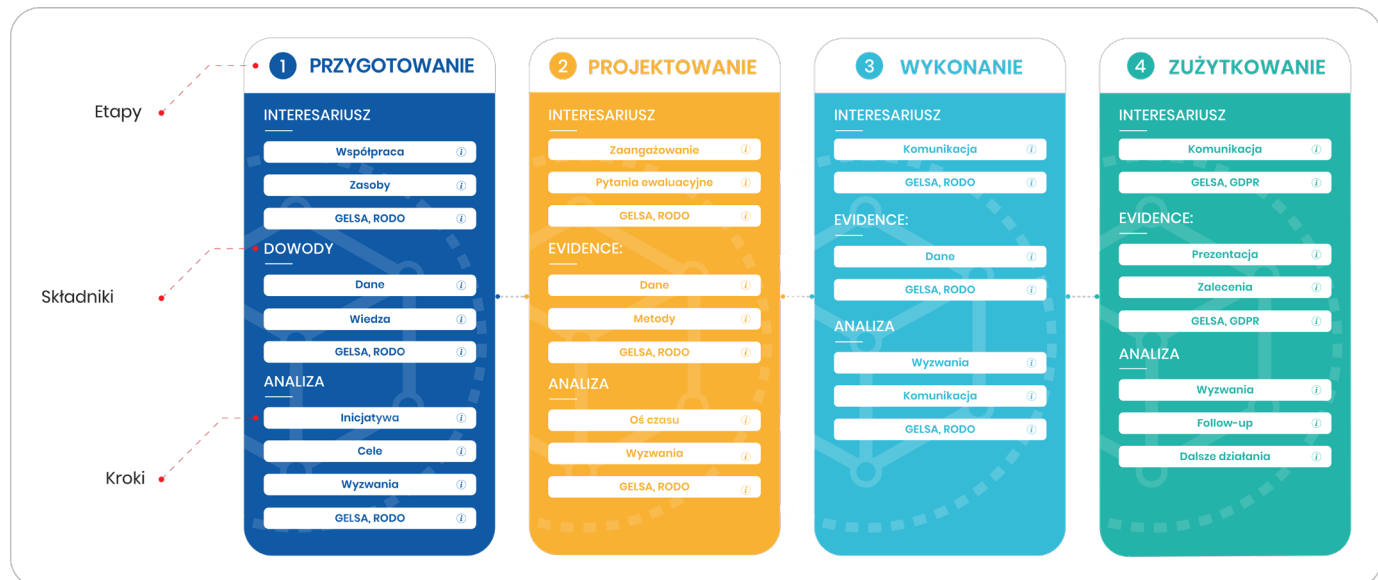
- **Dowody** – Przeprowadzenie rzetelnej, wysokiej jakości ewaluacji wymaga oparcia jej na odpowiednich i starannie zebranych danych. Plan ewaluacji powinien również opierać się na istniejącej wiedzy na temat praktyk ewaluacyjnych i wiedzy z poprzednich ewaluacji w obszarze PVE/CVE/Derad.
- **Interesariusze** – Kluczowi interesariusze powinni być włączeni w proces ewaluacji od samego początku, aby zapewnić, że jego cele są znaczące i użyteczne, a także aby zbudować zaufanie niezbędne do uzyskania wiarygodnych wyników.
- **Analiza** – Ewaluator i inni kluczowi interesariusze powinni mieć wystarczające zrozumienie praktyk ewaluacyjnych i inicjatyw PVE/CVE/Derad, aby opracować znaczący plan ewaluacji i sformułować wiarygodne wnioski na podstawie danych.

Rys. 2 Zasady praktyki opartej na dowodach jako elementy etapów ewaluacji



Każdy etap ewaluacji obejmuje kilka kroków. W modelu INDEED kroki te są zorganizowane zgodnie z komponentem praktyki opartej na dowodach, z którym są (przede wszystkim) związane (patrz Rys. 3). Należy zauważyć, że etapy **niekoniecznie są przedstawione w porządku chronologicznym i często są ze sobą powiązane.**

Rys. 3 Etapy, kroki i elementy procesu ewaluacji



5.2 MODEL INDEED I PODEJŚCIE OPARTE NA PRAWACH CZŁOWIEKA

Planując i przeprowadzając ewaluację, należy rozważyć szeroki zestaw kwestii etycznych, biorąc pod uwagę podejście oparte na prawach człowieka (HRBA) i tematy GELSA. Mimo że kwestie etyczne mogą już stanowić część kodeksu postępowania zawodowego lub kodeksu etyki zawodowej wielu organizacji i mają one ogólne zastosowanie do ewaluacji, nadal mogą istnieć pewne kwestie etyczne związane z prowadzeniem badań z udziałem ludzi, które zasługują na szczególną uwagę.

W tej sekcji omówiono, co oznacza prowadzenie ewaluacji zgodnie z zasadami etycznymi. Kieruje się kluczowymi zasadami zawartymi w HRBA (uczestnictwo, odpowiedzialność, niedyskryminacja i równość, upodmiotowienie i legalność), które stanowią podstawę konceptualizacji etyki w tym projekcie (zwanym GELSA; więcej na ten temat można znaleźć w INDEED e-podręczniku 1 "Oparta na dowodach ewaluacja inicjatyw w obszarze zapobiegania i przeciwdziałania brutalnemu ekstremizmowi i de-radykalizacji – zasady, wyzwania i metody").

Rys. 3. Kluczowe kwestie etyczne w ewaluacji (na podstawie HRBA i GELSA)



Różnorodność i włączenie – Ewaluacja powinna być zaplanowana, zaprojektowana i wdrożona w sposób, który uznaje różnorodność i dąży do włączenia. Ma to wiele aspektów. Podczas zbierania danych należy zapewnić równą dystrybucję płci. Przy wyborze osób zaangażowanych w proces ewaluacji należy upewnić się, że wybór uwzględnia płeć i różnorodność. Pomoże to osiągnąć reprezentatywne i zrównoważone wyniki. Jeśli inicjatywa dotyczy płci, dobrze jest pomyśleć o włączeniu wskaźników wrażliwych na płeć i monitorowaniu danych, które dotyczą płci. W ten sam sposób, włączenie osób niepełnosprawnych, a także osób o różnym pochodzeniu etnicznym w zarządzanie badaniami i ewaluacją również będzie miało pozytywny wpływ na wyniki. Proces ewaluacji powinien być zorganizowany w taki sposób, aby był wygodny i integracyjny dla wszystkich zaangażowanych stron oraz wspierał dobrą kulturę pracy. Wreszcie, ważne jest, aby zastanowić się nad istniejącymi stereotypami dotyczącymi płci (oraz innymi) i złagodzić ich wpływ na decyzje podejmowane podczas całego procesu ewaluacji.

Przejrzystość – Ewaluacja rzadko jest procesem całkowicie bezproblemowym, nawet jeśli jest bardzo starannie zaplanowana. Wiarygodność procesu ewaluacji opiera się przede wszystkim na uczciwości i przejrzystości. Raporty ewaluacyjne powinny opisywać proces w sposób przejrzysty i określać ograniczenia jego wyników. Przejrzystość powinna być również przewodnią zasadą współpracy między interesariuszami podczas procesu ewaluacji, ponieważ otwiera możliwości rozwiązywania lub rozwiązywania wyzwań.

Ochrona danych i prywatności – Podczas planowania i przeprowadzania ewaluacji należy poważnie potraktować kwestie prywatności, poufności i bezpieczeństwa danych. Wiąże się to z zapewnieniem, że gromadzenie danych i zarządzanie nimi odbywa się zgodnie z europejskimi przepisami o ochronie danych i przepisami krajowymi (ze szczególnym uwzględnieniem przepisów i praw związanych z wykorzystaniem danych wrażliwych). Z drugiej strony ewaluator ma również obowiązki etyczne wobec respondentów wywiadów i uczestników grup fokusowych. Zgodnie z zasadami odpowiedzialnego badania, respondenci powinni zostać odpowiednio poinformowani o sposobie wykorzystania danych i poproszeni o podpisanie formularza zgody. Formularz ten powinien określać warunki udziału w wywiadzie, a także dawać respondentowi prawo do wycofania się z udziału w dowolnym momencie. Jeśli respondentom obiecano anonimowość, raport ewaluacyjny powinien być odpowiednio i starannie napisany, aby nie można było zidentyfikować respondentów.

Nie szkodzić – Każdy ewaluator prowadzący działania badawcze powinien zasadniczo trzymać się wrażliwego podejścia i uważać, aby nie narażać żadnego uczestnika ewaluacji na jakiegokolwiek ryzyko. Środowisko, w którym organizowane są działania, powinno być bezpieczne i należy dążyć do wszelkich starań, aby to zagwarantować. Jeśli w trakcie procesu wdrażania pojawią się jakiegokolwiek problemy, należy się nimi natychmiast zająć.



- Biuro Narodów Zjednoczonych ds. Zwalczenia Terroryzmu. [Zestaw narzędzi do monitorowania, ewaluacji i uczenia się: Wspieranie planów działania na rzecz zapobiegania i przeciwdziałania brutalnemu ekstremizmowi.](#)
- Australijski Instytut Studiów nad Rodziną. [Etyka w ewaluacji.](#)

5.3. SZCZEGÓŁOWE ETAPY EWALUACJI

Niniejszy rozdział przedstawia główne elementy i etapy planowania i przeprowadzania ewaluacji opartej na dowodach. Opisuje on, w jaki sposób zastosować zasady podejścia opartego na dowodach w praktyce na każdym etapie procesu ewaluacji.



WSKAZÓWKA :

Bardziej szczegółowe i dostosowane instrukcje dotyczące procesu ewaluacji są dostępne w narzędziu do ewaluacji INDEED (www.indeedproject.eu).

Model INDEED zakłada, że cele inicjatywy, teoria zmian i praktyki monitorowania są dobrze rozwinięte. Jeśli tak nie jest, zobacz poprzedni rozdział tego e-przewodnika, a także narzędzie ewaluacyjne INDEED, aby uzyskać więcej instrukcji. Opis procesu ewaluacji jest tutaj głównie dostosowany do ewaluacji procesu i wyników. Kroki przeprowadzania ewaluacji formatywnej są opisane w narzędziu ewaluacyjnym INDEED.

Etap 1 – Przygotowanie: Jak rozpocząć proces ewaluacji?

Pierwszy etap ewaluacji obejmuje zbudowanie dobrego zrozumienia inicjatywy i sformułowanie oceny potrzeb ewaluacji, kontekstu i dostępnych zasobów. Informacje te są potrzebne do określenia przedmiotu ewaluacji i jej realistycznych scenariuszy. Etap ten obejmuje również mapowanie kluczowych interesariuszy, których współpraca jest potrzebna na różnych etapach ewaluacji.



Krok 1	Współpraca	Kim są kluczowi interesariusze i jakie są ich potrzeby, wartości i preferencje? Ważne jest, aby wcześniej zastanowić się, kim są kluczowi interesariusze dla wstępnie zdefiniowanych celów ewaluacji. Lista potencjalnych interesariuszy w oknie tekstowym 6 może pomóc w ich identyfikacji. Pamiętaj, aby pomyśleć o wszystkich etapach ewaluacji: czyja współpraca jest potrzebna do zaplanowania, zaprojektowania i przeprowadzenia ewaluacji, kto może wykorzystać jej wyniki itp.. Zaleca się przyjęcie podejścia partycypacyjnego do ewaluacji już od samego początku. Praktyka oparta na dowodach podkreśla znaczenie uwzględniania potrzeb, wartości i preferencji interesariuszy. Już na tym etapie należy skontaktować się z interesariuszami i uważnie wysłuchać ich opinii. Metody analizy interesariuszy (patrz okno tekstowe 3) mogą pomóc w mapowaniu poglądów interesariuszy. Myśląc o interesariuszach, upewnij się, że uwzględniono wszystkie płcie i odpowiednie środowiska kulturowe/etniczne/religijne.
Krok 2	Zasoby	Jakie rodzaje zasobów są dostępne i jak zapewnić brakujące zasoby? Równie ważne jest, aby mieć przegląd wszystkich dostępnych zasobów (lub alokacji zasobów), zarówno do planowania i przeprowadzania ewaluacji, jak i rozpowszechniania wyników. Zasoby nie ograniczają się jedynie do oszacowania kosztów organizacji procesu ewaluacji. Obejmują one również zasoby intelektualne (wystarczający personel, wiedzę, materiały) i czas, w zależności od projektu ewaluacji, celów ewaluacji i danych, które są już dostępne. Równie ważne jest zapytanie zaangażowanych interesariuszy o ich czas lub dostępność do przyjęcia jakiegokolwiek roli w procesie ewaluacji. W tym celu pomocne jest również oszacowanie liczby i częstotliwości spotkań, w których interesariusze będą uczestniczyć.

DOWÓD	Krok 3	Dane	Jakie dane są już dostępne? Przygotowanie oznacza również gromadzenie informacji na temat już dostępnych dowodów. Organizacje odpowiedzialne za wdrażanie inicjatyw często gromadzą dane i monitorują swoją pracę. Jeśli monitorowanie danych jest odpowiednio zorganizowane, może być doskonałym źródłem danych do ewaluacji.
	Krok 4	Wiedza	Jakiego rodzaju wiedza jest potrzebna? Aby podejmować świadome decyzje, potrzebne są różne rodzaje wiedzy. Mogą to być informacje na temat rodzajów i metod ewaluacji, badań akademickich dotyczących brutalnego ekstremizmu lub danego kontekstu itp. Jednym ze szczególnie przydatnych źródeł wiedzy są wcześniej przeprowadzone ewaluacje podobnych inicjatyw. Mogą one pomóc w lepszym zrozumieniu metod wykorzystywanych do gromadzenia dowodów w tej dziedzinie lub między innymi tego, w jaki sposób dotarto do grup docelowych i jak wykorzystano wyniki.
ANALIZA	Krok 5	Inicjatywa	Czy cele i teoria zmiany inicjatywy są dobrze zdefiniowane? Analiza celów, założeń i luk inicjatywy jest niezbędna do określenia trajektorii ewaluacji. Uwzględnienie kontekstu społecznego, gospodarczego, politycznego i geograficznego inicjatywy może również zapewnić wgląd w to, w jaki sposób czynniki te mogą wpływać na realizację inicjatywy oraz w jaki sposób ewaluacja może przyczynić się lub wpłynąć na którykolwiek z tych czynników. Ekspertyza w dziedzinie PVE/CVE i Derad jest niezbędna do analizy inicjatywy. Dobrze jest również rozważyć, czy inicjatywa i jej wdrożenie mają jakiegokolwiek aspekty związane z płcią i różnorodnością, które należy uwzględnić w planie ewaluacji.

ANALIZA	Krok 6	Cele	Jakie są potencjalne cele ewaluacji w oparciu o potrzeby, wartości i preferencje interesariuszy? Po zmapowaniu potrzeb, wartości i preferencji interesariuszy, wyniki te należy przeanalizować, aby dowiedzieć się, w jaki sposób można je połączyć i ustalić priorytety. Zaleca się omówienie tego z interesariuszami i określenie, jakie opcje oceny są realistyczne i spełniają zidentyfikowane potrzeby. Więcej instrukcji dotyczących definiowania celów można znaleźć w oknie tekstowym 7. Następnie można wybrać najbardziej odpowiedni rodzaj ewaluacji. Najczęstsze typy ewaluacji zostały przedstawione w INDEED e-podręczniku 1 "Oparta na dowodach ewaluacja inicjatyw w obszarze zapobiegania i przeciwdziałania brutalnemu ekstremizmowi i de-radycalizacji – zasady, wyzwania i metody".
	Krok 7	Ryzyko i Wyzwania	Jakie rodzaje ryzyka i wyzwań związanych z ewaluacją pojawiły się we wstępnych badaniach i dyskusjach oraz jak je rozwiązać lub złagodzić? Posiadanie pełnego obrazu kontekstu pomoże również zdefiniować potencjalne bariery dla ewaluacji. Mogą to być czynniki wewnętrzne związane z zasobami, wiedzą i motywacją lub zewnętrzne, takie jak ryzyko polityczne związane z niektórymi rodzajami ewaluacji lub ograniczenia prawne dotyczące gromadzenia, udostępniania i zarządzania danymi.



6 RZECZYWISTA TYPOLOGIA INTERESARIUSZY EWALUACJI

Aby pomóc w identyfikacji odpowiednich interesariuszy, w ramach projektu INDEED opracowano następującą typologię opartą na rolach, jakie interesariusze mogą odgrywać w ewaluacji. Role te mogą się nakładać, tak że ta sama osoba lub instytucja pełni kilka z nich.

1. **Inicjatorzy** to ci, którzy zamawiają lub uruchamiają ewaluację, w taki czy inny sposób dostrzegając jej wartość dla przyszłych działań.
2. **Koordynator ewaluacji** jest wyznaczony do zarządzania ewaluacją. Nie oznacza to ustanowienia odgórnego podejścia do ewaluacji, ponieważ koordynator ma za zadanie wspierać i ułatwiać proces oraz upewniać się, że wszystkie pułapki w procesie są skutecznie rozwiązywane.
3. **Użytkownicy końcowi ewaluacji** to ci, którzy będą wykorzystywać jej wyniki. Mogą to być organizacje, klienci, dostawcy danych lub osoby spoza ewaluowanej inicjatywy, które mogą odnieść korzyści z otrzymania solidnych wyników ewaluacji.

4. **Ewaluatorzy wewnętrzni lub zewnętrzni** są tymi, którzy głównie przeprowadzają lub kontrolują ewaluację i posiadają (lub powinni posiadać) wiedzę specjalistyczną zarówno w zakresie przeprowadzania ewaluacji, jak i interpretacji jej wyników.
5. **Fundatorzy** to interesariusze, którzy zapewniają finansowanie/zasoby na wdrożenie inicjatywy i/lub ewaluację. Fundator może również (lub nie) działać jako inicjator, który decyduje, że ewaluacja musi zostać przeprowadzona w celu uzasadnienia wykorzystanych funduszy lub jako część nowego wniosku o finansowanie.
6. **Respondenci i dostawcy danych** – Respondenci to zazwyczaj osoby należące do grup docelowych określonych inicjatyw lub uczestniczące w ich wdrażaniu, z którymi można przeprowadzić wywiad lub poprosić o wypełnienie ankiety w celu zebrania kluczowych informacji na potrzeby ewaluacji. Dostawcy danych to interesariusze, którzy posiadają dostępne dane potrzebne do ewaluacji (np. właściciele różnego rodzaju danych rejestrowych, które można wykorzystać do porównania grupy docelowej inicjatyw z populacją ogólną).
7. **Osoby zbierające** dane to te, które zbierają dane od respondentów i dostawców danych.
8. **Menedżerowie danych** monitorują (lub powinni monitorować) proces gromadzenia danych, upewniając się, że wszystkie dane są bezpiecznie przechowywane i zorganizowane zgodnie ze wszystkimi standardami zarządzania danymi.

Etap 2 – Projektowanie: Jak opracować plan działań ewaluacyjnych?

Etap ten dostarcza wskazówek do opracowania szczegółowego planu ewaluacji (planu działań ewaluacyjnych lub EAP). Różnica między etapami przygotowania i projektowania polega na tym, że pierwszy z nich ma na celu zebranie całej dostępnej wiedzy. Etap projektowania wykorzystuje te dowody i dyskusje z interesariuszami jako punkt wyjścia i opracowuje szczegółowy plan przeprowadzenia ewaluacji. EAP może zawierać następujące informacje: interesariusze (role i obowiązki), dowody (zarządzanie danymi, rodzaj ewaluacji, plan ewaluacji i metody ewaluacji) oraz analiza (harmonogram, łagodzenie ryzyka i aspekty etyczne).

Przykładowy szablon planu działań ewaluacyjnych dostępny jest w Załączniku 1.

PROJEKTOWANIE: KLUCZOWE KROKI			
INTERESARIUSZ	Krok 1	Zaangażowanie	Jak zaangażować zidentyfikowanych interesariuszy w ewaluację?
			Wszystkie role każdego interesariusza powinny zostać zdefiniowane i wyjaśnione w ramach procesu wdrażania ewaluacji: kto zbiera, analizuje, przechowuje i rozpowszechnia dane itd.. Ważne jest, aby stworzyć solidny zespół ewaluacyjny i ustanowić nieformalne przywództwo w procesie, aby cały proces mógł być śledzony, a przeszkody łagodzone w skuteczny sposób. Równie ważne jest określenie metod/okresów komunikacji z interesariuszami. Ustrukturyzowana komunikacja ułatwi proces i sprawi, że będzie on bardziej angażujący. Interesariusze powinni być trak-

INTERESARIUSZ			towani w sposób niedyskryminujący, a wszelkie kwestie związane z dostępnością powinny być odpowiednio rozwiązywane.
	Krok 2	Ewaluacja pytania	Na jakie dokładnie pytania powinna odpowiadać ewaluacja? Dobłą praktyką jest definiowanie pytań ewaluacyjnych wspólnie z interesariuszami. Pytania te będą służyć jako mikro-cel w ramach ogólnego celu ewaluacji. Ułatwią one zrozumienie, jakie dane należy zebrać, a także jakie metody wykorzystać zarówno do gromadzenia danych, jak i do ich analizy. Więcej wskazówek na temat opracowywania pytań ewaluacyjnych można znaleźć w oknie tekstowym 7.
DOWÓD	Krok 3	Dane	Jak zbierać dane? Jakie dane zbierać? Dla każdej ewaluacji konieczne jest • określenie rodzaju gromadzonych danych, aby móc odpowiedzieć na każde pytanie ewaluacyjne, oraz • przygotowanie planu zarządzania danymi. Na przykład, aby zrozumieć, w jaki sposób zorganizowana jest komunikacja między różnymi agencjami, pracownicy zaangażowani we wdrażanie inicjatyw mogliby odpowiedzieć na pytania ankietowe lub można by zorganizować grupy fokusowe z przedstawicielami tych organizacji. Na przykład, aby ocenić, czy wymiana danych działa, dane mogą obejmować dokumentację, zeznania personelu i długoterminową obserwację uczestników. Jeśli chodzi o sposób gromadzenia danych, ważne jest, aby zastanowić się, jak zrobić to etycznie, tak aby grupy docelowe były traktowane z szacunkiem, a wszelkie istotne kulturowe lub etniczne wymiary i postawy były brane pod uwagę. Dane powinny być również gromadzone i wybierane w sposób nieobiektywny. Aby zdefiniować standardy gromadzenia danych, ewaluator może postępować zgodnie z dostępnymi wytycznymi. Standardy te mogą być przedstawione w for-

DOWÓD			macie szablonu i obejmować dane osobowe (które należy dokładnie sprawdzić pod kątem wytycznych etycznych): imię i nazwisko, dane demograficzne, płeć, liczbę lat przepracowanych w organizacji, poziom wykształcenia itp. Zebrane dane muszą być przetwarzane i przechowywane zgodnie z zasadami ochrony danych. Rozważając kwestie ochrony danych, warto odnieść się do krajowych i/lub organizacyjnych standardów i skonsultować się z inspektorem ochrony danych (jeśli jest dostępny), w przypadku jakichkolwiek pytań. Należy wziąć również pod uwagę kwestie etyczne badań, na przykład związane z uzyskaniem świadomej zgody od respondentów.
	Krok 4	Metody	Jakich metod użyć do zbierania i analizowania danych? Konieczne jest również określenie, jaki rodzaj projektu ewaluacyjnego i metod zostanie wykorzystany w ewaluacji. Projekt ewaluacji określa ogólną strukturę i zakres ewaluacji. Metody ewaluacji uzupełniają go, określając, w jaki sposób dane będą gromadzone i analizowane. Rodzaj ewaluacji, projekt i metody razem wyjaśniają, w jaki sposób cele ewaluacji zostaną osiągnięte. INDEED E-podręcznik 1 "Oparta na dowodach ewaluacja inicjatyw w obszarze zapobiegania i przeciwdziałania brutalnemu ekstremizmowi i de-radykalizacji - zasady, wyzwania i metody" wprowadza najbardziej powszechne projekty i metody ewaluacji. Na wybór projektu i metod mają wpływ dostępne zasoby. Dobrze jest realistycznie podchodzić do dostępnego czasu, zasobów, szczegółów organizacyjnych, wiedzy specjalistycznej i dostępności interesariuszy.
ANALIZA	Krok 4	Oś czasu	Dlaczego warto ustawić oś czasu? EAP powinien również zawierać oś czasu. Posiadanie harmonogramu może pomóc w podzieleniu procesu na etapy. Dobry harmonogram to taki, który zawiera wystarczające rezerwy czasowe, aby sprostać możliwym wyzwaniom (przerwy w gromadzeniu danych, błędy ludzkie, niedostępni respondenci itp.).

Krok 5

Ryzyko i Wyzwania

Jakie są główne wyzwania i jak im zaradzić?

Częścią planu może być również identyfikacja ryzyka i przewidywanie potencjalnych wyzwań. Gwarantują one lepszą gotowość na nieprzewidziane wydarzenia i najbardziej efektywną reakcję. W tym kontekście dobrze jest również pomyśleć o tym, jak ewaluacja może wpłynąć na kontekst inicjatywy.

Badanie pilotażowe. Aby uniknąć potencjalnych niedociągnięć w gromadzeniu danych i w ogólnym procesie ewaluacji, zaleca się przetestowanie planu ewaluacji za pomocą ograniczonego badania pilotażowego, jeśli dostępne są na to środki. Podczas badania pilotażowego ewaluator (zespół ewaluacyjny) może na przykład przetestować ankietę, pytania do wywiadów lub inne metody gromadzenia danych lub zająć się określonymi grupami docelowymi, zwłaszcza jeśli brakuje zrozumienia, w jaki sposób osiągnąć z nimi najlepsze wyniki.



7 WSKAZÓWKI DOTYCZĄCE OPRACOWYWANIA CELÓW I PYTAŃ EWALUACYJNYCH

Cele ewaluacji określają, czego ewaluacja ma się dowiedzieć o inicjatywie. **Cele inicjatywy i teoria zmian stanowią dobry punkt wyjścia** do ich przemyślenia. Inną kluczową kwestią jest to, **jak sprawić, by ewaluacja była jak najbardziej przydatna dla dalszego rozwoju inicjatywy** (lub ogólnie dla obszaru PVE/CVE/Derad).

Myśląc o celach ewaluacji, pomocne może być zapoznanie się z kryteriami ewaluacji OECD-DAC. Kryteria ewaluacji OECD-DAC i opracowaniem tych kryteriów przez UNDP, aby zobaczyć, jakimi kwestiami może zająć się ewaluacja:

- **Adekwatność** – Czy inicjatywa odnosi się do czynników wywołujących brutalny ekstremizm i priorytetów zainteresowanych stron związanych z PVE/CVE/Derad? Czy uwzględnia potrzeby i wszelkie zmiany zachodzące w kontekście?
- **Wpływ** – Czy osiągnięto oczekiwane wyniki i rezultaty oraz czy wystąpiły niezamierzone lub negatywne konsekwencje?
- **Skuteczność** – W jakim stopniu cele inicjatywy zostały osiągnięte?
- **Efektywność** – Czy działania były opłacalne? Czy cele zostały osiągnięte w ustalonych ramach czasowych?
- **Trwałość** – Czy wyniki inicjatywy utrzymają się w czasie? Czy interesariusze są zaangażowani w udzielanie ciągłego wsparcia i pracę z wynikami?
- **Spójność** – Czy inicjatywa dobrze pasuje do kontekstu i potrzeb społeczności?

Pytania ewaluacyjne to pytania, na które należy odpowiedzieć, aby osiągnąć cele ewaluacji. Do formułowania pytań ewaluacyjnych USAID (Agencja Stanów Zjednoczonych ds. Rozwoju Międzynarodowego) przygotowała pomocne instrukcje zarówno w formie tekstowej, jak i wideo. Dobre pytanie ewaluacyjne cechuje się:

- **Odpowiednim postawieniem pytania** – Oznacza to, że nie powinna to być ogólna prośba o dokonanie przeglądu inicjatywy lub przedstawienie zaleceń dotyczących tego, co należy zrobić. Możliwe jest sformułowanie zaleceń na podstawie wyników ewaluacji, ale jest to kwestia odrębna od pytań ewaluacyjnych.
- **Ograniczonym zakresem** – Zaleca się, aby mieć maksymalnie pięć pytań ewaluacyjnych. Każde z nich powinno koncentrować się na konkretnej kwestii lub aspekcie inicjatywy.

- **Jasność** – pytanie powinno być precyzyjne, a każde słowo jasno zdefiniowane. Aby wyjaśnić i sprecyzować pytanie, można napisać wyjaśnienie towarzyszące każdemu pytaniu.
- **Możliwość przeprowadzenia badań** – odpowiedź powinna być możliwa przy wykorzystaniu dostępnych zasobów. Jeśli ewaluator zostanie poproszony o ewaluację czegoś (na przykład, czy inicjatywa jest zrównoważona lub skuteczna), należy również określić, jakie są kryteria.
- **Użyteczność** – powinno być powiązane z celami ewaluacji i być użyteczne dla interesariuszy.

Etap 3 – Wykonanie: Co należy wziąć pod uwagę przy wdrażaniu planu działań ewaluacyjnych?

Etap ten obejmuje zarówno wdrożenie EAP, jak i przetwarzanie wyników.

WYKONANIE: KLUCZOWE KROKI			
INTERESARIUSZ	Krok 1	Komunikacja	Jak skutecznie komunikować się z interesariuszami na temat procesu ewaluacji? Ustrukturyzowana komunikacja między wszystkimi istotnymi stronami zaangażowanymi w ewaluację jest warunkiem wstępnym sprawnego wdrożenia wszystkich etapów procesu ewaluacji. Poglądy interesariuszy powinny być wysłuchiwanie i brane pod uwagę podczas całego procesu ewaluacji. Może to pomóc ewaluatorowi poprzez zwrócenie uwagi na ważne obawy i spostrzeżenia, a także pomaga budować i utrzymywać zaufanie do procesu ewaluacji. Ważne jest, aby jasno określić granice poufności, innymi słowy, w jaki sposób i na jakim etapie dozwolone jest przekazywanie informacji innym osobom.
DOWÓD	Krok 2	Dane	Czy przestrzegane są określone metody i standardy gromadzenia danych? Ewaluator (zespół ewaluacyjny) będzie musiał upewnić się, że przestrzega zasady transparentności w gromadzeniu danych, aby cały proces ewaluacji był jasny. Zbieranie danych zgodnie z wybranymi metodami, harmonogramem i określonymi standardami jest sposobem na utrzymanie ciągłości procesu.

ANALIZA	Krok 3	Ryzyko i Wyzwania	Jakie są główne wyzwania i jak im zaradzić? Ważne jest, aby śledzić i reagować na wszelkie wyzwania, które mogą się pojawić. W przypadku jakichkolwiek opóźnień w gromadzeniu danych można uruchomić plan B (najlepiej nakreślony na etapie projektowania).
	Krok 5	Wyniki i wnioski	Jak interpretować i analizować otrzymane dane? Etap ten zakłada również interpretację i analizę otrzymanych danych. Do ewaluatora i zespołu ewaluacyjnego (oraz innych interesariuszy) należy określić, jakie metody można zastosować. Najpopularniejsze metody analizy danych zostały przedstawione w INDEED E-podręczniku 1 „Oparta na dowodach ewaluacja inicjatyw w obszarze zapobiegania i przeciwdziałania brutalnemu ekstremizmowi i de-radykalizacji – zasady, wyzwania i metody”. Integralną częścią analizy jest zastanowienie się nad ograniczeniami ewaluacji. Ograniczenia, na przykład, mogą być związane ze zmianami w niektórych przepisach mających wpływ na działalność badawczą, niską liczbą respondentów lub tym, czy można oczekiwać, że wyniki będą miały zastosowanie, jeśli podobna inicjatywa zostanie wdrożona w innym kontekście.

Etap 4 – Wykorzystanie: W jaki sposób można wykorzystać i przekazać wyniki?

Celem tego etapu jest wykorzystanie i rozpowszechnienie wyników ewaluacji. Wyniki dotyczą nie tylko przeanalizowanych danych, ale także całego procesu ewaluacji. Publiczny raport na temat sposobu przeprowadzenia ewaluacji może służyć jako ważny dokument „wyciągniętych wniosków” dla innych, którzy opracowują ewaluacje w dziedzinie PVE/CVE/Derad i poza nią.

WYKORZYSTANIE: KLUCZOWE KROKI

INTERESARIUSZ	Krok 1	Komunikacja	Jak informować interesariuszy o wynikach ewaluacji? Komunikacja z interesariuszami na temat sformułowanych wniosków jest kluczowa, ponieważ pomaga stworzyć jasną wizję wykorzystania wyników. Rozpowszechnianie i dzielenie się wynikami ewaluacji wzmocni inicjatywy PCVE/CVE/Derad i zapewni praktyczną wartość dla sektora. Dobrą praktyką jest omówienie z interesariuszami (zaangażowanymi w ewaluację), jakie rodzaje formatów można opracować w celu prezentacji wyników i przydzielenie zadania komunikacji interesariuszowi z dużym doświadczeniem w tym zakresie. Oczywiście jest, że należy również wziąć pod uwagę dostępne zasoby do prezentacji wyników. Do rozpowszechniania wyników badań można wykorzystać następujące formaty: • Posty w mediach społecznościowych • Raporty pisemne • Prezentacje • Briefingi • Dokumenty Prezentacja wyników może być również dostosowana do potrzeb i zainteresowań różnych odbiorców docelowych. Na przykład, do wewnętrznej prezentacji wyników można wybrać prezentację PowerPoint. Jeśli wyniki mają zostać upublicznione, lepszym rozwiązaniem mogą być media społecznościowe lub pisemny i opublikowany raport.
DOWÓD	Krok 2	Prezentacja	Jak można przedstawić dowody? Wyniki ewaluacji należy przedstawić interesariuszom wewnętrznym oraz zewnętrznym. Można to zrobić na wiele sposobów. Najważniejszym aspektem jest jednak prezentacja dowodów. W tym celu opis procesu ewaluacji (kto, jak, gdzie, kiedy) może przynieść wartość dodaną dla zwiększenia przejrzystości wyników. Wyniki ewaluacji można również porównać z poprzednimi,



DOWÓD			jeśli są dostępne. Mogłoby to przyczynić się do uzasadnienia, że wyniki są rygorystyczne i solidne. Inną kwestią, którą należy wziąć pod uwagę w prezentacji, jest upewnienie się, że nie będzie ona nieumyślnie odzwierciedlać żadnych stereotypowych wizerunków żadnych grup ludzi i nie będzie zawierać radykalizowanej retoryki.
	Krok 3	Zalecenia	Jak i komu formułować i przekazywać zalecenia? Decydenci mogą odnieść znaczące korzyści z przedstawionych zaleceń dotyczących inicjatywy i/lub danego sektora. W tym przypadku, „briefingi” polityczne oferują najlepszy format. Ponadto, sektor jako całość może odnieść korzyści z zaleceń dotyczących procesu ewaluacji. Odniesienie się do wyciągniętych wniosków może pomóc innym ewaluatorom w uniknięciu najczęstszych błędów.
	Krok 4	Zarządzanie danymi	Co zrobić z zebranymi danymi? Plan zarządzania danymi powinien zawierać sekcję dotyczącą tego, co należy zrobić z zebranymi danymi po zakończeniu ewaluacji: jak długo będą przechowywane, gdzie będą przechowywane, w jaki sposób zostaną zanonimizowane i kto będzie miał do nich dostęp. Informacje na temat przyszłego wykorzystania i przechowywania danych powinny być również zawarte w formularzach zgody, o których podpisanie proszeni są respondenci.
ANALIZA	Krok 5	Ryzyko i Wyzwania	Jakie są główne wyzwania i jak im zaradzić? Podjmując decyzję o rozpowszechnianiu danych, ważne jest, aby przewidzieć wszelkie możliwe zagrożenia i wyzwania, jakie może to przynieść zainteresowanym stronom, instytucjom lub ogólnie sektorowi, oraz trzymać się zasady „nie szkodzić”. Rozpowszechnianie danych (zarówno wewnętrznie, jak i publicznie) może wiązać się z pewnym ryzykiem. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, gdy wyniki ewaluacji są mniej pozytywne niż oczekiwano. Rozpowszechnianie negatywnych wyników wymaga spe-

cialnej strategii w celu prawidłowego sformułowania komunikatu. W takich okolicznościach, na przykład, „wytykanie błędów i zawstydzanie” może nie być właściwą strategią, aby odnieść się do wyników. Delikatne nakreślenie problemów i możliwych rozwiązań (rekomendacji) zostanie przyjęte bardziej pozytywnie. Warto również podkreślić, że ewaluacja została przeprowadzona w celu zebrania informacji i skupienia się na tym, czego się nauczyliśmy i w jaki sposób te wnioski pomogą w poprawie w przyszłości.

Krok 6

Kontynuacja

Dlaczego warto śledzić wyniki ewaluacji?

Monitorowanie wyników procesu wykorzystania umożliwia śledzenie zmian, jakie może przynieść ewaluacja. Zmiany te mogą mieć różny charakter: wewnętrzny organizacyjny, polityczny, zmiany w projekcie inicjatywy lub zmiany w metodach pracy. Takie działania następnie mogą skutkować rozpoczęciem dalszych ewaluacji i podtrzymaniem ogólnego cyklu ewaluacji inicjatywy.

6. STANDARDY JAKOŚCI EWALUACJI

Podejście do ewaluacji oparte na dowodach wymaga uważnego i krytycznego myślenia o tym, jak zapewnić jakość procesu ewaluacji i jego wyników. Zgodnie z kluczowymi zasadami podejścia opartego na dowodach:

- Ewaluacja powinna aktywnie angażować kluczowych **interesariuszy** i odpowiadać na ich potrzeby.
- Plan ewaluacji i jego realizacja powinny opierać się na **dowodach** dobrej jakości. Oznacza to, że plan ewaluacji powinien wykorzystywać istniejącą wiedzę na temat dobrych praktyk i metod ewaluacji, a dane wykorzystywane do ewaluacji powinny być odpowiednie i wiarygodne.
- Ewaluacja powinna być przeprowadzona przez osoby posiadające niezbędną **wiedzę zawodową** w zakresie ewaluacji i PVE/CVE/Derad.

Poniższa lista może pomóc w ocenie jakości planu ewaluacji i zidentyfikowaniu sposobów na jego ulepszenie.

Tabela 4: Czynniki wpływające na jakość ewaluacji

INICJATYWA
Inicjatywa ma dobrze zdefiniowane cele.
Inicjatywa ma dobrze zdefiniowaną teorię zmiany, która określa mechanizm osiągnięcia celów.
Ewaluacja została przewidziana i zaplanowana jako część projektu inicjatywy.
Inicjatywa posiada praktyki monitorowania i zarządzania danymi, które wspierają plan ewaluacji.
EWALUATOR
Ewaluator dobrze zna proces ewaluacji, w tym odpowiednie metody.
Ewaluator ma dobre rozeznanie w dziedzinie PVE/CVE/Derad.
Ewaluator zna inicjatywę i jej kontekst.
Ewaluator nie ma konfliktu interesów i jest w stanie zapewnić bezstronną i obiektywną analizę.

Ewaluator działa swobodnie, bez prób ingerowania w proces ewaluacji lub wpływania na jego wyniki.

Ewaluator pozostaje w aktywnym kontakcie z kluczowymi interesariuszami podczas całego procesu ewaluacji.

PLAN EWALUACJI

Plan ewaluacji jest opracowywany wspólnie z kluczowymi interesariuszami.

Cele ewaluacji odpowiadają na potrzeby kluczowych interesariuszy.

Ewaluacja ma na celu wspieranie uczenia się i rozwoju inicjatywy lub obszaru PVE/CVE/Derad.

Plan ewaluacji jest szczegółowo opisany w pisemnym dokumencie, który został uzgodniony z kluczowymi interesariuszami.

PROJEKTOWANIE EWALUACJI, METODY I DANE

Plan ewaluacji i metody są odpowiednie do udzielenia odpowiedzi na pytania ewaluacyjne.

Ewaluacja wykorzystuje więcej niż jeden rodzaj metody i danych.

Jeśli wykorzystywane są wywiady/grupy fokusowe/ankiety, respondenci pochodzą z reprezentatywnego wyboru całej populacji (na przykład wszystkich uczestników lub pracowników inicjatywy).

W przypadku ewaluacji wyników, projekt ewaluacji obejmuje dobrze skonstruowaną grupę kontrolną.

Jeśli stosowane są metody ilościowe, ewaluacja jest w stanie przynieść statystycznie istotne wyniki.

RAPORTOWANIE

Raport ewaluacyjny w przejrzysty sposób opisuje proces ewaluacji, w tym wszelkie potencjalne zmiany lub wyzwania.

Ograniczenia ewaluacji zostały uznane i wyjaśnione.

Raporty ewaluacyjne są dostępne dla szerszej społeczności praktyków PVE/CVE/Derad, decydentów i badaczy.

WYKORZYSTANIE

Wyniki ewaluacji są wykorzystywane do dalszego rozwoju inicjatywy (lub innych podobnych inicjatyw) w przyszłości.

Wyniki ewaluacji są dokładnie interpretowane i nie są nadmiernie uogólniane.

Raporty ewaluacyjne są dostępne dla szerszej społeczności praktyków PVE/CVE/Derad, decydentów i badaczy.



ZAŁĄCZNIK 1. SZABLON PLANU DZIAŁAŃ EWALUACYJNYCH (PRZYKŁAD)

INICJATYWA		
Imię i nazwisko:		Wdrożone przez:
Cel:		Grupa docelowa:
EWALUACJA		
Cel ewaluacji:		Rodzaj ewaluacji:
Pytania ewaluacyjne:		Ewaluator: Zespół ewaluacyjny:
Okres ewaluacji:		Okres sprawozdawczy:
"GOSPODARZ" INICJATYWY	Role i obowiązki	
	Metody komunikacji	
DOWODY	Plan ewaluacji	
	Dane i ich gromadzenie	
	Zarządzanie danymi	
ANALIZA	Metody analizy danych	
	Wykorzystanie wyników	
	Ryzyko i jego ograniczanie	
STANDARDY ETYCZNE	Płeć	
	Etyka	
	Prawne	
	Społeczny	





ŹRÓDŁA I LITERATURA

- Archinsein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1–14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37–56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325–336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1–19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.



- Archinstein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1–14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37–56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325–336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1–19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.
- Preskill, H. and Jones, N. Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions. Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Preskill_A_Practical_Guide.pdf.
- Railsback, S. F. & Harvey B.C. (2020). *Modeling Populations of Adaptive Individuals*. Princeton University Press.
- Rainbow Evaluation Framework. <https://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/rainbow-framework/describe/analyse-data>.
- RAN (2017). RAN Handbook on CVE/PVE training programmes. Guidance for trainers and policy-makers. <https://opev.org/wp-content/uploads/2019/10/RAN-handbook-on-CVE-PVE-training-programmes-RAN.pdf>.
- RAN (2019). Preventing Radicalisation to Terrorism and Violent Extremism. RAN Collection of

Approaches and Practices. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files_en?file=2021-05/ran_collection-approaches_and_practices_en.pdf.

- RAN (2021). Effective and Realistic Quality Management and Evaluation of P/CVE. RAN small-scale expert meeting, 5 March 2021. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2021-05/ran_small-scale_expert_meeting_quality_management_evaluation_05032021_en.pdf.
- Roza, M., Voogd, J., & Derek Sebalj, D. (2012). The Generic Methodology for Verification and Validation to support acceptance of models, simulations and data. *Journal of Defense Modelling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 10(4), 347–365.
- Rychetnik, L., Frommer, M., Hawe, P., & Shiell, A. (2002) Criteria for evaluating evidence on public health interventions. *J Epidemiol Community Health*, 56(2), 119–127.
- Rychetnik, L., Hawe, P., Waters, E., Barratt, A., & Frommer, M. (2004). A glossary for evidence based public health. *J Epidemiol Community Health*, 58(7), 538–545.
- Steegen, S., Tuerlinckx, F., Gelman, A., & Vanpaemel, W. (2016). Increasing Transparency Through a Multiverse Analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 11(5), 702–12.
- Stufflebeam, D. L. (2014). *Evaluation theory, models and applications*. John Wiley & Sons.
- Tako, A. A. (2015). Exploring the model development process in discrete-event simulation: Insights from six expert modellers. *The Journal of the Operational Research*, 66(5), 747–760.
- Tirnauer, J. (2010). Baselines and Targets, Performance Monitoring & Evaluation TIPS. Washington DC, USAID Center for Development Information and Development Evaluation. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaadw108.pdf.
- UK GOV (2009). Evaluating local PREVENT projects and programmes. Guidelines for local authorities and their partners and Resource pack for local authorities and their partners. https://www.tavinstitute.org/wp-content/uploads/2012/12/Tavistock_Report_Guidelines_Evaluating-PREVENT-Projects-and-Programmes.pdf.
- UK GOV Rapid Assessment Tool (REA) <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20140402164155/http://www.civilservice.gov.uk/networks/gsr/resources-and-guidance/rapid-evidence-assessment>.
- UNDP (2021). Evaluation guidelines. <http://web.undp.org/evaluation/guideline/>.
- UNDP (2018). Improving the impact of preventing violent extremism programming: A toolkit for design, monitoring and evaluation. <https://www.undp.org/publications/improving-impact-preventing-violent-extremism-programming-toolkit>.
- UNICEF. Theory of Change. Methodological Briefs. Impact Evaluation No. 2. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Theory_of_Change_ENG.pdf.
- United Nations Office of Counter-Terrorism. Monitoring, Evaluation and Learning Toolkit: To Support Action Plans to Prevent and Counter Violent Extremism. <https://www.un.org/counterterrorism/sites/www.un.org.counterterrorism/files/uncct-mel-toolkit-web.pdf>.
- United Nations Development Group. Theory of Change. UNDAF Companion Guidance. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theory-of-Change.pdf>.
- USAID (2013). Theories and Indicators of Change Briefing Paper: Concepts and Primers for Conflict Management and Mitigation. US Agency for International Development. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaed181.pdf.
- USAID. CVE Reference Guide for Local Organizations. Stakeholder Engagement. <https://www.cverefereceguide.org/en/stakeholder-engagement>.
- USAID (2015). Evaluation Resource: Tips for Developing Good Evaluation Questions (for Performance Evaluations). https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/tips_for_developing_good_evaluation_questions_2016.pdf.
- USAID LearningLab. Webinar: Developing Good Evaluation Questions. <https://www.youtube.com/watch?v=gISHnzNyOj8>.
- Vaker T., Forbes, D., Dell, L., Westing, A., Merlin, T., Hodson, S. & O'Donnel, M. (2015). Rapid Evidence Assessment: Increasing the Transparency on an Emerging Methodology. *Journal of Evaluation in Clinical Practise*, 21(6).
- Williams, M.J. (2021). *Preventing and Countering Violent Extremism: Designing and Evaluating Evidence-Based Programs*. Routledge.



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation