

# EWALUACJA JAK TO SIĘ ROBI?

PORADNIK DLA PROGRAMÓW PAFW

# EWALUACJA JAK TO SIĘ ROBI?

PORADNIK DLA PROGRAMÓW PAFW



# SPIS RZECZY

WSTĘP / O poradniku, naszej filozofii ewaluacji, etapy ewaluacji / str. 04

ROZDZIAŁ 1 / Jak przygotować się do ewaluacji? / str. 11

KROK 1 / Decyzje organizacyjne / str. 12

KROK 2 / Osoba odpowiedzialna za ewaluację / str. 18

KROK 3 / Teoria programu / str. 20

KROK 4 / Pytania ewaluacyjne i wskaźniki / str. 27

KROK 5 / Plan ewaluacji / str. 32

ROZDZIAŁ 2 / Jak zbierać informacje? / str. 39

Przegląd metod badań społecznych / str. 40

Zbieranie informacji w monitoringu / str. 46

W jaki sposób wybrać metodę zbierania informacji? / str. 51

ROZDZIAŁ 3 / Jak analizować i wykorzystywać wyniki? / str. 57

Od informacji do ich wykorzystania / str. 58

KROK 1 / Analiza zebranych informacji / str. 61

KROK 2 / Wyciąganie wniosków / str. 64

KROK 3 / Rekomendacje / str. 67

KROK 4 / Wykorzystanie wyników ewaluacji / str. 69

SŁOWNICZEK / str. 74

# WSTĘP

Niniejszy poradnik jest owocem współpracy środowiska organizacji realizujących programy Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Obecna wersja powstała w toku trwającego trzy miesiące procesu obejmującego seminarium, spotkania robocze i konsultacje za pośrednictwem strony internetowej.

Poradnik jest praktycznym kompendium wiedzy o ewaluacji stworzonym na podstawie doświadczeń środowiska PAFW oraz przeglądu literatury przedmiotu. Ma również opisywać standard dobrej ewaluacji – zbiór zasad postępowania, które warto utrwalać i upowszechniać. Chcemy, by poradnik był użyteczny i realnie przyczynił się do rozwoju kultury ewaluacji w organizacjach realizujących Programy PAFW.

Kolejne procesy ewaluacji przynoszą nowe doświadczenia i spostrzeżenia, dlatego ważne, by poradnik był dokumentem „żywym”, cały czas „w budowie” – rozwijanym i ulepszanym pod wpływem nowych doświadczeń. Z tego właśnie powodu jest zawsze otwarty na uzupełnienia i modyfikacje – jego tekst jest dostępny na stronie Ewka – wiki o ewaluacji, za pośrednictwem której wszyscy możemy go w każdej chwili edytować, poprawiać i uzupełniać.

## O poradniku

Poradnik powstał z myślą o ewaluacji programów Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. W tym sensie jest „szyty na miarę”, adresowany do koordynatorów programów PAFW, osób odpowiedzialnych za ewaluację po stronie realizatora, przedstawicieli PAFW oraz ewaluatorów współpracujących z PAFW i realizatorami programów. Ma ułatwiać współpracę tych partnerów na rzecz dobrej ewaluacji.

Poradnik nie stanowi uniwersalnej wykładni. Nie oferuje wprowadzenia do ewaluacji w ogólności i nie obejmuje całej różnorodności podejść i szkół. Programy PAFW mają swoją specyfikę. Są to przedsięwzięcia wieloletnie, czasem bez określonego terminu zakończenia, dzięki czemu z edycji na edycję mogą się uczyć na swoich doświadczeniach; są wspólnym przedsięwzięciem fundatora i realizatora, którzy blisko ze sobą współpracują; są komplementarne i dotyczą wybranych przez Fundację strategicznych celów.

W szczególności trzeba podkreślić, że poradnik nie tłumaczy, w jaki sposób należy ewaluować programy unijne – niektóre pojęcia i zasady postępowania celowo odbiegają od standardu przyjętego przez Komisję Europejską i administrację publiczną. Nie wyjaśnia również, jak ewaluować małe projekty społeczne, które ze względu na krótki czas realizacji, mniejszy budżet i skalę mogą wymagać innego podejścia. Poradnik nie obejmuje również tematu ewaluacji organizacji, choć ewaluacja programu może pośrednio pomóc w rozwoju instytucjonalnym. Mimo że poradnik został napisany dla konkretnych organizacji i należy mieć w pamięci powyższe zastrzeżenia, liczymy, że organizacje poza środowiska PAFW również uznają go za przydatny.

Poradnik został napisany z myślą zarówno o nowych programach, jak i programach już istniejących. Nowe programy mogą z jego pomocą krok po kroku stworzyć od początku swoje zasady ewaluacji. Te istniejące, które mają już własną kulturę ewaluacji, narzędzia i wypracowane sposoby postępowania, mogą wykorzystać poradnik jako zestaw wskazówek i pomysłów pomocnych w doskonaleniu dotychczas stosowanych metod i procedur. Do poradnika warto sięgnąć na etapie planowania ewaluacji przed każdą kolejną edycją programu. Wówczas poradnik może służyć jako praktyczna „checklista”, dzięki której łatwiej będzie zaplanować ewaluację, a następnie sprawnie ją przeprowadzić, pamiętając o każdym istotnym kroku.

Poradnik nie jest podręcznikiem metodologii: nie ma w nim szczegółowych instrukcji, w jaki sposób prowadzić badania społeczne, jak konstruować kwestionariusze, dobierać próby, przeprowadzać eksperymenty itp. Metodologii badań społecznych poświęcono wiele podręczników i nie ma potrzeby ich tutaj powielać.

Poradnikowi towarzyszy strona internetowa Ewka – wiki o ewaluacji. Ewka to wewnętrzna wiki dla organizacji współpracujących z Polsko-Amerykańską Fundacją Wolności, która służy gromadzeniu i wymianie doświadczeń związanych z ewaluacją. Poza treścią poradnika można na niej znaleźć użyteczne publikacje, przykłady dobrych praktyk, narzędzi badawczych, raportów ewaluacyjnych itp.

## Nasza filozofia ewaluacji

Programy, które realizujemy, odpowiadają na ważne społecznie potrzeby – mają umacniać demokrację i społeczeństwo obywatelskie, wyrównywać szanse indywidualnego rozwoju, wspierać lokalne inicjatywy, liderów, organizacje pozarządowe, wspierać rozwój obszarów wymagających szczególnej pomocy. By dobrze zarządzać tymi programami, potrzebna jest ewaluacja.

Ewaluacja ma pomóc w sprawdzeniu, czy robimy wszystko, by cele te zostały osiągnięte, czy stosujemy optymalne rozwiązania, podejmujemy właściwe decyzje. Wsparcie PAFW to rodzaj inwestycji, która powinna przynieść jak największy zwrot w postaci maksymalnej społecznej korzyści. Ewaluacja pozwala doskonalić programy, by jak najlepiej wykorzystywać ograniczone środki, którymi dysponujemy. Może również pomagać w zarządzaniu programami, dostarczać wiedzy, która pomoże podejmować właściwe decyzje. Ewaluacja powinna być procesem samokształcenia, ma nas wspierać w doskonaleniu działań.

Ewaluacja oznacza opartą na faktach, systematyczną refleksję nad sensem naszego działania. Pozwala określić, na ile cele, które staramy się osiągnąć, odpowiadają na realne, trafnie określone problemy i potrzeby. Ewaluacja pomaga diagnozować istniejące deficyty i rozumieć rzeczywistość społeczną, w której pracujemy, aby w razie potrzeby elastycznie reagować i modyfikować cele programów.

Do skutecznego działania potrzebni są partnerzy, sprzymierzeńcy, sojusznicy. Aby ich pozyskać, potrzebujemy dowodów na pozytywne oddziaływanie naszych programów. Ewaluacja ma pomagać w dokumentowaniu, potwierdzaniu i promowaniu naszych osiągnięć.

Ewaluacja nie sprowadza się do realizacji badania i napisania raportu. Przede wszystkim powinna oznaczać namysł nad programem. Monitoring i badania ewaluacyjne to tylko narzędzia wspomagające ten proces. Tak rozumiana ewaluacja zawsze wymaga zaangażowania zespołu realizującego program (zarówno po stronie realizatora programu, jak i fundatora). Choć w literaturze przedmiotu funkcjonuje określenie „ewaluacja zewnętrzna”, jesteśmy przekonani, że naprawdę ucząca ewaluacja nie może być całkowicie zewnętrznym procesem. Refleksja nad tym, co wynika z naszych działań, powinna odbywać się przede wszystkim wewnątrz organizacji.

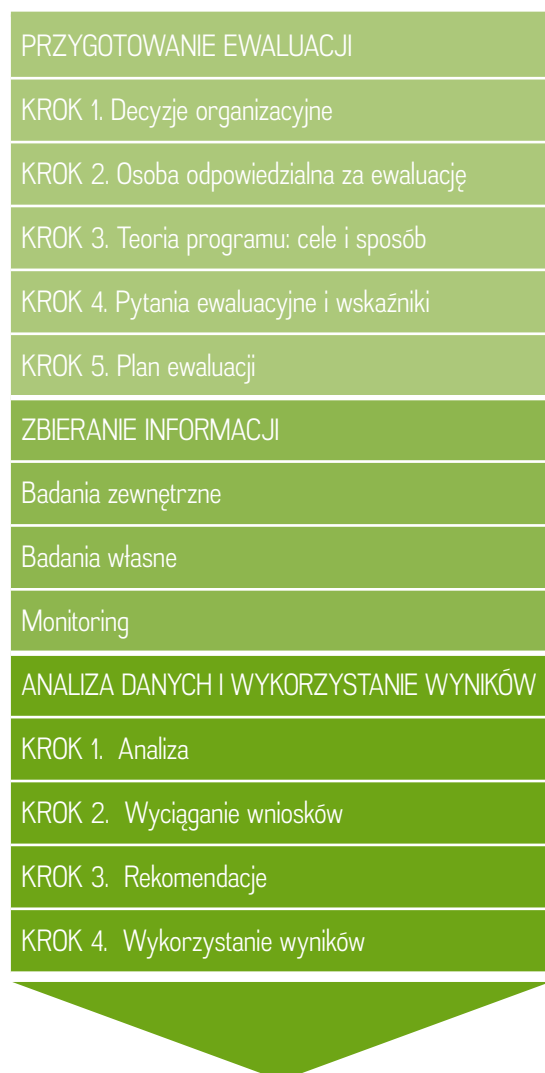
Proces ewaluacji wymaga czasu i środków, ale jej koszt musi być adekwatny do skali programu. W ewaluacji również obowiązuje zasada efektywności, dlatego musi ona być racjonalnie planowana, oszczędna, „szyta na miarę”.

Programy PAFW są zawsze wspólnym przedsięwzięciem Fundacji Wolności i realizatora, podobnie jak ich ewaluacja. Realizator nie jest „przedmiotem” ewaluacji – jest głównym „podmiotem” odpowiedzialnym za ewaluację programu i głównym beneficjentem jej wyników. Ewaluacja jest elementem dialogu między realizatorem i PAFW. Powodzenie programu zależy od jakości tego dialogu, od jakości wspólnej refleksji, również od umiejętności i odwagi wskazania słabych stron programu.

Ewaluacja ma pomagać w prowadzeniu programu – dostarczać wiedzy i rekomendacji do podjęcia właściwych decyzji. Jest procesem nauki – służy rozwojowi i doskonaleniu programu na podstawie zgromadzonego doświadczenia. Buduje wiarygodność programu – służy dokumentowaniu jego osiągnięć.

## Etapy ewaluacji

Dobry proces ewaluacji powinien obejmować trzy podstawowe etapy: przygotowanie ewaluacji, zbieranie informacji oraz analizę danych i wykorzystanie wniosków.





## ETAP 1 – PRZYGOTOWANIE EWALUACJI

Jakość i użyteczność ewaluacji zależy w ogromnej mierze od jej właściwego przygotowania. Organizacje pozarządowe często popełniają błąd, zabierając się za ewaluację pod koniec programu, kiedy jest im ona potrzebna do rozliczenia i sprawozdania z działań. Wówczas jednak jest już zbyt późno – zwykle wiele informacji trzeba zbierać na bieżąco, w trakcie realizacji programu, i nie da się ich zdobyć, kiedy program zmierza ku końcowi. Dlatego ewaluację warto zaplanować jeszcze przed rozpoczęciem programu (bądź kolejnej jego edycji). Planowanie ewaluacji na początku to również dobry sposób na wykonanie jej tanio, niejako „przy okazji” innych działań oraz jedyny sposób na to, by racjonalnie ocenić jej koszt i go zabudżetować. Ponadto w ten sposób po zakończeniu edycji łatwiej odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu udało się osiągnąć postawione cele – jeśli na początku brakuje jasnych wskaźników sukcesu, zwykle pod koniec trudno zgodzić się, czy cele faktycznie zostały osiągnięte.

Ewaluację warto zaplanować jeszcze przed rozpoczęciem programu (lub kolejnej jego edycji).

## ETAP 2 – ZBIERANIE INFORMACJI

Jeżeli plan ewaluacji jest dobrze przygotowany, zbieranie potrzebnych informacji nie powinno nastroczać wielu trudności. Można zdobywać je za pomocą monitoringu działań (np.: odwiedzanie projektów, notatki ze spotkań, bazy beneficjentów) oraz prowadząc badania społeczne (np.: wywiady indywidualne, wywiady grupowe, ankiety). Badania mogą być realizowane w różnej skali. W zależności od postawionych pytań ewaluacyjnych, może to być duży sondaż z beneficjentami, ale może to być również kilka wywiadów z trenerami lub spotkanie warsztatowe z wolontariuszami. Badania mogą być realizowane przez zewnętrzne instytucje badawcze, ale mogą być też w pewnym zakresie realizowane samodzielnie przez realizatora programu, „przy okazji” codziennej pracy. Formy i narzędzia zbierania informacji zależą w zdecydowanej mierze od postawionych pytań ewaluacyjnych, możliwości czasowych i finansowych organizacji oraz umiejętności „wplecenia” ewaluacji w bieżącą pracę programową.

## ETAP 3 – ANALIZA DANYCH I WYKORZYSTANIE WNIOSKÓW

Sens i użyteczność ewaluacji zależy od umiejętnej analizy zebranych danych, wyciągnięcia z nich wniosków oraz ich wykorzystania. Na tym etapie ewaluacja ponownie spotyka się z zarządzaniem programem. Stworzenie samego raportu nie jest właściwym zakończeniem procesu ewaluacji. Dopełnia go dopiero wykorzystanie wniosków i rekomendacji z ewaluacji w konkretnych decyzjach dotyczących programu.

Czasem w ewaluacji koncentrujemy się zbyttnio na zbieraniu informacji: badaniach i monitoringu, zaniedbując przygotowanie ewaluacji oraz pracę nad wykorzystaniem jej wyników. Bardzo ważne jest zachowanie właściwych proporcji między tymi trzema

etapami. Bez dobrego przygotowania ewaluacji, badania i monitoring nie przyniosą użytecznych informacji. Bez uważnej refleksji na etapie analizy i wykorzystania wniosków, cały wysiłek włożony w badania i monitoring może zostać zmarnowany.

**Ewaluacja to nie tylko badania. Aby ewaluacja przyniosła efekty, potrzebny jest czas na refleksję na etapie przygotowania oraz wykorzystania wniosków.**



Omawiając poszczególne kroki ewaluacji, staramy się pokazywać je na przykładzie fikcyjnego programu Lokalne Media, który ma przypominać prawdziwe programy PAFW. Lokalne Media to program, który odpowiada na problem niskiego poziomu debaty publicznej w małych miejscowościach. Jego rolą jest wsparcie osób, które chcą tworzyć lokalne media (lub już je tworzą, a chcą robić to lepiej), poprzez podnoszenie ich kompetencji, dostarczanie potrzebnego sprzętu (komputery, drukarki, oprogramowanie do składania tekstu, dyktafony, kamery itp.) oraz finansowanie działań skierowanych do społeczności lokalnych mających na celu pobudzenie i animowanie debaty lokalnej (konkurs „małych grantów”). Raz do roku osoby uczestniczące w programie spotykają się na konferencji, gdzie mają okazję poznać innych lokalnych dziennikarzy, publicystów, aktywistów, wymienić się doświadczeniami, a także poznać najciekawsze inicjatywy prezentowane w trakcie konferencyjnych sesji.\*

---

\* wszystkie przykłady opisują sytuacje fikcyjne



# JAK PRZYGOTOWAĆ SIĘ DO EWALUACJI

---

Jakość i użyteczność ewaluacji zależy w ogromnej mierze od jej właściwego przygotowania. Ewaluacja rozpoczyna się na długo przed realizacją badań ewaluacyjnych. Trzeba jasno określić cele i założenia programu, postawić pytania ewaluacyjne, zdefiniować wskaźniki. Potrzebny jest budżet, harmonogram oraz osoba odpowiedzialna za ewaluację. Dobra ewaluacja wymaga dobrego planu.

Aby przygotować ewaluację, trzeba wykonać kilka kroków:

KROK 1. DECYZJE ORGANIZACYJNE

KROK 2. OSOBA ODPOWIEDZIALNA ZA EWALUACJĘ

KROK 3. TEORIA PROGRAMU

KROK 4. PYTANIA EWALUACYJNE I WSKAŹNIKI

KROK 5. PLAN EWALUACJI

Rady zebrane w rozdziale pierwszym pomogą sprawnie przygotować proces ewaluacji, który będzie odpowiadał na potrzeby programu i przyniesie praktycznie użyteczne wnioski.

## KROK 1 DECYZJE ORGANIZACYJNE

Zanim rozpocznie się praca nad przygotowaniem ewaluacji, warto rozstrzygnąć kilka kwestii, które mają wpływ na cały przebieg pracy. W ewaluacji spotykają się interesy Fundacji Wolności i realizatora Programu – decyzje te powinny więc być podjęte wspólnie przez obydwie organizacje.

### Czy podjąć ewaluację programu?

Rozważając rozpoczęcie ewaluacji programu, należy zastanowić się, czy mamy na nią czas i środki. Prowadzenie ewaluacji oznacza dodatkowe obowiązki dla koordynatora programu i jego zespołu oraz dodatkowe koszty. Potrzebne może być zlecenie wykonania badań, wynajęcie konsultanta, zatrudnienie dodatkowej osoby itp.

Warto również zadać sobie pytanie, w jaki sposób chcemy wykorzystać wyniki ewaluacji? Czy jesteśmy gotowi na wprowadzenie zmian w programie, jeśli ewaluacja pokaże, że są one konieczne? Ewaluacja ma sens tylko wówczas, gdy możliwe jest praktyczne wykorzystanie jej ustaleń. W przeciwnym razie staje się pustym rytuałem i marnotrawieniem środków, które można z pożytkiem wydać w inny sposób.

**Ewaluacja ma sens tylko, jeśli organizacja jest gotowa na zmiany.**

### W jaki sposób sfinansujemy ewaluację i ile możemy na nią wydać?

Koszt ewaluacji można dokładnie oszacować dopiero pod koniec etapu planowania – gdy znane są już pytania ewaluacyjne i wybrane metody monitoringu oraz badań. Często jednak koszt ewaluacji musimy zabudżetować wcześniej. Dobrze jest choćby orientacyjnie określić kwotę, jaką możemy wydać – inaczej będziemy się przygotowywać do ewaluacji, na którą mamy 5 tys. zł, a inaczej do takiej, na którą chcemy przeznaczyć 50 tys. zł.

Ważną kwestią jest też źródło finansowania ewaluacji. Ewaluacja może być finansowana ze środków PAFW lub ze środków własnych organizacji (więcej piszemy o tym w kroku 5. „Plan ewaluacji”).

### Czy potrzebne jest zewnętrzne wsparcie?

Ewaluacja oznacza systematyczny namysł nad programem. Z tego względu zawsze wymaga zaangażowania zespołu i nie da się jej w całości zlecić na zewnątrz.

Trudno jednak również całą ewaluację przeprowadzić własnymi siłami. Zwykle zespół programu jest zbyt mały i zbyt zajęty, żeby samodzielnie udźwignąć ten obowiązek. Czasem potrzebne jest też wsparcie kogoś dysponującego większą wiedzą i doświadc-

zeniem w zakresie ewaluacji. W takiej sytuacji potrzebna może być pomoc zewnętrznego ewaluatora.

Zewnętrzny ewaluator może pełnić różne funkcje:

- **Ewaluator-trener** może pomóc w przeprowadzeniu całego procesu ewaluacji, zwłaszcza na etapie planowania ewaluacji oraz analizy danych i wykorzystania wniosków. Może zorganizować pracę, moderować spotkania i warsztaty, podsumowywać kolejne kroki itp.
- **Ewaluator-konsultant** może udzielić konsultacji metodologicznej przy wyborze metod badawczych i określaniu wskaźników, pomóc w konstruowaniu narzędzi badawczych do monitoringu i samodzielnie realizowanych badań (np. ankiet, scenariuszy wywiadów).
- **Ewaluator-badacz** może wykonać zleczone badania lub analizy.

Ewaluacja to zadanie realizatora programu. Nie da się jej w całości zlecić na zewnątrz.

W niektórych programach społecznych ewaluację traktuje się jako zadanie realizowane w całości przez zewnętrzny podmiot. Nie jest to dobra praktyka. Ewaluacja sprowadza się wówczas zwykle do realizacji badania ewaluacyjnego. Wynajęty ewaluator w całości odpowiada wtedy za przygotowanie badania, jego realizację oraz opracowanie wyników. Ewaluacja rozpoczyna się w momencie złożenia zamówienia na badania, a kończy odebraniem raportu. Kontakt organizacji realizującej program i ewaluatora ogranicza się do przyjęcia zamówienia i prezentacji wyników. W takim scenariuszu nie ma warunków do wspólnej refleksji i dyskusji. Przygotowanie badania i tworzenie rekomendacji spoczywa na osobie, która siłą rzeczy słabo zna program, ewaluacja jest traktowana wycinkowo i jest słabo związana z zarządzaniem programem, w efekcie pojawia się ryzyko osłabienia jej wpływu na program i jego zespół.

Z drugiej strony, prowadzenie ewaluacji wyłącznie siłami organizacji realizującej program (autoewaluacja) bez jakiegokolwiek zewnętrznego wsparcia również może mieć negatywne konsekwencje. Wiele czynności, zwłaszcza związanych z realizacją badań, ma charakter techniczny i zajmuje dużo czasu – ich samodzielne wykonywanie przez zespół programu może być zbyt dużym i niepotrzebnym obciążeniem. Ponadto całkowicie wewnętrznej ewaluacji brak świeżego spojrzenia – trudniej jest dostrzec ukryte założenia, „dziury w logice” programu, trudniej o nowe i śmiałe propozycje zmian (zazwyczaj łatwiej jest nam pracować, tak jak do tego przywykliśmy).

Niezależnie, czy decydujemy się na autoewaluację czy ewaluację zewnętrzną, stawiać pytania i odbierać wyniki powinna organizacja realizująca program.

	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
AUTO- EWALUACJA	Łatwość powiązania ewaluacji i zarządzania programem Dogłębna znajomość programu	Niebezpieczeństwo chodzenia utartymi ścieżkami Obciążenie dodatkowymi obowiązkami
EWALUACJA ZEWNĘTRZNA	Świeże, nowe spojrzenie, odkrywczość Specjalistyczne kompetencje i doświadczenie	Niebezpieczeństwo oderwania ewaluacji od zarządzania programem Dodatkowe koszty

Dlatego – jak to zwykle bywa – najlepsze rozwiązanie leży gdzieś pośrodku, pomiędzy autoewaluacją i całkowicie zewnętrznie zlecaną ewaluacją. Niektóre zadania w procesie ewaluacji lepiej jest wykonać samodzielnie, w niektórych warto skorzystać ze wsparcia ewaluatora, jeszcze inne można w całości oddać do zewnętrznej realizacji. Wykres na stronie obok ilustruje, które zadania w procesie ewaluacji mogą być zlecane zewnętrznym podmiotom, a które powinny być wykonane własnymi siłami.

Po stronie realizatora programu leżą oczywiście wszystkie decyzje organizacyjne oraz personalne. Przygotowanie teorii programu, pytań ewaluacyjnych, wskaźników i planu ewaluacji to również zadania realizatora programu, warto jednak skorzystać tu z pomocy ewaluatora pełniącego funkcję konsultanta i trenera. Pracy tej nie można jednak powierzyć zewnętrznemu podmiotowi w całości. Zaangażowanie zespołu programu na tym etapie jest kluczowe dla powodzenia całego przedsięwzięcia.

Zbieranie informacji można z powodzeniem zlecić na zewnątrz w formie „badań zewnętrznych”, ale można również w tym celu prowadzić badania własne lub korzystać z monitoringu. Na etapie analizy danych i wykorzystania wyników najłatwiej jest oddać do zewnętrznej realizacji analizę zebranych informacji. W istocie, zamawiając badanie zewnętrzne, prawie zawsze otrzymujemy w efekcie wyniki analiz, a nie dane surowe (np. otrzymujemy raport, a nie notatki z wywiadów lub rozkłady częstości odpowiedzi). Wyciągania wniosków i tworzenia rekomendacji lepiej już jednak nie pozostawiać w całości zewnętrznym badaczom – zwykle zbyt słabo znają oni program, by trafnie interpretować zebrane dane. Dobrą praktyką jest tu wspólna praca zespołu programu z ewaluatorem. Z kolei wykorzystanie wyników ewaluacji jest już oczywiście w całości zadaniem realizatora programu.

ZADANIE:	WEWNĘTRZNE	ZEWNĘTRZNE
PRZYGOTOWANIE EWALUACJI		
KROK 1. Decyzje organizacyjne	●	
KROK 2. Osoba odpowiedzialna za ewaluację	●	
KROK 3. Teoria programu: cele i sposób		●
KROK 4. Pytania ewaluacyjne i wskaźniki		●
KROK 5. Plan ewaluacji		●
ZBIERANIE INFORMACJI		
Badania zewnętrzne		●
Badania własne	●	
Monitoring	●	
ANALIZA DANYCH I WYKORZYSTANIE WYNIKÓW		
KROK 1. Analiza		●
KROK 2. Wyciąganie wniosków		●
KROK 3. Rekomendacje		●
KROK 4. Wykorzystanie wyników	●	



## Jak wybrać zewnętrznego ewaluatora?

Jeśli uznamy, że potrzebne nam zewnętrzne wsparcie w prowadzeniu ewaluacji, musimy znaleźć odpowiednią osobę. Oto podstawowe kroki:

- **Rozpoznaj rynek** – możesz zapytać zaprzyjaźnione organizacje i osoby o rekomendacje ewaluatorów, z którymi współpracowali, skonsultować się z PAFW, przejrzeć katalog Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego (dostępny na stronie Ewka). Szukanie ewaluatora poprzez wyszukiwarki internetowe nie przyniesie wiele pożytku – nie istnieje dobra polska strona poświęcona temu zagadnieniu.
- **Przygotuj zapytanie ofertowe** – krótką notatkę dokładnie precyzującą, jakiego typu wsparcia/usługi potrzebujesz. Zapytanie może dotyczyć realizacji badania ewaluacyjnego, ale również usług konsultacyjnych lub trenerskich. Warto wziąć pod uwagę, że dla ewaluatora może to być pierwszy kontakt z programem. Zapytanie powinno więc zawierać także podstawowe informacje o programie i ewentualne wskazówki, gdzie można znaleźć więcej informacji na ten temat (np. adres strony).
- **Wyślij zapytanie ofertowe** do kilku wybranych osób/instytucji.
- **Porównaj oferty** i wybierz ewaluatora.
- **Spotkaj się z wybranym ewaluatorem**, aby porozmawiać o szczegółach ewentualnej współpracy.

Przy wyborze ewaluatora zwróć uwagę, w jaki sposób zareaguje na zamówienie – czy w trakcie pierwszego spotkania będzie miał podstawową wiedzę na temat programu, czy zada właściwe pytanie doprecyzowujące, czy będzie starał się lepiej zrozumieć zamówienie? Jeśli nie będzie wiedział/-a czego dotyczy program i przyjdzie z gotowym, szablonowym rozwiązaniem – potraktuj to, jako znak ostrzegawczy.

Warto także zwrócić uwagę, na ile ewaluator orientuje się w dziedzinie, której dotyczy program, np. działań wspierających lokalne organizacje pozarządowe, młodzież czy też nauczycieli. W ocenie może pomóc wiedza o programach i zagadnieniach badanych przez wybraną osobę.

Warto ponadto porozmawiać o tym, jak będzie wyglądała współpraca. Jeśli zatrudnimy ewaluatora do realizacji badania, dobrze jest ustalić, czy zamierza pracować razem z nami nad przygotowaniem badania oraz nad wnioskami i rekomendacjami.

---

*Agnieszka Haber, Zarządzanie badaniem ewaluacyjnym – perspektywa zlecającego, w: Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych pod red. K. Olejniczaka, M. Kozaka i B. Ledziona, wyd. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne 2008, s. 219–221, pozycja dostępna na stronie <http://www.wh.agh.edu.pl>*



Zapytanie ofertowe na wykonanie badania stanu debaty publicznej w miejscowościach do 20 tys. mieszkańców.

**Kontekst badania:** Fundacja Nowoczesnych Mediów od 2012 roku realizuje program Lokalne Media. Program powstał w odpowiedzi na problem niskiego poziomu debaty publicznej w małych miejscowościach. Jego rolą jest wsparcie osób, które chcą tworzyć lokalne media, poprzez podnoszenie ich kompetencji, dostarczanie potrzebnego sprzętu (komputer, program do składu tekstu, dyktafon, kamera itp.) oraz finansowanie działań mających na celu pobudzenie i animowanie debaty lokalnej (konkurs „małych grantów”).

Fundacja Nowoczesnych Mediów przywiązuje dużą wagę do ewaluacji. Jednym z badań ewaluacyjnych zaplanowanych do realizacji w czasie drugiej edycji programu w 2013 roku jest „badanie stanu debaty publicznej w miejscowościach objętych programem”.

**Cel badania:** Celem badania jest diagnoza stanu debaty publicznej w miejscowościach objętych programem oraz ocena trafności założeń programu. Wynikiem diagnozy ma być pogłębiony opis lokalnej debaty publicznej, jej uwarunkowań, potencjału i barier rozwoju. Interesuje nas również odbiór programu przez mieszkańców. Diagnoza ma pomóc w przygotowaniu trzeciej edycji programu w 2014 roku.

#### **Kluczowe pytania badawcze:**

- Jakie formy przyjmuje debata publiczna w wybranych miejscowościach?
- Jak jest intensywna? Czego dotyczy? Kto jest w nią zaangażowany?
- W jaki sposób wykorzystywane są media?
- Czy lokalni liderzy i mieszkańcy wiedzą o programie Lokalne Media? Co o nim myślą?

#### **Zadania wchodzące w zakres zamówienia:**

- Opracowanie szczegółowych pytań badawczych we współpracy ze zleceniodawcą i na podstawie teorii programu Lokalne Media
- Przygotowanie metodologii badania, w tym szczegółowych narzędzi badawczych, w konsultacji ze zleceniodawcą
- Realizacja wywiadów z mieszkańcami i lokalnymi liderami w kilku wybranych miejscowościach w całej Polsce (oraz ewentualnie innych metod badawczych)
- Analiza wyników i przygotowanie raportu
- Prezentacja wyników oraz uczestnictwo w spotkaniu roboczym poświęconym wypracowaniu rekomendacji

#### **Oczekiwane doświadczenie wykonawcy:**

- Minimum trzyletnie doświadczenie w realizacji badań ewaluacyjnych w III sektorze
- Realizacja co najmniej 3 badań w społecznościach wiejskich

**Harmonogram realizacji badania:** czerwiec- sierpień 2013

Więcej informacji na temat programu Lokalne Media: [www.lokalnemedi.org.pl](http://www.lokalnemedi.org.pl)

## KROK 2 OSOBA ODPOWIEDZIALNA ZA EWALUACJĘ

O ewaluacji programu warto myśleć jako o wewnętrznym projekcie, który ma swoje cele, plan, koordynatora, budżet i harmonogram. Aby ten projekt się powiódł, trzeba wyznaczyć w organizacji osobę za niego odpowiedzialną.

W niektórych organizacjach te obowiązki bierze na siebie koordynator programu, w innych koordynator programu powierza to zadanie członkowi swojego zespołu. Tylko największe programy mogą pozwolić sobie na zatrudnienie specjalisty zajmującego się wyłącznie ewaluacją. Zazwyczaj osoba odpowiedzialna za ewaluację łączy te zadania z innymi obowiązkami.

Warto wybrać osobę odpowiedzialną za ewaluację. Dbą ona o przygotowanie ewaluacji, pilnuje zbierania informacji, pomaga w wykorzystaniu wniosków w praktyce.

### Co należy do obowiązków osoby odpowiedzialnej za ewaluację?

Osoba odpowiedzialna za ewaluację dba o dobre przygotowanie ewaluacji, pilnuje zbierania informacji i wykorzystania wniosków w praktyce.

**Na etapie przygotowań** gromadzi dokumenty programowe, organizuje spotkania zespołu, PAFW i innych partnerów poświęcone dyskusji nad celami, założeniami i teorią programu, razem z zespołem stawia pytania ewaluacyjne, wybiera metody badań i monitoringu, w razie potrzeby nawiązuje współpracę z zewnętrznym ewaluatorem lub szuka konsultacji, dba o powstanie jasnego planu ewaluacji.

**Na etapie zbierania informacji** pilnuje, by dane z monitoringu służyły terminowo i były dobrej jakości, organizuje badania ewaluacyjne (jeśli organizacja zbiera informacje samodzielnie), wybiera podwykonawców i zleca realizację badań ewaluacyjnych zewnętrznym podmiotom.

**Na etapie analizy i wykorzystania wniosków** gromadzi i czyta raporty z badań ewaluacyjnych i monitoringu, przekazuje praktyczne wskazówki zespołowi programu, organizuje spotkania zespołu, PAFW, zewnętrznych ewaluatorów i innych partnerów poświęcone wykorzystaniu wniosków z ewaluacji.

Praca osoby odpowiedzialnej za ewaluację w zależności od rozmiaru programu oraz przyjętego planu ewaluacji wymaga zazwyczaj od kilku do kilkunastu godzin tygodniowo.

Osoba odpowiedzialna za ewaluację nie powinna pracować sama. Warunkiem powodzenia ewaluacji jest zaangażowanie zespołu programu oraz ważnych partnerów. Tylko poprzez wspólną pracę możliwe jest postawienie właściwych pytań oraz wykorzystanie w praktyce uzyskanych dzięki ewaluacji odpowiedzi.

Dobrym pomysłem jest zorganizowanie grupy roboczej spotykającej się w najważniejszych momentach procesu ewaluacji (przygotowanie, postawienie pytań ewaluacyjnych, prezentacja wyników badań, dyskusja, wykorzystanie wniosków). Ewaluacja to proces, w którym ważna jest ciągłość – dlatego dobrze, gdy skład tej grupy jest w miarę stały.

Osoba odpowiedzialna za ewaluację stara się zaangażować zespół i ważnych partnerów. Dobrym pomysłem jest zorganizowanie grupy roboczej spotykającej się w najważniejszych momentach procesu ewaluacji.

W natłoku bieżących zajęć i pilnych terminów zespołowi programu często brakuje czasu na refleksję nad sensem i rezultatami swojej pracy. Zadaniem osoby odpowiedzialnej za ewaluację jest stworzenie warunków do takiej refleksji, w razie potrzeby wyjaśnienie zespołowi sensu i potrzeby ewaluacji. Ważne, by ściśle współpracowała ona z koordynatorem programu (jeśli nie jest to ta sama osoba) – wówczas wyniki ewaluacji mają większą szansę być wykorzystane do zarządzania programem, podejmowania strategicznych decyzji.

## KROK 3 TEORIA PROGRAMU

Jeśli ewaluacja ma spełnić swoją funkcję, trzeba wyraźnie określić cele programu oraz ustalić, w jaki sposób ma on doprowadzić do oczekiwanej zmiany społecznej. Potrzebna jest jasna odpowiedź na pytanie: „co chcemy osiągnąć i jak to zrobimy?”. Fundamentem ewaluacji powinien być więc dokument opisujący program – jego cele, założenia, misję, wizję, zaplanowane działania itp. Taki dokument będziemy nazywać „teorią programu”.

„Teoria programu” to rzecz bardzo praktyczna. Warto mieć taki dokument, ponieważ:

- Sprawia, że wszystkie osoby zaangażowane w ewaluację rozumieją program jednako. Zapobiega nieporozumieniom.
- Pomaga w postawieniu właściwych pytań ewaluacyjnych.
- Umożliwia konstrukcję trafnych wskaźników.
- Ułatwia interpretację wyników badań ewaluacyjnych.
- Dostarcza jasnych kryteriów oceny rezultatów programu.
- Pomaga w zachowaniu ciągłości procesu ewaluacji. Sprawia, że wiedza z badań ewaluacyjnych kumuluje się. Jest zapisem historii rozwoju programu.

Każdy program społeczny w mniejszym lub większym stopniu dysponuje tego rodzaju „teorią”. Zwykle jest ona opisana w dokumentach zatytułowanych, np. „założenia”, „misja i cele”, „strategia” itp. Jej fragmenty można znaleźć też np. we wnioskach o dofinansowanie, sprawozdaniach merytorycznych, stronach internetowych lub publikacjach.

**Dobra ewaluacja wymaga dobrej „teorii programu”, która odpowiada na pytanie: „co chcemy osiągnąć i jak to zrobimy?”.**

„Teoria programu” bywa bardzo prosta i lakoniczna. Może też jednak być bogata i szczegółowa. Z punktu widzenia ewaluacji „teoria programu” w wersji minimum powinna zawierać jasny opis celów programu oraz działań, które mają do nich doprowadzić. Jednak warto pamiętać, że im pełniejsza „teoria programu”, tym głębsze i bardziej użyteczne będą wnioski z ewaluacji. Dlatego jest wskazane, żeby „teoria programu” nie ograniczała się do listy celów i działań. Z myślą o ewaluacji bardzo użyteczne jest stworzenie tzw. modelu logicznego programu (więcej piszemy o tym w kolejnym podrozdziale). Ponadto warto m.in. zdefiniować najważniejsze pojęcia, opisać misję i wizję programu oraz wykonać analizę ryzyka.

Jeśli opis celów, misji, założeń, strategii itd. jest rozproszony, dobrze jest zebrać i uporządkować całą tę wiedzę w jednym spójnym dokumencie. Trzeba również sprawdzić, czy opis programu jest kompletny i aktualny. Programy zmieniają się z roku na rok – dokumenty nie zawsze nadążają za tym rozwojem. Co więcej, niektóre założenia programu często wcale nie są spisane. Ukrywają się w różnych roboczych ustaleniach i rozmowach, a jednak istotnie wpływają na kształt i przebieg programu. Warto więc w ramach przygotowania ewaluacji spojrzeć krytycznie na istniejące dokumenty, uzupełnić je i zaktu-

alizować. A w sytuacji, gdy „teoria programu” nie jest w żadnej formie spisana, trzeba koniecznie stworzyć odpowiedni dokument. Dobra „teoria programu” jest podstawą dobrej ewaluacji, opłaca się więc zadbać o to, żeby ten fundament był mocny.

**„Teoria programu” programu powinna być spisana w dokumencie dostępnym dla wszystkich osób zaangażowanych w ewaluację.**

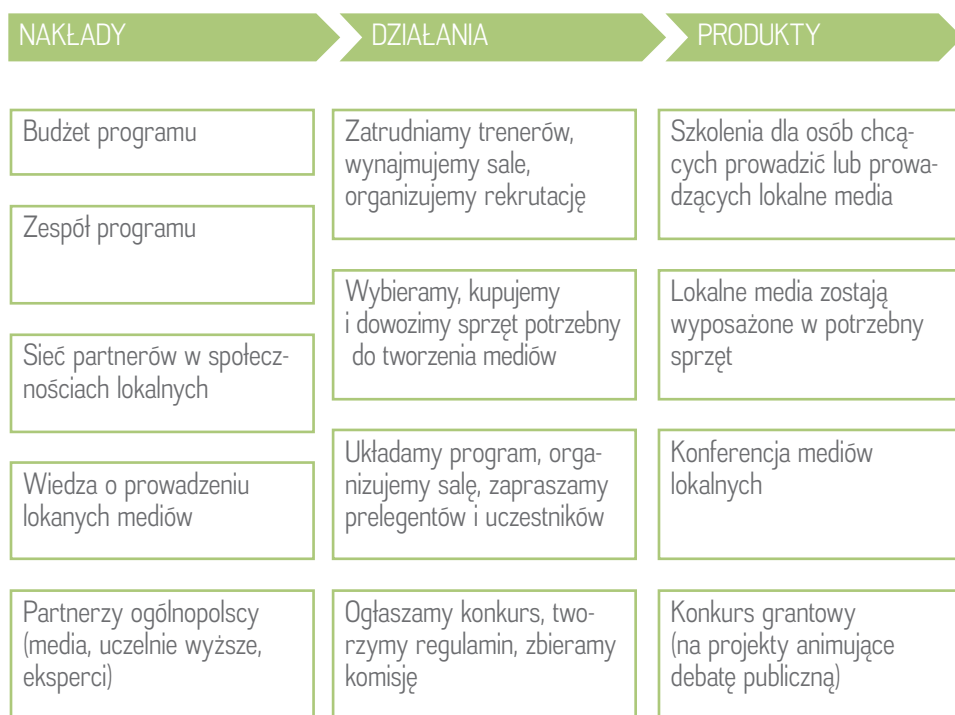
„Teoria programu” dotyka podstawowych pytań o cel, sens i sposób działania programu. Refleksja nad tymi zagadnieniami jest potrzebna zarówno w planowaniu ewaluacji, jak i w samym zarządzaniu programem. Dlatego ten etap przygotowania ewaluacji najlepiej jest połączyć z planowaniem kolejnej edycji programu. Krytyczne spojrzenie na „teorię programu”, dyskusja trafności celów i adekwatności działań oraz praca nad nowym dokumentem służy wówczas jednocześnie wypracowaniu formuły programu w nowej edycji i stworzeniu podstawy ewaluacji. Praca nad „teorią programu” sama w sobie jest również rodzajem „autoewaluacji”. Tworzy okazję do głębszej refleksji nad programem, sprzyja jego doskonaleniu. Warto więc zainwestować w nią czas i środki. Po uzgodnieniu „teorii programu”, drogi zarządzania i ewaluacji tymczasowo się rozchodzą. Dalsza praca nad ewaluacją polega na stawianiu pytań ewaluacyjnych, opracowywaniu metod badawczych, zbieraniu informacji i ich analizie. Zarządzanie i ewaluacja spotykają się ponownie, gdy zastanawiamy się nad praktycznym wykorzystaniem wniosków z badań i analiz.

Istniejące programy PAFW mają już zwykle określone cele oraz ustaloną praktykę działania. Mimo to przed każdą kolejną edycją programu warto wrócić do tej podstawowej refleksji, ponownie zastanowić się nad celami, zweryfikować pomysł na działanie, zastanowić się, czego uczy doświadczenie minionej edycji i jakie wnioski przyniosła jej ewaluacja. Planowanie ewaluacji jest dobrą do tego okazją.

**Planowanie ewaluacji najlepiej jest połączyć z planowaniem kolejnej edycji programu.**

Dyskusja nad celami i sposobem działania programu to kluczowy moment ewaluacji. W pracy nad „teorią programu” powinny więc uczestniczyć wszystkie osoby zaangażowane w ten proces. Osoba odpowiedzialna za ewaluację powinna zorganizować w tym celu spotkanie grupy roboczej obejmującej zespół programu, prezesa organizacji realizującej program, przedstawiciela PAFW oraz, w miarę potrzeb i możliwości, ewaluatorów, ekspertów i innych ważnych współpracowników. Praca zespołowa ma tutaj bardzo duże znaczenie. Dyskusja pomaga usunąć niejasności, doprecyzować sformułowania, uwspólnić sposób rozumienia sensu programu, czasem też zauważyć jego słabe strony lub nietrafne założenia. Rozmowa o celach programu często pokazuje, że różnie je rozumiemy lub przypisujemy im różną wagę. Dzięki wspólnej pracy nad „teorią programu” można uniknąć nieporozumień na etapie analizy i wykorzystania wyników. Zaangażowanie zespołu w pracę nad „teorią” zwiększa też szansę, że w praktyce zostaną wykorzystane wyniki ewaluacji. W przygotowaniu, poprowadzeniu i podsumowaniu spotkania poświęconego „teorii programu” może pomóc doświadczony trener-ewaluator.

## Model logiczny programu



Z punktu widzenia ewaluacji wyjątkowo użytecznym elementem „teorii programu” jest tzw. model logiczny. Jest to narzędzie, które pomaga w stworzeniu klarownego opisu oddziaływania programu. W tym celu przedstawia mechanizm oddziaływania jako łańcuch zdarzeń prowadzących od podejmowanych działań, poprzez ich zamierzony efekt, aż po daleki wpływ programu.

Model logiczny zbudowany jest z szeregu stwierdzeń: „jeżeli..., to...”, które opisują przyczynowo-skutkowe zależności w łańcuchu oddziaływania programu. Przykładowo w programie Lokalne Media autorzy programu przyjęli, że „jeśli poprowadzą szkolenia dla twórców lokalnych mediów, to zyskają oni potrzebne kompetencje”, „jeśli twórcy mediów lokalnych zyskają odpowiedni sprzęt i kompetencje, to powstaną nowe lokalne media”. Zależności te często ilustrowane są za pomocą grafów lub schematów blokowych, choć model może mieć też mniej atrakcyjną formę prostej tabelki.

Poszczególne ogniwa łańcucha następstw mają swoje nazwy, które ułatwiają rozpoznanie ich znaczenia w modelu.

- **Nakłady** (ang. resources/input tłumaczone też jako „zasoby”/„wkład”), czyli wszystko, czym program dysponuje i co może wykorzystać w swoich „działaniach”, np. zespół, wiedza, środki finansowe, lokal, sieć partnerów itp.



- **Działania** (ang. activities), czyli praca, która zostaje w programie wykonana w oparciu o „nakłady”, by wytworzyć pewien „produkt”. Działania to np. zatrudnienie trenerów, wynajęcie sali, organizacja rekrutacji.
- **Produkty** (ang. outputs), czyli bezpośrednie efekty „działań”, które jednak są tylko narzędziem do osiągnięcia właściwych celów. Zwykle są to policzalne dobra lub usługi (np. 30 szkoleń, konferencja, konkurs grantowy). Produkty są istotne, ponieważ mają wywołać zamierzoną zmianę lub przynieść beneficjentom zaplanowaną korzyść.
- **Rezultaty** (ang. outcomes), czyli korzyści z programu lub zmiana, którą ma wywołać. Dostarczenie rezultatów to właściwy cel i sens istnienia programu. Rezultaty są wynikiem wytworzonych w programie „produktów”. Rezultatem może być między innymi zmiana zachowania, wiedzy, umiejętności, postawy, wartości, warunków lub innych cech jednostek lub społeczności (np. „w małych miejscowościach powstają dobrej jakości lokalne media”, „lokalni działacze potrafią poprowadzić gazetę”, „lokalni dziennikarze znają się i tworzą środowisko”).
- **Wpływ** (ang. impact/goal/overall objectives tłumaczone też jako „oddziaływanie”), czyli dalekie, odsunięte w czasie i niepewne oddziaływanie programu, ogólne cele



kraju lub świata, wspólne dla wielu programów i inicjatyw. Program może się przyczynić w jakimś stopniu do ich realizacji, ale nie jest w stanie ich samodzielnie osiągnąć (np. „debata publiczna w małych miejscowościach jest na wyższym poziomie”, „w małych miejscowościach rośnie kapitał społeczny”).



Z punktu widzenia ewaluacji programu bardzo istotne jest rozróżnienie pomiędzy tym, „co robimy” (zasoby, działania, produkty) i tym, „co z tego wynika” (rezultaty, wpływ). Programy społeczne często koncentrują się na doskonaleniu swoich „produktów”, ale tracą z oczu „rezultaty”, przez co czasem wkładają wiele pracy w działania, które nie prowadzą do celu. Jednym z zadań ewaluacji jest przypomnienie, co jest właściwym celem programu i sprawdzanie, czy wybrane środki na pewno do tego celu prowadzą. Dla ewaluacji bardzo ważne jest również rozróżnienie „rezultatów” i „wpływów”. Często zdarza się, że programy społeczne są zbyt ambitne i nie potrafią odróżnić swojego bezpośredniego „rezultatu” od zmian, na które program ma w istocie mały „wpływ” – w efekcie starają się osiągać cele, które znajdują się poza ich zasięgiem. Model logiczny ma pomagać w stawianiu realnych celów i nietraceniu ich z oczu.

Istotnym wkładem modelu w ewaluację jest również analiza założeń o zależnościach przyczynowo-skutkowych, na których opiera się program. Każde z tworzących model stwierdzeń: „jeżeli..., to...” stanowi hipotezę, którą można zweryfikować. Warto pamiętać, że „teoria programu” jest tylko teorią – nie musi więc być prawdziwa. Skąd możemy np. wiedzieć, że „jeśli twórcy mediów lokalnych zyskają odpowiedni sprzęt i kompetencje, to powstaną nowe lokalne media”? Jest to tylko pewne założenie. Jednym z zadań ewaluacji jest sprawdzanie prawdziwości tego rodzaju hipotez.

Nad modelem logicznym najlepiej jest pracować warsztatowo, w trakcie spotkania roboczego w grupie zajmującej się planowaniem programu i planowaniem ewaluacji. Pracę nad modelem logicznym wygodnie jest zacząć od postawienia pytań: „Co ma wynikać z programu? Co ma się zmienić? Jakie są cele programu?”. Odpowiedzi można zapisać na karteczkach (jedna odpowiedź na karteczkę). Następnie odpowiedzi trzeba uporządkować w szereg przyczyn i skutków – na tym etapie często okazuje się, że w łańcuchu oddziaływań brakuje niektórych ogniw, wówczas trzeba je uzupełnić. Kiedy mapa oddziaływań jest już gotowa, model trzeba uzupełnić o działania, które program podejmuje i nakłady, które ponosi. Można tu postawić sobie pytania: „Jakie działania podejmujemy w programie? W jaki sposób służą one osiągnięciu celów? Jak jeszcze działania trzeba podjąć?”. Czasem na tym etapie można odkryć, że dla niektórych zamierzonych efektów brakuje odpowiednich działań.

Aby przygotować model logiczny, potrzebne są zwykle jedno lub dwa spotkania warsztatowe (po 2–4 godzin) oraz około dwóch dni na opracowanie wyników pracy grupy. W razie potrzeby o pomoc w poprowadzeniu warsztatu można zwrócić się do konsultanta, który ma doświadczenie w pracy tą techniką.

---

*Kellog's Foundation: W.K. Kellogg Foundation, Logic Model Guide (2004), całość, pozycja dostępna na stronie <http://www.wkkf.org>*

## Metody pracy nad „teorią programu”

Instytucje prowadzące programy społeczne na całym świecie stworzyły wiele technik planowania programów społecznych i ich ewaluacji. W poradniku nie ma miejsca, by je w całości przedstawić. Warto jednak o nich wiedzieć, dlatego zasygnalizujemy tu kilka najważniejszych podejść.

W latach 70. XX w. USAID (United States Agency for International Development) stworzył tzw. Logical Framework Approach (w Polsce znane jako „matryca logiczna”). Podejście to upowszechniło się szybko w innych krajowych i międzynarodowych agencjach zajmujących się działaniami rozwojowymi m.in. UNDP (United Nations Development Programme), NORAD (Norwegian Agency for Development Cooperation), SIDA (Swedish International Development Cooperation Agency), DFID (UK Department for International Development). Odmianę tej metody zaadaptowała w latach 90. XX w. Komisja Europejska pod nazwą Project Cycle Management (PCM, Zarządzanie cyklem projektu). Ten standard planowania jest obecnie podstawą wszystkich wniosków o dofinansowanie ze środków europejskich. Wraz z nim w praktyce zarządzania w Polsce pojawiły się takie techniki jak analiza interesariuszy, drzewo problemów i celów, analiza strategii i matryca logiczna.

Metody planowania oparte na matrycy logicznej są dość skomplikowane, czasochłonne i trudne w zastosowaniu. Dlatego niektóre duże organizacje fundujące działalność społeczną opracowały równoległe własne narzędzia. Programy finansowane przez amerykańską fundację Kelloga są planowane i ewaluowane z wykorzystaniem modelu logicznego, który jest łatwiejszą w użyciu wersją „matrycy logicznej” USAID. Swoją odmianę modelu logicznego stworzyła również amerykańska koalicja organizacji społecznych United Way of America.

Własne podejście do planowania i ewaluacji, znane jako Outcome mapping, stworzyła również kanadyjska agencja rozwoju IDRC (International Development Research Centre). To przykład szerszego nurtu, który w miejsce „matrycy logicznej” proponuje stworzenie bogatszej i nieopartej na zależnościach przyczynowo-skutkowych tzw. teorii zmiany (theory of change).

**W stworzeniu dobrej „teorii programu” może pomóc przyjęcie jakiejś metody. Warto zainteresować się istniejącymi metodami planowania programu.**

Wszystkie przywołane techniki planowania sugerują stworzenie rozwiniętej „teorii programu”. W ten sposób rozumiana „teoria programu” to znacznie więcej niż lista celów. To rodzaj przewodnika po programie, który tłumaczy, jak wyobrażamy sobie jego działanie, na jakich opiera się on założeniach, w jaki sposób ma zmieniać rzeczywistość. Dla przejrzystości „teorię programu” często prezentuje się w formie map, grafów, ilustracji, schematów.

---

*Kellog's Foundation: W.K. Kellogg Foundation, The Evaluation Handbook (1998), s. 47–68, pozycja dostępna na stronie <http://www.wkkf.org>*

*Kellog's Foundation: W.K. Kellogg Foundation, Logic Model Guide (2004), całość, pozycja dostępna na stronie <http://www.wkkf.org>*

*United Way: Measuring Program Outcomes (1996), s. 31–57*

*USAID: The Logical Framework – Managers Guide (1979), całość, pozycja dostępna na stronie <http://pdf.usaid.gov>*

*Fundusz Współpracy: Zarządzanie Cyklem Projektu. Przewodnik Metodyczny (2007), s. 18–32, pozycja dostępna na stronie <http://www.kiw-pokl.org.pl>*

*Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce i International Development Research Centre: Outcome Mapping. Mapowanie Wyników (2011), s. 18–42, pozycja dostępna na stronie <http://www.v4program.org>*

Jeśli ewaluacja ma być użyteczna, a jej wnioski wykorzystywane w praktyce, trzeba szukać informacji, które są nam naprawdę potrzebne. Wiele zależy tutaj od trafnie postawionych pytań ewaluacyjnych oraz dobrze skonstruowanych wskaźników realizacji celów.

Postawienie pytań ewaluacyjnych to moment, w którym decydujemy, czego chcemy się dowiedzieć dzięki ewaluacji, jakie informacje będziemy zbierać oraz które z nich są dla nas bardziej, a które mniej istotne. Z kolei tworząc wskaźniki, rozstrzygamy, po czym poznamy, że program zmierza we właściwym kierunku i osiąga zaplanowane cele. Od pytań ewaluacyjnych i wskaźników zależy wybór metod badań oraz kształt narzędzi badawczych.

### Jak stawiać pytania ewaluacyjne?

Aby postawić dobre pytania ewaluacyjne, trzeba zastanowić się, czego chcemy się dowiedzieć dzięki ewaluacji i jaka wiedza jest nam potrzebna? Najlepiej zorganizować w tym celu spotkanie/warsztat dla wszystkich osób, które uczestniczą w ewaluacji i wspólnie to przedyskutować.

W trakcie burzy mózgów łatwo generuje się pytania, dzięki dyskusji sformułowania stają się bardziej precyzyjne, pytania są bardziej różnorodne, łatwiej ocenić ich trafność i potencjalną użyteczność. Taka praca sprzyja też budowaniu w organizacji kultury ewaluacji oraz włączaniu zespołu programu – kto sam stawia pytania, tego bardziej interesują odpowiedzi.

**Ewaluacja będzie bardziej użyteczna, jeśli postawisz właściwe pytania ewaluacyjne. Nad pytaniami warto pracować wspólnie ze wszystkimi osobami, które uczestniczą w ewaluacji programu.**

By ukierunkować dyskusję, uczestnikom spotkania można podsunąć pytania pomocnicze, np.: „Jaka wiedza przydałaby się Wam w pracy? Czym chcielibyście się pochwalić? Czego o programie chcieliby się dowiedzieć wolontariusze, fundatorzy, media, zwykli obywatele? Od czego zależy sukces programu?”

Inspiracją do stawiania pytań może być „teoria programu”. Można przypomnieć, jak są sformułowane cele programu i w jaki sposób staramy się je osiągnąć, jak w założeniach wygląda oddziaływanie programu. „Teoria programu” jest zawsze w dużej mierze oparta na przypuszczeniach i hipotezach, prowokuje więc do pytań w rodzaju: „Czy rzeczywiście nasze działania przynoszą zamierzony efekt? Jakie są naprawdę skutki naszych działań? Jaka jest skala oddziaływania programu? Jak beneficjenci oceniają korzyści, które daje im program?” itp. Jeżeli „teoria programu” obejmuje model logiczny, warto sprawdzić, czy formułując pytania, nie pominęliśmy istotnego produktu, rezultatu lub wpływu.

W stawianiu pytań mogą też pomóc tzw. kryteria ewaluacji – zestaw uniwersalnych wymiarów oceny programów społecznych. Najczęściej stosowanymi kryteriami są:

- **Trafność** – W jakim stopniu cele programu odpowiadają na zdiagnozowane potrzeby i problemy?
- **Skuteczność** – W jakim stopniu rezultaty programu zostały osiągnięte?
- **Efektywność** – Jak mają się nakłady do osiągniętych efektów? Jak mają się koszty do korzyści?
- **Użyteczność** – W jakim stopniu program rzeczywiście przyczynił się do rozwiązania zidentyfikowanego problemu? Jakie faktyczne korzyści przyniósł beneficjentom?
- **Trwałość** – Czy pozytywne efekty programu trwają po jego zakończeniu?

Kryteria są sformułowane bardzo ogólnie i zawsze wymagają dostosowania do programu i przełożenia na konkretne pytania ewaluacyjne. Przykładowo w programie Lokalne Media kryterium trwałości podsuwa pomysł, by zapytać: „Czy stworzone w programie portale internetowe będą nadal działać 2 lata po zakończeniu programu?”.

---

*Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych pod red. K. Olejniczaka, M. Kozaka, B. Ledziona, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 23–25, publikacja dostępna na stronie <http://www.wh.agh.edu.pl>*

Zwykle zespół programu potrafi stworzyć bardzo długą listę pytań. Aby się w nich nie pogubić, dobrze jest je uporządkować w kilka ogólnych zagadnień lub obszarów tematycznych. To ważne dla przejrzystości całego procesu ewaluacji. Powinno być jasne, jakie główne zagadnienia nas interesują.

Nie na wszystkie postawione pytania uda się odpowiedzieć poprzez ewaluację. Ze względu na ograniczony zawsze czas i środki niektóre pytania będą musiały pozostać bez odpowiedzi. Korzystając z gotowej listy, warto więc określić priorytety i wybrać te pytania, które w danym momencie są najważniejsze. Trzeba więc zastanowić się, do czego posłużą odpowiedzi na pytania ewaluacyjne. Jak zamierzamy wykorzystać zebrane informacje w zarządzaniu, promocji, planowaniu strategicznym itd. Pierwszeństwo powinny mieć te pytania, które przyniosą wiedzę potrzebną w praktyce.

Pytania ewaluacyjne dobrze jest spisać w formie dokumentu, który stanie się częścią planu ewaluacji. Dokument ze spisaniem pytań przydaje się bardzo na etapie konstruowania narzędzi do badań ewaluacyjnych i monitoringu.

Pytania ewaluacyjne dobrze jest spisać w formie dokumentu, który stanie się częścią planu ewaluacji. Ważne, by określić, które pytania są najważniejsze, a które mniej ważne.



Pracę nad pytaniami ewaluacyjnymi programu Lokalne Media rozpoczęliśmy od burzy mózgów całego zespołu, w trakcie której każdy mówił, czego chciałby się dowiedzieć na temat programu. Pytań było bardzo wiele (ponad 40), niektóre bardzo szczegółowe, inne ogólne, wszystkie zostały spisane na flipchartach i powieszono na ścianie. Postanowiliśmy je uporządkować, korzystając z wcześniej opracowanego modelu logicznego programu: podzieliliśmy pytania na grupy, zgodnie z tym, do którego elementu modelu się odnoszą. Okazało się, że najwięcej pytań dotyczyło tego, co wynika z programu (kolumny „co chcemy osiągnąć” i „do czego się przyczyniamy”) – uzgodniliśmy, że na tym skoncentrujemy naszą ewaluację. Wśród wybranych pytań znalazły się np. takie:

- Jaki jest stan debaty publicznej w miejscowościach, w których realizowany jest program?
- W jaki sposób zmieniły się lokalne media po przejściu przez program?
- Czy twórcy lokalnych mediów stworzyli nieformalne środowisko?

Jednak nie skończyło się na pytaniach o wpływ programu – część zespołu argumentowała, że powinniśmy baczej przyrzeć się kwestii sprzętu dostarczanego uczestnikom programu, gdyż osoby monitorujące poprzednią edycję miały wrażenie, że nie jest on wystarczająco wykorzystywany. Chcieliśmy upewnić się, czy tak faktycznie jest i zrozumieć, z czego to wynika. Dlatego do listy pytań ewaluacyjnych doszły pytania dotyczące zarówno korzystania ze sprzętu (Czy twórcy lokalnych mediów korzystają z dostarczonego sprzętu?), ale też prowadzących do tego kroków (Jak przebiegały dostawy sprzętu?).

W ten sposób, pod wpływem dyskusji wewnątrz zespołu, nasze początkowe założenie o ewaluowaniu wyników programu zostało nieco zmodyfikowane, by pomieścić pytania o konkretne działania na etapie wdrażania programu.

---

## W jaki sposób pracować nad wskaźnikami?

„Teoria programu” zwykle sformułowana jest dość ogólnie, przez co czasem trudno jest jednoznacznie stwierdzić, czy program osiąga zaplanowane rezultaty i wywiera zamierzony wpływ. Nie byłoby łatwo ustalić, czy „lokalne media są lepszej jakości” dzięki uczestnictwu w naszym przykładowym programie – to stwierdzenie jest zbyt wieloznaczne. Czy „lepsze media” to te, w których jest więcej publicystyki czy rozrywki? Kto ma oceniać jakość mediów? Czy „lepsze” są te, które podobają się wójtowi czy jego opozycji? Znacznie łatwiej jest stwierdzić, np. jaki procent mieszkańców uważa, że lokalna gazeta jest dla nich ważnym źródłem informacji? Jednocześnie jasne jest, że procent ten ma coś wspólnego z jakością mediów. Można więc przyjąć, że „procent mieszkańców, dla których lokalna gazeta jest ważnym źródłem informacji”, jest miarą jakości lokalnych mediów, a jego wzrost wskazuje, że lokalne media stają się coraz lepsze. Taką miarę nazywa się wskaźnikiem.

Korzystając ze wskaźników, można mierzyć zarówno produkty, rezultaty, jak i wpływ programu.

- **Wskaźniki produktu** – służą zliczaniu wytworzonych w programie dóbr i usług. Są przydatne przede wszystkim w sprawozdawczości z wykonania zaplanowanych zadań.
- **Wskaźniki rezultatu** – służą pomiarowi zaplanowanych rezultatów i określeniu, w jakim stopniu zostały one osiągnięte.
- **Wskaźniki wpływu** – służą pomiarowi oczekiwanego, długofalowego wpływu programu. Pomagają w stwierdzeniu, czy program przyczynia się do osiągnięcia nadrzędnych celów wspólnych dla wielu programów i inicjatyw.



<b>Produkt</b>	<b>Wskaźniki</b>
Szkolenia dla osób chcących prowadzić lub prowadzących lokalne media	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba przeprowadzonych szkoleń</li> <li>• Liczba uczestników, którzy uczestniczyli we wszystkich szkoleniach</li> </ul>
<b>Rezultat</b>	<b>Wskaźniki</b>
Istniejące lokalne media są lepszej jakości	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % mieszkańców deklarujących w badaniu ankietowym, że lokalne medium jest dla nich ważnym źródłem informacji</li> <li>• Ocena funkcjonalności i przejrzystości strony internetowej lokalnego medium przez eksperta (na skali 1–5)</li> </ul>
Twórcy lokalnych mediów stworzyli nieformalne środowisko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba uczestników programu, którzy na swoich stronach umieszczają linki do innych uczestników programu</li> <li>• % uczestników programu, którzy w badaniu deklarują, że utrzymują kontakt mailowy z innym uczestnikiem programu</li> </ul>
Lokalne media korzystają z dostarczonego sprzętu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Średni czas pracy na komputerze przekazanym w ramach programu</li> <li>• Liczba uruchomień programu do obróbki zdjęć przekazanego w pakiecie oprogramowania</li> </ul>
<b>Wpływ</b>	<b>Wskaźniki</b>
Debata publiczna w małych miejscowościach jest na wyższym poziomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba spotkań informacyjnych zorganizowanych przez urząd, % uczestniczących w nich mieszkańców</li> <li>• % obraźliwych postów na forum gminy</li> <li>• % mieszkańców deklarujących w badaniu sondażowym, że mają możliwość zabrania głosu w sprawach gminy</li> </ul>

Dzięki wskaźnikom staje się jasne, po czym konkretnie poznamy, czy program wywołał oczekiwaną zmianę oraz jak należy ją mierzyć. Wartość wskaźnika świadczy o tym, w jakim stopniu program realizuje założony cel. Na zasadnicze pytania o rezultaty zwykle nie da się odpowiedzieć bez wskaźników, a ich dobór istotnie wpływa na wyniki ewaluacji. Dlatego o wskaźnikach rezultatu lepiej jest dyskutować w szerszym gronie na etapie planowania niż pozostawiać ich przygotowanie badaczowi.

Wypracowanie dobrych wskaźników to trudne zadanie. Wymaga dużej pomysłowości, znajomości programu, czasem również pewnego doświadczenia w badaniach społecznych. Wskaźniki podobnie jak pytania ewaluacyjne można wypracować własnymi siłami, ale niektóre programy korzystają na tym etapie z pomocy konsultantów. W trakcie pracy nad wskaźnikiem warto zadać sobie pytania: „Po czym poznamy, że osiągnęliśmy cel? Jak będzie wyglądał rezultat? Co się wydarzy? Co będzie można zobaczyć?”. Czasem dobry pomysł na wskaźnik można podejrzeć w innym programie, badaniu lub opracowaniu. Z gotowych wskaźników trzeba jednak korzystać ostrożnie – zapożyczony wskaźnik może nie pasować do specyficznych rezultatów naszego programu.

Po czym można poznać dobry wskaźnik? Przede wszystkim powinien być związany z mierzonym rezultatem, trafnie oddawać istotę ocenianej zmiany. Powinien być sformułowany bardzo konkretnie i jednoznacznie, tak by łatwo można było zrozumieć, co mierzy i w jaki sposób. Trzeba też upewnić się, czy wskaźnik jest mierzalny, czy na pewno da się empirycznie stwierdzić, jaką przyjmuje wartość oraz czy opiera się na wiarygodnej metodologii i danych. Ostatecznie najlepszym kryterium wyboru wskaźnika jest to, czy zespół, partnerzy i wszyscy interesariusze zgadzają się, że jest on rzetelną miarą rezultatu.

**Ważne jest, by zespół, partnerzy i wszyscy interesariusze zgadzali się, że wybrane wskaźniki są rzetelną miarą rezultatów programu.**

---

*United Way of America, Measuring Program Outcomes (1996), s. 59–67*  
*Paweł Kościelecki, Ewa Bloch, Ruta Śpiewak, Katarzyna Zalewska, Podręcznik tworzenia i ewaluacji wskaźników w lokalnych strategiach rozwoju, opracowany przez firmę EGO s.c. na potrzeby MRiRW, dostępny na <http://www.minrol.gov.pl>*  
*Bank wskaźników jest dostępny np. na stronie [www.proveandimprove.org](http://www.proveandimprove.org)*



## KROK 5 PLAN EWALUACJI

Po określeniu pytań badawczych oraz wymyśleniu wskaźników należy dobrać do nich odpowiednie metody badania, a więc sposoby szukania odpowiedzi na postawione pytania i pomiaru wartości wskaźników. Wybór metod jest niestety ograniczony przez dwa czynniki: budżet, jakim dysponujemy, i harmonogram. Ponieważ z praktyki wiemy, że ewaluacji nie da się zaplanować w oderwaniu od tych dwóch kwestii, poświęcamy im tę część poradnika. Natomiast metody oraz kwestię ich wyboru omawiamy w kolejnym rozdziale.

### Harmonogram ewaluacji

Harmonogram ewaluacji jest uzależniony od samego cyklu edycji programu – jego długości, rozpoczęcia i zakończenia edycji oraz innych kluczowych momentów realizacji programu, które wiążą się np. z wyjazdami koordynatora programu, różnym obciążeniem pracą zespołu itp. Dlatego w planowaniu ewaluacji należy uwzględnić cały kalendarz programu.

Przygotowanie ewaluacji warto rozpocząć odpowiednio wcześniej przed kolejną edycją programu. Na ten etap można zarezerwować nawet 3 miesiące, gdyż obejmuje on wiele zadań, które dodatkowo wymagają zgrania kalendarzy różnych osób, czasem nawet z różnych instytucji. Co więcej, te zadania (między innymi określenie celów i założeń programu, określenie działań, za pomocą których chcemy te cele osiągnąć, przedyskutowanie teorii programu) są blisko związane z planowaniem kolejnej edycji programu. Dlatego wygodnie i oszczędnie jest połączyć planowanie ewaluacji z planowaniem kolejnej edycji programu.

**Przygotowanie ewaluacji warto rozpocząć odpowiednio wcześniej przed rozpoczęciem kolejnej edycji programu. Na ten etap ewaluacji warto zarezerwować nawet 3 miesiące.**

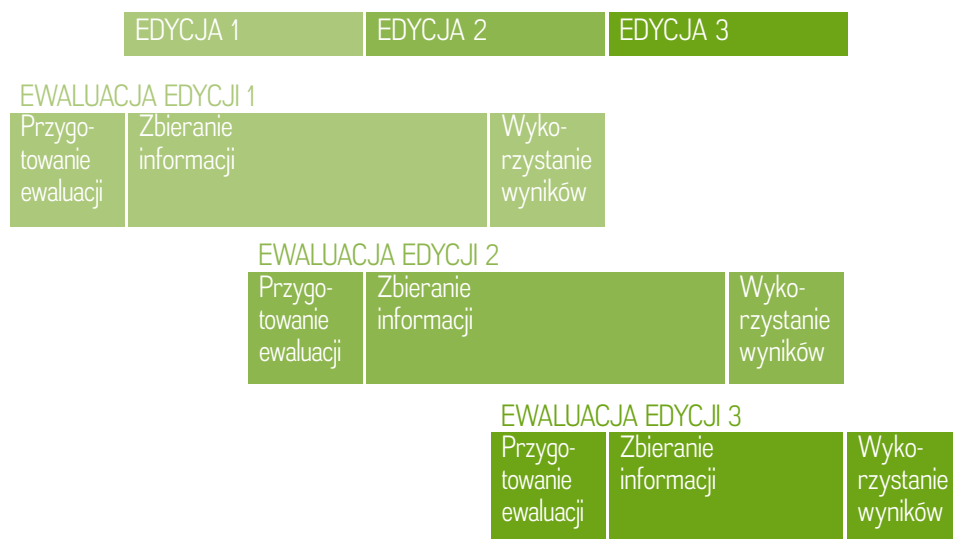
Drugi etap – zbieranie informacji – może rozpocząć się jeszcze przed uruchomieniem nowej edycji programu – dzieje się tak, gdy aby odpowiedzieć na pytania ewaluacyjne, potrzebny jest tzw. „pomiar wstępny”, a więc zbadanie sytuacji przed interwencją naszego programu. W zależności od decyzji dotyczących metod badań, etap zbierania informacji może trwać krótko (np. 2 miesiące) lub przez cały okres trwania edycji, często kończy się już po zakończeniu edycji programu. Tworząc harmonogram, warto zastanowić się, czy w trakcie trwania programu nadarzą się okazje ułatwiające pozyskanie jakichś informacji, np. regionalne lub ogólnopolskie spotkanie uczestników programu. To dobry moment na przeprowadzenie ankiety audytoryjnej bez ponoszenia dodatkowych kosztów związanych z realizacją badania, zjazdy szkoleniowe mogą być okazją do przeprowadzenia grupy fokusowej itp.

W zależności od indywidualnego planu ewaluacji trzeci jej etap – analiza i wykorzystanie wyników – może rozpocząć się jeszcze w trakcie trwania danej edycji programu lub odbywać się już po jego zakończeniu. W pierwszym przypadku ewaluacja służy obserwowaniu i korygowaniu kursu programu „na bieżąco”. W drugim wnioski z ewaluacji mogą być wykorzystane w planowaniu kolejnych edycji programu.

Warto pamiętać, że ewaluacja danej edycji programu zwykle zaczyna się kilka miesięcy przed jej rozpoczęciem i trwa jeszcze kilka miesięcy po jej zakończeniu.

Poniższy rysunek pokazuje relację pomiędzy etapami ewaluacji a cyklem realizacji programu (kolejnymi edycjami).

Relacja pomiędzy cyklem ewaluacji a cyklem edycji programu.



Warto pamiętać, że ewaluacja kolejnych edycji programu może korzystać z planu i metod wypracowanych na użytek wcześniejszych edycji. Cele, założenia i „teoria programu” przeważnie również nie zmieniają się diametralnie z edycji na edycję. Dobrze przygotowany plan ewaluacji może – przy różnych modyfikacjach – służyć kilka lat. Niemniej jednak, planując ewaluację, każdej kolejnej edycji również warto poświęcić pewien czas na jej przygotowanie: może w celach, założeniach, sposobie działania programu nastąpiły jakieś zmiany? Może da się w jakiś sposób poprawić wypracowane wcześniej metody? Może w kolejnej edycji warto zbadać coś, czym wcześniej się nie interesowaliśmy?

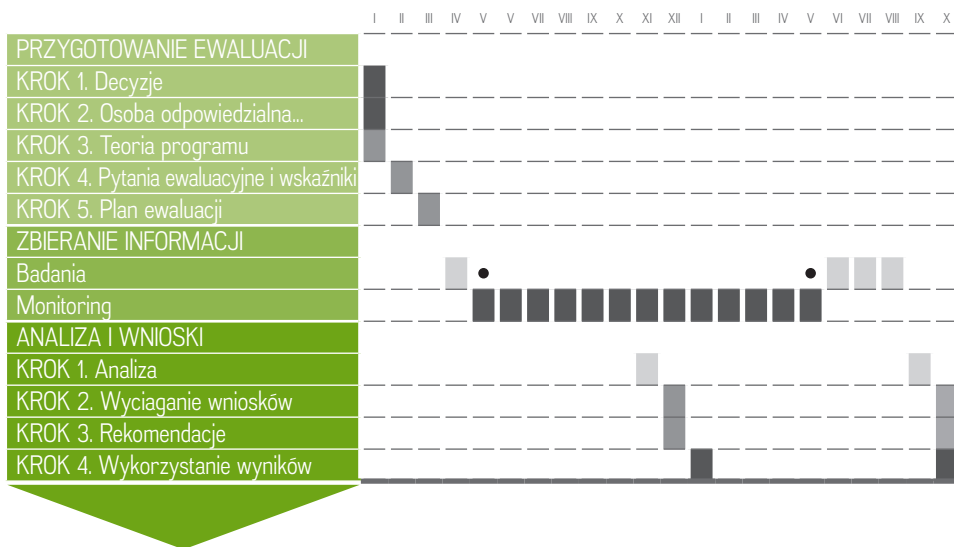
Dobrze przygotowany plan ewaluacji może służyć kilka lat, pod warunkiem że jest otwarty na modyfikacje wynikające ze zmian w samym programie.

Zazwyczaj pytań ewaluacyjnych, które sobie stawiamy, jest bardzo dużo – nie na wszystkie jesteśmy w stanie odpowiedzieć w trakcie jednej edycji programu w ramach czasu i środków, którymi dysponujemy. W takim wypadku warto rozłożyć realizację badań ewaluacyjnych na kolejne lata, koncentrując się w danym roku na tym, co akurat wydaje nam się najważniejsze (ponieważ wprowadzamy np. jakąś zmianę do programu). Zazwyczaj jedno proste i dobrze przygotowane badanie daje nam więcej niż skomplikowane procedury badawcze.



## Harmonogram ewaluacji I edycji programu Lokalne Media

Edycja programu Lokalne Media trwa rok – od maja do maja, ale ewaluacja pierwszej edycji została zaplanowana na dłużej – niemal dwa lata. Przygotowania rozpoczęliśmy jeszcze przed uruchomieniem programu, a prace nad badaniami i wykorzystaniem ich wyników będą trwały jeszcze kilka miesięcy po zakończeniu pierwszej edycji. Decyzje wstępne oraz wyznaczanie osoby odpowiedzialnej za ewaluację należało do przedstawicieli realizatora i fundatora programu. Uznaliśmy, że w kolejnych etapach będzie brał udział zewnętrzny ewaluator. Zaplanowaliśmy, że etap zbierania informacji rozpocznie się jeszcze przed uruchomieniem programu – co nie jest częstą praktyką – ale ze względu na postawione pytania ewaluacyjne zależało nam, by uchwycić stan debaty publicznej i mediów lokalnych, zanim zacznie zmieniać je nasz program. Dlatego zewnętrzny ewaluator przeprowadzi pierwszą falę jeszcze w kwietniu. Druga fala badań zostanie przeprowadzona po zakończeniu pierwszej edycji. Monitoring będzie trwał przez cały okres realizacji programu, a odpowiadać za niego będzie zespół programu. W połowie edycji dane zebrane w trakcie monitoringu zostaną przeanalizowane przez zewnętrznego ewaluatora i opracowane wspólnie z zespołem programu. Wyciągnięte wnioski i rekomendacje posłużą do korekty poszczególnych działań w programie – za to będzie odpowiadał już sam zespół programu. Po zakończeniu drugiej, trzymiesięcznej fali badań i przeanalizowaniu informacji z pierwszej przez zewnętrznego ewaluatora, znowu będziemy wspólnie pracować nad opracowaniem wniosków i rekomendacji z całego procesu ewaluacji. Będą one wykorzystane w kolejnych edycjach programu.



- początek i koniec edycji programu
- działania realizowane przez ewaluatora zewnętrznego
- działania realizowane wspólnie przez organizację odpowiedzialną za program i ewaluatora
- działania realizowane przez organizację odpowiedzialną program

Warto pamiętać, że powyższy harmonogram to tylko przykład, każda ewaluacja jest inna, jej poszczególne etapy mogą trwać krócej lub dłużej w zależności od uzgodnień realizatora, fundatora i ewaluatora programu, długości edycji, wielkości zespołu zajmującego się ewaluacją i wielu innych okoliczności. Etap przygotowania ewaluacji – tu rozpisany na 3 miesiące – można przeprowadzić szybciej, np. jeśli program posiada dobrze opisaną teorię.

---

## Budżet

Aby oszacować całkowity koszt ewaluacji, trzeba ustalić:

- Ile będzie kosztować przygotowanie ewaluacji?
- Ile będzie kosztować zbieranie informacji – badania i monitoring?
- Ile będzie kosztować praca nad analizą, rekomendacjami i wykorzystaniem wyników?

Realizator programu może **przygotować ewaluację** samodzielnie. Wówczas kosztem jest czas pracy zespołu potrzebny, by uaktualnić teorię programu, postawić pytania ewaluacyjne, stworzyć wskaźniki, wybrać metody badań i monitoringu i spisać plan ewaluacji. Na tym etapie można jednak również skorzystać z fachowej pomocy konsultantów i trenerów zajmujących się ewaluacją. W takim wypadku należy zaplanować na to odpowiednie środki finansowe. W zależności od zakresu zadań taka usługa może kosztować od kilku do kilkunastu tysięcy złotych. Aby ocenić ten koszt, dokładnie można odpowiednio wcześniej zwrócić się do ewaluatora z zapytaniem ofertowym.

**Zbieranie informacji** zazwyczaj kosztuje najwięcej. Wydatki zależą tutaj od tego, jakie badania chcemy wykonać i w jaki sposób zamierzamy monitorować program. Każde badanie i każdy element monitoringu warto wycenić osobno. Koszt badania zależy od wielu czynników: jego przedmiotu, wybranej metody, próby, zasięgu terytorialnego i wielu innych. Dlatego ceny badań wahają się od kilku do nawet kilkuset tysięcy złotych. Można spróbować wycenić badanie samodzielnie, poprosić o pomoc konsultanta lub złożyć odpowiednie zapytanie ofertowe. Niżej zamieszczamy listę kosztów związanych z ewaluacją – może ona pomóc w samodzielnym szacowaniu wydatków.

**W pracy nad analizą danych, rekomendacjami i wykorzystaniem wyników** realizator programu może poprzestać na swoim zespole. Zwykle warto jednak zaprosić do współpracy ewaluatora oraz ekspertów, którzy skonsultują wyniki. Trzeba wówczas wygospodarować środki na ich wynagrodzenie.

## Co składa się na koszty ewaluacji?

Czas pracowników organizacji realizującej program zaangażowanych w ewaluację – należy rozważyć, czy zadania związane z ewaluacją mieszczą się w ramach „normalnych” obowiązków pracowników, czy też wymagają dodatkowego wynagrodzenia.

**Wynagrodzenie osób spoza organizacji** – konsultantów, trenerów, ekspertów, badaczy, ankieterów.

**Podróże** – zazwyczaj zbieranie informacji wymaga wyjazdów do miejsc, gdzie realizowane są działania programu. Wówczas należy uwzględnić koszty przejazdu i pobytu. Zdarza się, że osoby biorące udział w przygotowaniu ewaluacji pracują w różnych miastach, a więc sama organizacja spotkań zespołu generuje koszty.

**Druk i materiały biurowe** – mogą to być narzędzia potrzebne do zbierania informacji (np.: ankiety, scenariusze wywiadów, karty obserwacji), dokumenty poddawane analizie (np. sprawozdania z realizacji projektów), jak również „produkty” poszczególnych etapów ewaluacji (np. raporty).

**Zakup usługi na rynku**, np. monitoringu prasy, realizacji badania ankietowego, opracowania graficznego wyników ewaluacji do publikacji (np. w formie infografiki).

**Koszty administracyjne** – telefony, przesyłki pocztowe, materiały piśmienne i inne.

**Ewentualne gadżety/„zachętki”** – drobne gratyfikacje dla osób badanych w zamian za wzięcie udziału w badaniu.

W oszacowaniu całkowitego budżetu bardzo pomaga dobry „plan ewaluacji”. Jeśli nim dysponujemy, sporządzenie takiego oszacowania nie powinno być trudne. Na podstawie planu można precyzyjnie ocenić, ile potrzeba środków na poszczególne badania, ile na monitoring, ile na przygotowania, a ile na pracę nad analizą, wyciąganiem wniosków i wykorzystaniem wyników. Można wówczas zoptymalizować wydatki na ewaluację i racjonalnie zdecydować, na co nas stać, a na co nie. Jeśli nie dysponujemy szczegółowym planem ewaluacji, wielkość budżetu trzeba niestety ocenić „na oko”. Fundacja Kellogga przyjmuje na przykład, że rozsądnie jest przeznaczyć na ewaluację od 5 do 7% budżetu całego programu.

Aby racjonalnie zaplanować budżet, warto zatem rozpocząć przygotowanie ewaluacji odpowiednio wcześniej. Jeśli plan ewaluacji jest gotowy przed podpisaniem umowy z PAFW na daną edycję programu, można go wykorzystać, by dokładnie oszacować rozmiar budżetu. W przeciwnym wypadku oszacowanie w większym stopniu musi polegać na intuicji oraz doświadczeniu z wcześniejszych edycji programu. W każdej sytuacji w pracę nad budżetem ewaluacji warto zaangażować przedstawiciela PAFW.

Co można zrobić, jeśli w trakcie tworzenia budżetu okaże się, że brakuje nam środków? Jeszcze raz przemyśleć plan ewaluacji, poszukać takich zadań, które da się zrealizować własnymi siłami. Zlecenie działań na zewnątrz zwykle podnosi ich koszty. Można zgłosić PAFW potrzebę większego wsparcia, jednak o tego rodzaju zapotrzebowaniu lepiej jest poinformować z dużym wyprzedzeniem. Można też nawiązać współpracę z ośrodkiem akademickim, który specjalizuje się w badaniach lub dziedzinie związanej z programem. Na uniwersytetach działają koła naukowe, których członkowie są zainteresowani zdobywaniem praktycznego doświadczenia już w trakcie studiów. Można im zaproponować wykonanie części badań, na które brakuje środków, w zamian za możliwość uczestniczenia w procesie ewaluacji, obserwacji kultury organizacji pozarządowej, sposobów zarządzania programem społecznym lub inne korzyści.

Realizacja ewaluacji własnymi siłami zwykle obniża jej koszt. Trzeba jednak upewnić się, czy pracownicy będą mieli czas na obowiązki związane z ewaluacją.

## Plan ewaluacji

Etap planowania ewaluacji powinien zakończyć się opracowaniem krótkiego dokumentu podsumowującego wszystkie ustalenia. Powinniśmy zawrzeć w nim: opis lub inną formę prezentacji celów i działań programu, czyli tzw. teorię programu, listę pytań ewaluacyjnych ze wskazaniem, na które z nich w pierwszej kolejności chcemy szukać odpowiedzi, a które odkładamy na później; opis i harmonogram działań, które pozwolą nam odpowiedzieć na pytania ewaluacyjne (czyli tego, co będziemy robić na etapie zbierania informacji, w ramach monitoringu i badań ewaluacyjnych), harmonogram spotkań zespołu realizującego program służących analizowaniu i wyciąganiu wniosków z zebranych informacji; budżet ewaluacji. Opracowanie takiego dokumentu jest bardzo przydatne, zwłaszcza gdy ewaluacja jest rozciągnięta w czasie, można wówczas w dowolnym momencie odnieść się do pierwotnych ustaleń, przypomnieć kolejność działań, łatwiej wprowadzić w temat nowego członka zespołu. Warto pamiętać, że sam plan może być modyfikowany pod wpływem nowej wiedzy pozyskiwanej w trakcie jego realizacji oraz zmieniających się warunków.

Ustalenia przyjęte w trakcie przygotowywania ewaluacji dobrze jest spisać w formie zwięzłego dokumentu.



# JAK ZBIERAĆ INFORMACJE?

---

Program jest już gotowy do ewaluacji. Pora zmierzyć się z postawionymi pytaniami ewaluacyjnymi. Trzeba ustalić pewne fakty, zgromadzić dane, wysłuchać opinii, słowem: zebrać istotne informacje. Jak to się robi?

Na pytania ewaluacyjne można odpowiedzieć, prowadząc badania społeczne lub korzystając z informacji zbieranych w monitoringu. Badania można prowadzić samodzielnie (badania własne) lub powierzyć ich realizację ewaluatorom-badaczom (badania zewnętrzne). Z kolei monitoring realizator programu prowadzi zazwyczaj samodzielnie. W tym rozdziale znajdziesz:

### PRZEGLĄD METOD BADAŃ SPOŁECZNYCH ZBIERANIE INFORMACJI W MONITORINGU JAK WYBRAĆ METODĘ ZBIERANIA INFORMACJI?

W kolejnych podpunktach prezentujemy przegląd metod stosowanych w badaniach społecznych, następnie omawiamy metody wykorzystywane w monitoringu, by ostatecznie doradzić, w jaki sposób wybrać właściwą metodę zbierania informacji. Przykłady konkretnych narzędzi stosowanych w monitoringu i badaniach ewaluacyjnych można znaleźć na platformie Ewka: [wiki o ewaluacji](#).



## PRZEGLĄD METOD BADAŃ SPOŁECZNYCH

Zagadnienia związane z wyborem metod, tworzeniem narzędzi badawczych, doborem próby, realizacją badań i analizą ich wyników są szeroko opisywane w podręcznikach metodologii badań społecznych. To obszerna dziedzina wiedzy i trudno byłoby streścić ją w poradniku. Dlatego poniższy rozdział nie daje wyczerpującego wykładu na ten temat. Ma raczej zaprezentować różnorodność metod oraz pomóc w ich wyborze. Pokazuje drogę od pytań ewaluacyjnych do metod, za pomocą których można na nie odpowiedzieć, natomiast nie wystarczy, by samodzielnie przeprowadzić badanie czy skonstruować narzędzia. Po dokładniejsze wskazówki trzeba sięgnąć do podręczników metodologii – tekstowi towarzyszą odsyłacze do konkretnych rozdziałów – lub poszukać wsparcia specjalistów.

Zaczynamy od związłego przeglądu najczęściej stosowanych metod badań społecznych. Nie jest to oczywiście lista wyczerpująca, ale większość badań realizowanych przez zawodowych ewaluatorów opiera się na tych kilku najważniejszych technikach. Wszystkie przedstawione tu metody mogą być również z powodzeniem stosowane samodzielnie przez realizatora programu.

### Wywiad indywidualny KOSZTY ●●● KOMPETENCJE ●●●

Rozmowa jest naturalnym sposobem uzyskania informacji od ludzi, których dotyczą nasze działania. Wywiad to 1–2-godzinna, oparta na scenariuszu, rozmowa osoby prowadzącej i badanego, w której mniej ważna jest kolejność czy sformułowanie pytań, a bardziej samo uzyskanie informacji, pogłębienie wiedzy. W trakcie wywiadu możemy dowiedzieć się o odczuciach, ocenach, postawach, kompetencjach, oczekiwaniach, a także zmianach, które w nich zaszły. Możemy rozmawiać o sytuacji przeszłej, obecnej i planach na przyszłość, pamiętając przy tym, że wypowiedzi badanych zawsze mają charakter subiektywny, co w pewnych sytuacjach może zaważyć na ich przydatności (np. grantobiorca może nie chcieć dzielić się negatywnymi ocenami z przedstawicielem grantodawcy, uważając, że jest mu „coś winny” – w takich przypadkach lepiej sprawdzają się wywiady przeprowadzone przez zewnętrznych badaczy).

Wywiady zazwyczaj realizuje się bezpośrednio, jednak zdarzają się sytuacje, że konieczne jest przeprowadzenie rozmowy przez telefon czy Internet (np. Skype).

*W trakcie wywiadu badany ma dużo czasu na swobodną wypowiedź. To dobra metoda, jeśli interesuje Cię dokładny opis sytuacji lub relacja wydarzeń. Wywiad pozwala poznać i zrozumieć opinie, oceny, odczucia, postawy, oczekiwania, motywacje.*



## Pytanie ewaluacyjne:

Jaki jest stan debaty publicznej w miejscowościach, w których realizowany jest program?

O pomoc w odpowiedzi na to pytanie poprosiliśmy zawodowego badacza. Zgodziliśmy się, że interesuje nas plastyczny opis funkcjonowania lokalnej debaty i że w tym celu najlepiej będzie porozmawiać z mieszkańcami. Wybraliśmy cztery miejscowości, w których wkrótce rozpocznie się program. W każdej zaplanowaliśmy pięć wywiadów: jeden z lokalnym dziennikarzem, jeden z lokalnym społecznikiem, jeden z samorządowcem oraz trzy z mieszkańcami niepełniącymi żadnej publicznej funkcji. Ze względu na oszczędność czasu realizację wywiadów powierzyliśmy badaczowi. Scenariusze wywiadów (po jednym dla każdego typu respondenta) przygotowaliśmy wspólnie.

W prowadzeniu wywiadów kluczowe jest dopasowanie zagadnień i sposobu zadawania pytań do osób, z którymi rozmawiamy, dlatego nie pytaliśmy wprost o to, jak wygląda debata publiczna w danej miejscowości. Najprawdopodobniej zwykły człowiek nie potrafiłby nic odpowiedzieć na tak abstrakcyjne i niejasne pytanie. Dlatego staraliśmy się, by pytania odnosiły się do codziennych doświadczeń osoby, z którą rozmawiamy (np. „Proszę opowiedzieć o ostatniej sytuacji, gdy miał/-a Pan/Pani okazję rozmawiać z innymi mieszkańcami na jakiś ważny temat dotyczący Pana/Pani wsi?”). Z kolei w rozmowie z lokalnym dziennikarzem, społecznikiem i samorządowcem zadaliśmy również bardziej abstrakcyjne pytanie (np. „Jakie są cechy debaty publicznej w Pana/Pani miejscowości?”), ponieważ uznaliśmy, że będą potrafili ocenić debatę z bardziej ogólnej perspektywy.

---

*Herbert J. Rubin, Irene S. Rubin, Jak zmierzać do celu nie wiążąc sobie rąk. Projektowanie wywiadów jakościowych, w: Ewaluacja w edukacji pod red. L. Korporowicza, wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 1997, s. 201–222*

*Steinar Kvale, Prowadzenie wywiadów, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 73–118*

## Wywiad grupowy/warsztat KOSZTY ●●○ KOMPETENCJE ●●●

Istnieją sytuacje, w których lepiej rozmawiać z kilkoma osobami jednocześnie niż z jedną. W wywiadzie grupowym zakładamy, że słuchanie innych sprowokuje uczestników do większej otwartości, pomoże im przypomnieć sobie, nazwać własne doświadczenia, wykrystalizować własną opinię.

Wywiadów grupowych nie warto przeprowadzać, gdy mamy podejrzenia, że obecność innych może blokować uczestników (np. gdy wiążą ich jakieś specyficzne relacje albo temat rozmowy jest zbyt osobisty). Istnieje tu również ryzyko narzucenia przez jednego z uczestników własnych opinii i interpretacji innym.

W odniesieniu do wywiadów grupowych można się spotkać z nazwami „zogniskowany wywiad grupowy”, potocznym określeniem „fokus” oraz nazwami angielskimi focus group interview (FGI), focus group discussion (FGD), group depth interview (GDI).

W badaniach ewaluacyjnych stosuje się też warsztaty. Od wywiadów grupowych różnią się one tym, że prowadzący nie tylko zadaje pytania, moderuje dyskusję, ale też stawia przed grupą jakieś zadanie, uczestnicy mają coś wypracować, wspólnie do czegoś dojść.

Odmianą wywiadu grupowego jest dyskusja on-line, np. z wykorzystaniem czatu, w którym uczestnicy biorą udział w tym samym czasie, a wymiana ich poglądów jest moderowana przez osobę prowadzącą wywiad.

Wywiad grupowy to dobra metoda, gdy czujemy, że dyskusja z innymi otworzy respondentów i pomoże im sformułować swoją opinię.



### Pytanie ewaluacyjne:

W jaki sposób zmieniły się lokalne media po przejściu przez program?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, postanowiliśmy porozmawiać z czytelnikami lokalnych gazet i portali. Uznaliśmy, że ich opinia najlepiej pozwoli nam ocenić, jak zmieniły się lokalne media dzięki uczestnictwu w programie. Zaplanowaliśmy realizację 8 wywiadów grupowych. Wybraliśmy tę metodę ze względu na oszczędność czasu i środków, ponieważ dyskusja grupowa jest ciekawsza dla respondentów, może ujawnić różnice opinii na temat lokalnych mediów oraz bardziej angażuje w analizowanie ich mocnych i słabych stron. Pracując nad scenariuszem, zdaliśmy sobie sprawę, że w małych miejscowościach, gdzie mieszkańców często łączą więzy rodzinne i towarzyskie, badani mogą nie chcieć otwarcie mówić na temat gazety, jeśli blisko znają, przyjaźnią się lub są spokrewnieni z tworzącymi ją dziennikarzami. Zdecydowaliśmy, że nie zaprosimy takich osób na wywiad.

---

*Dominika Maison, Zogniskowane wywiady grupowe, wyd. PWN, Warszawa 2000*

## Obserwacja KOSZTY ●●● KOMPETENCJE ●●●

Zdarza się, że nie chcemy polegać na pamięci i ocenie zjawisk innych osób, wolimy na własne oczy (lub oczy wytrenowanego badacza) przekonać się, jak jest. To umożliwia obserwacja. Jest ona wymagającym, ale też efektywnym sposobem pozyskiwania informacji. Przede wszystkim pozwala nam bezpośrednio dotrzeć do zachowań i działań ludzi, poczuć atmosferę, zobaczyć miejsce (podczas gdy w wywiadzie możemy poznać czyjeś opinie na temat tych kwestii). Obserwacja niesie ze sobą bardzo wiele dodatkowych informacji – takich, o które nie zapytalibyśmy, przeprowadzając wywiad

lub opracowując ankietę; pozwala poczuć i zrozumieć istotę rzeczy. Przy wszystkich tych zaletach obserwacja jest wymagająca: ze względu na czas, który pochłania, konieczność rozstrzygnięcia dylematów (ujawniać się, czy obserwować skrycie, brać udział w wydarzeniach czy nie), a także ryzyko ingerencji obserwatora w przebieg wydarzeń (co z punktu widzenia obiektywności procesu badawczego jest postrzegane jako wada, choć w kontekście sukcesu programu może być zaletą). Wbrew pozorom przy obserwacji, podobnie jak przy innych metodach, potrzebne jest wcześniej przygotowane narzędzie: arkusz obserwacji zawierający kluczowe kwestie, na które powinniśmy zwrócić uwagę, fakty, które powinniśmy ustalić itp.

Obserwacja to bardzo rzetelna metoda, dzięki niej nie musimy polegać na subiektywnej opinii respondentów.



### Pytanie ewaluacyjne:

Jaki jest stan debaty publicznej w miejscowościach, w których realizowany jest program?

Badacz, z którym współpracowaliśmy, zaproponował, by obraz debaty publicznej stworzony na podstawie wywiadów indywidualnych uzupełnić, korzystając z obserwacji. Uznaliśmy, że to dobry pomysł, bo w trakcie wywiadów możemy poznać tylko subiektywną ocenę respondenta. Chcieliśmy na własne oczy sprawdzić, jak wygląda debata w trakcie lokalnych spotkań, w których uczestniczą mieszkańcy (zebrań wiejskich i spotkań przedwyborczych). Poprosiliśmy naszych grantobiorców o przysłanie nam „kalendarza publicznych spotkań”. Z nadesłanych kalendarzy wybraliśmy dziesięć spotkań, tak by badanie nie trwało dłużej niż miesiąc.

W małych społecznościach badacz musiał w jakiś sposób zdefiniować swoją rolę, opowiedzieć, kim jest i co robi, w większych, gdzie anonimowość jest duża, badacz występował w roli mieszkańca. Ważne było dobre przygotowanie do obserwacji: wylistowaliśmy kwestie, na które badacz miał zwrócić uwagę oraz stworzyliśmy formularz notatki z obserwacji.

---

*Michael Q. Patton, Obserwacja – metoda badań terenowych, w: Ewaluacja w edukacji pod red. L. Korporowicza, wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 1997, s. 163–200*

*Sławomir Mandes, Metody jakościowe w ewaluacji, w: Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych pod red. K. Olejniczaka, M. Kozaka i B. Ledziona, wyd. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne 2008, s. 129–149, pozycja dostępna na stronie <http://www.wb.agh.edu.pl>*

## Badanie ankietowe KOSZTY (CAWI) ●○○ (PAPI) ●●● KOMPETENCJE ●○○

Metody ankietowe stosujemy zwykle, gdy interesuje nas częstość występowania jakiejś opinii, cechy, zachowania itp. Jeśli pytanie ewaluacyjne zaczyna się od „ile?”, „jak często?” lub „czy?”, to możliwe, że ankieta jest w tym przypadku właściwą metodą. Jest tak na przykład, gdy pytamy: „ilu uczestników szkoleń znalazło pracę?”, „jak wielu uczestników programu utrzymuje ze sobą kontakt?” „czy beneficjenci programu korzystają z komputerów?”. Zasadniczo, w badaniu ankietowym zadajemy większej liczbie osób konkretne pytania w formie zamkniętej (czyli z uprzednio określonymi możliwościami odpowiedzi) lub rzadziej w formie otwartej.

Ankiety stosujemy zwykle, gdy badamy większą liczbę osób i interesuje nas częstość występowania opinii, cechy, zachowania itp.

Badania ankietowe można przeprowadzać w różny sposób:

- audytoryjnie – gdy respondenci znajdujący się w jednym pomieszczeniu sami wypełniają ankietę na miejscu;
- przez Internet – gdy ankieta widnieje w Internecie i jest dostępna dla badanych osób pod określonym linkiem (tzw. CAWI – Computer-Assisted Web Interview), istnieje wiele darmowych narzędzi służących do realizacji ankiety on-line, np. LimeSurvey, Ankietka.pl, GoogleForm;
- przez telefon – gdy respondent słucha pytań i udziela odpowiedzi przez telefon (CATI – Computer-Assisted Telephone Interview);
- bezpośredni (twarzą w twarz) – gdy badacz wypełnia papierową ankietę w obecności respondenta (PAPI – Paper and Pencil Interview).



### Pytanie ewaluacyjne:

Czy twórcy lokalnych mediów stworzyli nieformalne środowisko?

Jednym z wyników programu miało być zintegrowanie środowiska osób prowadzących lokalne media. Chcąc się tego dowiedzieć, postanowiliśmy zapytać uczestników programu, jak często kontaktują się z innymi uczestnikami, czy dzielą się pomysłami, radzą się w sprawach związanych z prowadzeniem gazety lub portalu itp. Takie pytania można zadać w badaniu ankietowym, a ponieważ mamy do czynienia z osobami o wysokich kompetencjach ICT, przeprowadziliśmy je przez Internet.

---

*Earl Babbie, Badania społeczne w praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 267–305*

*Łukasz Widła, Zastosowanie metod ilościowych w ewaluacji, w: Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych pod red. K. Olejniczaka, M. Kozaka i B. Ledziona, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne 2008, s. 150–175, pozycja dostępna na stronie <http://www.wh.agh.edu.pl>*

## Wykorzystanie istniejących danych i dokumentów KOSZTY ●●● KOMPETENCJE ●●●

Na niektóre pytania najlepiej odpowiedzieć, korzystając z tzw. danych zastanych, a więc takich, które są tworzone i gromadzone niezależnie od programu, na użytek innych instytucji. Dane te mogą mieć charakter dokumentów (np. strategie rozwoju gminy) albo zestawień liczbowych gromadzonych przez instytucje lokalne i agregowanych na poziomie krajowym (przez GUS, instytucje centralne). Część danych dostępna jest on-line (polecamy serwis <http://www.mojapolis.pl>), część trzeba zdobywać samodzielnie. Podobnie z dokumentami pisanymi. Dane zastane są szczególnie przydatne, gdy szukamy informacji dotyczących społeczności, środowiska, miejscowości itp., a nie konkretnie naszych beneficjentów.

Analizę danych zastanych określa się czasem angielskim terminem desk research.



### Pytanie ewaluacyjne:

Jaki jest stan debaty publicznej w miejscowościach, w których realizowany jest program?

Postanowiliśmy w jakiś sposób określić jakość debaty publicznej przed rozpoczęciem programu i po jego realizacji. Przyjęliśmy, że jednym ze wskaźników jakości debaty może być liczba obraźliwych postów pojawiających się na stronie internetowej gminy. W ewaluacji wykorzystaliśmy więc tzw. dane zastane. Ich zaletą była łatwa dostępność. Drugim wybranym przez nas wskaźnikiem była liczba anonimowych skarg na sąsiadów składanych do urzędu gminy – możliwa do określenia również przez wykorzystanie danych zastanych. Jednak tu sprawa była nieco trudniejsza – po pierwsze skargi trzeba było wydobyć z urzędu, po drugie część danych miała formę e-maili, a część listów papierowych – te należało przepisać do edytora tekstu, by móc je w kolejnym kroku analizować.

---

*Martyn Hammersley, Paul Atkinson, Metody badań terenowych, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2000, s. 164–180*

*Antoni Sułek, Ogród metodologii socjologicznej, Scholar 2002, s. 103–147*

## ZBIERANIE INFORMACJI W MONITORINGU

Gdy mówimy o monitoringu w programach PAFW, mamy na myśli systematyczny kontakt realizatora programu z instytucjami i osobami, które prowadzą lokalne projekty lub są beneficjentami programu. Monitoring z jednej strony służy kontroli działań pod względem merytorycznym i finansowym, z drugiej polega na ich wspieraniu i konsultowaniu, na doradzaniu partnerom i podtrzymywaniu z nimi relacji. Monitoring jest jednak również okazją do zbierania informacji o programie oraz udzielania informacji zwrotnej partnerom i beneficjentom. W tej ostatniej roli monitoring jest ważnym narzędziem ewaluacji – dostarcza informacji niezbędnych do opisanego i zrozumienia działania programu.

W programach PAFW monitoring prowadzi się m.in. poprzez bieżący kontakt, wizyty, spotkania, sprawozdania, warsztaty, ankiety oraz za pomocą stron internetowych. Aby przy okazji monitoringu zbierać informacje na użytek ewaluacji, trzeba wpleść w monitoring elementy badania społecznego. „Przyglądanie się” projektowi można wówczas potraktować jako jego „obserwację”, część „rozmowy” z koordynatorem można potraktować jako „wywiad indywidualny”, część „spotkania roboczego” można potraktować jako „wywiad grupowy”. Wykorzystanie monitoringu w ewaluacji wymaga dokumentowania na różne sposoby tego, czego dowiadujemy się przy okazji monitoringu. Informacje zbierane w monitoringu dokumentowane są za pomocą różnego rodzaju kart, formularzy, notatek, ankiet, przechowywane w bazach danych i podsumowywane w raportach i zestawieniach.

Monitoring to dobra okazja do zbierania informacji o programie. W tym celu trzeba wpleść w monitoring element badania społecznego oraz systematycznie dokumentować to, czego się dowiadujemy, tak by zebrane informacje nadawały się do późniejszej analizy.

Oto kilka propozycji wykorzystania monitoringu w ewaluacji:

### Wizyta monitorująca

W niektórych programach PAFW zespół programu odwiedza realizatorów projektów lub beneficjentów, aby sprawdzić, jak im idzie i, w razie potrzeby, wesprzeć ich w pracy. Przy okazji można zyskać wiele informacji przydatnych później w ewaluacji. W trakcie wizyty można obejrzeć projekt w działaniu, porozmawiać z osobami, które go realizują, oraz z jego odbiorcami.

Aby wizyta monitorująca zyskała wartość badania społecznego, można wykorzystać elementy obserwacji, przeprowadzić krótkie wywiady indywidualne z zespołem projektu i beneficjentami lub zorganizować wywiad grupowy. Trzeba w tym celu przygotować odpowiednie narzędzia badawcze (np. wzór notatki z wywiadu, wzór sprawozdania z wizyty, arkusz obserwacji, scenariusz wywiadu pogłębionego) i sumiennie je

stosować. Tylko wówczas zebrane wiadomości i nasze spostrzeżenia zostaną udokumentowane i będziemy mogli w przyszłości wykorzystać je w ewaluacji.

**W trakcie wizyty monitorującej można zorganizować wywiad indywidualny lub grupowy albo zastosować obserwację.**

Jeśli rozważamy wykorzystanie wizyty monitorującej w ewaluacji, trzeba zastanowić się nad wyborem monitorowanych lokalizacji. Wymagania ewaluacji nie zawsze da się pogodzić z potrzebą udzielania wsparcia lub nadzoru. Czasem, by odpowiedzieć na pytania ewaluacyjne, potrzebny jest np. systematyczny lub losowy wybór lokalizacji, podczas gdy wspierać chcemy zwykle lokalizacje najsłabsze.



### Pytanie ewaluacyjne:

Czy twórcy lokalnych mediów korzystają z dostarczonego sprzętu?

Sprzęt i oprogramowanie do tworzenia lokalnych gazet i portali są dość kosztowne. Uznaliśmy jednak, że bez sprzętu żadne lokalne media nie mogą działać. Dostawy sprzętu stały się jednym z głównych komponentów programu. Chcieliśmy się jednak upewnić, czy na pewno była to dobra decyzja. Postanowiliśmy sprawdzić, czy twórcy lokalnych mediów korzystają z dostarczonego sprzętu. Wykorzystaliśmy w tym celu wizyty monitorujące. Uzgodniliśmy, że możemy poznać, czy sprzęt jest wykorzystywany po tym, czy został rozpakowany oraz czy zainstalowano załączone oprogramowanie. Osoba odwiedzająca lokalizację miała za zadanie to zaobserwować i zanotować we wcześniej przygotowanej karcie obserwacji.

#### KARTA OBSERWACJI

Czy sprzęt został rozpakowany?

Tak  Nie

Czy zainstalowano załączone oprogramowanie?

Tak  Nie

Ku naszemu zaskoczeniu w 10% lokalizacji okazało się, że odbiorcy sprzętu mają trudności z zainstalowaniem oprogramowania. W kolejnej edycji zdecydowaliśmy, że otrzymają sprzęt z już zainstalowanym oprogramowaniem.

## Wewnętrzne dokumenty programu

Wiele działań w programach pozostawia ślad w postaci dokumentów. Grantobiorcy składają pisemne wnioski oraz sprawozdania, uczestnicy konferencji podpisują listę obecności, beneficjenci piszą indywidualne strategie i plany rozwoju, podwykonawcy



sporządzają raporty z wykonania usługi itp. Niektóre dokumenty są tworzone przede wszystkim pod kątem sprawozdawczym, inne do bieżącego zarządzania programem – wszystkie mogą znaleźć zastosowanie w ewaluacji.

Wzory dokumentów (sprawozdań, wniosków, raportów, planów) warto celowo planować tak, by służyły również ewaluacji. Np. grantobiorcy mogą opisać w sprawozdaniu, co wynikało ze zrealizowanych przez nich projektów (nie tylko, jakie działania zrealizowali), podwykonawca może w raporcie z wykonania usługi opisać trudności, które napotkał lub co przy okazji zaobserwował.

## Baza partnerów/beneficjentów

Dobłą praktyką jest gromadzenie zbieranych informacji o beneficjentach i partnerach w bazie danych. Do stworzenia bazy wystarczy arkusz kalkulacyjny (np. MS Excel lub Open Office Calc), ale wykorzystuje się też bardziej zaawansowane systemy typu CRM (Customer Relationship Management). Baza zawiera zwykle listę i kontakty do beneficjentów, ale może również służyć do systematycznego rejestrowania postępów programu. Dobrze prowadzona baza może być użytecznym źródłem danych do ewaluacji (np. gdy rejestrujemy, z jakich elementów programu skorzystał beneficjent, jak często kontaktował się z realizatorem programu i w jakiej sprawie), pomaga też w zorganizowaniu badań ewaluacyjnych (np. gdy potrzebujemy adresów mailowych beneficjentów, by przeprowadzić sondaż).

**W bazie partnerów/beneficjentów można systematycznie rejestrować ich uczestnictwo w poszczególnych elementach programu oraz indywidualne postępy.**

Tworząc bazę warto pamiętać, by:

- każdy rekord (osoba/instytucja) był oznaczony unikalnym, stałym numerem i przypisany do jednego wiersza bazy,
- każda rejestrowana informacja przypisana była do jednej kolumny bazy,
- prowadzić bazę tak, aby w każdej chwili mógł z niej korzystać ktoś inny (np. stosować jasne oznaczenia),
- zadbać o to, aby nie zabrakło informacji potrzebnej do identyfikacji (np. sama nazwa miejscowości może być niewystarczająca, potrzebna będzie też kolumna z nazwą województwa oraz gminy),
- pamiętać o przestrzeganiu ustawy o ochronie danych osobowych.



## Pytanie ewaluacyjne:

Jak przebiegały dostawy sprzętu?

Aby dowiedzieć się, jak przebiegały dostawy sprzętu, uzgodniliśmy, że firma odpowiedzialna za dostawę będzie sporządzać w każdym przypadku „sprawozdanie dostawy”, w którym opíše m.in. napotkane trudności. Informację ze sprawozdań wprowadzaliśmy systematycznie do naszej bazy beneficjentów. Po podsumowaniu zebranych danych okazało się, że najczęstszym napotykanym problemem był brak dostępu do Internetu w miejscu dostawy. W bazie gromadziliśmy również aktualne kontakty beneficjentów, dzięki czemu mogliśmy z łatwością przeprowadzić proste badanie ankietowe przyczyn problemów z dostępem do Internetu.

---

## Techniki informacyjne

Coraz częściej kontakt z beneficjentami i partnerami jest zapośredniczony przez stronę internetową. Dzięki temu wiele danych można zbierać w zasadzie automatycznie. Poprzez stronę można zgromadzić aplikacje, wnioski grantowe (tzw. generator wniosków), sprawozdania z realizacji, dane kontaktowe, prowadzić zapisy na szkolenia, śledzić postępy w programie, rejestrować dostarczone usługi. Dane zbierane poprzez stronę można automatycznie zapisywać do postaci wygodnej bazy danych, która umożliwi łatwy do nich dostęp oraz analizy statystyczne.

Przygotowanie takiej interaktywnej strony internetowej wymaga zatrudnienia firmy informatycznej oraz stworzenia szczegółowej specyfikacji dotyczącej danych i sposobu ich zbierania. Ta technika może być dość kosztowna, jednak w programach zarządzających dużą liczbą partnerów i beneficjentów taka inwestycja może się opłacić.

**Jeśli masz wielu beneficjentów, do zbierania informacji warto wykorzystać stronę internetową.**

## Notatki ze spotkań i wydarzeń

Pod koniec każdej edycji dobrze jest spojrzeć na całą wykonaną pracę, podsumować ją i wyciągnąć wnioski. Po wielu miesiącach pracy może być jednak trudno przypomnieć sobie wszystkie istotne fakty, wydarzenia i przemyślenia, które towarzyszyły realizacji programu. Warto więc przygotowywać na bieżąco krótkie notatki z najważniejszych spotkań i wydarzeń. Zespół programu znajduje się w centrum wydarzeń i ma największą wiedzę o szczegółach realizacji. Warto tę wiedzę zachować z myślą o ewa-

luacji. Notatki przydają się, zwłaszcza gdy ewaluacja ma służyć zastanowieniu się nad samym procesem realizacji programu. Dobrze jest wówczas notować, kto uczestniczył w spotkaniach roboczych, co na nich ustalono, jakie zadania były realizowane w kolejnych miesiącach, jakie trudności napotkano i jak sobie z nimi poradzono itp. Notatki przydadzą się jako materiał do refleksji na etapie przygotowania kolejnej edycji programu. Jeśli program jest ewaluowany przez zewnętrznego badacza, notatki mogą być również cennym materiałem badawczym, który dostarczy o wiele więcej informacji niż najlepszy nawet wywiad pogłębiony.

Dobrym pomysłem jest również organizowanie w grupie roboczej zajmującej się ewaluacją regularnych „spotkań autoewaluacyjnych”. Takie spotkania dają możliwość głębszej refleksji nad bieżącymi zadaniami, zweryfikowania ich z celami i założeniami programu, przedyskutowania napotkanych trudności lub skorygowania kursu. Okazją do spotkania może być np. ukończenie ważnego etapu pracy lub przyjęcie i dyskusja cząstkowego raportu z badania ewaluacyjnego. Dobre notatki z tego rodzaju spotkań same w sobie będą niezwykle użyteczne, kiedy przyjdzie do sporządzenia raportu podsumowującego daną edycję.

---

*Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, Analiza danych jakościowych; Trans Humana, Białystok 2000, str.54–58*

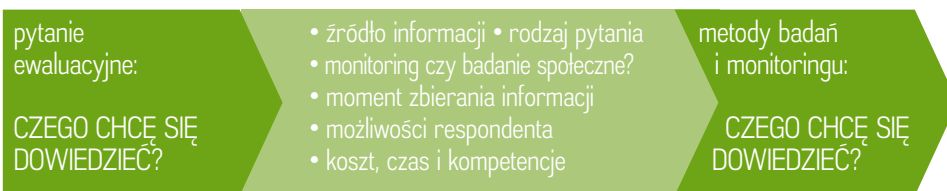
## W JAKI SPOSÓB WYBRAĆ METODĘ ZBIERANIA INFORMACJI?

Metoda ma nam pomóc rzetelnie odpowiedzieć na pytanie ewaluacyjne. Dlatego, gdy ją wybieramy, ważne jest, by nie tracić z oczu pytania, na które chcemy odpowiedzieć. Bywa, że organizacja, która podejmuje ewaluację rutynowo, zaczyna od przygotowania ankiety. Nie jest to dobra praktyka. W ten sposób zbierzemy wiele informacji niepotrzebnych, a istotne kwestie zapewne nam umkną. Metod jest wiele i warto korzystać z tej różnorodności. Zawsze zaczynamy więc od merytorycznie istotnych pytań ewaluacyjnych, by dobrać do nich odpowiednie metody badawcze – nigdy na odwrót.

Wybierając metodę, nie można tracić z oczu pytania ewaluacyjnego, na które szukamy odpowiedzi.

Co należy wziąć pod uwagę, wybierając metodę? Warto zastanowić się: od kogo/skąd możemy się dowiedzieć tego, co nas interesuje, czy możemy się tego dowiedzieć w ramach monitoringu, a może potrzebne jest odrębne badanie, jaki moment jest najlepszy na badanie, czy pytanie ewaluacyjne ma charakter ilościowy czy raczej jakościowy, jaka jest specyfika osób, od których chcemy uzyskać informacje, ile to może kosztować, jakich potrzebujemy kompetencji.

Wybór metody zbierania informacji



## Źródła informacji

Informacja przydatna w ewaluacji może pochodzić z wielu źródeł:

- **Osoby bezpośrednio związane z programem:** np. pracownicy organizacji realizującej program, instytucji partnerskich, podwykonawcy, trenerzy, metodycy, członkowie komisji grantowych oraz sami uczestnicy programu.
- **Osoby niezwiązane z programem:** społeczność, środowisko, mieszkańcy miejscowości, Polacy, osoby, które mogą odczuć skutki programu, nic o nim nie wiedząc.
- **Dane zastane i dokumenty:** dane i dokumenty, które już istnieją, nie ma konieczności realizacji badań terenowych. Mogą to być dane zbierane przez inne instytucje (np. GUS, PUP), roczne sprawozdania instytucji publicznych, strategie rozwoju wsi, protokoły z zebrań wiejskich.

- **Wewnętrzne dokumenty programu:** wiele działań w programie zostawia za sobą ślad – uczestnicy konferencji podpisują listę obecności, grantobiorcy składają pisemne wnioski oraz sprawozdania, uczestnicy szkoleń zgłaszają się mailowo, podwykonawcy sprawozdają wykonanie usługi.
- **Obserwacja:** niektóre fakty można ustalić przez obserwację, przygotowany „obserwator” może np. stwierdzić, ile osób było na seminarium, w jakim stanie jest sprzęt, z którego korzysta organizacja itp.
- **Automatyczna rejestracja:** czasem do „obserwacji” można zaprząć komputery, np. informacje niosą statystyki odwiedzin stron internetowych, działania użytkowników strony WWW mogą być zapisywane w bazie danych itp.

Kiedy zastanawiamy się nad źródłem informacji, często okazuje się, że pytania ewaluacyjne są sformułowane zbyt ogólnie. Jeśli pytanie ewaluacyjne brzmi: „jaki jest wpływ naszego programu?”, to ciężko jest wskazać osobę, od której można się tego dowiedzieć. Potrzebujemy więc w jego miejsce pytań bardziej konkretnych. Możemy np. bardziej precyzyjnie zapytać: „co nauczyciele sądzą o wpływie naszego programu na młodzież?”. Dla takiego pytania łatwo już wskazać „źródło informacji” – w tym przypadku będą nim nauczyciele.

Określenie źródła informacji pomaga w wyborze metody zbierania informacji. Jeśli chcemy dowiedzieć się, co mieszkańcy myślą o lokalnej gazecie (pytanie ewaluacyjne) i uznaliśmy, że możemy się tego dowiedzieć od przypadkowo napotkanych przechodniów (źródło informacji), to od razu przychodzi do głowy przeprowadzenie badania ankietowego z przechodniami, czyli tzw. sondy ulicznej (metoda).

## Monitoring czy badanie społeczne?

Wykorzystanie monitoringu do zbierania informacji jest dobrym sposobem na tanią ewaluację. Często jest to też jedyny sposób, by odpowiedzieć na niektóre pytania (np. ile osób wzięło udział w programie). Trzeba jednak również wziąć pod uwagę, że jest to dla zespołu dodatkowy obowiązek. Nie zawsze też da się pogodzić zbieranie informacji z innymi funkcjami monitoringu.

Warto zastanowić się nad wykorzystaniem monitoringu w ewaluacji, jednak nie na wszystkie pytania można w ten sposób odpowiedzieć. Jest to trudne, np.: gdy pytamy o dalsze rezultaty projektu lub gdy źródłem informacji mają być osoby niezwiązane z programem. W takiej sytuacji jedynym sposobem jest przeprowadzenie odrębnego badania społecznego, dla którego zbieranie informacji jest zasadniczym celem. Badanie społeczne może przeprowadzić samodzielnie zespół programu, ale koordynator ewaluacji może je również w części lub w całości zlecić na zewnątrz.

**Badanie społeczne jest potrzebne, zwłaszcza gdy pytamy o rezultaty projektu lub gdy źródłem informacji są osoby niezwiązane z programem.**

## Rodzaj pytania

Samo pytanie ewaluacyjne może wskazywać nam rodzaj metody, którą powinniśmy zastosować. W metodologii badań społecznych często dokonuje się rozróżnienia danych ilościowych i jakościowych. Dane ilościowe to te informacje, które można zmierzyć i wyrazić liczbą jak np. liczba beneficjentów programu, odsetek beneficjentów zadowolonych z uczestnictwa w programie, odsetek bezrobotnych w gminie, średnia wysokość przyznanej dotacji itp. Z kolei dane jakościowe to wszystkie informacje, których nie można łatwo sprowadzić do liczb, takie jak np. historia beneficjenta przed przystąpieniem do programu, spostrzeżenia na temat stosunku nauczyciela do uczniów w trakcie lekcji lub w jaki sposób beneficjenci rozumieją cele i język programu.

W zależności od tego, jakiego rodzaju dane są potrzebne, by odpowiedzieć na pytanie ewaluacyjne, stosować będziemy różne metody. Jeśli zależy nam na ustaleniu pewnych prostych faktów, określeniu ilości, częstości zdarzeń czy cech, przydatne będą tzw. metody ilościowe. Najczęściej metody te opierają się na zastosowaniu różnego rodzaju zestandaryzowanych formularzy: ankiet, kwestionariuszy, druków, kart. Najczęściej metody ilościowe utożsamia się z badaniami ankietowymi. Użyteczne dane ilościowe można jednak zbierać również przy okazji monitoringu, np. dołączając formularze do wniosków lub sprawozdań lub realizując wizytę monitorującą w oparciu o zestandaryzowaną kartę obserwacji.

Natomiast, jeśli chcemy dowiedzieć się, jak i dlaczego coś się stało, poczuć i zrozumieć jakieś zjawisko, „wejść w głąb problemu”, lepsze będą tzw. metody jakościowe. Opierają się one przede wszystkim na rozmowach, wywiadach i obserwacji. Metody jakościowe nie korzystają z wystandaryzowanych formularzy, pozwalają więc dokładniej i głębiej zrozumieć badany przypadek oraz uwzględnić jego kontekst. Nie pozwalają jednak na stwierdzenie, „jak często” występuje badane zjawisko. Do metod jakościowych można zaliczyć przede wszystkim wywiady indywidualne i grupowe oraz nieustrukturyzowaną obserwację.

## Moment zbierania informacji

Poszczególne metody mają swoje wymagania, co do momentu, w których ich stosowanie jest możliwe i sensowne. Np. ankietę audytoryjną możemy realizować przy okazji szkolenia uczestników programu. Ale czy w tym momencie nasi respondenci mają szansę posiadać informacje i doświadczenia, o które nam chodzi? Jeśli uznamy, że jest na to za wcześnie, musimy wybrać inną metodę, której realizacja jest możliwa po określonym czasie bez konieczności spotkania uczestników programu. Wówczas nie będzie to ankiet audytoryjna, ale telefoniczna lub internetowa. Jeśli chcemy dowiedzieć się, ile osób uczestniczy w cyklu szkoleniowym, musimy odnotowywać to na bieżąco w trakcie każdego szkolenia (np. w bazie uczestników programu) – będzie to dużo łatwiejsze, tańsze i bardziej wiarygodne niż pytanie w ankiecie przeprowadzanej po zakończeniu szkoleń.

Zbieranie informacji na bieżąco, przy okazji realizacji programu, zwykle jest dużo łatwiejsze i tańsze niż w badaniu realizowanym po zakończeniu programu.

## Możliwości badanego

Metody, które pozwalają nam „wydobyć” informacje od ludzi, muszą być dostosowane do ich możliwości wynikających przede wszystkim z wieku i kompetencji. Małe dzieci lepiej pytać o różne kwestie w formie zabawy (gier, rysowania) niż nudnej ankiety; osoby, które rzadko korzystają z komputera, nie będą chciały wypełniać ankiety on-line (pomijając techniczne możliwości skorzystania z Internetu), a młodzież może czuć się swobodniej w rozmowie w grupie kilku osób niż sam na sam z badaczem.

## Koszt, czas i kompetencje

Prowadzenie badań (nawet jeśli odbywa się przy okazji monitoringu) wymaga czasu i pieniędzy. Przy wyborze metod warto wziąć pod uwagę, na co nas stać i za co jesteśmy w stanie zapłacić. To moment racjonalizacji wydatków – zazwyczaj okazuje się, że niektóre pytania ewaluacyjne nie są dla nas na tyle ważne, by ponosić koszty i mnożyć dodatkowe obowiązki. Przy ocenie kosztów trzeba też wziąć pod uwagę kompetencje i możliwości zespołu programu. Zwykle wykonanie badania społecznego własnymi siłami jest tańsze niż wynajęcie zewnętrznego konsultanta czy agencji. Czasem jednak potrzebna jest pomoc fachowca lub po prostu ręce do pracy – nie warto oszczędzać, jeśli w efekcie otrzymamy badanie niskiej jakości.

Wybór właściwego zestawu metod zbierania informacji może okazać się trudnym zadaniem. Dlatego w razie potrzeby warto zasięgnąć rady specjalisty.







# JAK ANALIZOWAĆ I WYKORZYSTYWAĆ WYNIKI?

---

Ankiety z uczestnikami spłynęły, bazy danych z monitoringu pękają w szwach, notatki z wywiadów i obserwacji leżą w folderach. Czy to znaczy, że obowiązkowi ewaluacji stało się zadość? Oczywiście, nie. Dopiero opracowanie zebranych informacji i wykorzystanie nowej wiedzy nadaje sens całemu włożonemu w ten proces wysiłkowi.

Droga od zebranych informacji do ich wykorzystania obejmuje kilka kroków:

- KROK 1. ANALIZA ZEBRANYCH INFORMACJI
- KROK 2. WYCIĄGANIE WNIOSKÓW
- KROK 3. REKOMENDACJE
- KROK 4. WYKORZYSTANIE WYNIKÓW EWALUACJI

W kolejnych punktach rozdziału zebraliśmy rady dotyczące poszczególnych kroków. Ponadto omawiamy czynniki i uwarunkowania, które rozstrzygają o powodzeniu lub niepowodzeniu ewaluacji.

## OD INFORMACJI DO JEJ WYKORZYSTANIA

Skuteczne przełożenie informacji na praktykę nie jest łatwym zadaniem – półki pełne są zakurzonych raportów ewaluacyjnych, które okazały się bezużyteczne. Od czego więc zależy, czy wyniki zostaną wykorzystane? Można tu wskazać kilka istotnych uwarunkowań:

### Postawa zespołu

Nawet najbardziej wyrafinowana metoda i najdoskonalszy raport nie dadzą rezultatu, jeśli zespół programu nie chce korzystać z wyników. Nie wystarczy przytaknąć, aby przełożyć dane z ewaluacji na praktykę, potrzeba sporo dyscypliny. Zespół powinien świadomie zdecydować, czy chce podjąć to wyzwanie. Nie wystarczy też sama decyzja koordynatora programu. Jeśli organizacja ma uczyć się z ewaluacji, musi mieć do niej przekonanie cały zespół.

Dlatego tak ważne jest, by już na samym początku całego procesu ewaluacji zespół mógł wspólnie porozmawiać o tym, czym jest ewaluacja, komu służy, jaka w tym całym procesie jest rola ewaluatora. Warto, by osoba odpowiedzialna za ewaluację wyjaśniła nieporozumienia i mylne przekonania, np. że ewaluacja zawsze powinna być zlecana na zewnątrz. Ta inwestycja zwróci się podczas dalszych etapów realizacji badania. Nawet jeśli nie uda się zjednać całego zespołu, to będzie on już współodpowiedzialny za przebieg ewaluacji. W ten sposób wyciąganie wniosków i wdrażanie rekomendacji będzie łatwiejsze.

### Przygotowanie do ewaluacji

Kiedy chcemy wykorzystać wyniki ewaluacji, okazuje się, jak dobrze byliśmy do niej przygotowani: czy dobrze zdefiniowaliśmy cele, czy trafnie postawiliśmy pytania, czy dobrze wybraliśmy wskaźniki i metody. Organizacje, które lekceważą etap przygotowania do ewaluacji, często odkrywają, że raporty z ewaluacji nie przynoszą im żadnej użytecznej wiedzy.

### Jakość zebranych informacji

Ciężko o wiarygodne wnioski i rekomendacje, jeśli zbierane dane są wątpliwej jakości. Prowadzenie badań i monitoringu wymaga staranności – z niedbałych notatek z wywiadów i obserwacji trudno wydusić błyskotliwe spostrzeżenia, sondaż ze źle zrealizowaną próbą traci reprezentatywność itp.

### Tworzenie raportów, analiz, podsumowań

Niektóre organizacje zbierają informacje, ale nie podsumowują ich w formie raportów czy zestawień. To bardzo utrudnia wyciąganie wniosków. Aby pracować nad rekomendacjami dla programu, trzeba mieć jasny obraz sytuacji – łatwiej o to, gdy mamy przed sobą stronę podsumowania niż sto stron nieuporządkowanych notatek z wywiadów czy ankiet.

## Jakość raportów i analiz

Ważna jest też jakość raportów – jasne wnioski łatwo przekuć na rekomendacje, podczas gdy opasły i zawiły raport sam w sobie stanowi wyzwanie dla czytelnika. Ważne jest też, kto pisze raporty – trzeba wiele wiedzieć o programie i problemach, których dotyczy, by z danych wysnuć mądre wnioski. Warto to wziąć pod uwagę przy wyborze zewnętrznego ewaluatora. Z tego względu, warto też zaangażować w pracę zespół programu.

## Kultura pracy organizacji

Wyciąganie wniosków, tworzenie rekomendacji i wprowadzanie ich w życie to twórczy proces i wyzwanie intelektualne. Trzeba dla tego procesu stworzyć odpowiednią przestrzeń i warunki, w których omawianie błędów czy kwestionowanie własnych działań nie jest dowodem słabości, ale siły organizacji. Potrzebny jest czas na refleksję, warto więc zorganizować dla zespołu spotkania temu poświęcone. Dobrze, gdy nad procesem czuwa moderator – zwykle będzie nim osoba odpowiedzialna za ewaluację. Zadaniem moderatora jest maksymalne zaangażowanie zespołu, w sposób który jednocześnie będzie minimalizował jego obciążenie dodatkowymi obowiązkami. Ważne, by za rekomendacjami szły konkretne decyzje – na zakończenie dobrego procesu pracy nad wynikami ewaluacji powinno być jasne, kto bierze odpowiedzialność za wdrożenie decyzji w życie.

Warto stworzyć dobre warunki do pracy nad rekomendacjami i ich wykorzystaniem. Potrzebny jest czas na refleksję, twórcze spotkania zespołu, dobrą moderację procesu i jasną odpowiedzialność za wprowadzenie zmian.

## Kompetencje i pomysłowość zespołu

Rekomendacje i propozycje zmian i nowych działań w programie nie muszą wynikać wprost z ewaluacji. W przekładaniu wniosków na praktykę nie ma nic mechanicznego – potrzebna jest do tego pomysłowość, doświadczenie, znajomość dobrych praktyk oraz wiedza ogólna. Dlatego ogromne znaczenie ma, kto się tym zajmuje. I oczywiście, „co dwie głowy, to nie jedna”.

## Jasny pomysł na wykorzystanie wyników

Wyniki ewaluacji można wykorzystać na wiele różnych sposobów: na ich podstawie można decydować o kierunku rozwoju programu, można doskonalić jego wewnętrzne procedury i kulturę, można wykorzystać je w fundraisingu, rzecznictwie, budowaniu relacji z partnerami, budowaniu satysfakcji i motywacji zespołu, można dbać o informację zwrotną dla współpracowników itp. Ważne jest, by od samego początku wiedzieć, po co robimy ewaluację.

Drogę od zbierania informacji do ich wykorzystania można podzielić na kilka kroków: analizę zebranych informacji, wyciąganie wniosków, tworzenie rekomendacji i wykorzystanie wyników. Granice między nimi są oczywiście płynne, ale łatwiej w ten sposób zrozumieć istotę tego procesu.

Realizator programu może podjąć się tej pracy samodzielnie, ale zwykle korzysta z pomocy zewnętrznych ewaluatorów, badaczy, konsultantów i ekspertów. Zadanie analizy i podsumowania zebranych informacji można śmiało oddać w ręce zawodowych badaczy. Jednak już na etapie wyciągania wniosków uczestnictwo zespołu jest wskazane, a przy tworzeniu rekomendacji wręcz niezbędne. Wykorzystanie wniosków i rekomendacji w praktyce, a więc moment, od którego zależy sens ewaluacji, w całości spoczywa w rękach zespołu programowego.

Niżej krótko opisujemy kolejne kroki postępowania. To spojrzenie „z lotu ptaka” – zbyt ogólne, by traktować je jak instrukcję, ale dość szczegółowe, by pokierować całym procesem i współpracować z zewnętrznymi ewaluatorami. Z myślą o osobach, które chcą pracować bardziej samodzielnie, zamieszczamy w tekście odniesienia do dalszych lektur.

By skorzystać z zebranych w trakcie badań i monitoringu informacji, potrzebna jest ich analiza. Co mamy na myśli, pisząc „analiza”? To praca, jaką trzeba wykonać, by wśród zebranych informacji znaleźć odpowiedź na postawione pytanie ewaluacyjne. Dobra analiza polega na stworzeniu na podstawie notatek z wywiadów, wypełnionych ankiet czy bazy uczestników klarownego „obrazu” rzeczywistości.

Wyniki analizy można podsumować na wiele różnych sposobów: w tabeli, na wykresach, w kilku akapitach, na mapie myśli itp. Zanim zdecydujemy się na konkretną wizualizację, powinniśmy się zastanowić, do kogo będzie ona skierowana, czy odbiorca zrozumie ten przekaz. Czytelnie przedstawione dane, łatwe do ogarnięcia w całości, ułatwią dyskusję wyników, wyciąganie wniosków i formułowanie rekomendacji. Przejrzenie, a nawet uważne przeczytanie kilkudziesięciu ankiet, nie jest jeszcze analizą – w ten sposób zapamiętamy tylko najbardziej zaskakujące i skrajne odpowiedzi, zyskamy ogólne wrażenie, jednak bez rzetelnej wiedzy. Taką wiedzę daje nam dopiero analiza zakończona jakimś rodzajem podsumowania zebranych informacji.

**Aby w zebranych danych znaleźć odpowiedź na pytanie ewaluacyjne, potrzebna jest ich analiza. Samo przejrzanie ankiet czy notatek nie wystarczy – owocem analizy powinno być zwięzłe podsumowanie.**

Analiza jest często zlecona na zewnątrz, ponieważ zespół programu nie musi mieć wystarczająco dużo czasu czy kompetencji, by robić to samodzielnie. Jednak nawet wtedy warto wiedzieć, jak wygląda droga od zbioru danych do podsumowania zebranych informacji. Dzięki temu łatwiej będzie nam rozmawiać z osobą wykonującą analizy, ocenić jakość jej pracy, precyzyjnie określić nasze oczekiwania.

### Jak analizować?

Przystępując do analizy, trzeba przypomnieć sobie, jakie pytania ewaluacyjne postawiliśmy na początku całego procesu. Na tej podstawie należy wyselekcjonować informacje – analizować przede wszystkim te, które pomogą odpowiedzieć na postawione wcześniej pytania.

**W trakcie analizy nie trać z oczu pytania ewaluacyjnego, na które szukasz odpowiedzi.**

Dane powinny zostać „przygotowane” tak, aby łatwo było je analizować. Co to oznacza? Jeśli naszeankiety mają formę papierową, przepisujemy je do bazy danych, by robić analizy statystyczne za pomocą Excela (proste analizy) albo bardziej specjalistycznego programu (bardziej złożone analizy). Podobnie, papierowe notatki z rozmów monitorujących warto przepisać do pliku tekstowego, nie tylko do celów archiwalnych, ale by móc poddać je dalszej „obróbce”.

Istnieje wiele technik analizy danych. Dzieli się je na techniki jakościowe (np. analiza tekstu, zdjęć, notatek lub transkrypcji z wywiadów i obserwacji) oraz ilościowe (np. analiza wyników ankiet, danych zebranych w monitoringu, dużej liczby kart obserwacji). Analiza jakościowa w największym skrócie polega zazwyczaj na porządkowaniu treści, selekcji istotnych informacji i ich kategoryzowaniu (np. na podstawie wywiadów możemy stworzyć typologię lokalnych mediów). Najprostsza analiza ilościowa polega na zliczaniu częstości wystąpienia danej odpowiedzi oraz szukaniu statystycznych zależności między odpowiedziami (np. możemy porównać, ile przeciętnie wydań rocznie mają gazety lokalne w gminach objętych programem, a ile w gminach nim nieobjętych).

---

*Analiza jakościowa:*

- *Earl Babbie, Badania społeczne w praktyce, PWN 2004, s. 406–412*
- *David Silverman, Prowadzenie badań jakościowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007, s. 191–232*

*Analiza ilościowa:*

- *Earl Babbie, Badania społeczne w praktyce, PWN 2004, s. 438–457, 478–509*
- *Sylwia Bedyńska, Aneta Brzezicka, Statystyczny drogowskaz, Academica, 2007*
- *Hubert M. Blalock, Statystyka dla socjologów, PWN 1977*



Szukając odpowiedzi na pytanie, jaki jest stan debaty publicznej w miejscowościach, w których realizowany jest program, zebraliśmy dużo informacji, korzystając z różnorodnych metod: wywiadów z mieszkańcami, obserwacji zebranych wiejskich, badania treści forów internetowych na stronach gminnych. Każda z tych metod dostarczyła innego rodzaju danych, które wymagały innej obróbki.

Wywiady przeprowadził dla nas zewnętrzny badacz. Poprosiliśmy więc również, by przeanalizował i podsumował zebrany materiał w raporcie. Na podstawie nagrań wywiadów badacz przygotował ich transkrypcje. Następnie zaznaczył w nich fragmenty istotne z punktu widzenia postawionych pytań ewaluacyjnych (w języku metodologii nazywa się to „kodowaniem”). W ten sposób pogrupował wypowiedzi dotyczące podobnych kwestii np.: debaty wyborcze, rozmowy pomiędzy sąsiadami. Badacz zredagował i podsumował zebrane stwierdzenia, tak by udzielić jasnej odpowiedzi na pytanie ewaluacyjne. W podobny sposób dokonał analizy notatek z obserwacji.

Analizę forów internetowych wykonaliśmy samodzielnie. Praca polegała na zliczeniu postów obraźliwych, napastliwych, niesłużących prawdziwej komunikacji. By to zrobić, przygotowaliśmy bazę postów, następnie musieliśmy przeczytać każdy post, ocenić go i określić, czy jest obraźliwy (czyli przyporządkować mu kod – 1 lub 0). Uzyskane w ten sposób dane (pierwotnie jakościowe) zyskały charakter ilościowy. Korzystając z Excela, porównaliśmy odsetek obraźliwych postów przed programem i po jego zakończeniu. Okazało się, że po programie odsetek ten spadł o 10%.

## Zaangażowanie zespołu

Zabierając się za analizę, warto zastanowić się, czy i w jaki stopniu zaangażować w pracę zespół programu. Kosztem jest tu czas, zyskiem to, że członkowie zespołu współtworzą wyniki analizy – dzięki temu lepiej je rozumieją i pamiętają, łatwiej jest im więc później dyskutować o wnioskach, rekomendacjach, a także wykorzystywać tę wiedzę w praktyce.

Łatwiej więc przyjąć wyniki ewaluacji. Nie konsultując się z zespołem, możemy narażać się na odrzucenie wyników.

W jaki sposób można włączyć zespół w pracę nad analizą? Wymaga to pewnej pomyślności. Koordynator programu może np. przygotować „rozsypankę” z odpowiedzi na pytania otwarte ankiety – w trakcie warsztatu podsumowującego wyniki ankiety zespół może wspólnie kategoryzować odpowiedzi i dyskutować o ich znaczeniu. Jeśli np. dysponujemy rysunkami dzieci uczestniczących w programie, zespół może je wspólnie oglądać i rozmawiać o swoich spostrzeżeniach.

Niektóre rodzaje danych, takie jak np. rysunki czy odpowiedzi na pytania otwarte można analizować bez specjalnego przygotowania – może być to pouczające dla osób realizujących program. Z kolei analizy statystyczne wymagają odpowiednich kompetencji i nie nadają się do pracy grupowej.



## KROK 2 WYCIĄGANIE WNIOSKÓW

Każdy w codziennym życiu wyciąga wnioski, czyli wybiera istotne fakty, interpretuje je, nadaje im znaczenie. Nie różni się to wiele od wyciągania wniosków z badań ewaluacyjnych. Polega to m.in. na szukaniu wyjaśnienia stwierdzonych faktów, spojrzeniu na nie z punktu widzenia programu oraz sprawdzaniu, jak się one mają do celów programu i jego "teorii"



### Wyjaśnianie faktów:

#### Podsumowanie zebranych informacji

Na podstawie bazy danych z monitoringu stwierdziliśmy, że w pierwszej edycji programu udział wzięły niemal wyłącznie organizacje pozarządowe podczas, gdy w drugiej edycji połowę stanowiły grupy nieformalne.

#### Wniosek:

Przyczynę znaleźliśmy w rekrutacji. W pierwszej edycji nabór do programu ogłosiliśmy na stronie ngo.pl. W drugiej edycji zaproszenie trafiło również do bibliotek, domów kultury, szkół, OSP i parafii. Doszliśmy do wniosku, że poprzez instytucje lokalne łatwiej jest dotrzeć do grup nieformalnych.

### Spojrzenie z punktu widzenia programu:

#### Podsumowanie zebranych informacji

Z wywiadów grupowych dowiedzieliśmy się, że mieszkańcy cieszą się z własnej prasy, uważają, że mówi o sprawach ważnych dla miejscowości, ale jednocześnie wielu mieszkańców uważa, że lokalne media są stroniczne, uwikłane w układy i politykę.

#### Wniosek:

Z punktu widzenia naszego programu ważne wydało nam się powracające podejrzenie, że lokalne media są „uwikłane w układy”. Doszliśmy do wniosku, że to uwikłanie jest dla nas problemem – media zamiast sprzyjać dyskusji mogą potęgować antagonizmy.

### Przymierzanie faktów do celów i „teorii programu”:

#### Podsumowanie zebranych informacji

Aby odpowiedzieć na pytanie „jak wygląda debata w miejscowościach, w których działa program”, obserwowaliśmy zebrania mieszkańców. Zauważyliśmy, że są one chaotyczne, źle prowadzone i często bezoowocne.

#### Wniosek:

Jednym z celów programu jest, by „mieszkańcy wsi mieli okazje do publicznej dyskusji”. Zrozumieliśmy, że zebrania, w których uczestniczą mieszkańcy, marnują okazję do publicznej dyskusji. Doszliśmy do wniosku, że potrzebne jest jakieś działanie, które zmieni kulturę dyskusji na zebraniach wiejskich.

## W jaki sposób pracować nad wnioskami?

Wyciąganie trafnych i odkrywczych wniosków to prawdziwa sztuka. Z jednej strony wymaga umiejętności czytania, rozumienia i analizy danych. Z drugiej dużej wiedzy o badanym problemie, a także o programie i jego uwarunkowaniach.

Nie jest łatwo o osobę, która łączy w sobie wszystkie te kompetencje. Dlatego nad wnioskami warto pracować w grupie. Dobrze, żeby obejmowała ona osoby, które realizowały badania, osobę odpowiedzialną za ewaluację, koordynatora programu oraz (w razie potrzeby) zespół programu, przedstawiciela PAFW, podwykonawców lub innych partnerów. Wyciągania wniosków lepiej nie zostawiać w całości zewnętrznej firmie lub zewnętrznemu ewaluatorowi. Zwykle zbyt słabo znają oni program i ich wnioski bywają płytkie i ogólnikowe. Lepiej jednak również nie polegać w całości na swoim zespole – wówczas brakuje nam dystansu, istnieje ryzyko pomijania niewygodnych rezultatów i koncentrowania się na tym, co zgodne z naszymi oczekiwaniami. Zatem najlepszym sposobem na zagwarantowanie, z jednej strony, trafności wniosków, a z drugiej, świeżego spojrzenia, zewnętrznej perspektywy oraz metodologicznej poprawności, jest zadbanie o zróżnicowany skład grupy pracującej nad wnioskami z ewaluacji.

**W pracę nad wnioskami i rekomendacjami warto zaangażować zespół programu, PAFW oraz osoby realizujące badania. Do pracy można zaprosić również innych partnerów i ekspertów.**

Aby praca nad wnioskami przebiegała efektywnie dobrze, by rozmowę prowadził moderator – zwykle będzie nim osoba odpowiedzialna za ewaluację. Moderator jest odpowiedzialny za:

- Przygotowanie planu spotkania
- Przygotowanie materiałów na spotkanie (np. wybór i zestawienie informacji, o których grupa ma dyskutować, przygotowanie prezentacji)
- Kierowanie rozmową, by nie odbiegać od tematu
- Notowanie, zebranie i spisanie wniosków

W trakcie dyskusji warto korzystać z technik warsztatowych, które usprawniają dochodzenie do wniosków, np.:

- Można przypomnieć podstawowe pytania ewaluacyjne, na które chcemy odnaleźć odpowiedź, a następnie wspólnie szukać na nie odpowiedzi w oparciu o przygotowane dane.
- W czasie prezentacji kolejnych faktów można wrócić do celów oraz „teorii programu” i zastanowić się, w jakim stopniu nowa wiedza pasuje do założeń.
- Można przygotować prezentację z danymi, o których mamy rozmawiać, i pustym miejscem na wpisanie wniosków. Moderator dopisuje wnioski do prezentacji na bieżąco w trakcie dyskusji. Taka technika koncentruje rozmowę na wykonaniu zadania i wymaga uzgodnienia stanowisk.
- Moderator może rozesać przed spotkaniem krótki materiał z najważniejszymi

informacjami oraz zasadnicze pytania, wokół których będzie toczyć się dyskusja. Uczestnicy przygotowują się do spotkania, starając się samodzielnie odpowiedzieć na postawione pytania.

W trakcie zespołowej pracy nad wnioskami z badań często zdarza się, że nie zgadzamy się, co do interpretacji danych. Nie zgadzamy się z jakimś wnioskiem lub mamy wątpliwości. Co wtedy? Przede wszystkim brak zgody może być pożyteczny. Wnioski należy wyciągać ostrożnie. Pojawiające się wątpliwości powinny być tematem dyskusji. Ich rozstrzygnięcie sprawia, że jesteśmy pewniejsi naszych ustaleń. By rozstrzygnąć spór, najlepiej jest sięgnąć do konkretnych wyników naszych badań – odnaleźć fakty, które przemawiają za i przeciw diskutowanemu wnioskowi. Na tym etapie argumentem w dyskusji nie powinno być natomiast kwestionowanie metody badań. Z tego względu ważne jest, by osiągnąć pewny konsensus co do metody na etapie planowania badań.

Jeśli w analizie i wyciąganiu wniosków chodzi o znalezienie odpowiedzi na pytanie: „jak jest?“, to rekomendacje mają odpowiadać na pytanie: „co zrobić?“. Dobra rekomendacja to konkretna propozycja na przyszłość – pomysł na nowe działanie, na zmianę lub, wręcz przeciwnie, sugestia utrzymania dotychczasowego kierunku. Spośród innych propozycji i pomysłów rekomendację wyróżnia to, że jest mocno oparta na zgromadzonej wiedzy o programie – wypływa wprost z wykonanych analiz i wysnutych wniosków.



Wniosek

Rekomendacja:

Dzięki ewaluacji dowiedzieliśmy się, że zebrania, w których uczestniczą mieszkańcy marnują okazję do publicznej dyskusji. Doszliśmy do wniosku, że potrzebne jest jakieś działanie, które zmieni kulturę dyskusji na zebraniach wiejskich.

Jednym z celów programu jest by "mieszkańcy wsi mieli okazję do publicznej dyskusji". Po przemyśleniu ścieżki programu oraz naszych możliwości uznaliśmy, że w ramach programu możemy uczyć facylitacji zebrań wiejskich oraz wydać poradnik "Jak przeprowadzić zebranie wiejskie"?

Ewaluacja niezwieńczona użytecznymi rekomendacjami to sztuka dla sztuki, niepotrzebna rozrzutność. Niestety często można usłyszeć od organizacji, że rekomendacje były jej zupełnie nieprzydatne. Jak uniknąć takiej sytuacji?

Po pierwsze, jakość rekomendacji zależy od całej wykonanej dotychczas pracy. Znaczenie ma jakość teorii programu, trafność pytań ewaluacyjnych, poprawność wskaźników, rzetelność metod i narzędzi, sumienność w zbieraniu informacji, trafność analiz i wniosków oraz umiejętność ich jasnego zakomunikowania. Błąd czy nierzetelność, na wcześniejszym etapie zemści się w postaci nieprzydatnych rekomendacji.

Po drugie, ważny jest sam proces pracy nad rekomendacjami. Do wypracowania rekomendacji potrzebna jest dobra znajomość programu – jego celów, praktyk i możliwości, znajomość problemów, na które odpowiada program, istniejących dobrych praktyk oraz duża wiedza ogólna. Dlatego w pracy nad rekomendacjami powinien brać udział zespół programu oraz przedstawiciel PAFW. Warto też rozważyć włączenie w pracę zewnętrznych ekspertów i niezależnych specjalistów. Można w tym celu powołać, tzw. panel ekspertów. Dobre rekomendacje powinny korzystać z wniosków z ewaluacji i być z nimi ściśle związane, dlatego w pracę nad nimi warto też włączyć badaczy i ewaluatorów zaangażowanych w pracę nad zbieraniem informacji, analizą i wyciąganiem wniosków. Kompozycja grupy pracującej nad rekomendacjami jest bardzo istotna – często rekomendacje po ewaluacji są słabe, ponieważ albo przygotowują je zewnętrzni badacze, którzy zbyt mało wiedzą o programie, albo przygotowuje je sam zespół, który zbyt pobieżnie zna wyniki badań oraz brakuje mu świeżego

spojrzenia i dystansu lub wiedzy eksperckiej. W pracy nad rekomendacjami dobrze sprawdza się zderzenie perspektywy z zewnątrz programu i z wewnątrz programu.

**Grupowa praca nad wnioskami i rekomendacjami idzie sprawniej, gdy porządku spotkania pilnuje moderator.**

Ważne też, by proces pracy nad rekomendacjami był moderowany. Zazwyczaj zajmie się tym osoba odpowiedzialna za ewaluację programu. Funkcja moderatora jest podobna jak w przypadku pracy nad wnioskami.

Po czym poznać dobre rekomendacje?

- Są konkretne.
- Opierają się na wnioskach.
- Są realistyczne.
- Biorą pod uwagę specyfikę, uwarunkowania i możliwości programu.

Do czego można wykorzystywać wyniki ewaluacji?

## Doskonalenie programu

Podstawowym i najbardziej oczywistym zastosowaniem wyników ewaluacji jest bieżące zarządzanie programem, ciągłe udoskonalanie tego, co i w jaki sposób robimy oraz podejmowanie nowych działań.



Dzięki wizytom monitorującym w programie Lokalne Media dowiedzieliśmy się, że w 10% lokalizacji odbiorcy sprzętu mają trudności z zainstalowaniem oprogramowania. Dlatego w kolejnej edycji zdecydowaliśmy, że otrzymają sprzęt z już zainstalowanym oprogramowaniem.

---

## Strategiczne decyzje

Jednak ewaluacja może też pomóc we wprowadzaniu bardziej fundamentalnych zmian, w całościowym planowaniu np. kolejnej edycji programu, wytyczaniu kierunku rozwoju, podejmowaniu strategicznych decyzji, przeformułowaniu problemów lub celów. W tym wypadku bardzo przydaje się spisana na początku procesu ewaluacji „teoria programu” – gdy zestawimy ją z otrzymanymi wynikami, zobaczymy nie tylko to, na ile osiągnęliśmy zakładane cele, ale też czy są one dobrze postawione, czy odpowiednio dobraliśmy środki (działania do celów) itp.



Jednym z założonych celów programu było stworzenie przez twórców lokalnych mediów nieformalnego środowiska. Ewaluacja pokazała, że nie do końca nam się to udało. Wobec czego w następnej edycji postanowiliśmy dodatkowo wzmocnić ten element i uruchomić nowe działania integrujące uczestników programu, np. wizyty studyjne.

---

## Budowanie zespołu

Ewaluacja może (i powinna) służyć także budowaniu zespołu realizującego program i to w dwojaki sposób. Po pierwsze, omawianie wyników ewaluacji może być okazją, nie tylko do rozmowy o tym, co trzeba robić inaczej i lepiej, ale też o tym, co nam się udało, z czego możemy być zadowoleni. W codziennej pracy często nie mamy czasu na

uświadomienie sobie i współpracownikom, jaką dobrą pracę wspólnie wykonaliśmy. Po drugie, ewaluacja może pokazać także to, czego powinniśmy się nauczyć i dowiedzieć, by jeszcze lepiej realizować program. W ten sposób przyczynia się do budowania kompetencji zespołu.



W bazie uczestników programu odnotowywano, jak często zgłaszali się oni z prośbą o pomoc w kwestiach merytorycznych oraz czego dotyczyła ta prośba. Okazało się, że w ciągu roku najczęściej problemy dotyczyły kwestii praw autorskich. W związku z tym postanowiliśmy sami podszkolić się w tym zakresie, by w kolejnej edycji móc nie tylko kierować uczestników programu do innych kompetentnych osób, ale także by samemu móc rozwiązywać mniej skomplikowane sprawy.

---

## Pomysły na nowe działania

Wyniki ewaluacji mogą być przydatne nie tylko do ulepszania ewaluowanego programu, ale też być inspiracją dla organizacji do nowych działań i programów. Dlatego warto dzielić się nimi z innymi członkami organizacji, nawet spoza zespołu programu.



Jednym z wniosków, które przyniosła ewaluacja, było spostrzeżenie, że zebrania wiejskie, które mogłyby być fundamentem lokalnej debaty publicznej, są chaotyczne, źle prowadzone i niekonkluzywne. Z tego wniosku zrodził się pomysł, żeby niezależnie od programu Lokalne media przygotować cykl szkoleń z prowadzenia zebrań wiejskich skierowany wyłącznie do sołtysów.

---

## Budowanie wizerunku i relacji

Poza wzmacnianiem samego programu oraz organizacji, która go realizuje, wyniki ewaluacji warto wykorzystywać też „na zewnątrz”. Niewiele polskich organizacji to robi – przede wszystkim dlatego, że często wiąże się to z dodatkową pracą. Niemniej warto ją podjąć – publiczne prezentowanie wyników ewaluacji może pomóc w budowaniu wizerunku programu i organizacji, a w konsekwencji w pozyskiwaniu środków od sponsorów, w rekrutacji uczestników, partnerów, wolontariuszy. Tu warto zastanowić się komu, w jaki sposób i które wyniki udostępniać. Jeśli nasz przekaz ma odnieść zamierzony efekt (np. zainteresowanie nowego sponsora), musi być czytelny dla grupy, do której go kierujemy. Warto też by był atrakcyjny wizualnie. W tym celu można prezentować wyniki np. w formie infografiki, atrakcyjnej strony internetowej czy plakatu.

---

### *Przykłady publicznie dostępnych raportów z ewaluacji*

*Podsumowanie projektu Młodzi Menadżerowie Kultury w bibliotekach, Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „e”, Warszawa 2011, raport dostępny na [http://mmk.e.org.pl/files/mmk\\_raport\\_2011.pdf](http://mmk.e.org.pl/files/mmk_raport_2011.pdf)*

*Raport z ewaluacji programu Od Grosika do Złotówki przeprowadzonej na zlecenie Fundacji Kronenberga przy Citi Handlowy przez Fundację Młodzieżowej Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, raport dostępny na*

*[http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/fk\\_ewal\\_ogdz\\_11.pdf](http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/fk_ewal_ogdz_11.pdf)*

*Ashoka Impact Study: Ashoka Fellows Changing Systems, Global Study 2009, raport dostępny na <http://pl.scribd.com/doc/29623207/Ashoka-Impact-Study-2010>*

Ważną kwestią jest też wybór tych wyników, które chcemy upubliczniać. To, że część (a może całość wyników ewaluacji) będzie udostępniona, warto ustalić jeszcze na początku ewaluacji, by dla nikogo z zespołu programu czy ze strony fundatora nie było to zaskoczeniem.

## Rzecznictwo

Raporty ewaluacyjne często zawierają informacje interesujące także dla osób spoza zespołu programu. Wyników ewaluacji można z powodzeniem używać w działaniach rzeczniczych, np. by upowszechniać wiedzę o problemie, z którym zмага się program i szukać sojuszników.

W takim wypadku zwykle na bazie raportów z ewaluacji trzeba przygotowywać osobny materiał – krótszy, napisany przystępnym językiem, zawierający tylko najważniejsze dla czytelnika informacje. Wybór tych informacji zależy przede wszystkim od tego, komu chcemy prezentować wyniki ewaluacji: czy specyficznej grupie odbiorców (np. dziennikarze, potencjalni uczestnicy programu), czy szerzej – wszystkim zainteresowanym tematem.

Warto zastanowić się, czy sama publikacja na stronie czy rozesłanie materiału e-mailem wystarczy, by wzbudzić zainteresowanie tematem; w praktyce bardzo często tego typu działaniom towarzyszą śniadania prasowe, konferencje czy seminaria dedykowane określonej grupie osób.



Ewaluując program Lokalne Media, wielokrotnie zderzyliśmy się z problemem trudnych relacji mediów z władzą samorządową. W kolejnej edycji dodaliśmy nowy komponent dotyczący tych relacji do szkoleń dla uczestników, jednak chcieliśmy zrobić coś więcej: wywołać szerszą dyskusję, poszukać możliwych przyczyn i ewentualnych rozwiązań. Zorganizowaliśmy webinar z udziałem przedstawicieli mediów i władz lokalnych. Otwierała go prezentacja wybranych wniosków z badań ewaluacyjnych. Udało nam się zainteresować problemem jeden z ogólnopolskich programów radiowych, który zrealizował reportaż na ten temat, a następnie dyskusję ze słuchaczami, w której – jako ekspert – uczestniczył członek zespołu realizującego program Lokalne Media.

---



W takim wykorzystaniu ewaluacji, podobnie jak przy budowaniu wizerunku, niezwykle ważny jest sam sposób prezentacji wyników – atrakcyjność, przejrzystość, prostota.

## Informacja zwrotna

Wyniki ewaluacji mogą również być z pożytkiem wykorzystane, by pomóc w rozwoju i doskonaleniu samym uczestnikom programu (np. gdy są to organizacje, które prowadzą własne działania na rzecz innych). W tym celu trzeba przygotować dla nich informację zwrotną – komunikat, zawierający najważniejsze z ich punktu widzenia informacje uzyskane w ewaluacji.



Podczas szukania zmian w lokalnych mediach po przejściu przez program, przeprowadzaliśmy wywiady grupowe z mieszkańcami. Każdy z tych wywiadów został podsumowany notatką, w której zagwarantowano poufność uczestników, a następnie przekazany osobom prowadzącym lokalne media. Staraliśmy się przekazywać notatki w trakcie wizyty monitorującej tak, by możliwe było jej wspólne omówienie.

---

## Planowanie przyszłej ewaluacji

Omawiając wyniki ewaluacji, warto pamiętać także o tym, czego nie udało nam się dowiedzieć oraz jakie błędy popełniliśmy w trakcie prowadzenia ewaluacji. Wychodząc od tego, można zastanowić się, co i w jaki sposób powinniśmy zrobić przy następnej ewaluacji: czy potrzebne są inne badania, zmiany w wykorzystywanych przez nas metodach monitoringu, co okazało się zbyt drogie i co można zrobić taniej, może warto zmienić skład zespołu zajmującego się ewaluacją.



Chcąc dowiedzieć się, jak postrzegane są lokalne media, które weszły w program, przeprowadzaliśmy wywiady grupowe z mieszkańcami. Poznaliśmy wiele ciekawych opinii, ale czuliśmy też potrzebę rozstrzygnięcia, które opinie powtarzają się częściej, a które rzadziej. Doszliśmy do wniosku, że dzięki przeprowadzeniu tych kilku wywiadów grupowych jesteśmy w stanie opracować dobre pytania do ankiety i że warto tym razem przewidzieć takie badanie w budżecie na ewaluację kolejnej edycji.

---

## Jak przełożyć rekomendacje na działanie?

Rekomendacje, nawet te najbardziej trafione, same z siebie nie wpłyną na jakość programu czy wizerunek organizacji – ktoś musi je wcielić w życie. Dlatego warto:

- Określić, w czyich kompetencjach leży podjęcie decyzji, czy dana rekomendacja może i powinna być wdrożona. Jeśli rekomendacja dotyczy drobnych usprawnień programu prawdopodobnie nie musi o tym decydować cały zespół łącznie z fundatorem, jeśli zaś w grę wchodzi zmiana strategii działania czy celów, konieczne będzie zaangażowanie wszystkich osób realizujących program i przedstawicieli PAFW.
- Zapoznać z rekomendacjami odpowiednie osoby. Może odbyć się to w czasie specjalnie zorganizowanego spotkania zespołu lub w rozmowie z osobą decyzyjną odnośnie do danej kwestii.
- Podjąć decyzję, czy rzeczywiście chcemy wprowadzić w życie rekomendowane działania. Czasem będzie to decyzja kolektywna, czasem jednoosobowa.
- Ustalić, kto odpowiada za wdrożenie rekomendacji.

Wszystkie te ustalenia warto zanotować, chociażby po to, by za jakiś czas móc sobie odpowiedzieć, czy i do czego przydała nam się ewaluacja.

---

*Kellog's Foundation: W.K. Kellogg Foundation The Evaluation Handbook (1998), s.96–104, pozycja dostępna na stronie <http://www.wkkf.org>*

*United Way: Measuring Program Outcomes (1996), s. 129–145*

# SŁOWNICZEK

**BADANIA WŁASNE I ZEWNĘTRZNE.** Badanie społeczne (np. wywiady, obserwacje, ankiety) są wykorzystywane w ewaluacji do szukania odpowiedzi na pytania ewaluacyjne. Mogą być zlecane profesjonalnym badaczom i ośrodkom (badania zewnętrzne) lub realizowane samodzielnie przez realizatora programu (badania własne). Na badanie składa się zwykle kilka etapów: określenie problemu do zbadania, operacjonalizacja pojęć, przygotowanie narzędzi (np. ankieta, scenariusz rozmowy, karta obserwacji), realizacja (np. wykonanie wywiadów), analiza zebranego materiału i przygotowanie raportu.

**EWALUACJA.** Istnieje wiele definicji ewaluacji, które kładą akcent na różne jej funkcje. W kontekście programów PAFW ewaluacja oznacza przede wszystkim opartą na faktach, systematyczną refleksję nad programem, która ma na celu jego rozwój i doskonalenie.

**EWALUATOR.** Osoba lub instytucja profesjonalnie zajmująca się ewaluacją. Ewaluator może wspierać realizatora programu w realizacji ewaluacji przez doradztwo, konsultację metodologiczną lub realizację wybranych badań i analiz.

**METODY BADAWCZE.** Badania społeczne wykorzystują do zbierania informacji różnorodne metody. Należą do nich m.in. wywiady indywidualne i grupowe, ankiety audytoryjne, obserwacja, analiza treści prasy itp.

**METODY MONITORINGU.** Informacje przydatne w ewaluacji można zbierać również przy okazji monitoringu programu. Do zbierania informacji można wykorzystać takie metody jak: obserwacja w trakcie wizyt monitorujących, wnioski i sprawozdania z projektów grantowych, baza beneficjentów itp.

**MODEL LOGICZNY.** Sposób klarownego opisu oddziaływania programu. Model przedstawia mechanizm oddziaływania jako łańcuch zdarzeń prowadzących od podejmowanych działań, poprzez ich zamierzony efekt, aż po daleki wpływ programu. Opisuje program w kategoriach nakładów, działania, produktów, rezultatów i wpływu.

**MONITORING.** W kontekście programów PAFW monitoring oznacza systematyczny kontakt realizatora programu z instytucjami i osobami, które prowadzą lokalne projekty lub są beneficjentami programu. Monitoring z jednej strony służy kontroli działań po względem merytorycznym i finansowym, z drugiej polega na ich wspieraniu i konsultowaniu, na doradzaniu partnerom i podtrzymywaniu z nimi relacji. Monitoring jest jednak również okazją do zbierania informacji o programie oraz udzielania informacji zwrotnej partnerom i beneficjentom. W tej ostatniej roli monitoring jest ważnym narzędziem ewaluacji – dostarcza informacji niezbędnych do opisanie i zrozumienia działania programu.

**NARZĘDZIA BADAWCZE.** Dokumenty i procedury wykorzystywane w trakcie realizacji badań, np. kwestionariusz, scenariusz wywiadu, karta obserwacji.

**PROGRAM PAFW.** Programy PAFW to wieloletnie, planowane strategicznie przedsięwzięcia mające na celu osiągnięcie ważnych społecznie celów.

**PYTANIE EWALUACYJNE.** Pytanie, które grupa robocza pracująca nad ewaluacją programu stawia na etapie przygotowania ewaluacji. Stawianie pytań ewaluacyjnych ma ukierunkować proces zbierania istotnych dla programu informacji.

**REALIZATOR PROGRAMU.** Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności w celu realizacji swoich programów nawiązuje współpracę z doświadczonymi i godnymi zaufania organizacjami, dla których program Fundacji jest dobrym uzupełnieniem własnej misji. Partnerzy PAFW pełnią funkcję „realizatorów” programów.

**TEORIA PROGRAMU.** Opis celów i sposobu działania programu, jego logiki oddziaływania, założeń, misji, wizji, najważniejszych pojęć itd. Rodzaj przewodnika po programie, który tłumaczy, jak wyobrażamy sobie jego działanie, na jakich opiera się on założeniach, w jaki sposób ma zmieniać rzeczywistość. Dla przejrzystości teorię programu często prezentuje się w formie map, grafów, ilustracji, schematów itp.

**WSKAŹNIK.** Wskaźniki mówią, po czym konkretnie poznamy, czy program wywołał oczekiwaną zmianę. Pozwalają również na zmierzenie wielkości tej zmiany. Wskaźnik ma świadczyć o tym, czy program działa zgodnie z założeniami, w jakim stopniu udało się dostarczyć zaplanowane produkty i rezultaty.

#### TEKST I REDAKCJA:

Łukasz Ostrowski, Maria Wiśnicka

#### KONSULTACJA:

Hubert Borowski, Aleksandra Jakubowska, Radosław Jasiński, Zosia Komorowska, Renata Koźlicka-Glińska, Artur Łęga, Maciej Kochanowicz, Agnieszka Mazur, Lena Prusinowska, Ola Owczarczyk, Rafał Rudnicki, Dorota Stronkowska, Cezary Trutkowski, Marta Wąsowska, Kuba Wygnański

Bardzo dziękujemy wszystkim osobom zaangażowanym w projekt: uczestnikom dyskusji w trakcie seminarium „Ewaluacja programów PAFW – wyzwania, inspiracje, przyszłość”, uczestnikom spotkań „poradnikowych” oraz wszystkim osobom, które poświęciły swój czas na lekturę i recenzję poradnika.

#### PROJEKT GRAFICZNY I SKŁAD:

PARA-BUCH-

#### KOREKTA:

Dokorekty.pl

#### DRUK:

Roband ARW

#### WYDAWCA:



Fundacja Pracownia Badań  
i Innowacji Społecznych „Stocznia”  
ul. Bracka 20B, 00-028 Warszawa  
tel.: +48 22 827 01 05  
www.stocznia.org.pl, e-mail: stocznia@stocznia.org.pl



Książkę wydano w ramach projektu: Ewaluacja do Kwadratu finansowanego ze środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.

Niniejsza publikacja to wersja 1.0 poradnika aktualna w dniu 1 kwietnia 2013. Poradnik jest rozwijany w wersji elektronicznej poprzez stronę [www.ewka.wikispaces.com](http://www.ewka.wikispaces.com). Zapraszamy do jego uzupełniania, komentowania i modyfikowania. Serwis [www.ewka.wikispaces.com](http://www.ewka.wikispaces.com) dostępny jest tylko dla organizacji współpracujących z Polsko-Amerykańską Fundacją Wolności

Poradnik jest udostępniony na licencji Creative Commons: Uznanie autorstwa, Na tych samych warunkach 3.0. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz Fundacji PBIS Stocznia i Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Zezwala się na dowolne wykorzystanie treści pod warunkiem wskazania Fundacji PBIS Stocznia i Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności jako właścicieli praw do tekstu oraz zachowania niniejszej informacji licencyjnej tak długo, jak tylko na utwory zależne będzie udzielana taka sama licencja.

ISBN 978-83-62590-04-9

Warszawa, 2013

## ewka : wiki o ewaluacji

Więcej przydatnych materiałów poświęconych ewaluacji można znaleźć na stronie internetowej Ewka: wiki o ewaluacji. Ewka to platforma do gromadzenia wiedzy, dyskusji i wymiany doświadczeń związanych z ewaluacją dla środowiska organizacji współpracujących z Polsko-Amerykańską Fundacją Wolności.

Ewka to strona typu wiki. Oznacza to, że każdy może ją tworzyć i edytować. Można za jej pomocą łatwo gromadzić dokumenty, narzędzia, analizy, raporty itp. oraz o nich dyskutować. Platforma zawiera roboczą wersję poradnika, którą w każdej chwili można rozwijać i uzupełniać, forum dyskusyjne, bibliotekę zawierającą publikacje poświęcone ewaluacji oraz sekcję „nasze doświadczenia”, w której dzielimy się dobrymi praktykami, narzędziami, raportami, wskazówkami itp.

Ewka nie jest platformą publiczną. Jej treść jest dostępna tylko dla środowiska osób współpracujących z Fundacją Wolności. Zapraszamy do zarejestrowania się na platformie. Wszystkie zainteresowane osoby prosimy o kontakt mailowy lub telefoniczny:  
z Łukaszem Ostrowskim  
tel.: 22 100 55 92, e-mail: lostrowski@stocznia.org.pl,  
lub Marią Wiśnicką  
e-mail: mwisnicka@stocznia.org.pl.

Wersja 1.0  
Kwiecień 2013