

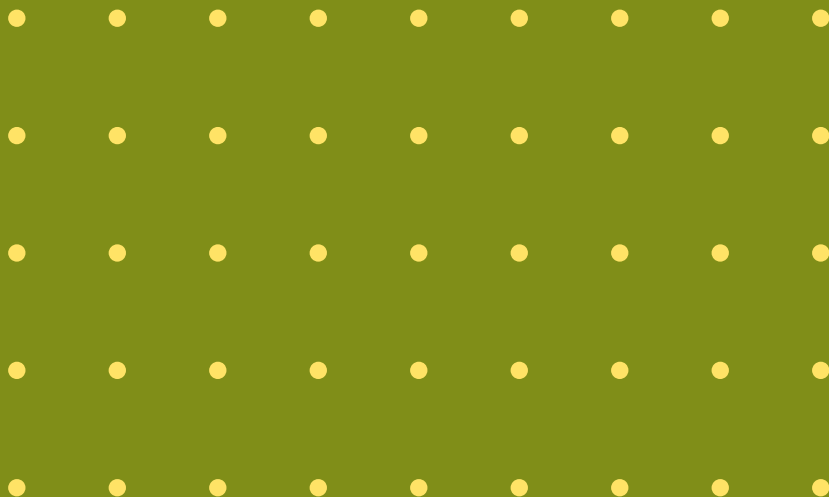
3w*

* WARTO
WIEDZIEĆ
WIĘCEJ

PORADY DLA
ORGANIZACJI
POZARZĄDOWYCH

JAK ZAPLANOWAĆ I PRZEPROWADZIĆ EWALUACJĘ W ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ?

Red. Ewa Gałka
(Fundacja NIWA Edukacji i Rozwoju, Centrum PISOP)



3w* 001, 1.12.2010



© **Fundacja NIWA Edukacji i Rozwoju**

Przedruki lub przenoszenie całości lub części tej publikacji na inne nośniki możliwe wyłącznie za zgodą właściciela praw autorskich.

Wydawca:

Stowarzyszenie Klon/Jawor
ul. Szpitalna 5/5, 00-031 Warszawa
tel. 22 828 91 28, fax 828 91 29
e-mail: info@ngo.pl, Infolinia: 0-801 646 719



Redakcja:

Ewa Gałka (Fundacja NIWA Edukacji i Rozwoju, Centrum PISOP)

Autorki:

Ewa Gałka, Anna Jądrzyk, Dagmara Kistela, Joanna Ludwiczak, Monika Przybylak, Dorota Surma (Fundacja Niwa Edukacji i Rozwoju, Centrum PISOP)

Konsultacja:

Katarzyna Sekutowicz

Publikacja dystrybuowana jest bezpłatnie.

Projekt dofinansowany ze środków
Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich



Niniejsza publikacja powstała z zachowaniem wszelkiej staranności o rzetelność, jednak wydawca nie ponosi odpowiedzialności za skutki zastosowania się do porad zamieszczonych w broszurze.

Seria 3w* powstała w ramach Programu Towarzystwa Wzajemnej Informacji
Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności

POLSKO-AMERYKAŃSKA
FUNDACJA WOLNOŚCI



POLISH-AMERICAN
FREEDOM FOUNDATION

ISBN 978-83-62310-13-5

Warszawa 2010

JAK ZAPLANOWAĆ I PRZEPROWADZIĆ EWALUACJĘ W ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ?

Red. Ewa Gałka (Fundacja NIWA Edukacji i Rozwoju, Centrum PISOP)
3w* 001, 1.12.2010

I. WSTĘP	2
II. EWALUACJA – WPROWADZENIE	3
1. Co to jest ewaluacja?	3
2. Podstawowe rodzaje ewaluacji	5
3. Jakie są korzyści z ewaluacji dla organizacji pozarządowej?	7
4. Ewaluacja a działalność organizacji	7
5. Etapy realizacji ewaluacji	8
6. Jak przygotować się do przeprowadzenia ewaluacji?	9
7. Formalne podstawy ewaluacji	11
III. EWALUACJA PROJEKTU ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ – DWANAŚCIE KROKÓW JEJ REALIZACJI	12
1. Krok 1. Ustalenie celu ewaluacji	12
2. Krok 2. Ustalenie zakresu i przedmiotu ewaluacji	13
3. Krok 3. Ustalenie pytań badawczych i kryteriów ewaluacji	14
4. Krok 4. Wybór wykonawcy (ewaluacja wewnętrzna lub zewnętrzna)	17
5. Krok 5. Określenie metod ewaluacji, dobór próby oraz przygotowanie narzędzi	21
6. Krok 6. Opracowanie harmonogramu prac – ramy czasowe badania	24
7. Krok 7. Raport – określenie formatu raportu	25
8. Krok 8. Przeprowadzenie badania	28
9. Krok 9. Analiza zebranych materiałów i ich ocena	29
10. Krok 10. Opracowanie wniosków i rekomendacji	31
11. Krok 11. Współpraca z zespołem ewaluacyjnym	33
12. Krok 12. Wykorzystanie wyników ewaluacji	34
IV. PRZYKŁADY EWALUACJI	36
V. SŁOWNICZEK POJĘĆ EWALUACYJNYCH	39
VI. SPIS TABEL I LITERATURA	44

I. WSTĘP

O ewaluacji mówi się coraz częściej również w kontekście funkcjonowania organizacji pozarządowych. Przyczyn tej sytuacji może być wiele. Począwszy od chęci doskonalenia swoich usług poprzez chęć rozwoju realizowanych działań adekwatnie do potrzeb społecznych i posiadanych zasobów, aż do kładzenia coraz większego nacisku na profesjonalizację. W sektorze publicznym i częściowo biznesowym została ona przyswojona wcześniej niż w organizacjach. Biorąc jednak pod uwagę wysokie umiejętności adaptacyjne III sektora można podejrzewać, że także ewaluację, podobnie jak, np. pracę metodą projektową, uda się organizacjom przyswoić sprawnie i szybko. Kamieniem milowym w tym zakresie ma być niniejsza broszura, obejmująca całość kształt planowania oraz realizacji badania ewaluacyjnego przez i dla organizacji pozarządowej. Pierwsza część broszury wprowadza do tematu prezentując w przystępny sposób, co to jest ewaluacja i w czym może pomóc organizacji pozarządowej. Przybliżamy także, jak przygotować się do przeprowadzenia badania w profesjonalny sposób. W zasadniczej części krok po kroku prezentujemy etapy planowania i realizacji ewaluacji, począwszy od ustalenia jej celów aż do wykorzystania wyników. Czynimy to na bazie kilkuletnich doświadczeń zespołu Fundacji Niwa Edukacji i Rozwoju oraz Centrum PISOP. Na koniec przedstawiamy przykłady zastosowania ewaluacji przez organizacje, a także słownik pojęć związanych z tematem tej publikacji.

Przekonane o użyteczności przedstawionych informacji życzymy naszym Czytelniczkom i Czytelnikom wielu sukcesów w realizacji działań dzięki zastosowaniu ewaluacji!

Autorki

Ewa Gałka

Anna Jądrzyk

Dagmara Kistela

Joanna Ludwiczak

Monika Przybylak

Dorota Surma

II. EWALUACJA – WPROWADZENIE

1. Co to jest ewaluacja?

Historia ewaluacji jest stosunkowo nowa. Jej początki datowane są na lata 20. XX wieku, natomiast już w latach 50. została wyodrębniona jako całkowicie niezależna dyscyplina naukowa. Obecnie znaczenie ewaluacji rośnie, a jej ważność podkreśla m.in. Unia Europejska, która przywiązuje dużą wagę do badań społeczno-ekonomicznych programów finansowanych ze środków unijnych.

Definicji ewaluacji jest wiele. W niniejszej broszurze wskazanych zostanie kilka z nich, by ukazać całościowy obraz tego, czym jest ewaluacja.

Najczęściej stosowane definicje

Wytyczne Ministerstwa Rozwoju Regionalnego w zakresie ewaluacji programów operacyjnych finansowanych ze środków Unii Europejskiej na lata 2007–2013 definiują ewaluację jako:

„Osąd (ocenę) wartości interwencji publicznej dokonany przy uwzględnieniu odpowiednich kryteriów (skuteczności, efektywności, użyteczności, trafności i trwałości) i standardów. Osąd dotyczy zwykle potrzeb, jakie muszą być zaspokojone w wyniku interwencji oraz osiągniętych efektów. Ewaluacja oparta jest na specjalnie w tym celu zebranych, zinterpretowanych informacjach, za pomocą odpowiedniej metodologii”¹.



Najprościej mówiąc ewaluacja to badanie, czy nastąpiła zmiana w wyniku podejmowanych działań (np. w projekcie) oraz badanie cech tych zmian. Pozwala ona zdobyć informacje o tym, co przyczyniło się do sukcesu/porażki projektu.

Podkreśla się także, że jest to systematyczne badanie wartości lub cech konkretnego programu, działania bądź obiektu z punktu widzenia przyjętych kryteriów w celu ich usprawnienia, rozwoju lub lepszego rozumienia².

Jaka więc powinna być ewaluacja w praktyce?

- analityczna – powinna opierać się na konkretnych dowodach, na podstawie których wyciąga się wnioski i definiuje rekomendacje,
- systematyczna – wymaga dokładnego zaplanowania i spójnego wykonywania wybranych technik,

¹ Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia na lata 2007–2013, Wytyczne nr 6 w zakresie ewaluacji programów operacyjnych na lata 2007–2013, Warszawa 30 maja 2007.

² Korporowicz L. (red.), Ewaluacja w edukacji, Oficyna Naukowa, Warszawa 1997.

- rzetelna – ustalenia ewaluacji powinny być podobne w przypadku przeprowadzania jej przez różnych ewaluatorów, którzy mają dostęp do tych samych danych i wykorzystują te same metody analizy danych,
- skoncentrowana na problemach – powinna odnosić się do istotnych problemów dotyczących projektu, mianowicie jego trafności, efektywności i skuteczności,
- przydatna użytkownikom – powinna być zaprojektowana i wdrażana w sposób, który zapewni dostarczenie użytecznych informacji osobom podejmującym decyzje w zależności od okoliczności politycznych, ograniczeń projektu oraz dostępnych zasobów.

Często ewaluacja bywa mylona z audytem i z kontrolą. Nie są to jednak pojęcia tożsame.

Ewaluacja a audyt

Audyt polega na zbadaniu zgodności wykorzystania zasobów (głównie finansowych) z obowiązującymi przepisami prawnymi oraz określonymi standardami wewnętrznymi. Informacje płynące z audytu mogą być wykorzystywane w ewaluacji do szacowania wydajności działań oraz mogą służyć jako dane porównawcze. Audyt bada realizację projektu, w tym jego gospodarność, legalność, celowość i rzeczowość.

Ewaluacja natomiast usprawnia proces realizacji i zarządzania projektem, pozwala na skuteczniejsze planowanie przyszłych działań oraz określenie rzeczywistych efektów projektu.

Ewaluacja a kontrola

Kontrola służy porównaniu stanu faktycznego ze stanem wymaganym. W odróżnieniu od audytu, który ma zazwyczaj charakter całościowy i kompleksowy, kontrola może mieć charakter wycinkowy i dotyczyć jednego z aspektów funkcjonowania projektu/działalności, np. realizacji zadań zgodnie z harmonogramem, poprawności rozliczeń. Kontrola bada aspekty finansowo-prawne funkcjonowania instytucji, natomiast ewaluacja bada sam projekt/działania i jego/ich efekty (aspekty merytoryczne, choć także w kontekście wykorzystania zasobów, analizy kosztów i korzyści). Ewaluacja bada też dane działania w sposób całościowy, w powiązaniu z innymi działaniami, a nie w oderwaniu od pozostałych czynników.

2. Podstawowe rodzaje ewaluacji

W toku rozwoju badań ewaluacyjnych udało się wyróżnić wiele rodzajów ewaluacji. Aby uporządkować tę klasyfikację, poniżej przedstawione zostały najczęściej stosowane podziały ewaluacji: ze względu na czas realizacji, ewaluatorów i zakres tematyczny poddawany badaniu.

Rodzaje ewaluacji ze względu na różny moment jej rozpoczęcia

- realizowana przed rozpoczęciem realizacji projektu/działań (tzw. ewaluacja *ex-ante*) – to ewaluacja wstępna, szacunkowa

PRZYKŁAD: Stowarzyszenie planuje realizację projektu dotyczącego podnoszenia kwalifikacji nauczycieli. Już pół roku wcześniej, podczas Targów Edukacyjnych, zbierane są informacje o możliwych formach wsparcia nauczycieli (na podstawie ankiety oraz wywiadu). Zebrane informacje będą podstawą do późniejszego napisania projektu.

- prowadzona w trakcie realizacji działania/projektu (tzw. ewaluacja *on-going*) – pozwala na bieżące modyfikowanie działań i sprawdzanie stopnia osiągnięcia rezultatów, prowadzona systematycznie

PRZYKŁAD: Fundacja realizuje projekt, którego celem jest przygotowanie wolontariuszek i wolontariuszy do prowadzenia usług opiekuńczo-wychowawczych. Projekt opiera się na cyklu szkoleniowym. Po każdym szkoleniu prowadzone są ankiety ewaluacyjne, a trenerki i trenerzy wypełniają karty refleksji i obserwacji. Dzięki tym metodom możliwe jest szybkie reagowanie na potrzeby uczestniczek i uczestników szkolenia oraz modyfikowanie programu wsparcia.

- realizowana na zakończenie projektu – pozwala określić, jakie są efekty projektu oraz sprawdza stopień osiągnięcia jego rezultatów

PRZYKŁAD: Stowarzyszenie zakończyło realizację projektu skierowanego do osób bezrobotnych, nastawionego na podnoszenie ich kwalifikacji, niezbędnych na rynku pracy. Na zakończenie projektu przeprowadzono ewaluację, która określiła osiągnięte rezultaty (ich rodzaje i stopień osiągnięcia), m.in. nabycie przez bezrobotnych nowych umiejętności.

- prowadzona po zakończeniu realizacji działań/projektu (tzw. ewaluacja *ex-post*) – ewaluacja sprawdzająca efekty działań/projektu w pewnym odstępie czasu po ich/jego realizacji (np. pół roku po zakończeniu projektu)

PRZYKŁAD: Fundacja realizuje projekt, obejmujący cykl szkoleń oraz doradztwa dla niepełnosprawnych osób, wchodzących na rynek pracy. Aby sprawdzić efekty projektu, należy przeprowadzić ewaluację kilka miesięcy po zakończeniu projektu oraz określić, czy uczestniczki i uczestnicy projektu poprawili swoją sytuację na rynku pracy.

Rodzaje ewaluacji ze względu na to, kto ją prowadzi

- zewnętrzna – realizowana przez niezależnych ekspertów/ekspertki czy zespół badawczy na zlecenie organizacji,
- wewnętrzna – realizowana przez członkinie/członków organizacji pozarządowej – zespół realizujący dany projekt lub działania.

Szczegółowe informacje na temat ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej znajdują się w roz. III.4.

Rodzaje ewaluacji ze względu na zakres tematyczny³, jakiego dotyczy

- ewaluacja procesów zarządzania – skoncentrowana jest na badaniu elementów związanych z zarządzaniem, ich usprawnianiu, określeniu, jakie są dobre praktyki i przeszkody we wdrażaniu projektu

PRZYKŁAD: Fundacja realizuje projekt w partnerstwie z Ośrodkiem Pomocy Społecznej i z innym stowarzyszeniem z terenu danej gminy. Celem projektu jest integracja i aktywizacja społeczności lokalnej. Ewaluacja zarządzania pozwoli ocenić, jak podejmowane są decyzje, w jaki sposób przebiega komunikacja oraz współpraca między partnerami.

- ewaluacja efektów – sprawdza, jakie są efekty działań podejmowanych w ramach projektu czy w ramach działań organizacji

PRZYKŁAD: Organizacja posiadająca status pożytku publicznego realizuje projekt promocyjny dotyczący zachęcania do przekazywania 1% podatku dochodowego od osób fizycznych. Ewaluacja efektów pozwala na sprawdzenie, jaka była siła oddziaływania poszczególnych narzędzi promocyjnych (np. plakaty, ulotki, spoty radiowe) na odbiorców projektu oraz czy udało się dotrzeć do założonej grupy.

³ Literatura przedmiotu prezentuje kilka różnych podziałów ewaluacji pod kątem zakresu tematycznego. W niniejszej publikacji zaprezentowany został jeden z najczęściej stosowanych podziałów w ewaluacji działalności organizacji pozarządowych.

3. Jakie są korzyści z ewaluacji dla organizacji pozarządowej?

Dobrze przeprowadzona ewaluacja może pomóc w wielu aspektach funkcjonowania organizacji:

- usprawnia proces zarządzania projektem czy organizacją,
- pozwala na ocenę wyników podjętych już działań,
- umożliwia zaplanowanie kolejnych zadań, dzięki zdobytej wiedzy i doświadczeniu,
- sprawdza spójność poszczególnych przedsięwzięć, ich racjonalność,
- pozwala na ustalenie stanu faktycznego,
- pozwala na efektywniejszą realizację projektów, co wpływa też pozytywnie na wizerunek organizacji,
- umożliwia poznanie wszystkich działań/mechanizmów, które wpłynęły na sukces czy porażkę danego projektu/przedsięwzięcia.

Ewaluacja pomaga więc w zarządzaniu obecnymi projektami/działaniami, pozwala też lepiej planować i przewidywać kolejne działania.

4. Ewaluacja a działalność organizacji

Dane KRS pokazują, że liczba organizacji pozarządowych w Polsce stale rośnie. Kolejne dane wskazują jednak, że liczba zarejestrowanych organizacji nie jest jednoznaczna z liczbą tych faktycznie działających. Wiele organizacji rejestruje się i po kilku latach, a nawet miesiącach działania zawiesza swą działalność. Przyczyn tego stanu rzeczy jest zapewne kilka. Do tych istotniejszych można z pewnością zaliczyć nieumiejętność planowania oraz podsumowywania osiągniętych efektów czy działania w oparciu o wyniki wcześniejszych doświadczeń.



Każda organizacja musi umieć patrzeć w przyszłość, a przede wszystkim planować swoje działania w perspektywie co najmniej 2–3-letniej. Kluczem do skutecznego planowania działań jest ich ewaluacja, a konkretnie umiejętność wyciągania wniosków z badania, wdrażania zaleceń, rekomendacji. Ewaluacja powinna na co dzień towarzyszyć każdej organizacji pozarządowej.

Koncepcji ewaluacji w organizacji jest wiele, można prowadzić ewaluację na bieżąco lub też w określonych odstępach czasu. Można wyznaczyć stałą osobę, odpowiedzialną za ewaluowanie poszczególnych działań, projektów organizacji lub zaangażować

zować specjalistki i specjalistów z zewnątrz, którzy dobiorą metody, przeprowadzą badanie oraz opracują raport wraz z rekomendacjami. Zawsze należy mieć na uwadze to, co organizacja chce osiągnąć, zmienić, udoskonalić. W organizacji trzeba spoglądać w przyszłość, uwzględniając dotychczasowy dorobek, uczyć się na błędach i doceniać sukcesy.

5. Etapy realizacji ewaluacji⁴

Etap 1: Zanim zacznę/zlecę ewaluację

Najważniejsze jest podjęcie decyzji o przeprowadzeniu ewaluacji. Zespół zarządzający organizacją lub projektem powinien się zastanowić, w jakim celu ma ona zostać przeprowadzona i w czym ma pomóc, komu i czemu mają służyć wyniki badania. Na tym etapie warto przeanalizować też, co miało wpływ na podjęcie samej decyzji o ewaluacji, np. chwilowe wypalenie się organizacji, chęć rozwoju, zmian czy podsumowania dotychczasowych osiągnięć i efektów. Zdecydowanie ułatwi to planowanie kolejnych faz badania.

Etap 2: Jak zaplanować badanie?

Planowanie ewaluacji stanowi punkt wyjścia do całego badania. Na tym etapie przygotowuje się szczegółową listę pytań badawczych, na które ewaluacja ma odpowiedzieć. Należy też określić, czy badaniu poddaje się całość działań, wybrany obszar, konkretny projekt czy sposób zarządzania, komunikacji wewnątrz organizacji. Następnie, na podstawie tych pytań, planuje się szczegółowo cele ewaluacji i dobiera odpowiednie metody badania.

Kolejnym krokiem planowania ewaluacji jest ustalenie harmonogramu samego badania, czyli kiedy proces powinien się „zadziać”, aby uzyskać wyniki na czas. Należy mieć na uwadze również zakres i złożoność badania. Zbędny pośpiech może wpłynąć na nieosiągnięcie celów ewaluacji, a tym samym wyniki nie przełożą się na zakładaną zmianę, poprawę. Wszystko wymaga czasu, a im bardziej badanie jest złożone, tym jego czas się wydłuża.

Etap 3: Jak zbierać dane?

Odpowiedzi na zadane pytania badawcze są formułowane na podstawie danych, zebranych za pomocą metod badawczych, np. ankiet, wywiadów, analizy dokumentów czy obserwacji. Każda z metod ma swoje wady i zalety, dlatego też ich dobór uzależnia się od tego czemu mają służyć oraz czy i jakie dane mają zostać przy ich pomocy zebrane. Na tym etapie warto więc poradzić się specjalisty czy też zajrzeć do literatury przedmiotu (jej przykładową listę podajemy na końcu broszury), aby przeanalizować szczegółowo przydatność poszczególnych metod.

⁴ Za: Gałka E. (red.), Ewaluacja projektów miękkich. Kompendium, Leszno 2008.

Etap 4: Jak analizować i formułować ocenę?

Końcowym etapem ewaluacji jest analiza zebranych danych i sformułowanie wniosków. Ten etap jest najważniejszy w całym badaniu, będzie bowiem podstawą do opracowania rekomendacji lub zakresu wprowadzanych zmian.

Etap 5: Jaki format raportu?

Dane zebrane w oparciu o poszczególne metody zostaną przedstawione w raporcie z ewaluacji. Na tym etapie dobiera się odpowiedni format samego raportu. Zakres dokumentu zależy od potrzeb i specyfiki odbiorcy, np. zarządu, walnego zgromadzenia lub zespołu organizacji. Dlatego należy podjąć decyzję czy ma on przybrać formę wielostronicowego dokumentu z wykresami, analizami każdej metody, poszczególnych pytań czy ma mieć format krótkiej syntetycznej informacji przedstawionej, np. w formie prezentacji Power Point.

Etap 6: Mam wyniki i co dalej?

Wykorzystanie wyników ewaluacji jest najistotniejsze. Przedstawiciele organizacji, a w szczególności osoby nią zarządzające powinny zapoznać się z raportem, a wyniki ewaluacji umiejętnie wykorzystać. Od tego, na ile uda się wprowadzić zmiany, zależy może przyszłość oraz rozwój całej organizacji.

6. Jak przygotować się do przeprowadzenia ewaluacji?

Proces ewaluacji warto zaplanować, a przede wszystkim dobrze się do niego przygotować. Ewaluacja zależeć będzie od wielu czynników, przede wszystkim od wiedzy i umiejętności ludzi, którym zostanie powierzona, zaplanowania szczegółowego harmonogramu procesu, a także środków finansowych, które mogą zostać na ten cel przeznaczone. Warto też uwzględnić proces wdrażania zmian, które zostaną wprowadzone po zakończonej ewaluacji.

Ludzie (wiedza, umiejętności)

Ewaluacja to proces złożony i wymagający specjalistycznej wiedzy, doświadczenia, a przede wszystkim obiektywizmu. Dlatego też powinno się zwrócić uwagę na właściwy dobór zaangażowanych w nią osób. Przede wszystkim należy zacząć od wyznaczenia osoby odpowiedzialnej za ewaluację w organizacji. Nawet jeśli nie będzie to specjalistka/specjalista w tej dziedzinie, dobrze aby osoba ta znała się na zasadach prowadzenia badań społecznych, merytoryce działań organizacji czy grupie docelowej. Będzie ona odpowiedzialna za monitorowanie procesu, np. zakres ewaluacji, dobór specjalistek/specjalistów, przebieg badania. Samo badanie może zostać przygotowane przez specjalistki/specjalistów z zewnątrz lub też pozostałych członków zespołu organizacji, którzy mają odpowiednią wiedzę i doświadczenie.

Czas

Osoba odpowiedzialna za ewaluację określa też czas, kiedy powinna ona zostać przeprowadzona. Decyzję tę podejmuje się wspólnie z zarządem czy całym zespołem organizacji. Następnie opracowuje się szczegółowy harmonogram badania, co i do kiedy powinno zostać zrobione.

Harmonogram prac będzie tworzony i modyfikowany na bieżąco w przypadku, gdy ewaluacja prowadzona jest na bieżąco, w trakcie realizacji działań.

Z kolei w przypadku ewaluacji prowadzonej w określonych odstępach, np. raz w roku czy też zgodnie z okresem strategii rozwoju organizacji (z reguły 2 – 3 lata) harmonogram badania można określić dość precyzyjnie, bazując na tych danych.

Środki/zasoby

Koszt przeprowadzenia ewaluacji zleconej zewnętrznym ewaluatorkom/ewaluatorom zależy od ilości pytań badawczych, okresu/rodzaju wydarzenia, które zostaje poddane badaniu czy ilości zastosowanych narzędzi. Oczywiście im proces jest bardziej złożony, tym cena jest wyższa. Należy więc zaplanować środki w budżecie organizacji. Ewaluacji nie przeprowadzi się bezkosztowo. Pewnym wsparciem finansowym może być zaangażowanie w proces ewaluacji wolontariuszy, np. studentek/studentów socjologii. Jednak z uwagi na ich ograniczone doświadczenie tę opcję można traktować raczej w kategorii wsparcia niż powierzenia w całości procesu ewaluacji działań organizacji.

Otwartość na wyniki

Proces ewaluacji kończy się opracowaniem wyników i rekomendacji, które najczęściej zebrane są w formie raportu. Dla organizacji powinien to być jednak początek pracy. Wyniki należy zweryfikować głównie pod kątem zmian, które można wprowadzić w funkcjonowaniu całej organizacji, a także poszczególnych działań. Nie każda rekomendacja musi zostać wdrożona, to członkinie i członkowie organizacji sami decydują o zakresie modyfikacji swojej działalności. Ważne, by być otwartym na wyniki, nie zniechęcać się, gdy będą trudne do przyjęcia.



Każdy, kto decyduje się na ewaluację, musi być przygotowany na zmiany, które powinno się wprowadzić po jej zakończeniu, w przeciwnym razie ewaluacja nie ma sensu.

7. Formalne podstawy ewaluacji

Po wejściu Polski do Unii Europejskiej prawo polskie musiało zostać dostosowane do wymagań unijnych. Jednym z takich wymagań było właśnie uwzględnianie ewaluacji w realizowanych z jej środków projektach. Zapisy dotyczące obowiązku ewaluacji znalazły się w najważniejszych dokumentach, dotyczących wydatkowania środków unijnych (m.in. Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013). Niektóre instytucje są zobligowane do przeprowadzania, w określonych sytuacjach, ewaluacji.

Pozostali realizatorzy projektów, nie tylko unijnych, także powinni uwzględniać ewaluację w swoich projektach, jeśli zależy im na sprawnej ich realizacji. W większości konkursów o dofinansowanie projektów ewaluacja jest w 100% wydatkiem kwalifikowanym. Dzięki niej zaplanować można kolejne działania czy projekty. Może też być źródłem inspiracji i nowych pomysłów. Dlatego warto wpisywać ewaluację do projektów, gdyż dzięki niej można wiele zyskać.

III. EWALUACJA PROJEKTU ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ – DWANAŚCIE KROKÓW JEJ REALIZACJI

1. Krok 1. Ustalenie celu ewaluacji

Istotą ewaluacji jest zaspokojenie określonych potrzeb informacyjnych osób, które decydują się na jej realizację. Bardzo ważne są więc wszelkie działania podejmowane w pierwszej fazie planowania badania, w szczególności zaś określenie, czemu ma ono służyć oraz wyznaczenie zakresu i sposobu jego realizacji. Od tego zależy zdobycie pożądanej wiedzy oraz przydatność uzyskanych wyników. Bez określenia celu ewaluacji niemożliwe byłoby zresztą dalsze planowanie badania.



W najprostszym ujęciu ewaluacja służy badaniu skuteczności przedsięwzięć (m.in. programów, projektów), a w konsekwencji ich doskonaleniu poprzez dostarczanie informacji służących podnoszeniu ich skuteczności i efektywności. To, czemu będzie służyło konkretne już badanie ewaluacyjne dla danej organizacji, można sformułować w jednym, ogólnym celu (cel główny) lub kilku, tak zwanych celach szczegółowych.

Oto przykładowe cele ewaluacji:

- Zbadanie jakości realizacji działań/projektu.
- Określenie stopnia osiągnięcia zamierzonych efektów działań/projektu.
- Poprawa jakości, podniesienie skuteczności i efektywności działań.
- Identyfikacja słabych i mocnych stron działań/projektu.
- Zwiększanie profesjonalizmu świadczonych usług.
- Dostarczanie informacji koniecznych dla podejmowania decyzji, prawidłowego zarządzania.

Określając cel ewaluacji, należy także wziąć pod uwagę, komu będą służyć jej wyniki. Czy tylko podmiotowi zlecającemu badanie, czy może (a niekiedy tylko) innym partnerom społecznym, którzy mogą być zainteresowani wynikami, nie tylko ze względu na to, że działają w podobnym obszarze, ale także dlatego, że współuczestniczyli w realizacji ewaluowanego przedsięwzięcia.

O tym, czemu ma służyć badanie ewaluacyjne, w większości przypadków decyduje organizacja, która podejmuje się jej przeprowadzenia. Dotyczy to autoewaluacji

(tzw. burza mózgów zespołu projektowego lub zespołu organizacji), a także ewaluacji zewnętrznej (stały kontakt organizacji zlecającej ewaluację z podwykonawcą). Jednak może być również tak, że organizacja nie ma głosu decydującego przy określaniu celów badania. Dzieje się tak w przypadku, gdy ewaluacja jest jej niejako narzucana, np. badanie ewaluacyjne jest wymogiem grantodawcy/instytucji przekazującej środki, m.in. na realizację projektów. Wówczas to właśnie grantodawca, na podstawie umowy podpisanej z organizacją decyduje, do jakich celów ją wykorzysta, nie zaś sama organizacja.

2. Krok 2. Ustalenie zakresu i przedmiotu ewaluacji

Badaniem ewaluacyjnym można objąć niemal wszystko: sposób zarządzania organizacją, sposób realizacji działań, efekty (rezultaty) itp. Zwraca się również uwagę na to, czy ma ono na celu tylko uzyskanie informacji „jak jest” czy też dodatkowo informacji o tym z czego wynika określony stan rzeczy.

Biorąc pod uwagę możliwe rodzaje ewaluacji, a także określając ich cel, należy podczas planowania zdefiniować co dokładnie będzie poddane badaniu, czyli określić zakres przedmiotowy ewaluacji. Może on dotyczyć zarówno wszystkich aspektów realizacji działań/projektu, jaki i wybranych/najistotniejszych elementów danego przedsięwzięcia (np. przy realizacji dużych projektów).



Ewaluacja może przybrać formę prostszą lub bardziej złożoną, w zależności od przedmiotu poddanego badaniu.

Przykładowo ewaluacja może objąć następujące obszary:

- **proces zarządzania** (organizacji lub konkretnego przedsięwzięcia, np. projektu) – ewaluacja koncentruje się wówczas, np. na wyjaśnieniu blokad we wdrażaniu danego przedsięwzięcia, usprawnieniu koordynacji działań, współpracy z partnerami, podnoszeniu jakości oferowanych usług itp. Ze względu na zachowanie obiektywizmu przy interpretacji wyników, zaleca się, aby ewaluacja zarządzania prowadzona była przez podmioty lub ekspertki/ekspertów zewnętrznych, niebędących członkiniami/członkami organizacji lub zespołu zarządzającego projektem.

i/lub

- **efekty działań** – ewaluacja bada, jakie są rzeczywiście osiągnięte rezultaty podejmowanego przedsięwzięcia i czy spełniły one oczekiwania grupy docelowej.

Badaniu może być również poddany przebieg jakiegoś przedsięwzięcia lub jego efektywność. Obszarów problemowych można wyodrębnić kilka. Można je też badać za-

równy w odniesieniu do konkretnego czasu, jak i z różnych punktów widzenia. Możliwości jest wiele. Stąd decyzja o tym, jakie dokładnie informacje organizacja chce uzyskać jest najważniejsza, a doprecyzowanie tych zamierzeń – poprzez sformułowanie zasadniczych pytań badawczych – pozwoli prawidłowo zaplanować kolejne kroki badania.

3. Krok 3. Ustalenie pytań badawczych i kryteriów ewaluacji

Pytania badawcze są najistotniejsze z punktu widzenia ewaluacji, ponieważ to właśnie znalezienie na nie odpowiedzi jest celem całego tego procesu. Uzyskane dane stanowią rezultat ewaluacji – źródło kluczowych informacji.

Plany ewaluacji zawierają zazwyczaj kilka ogólnie sformułowanych, ale odnoszących się do konkretnych obszarów, przedmiotowych pytań.

Pytania badawcze określa ewaluator/ewaluatorka lub zespół badawczy pod kątem celu głównego ewaluacji. W przypadku, gdy badanie jest realizowane przez zewnętrznego podmiot, powinny one zostać skonsultowane w kwestiach merytorycznych, z organizacją zamawiającą badanie.

Nie należy ich mylić z pytaniami, które zostaną zadane osobom objętym ewaluacją, np. w ankietach (więcej o tym w roz. III.5).

Oto przykładowe pytania badawcze:

- W jakim stopniu zostały osiągnięte planowane rezultaty (twarde i miękkie⁵)?
- Jakie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne miały wpływ na proces osiągnięcia rezultatów?
- W jakim stopniu nakłady związane z realizacją działań okazały się adekwatne do osiągniętych rezultatów?
- Co zmieniło się w funkcjonowaniu grupy docelowej w wyniku korzystania z oferowanych usług?
- W jakim stopniu zarządzanie organizacją/projektem wpłynęło na skuteczność i efektywność działań?
- Co w systemie zarządzania organizacją sprawdziło się, co należałoby poprawić?
- Jaki wizerunek wśród grupy docelowej, instytucji i organizacji działających lokalnie oraz regionalnie ma organizacja/projekt? Co wpływa na ten wizerunek?

⁵ **Rezultaty twarde** – jasno zdefiniowane i mierzalne korzyści, które osiągnięto w wyniku realizacji działań (np. znalezienie pracy, nabycie umiejętności posługiwania się językiem obcym). Rezultaty te są łatwo rozpoznawalne i mierzalne. **Rezultaty miękkie** – dotyczą postaw, zmian w świadomości, umiejętności, których istnienie stwierdzone może być jedynie w drodze specyficznych badań czy obserwacji uczestników/uczestniczek projektu (np. zwiększenie zdolności komunikacyjnych, zwiększenie umiejętności pracy w zespole, podniesienie ich samooceny). Rezultaty miękkie wymagają zastosowania systemu badania dopasowanego do specyfiki danego rezultatu.

- Czy beneficjenci projektu oceniają oferowane usługi za przydatne? Jakie elementy realizacji projektu uważa się za mało użyteczne?

Pytania mogą być bardzo różne ze względu na ich tematykę, szczegółowość, a także wymiarowość – wyróżniamy ich kilka rodzajów:

- **Pytania opisowe**, np. Jak zmieniła się sytuacja osób niepełnosprawnych na rynku pracy po udziale w projekcie?
- **Pytania przyczynowo-skutkowe**, np. Czy zarejestrowany wzrost liczby osób angażujących się w wolontariat na terenie powiatu X jest wynikiem działalności stowarzyszenia?
- **Pytania o charakterze predyktywnym** (prognostyczne), np. Czy działania statutowe stowarzyszenia X przyczynią się do rozwiązania lokalnych problemów w powiecie Y?
- **Pytania o charakterze normatywnym** (oceniające), np. Które ze zrealizowanych przez fundację X szkoleń cieszyły się największym zainteresowaniem wśród uczestniczek/uczestników?

Odpowiedzi na pytania badawcze zamieszcza się w raporcie z badań.

Jak już wcześniej wspomniano ewaluację można prowadzić pod różnym kątem, biorąc pod uwagę jej główny cel, obszary przedmiotowe, odbiorców ewaluacji. Uwzględnienie tych wszystkich aspektów, zwłaszcza w procesie oceniania (analizy wyników) jest bardzo trudne.

Właśnie do odpowiedniej oceny badanych obszarów/elementów ewaluacji wprowadza się **kryteria ewaluacji** (kryteria badawcze).



Kryteria ewaluacji to rodzaj standardów, systemu wartości dla badaczy, według których ewaluuje się dane przedsięwzięcie. Kryteria badawcze powinny zostać sformułowane jasno i precyzyjnie, ponieważ mają ścisły związek z pytaniami badawczymi.

Przykłady najczęściej stosowanych kryteriów ewaluacji

Trafność, odpowiedniość

Pozwala ocenić, w jakim stopniu cele działań/projektu odpowiadają potrzebom grupy docelowej i planom działania danej organizacji pozarządowej. W ewaluacji kryterium to stosowane jest najczęściej przed rozpoczęciem przedsięwzięcia.

PRZYKŁADOWE PYTANIA: Czy cele działań/projektu odpowiadają potrzebom grupy docelowej? Czy dobór działań/wsparcia jest dostosowany do grupy docelowej? Do jakiego stopnia cele działań/projektu są odpowiednie w stosunku do zmieniających się potrzeb grupy docelowej?

Wydajność, efektywność

Pozwala ocenić poziom „ekonomiczności” działalności/projektu, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów. Ewaluowane nakłady to: zasoby finansowe, ludzkie i poświęcony czas.

PRZYKŁADOWE PYTANIA: Czy cele osiągnięto możliwie najniższym kosztem? Czy poszczególne nakłady przekształcono w wyniki i rezultaty wysokiej jakości za możliwie najniższą cenę?

Skuteczność

Pozwala ocenić, w jakim stopniu zostały osiągnięte cele działalności/projektu.

PRZYKŁADOWE PYTANIA: Czy to, co osiągnięto jest tym, co planowano? Do jakiego stopnia projekt/działania przyczynił/-y się do osiągnięcia celów szczegółowych i rezultatów?

Użyteczność

Pozwala ocenić, do jakiego stopnia oddziaływanie organizacji/projektu odpowiada potrzebom grupy docelowej. W ewaluacji stosowana po zakończeniu projektu/etapu działań.

PRZYKŁADOWE PYTANIA: Czy projekt/działalność spełnił/-a oczekiwania grupy docelowej? Czy efekty działalności/projektu są korzystne dla różnych grup? Do jakiego stopnia projekt/działania przyczynił/-y się do usamodzielnienia grupy docelowej?

Trwałość

Pozwala ocenić na ile można się spodziewać, że pozytywne zmiany wywołane oddziaływaniem organizacji/projektu będą trwać po zakończeniu wsparcia. Kryterium to ma zastosowanie przy ocenie wartości działań/projektu w kategoriach użyteczności, w dłuższej perspektywie czasowej. W ewaluacji, zwłaszcza realizowanej w dłuższym czasie, po zakończeniu działań/projektu można zbadać, na ile zmiany wywołane ich/jego oddziaływaniem są rzeczywiście istotnie trwałe.

PRZYKŁADOWE PYTANIA: Czy efekty działania są trwałe i długookresowe? W jakim zakresie można oczekiwać, że pozytywne zmiany będą trwać po zakończeniu działań/projektu?

Określeniem i doбором odpowiednich kryteriów do poszczególnych pytań badawczych badania zajmuje się zespół ewaluacyjny lub ewaluatorka/ewaluator także po konsultacji z podmiotem zamawiającym badanie w przypadku ewaluacji zewnętrznej.

4. Krok 4. Wybór wykonawcy (ewaluacja wewnętrzna lub zewnętrzna)

Te organizacje, które stoją przed koniecznością przeprowadzenia ewaluacji, np. realizowanego projektu, oprócz ustalenia jej zasadniczego celu, powinny także określić sposób jej realizacji. Muszą wybrać, czy będą w stanie przeprowadzić badanie samodzielnie – dokonać wewnętrznej ewaluacji przy pomocy kadry danej organizacji (ewaluacja wewnętrzna), czy lepszym rozwiązaniem będzie zlecenie jej wykonania na zewnątrz – wyspecjalizowanej w tym zakresie firmie/organizacji (ewaluacja zewnętrzna).

Charakteryzując te dwie możliwości nie można jednoznacznie stwierdzić, że któraś „jest lepsza” lub „gorsza”. Nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, która z form realizacji jest właściwsza z punktu widzenia jej efektywności. Każda ma swoje wady i zalety.

Ewaluacja wewnętrzna (autoewaluacja) – za i przeciw

Charakteryzuje się tym, że do jej przeprowadzenia zaangażowana zostaje kadra organizacji – takie badanie może zostać obciążone subiektywizmem (zwłaszcza w przypadku badania sposobu zarządzania organizacją). Przy wyborze takiego rozwiązania mamy jednak pewność, że doskonale znana będzie specyfika przedmiotu badania (np. projektu); że osoby zaznajomione z tą tematyką będą w stanie szybciej wyciągnąć wnioski z analizy. W przypadku prowadzenia ewaluacji zewnętrznej specjaliści będą musieli poświęcić więcej czasu na poznanie kontekstu ewaluowanego przedsięwzięcia. A z drugiej strony, przy ewaluacji zewnętrznej jest większa pewność, że zostaną profesjonalnie zaplanowane etapy i narzędzia badawcze, a wyniki będą obiektywne i fachowo zanalizowane.

Przeprowadzając „burzę mózgów” służącą określeniu założeń ewaluacji, warto przeanalizować także potencjał własny organizacji na podstawie poniższej tabeli. Wzięcie pod uwagę tych wskazówek pozwoli dokonać właściwego wyboru.

Tabela 1. Wskazówki wyboru sposobu realizacji ewaluacji

	Ewaluacja zewnętrzna	Ewaluacja wewnętrzna
doświadczenie	Organizacja nie ma doświadczenia i wiedzy w zakresie planowania ewaluacji, doboru metod, tworzenia narzędzi badawczych, zbierania i opracowania danych, wnioskowania, wypracowania rekomendacji	Organizacja ma doświadczenie badawcze (w zakresie badań socjologicznych lub ewaluacyjnych), znajomość zasad tworzenia oraz analizy metod i technik badawczych, umiejętność przeprowadzenia badania, analizy wyników, interpretacji wniosków.
kompetencje osób	Brak w zespole organizacji osób o odpowiednich kwalifikacjach do prowadzenia ewaluacji, np. ewaluatora/ewaluatorki, socjologa/socjolożki.	W zespole organizacji są osoby o odpowiednich kwalifikacjach do prowadzenia ewaluacji, np. ewaluator/ewaluatorka, socjolog/socjolożka.
zakres ewaluacji	Badanie dotyczy skomplikowanego/nowatorskiego, projektu, który zakładałoby udział licznej grupy docelowej.	Ewaluacja dotyczy małych projektów, w których zbieranie danych oraz ich analiza nie będą zbyt trudne i czasochłonne.
czas	Organizacja nie ma możliwości całkowitego zaangażowania się w proces badawczy (m.in. w przypadku, gdy realizacja projektu pochłania większość czasu pracy zespołu).	Możliwe jest znalezienie czasu na przeprowadzenie wewnętrznego badania ewaluacyjnego.

Źródło: Opracowanie własne

O ile określenie celów ewaluacji i pytań badawczych jest indywidualne dla każdego badania i niemożliwe jest określenie uniwersalnych założeń, to jednak wybór sposobu realizacji badania ewaluacyjnego można przedstawić jako pewien schemat. Poniżej znajdują się wskazówki postępowania w poszczególnych sytuacjach.

W przypadku ewaluacji wewnętrznej warto zastanowić się nad następującymi kwestiami:

- **Doświadczenie** – Dobór do badania osób z odpowiednim doświadczeniem. Rolę eksperta może pełnić np. socjolog/socjolożka, a w skład zespołu z założenia nie powinny wchodzić osoby zaangażowane w realizację ewaluowanego przed-

sięwzięcia. Niekiedy jednak włącza się osoby zarządzające projektem, ze względu na ich znajomość tematyki i wsparcie merytoryczne.

- **Podział zadań związanych z ewaluacją.** Należy określić, jaki jest podział obowiązków poszczególnych osób, np. kto przygotowuje narzędzia badawcze, kto będzie odpowiedzialny za przeprowadzenie badań, kto opracuje wyniki i dokona analizy, wykona podsumowanie w postaci raportu.

- **Ustalenie zakresu i przedmiotu ewaluacji.** Zwykle nie ewaluuje się całego projektu. Należy więc wybrać, czy badaniu poddana zostanie, np. adekwatność działań organizacji do potrzeb odbiorców jej działań czy też stopień osiągnięcia zakładanych rezultatów. W związku z tym niekiedy trzeba podjąć decyzję, czy ewaluacją objęta zostanie cała grupa docelowa czy tylko jej część. W przypadku ewaluacji wewnętrznej rzadziej poddaje się badaniu zarządzanie projektem lub organizacją (więcej na ten temat w roz. III.1 i III.2).

- **Dobór metod i narzędzi badawczych.** Zastosowane metody muszą być dobrze dostosowane do specyfiki projektu, a narzędzia opracowane przez osoby z odpowiednimi kompetencjami. Błędnie dobrana metoda i niedostosowane narzędzie dadzą nieprawdziwe, a więc bezużyteczne wyniki! (więcej na ten temat w roz. III.5).

- **Analiza danych.** Zebrane dane należy poddać wnikliwej analizie zarówno ilościowej jak i jakościowej. Trzeba zwrócić uwagę, by przedstawione wnioski były jak najbardziej obiektywne – nie jest to łatwe, gdy ewaluację prowadzi się samodzielnie (więcej na ten temat w roz. III.9).

- **Interpretacja i wykorzystanie wyników.** Wyniki badań są podstawą do usprawnienia realizowanych przedsięwzięć, do dokumentowania rezultatów (w szczególności miękki) oraz usprawnienia zarządzania. Dlatego warto ustalić osoby odpowiedzialne za wdrożenie wypracowanych zmian. Wyniki badania należy omówić, np. podczas spotkania zespołu. Tu warto zastanowić się przede wszystkim, w jaki sposób wykorzysta się je w realizowanym projekcie, jakie zmiany należy wprowadzić w dokumentach wewnętrznych, a jakie w sposobie funkcjonowania organizacji. Jest to w zasadzie najważniejszy element ewaluacji, która prowadzona jest przeciw z założeniem usprawnienia działań (więcej na ten temat w roz. III.10 oraz III.12).

W przypadku ewaluacji zewnętrznej warto zastanowić się nad następującymi kwestiami:

- Organizacje pozarządowe w większości przypadków zwolnione są ze stosowania Ustawy z dn. 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Dz. U. Nr 19, poz. 177 z późn. zm.), m.in. w kwestii wydatkowania środków publicznych na zakup ewaluacji. Niemniej jednak warto stosować przepisy wskazane w ustawie – tak, by zachować najważniejszą zasadę **racjonalności wydatkowania powierzonych organizacji pieniędzy**.

- Przygotowanie niezbędnych informacji, w tym: **określenie celów i warunków prowadzenia ewaluacji, wstępnych pytań badawczych**. W przypadku ewaluacji konkretnego przedsięwzięcia należy też opisać projekt, a także planowany czas realizacji badania, teren oraz rezultaty, których oczekuje się od podwykonawcy. Warto przeprowadzić to na zasadzie „burzy mózgów” zespołu projektowego, a następnie przedstawić propozycję potencjalnym podwykonawcom.
- **Wybór doświadczonego podwykonawcy**. Oznacza to weryfikację potencjału instytucjonalnego, a także (a może przede wszystkim) zespołu badawczego. Warto więc przejrzeć wcześniejsze raporty ewaluacyjne, zapoznać się z doświadczeniem potencjalnego zleceniobiorcy, propozycją planowanej kadry oraz określić kryteria wyboru właściwego podmiotu.
- **Współpraca z wykonawcą ewaluacji**. Po dokonaniu wyboru ewaluatora i podpisaniu umowy konieczne jest wyznaczenie osoby do kontaktu z zespołem prowadzącym badanie, w celu przekazywania niezbędnych dla prawidłowej ewaluacji informacji, a także monitorowania postępów badania. Należy także uprzedzić kadrę projektu, członkinie/członków organizacji, że ewaluatorki/ewaluatorzy podczas analizy i zbierania informacji mogą prosić o dodatkowe materiały lub zadawać pytania. Dzięki temu wyniki będą bardziej praktyczne i dostosowane do oczekiwań zamawiającego.
- **Ustalenie zasad raportowania wyników ewaluacji**. Przy ustalaniu szczegółów badania należy określić terminy raportów częściowych i sposoby przekazywania informacji na temat osiągniętych rezultatów. Po przeprowadzeniu badań wykonawca musi przedstawić raport. Decyzja zamawiającego w sprawie odbioru raportu winna być oparta na kryteriach oceny jakości wykonania zadania ewaluacyjnego (więcej na ten temat w roz. III.6 oraz III.7).
- **Zapoznanie się z wynikami badań**. Przedstawienie wyników ewaluacji (wniosków i rekomendacji) może przybrać formę raportu, prezentacji, broszury, wykresu, i może zostać zaprezentowane podczas wspólnego spotkania.



Ewaluacja, choć na pozór wydaje się prostym działaniem, może przysporzyć trudności w dobrym zaplanowaniu i analizie wyników. Dlatego też, jeśli zamawiający ewaluację nie ma wiedzy i doświadczenia w tym zakresie, rekomendowane jest zlecenie ewaluacji podwykonawcy. Nawet jeśli zostanie ona zlecona, rola zamawiającego ewaluację jest nadal istotna. To od niego zależy wybór konkretnej oferty wykonawcy ewaluacji oraz dbanie o bieżącą współpracę.

5. Krok 5. Określenie metod ewaluacji, dobór próby oraz przygotowanie narzędzi

Ewaluacja często utożsamiana jest z metodami badawczymi, tymczasem składają się one zaledwie na jeden z jej etapów, choć z pewnością bardzo ważny. Wybór metody badawczej jest wynikiem całego procesu przygotowawczego ewaluacji. W szczególności dobrane metody muszą pozwolić na uzyskanie odpowiedzi na pytania badawcze (ewaluacyjne) i osiągnięcie celów ewaluacji. W ewaluacji można korzystać z wielu różnorodnych metod badań społecznych, w praktyce najczęściej bazuje się na kilku.

Najczęściej stosowanymi metodami w ewaluacji są:

- ankieta,
- analiza dokumentów (treści),
- wywiad,
- obserwacja,
- analiza SWOT,
- studium przypadku,
- opinia ekspertów.

Na początek należy dobrać metody badawcze. Zwykle uwzględnia się ich kilka – w praktyce minimum trzy, zgodnie z zasadą triangulacji. Triangulacja zapewnia zwiększenie obiektywizmu oraz rzetelności wyników badania poprzez uwzględnienie różnorodnych metod zbierania danych i sposobów ich analizy, różnorodność źródeł informacji oraz różnorodność spojrzeń badawczych. Dlatego zwykle dobiera się metody pozwalające na uzyskanie danych od osób bezpośrednio objętych wsparciem (np. dzieci korzystające z zajęć wyrównawczych), pośrednio zaangażowanych w działania (np. rodzice, opiekunowie tych dzieci), a także od osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zadań (np. lektorzy i nauczyciele w grupach objętych zajęciami wyrównawczymi). W praktyce więc przy wyborze metod badacze kierują się specyfiką respondentów.

W dalszej części broszury (Tabela 2) przedstawiono najczęściej stosowane metody z ich cechami charakterystycznymi oraz wskazówkami do zastosowania.

Tabela 2. Wybrane metody ewaluacji

Metoda ewaluacji	Definicja	Zalety
ankieta	Ankieta to standaryzowana metoda otrzymywania informacji od badanych, która nie wymaga obecności ankietera. Respondent (osoba badana) udziela odpowiedzi za pomocą specjalnie przygotowanego kwestionariusza. Ze względu na sposób zbierania danych wyróżniamy ankiety: pocztowe, internetowe oraz audytoryjne.	<ul style="list-style-type: none"> niski koszt przeprowadzenia badania wystandaryzowane wyniki – obiektywne informacje większa szansa na szczere odpowiedzi
analiza dokumentacji	Analiza dokumentacji (z ang. <i>desk research</i>) opiera się na poszukiwaniu informacji i danych jakościowych oraz ilościowych w materiałach „wytwarzanych” w projekcie (zbieranych w ramach monitoringu) oraz w źródłach zewnętrznych, opracowanych i/lub zgromadzonych przez inne podmioty. Ich analiza ma przyczynić się do podejmowania jak najlepszych decyzji odnośnie kierunku i siły realizacji działań.	<ul style="list-style-type: none"> szybkość badania niski koszt
wywiad	Metoda pozyskiwania danych przez ankietera poprzez zadawanie pytań osobie badanej na podstawie specjalnie przygotowanego scenariusza lub kwestionariusza, z możliwością pogłębiania zakresu zbieranych informacji. Wyróżniamy m.in.: wywiad kwestionariuszowy, w którym ankieter odnotowuje odpowiedzi respondenta na odpowiednim formularzu; wywiad swobodny: indywidualny lub grupowy (fokus prowadzony jednocześnie z kilkoma osobami) – przebieg dyskusji jest zwykle nagrywany.	<ul style="list-style-type: none"> możliwość dopowiedzenia lub wyjaśnienia niejasnych kwestii bezpośredni kontakt ankieter-badany, możliwość obserwacji zachowania wysoki zwrot odpowiedzi kontrola sytuacji badawczej, np. możliwość dopytania o ważne kwestie
obserwacja	Polega na wejściu badacza w określoną grupę i obserwowaniu jej od wewnątrz – jako jeden z jej członków. Badacz może czynnie lub biernie uczestniczyć w zajęciach grupy, informując lub nie o pełnionej przez niego funkcji.	<ul style="list-style-type: none"> bezpośrednie poznanie ewaluowanych działań możliwość zaobserwowania wydarzenia/działania, a nie tylko usłyszenia o nim
analiza SWOT	Polega na zidentyfikowaniu silnych i słabych stron działań/projektu, czyli wewnętrznych zasobów i możliwości, a także na rozpoznaniu szans i zagrożeń, jakie przed nimi stoją.	<ul style="list-style-type: none"> możliwość zdobycia dużej ilości informacji w krótkim czasie różne punkty widzenia osób biorących udział w badaniu pozwała na spojrzenie „całościowe”

Źródło: Opracowanie własne

Ograniczenia	Zastosowanie
<ul style="list-style-type: none"> narzędzie nadużywane – niechęć do wypełniania ankiet konieczność zadawania prostych, zrozumiałych pytań brak możliwości pogłębienia i doprecyzowania odpowiedzi respondentów (szczególnie, jeśli ankietę ma zamkniętą listę odpowiedzi) niekiedy nie jest możliwe kontrolowanie tego, kto wypełnia ankietę 	<p>Ankietę stosuje się w celu uzyskania danych w krótkim czasie od dużej liczby osób. Ankietę można przeprowadzić wśród uczestników szkolenia, aby sprawdzić, na ile spełniło ich oczekiwania, czy też zbadać, które elementy szkolenia były ich zdaniem najbardziej przydatne. Ze względu na anonimowość jest dobrym narzędziem, aby skłonić respondentów do wypowiedziania się na tematy drażliwe lub do oceniania zespołu zarządzającego projektem/organizacją.</p> <p>Stosowane narzędzie: kwestionariusz ankiety.</p>
<ul style="list-style-type: none"> dostępne informacje mogą nie odpowiadać w pełni na postawiony problem badawczy (ktoś zbierał je w innym celu) dostęp do części danych często jest ograniczony 	<p>Metoda ta jest zawsze dostępna, ponieważ badanie odbywa się w oparciu o materiały już istniejące, niezależnie od momentu przeprowadzenia badania. Ze względu na swoje zalety stosowana w większości ewaluacji.</p> <p>Stosowane narzędzie: arkusz analizy dokumentacji.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ankieter może wpływać nieświadomie na odpowiedzi badanych brak anonimowości respondentów 	<p>Metoda pozwala uelastyczyć badania oraz spojrzeć na działania/projekt z perspektywy zarówno uczestników, jak i realizatorów.</p> <p>Stosowane narzędzia: scenariusz wywiadu, kwestionariusz wywiadu.</p>
<ul style="list-style-type: none"> możliwy subiektywizm badacza w opisie wyników możliwe nienaturalne zachowanie osób obserwowanych 	<p>Prosta metoda zbierania wiarygodnych danych. Obserwacją nie można określić wszystkich działań, stąd konieczne jest ustalenie przed jej rozpoczęciem tego, czego chcemy się dowiedzieć.</p> <p>Stosowane narzędzie: arkusz obserwacji.</p>
<ul style="list-style-type: none"> niekiedy stosowana na zbyt dużym poziomie ogólności istnieje obawa, że nie wszyscy wezmą czynny udział w dyskusji udzielane odpowiedzi mogą być nieszczerze 	<p>Analiza SWOT w projektach stanowi punkt wyjścia do opracowania i realizacji w przyszłości jeszcze lepszych, skuteczniejszych projektów oraz zaplanowania czasu ich realizacji.</p> <p>Stosowane narzędzie: formularz analizy SWOT.</p>

Oprócz określenia adekwatnych metod ewaluacji należy zastanowić się nad odpowiednim doбором próby badawczej. W tym zakresie stosuje się zasady socjologiczne⁶. Jednak w praktyce działalności organizacji pozarządowych zwykle jest to cała grupa docelowa (grupa bezpośrednio zaangażowana w projekt, kadra itp.) lub odpowiedni procent tej grupy, pozwalający na uzyskanie wiarygodnych wyników.

Następnie do każdej metody dostosowuje się narzędzie badawcze, czyli instrument pomiarowy, służący bezpośrednio do pozyskania danych:

- w przypadku ankiet jest to kwestionariusz ankiety,
- do wywiadów stosuje się scenariusz (wywiad swobodny, indywidualny lub grupowy) lub kwestionariusz wywiadu (wywiad kwestionariuszowy),
- na potrzeby obserwacji opracowuje się arkusz obserwacji.



Opracowanie metod ewaluacji jest niezwykle odpowiedzialnym zadaniem. Wbrew temu, co się pozornie wydaje, wymaga sporo umiejętności i wiedzy z zakresu socjologii. Źle opracowane narzędzie nie tylko nie pozwoli na zebranie wiarygodnych danych, ale także nie pozwoli udzielić odpowiedzi na pytania badawcze, a wówczas nie zostanie osiągnięty cel ewaluacji.

6. Krok 6. Opracowanie harmonogramu prac – ramy czasowe badania

Harmonogram ewaluacji jest zestawieniem poszczególnych jej etapów w czasie. Pozwala na weryfikację realizacji poszczególnych elementów badania, zarządzanie procesem ewaluacji oraz usprawnia współpracę pomiędzy realizatorami badania, a jego odbiorcami.

Harmonogram opracowywany jest przed jego rozpoczęciem przez zespół odpowiedzialny za przeprowadzenie badania. Dla jego przygotowania niezbędne jest ustalenie metod badawczych oraz wiedza o etapach działań poddawanych ewaluacji. Na potrzeby stworzenia harmonogramu konieczne jest też określenie terminu końcowego do kiedy, w wyniku prowadzonej ewaluacji, mają zostać zaprezentowane wnioski i rekomendacje w formie raportu.

Dane niezbędne do opracowania harmonogramu ewaluacji:

- czas rozpoczęcia i zakończenia badania,

⁶ Więcej na temat prób stosowanych w socjologii w „Słowniczku pojęć ewaluacyjnych” (roz. V niniejszej broszury).

- czas potrzebny do zebrania danych za pomocą ustalonych metod, z uwzględnieniem specyfiki respondentów,
- odpowiedzialność poszczególnych osób/instytucji za poszczególne elementy realizacji działań/projektu i ewaluacji,
- planowany zakres raportu końcowego oraz szacunkowy czas konsultacji zapisów raportu wstępnego (więcej na ten temat w roz. III.7).

Przykładowy harmonogram badania przedstawia Tabela 3.

Tabela 3. Przykład harmonogramu badania

Nazwa etapu	Do kiedy?	Kto odpowiada?	Uwagi dodatkowe
Opracowanie koncepcji ewaluacji (czas, przedmiot badania, cele, pytania badawcze, kryteria)			
Przekazanie materiałów przez zespół projektu (materiały do analizy dokumentacji, bazy danych itp.)			
Opracowanie narzędzi badawczych			
Realizacja badania 1			
Realizacja badania 2			
Realizacja badania 3			
Analiza wyników badań			
Przekazanie raportu wstępnego			
Konsultacje raportu			
Przekazanie raportu końcowego			
Prezentacja wyników ewaluacji			

Źródło: Opracowanie własne

7. Krok 7. Raport – określenie formatu raportu

Uwieńczeniem pracy zespołu ewaluatorów jest przygotowanie raportu. Jego celem jest przedstawienie w przystępny i użyteczny sposób wyników przeprowadzonej ewaluacji. Raport zawiera założenia ewaluacji, opisuje wykorzystywane podczas badania metody, przedstawia wyniki, a co najważniejsze – przedstawia wnioski, jakie wynikają z analizy badania oraz rekomendacje, które powinny być łatwe do przełożenia na konkretne działania wdrożeniowe.



Raport to rodzaj wizytówki dla osób ją prowadzących. Na jego podstawie wydawane są opinie nie tylko na temat ocenianego przedsięwzięcia, lecz również o samym ewaluatorze, o jakości jego pracy oraz o poziomie jego profesjonalizmu.

Struktura raportu

Struktura raportu i język, jakim jest napisany, powinny być przejrzyste, dostosowane do potrzeb oraz oczekiwań odbiorców, szczególnie pod względem użyteczności zamieszczonych w nim wniosków i rekomendacji. Raport skierowany do zarządu organizacji pozarządowej będzie zawierał innego typu informacje niż raport skierowany do partnerów realizowanego projektu. Raport ewaluacyjny powinien być jak najbardziej zwięzły, a jednocześnie wyczerpujący – musi bowiem odpowiadać na pytania postawione w planie ewaluacji.

Wiele instytucji stosuje własny układ elementów raportu, nie ma jednej jego uniwersalnej struktury. Pewne jest to, że raport zawsze powinien odpowiadać potrzebom osób zainteresowanych oraz wynikać bezpośrednio z koncepcji zaplanowanej ewaluacji. Nie powinien być za długi, ponieważ stwarza to ryzyko, że może to zniechęcić do lektury. Warto również zadbać o staranną szatę graficzną oraz przejrzystą strukturę, ułatwi to bowiem czytelnikom/czytelniczkom zaznajomienie się z jego treścią. Istnieje kilka rodzajów raportów – w dalszej części broszury opisane zostały te najczęściej stosowane, wraz ze wskazaniem najistotniejszych elementów ich struktury.

Raport metodologiczny

Jest to tzw. raport wstępny, przygotowywany na samym początku ewaluacji. Stosowany jest przy dużych, trwających wiele miesięcy lub o dużej wartości, ewaluacjach. Raport ten ma na celu uspoźnienie założeń i planu ewaluacji, a przede wszystkim opis zaplanowanych metod badawczych z ich uzasadnieniem. Powinien także zawierać zestaw narzędzi badawczych.

Raport metodologiczny powinien zawierać następujące elementy:

- informacja o przedmiocie ewaluacji,
- cele i założenia ewaluacji,
- metodologia realizacji ewaluacji:
 - etapy procesu ewaluacji,
 - zastosowane narzędzia badawcze,
 - opis sposobu rejestracji i prezentacji danych.
- wyniki ewaluacji:
 - schemat oceny,
 - struktura raportu końcowego.
- harmonogram prac,
- narzędzia badawcze.

Raport częstkowy

Raport ten stosowany jest przede wszystkim przy ewaluacjach długotrwałych, gdy odbiorcy wyników chcą otrzymywać je w trakcie realizacji działań z zamiarem ich bieżącej modyfikacji. Tworzony jest w trakcie realizacji ewaluacji, obejmuje wybrany przedział czasowy. To, czy raport częstkowy powstanie w ramach danej ewaluacji oraz kiedy powstanie, zależy od wcześniejszych ustaleń z ewaluatorem/ewaluatorką. Nie ma konieczności tworzenia tego typu raportu w ramach każdej ewaluacji.

Raport końcowy

Przygotowywany jest po zakończeniu całego procesu ewaluacji. Jego celem jest podsumowanie, przedstawienie i analiza wyników przeprowadzonego badania oraz, co najważniejsze, zaprezentowanie wniosków i zalecanych rekomendacji.

Raport częstkowy/końcowy powinien zawierać następujące elementy:

1. Część wprowadzająca:

- strona tytułowa i spis treści,
- podsumowanie (najważniejsze wnioski i rekomendacje),
- cele badania ewaluacyjnego,
- projekt i kontekst ewaluacji (zakres, przedmiot, kryteria, pytania ewaluacyjne),
- metodologia badania,
- ograniczenia procesu badawczego,
- opis projektu.

2. Część właściwa:

- wyniki badania,
- interpretacja,
- wnioski,
- odpowiedź na pytania ewaluacyjne,
- rekomendacje.

3. Część uzupełniająca (załączniki).

Formy prezentacji wyników ewaluacji

Prezentacja raportu może przybierać różne formy. Jej wybór powinien być uzależniony od konkretnych potrzeb zlecającego oraz celu ewaluacji. Poza udostępnieniem raportu w postaci pisemnego opracowania rozpowszechnianie jego wyników może następować również poprzez inne kanały.

Do innych najczęściej stosowanych form prezentacji raportu należą:

- broszura/ulotka,
- płyta CD,
- raport w wersji elektronicznej,
- prezentacja multimedialna (np. Power Point) wyników, np. podczas spotkań/konferencji podsumowujących projekt/cykl działań,

- album,
- happening.

Coraz częściej jako miejsce upowszechniania raportu wybierany jest internet. Zleceniodawca ewaluacji umieszcza go najczęściej na stronie www organizacji lub na stronie www projektu. Raporty są również przesyłane do zainteresowanych osób i instytucji za pomocą poczty elektronicznej czy też rozpowszechniane przy użyciu nośników danych, takich jak płyta CD, DVD. Można też zaplanować przedstawienie skróconej wersji raportu w postaci wspomnianej już prezentacji multimedialnej czy broszury informacyjnej lub w postaci albumu.

Najlepszym rozwiązaniem jest wybór przynajmniej dwóch spośród dostępnych form, dzięki temu raport dotrze do większego grona zainteresowanych. Istotne jest, aby dać możliwość zapoznania się z raportem członkom badanej organizacji – w przypadku ewaluacji działań lub zespołowi projektowemu – w przypadku oceny projektu. Stwarza to poczucie współodpowiedzialności za realizowane przedsięwzięcie oraz pozwala uzyskać wiedzę, co jest robione prawidłowo, a nad czym organizacja powinna popracować, by lepiej realizować projekt/cykl działań.

8. Krok 8. Przeprowadzenie badania

Realizacja całego badania ewaluacyjnego to sekwencja planowania (tzw. konceptualizacji), zbierania niezbędnych danych i ich analizowania oraz wykorzystania rekomendacji. Warto zwrócić uwagę na kilka ważnych zasad związanych z etapami ewaluacji.

Zasady dotyczące prowadzenia badania:

- Dobre zaplanowanie ewaluacji jest podstawą jej użyteczności. Nie można więc zaczynać badania w momencie rozpoczęcia działań poddawanych ewaluacji, a tym bardziej na zakończenie projektu czy działania. Do badania trzeba się przygotować.
- Jeśli organizacja boi się wprowadzania zmian i przez to może podważać wyniki ewaluacji, to warto, by jej członkowie najpierw zastanowili się na czym im bardziej zależy: na rozwoju organizacji czy na tymczasowym zadowoleniu, że jeszcze nie pojawiają się trudności.
- Ewaluacja nie powinna być realizowana przez jedną osobę. Bez względu na to, czy jest to osoba niezwykle doświadczona, czy też nie, aby wyniki by były obiektywne i dostosowane do aktualnych potrzeb organizacji, powinny być przedyskutowane przed zamieszczeniem ich w raporcie.
- W przypadku specjalistycznych ewaluacji do analizy wyników oraz opracowywania rekomendacji zwykle włącza się ekspertów/expertki w danej dziedzinie. Z pewnością wpływa to na zwiększenie kosztów badania, ale pomaga także dostosować wnioski i rekomendacje do sytuacji/określonej grupy docelowej.

- Decyzja o tym kto będzie realizować ewaluację jest jedną z najistotniejszych decyzji. Czasem, w przypadku mało doświadczonego zespołu, warto uwzględnić rozwiązanie pośrednie – znalezienie konsultanta/konsultantki ds. ewaluacji.
- Bez względu na to, czy badanie prowadzone będzie przez dwie czy dziesięć osób, zawsze powinna być też osoba odpowiedzialna za ewaluację, tzw. kierownik/kierowniczką badania. Odpowiada ona za poprawność i rzetelność całego procesu, koordynację pracy zespołu oraz wysoką jakość merytoryczną wykonanej pracy.
- Jedną z najtańszych i zwykle dostępnych metod badania jest analiza dokumentacji. Ponadto przeprowadzanie wywiadów czy obserwacji często prowadzone jest w wybranych grupach respondentów. Profesjonalna realizacja badania będzie możliwa tylko wtedy, gdy bazy danych oraz gromadzona dokumentacja będą zawierały pełne i aktualne dane oraz będą przechowywane w odpowiednich warunkach zapewniających ich trwałość i czytelność.
- Realizacja badania terenowego (np. uwzględniającego wywiady z respondentami z terenu kilku powiatów/województw) wiąże się z koniecznością większych nakładów czasowych, a często także kosztowych (np. wydatki na przejazdy).

Podstawową lekturą osób zainteresowanych ewaluacją działań organizacji są „Standardy ewaluacji”⁷ w Polsce opracowane przez Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne w 2008 r. (www.pte.org.pl). Standardy zostały opracowane zarówno z udziałem zlecających badania, jak i realizujących ewaluacje w Polsce od wielu lat.

Zgodnie z nimi główne cechy badań ewaluacyjnych to:

- użyteczność,
- wykonalność,
- poprawność metodologiczna i etyczna,
- dokładność i wnikliwość.

9. Krok 9. Analiza zebranych materiałów i ich ocena

W trakcie całego procesu ewaluacyjnego organizacja zbiera materiały i różnego rodzaju dane, które następnie poddawane są analizie i służą jako źródło informacji. Dane te gromadzone są w ramach poszczególnych badań oraz powstają w trakcie działań, np. projektowych i zbierane są w ramach monitoringu przedsięwzięcia. Możemy zaliczyć do nich wnioski o dofinansowanie, umowę o przyznanie dotacji, listy

⁷ Standardy można pobrać ze strony: http://www.ewaluacja.org.pl/download/Standardy_ewaluacji_PTE.pdf

obecności, ankiety ewaluacyjne, sprawozdania, wnioski o płatność, artykuły, wywiady. Ponadto szereg danych pochodzi z licznych źródeł zewnętrznych, od innych podmiotów m.in. raporty z badań, statystyki prowadzone przez GUS, strategie rozwoju. Analiza danych jest szczególnie ważna w kontekście całego badania ewaluacyjnego, ponieważ od jej wyników zależą wyciągane wnioski oraz rekomendacje wynikające z badania. Należy więc położyć szczególny nacisk na dobór osób dokonujących analizy. Niezwykle ważne jest, aby posiadały one odpowiednie kwalifikacje oraz umiejętności takie jak: analityczne myślenie, umiejętność kojarzenia faktów, łączenia poszczególnych elementów. W przypadku, gdy ewaluacja projektu powierzona zostaje zespołowi projektowemu, kluczowe znaczenie dla wiarygodności zebranych w wyniku analizy danych ma zachowanie obiektywizmu.

W praktyce analiza polega na opisanu wyników poszczególnych etapów badania. Często opis uzupełnia się tabelami z zestawionymi danymi oraz wykresami. Następnie wyniki te porównuje się, szukając potwierdzenia zaobserwowanych zjawisk. Jeśli na podstawie wyników kilku zastosowanych metod pewne fakty zauważalne są jako powtarzające się, oznacza to potwierdzenie występowania danego zjawiska.



Doświadczenie pokazuje, że dokonując analizy zebranych materiałów coraz częściej odchodzi się od podziału analizy pod względem ilościowym i jakościowym, stosuje się je komplementarnie. Zastosowanie obu metod jednocześnie daje lepszy obraz sytuacji oraz pozwala uzyskać wiele istotnych informacji dotyczących ewaluowanego przedsięwzięcia.

Analiza jakościowa skupia się przede wszystkim na poznawaniu indywidualnych odczuć osób, np. przekonań, motywacji czy stosunku do uzyskanego wsparcia. Analiza danych jakościowych bazuje najczęściej na materiałach uzyskiwanych w wyniku wywiadów indywidualnych, prowadzonych zarówno z uczestnikami projektu jak i z partnerami projektowymi czy osobami współpracującymi. Ponadto analiza jakościowa w dużej mierze korzysta z wyników obserwacji, dokonywanych przez ewaluatora/ewaluatorkę w trakcie ewaluacji.

Analiza danych ilościowych wykorzystuje przede wszystkim dostępne materiały projektowe (listy zgłoszeń, listy obecności, bazy klientów, sprawozdania merytoryczne i finansowe, zakresy obowiązków pracowników, karty pracy) oraz inne wewnętrzne dokumenty organizacji/institucji (regulaminy, uchwały), a także dane z ankiet. Analiza taka skupia się przede wszystkim na ocenie działań oraz efektów rzeczowych i finansowych prowadzonego przedsięwzięcia. Jest to proces czasochłonny, dlatego też warto w celu ułatwienia sobie pracy analizować wyniki badań, wykorzystując programy do analizy statystycznej, takie jak: Statistica, SPSS.

Bez względu na to, jak przeprowadzona zostanie analiza, najważniejsze jednak jest, aby była prowadzona pod kątem celów i problemów badawczych, by pozwoliła odpowiedzieć na główne założenia ewaluacji.

10. Krok 10. Opracowanie wniosków i rekomendacji

Bezpośredni proces ewaluacji zamyka opracowanie wniosków i rekomendacji. W zespole ewaluacyjnym powinna zostać wytypowana osoba odpowiedzialna za ich przygotowanie.

W raporcie ewaluacyjnym należy wydzielić rozdział zawierający wnioski i rekomendacje z badania bądź równocześnie umieszczać je w treści raportu jako logicznie wynikające z poszczególnych etapów prac badawczych. W przypadku ewaluacji bieżącej w zależności od wcześniejszych ustaleń wnioski i rekomendacje powinny być przekazywane na bieżąco, np. w raporcie cząstkowym po każdym kwartale realizacji projektu. Wnioski powinny wynikać z rzetelnej i niezależnej analizy zebranych w trakcie ewaluacji danych, powinny odnosić się bezpośrednio do kluczowych problemów zdiagnozowanych podczas ewaluacji, zarówno tych, których wprost dotyczyły pytania badawcze, jak i tych, które zostały rozpoznane w trakcie badania. Rekomendacje natomiast powinny odnosić się do kluczowych wniosków z badania.

Rekomendacje

Opracowując rekomendacje należy kierować się kilkoma podstawowymi zasadami, które zostały omówione poniżej.

Należy rozważyć, czy rekomendacja powinna być napisana w sposób ogólny czy bardziej szczegółowy. Rekomendacje opisane ogólnie pozwalają zlecającemu ewaluację samodzielnie podjąć decyzję, np. dotyczącą tego, w jaki sposób należy naprawić zidentyfikowaną sytuację. Rekomendacje opisane szczegółowo pozwalają określić, co i jak należy robić oraz kto powinien być osobą odpowiedzialną za wdrożenie wyniku ewaluacji. W poszczególnych raportach ewaluacyjnych niektóre rekomendacje mogą być opisane ogólnie, a inne szczegółowo w zależności od potrzeb.

Po przygotowaniu wstępnej wersji raportu warto omówić jego wyniki z zespołem organizacji – bez względu na to, czy jest to autoewaluacja czy ewaluacja zewnętrzna. Niezależnie od tego bowiem, kto realizuje ewaluację, organizacja musi zrozumieć wnioski i proponowane przez zespół ewaluacyjny rekomendacje zawarte w raporcie oraz ustosunkować się do konieczności ich wprowadzenia. Organizacja powinna mieć więc prawo do związanej z tym informacji zwrotnej.

Niezbędna jest dyskusja ewaluatora z organizacją po przedstawieniu wstępnej wersji raportu, a przed jego ostatecznym zatwierdzeniem. Takie rozmowy w zależności od skali prowadzonej ewaluacji mogą trwać od tygodnia nawet do kilku tygodni w przypadku większych ewaluacji. Pozwoli to na skonkretyzowanie rekomendacji, czy też usunięcie tych, które będą niemożliwe do wdrożenia.

W trakcie opracowywania raportu należy unikać tzw. pułapki konsensusu, czyli przedstawiania tylko zaakceptowanych przez wszystkich rekomendacji. Obiektywizm badania ewaluacyjnego wymaga, aby uwzględniać wszystkie zalecane rekomendacje.

Formułując wnioski i rekomendacje na podstawie zgromadzonego materiału badawczego, należy pamiętać aby były one:

- jasne i precyzyjne – powinny wynikać z zebranego materiału i być możliwe do bezpośredniego wdrożenia,
- pragmatyczne – należy formułować użyteczne rekomendacje (tj. możliwe do realizacji z punktu widzenia założeń dotyczących ewaluowanego przedsięwzięcia),
- realistyczne – powinny być prezentowane w odniesieniu do rzeczywistych możliwości ich wdrożenia, treść wniosków i rekomendacji powinna być konsultowana z osobami, których dotyczy; należy wyznaczyć czas na ich wdrożenie, a także zbadanie efektów ich zastosowania,
- bezstronne – powinny wynikać z obiektywnej analizy danych,
- skierowane do konkretnych adresatów,
- uzasadnione – powinny wynikać z faktów,
- oparte na wynikach badań, wiarygodnych danych, szczegółowej analizie i trafnej ocenie.

Kluczowym wnioskom odpowiadają konkretne rekomendacje.

Przykładowe wnioski i rekomendacje z przeprowadzonej ewaluacji zostały omówione na poniższym przykładzie.

PRZYKŁAD: Ewaluacja dotyczy projektu promocyjnego, którego głównym celem była promocja ewaluacji wśród wielkopolskich organizacji pozarządowych. Wśród zrealizowanych działań projektowych wymienić można kampanię promocyjną w mediach, artykuły prasowe, konferencję upowszechniającą, powstanie strony internetowej, spoty telewizyjne, radiowe.

Tabela 4. Przykładowe wnioski i rekomendacje z przeprowadzonego badania ewaluacyjnego

Badana kwestia	Wniosek	Rekomendacja
Dobór działań zaplanowanych w projekcie a osiągnięcie rezultatów projektu	<p>Działania zaplanowane w projekcie (kampania promocyjna i konferencja) miały znaczący wpływ na osiągnięcie rezultatów projektu. Trafnym okazał się także podział kompetencji oraz przeprowadzona na początku analiza wiedzy nt. ewaluacji wśród badanych, a w dalszej części odnoszenie się do jej wyników. Strona www projektu była uaktualniana na bieżąco, cały czas zamieszczane były na niej najnowsze informacje nt. ewaluacji, na stronie prowadzona była także rekrutacja na szkolenie.</p> <p>Odpowiednie rozplanowanie działań oraz wykorzystanie różnych kanałów promocji (prasa, radio, telewizja) w ramach kampanii medialnej wpłynęło pozytywnie na promocję zagadnienia ewaluacji oraz zapewniło spójność i kompleksowość działań projektowych.</p> <p>Użyte media nie pozwoliły na dotarcie do wszystkich potencjalnych adresatów.</p>	<p>Zalecane jest, aby na przyszłość w podobnych kampaniach promocyjnych wybierać media o szerszym zasięgu (w szczególności telewizję), docierające do szerokiego grona odbiorców lub docierać do odbiorcy za pośrednictwem większej liczby mediów lokalnych.</p> <p>Zalecany jest kompleksowy dobór kanałów i narzędzi promocyjnych. Rekomenduje się, aby w kampanii promocyjnej odwoływać się do danych statystycznych, a w dalszej perspektywie czasowej aktualizować badania. Rekomenduje się zatem, przy realizacji podobnych przedsięwzięć, angażowanie podmiotów, mających wiedzę praktyczną nt. ewaluacji.</p>

Źródło: Opracowanie własne

11. Krok 11. Współpraca z zespołem ewaluacyjnym

Badanie ewaluacyjne będzie maksymalnie przydatne, gdy ewaluacja zostanie dobrze zaplanowana i będzie realizowana we współpracy osób zaangażowanych w działania organizacji z ewaluatorem. Szczególnie w przypadku ewaluacji zewnętrznych wskazane jest, aby zespół ewaluacyjny pozostawał w stałym kontakcie z zespołem projektowym lub kadrą organizacji z uwagi na mniejszą wiedzę na temat specyfiki działań. Zarówno w przypadku autoewaluacji, jak i ewaluacji zlecanej na zewnątrz, kwestia formy oraz charakteru współpracy powinna zostać ustalona na samym początku. Przekłada się to bowiem na istotne kwestie związane z realizacją całego badania, jak i ostateczny kształt raportu ewaluacyjnego.

Ważnym elementem w realizacji ewaluacji z punktu widzenia zlecającego jest wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za kontakt z zespołem ewaluacyjnym. Do obowiązków

ków takiej osoby należy bieżące nadzorowanie i monitorowanie prac prowadzonych przez ewaluatorów, wyjaśnianie zaistniałych wątpliwości, uzupełnianie brakujących materiałów. Nadzór powinien być prowadzony z systematycznością i może przybrać formę cyklicznych spotkań. Współpraca z zaufanym ewaluatorem pozwala na mniejszą kontrolę prowadzonej przez niego ewaluacji. W przypadku autoewaluacji wewnętrzna komunikacja najczęściej jest powieleniem zasad ogólnych, dotyczących współpracy pracowników.

W obu przypadkach zlecający ewaluację ma możliwość weryfikacji zarówno wyników ewaluacji jak i pracy zespołu ewaluacyjnego za pośrednictwem raportu częściowego oraz raportu końcowego (więcej na ten temat w roz. III.7).

Współpraca pomiędzy ewaluatorem a zespołem projektowym lub zespołem organizacji dopuszcza zgłaszanie uwag do opracowanych zaleceń i rekomendacji. Powinno odbywać się to jedynie na zasadzie doprecyzowania już istniejących rekomendacji, sprawdzenia ich trafności oraz z uwzględnieniem możliwości realnego wdrożenia.

12. Krok 12. Wykorzystanie wyników ewaluacji

Posiadanie wyników ewaluacji w postaci raportu nie stanowi ostatniego etapu badania ewaluacyjnego. Najważniejsze zadanie zostaje jeszcze do zrealizowania. Nie chodzi o dystrybucję wyników, choć i ona wydaje się bardzo ważnym elementem całego procesu ewaluacji. Kluczową rolę odgrywa wykorzystanie wyników, które udało się osiągnąć dzięki przeprowadzonemu badaniu. Wyniki te stanowią cenne źródło informacji nie tylko dla podmiotu zlecającego ewaluację, mogą być również przydatne innym uczestnikom danej społeczności. Wnioski i rekomendacje do wykorzystania mogą dotyczyć bardzo konkretnych działań, nowych procedur funkcjonowania, zasad, regulaminów wewnętrznych organizacji.

Eksperti/ekspertki w zakresie ewaluacji zalecają, aby na etapie oddania raportu ewaluacyjnego wyznaczyć osoby odpowiedzialne (tzw. właścicieli rekomendacji) za wdrożenie poszczególnych rekomendacji, ponieważ zwiększy to szanse danej organizacji na osiągnięcie sukcesu. Dodatkowo określenie ram czasowych może zmobilizować poszczególne osoby do sprawnej pracy. Badanie ewaluacyjne przyniesie zamierzone efekty, jeżeli rekomendacje zostaną wdrożone w odpowiednim czasie. Może mieć to miejsce już w trakcie realizacji danego przedsięwzięcia na podstawie rekomendacji wynikających, np. z raportu częściowego. Pozwala to na modyfikację działań, zwiększa szanse na wyeliminowanie ewentualnych nieprawidłowości. Trzeba mieć jednak świadomość, że rekomendacje tworzone są w odniesieniu do aktualnej sytuacji. Bezcelowe jest wdrażanie ich po upływie dłuższego okresu.

Z wyników ewaluacji korzystać mogą:

1. Przedstawiciele zarządu organizacji, która zleca przeprowadzenie badania – szczególnie w kwestiach związanych bezpośrednio z zarządzaniem organizacją, zarządzaniem personelem, planowaniem działań.

2. Zespół zarządzający projektem w kontekście sprawnego zarządzania zarówno kadrami projektu, jak i finansami.
3. Kadra projektu, dla której szczególnie istotne są informacje dotyczące bezpośrednio realizacji poszczególnych celów, założeń i działań.
4. Grupa docelowa objęta działaniami projektowymi.
5. Partnerzy, jeżeli organizacja realizuje działania we współpracy z innymi podmiotami. Szczególnie ważne wydają się wyniki dotyczące podziału zadań na pomiędzy liderem a partnerem, system komunikacji i jakość współpracy.
6. Otoczenie (inne lokalne instytucje, w tym samorządowe, potencjalni partnerzy itp.), które ma możliwość bezpośredniego zapoznania się z efektami realizowanych działań, wykorzystywanymi metodami oraz stosowanymi rozwiązaniami.

Badanie ewaluacyjne dotyczy zarówno struktur organizacji jak i obszarów działania, dlatego też każda z wyżej wymienionych grup ma możliwość wyciągnięcia z niej wniosków i rekomendacji istotnych dla siebie. Często praktyką jest także organizowanie spotkań monitorujących postępy (z ang. zwanych *follow up*), w trakcie których omawiany jest stan wdrożenia proponowanych rekomendacji. Ponadto do określenia stopnia wdrożenia rekomendacji można zastosować tabelę nazywaną mapą wdrożenia rekomendacji (tabela 5).

Tabela 5. Mapa wdrażania rekomendacji

Lp.	Obszar problemowy	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Stan wdrożenia	Osoba odpowiedzialna

Źródło: Opracowanie własne

IV. PRZYKŁADY EWALUACJI

PRZYKŁAD I: Ewaluacja projektu pn. POMYSŁ NA ZMIANĘ – zwiększenie uczestnictwa mieszkańców gminy Dominowo w życiu społecznym swojej gminy

Streszczenie projektu: Projekt realizowany był od 1 listopada 2008 r. do 31 marca 2009 r. na terenie jednej z najmniejszych gmin w Wielkopolsce. Główne działania założone w projekcie to: dwa spotkania informacyjne nastawione na aktywizację mieszkańców oraz jedno spotkanie integracyjne – zaplanowane i zorganizowane przez mieszkańców gminy Dominowo, sprzyjające integracji społecznej mieszkańców oraz pobudzające ich aktywność społeczną. Grupę docelową stanowili mieszkańcy gminy zainteresowani angażowaniem się we wspólne działania. Projekt realizowany był w partnerstwie przez organizację pozarządową i ośrodek pomocy społecznej (OPS).

Cele ewaluacji:

- ocena różnych efektów projektu,
- identyfikacja wskaźników angażowania się mieszkańców gmin do 25 tys. mieszkańców na rzecz inicjatyw lokalnych i rozwoju społeczności lokalnych ich gminy.

Pytania badawcze:

1. Jaki był wpływ zarządzania projektem w partnerstwie i zaangażowania OPS?
2. Czy podział obowiązków między koordynatora i lokalnego koordynatora był prawidłowy i przyczynił się do sprawnej realizacji projektu?
3. Który kanał promocji, informacji o odbywających się spotkaniach okazał się najskuteczniejszy w osiągnięciu zakładanych rezultatów (plakaty w miejscach publicznych, ulotki, oficjalne zaproszenia, informacje w prasie)?
4. Co w największym stopniu zachęciło mieszkańców gminy do udziału w spotkaniach?
5. Jaki wpływ na osiągnięte rezultaty miało zaangażowanie w projekt mieszkańców?
6. Jaki jest wpływ takich projektów na funkcjonowanie małych gmin?
7. Na ile wzrosła świadomość i wiedza mieszkańców w zakresie możliwości podejmowania inicjatyw lokalnych przez mieszkańców?

Kryteria badawcze:

- skuteczność – kryterium to pozwoliło ocenić stopień osiągnięcia rezultatów projektu w kontekście sytuacji społeczno-gospodarczej gminy Dominowo,
- użyteczność – kryterium to pozwoliło ocenić możliwość wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności w kolejnych wspólnych inicjatywach mieszkańców oraz na rzecz mieszkańców.

Zastosowane metody badawcze:

1. Analiza dokumentacji (zastosowane narzędzie: arkusz analizy dokumentacji) – analiza materiałów wytworzonych w ramach projektu miała na celu ocenę osiągnięcia rezultatów w projekcie, a także zidentyfikowanie czynników, warunkujących skuteczność realizacji projektu.
2. Pre-ankieta (zastosowane narzędzie: kwestionariusz ankiety) – została przeprowadzona wśród uczestników pierwszego spotkania informacyjnego. Umożliwiła zebranie informacji na temat aktualnych problemów w gminie oraz możliwości zaangażowania mieszkańców w działania na rzecz rozwoju gminy.
3. Zogniskowany wywiad grupowy (zastosowane narzędzie: scenariusz wywiadu) – dyskusja grupowa zespołu zaangażowanego w organizację spotkania integracyjnego i wybranych liderów zaangażowanych w realizację projektu zakończona analizą SWOT. Zastosowanie tej metody badawczej miało na celu ocenę stopnia osiągnięcia rezultatów projektu, w tym rezultatów miękkich.
4. Post-ankieta telefoniczna (zastosowane narzędzie: kwestionariusz ankiety) – z osobami, które uczestniczyły w całym projekcie. Przeprowadzona po jego zakończeniu wśród uczestników wszystkich spotkań informacyjnych w celu sprawdzenia zmian, jakie zaszły dzięki ich uczestnictwu.

Najważniejsze rekomendacje dotyczyły:

- podziału zadań pomiędzy członkami kadry projektu,
- podziału zadań pomiędzy partnerami projektu,
- zasady doboru lokalnych koordynatorów projektu,
- określenia najskuteczniejszych w gminie Dominowo kanałów promocji projektu,
- skutecznych elementów przyciągania grup docelowych do podobnych projektów,
- rekomendowanego układu działań w podobnych projektach,
- elementów wpływających na wypracowanie w grupie docelowej poczucia sprawstwa.

PRZYKŁAD II: Ewaluacja projektu pn. QUO VADIS? – DOKĄD IDZIESZ? – budowanie potencjału organizacji pozarządowych z terenu Wielkopolski

Streszczenie projektu: Projekt realizowany był od 1 lipca do 30 grudnia 2008 r. na terenie Wielkopolski. Założone w projekcie główne działania: funkcjonowanie Punktu Informacyjnego oraz specjalnie opracowany Program Wsparcia (doradztwo i szkolenia) miały na celu wzmocnienie wielkopolskich młodych organizacji pozarządowych. Łącznie w projekcie wzięło udział 69 organizacji.

Cele ewaluacji:

- ocena stopnia osiągnięcia założonych celów w projekcie,
- ocena efektów i użyteczności podejmowanych działań.

Pytania badawcze:

1. W jakim stopniu zostały osiągnięte założone rezultaty projektu?
2. W jakim stopniu rodzaj wsparcia dostosowany był do potrzeb organizacji pozarządowych, które uczestniczyły w projekcie?
3. Który kanał promocji wykorzystywany w projekcie okazał się najskuteczniejszy w osiągnięciu zakładanych rezultatów (wysyłka broszur informacyjnych i formularzy zgłoszeniowych e-mailowo, faksem, listownie, zamieszczenie informacji na portalu www.wielkopolska.ngo.pl oraz na stronie www.projektodawcy i Centrów Informacyjno-Doradczych w Wielkopolsce, mailing)?
4. Czy sposób zarządzania projektem okazał się skuteczny?

Kryteria badawcze:

- skuteczność – kryterium to pozwoliło ocenić stopień osiągnięcia rezultatów założonych w projekcie,
- użyteczność – kryterium to pozwoliło ocenić możliwość wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności w rozwoju organizacji pozarządowych, które wzięły udział w projekcie.

Zastosowane metody badawcze:

1. Ankieta (zastosowane narzędzie: kwestionariusz ankiety) – przeprowadzona wśród uczestników szkoleń zorganizowanych w ramach Programu Wsparcia w celu sprawdzenia na ile ten rodzaj wsparcia dostosowany był do potrzeb przedstawicieli organizacji pozarządowych. W badaniu wzięło udział 12 osób.
2. Analiza SWOT (zastosowane narzędzie: formularz analizy SWOT) – służąca ocenie słabych i mocnych stron realizowanego przedsięwzięcia, w tym szkoleń, spotkań, wsparcia dla uczestników projektu ze strony osób zaangażowanych w jego realizację, przydatność materiałów i zaproponowanych działań pod kątem rozwoju organizacji. Ankieta przeprowadzona została wśród przedstawicieli sześciu organizacji biorących udział w Programie Wsparcia.
3. Obserwacja (zastosowane narzędzie: arkusz obserwacji) – przedmiotem obserwacji było zachowanie indywidualne uczestników, a także procesów zachodzących podczas szkoleń. Metoda pozwoliła na zapoznanie się ze specyfiką organizacji, dostosowanie realizowanych działań do ich zwyczajów oraz badanie efektów udziału w projekcie. Obserwację prowadziły osoby zaangażowane w realizację projektu.
4. Wywiad (zastosowane narzędzie: kwestionariusz wywiadu) – metoda zastosowana w celu uelastycznienia badań i uzupełnienia dotychczas zebranych danych o indywidualne wypowiedzi oraz spostrzeżenia uczestników. Wywiad przeprowadzony został wśród przedstawicieli sześciu organizacji biorących udział w Programie Wsparcia.

Najważniejsze rekomendacje dotyczyły:

- Skutecznych metod dla zapewnienia kompleksowego, indywidualnego wsparcia dla młodych organizacji z Wielkopolski (biorących udział w Programie Wsparcia), w szczególności w zakresie stabilizacji i długofalowego działania.

V. SŁOWNICZEK POJĘĆ EWALUACYJNYCH

Analiza

Faza procesu ewaluacyjnego polegająca na interpretacji danych.

Wyróżniamy analizę:

- ilościową – dotyczy opracowywania danych ilościowych – zebranych za pomocą ankiet czy kwestionariuszy wywiadu,
- jakościową – dotyczy opracowywania danych jakościowych uzyskanych na podstawie obserwacji czy wywiadów swobodnych.

Analiza treści

Opiera się na poszukiwaniu danych i informacji już istniejących w przekazach ludzkich, np. artykułach prasowych, książkach, stronach internetowych oraz na poddawaniu ich odpowiedniej analizie.

Ankieta

To standaryzowana metoda otrzymywania informacji od respondenta, która nie wymaga obecności ankietera. Badany samodzielnie wypełnia kwestionariusz ankiety.

Wyróżniamy m.in.:

- ankietę audytoryjną – wypełnianą przez dużą liczbę osób równocześnie,
- ankietę pocztową – przesyłaną do badanych pocztą,
- ankietę internetową – przesyłana pocztą elektroniczną lub zamieszczaną na stronach internetowych.

Ankieter (ankieterka)

Osoba prowadząca wywiad kwestionariuszowy lub wywiad swobodny z respondentem. Zaletą badań z ankieterem jest możliwość kontrolowania przebiegu badania oraz możliwość rozszerzenia badania o nowo pojawiające się wątki. Brak ankietera w przypadku np. ankiet powoduje większą szczerą u badanych wynikającą z anonimowości, z drugiej strony ankiety takie mogą zawierać braki, gdyż respondenci mogą nie udzielić odpowiedzi na wszystkie pytania i uzyskane dane będą niepełne.

Autoewaluacja

Zob. ewaluacja wewnętrzna.

Badanie jakościowe

Prowadzi do rozumienia faktów i procesów w ewaluacji oraz uzyskania odpowiedzi na pytania: dlaczego?, jak to jest możliwe?, w jaki sposób? (jakościowy opis rzeczywistości).

Badanie ilościowe

Skoncentrowane na pomiarze oraz identyfikacji faktów, odpowiada na pytania: co?, ile?, jak często?, w jakiej części?, jak silnie? (ilościowy opis rzeczywistości).

D**Dane pierwotne**

Dane zebrane w trakcie badania. Dane te nie istnieją w momencie rozpoczęcia procesu, są zbierane podczas badań.

Dane wtórne

Dane zastane, istniejące już podczas badania. Są to zazwyczaj teksty, artykuły prasowe, przeprowadzone już wcześniej badania. Dane te można wykorzystać podczas procesu ewaluacji.

E**Ewaluacja końcowa**

Ewaluacja dokonywana po zakończeniu realizowanego projektu, której głównym celem jest określenie jego długotrwałych efektów, powstałych w wyniku wdrażania danego projektu, w tym wielkości zaangażowanych środków, skuteczności i efektywności.

Ewaluacja okresowa

Ewaluacja dokonywana w trakcie realizowania projektu, np. w połowie jego trwania. Celem ewaluacji okresowej jest oszacowanie stopnia osiągnięcia zakładanych rezultatów, określenie także, czy występują jakieś problemy w realizacji działań. Jeśli tak, ewaluacja może pomóc je na bieżąco rozwiązywać.

Ewaluacja rezultatów

Procedura ewaluacyjna podejmowana z punktu widzenia zakładanych rezultatów projektu w celu weryfikacji jego efektywności.

Ewaluacja wewnętrzna

Prowadzona przez wykwalifikowane osoby z organizacji odpowiedzialnej za realizację projektu (swoista autorefleksja – autoewaluacja). Zaleca się, aby tego typu ewaluacji nie prowadziły osoby bezpośrednio zaangażowane w realizację projektu z uwagi na zapewnienie większego obiektywizmu danych.

Ewaluacja zarządzania

Ewaluacja podejmowana z punktu widzenia sposobu zarządzania projektem – bardzo często badaniu poddawany jest zespół realizujący projekt, sposób podejmowania decyzji, komunikacja, podział zadań.

Ewaluacja zewnętrzna

Badanie ewaluacyjne zlecane jest niezależnym ekspertom spoza organizacji realizującej projekt. W praktyce najczęściej stosowana.

Ewaluator (ewaluatorka)

To osoba lub zespół osób przeprowadzający ewaluację, posiadający różnicowane umiejętności i kompetencje. Ewaluator opracowuje koncepcję badania, zbiera i prze-

tworzą dane, przeprowadza analizę i przygotowuje raport końcowy. Może pochodzić z zewnątrz organizacji lub pracować w jednostce, w której realizowany jest projekt.

Focus (zogniskowany wywiad grupowy)

Rodzaj wywiadu. Polega na przeprowadzeniu rozmowy przez moderatora z grupą kilku osób (najczęściej zaangażowanych w realizację projektu). Wypowiedzi rejestrowane są z wykorzystaniem sprzętu nagrywającego, np. kamera, dyktafon. Moderator/-ka ma wpływ na kolejność podejmowanych tematów oraz może uzyskać wiele dodatkowych informacji podczas rozmowy pozostałych uczestników/-czek focusa.

F

Kryteria ewaluacji

Kryteria ewaluacji służą wskazaniu, co w ramach prowadzonej ewaluacji będzie podlegało ocenie. Kryteria stosowane w ewaluacji:

- trafność – kryterium to pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęte cele projektu odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym projektem i/lub realnym potrzebom beneficjentów,
- efektywność – kryterium to pozwala ocenić poziom „ekonomiczności” projektu, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów. Nakłady rozumiane są tu jako zasoby finansowe, ludzkie i poświęcony czas,
- skuteczność – kryterium to pozwala ocenić, do jakiego stopnia cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie programowania zostały osiągnięte,
- trwałość efektów – kryterium to pozwala ocenić, czy pozytywne efekty projektu mogą trwać po zakończeniu realizacji projektu, a także czy możliwe jest utrzymanie się wpływu tego projektu w dłuższym okresie.

K

Metodologia badania

Objęmuje propozycję metod i narzędzi badawczych w kontekście sformułowanych celów szczegółowych badania ewaluacyjnego, a także propozycję planowanego zakresu prac badawczych.

M

Mierzalność

Kryterium doboru wskaźników. Zgodnie z nim każdy wskaźnik powinien być wyrażony w wartościach liczbowych, co będzie umożliwiało jego weryfikację po zakończeniu projektu.

Obserwacja

Jedna z metod procesu ewaluacyjnego, polegająca na wejściu badacza do określonej grupy i obserwowaniu jej od wewnątrz. Obserwacja może być jawna, gdy badacz ujawnia swoją rolę lub ukryta, kiedy grupa nie wie o obserwacji i badaniu.

O

Pilotaż

Stosowany w celu przetestowania stworzonych narzędzi badawczych. Najczęściej pilotażowi poddawanych jest 5% badanej próby.

P

P

Podwykonawca ewaluacji

Ewaluacja może być zlecona firmie/organizacji zajmującej się realizacją badań. Dzięki temu można uzyskać spojrzenie na realizowany projekt z zewnątrz, uzyskane dane są także bardziej obiektywne (możliwe jest też realizowanie autoewaluacji, gdy zlecający posiada odpowiednie doświadczenie w prowadzeniu badań społecznych).

Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne (PTE)

Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne powstało w 2000 r. Zostało założone przez osoby zainteresowane i zajmujące się ewaluacją. Misją PTE jest budowanie i upowszechnianie kultury ewaluacyjnej, organizowanie i integracja środowiska ewaluatorów, wzbogacanie wiedzy nt. ewaluacji w celu zapewnienia jakości badań i działań ewaluacyjnych. Towarzystwo organizuje studia, kursy i szkolenia, seminaria, spotkania, prowadzi badania ewaluacyjne, wydaje publikacje na temat ewaluacji, prowadzi działalność konsultacyjną i doradczą.

Populacja

Całkowity zbiór obiektów poddanych analizie.

Proces ewaluacyjny

Proces przygotowania, realizacji, a następnie wykorzystania wyników z przeprowadzonej ewaluacji. Proces ewaluacyjny składa się z kilku etapów. Rozpoczyna się od podjęcia decyzji o przeprowadzeniu ewaluacji, a kończy na wdrożeniu rekomendacji zawartych w raporcie ewaluacyjnym. Między tymi etapami przygotowuje się zakres zadań (specyfikację) dla ewaluacji, dokonuje się wyboru wykonawcy, nadzoruje proces przeprowadzenia ewaluacji przez grupę ekspertów/-ek, dokonuje odbioru raportu końcowego.

Próba

Zbiór danych pochodzących z populacji i poddanych badaniu.

Próba badawcza

To grupa respondentów wybrana do badania, reprezentująca określoną zbiorowość/populację poddaną badaniu.

Próbę badawczą można wybrać na wiele sposobów:

- próba losowa – dobrane jednostki zostają wybrane do badania za pomocą losowania (np. po numerze PESEL, według miejsca zamieszkania), to próba, która jest najbardziej reprezentatywna, każdy ma szansę znaleźć się w grupie objętej badaniem,
- próba celowa – do badania wybiera się osoby posiadające jakąś cechę, która interesuje ewaluatora, np. określony zawód, wiek; próba ta jest niereprezentatywna, gdyż wybierane są tylko jednostki ze względu na jakąś cechę,
- próba kwotowa – podobnie jak w przypadku próby celowej, wybierane są jednostki za pomocą określonego klucza, z tym że rozkład osób w grupie jest odzwierciedleniem tego istniejącego w populacji, np. wybierana jest grupa osób w wieku 40–45

lat, z wyższym wykształceniem, kobiety, osoby pracujące w organizacjach pozarządowych; to również próba niereprezentatywna, nie każdy może się znaleźć w grupie badanych.

Pytania badawcze

Pytania badawcze określają, czego chcemy się dowiedzieć, jaki jest cel badań. To kluczowe pytania w całym badaniu. Wyróżnienie pytań badawczych to jeden z najważniejszych etapów procesu ewaluacyjnego.

Raport końcowy

Raport z przebiegu ewaluacji określający co udało się zrealizować podczas trwania projektu oraz jakie są rekomendacje do wdrożenia po zakończeniu projektu.

Rezultat

Bezpośrednie i natychmiastowe efekty zrealizowanego programu lub projektu. Rezultaty dostarczają informacji o zmianach u beneficjentów, jakie nastąpiły w wyniku zrealizowania projektu bezpośrednio po uzyskaniu przez nich wsparcia.

Strukturalizacja

To pierwsza faza procesu ewaluacyjnego. Ma miejsce, jeśli zakres zadań w procesie ewaluacji jest niejasny lub pewne kwestie związane z ocenianym projektem wymagają sprecyzowania. Polega na określeniu bądź zweryfikowaniu logicznej struktury ocenianego projektu.

Wskaźniki

To znak obecności lub nieobecności jakiegoś zjawiska, a jego istnienie można sprawdzić, gdyż wskaźniki mogą być mierzone i poddawane obserwacji. Wskaźnik musi być: konkretny, mierzalny, osiągalny, realistyczny i określony w czasie. Przykład: duże zainteresowanie i duża ilość osób na konferencji są wskaźnikami skutecznej promocji projektu.

Wywiad

Metoda badawcza służąca do pozyskiwania danych ilościowych lub jakościowych; polegająca na przeprowadzeniu rozmowy z respondentem/-ką.

Wyróżnia się wywiad:

- kwestionariuszowy: badacz/-ka zadaje respondentowi/-ce pytania na podstawie przygotowanego formularza (kwestionariusza) po czym sam/-a zapisuje odpowiedzi osoby badanej,
- swobodny: badacz/-ka ma ogólnie określone zagadnienia, jakie musi poruszyć podczas rozmowy, dając respondentowi/-ce swobodę wypowiedzi.

Zbieranie danych

Proces gromadzenia danych pierwotnych i wtórnych przez zespół ewaluacyjny.

Zespół ewaluacyjny

To grupa osób zaangażowanych w przeprowadzanie ewaluacji. Niezwykle ważne jest, by był to zespół różnorodny, składający się z osób o różnych kompetencjach, umiejętnościach i doświadczeniu. Może składać się z socjologów, politologów, specjalistów w zakresie zarządzania, pedagogów, ale też z webmastera, prawnika i osoby będącej specjalistą/specjalistką w zakresie, którego dotyczy projekt.

VI. SPIS TABEL I LITERATURA

Spis tabel

Tabela 1. Wskazówki wyboru sposobu realizacji ewaluacji

Tabela 2. Wybrane metody ewaluacji

Tabela 3. Przykład harmonogramu badania

Tabela 4. Przykładowe wnioski i rekomendacje z przeprowadzonego badania ewaluacyjnego

Tabela 5. Mapa wdrażania rekomendacji

Literatura

- Gałka E. (red.) Ewaluacja projektów miękkich. Kompendium, Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP, Poznań 2008
- Standardy ewaluacji, Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, Warszawa 2008
- Ciężka B., Przewodnik do autoewaluacji projektów realizowanych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, Warszawa 2005
- Kuczmierowska L., Badania ilościowe w ewaluacji – do czego potrzebna jest nam statystyka? cz. I i II, Warszawa 2008
- Łotys M., Ewaluacja i rozliczanie projektów, Fundacja Wspomagania Wsi
- Korporowicz L., Ewaluacja w edukacji, Oficyna Naukowa, Warszawa 1997
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia na lata 2007–2013, Wytyczne nr 6 w zakresie ewaluacji programów opracowanych na lata 2007–2013, Warszawa 2007

Publikacja „Jak zaplanować i przeprowadzić ewaluację w organizacji pozarządowej?” powstała w ramach projektu „Ewaluacja kluczem do profesjonalizacji NGO”. Projekt dofinansowany ze środków Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich.



Realizatorzy projektu:

Lider projektu

Fundacja



Edukacji i Rozwoju

Fundacja NIWA Edukacji i Rozwoju

ul. Ratajczaka 26/6/96, 61-815 Poznań

tel./fax 61 851 91 34

www.fundacjaniwa.pl

Fundacja powstała na początku 2009 r. na bazie doświadczeń i obserwacji osób działających na rzecz rozwoju III sektora w Wielkopolsce. Celem głównym organizacji jest szeroko pojęty rozwój idei społeczeństwa obywatelskiego oraz zrównoważonego rozwoju.

Za kluczowe zadanie Fundacja stawia sobie realizację przedsięwzięć wzmacniających funkcjonowanie wszelkich inicjatyw społecznych, zwłaszcza tych sprzyjających rozwojowi lokalnemu i kapitału ludzkiego.

Fundacja prowadzi działania na rzecz zwiększania aktywności obywateli we wszystkich dziedzinach życia społecznego. Obecnie główne działania Fundacji skupiają się na: wsparciu w realizacji monitoringu i ewaluacji projektów społecznych, działalności szkoleniowej oraz dystrybucji publikacji.

Partner w projekcie



Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP

Pl. J. Metziga 26/6, 64-100 Leszno, tel./fax 65 520 78 86

ul. Ratajczaka 26/6/96, 61-815 Poznań, tel./fax 61 851 91 34

www.pisop.org.pl

Centrum PISOP powstało w 2000 r. w Lesznie w odpowiedzi na potrzebę wspierania działalności organizacji pozarządowych. Od 2004 r. funkcjonuje także biuro w Poznaniu. Działalność Stowarzyszenia nakierowana jest na rozwój i wsparcie organizacji pozarządowych, jednostek samorządu terytorialnego oraz inicjatyw podejmowanych na rzecz rozwoju lokalnego i regionalnego w Wielkopolsce. Wsparcie oferowane przez Centrum PISOP ma charakter wielopoziomowy: od udzielania podstawowych informacji o możliwościach zdobywania funduszy na działalność, poprzez szkolenia i doradztwo z zakresu tworzenia, zarządzania i rozliczania projektów, aż po ofertę specjalistyczną (szkolenia i doradztwo w zakresie m.in. prawa, księgowości, promocji, równości szans kobiet i mężczyzn). Stowarzyszenie podejmuje również działania na rzecz animowania współpracy między i wewnątrz sektorowej oraz rozwoju przedsiębiorczości społecznej. Od 2003 r. Centrum PISOP jest członkiem Sieci SPLOT.

3w*

POLECAMY!



Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Marcin Dadel, Warszawa 2010, stan prawny 1.06.2010)

Broszura zawiera omówienie najważniejszych zmian (m.in. dot. współpracy administracji z organizacjami, inicjatywy lokalnej i statusu OPP) oraz tekst znowelizowanej ustawy.

Cena: 6 zł



O projekcie i wniosku... dla początkujących i tych, którzy chcą uporządkować wiedzę (Marcin Dadel, Warszawa 2010)

Nowe wydanie praktycznego poradnika, omawiającego tworzenie projektów społecznych (co to jest projekt, jakie są jego elementy, jak je tworzyć).

Cena: 8 zł

Ponadto w sprzedaży inne broszury z serii 3w* (ceny już od 3 zł):

- ▶ Jak założyć fundację?
- ▶ Jak napisać statut fundacji?
- ▶ Jak założyć stowarzyszenie?
- ▶ Krajowy Rejestr Sądowy a fundacje i stowarzyszenia
- ▶ Podstawy zarządzania finansami w organizacjach pozarządowych, nieprowadzących działalności gospodarczej
- ▶ Jak założyć spółdzielnię socjalną?

Tytuły w przygotowaniu:

- ▶ Kontrola, nadzór i sprawozdawczość organizacji pozarządowych
- ▶ Organizacje pożytku publicznego – uzyskanie statusu opp, przywileje, obowiązki, kontrola

JAK ZAMAWIAĆ?

Broszury można zamawiać w sklepie internetowym www.sklep.ngo.pl.
Wszystkie ceny zawierają koszty przesyłki.



Stale aktualizowana lista dostępnych broszur znajduje się na www.sklep.ngo.pl
Broszury 3w* (Warto Wiedzieć Więcej) to seria adresowana do organizacji pozarządowych, wydawana od 2000 roku. Broszury w przystępny sposób opisują podstawowe zagadnienia ważne dla stowarzyszeń i fundacji, dotyczące ich zakładania oraz prowadzenia.



Niniejsza publikacja powstała w ramach projektu „Ewaluacja kluczem do profesjonalizacji NGO”.
Projekt dofinansowany ze środków Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich.