



EWALUACJA JAK TO SIĘ ROBI?

PORADNIK DLA PROGRAMÓW
POLSKO-AMERYKAŃSKIEJ FUNDACJI WOLNOŚCI
I INNYCH PROGRAMÓW SPOŁECZNYCH

TEKST I REDAKCJA:

Łukasz Ostrowski, Maria Wiśnicka,
Maciej Onyszkiewicz, Aleksandra Pierścińska

KONSULTACJA:

Maria Adamowicz, Hubert Borowski,
Magda Biejał, Radosław Jasiński,
Zofia Komorowska, Łucja Krzyżanowska,
Renata Koźlicka-Glińska, Aleksandra Kujawska,
Artur Łęga, Maciej Kochanowicz, Agnieszka Mazur,
Lena Prusinowska, Ola Owczarczyk, Rafał Rudnicki,
Dorota Stronkowska, Cezary Trutkowski,
Marta Wąsowska, Kuba Wygnański

PROJEKT GRAFICZNY I SKŁAD:

PARA-BUCH-

KOREKTA:

Dokorekty.pl

DRUK:

RDS Stanisław Chłaściak,
www.reklamadrukserwis.pl

WYDAWCA:



Fundacja Stocznia
Plac Zamkowy 10, 00-277 Warszawa
tel.: +48 22 827 01 05
www.stocznia.org.pl,
e-mail: stocznia@stocznia.org.pl



Poradnik Ewaluacja. Jak to się robi?
wydano w ramach programu MEVA – monitoring,
ewaluacja, analizy Polsko-Amerykańskiej Fundacji
Wolności realizowanego przez Fundację Stocznia.

ISBN 978-83-62590-04-9

Wydanie trzecie
Warszawa 2022

Bardzo dziękujemy wszystkim osobom zaangażowanym w stworzenie poradnika: uczestnikom seminariów Ewaluacja programów PAFW, spotkań „poradnikowych” oraz wszystkim osobom, które poświęciły swój czas na lekturę i recenzję poradnika.



Poradnik jest udostępniony na licencji Creative Commons: Uznanie autorstwa, Na tych samych warunkach 4.0. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz Fundacji Stocznia i Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Zezwala się na dowolne wykorzystanie treści pod warunkiem wskazania Fundacji 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.

SPIS RZECZY

WSTĘP / str. 04

O poradniku / str. 04

Filozofia Ewaluacji środowiska PAFW / str. 05

Etapy ewaluacji / str. 07

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

KROK 1 / Decyzje organizacyjne / str. 12

KROK 2 / Osoba odpowiedzialna za ewaluację / str. 20

KROK 3 / Teoria programu / str. 22

KROK 4 / Pytania ewaluacyjne i wskaźniki / str. 29

KROK 5 / Plan ewaluacji / str. 35

ROZDZIAŁ 2 / Jak zbierać informacje? / str. 39

Przegląd metod badań społecznych / str. 44

Zbieranie informacji w monitoringu / str. 52

W jaki sposób wybrać metodę zbierania informacji? / str. 57

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

Od informacji do ich wykorzystania / str. 64

KROK 1 / Analiza zebranych informacji / str. 67

KROK 2 / Wyciąganie wniosków / str. 70

KROK 3 / Rekomendacje / str. 73

KROK 4 / Wykorzystanie wyników ewaluacji / str. 75

SŁOWNICZEK / str. 80

WSTĘP

O poradniku

Autorami niniejszego poradnika są badacze Fundacji Stocznia. Jest on owocem partycypacyjnego procesu, w którym uczestniczył zespół Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności (PAFW) oraz środowisko organizacji realizujących jej programy. Poradnik jest źródłem praktycznej wiedzy o ewaluacji, opracowanym na podstawie doświadczeń środowiska PAFW oraz przeglądu literatury przedmiotu. Ma również opisywać standardy dobrej ewaluacji – zbiór zasad postępowania, które warto utrwalać i upowszechniać.

Chcemy, by poradnik był użyteczny i przyczynił się do rozwoju kultury ewaluacji w organizacjach realizujących programy PAFW. W tym sensie jest „szyty na miarę”, skierowany do koordynatorów programów, osób odpowiedzialnych za ewaluację po stronie realizatora, przedstawicieli PAFW oraz badaczy współpracujących z nimi i realizatorami programów. Ma ułatwiać współpracę tych partnerów na rzecz dobrej ewaluacji.

Poradnik przedstawia podejście do ewaluacji, dostosowane do sposobu działania PAFW. W swojej misji fundacja skupia się na inicjatywach edukacyjnych, wspieraniu rozwoju społeczności lokalnych oraz dzieleniu się doświadczeniem polskiej transformacji z krajami regionu. Misję tę pełni poprzez programy społeczne prowadzone we współpracy z doświadczonymi, polskimi organizacjami pozarządowymi. W jej ramach PAFW jest nazywany fundatorem – jego rolą jest współtworzenie koncepcji programów, zapewnianie ich finansowania oraz ocena ich przebiegu i efektów. Organizacje, którym PAFW powierza swoje programy, to realizatorzy – ich rolą jest szeroko rozumiane zarządzanie nimi, w tym współtworzenie ich założeń, a także ich bieżąca ocena. Można powiedzieć, że każdy z programów jest wspólnym przedsięwzięciem fundatora i realizatora. Warto również zwrócić uwagę, że programy PAFW mają charakter strategiczny i długofalowy, dzięki czemu z edycji na edycję czerpią z własnych doświadczeń. Wszystkie te uwarunkowania znajdują odbicie w prezentowanych w tym poradniku wskazówkach.

Ze względu na wspomnianą specyfikę trzeba podkreślić, że poradnik ani nie stanowi uniwersalnej wykładni dotyczącej ewaluacji (nie oferuje wprowadzenia do ewaluacji w ogólności i nie obejmuje całej różnorodności podejść i szkół), ani nie tłumaczy, w jaki sposób należy ewaluować programy finansowane ze środków publicznych. 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 także 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 spoza środowiska PAFW również uznają go za przydatny.

Poradnik powstał z myślą zarówno o nowych programach, jak i programach już istniejących. Realizatorzy nowych programów mogą z jego pomocą krok po kroku stworzyć od początku zasady ich ewaluacji. W przypadku tych istniejących, które mają już własną kulturę ewaluacji, narzędzia i wypracowane sposoby postępowania, można 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 może on służyć jako praktyczna lista sprawdzająca, dzięki której łatwiej będzie zaplanować ewaluację, pamiętać o każdym istotnym kroku, a następnie sprawnie ją przeprowadzić.

W poradniku wspominamy o metodach badawczych, do których można sięgnąć podczas ewaluacji. Nie jest to jednak podręcznik 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.

Pierwsze wydanie poradnika z 2013 roku powstało we współpracy ze środowiskiem organizacji realizujących programy PAFW, w toku trwającego trzy miesiące procesu obejmującego seminarium, spotkania robocze i konsultacje za pośrednictwem strony internetowej. Obecne trzecie wydanie jest efektem lekcji wyciąganych przez kolejne lata, w tym doświadczeń związanych z epidemią COVID-19. Przez doświadczenie pandemii musieliśmy zmierzyć się z wyzwaniem, jak realizować ewaluację, gdy trudne jest spotkanie twarzą w twarz. Doświadczaliśmy sytuacji, gdy rzeczywistość wokół nas zmienia się szybciej, niż trwa zaplanowana ewaluacja, co zmusza do wariantowego planowania. Spotkaliśmy się też z sytuacją, gdy programy PAFW muszą szybko dostosowywać się do zmieniającej się rzeczywistości – niekiedy ewoluują nie tyle z edycji na edycję, ile w ramach jednej edycji. Oznacza to, że wnioski z ewaluacji i rekomendacje mogą być potrzebne szybko, by program elastycznie dostosowywał się do dynamicznej sytuacji. Te wszystkie doświadczenia uświadomiły nam, że potrzebna jest aktualizacja poradnika pod kątem nowych metod.

Filozofia ewaluacji środowiska PAFW

Programy, które realizujemy, odpowiadają na ważne społecznie potrzeby – mają umacniać demokrację i społeczeństwo obywatelskie, wyrównywać szanse indywidualnego rozwoju, wspierać lokalne inicjatywy, liderów, organizacje pozarządowe oraz 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 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. 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. 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 pozytywny wpływ 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 wartościowa, ucząca ewaluacja nie może być całkowicie zewnętrznym procesem. Refleksja nad naszym działaniem powinna odbywać się przede wszystkim wewnątrz organizacji. Oczywiście w ramach ewaluacji większość zadań, a nawet całą koordynację można zlecić na zewnątrz, jednak ostatecznie to zespół programu musi zastanowić się nad sensem działania i wyciągnąć wnioski.

Ewaluacja zawsze powinna być użyteczna, a zatem powinna mieć realny wpływ na dalsze funkcjonowanie programu. Dlatego jeszcze przed przystąpieniem do niej staramy się mieć sprecyzowany pomysł na wykorzystanie jej wyników, kierować się nim przez cały proces ewaluacji, a na zakończenie wykorzystać jej wyniki w praktyce. Tylko to uzasadnia poniesienie kosztów związanych z ewaluacją.

Wiemy, że ewaluacja wymaga odpowiedniej kultury organizacyjnej. Dlatego dbamy o realne zaangażowanie całego zespołu w proces ewaluacji, jesteśmy gotowi do omawiania swoich błędów i kwestionowania własnych działań, a także podjęcia wysiłku organizacyjnego, żeby konsekwentnie wprowadzać w praktyce zmiany rekomendowane w ewaluacji.

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 PAFW i realizatora, podobnie jak ich ewaluacja. Realizator nie jest przedmiotem ewaluacji – jest głównym podmiotem, odpowiedzialnym za ewaluację programu, i głównym beneficjentem jej wyników. Ewaluacja powinna być elementem dialogu między realizatorem i PAFW. Powodzenie programu zależy od jakości tego dialogu i wspólnej refleksji oraz 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 i dokumentuje jego osiągnięcia.

Etapy ewaluacji

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

PRZYGOTOWANIE EWALUACJI

KROK 1. Decyzje organizacyjne

KROK 2. Osoba odpowiedzialna za ewaluację

KROK 3. Teoria programu: cele i sposób działania

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

ETAP 1 – PRZYGOTOWANIE EWALUACJI

Jakość i użyteczność ewaluacji zależą 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 działań. Wówczas jednak jest już zbyt późno. Zwykle informacje 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. Organizacje, które nie przykładają wagi do etapu przygotowania do ewaluacji, często później odkrywają, że raporty z ewaluacji nie przyniosą im żadnej użytecznej wiedzy, i nie wykorzystują wniosków z ewaluacji.

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 nastroić wielu trudności. Można zdobywać je za pomocą monitoringu działań (np. wizyt w terenie, notatek ze spotkań, bazy beneficjentów) oraz dzięki prowadzeniu badań społecznych (np. wywiadów indywidualnych lub grupowych, ankiet). Badania mogą być realizowane w różnej skali. W zależności od postawionych pytań ewaluacyjnych może to być duży sondaż z beneficjentami, ale również kilka wywiadów z trenerami lub spotkanie warsztatowe z wolontariuszami. Badania mogą być realizowane przez zewnętrzne instytucje badawcze, ale też, w pewnym zakresie, 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 zależą od umiejętnej analizy zebranych danych, wyciągnięcia z nich wniosków oraz ich wykorzystania.

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 zbyt mocno 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.



Przykład:

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 zależą 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 PAFW i realizatora programu – decyzje te powinny więc być podjęte wspólnie przez obydwie organizacje.

Czy podjąć ewaluację programu?

Podczas podejmowania decyzji o rozpoczęciu 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 albo zatrudnienie dodatkowej osoby.

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 programie.

Jak ewaluacja zostanie wykorzystana?

Bardzo ważne jest, aby już na początku procesu przygotowania ewaluacji odpowiedzieć sobie na pytanie, czemu ma ona służyć. Dobrze postawienie celów pomoże we właściwym zaplanowaniu ewaluacji. Dzięki temu łatwiej zdecydować, kogo włączyć w pracę oraz jakie pytania ewaluacyjne postawić, a co za tym idzie – jakie informacje należy pozyskać.

Oczywiście pomysły na zastosowanie ewaluacji zależą od konkretnego programu i jego bieżących potrzeb. Można jednak przedstawić listę potencjalnych zastosowań ewaluacji.

1. Decyzje strategiczne

Ewaluacja może dostarczyć wiedzy potrzebnej, by podjąć strategiczne decyzje dotyczące przyszłości programu. Chodzi o sytuację, gdy czujemy, że program może wymagać korekty, a ewaluacja ma w niej pomóc. Mowa tu o decyzjach o charakterze fundamentalnym dotyczących kontynuacji bądź zaprzestania realizacji programu lub jego elementów albo zasadniczej zmiany jego założeń. Wtedy w ewaluacji skupimy się na pytaniach: Czy program nadal jest potrzebny? Jak zmieniło się jego otoczenie? Czy przynosi efekty? Czy osiąga satysfakcjonujący stosunek efektów do kosztów?

2. Doskonalenie elementów programu

Ewaluacja może też służyć wprowadzeniu bardziej subtelnych zmian, mających udoskonalić program lub jego elementy. Wtedy ewaluacja w mniejszym stopniu będzie koncentrowała się na zasadniczych pytaniach o sens programu, a skupi się przede wszystkim na tym, co można poprawić, by w przyszłości działał lepiej.

3. Monitorowanie sytuacji w programie

Ewaluacja może również pomóc określić, czy program podąża we właściwym kierunku. Z jednej strony służy to ocenie pracy realizatora programu – można przyjrzeć się, czy udaje się dostarczyć odbiorcom wszystkie założone usługi i świadczenia. Wtedy należy szukać odpowiedzi na pytania: Czy zgadza się liczba dostarczonych usług lub świadczeń? Jaka jest ich jakość? Czy zgadza się liczba odbiorców tych usług i świadczeń?

Z drugiej strony ewaluacja może służyć ocenie, w jakim stopniu program realizuje zakładane korzyści społeczne. Choć tak rozumiana ewaluacja nie musi być nastawiona na podjęcie konkretnych decyzji o przyszłości programu, należy być gotowym na ich wprowadzenie, jeśli ewaluacja wykaże taką potrzebę.

Ewaluacja nastawiona na sprawdzenie, czy program działa tak, jak założyliśmy, może być stałym procesem zakorzenionym w praktykach organizacji. Warto prowadzić regularny monitoring dostarczanych usług i świadczeń oraz ich rezultatów, aby „trzymać rękę na pulsie” i zczasu dostrzec pojawiające się niepokojące symptomy.

4. Dostarczenie dowodów skuteczności programu w celach rzeczniczych, wizerunkowych i komunikacyjnych

Ewaluacja nie zawsze musi być nastawiona na udoskonalenie programu. Zdarza się, że organizacja potrzebuje dowodów na to, że jej program jest skuteczny i przynosi namacalne korzyści społeczne. Takie dowody mogą być potrzebne do działań rzeczniczych (np. lobbingu na rzecz konkretnych zmian legislacyjnych), promocyjnych, komunikacyjnych czy fundraisingowych. Zgromadzenie danych potwierdzających skuteczność programu może być istotnym argumentem w dyskusjach z fundatorami programu i innymi darczyńcami. Takie gromadzenie dowodów na skuteczność programu może być też bardzo istotne dla budowy morale zespołu i wszystkich osób zaangażowanych w realizację programu.

Dodatkowo przy podejmowaniu decyzji o przyszłym wykorzystaniu ewaluacji należy zastanowić się nad tym, któremu elementowi programu chcemy przyjrzeć się w sposób szczególny. Zawężenie zakresu ewaluacji do konkretnych elementów programu pomoże w precyzyjnym postawieniu pytań badawczych i bardziej efektywnej realizacji ewaluacji.

Oczywiście ewaluacja może jednocześnie realizować kilka celów, jednak określenie priorytetów pomoże w rozsądnym gospodarowaniu ograniczonymi środkami prze-

znaczonymi na ewaluację. Ewaluacja dostarczająca wiedzy na potrzeby strategicznych decyzji w większym stopniu powinna włączać decydentów (przedstawicieli PAFW, koordynatora programu, prezesa organizacji), ewaluacja skoncentrowana na konkretnym elemencie programu powinna uwzględnić głos osób odpowiedzialnych za ten element, a ewaluacja przeprowadzona na potrzeby rzecznictwa lub fundraisingu powinna włączyć osoby odpowiedzialne za te zadania itd.

Już na początku procesu ewaluacji należy zastanowić się, w jaki sposób ewaluacja będzie wykorzystywana. Pomoże to w planowaniu całego procesu – stawianiu pytań ewaluacyjnych i decydowaniu o tym, kogo włączyć w pracę.

Michael Q. Patton, Obserwacja – metoda badań terenowych, w: Ewaluacja w edukacji pod red. L. Korporowicza, Oficyna Naukowa, Warszawa 1997, s. 97–149

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

Koszt ewaluacji można dokładnie oszacować dopiero pod koniec etapu przygotowania – 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. W przypadku programów PAFW ewaluacja może być finansowana ze środków PAFW lub ze środków własnych organizacji (więcej piszemy o tym w kroku 5. – *Planie ewaluacji*).

Czy potrzebne jest zewnętrzne wsparcie?

Ewaluacja oznacza systematyczny namysł nad programem. Z tego względu zawsze wymaga zaangażowania zespołu. W niektórych programach społecznych ewaluację traktuje się jako zadanie realizowane w całości przez zewnętrzny podmiot. Nie jest to dobra praktyka. Wówczas ewaluacja sprowadza się 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 badanie, 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 wyciąganie wniosków spoczywa na osobie, która siłą rzeczy gorzej zna program, więc jej rekomendacje mogą nie być trafne. Ewaluacja jest wówczas słabo związana z zarządzaniem programem – w efekcie pojawia się ryzyko, że jej wpływ na program oraz zespół będzie ograniczony.

Ewaluacja zawsze wymaga zaangażowania realizatora programu. Nie da się jej w całości zlecić na zewnątrz.

Trudno jednak również całą ewaluację przeprowadzić siłami organizacji realizującej program (autoewaluacja). Dodatkowo prowadzenie takiej ewaluacji ma też swoje negatywne konsekwencje. Zwykle zespół programu jest zbyt mały i zbyt zajęty, żeby samodzielnie udźwignąć ten obowiązek, brakuje mu też doświadczenia i wiedzy w tym zakresie. 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, a prowadzenie badań wymaga pewnych kompetencji, których w organizacji może brakować. 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 od tego, w jakim stopniu ewaluacja ma charakter zewnętrzny, postawienie pytań ewaluacyjnych i odebranie wyników jest zadaniem organizacji realizującej program.

	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
AUTO-EWALUACJA	Łatwość powiązania ewaluacji i zarządzania programem Dogłębna znajomość programu	Niebezpieczeństwo chodzenia utartymi ścieżkami Obciążenie dodatkowymi obowiązkami Możliwy brak doświadczenia
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, między autoewaluacją i ewaluacją całkowicie zleconą na zewnątrz. Dobrym pomysłem będzie skorzystanie z pomocy zewnętrznego ewaluatora przy realizacji procesu ewaluacji, w który zespół programu będzie jednak realnie zaangażowany.

Taki zewnętrzny ewaluator może pełnić różne funkcje (które wzajemnie się nie wykluczają):

- **Ewaluator-trener** może pomóc w zaprojektowaniu i 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., a zatem koordynować cały proces.
- **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.

W wypadku zatrudnienia zewnętrznego ewaluatora należy potraktować ewaluację jako przedsięwzięcie realizowane wspólnie przez niego i realizatora programu. Niektóre zadania w procesie ewaluacji będą wówczas leżały wyłącznie po stronie realizatora programu (np. wszystkie decyzje organizacyjne i personalne oraz wykorzystanie wyników ewaluacji), niektóre mogą być realizowane wspólnie przez obie strony (np. ewaluator może być projektantem i moderatorem procesu ewaluacji, a zespół źródłem wiedzy o programie i refleksji nad programem), a jeszcze inne można w całości oddać do zewnętrznej realizacji (np. realizacja badania). To, jak zostaną podzielone zadania pomiędzy organizację i zewnętrzny podmiot, zależy od roli przydzielonej ewaluatorowi. Nic nie stoi na przeszkodzie, żeby np. koordynację całego procesu zlecić zewnętrznemu ewaluatorowi.

Wykres na stronie obok ilustruje, które zadania w procesie ewaluacji mogą być zlecane zewnętrznym podmiotom, które powinny być wykonane własnymi siłami, a które można zrealizować wspólnie przy aktywnym udziale zewnętrznego ewaluatora.

Jak widać na rysunku, jedynie realizację badania i analizę wyników można w całości powierzyć zewnętrznemu podmiotowi. W przygotowanie ewaluacji, wyciąganie wniosków i tworzenie rekomendacji powinien być zaangażowany zespół programu. Dobry ewaluator może jednak przeprowadzić organizację przez cały ten proces.

ZADANIE:	WEWNĘTRZNE	ZEWNĘTRZNE
PRZYGOTOWANIE EWALUACJI		
KROK 1. Decyzje organizacyjne	●	
KROK 2. Osoba odpowiedzialna za ewaluację	●	
KROK 3. Teoria programu: cele i sposób działania		●
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 okaże się, że potrzebne jest zewnętrzne wsparcie w prowadzeniu ewaluacji, trzeba 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. 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 bądź 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 jego temat (np. adres strony). Jeśli zapytanie dotyczy badania ewaluacyjnego, powinno koniecznie zawierać cel badania oraz kluczowe pytania ewaluacyjne. W zapytaniu można również podać wielkość przeznaczanego budżetu – sprzyja to jakości badań, ponieważ wykonawcy konkurują wówczas metodologią, a nie ceną.
- **Wyślij zapytanie ofertowe** do kilku wybranych osób lub 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 pytania doprecyzowujące? Czy będzie starał się lepiej zrozumieć zamówienie? Jeśli nie będzie wiedział, 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 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, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008, s. 219–222



Przykład:

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 trzech badań w społecznościach wiejskich

Harmonogram realizacji badania: czerwiec – sierpień 2013

Budżet: 22 000 zł

Więcej informacji na temat programu Lokalne Media: 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 powierza on 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.

To, jaki będzie zakres obowiązków osoby odpowiedzialnej za ewaluację, zależy od tego, czy w procesie uczestniczy zewnętrzny ewaluator i jaki będzie zakres jego zadań. Im większa rola zostanie powierzona ewaluatorowi, tym mniej zadań spadnie na osobę odpowiedzialną za ewaluację po stronie realizatora programu. Jeżeli zdecydujemy się na zlecenie zaprojektowania i koordynacji całej ewaluacji na zewnątrz, to zadaniem osoby odpowiedzialnej za ewaluację będzie przede wszystkim nawiązanie współpracy z ewaluatorem, kontrola jego pracy, pomoc w organizacji spotkań z zespołem programu oraz odbieranie przygotowanych przez ewaluatora materiałów (podsumowań spotkań zespołu – teorii programu, pytań ewaluacyjnych, planu ewaluacji oraz narzędzi badawczych i raportów z ewaluacji). Jeżeli w procesie nie uczestniczy zewnętrzny ewaluator (lub przewidziano dla niego mniejszą rolę), to osoba odpowiedzialna za ewaluację powinna koordynować cały proces.

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. Jej zadaniem może być m.in. nawiązanie współpracy z zewnętrznym ewaluatorem, nadzór nad jego pracą i wspieranie go w razie potrzeby.

Poniżej przedstawiamy zadania, nad którymi musi czuwać osoba odpowiedzialna za ewaluację na każdym etapie tego procesu. Szczegółowy podział pracy pomiędzy nią a zewnętrznym ewaluatorem zależy jednak od roli przypisanej ewaluatorowi na początku procesu.

Na etapie przygotowań osoba odpowiedzialna za ewaluację gromadzi dokumenty programowe, organizuje spotkania zespołu, PAFW i innych partnerów poświęcone dyskusji nad celami, założeniami i teorią programu, razem z zespołem ustala, jak wykorzystana zostanie ewaluacja, stawia pytania ewaluacyjne, wybiera metody badań i monitoringu oraz dba o powstanie jasnego planu ewaluacji.

Na etapie zbierania informacji pilnuje, by dane z monitoringu służyły terminowo i były dobrej jakości, organizuje badania ewaluacyjne.

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.

Czas pracy nad ewaluacją osoby odpowiedzialnej za nią zależy od rozmiaru programu, przyjętego planu ewaluacji oraz tego, czy i w jakiej roli w proces zaangażowany jest zewnętrzny ewaluator. Zazwyczaj wymagane jest od kilku do nawet kilkunastu godzin tygodniowo.

Niezależnie od tego, czy w proces ewaluacji zaangażowany jest ewaluator z zewnątrz, 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 i 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 – pozwala nam odpowiedzieć na pytania, co chcemy osiągnąć i jak to zrobimy. Warto mieć taki dokument, ponieważ:

- Sprawia, że wszystkie osoby zaangażowane w program i w jego ewaluację rozumieją go jednakowo. Zapobiega to nieporozumieniom.
- Pomaga w postawieniu właściwych pytań ewaluacyjnych.
- Umożliwia odpowiedź na pytanie, po czym poznamy, że program działa, czyli konstrukcję trafnych wskaźników.
- Ułatwia interpretację wyników badań ewaluacyjnych, a zatem pomaga zrozumieć to, czego dowiedzieliśmy się podczas badań.
- Dostarcza jasnych kryteriów oceny rezultatów programu.
- Pomaga w zachowaniu ciągłości programu i procesu jego ewaluacji. Sprawia, że wiedza o programie i wiedza z ewaluacji 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 „założenia”, „misja i cele”, „strategia” itp. Jej fragmenty można znaleźć też np. we wnioskach o dofinansowanie, sprawozdaniach merytorycznych, publikacjach lub na stronach internetowych.

Dobra ewaluacja wymaga dobrej teorii programu, która odpowiada na pytanie, co chcemy osiągnąć i jak to zrobimy.

Teoria programu bywa bardzo prosta i syntetyczna. Może też jednak być bogata i szczegółowa. Z punktu widzenia ewaluacji teoria programu w wersji minimum powinna zawierać jasny opis celów 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 sytuacji.

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 zaktualizować. 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 powinna być spisana w dokumencie dostępnym dla wszystkich osób zaangażowanych w ewaluację.

Teoria programu dotyczy podstawowych pytań o cel, sens i sposób działania. 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 o trafności celów i adekwatności działań oraz praca nad nowym dokumentem służą 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 ku temu dobrą okazją.

Planowanie ewaluacji najkorzystniej 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. Warto 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 tym dokumentem zwiększa też szansę, że w praktyce zostaną wykorzystane wyniki

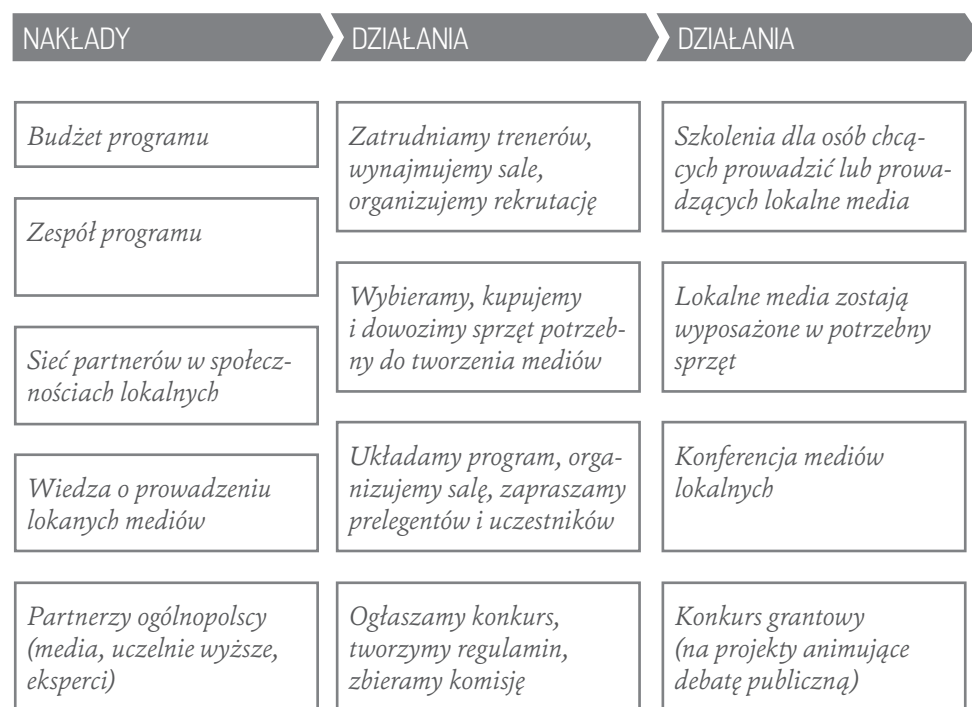
ewaluacji. W przygotowaniu, poprowadzeniu i podsumowaniu spotkania poświęconego teorii programu może pomóc doświadczony trener-ewaluator.

Sue C. Funnell, Patricia J. Rogers, *Purposeful Program Theory. Effective use of theories of change and logic model*, Jossey Bass, 2011

Model logiczny programu



Przykład:



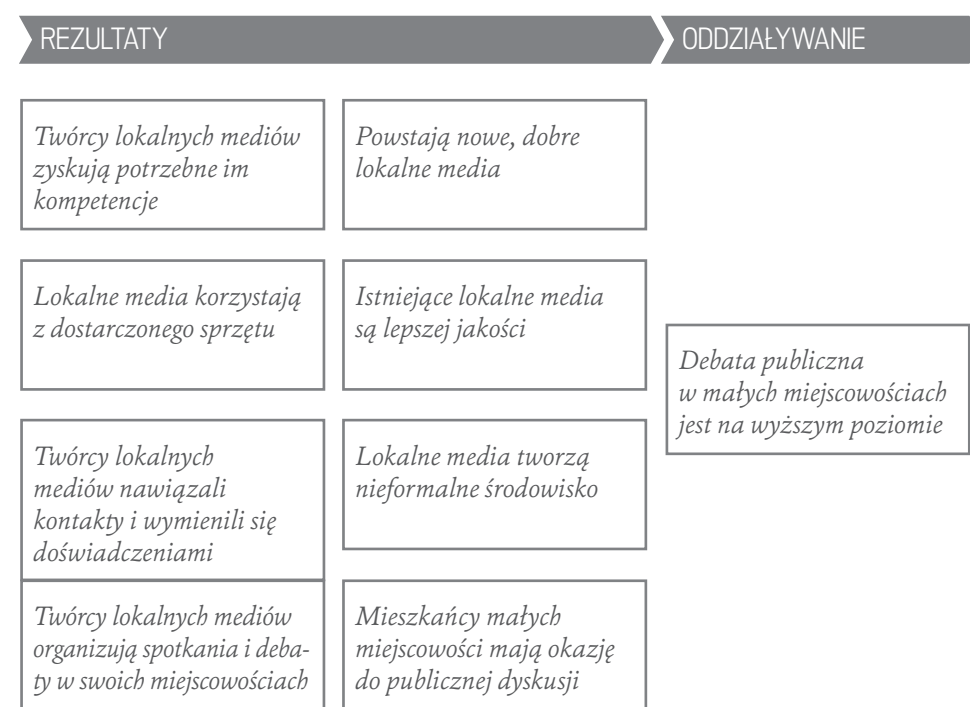
Z punktu widzenia ewaluacji wyjątkowo użytecznym elementem teorii programu jest tzw. model logiczny. Jest to narzędzie, które pomaga w stworzeniu klarownego opisu sposobu działania programu. W tym celu przedstawia mechanizm wpływu programu jako łańcuch zdarzeń prowadzących od podejmowanych działań, poprzez zamierzony rezultat, aż po ich dalekie oddziaływanie.

Model logiczny zbudowany jest z szeregu stwierdzeń: „jeżeli..., to...”, które opisują przyczynowo-skutkowe zależności w łańcuchu wpływu 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/inputs* 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.
- Działania (ang. *activities*), czyli praca, która zostaje w programie wykonana dzięki nakładom, 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 m.in. 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”).

- Oddziaływanie (ang. *long-term outcomes/impact/goal/overall objectives*, czasem tłumaczone też jako „wpływ”), czyli dalekie, odsunięte w czasie i niepewne skutki 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”).



Pod kątem ewaluacji programu bardzo istotne jest rozróżnienie pomiędzy tym, „co robimy” (zasoby, działania, produkty), i tym, „co z tego wynika” (rezultaty, oddziaływanie). 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. Podczas ewaluacji bardzo ważne jest również rozróżnienie rezultatów od oddziaływania. Często zdarza się, że programy społeczne są zbyt ambitne i ich realizatorzy nie potrafią odróżnić ich bezpośredniego rezultatu od oddziaływania, którego nie mogą zagwarantować. 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 być prawdziwa. Skąd możemy np. wiedzieć, że „jeśli twórcy mediów lokalnych zyskają odpowiedni sprzęt i kompetencje, to powstaną nowe lokalne media”? Dlatego warto określić, jakie ukryte założenia stoją za taką hipotezą. Jednym z zadań ewaluacji jest sprawdzanie prawdziwości tego rodzaju hipotez i weryfikacja poczynionych założeń.

- Założenia (ang. *assumptions*) są to niezależne od realizatora programu czynniki, które mogą mieć wpływ na jego skuteczność i których występowanie sobie uświadamiamy (bądź nie), planując realizację programu. Decydując się na jakiś sposób działania, wierzymy, że będzie ono skuteczne, a zatem przyjmujemy, że występują czynniki (to nasze założenia), które są warunkiem koniecznym, aby zaplanowane działania przyniosły zamierzony cel lub ten cel uprawdopodobniają.



Przykład:

W programie Lokalne Media przyjęliśmy, że „jeśli twórcy mediów lokalnych zyskają odpowiedni sprzęt i kompetencje, to powstaną nowe lokalne media”. Za tą hipotezą stoi wiele ukrytych założeń, np. że barierą utrudniającą rozwój nowych lokalnych mediów jest raczej brak sprzętu i kompetencji dziennikarzy niż brak środków na wynagrodzenia lub niski popyt na wysokiej jakości media po stronie mieszkańców.

Nad modelem logicznym najlepiej jest pracować warsztatowo, w trakcie spotkania roboczego, w grupie zajmującej się planowaniem programu i planowaniem ewaluacji. Pracę należy 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 tym brakuje niektórych ogniw, np. pominięto jakieś ważne rezultaty, przez co nawet w teorii rezultaty nie wynikają logicznie z produktów programu lub nie mogą prowadzić do zakładanego oddziaływania. Wówczas trzeba je uzupełnić o rezultaty pośrednie, których dotąd brakowało, a których osiągnięcie stanowi warunek konieczny, by marzyć o bardziej ambitnej zmianie.



Przykład:

Przy pracy nad modelem logicznym prowadzący spotkanie ewaluator zauważył, że produkt – „konferencja z udziałem przedstawicieli lokalnych mediów” nie wystarczy do osiągnięcia rezultatu, jakim ma być „powstanie środowiska twórców lokalnych mediów”. Warunkiem koniecznym, aby to osiągnąć, będzie inny, wcześniejszy rezultat – „nawiązanie kontaktów i wymiana doświadczeń przez uczestników konferencji”. Dlatego uzupełniliśmy łańcuch o brakujące ogniwo.

Kiedy mapa efektów 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? Jakie jeszcze działania trzeba podjąć? Czasem na tym etapie można odkryć, że w wypadku niektórych zamierzonych efektów brakuje odpowiednich działań.

Osoby, które przygotowują model logiczny po raz pierwszy, czasem napotykać różne trudności i wątpliwości. Dlatego warto skorzystać z pomocy kogoś, kto robił to już wcześniej. Osoba z doświadczeniem w pracy tą techniką poprowadzi zespół przez proces przygotowania modelu logicznego – postawi ukierunkowujące pytania i pomoże w uporządkowaniu pojawiających się treści w schemat, w którym poszczególne elementy rzeczywiście połączone są relacjami przyczynowo-skutkowymi.

Aby przygotować model logiczny, potrzebne są zwykle jedno lub dwa spotkania warsztatowe (trwające od dwóch do czterech godzin). Choć spotkanie na żywo będzie prawdopodobnie bardziej efektywne (uczestnicy widzą się nawzajem, co ułatwia komunika-

cję niewerbalną; dyskusja jest bardziej płynna, ponieważ uczestnicy słyszą się w czasie rzeczywistym, bez opóźnień wywołanych przepustowością łącza internetowego), taki warsztat z powodzeniem można zrealizować online. Przy organizacji takich spotkań pomocne będą odpowiednie narzędzia cyfrowe, takie jak:

- **Programy lub platformy do wideo połączeń**, które umożliwiają wygodną rozmowę na odległość. Istotną funkcją takich narzędzi będzie możliwość podzielenia uczestników spotkania na pokoje – grupy, by można było równolegle pracować w kilku mniejszych zespołach. Takimi narzędziami są np.:
 - Zoom, Google Meet, Microsoft Teams.
- **Wirtualne tablice współdzielone przez uczestników spotkania**. Taka tablica pozwala wszystkim uczestnikom na dodawanie i porządkowanie materiałów, nad którymi wspólnie pracuje cały zespół. Takie narzędzia to np.:
 - Padlet, Jamboard, Millanote, Miro, Mural.

Po warsztacie należy przewidzieć około dwóch dni na opracowanie wyników pracy grupy. Przygotowane po warsztacie wyniki warto powtórnie skonsultować z resztą zespołu, żeby upewnić się, że spisana teoria dobrze przedstawia program.

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

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.equal.org.pl/>

Lisa W. Knowlton, Cynthia C. Philips, The Logic Model Guidebook, Better Strategies for Great Results, SAGE, 2009

O metodzie outcome mapping, innej formie przedstawienia mechanizmu wpływu programu: 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 trafne pytania ewaluacyjne, trzeba zastanowić się, czego chcemy się dowiedzieć dzięki ewaluacji i jaka wiedza jest nam potrzebna. Najlepiej zorganizować w tym celu spotkanie lub 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 postawi się właściwe pytania. Nad pytaniami ewaluacyjnymi warto pracować wspólnie ze wszystkimi osobami, które uczestniczą w tym procesie.

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 powinna być teoria programu. Można przypomnieć, jak są sformułowane cele programu i w jaki sposób staramy się je osiągnąć, jak w założeniach działa program. 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? Jaki jest wpływ programu? Jak beneficjenci oceniają korzyści, które daje im program? Jeżeli teoria programu obejmuje model logiczny, warto sprawdzić, czy formułując pytania, nie pominęliśmy istotnego produktu, rezultatu lub oddziaływania.

W stawianiu pytań mogą też pomóc tzw. kryteria ewaluacji – zestaw uniwersalnych wymiarów oceny programów społecznych. Istnieje wiele kryteriów ewaluacji, najczęściej stosowanymi są:

- Trafność – W jakim stopniu cele programu odpowiadają na zdiagnozowane potrzeby i problemy?
- Skuteczność – W jakim stopniu rezultaty programu zostały osiągnięte?
- Oddziaływanie – W jakim stopniu program przyczynia się do realizacji ogólnych celów kraju i świata? Jak oddziałuje na środowisko, społeczeństwo, gospodarkę?
- Wpływ – W jakim stopniu obserwowane zmiany można przypisać wpływowi programu? Na ile to jego zasługa?
- Efektywność – Jak mają się nakłady do osiągniętych rezultatów? 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 dwa lata po zakończeniu programu?

Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych pod red. K. Olejniczaka, M. Kozaka i B. Ledziona, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 23–25

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. Jest to ważne, aby cały proces ewaluacji był przejrzysty. Powinno być jasne, jakie zagadnienia głównie nas interesują.

Nie na wszystkie postawione pytania uda się odpowiedzieć dzięki ewaluacji. Ze względu na ograniczony czas i środki niektóre pytania będą musiały pozostać bez odpowiedzi. Warto więc określić priorytety i wybrać te pytania, które w danym momencie są najważniejsze. Trzeba zastanowić się, do czego posłużą odpowiedzi na pytania ewaluacyjne. Jak zamierzamy wykorzystać zebrane informacje w zarządzaniu, promocji czy planowaniu strategicznym? 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. Pracę nad pytaniami badawczymi powinna nadzorować osoba z zespołu odpowiedzialna za ewaluację. Jednak, jeżeli w proces będzie zaangażowany ewaluator, to spokojnie można powierzyć mu organizację, moderację i podsumowanie tego etapu. Lista pytań ewaluacyjnych i wskaźników musi pochodzić od zespołu programu (tylko wtedy ewaluacja będzie naprawdę użyteczna), jednak ich ostateczne sformułowanie i sposób uporządkowania z powodzeniem zaproponować może ewaluator.

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.



Przykład:

Pracę nad pytaniami ewaluacyjnymi programu Lokalne Media rozpoczęliśmy od burzy mózgów całego zespołu, moderowanej przez ewaluatora. W trakcie spotkania 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. Ewaluator pomógł nam je uporządkować dzięki wykorzystaniu 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”, czyli rezultatów, i „do czego się przyczyniamy”, czyli oddziaływania). 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 pytaniami o wpływ programu. Część zespołu argumentowała, że powinniśmy baczniej przyjrzeć 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?), jak i prowadzących do tego kroków (Jak przebiegały dostawy sprzętu?).

Po spotkaniu ewaluator spisał pytania ewaluacyjne i wnioski z dyskusji. W ten sposób, pod wpływem namysłu 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 choćby to, jaki procent mieszkańców uważa, że lokalna gazeta jest dla nich ważnym źródłem informacji. Jednocześnie jasne jest, że pro-

cent 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.

Dzięki wykorzystaniu wskaźników można mierzyć zarówno produkty, rezultaty, jak i oddziaływanie 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 oddziaływania** służą pomiarowi oczekiwanego, długofalowego oddziaływania programu. Pomagają w stwierdzeniu, czy program przyczynia się do osiągnięcia nadrzędnych celów wspólnych wielu programom i inicjatywom.



Przykład:

Produkt	Wskaźniki
Szkolenia dla osób chcących prowadzić lub prowadzących lokalne media	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba przeprowadzonych szkoleń • Liczba uczestników, którzy uczestniczyli we wszystkich szkoleniach
Rezultat	Wskaźniki
Istniejące lokalne media są lepszej jakości	<ul style="list-style-type: none"> • % mieszkańców deklarujących w badaniu ankietowym, że lokalne medium jest dla nich ważnym źródłem informacji • Ocena funkcjonalności i przejrzystości strony internetowej lokalnego medium przez eksperta (na skali 1–5)
Twórcy lokalnych mediów stworzyli nieformalne środowisko	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba uczestników programu, którzy na swoich stronach umieszczają linki do stron innych uczestników programu • % uczestników programu, którzy w badaniu deklarują, że utrzymują kontakt e-mailowy z innymi uczestnikami programu
Lokalne media korzystają z dostarczonego sprzętu	<ul style="list-style-type: none"> • Średni czas pracy na komputerze przekazanym w ramach programu • Liczba uruchomień programu do obróbki zdjęć przekazanego w pakiecie oprogramowania

Oddziaływanie

Wskaźniki

Debata publiczna w małych miejscowościach jest na wyższym poziomie

- Liczba spotkań informacyjnych zorganizowanych przez urząd, % uczestniczących w nich mieszkańców
- % obraźliwych postów na forum gminy
- % mieszkańców deklarujących w badaniu sondażowym, że mają możliwość zabrania głosu w sprawach gminy

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 najlepiej jest dyskutować w szerszym gronie – wszystkich osób zaangażowanych w ewaluację, a nie zostawiać je wyłącznie zewnętrznemu ewaluatorowi.

Wypracowanie dobrych wskaźników to trudne zadanie. Wymaga dużej pomysłowości, znajomości programu, czasem również pewnego doświadczenia w badaniach społecznych. W trakcie pracy nad wskaźnikiem warto zadać sobie pytania: Po czym poznamy, że osiągnęliśmy cel? Jak będzie wyglądał rezultat? Co się zmieni? 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.

Wskaźniki, podobnie jak pytania ewaluacyjne, można wypracować własnymi siłami, ale osoby, które nie mają w tym doświadczenia, powinny skorzystać z pomocy zewnętrznego ewaluatora. Może on moderować spotkanie zespołu, na którym będą tworzone wskaźniki – pokieruje rozmową, zada zespołowi odpowiednie pytania, zaproponuje konkretne sformułowanie wskaźników i podsumuje efekty pracy grupy roboczej. Może również służyć radą jako uczestnik takiego spotkania lub krytyczny przyjaciel odnoszący się do propozycji wskaźników wypracowanej w grupie roboczej.

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 <https://proveandimprove.org>.

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 samej edycji programu – jej długości, rozpoczęcia i zakończenia oraz innych kluczowych momentów realizacji, które wiążą się np. z wyjazdami koordynatora programu lub różnym obciążeniem pracą zespołu. 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 trzy miesiące, gdyż obejmuje on wiele zadań, które dodatkowo wymagają zgrania kalendarzy różnych osób, czasem nawet z różnych instytucji. Co więcej, te zadania (m.in. określenie celów i założeń programu oraz działań, za których pomocą 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. Oczywiście jeżeli program ma dobry opis teorii oraz długofalowy plan ewaluacji, to ich uaktualnienie przed kolejną edycją z pewnością zajmie mniej czasu niż w sytuacji, gdy trzeba je przygotować po raz pierwszy.

Przygotowanie ewaluacji warto rozpocząć odpowiednio wcześniej przed kolejną edycją programu. Na ten etap ewaluacji można zarezerwować nawet trzy miesiące. Warto go połączyć z planowaniem kolejnej edycji programu.

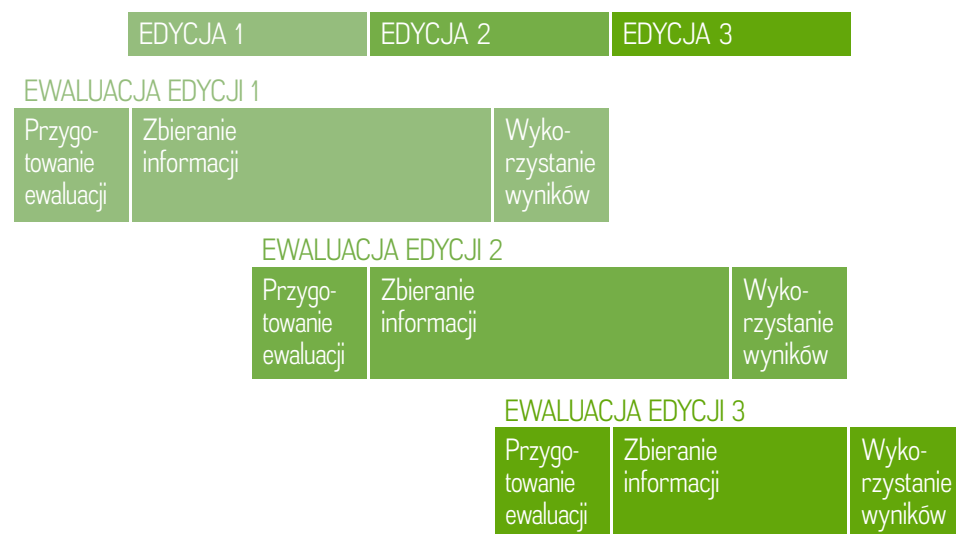
Drugi etap – zbieranie informacji – może rozpocząć się jeszcze przed uruchomieniem nowej edycji programu – dzieje się tak, gdy trzeba zbadać sytuację przed interwencją naszego programu, np. gdy potrzebny jest tzw. pomiar wstępny. W zależności od decyzji dotyczących metod badań etap zbierania informacji może trwać krótko (np. dwa miesiące) lub przez całą edycję programu, a często kończy się już po jej zakończeniu. Podczas tworzenia harmonogramu 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 wywiadu grupowego.

W zależności od indywidualnego planu ewaluacji trzeci jej etap – analiza i wykorzystanie wyników – może rozpocząć się jeszcze w trakcie trwania danej edycji lub odbywać się już po jej 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 może trwać jeszcze kilka miesięcy po jej zakończeniu.

Poniższy rysunek pokazuje przykładową 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 podczas planowania ewaluacji również warto poświęcić pewien czas na przygotowanie każdej kolejnej edycji. 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, jeżeli 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, a w danym roku skoncentrować się na tym, co akurat wydaje nam się najważniejsze (np. ponieważ wprowadzamy jakąś zmianę do programu). Zazwyczaj proste badanie, odpowiadające na dobrze postawione pytania, daje więcej niż takie, które stara się poruszyć zbyt wiele kwestii.

Szczegóły harmonogramu ewaluacji należy omówić z zewnętrznym ewaluatorem zaangażowanym w proces. Oczywiście ramy czasowe wyznacza w tym przypadku realizator programu, jednak doświadczony ewaluator może mieć uwagi dotyczące właściwego czasu i terminów realizacji badania ewaluacyjnego.



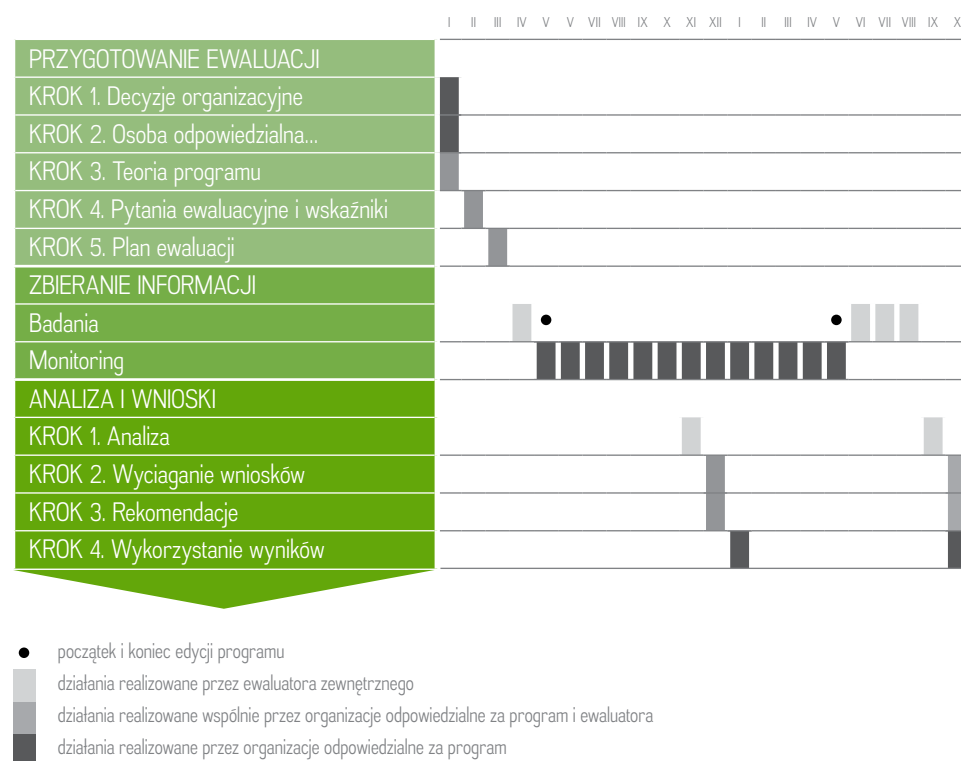
Przykład:

Harmonogram ewaluacji pierwszej 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 wyznaczenie 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 pierwsze badania jeszcze w kwietniu. Pozostałe badania zostaną przeprowadzone 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 przedyskutowane z zespołem programu. Wyciągnięte wnioski i rekomendacje posłużą do korekty poszczególnych działań – za to będzie odpowiadał już sam zespół programu. Po zakończeniu drugiego, trzymiesięcznego etapu badań i przeanalizowaniu przez zewnętrznego ewaluatora wszystkich zebranych danych znowu będziemy wspólnie pracować nad opracowaniem wniosków i rekomendacji z całego procesu ewaluacji. Będą one wykorzystane w kolejnych edycjach programu.

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 trzy miesiące – można przeprowadzić szybciej, np. jeśli program posiada dobrze opisaną teorię.

Przykładowy harmonogram ewaluacji programu Lokalne Media



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 oraz spisać plan ewaluacji. Na tym etapie można 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 ewaluatora jego pomoc może kosztować od kilku do kilkunastu tysięcy złotych. Aby ocenić ten koszt dokładnie, można odpowiednio wcześniej zwrócić się do ewaluatora z zapytaniem ofertowym. Z pewnością zaangażowanie ewaluatora z zewnątrz zmniejsza obciążenia czasowe spadające na sam zespół. Choć to realna oszczędność czasu członków zespołu programu, należy pamiętać, że ewaluacja zawsze wymaga zaangażowania zespołu.

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.

Praca nad analizą danych, rekomendacjami i wykorzystaniem wyników ewaluacji to zawsze koszt czasu zespołu organizacji realizującej program. Gdy badania prowadzi zewnętrzny ewaluator zwykle wykonuje on analizy i przedstawia rekomendacje, które jednak są jeszcze wewnętrznie dyskutowane i wdrażane. Czasem na tym etapie warto dodatkowo zaprosić do współpracy ekspertów, którzy skonsultują wyniki i zaproponują sposób przełożenia rekomendacji na praktykę. Jeśli realizator programu samodzielnie zbiera informacje, można też poprosić zewnętrznego badacza o pomoc w analizie danych. Trzeba jednak wówczas wygospodarować środki na wynagrodzenia.

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. Jednak przy ograniczeniach budżetowych przynajmniej niektóre ze spotkań zespołu, a nawet część spośród wywiadów można zrealizować online, co pozwala zaoszczędzić na podróżach i ograniczyć koszty środowiskowe. Podczas szacowania kosztów ewaluacji warto zastanowić się, które z badań wymagają spotkania na żywo, a które można zrealizować zdalnie.

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 gadzety czy też „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. Jeżeli w przygotowaniu planu ewaluacji pomaga zewnętrzny ewaluator, można potraktować przygotowanie go jako zlecenie oddzielne od samej realizacji badania ewaluacyjnego. W takim przypadku można przygotować zapytanie ofertowe dotyczące samej realizacji badania na podstawie przygotowanego wcześniej planu, co pozwoli znacznie lepiej oszacować koszt takiego badania.

Jeśli nie dysponujemy szczegółowym planem ewaluacji, wielkość budżetu trzeba niestety ocenić „na oko”. Fundacja Kellogga przyjmuje, 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.

Dobry plan ewaluacji pomaga przygotować racjonalny budżet i zoptymalizować wydatki.

Przygotowanie różnych scenariuszy

Doświadczenia z pandemii pokazują, że do planu ewaluacji należy podchodzić elastycznie. Warto zawczasu zastanowić się, czy i w jaki sposób w najbliższym czasie mogą zmieniać się okoliczności zewnętrzne, a także w jaki sposób zmiany te mogą wpłynąć na zaplanowaną ewaluację oraz sam program. W ostatnich latach należało uwzględniać np. stan epidemii. Zmieniająca się liczba zakażeń oraz wprowadzane lub znoszone restrykcje sanitarne mogły uniemożliwić realizację niektórych elementów programu (tych odbywających się na żywo) lub niektórych zaplanowanych działań badawczych (wymagających spotkania twarzą w twarz).

W planie ewaluacji warto uwzględnić różne scenariusze dotyczące wybranych metod badawczych czy harmonogramu, dostosowane do potencjalnie zmieniających się okoliczności (oczywiście tam, gdzie jest to w ogóle przewidywalne).

Dokument opisujący 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, opis i harmonogram działań, które pozwolą 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, oraz 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 poruszamy tematy:

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.

PRZEGLĄD METOD BADAŃ SPOŁECZNYCH

Zagadnienia związane z wyborem metod, tworzeniem narzędzi badawczych, doбором 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 tym 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 których pomocą można na nie odpowiedzieć, natomiast nie wystarczy, by samodzielnie przeprowadzić badanie czy skonstruować narzędzia. Po dokładniejsze wskazówki trzeba sięgnąć do innych poradników lub podręczników metodologii – tekstowi towarzyszą odsyłacze do konkretnych książek – lub poszukać wsparcia specjalistów.

Zaczynamy od zwięzłego 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 stosowane samodzielnie przez realizatora programu.

Wywiad indywidualny KOSZTY ●●● KOMPETENCJE ●●●

Wywiad indywidualny jest najbardziej naturalnym sposobem uzyskania informacji od ludzi, których dotyczy program. Od zwyczajnej rozmowy różni się tym, że badacz (nazywany moderatorem) chce usłyszeć od badanego odpowiedzi na pewne konkretne pytania. Dlatego nie jest to zwykła wymiana uwag i opinii – rolą badacza jest zadawanie pytań i uważne słuchanie. Wywiad indywidualny trwa zwykle od godziny do dwóch i opiera się na wcześniej przygotowanym scenariuszu, który jednak jest traktowany dość swobodnie, w razie potrzeby badacz może zmieniać kolejność i brzmienie pytań. W trakcie wywiadu można dowiedzieć się o odczuciach, ocenach, postawach, kompetencjach, oczekiwaniach, a także zmianach, które w nich zaszły. Można 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).

Choć wywiady zazwyczaj realizuje się bezpośrednio, doświadczenia z pandemii COVID-19 pokazują, że w wielu przypadkach można przeprowadzić je także za pośrednictwem telefonu lub internetu (np. Skype czy Zoom). Taki wybór techniki badawczej z pewnością ogranicza koszty (finansowe i środowiskowe) związane ze zbieraniem informacji, utrudnia jednak nawiązanie relacji, która pozwalałaby zbudować zaufanie pomiędzy badaczem i respondentem.

W trakcie wywiadu badany ma dużo czasu na swobodną wypowiedź. Dlatego wywiad to najlepszy sposób, by poznać i zrozumieć jego opinie, oceny, odczucia, postawy,

oczekiwania i motywacje. To również dobra metoda, jeśli interesuje nas dokładny opis sytuacji lub relacja z wydarzeń.



Przykład:

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, Oficyna Naukowa, Warszawa 1997, s. 201–222

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

Wywiad grupowy/ warsztat KOSZTY ●●● KOMPETENCJE ●●●

W pewnych sytuacjach lepiej rozmawiać z kilkoma osobami jednocześnie niż z jedną. W wywiadzie grupowym zakładamy, że słuchanie innych zachęci uczestników do większej otwartości, pomoże im przypomnieć sobie i nazwać własne doświadczenia, wykrystalizować własną opinię. Zazwyczaj do rozmowy zaprasza się od sześciu do ośmiu osób – w większym gronie trudno jest zapanować nad jej przebiegiem. Wywiad grupowy trwa zazwyczaj od półtorej godziny do trzech godzin i, podobnie jak w wywiadzie, indywidualnym punktem wyjścia do rozmowy jest wcześniej przygotowany scenariusz.

Wywiadów grupowych nie warto przeprowadzać, gdy obecność innych może blokad 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 tym, że prowadzący nie tylko zadaje pytania i moderuje dyskusję, lecz także stawia przed grupą jakieś zadanie, a uczestnicy mają coś wypracować, wspólnie do czegoś dojść.

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



Przykład:

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 ośmiu 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 gazet, 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, PWN, Warszawa 2000

Dominika Maison, Jakościowe metody badań marketingowych, w: Badania marketingowe. Od teorii do praktyki, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 3–25

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, gdybyśmy przeprowadzali wywiad lub opracowywali 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 trzeba polegać na subiektywnej opinii respondentów.



Przykład

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 obserwacją. 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 przystanie nam „kalendarza publicznych spotkań”. Z nadesłanych kalendarzy wybraliśmy 10 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, 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, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008, s. 129–149

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 ankietę jest w tym przypadku właściwą metodą. Jest tak np. wtedy, 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.

Ankietę 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 ankietę widnieje w internecie i jest dostępna dla badanych osób pod określonym linkiem (tzw. CAWI – od ang. *computer-assisted web interview*); istnieje wiele darmowych narzędzi służących do realizacji ankiety online, np. LimeSurvey, Webankieta.pl, GoogleForm;
- przez telefon – gdy respondent słucha pytań i udziela odpowiedzi przez telefon (CATI – od ang. *computer-assisted telephone interview*);
- bezpośredni (twarzą w twarz) – gdy badacz wypełnia papierową ankietę w obecności respondenta (PAPI – od ang. *paper and pencil interview*).



Przykład:

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. 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

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), zestawień liczbowych gromadzonych przez instytucje lokalne i agregowanych na poziomie krajowym (przez GUS, instytucje centralne) lub ogólnodostępnych informacji, które wymagają dopiero policzenia i analizy, by można było wyciągać na ich podstawie wnioski (np. treści zamieszczane na forach internetowych). Część danych dostępna jest online (polecamy: Bank Danych Lokalnych GUS – bdl.stat.gov.pl, dane.gov.pl, Eurostat – ec.europa.eu/eurostat), część trzeba zdobywać samodzielnie. Podobnie z dokumentami piśmianymi. Dane zastane są szczególnie przydatne, gdy szukamy informacji dotyczących społeczności, środowiska, miejscowości, a nie konkretnie naszych beneficjentów.

Analizę danych zastanych określa się czasem angielskim terminem *desk research*.



Przykład:

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. Przyjeliśmy, 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, które należało przepisać do edytora tekstu, by móc je w kolejnym kroku analizować.

Prowadzenie badań online

W niektórych wypadkach lepszym (a niekiedy jedynym możliwym) rozwiązaniem jest przeprowadzenie badań online lub w trybie hybrydowym – częściowo twarzą w twarz, a częściowo za pośrednictwem narzędzi internetowych. Wybór badania online może być korzystny lub konieczny ze względu na:

- Czynniki zewnętrzne – zdarzenia lub warunki utrudniające lub uniemożliwiające spotkania na żywo, np. ograniczenia w spotykaniu się twarzą w twarz wynikające z sytuacji epidemiologicznej czy utrudnienia lub obostrzenia w poruszaniu się.
- Specyfikę grupy badanej – np. kiedy uczestnicy badania pochodzą z różnych, znacznie od siebie oddalonych lokalizacji w Polsce i w ramach programu nie są przewidziane wydarzenia, które gromadziłyby ich w jednym miejscu i czasie. Badanie online może być w takim wypadku jedynym możliwym sposobem zebrania danych. Nie wymaga ono też od uczestników wychodzenia z domu i poświęcenia czasu na dojazd. Może

być w związku z tym wygodnym rozwiązaniem przy prowadzeniu badań z osobami bardzo zajętymi czy z różnych powodów niemogącymi wziąć udział w badaniu poza własnym domem (np. ze względu na pracę opiekuńczą, niepełnosprawność itp.).

- Budżet – przy ograniczonych środkach na badanie spotkania online pozwalają ograniczyć lub całkowicie pominąć w budżecie koszty podróży badaczy i uczestników badania.

Trzeba przy tym pamiętać, że zdalne metody prowadzenia badań mają swoje ograniczenia. Należy je wziąć pod uwagę przed podjęciem decyzji o takiej formule zbierania materiału w ewaluacji:

- Ograniczenia w dotarciu do niektórych grup, zwłaszcza zagrożonych wykluczeniem cyfrowym. Mogą one wynikać z poziomu kompetencji obsługi komputera i rozwiązań do komunikacji online (zwłaszcza wśród seniorów), ale też z przyczyn ekonomicznych (np. brak odpowiednich urządzeń do udziału w badaniu) czy infrastrukturalnych (np. brak dostępu do wystarczająco szybkiego i stabilnego łącza, który jest problemem w wielu mniejszych miejscowościach i na obszarach wiejskich).
- Ograniczone możliwości wykorzystania różnorodnych metod badawczych, takich jak obserwacje, spacerowe badania, badania z elementami etnografii. Dotyczy to głównie metod obejmujących obserwacje i wywiady w rzeczywistym środowisku, w którym funkcjonują badani – np. w szkole lub innej instytucji.
- W kontakcie online trudniejsze jest zbudowanie zaufania potrzebnego, aby uczestnicy badania dzielili się szczerymi opiniami – zwłaszcza jeśli tematyka badania dotyczy kwestii z jakiegoś powodu trudnych lub wiążących się z dużymi emocjami.
- Prowadzenie badania online zmniejsza wartość merytoryczną, zwłaszcza wywiadów grupowych. Zachowanie uwagi badanych na temacie rozmowy jest trudniejsze, a dynamika relacji pomiędzy uczestnikami wywiadów mniejsza, przez co trudniej o naturalną wymianę zdań i aktywizację wszystkich uczestników.
- W przypadku długich warsztatów lub wywiadów (np. dłuższych niż dwie, trzy godziny) konieczne bywa dzielenie spotkań na krótsze części, odbywające się np. przez dwa kolejne dni. To może wydłużać czas trwania badania.

Do prowadzenia działań badawczych online potrzebne są odpowiednia infrastruktura i narzędzia: odpowiednio szybkie i stabilne łącze internetowe, pozwalające co najmniej na płynną komunikację głosową i programy do telekonferencji, takie jak Skype, GoogleMeet czy Zoom. Istotne jest dobranie narzędzia, które nie będzie ograniczać czasu trwania spotkań i dysponuje funkcją nagrywania. W zależności od założonych w scenariuszu badania lub warsztatu ćwiczeń, przydatne mogą być też dodatkowe funkcje, np. funkcja podziału uczestników na oddzielne grupy („pokoje”), która może być przydatna w trakcie wywiadów grupowych czy funkcja pozwalająca na wyświetlenie rozmówcom zawartości własnego ekranu („dzielenie się ekranem”). Warto pamiętać, że tych funkcji często nie mają darmowe wersje aplikacji i usług do telekonferencji i w razie potrzeby należy wykupić dostęp do płatnej wersji programu. Oprócz tego do prowadzenia wywiadów i warsztatów badawczych przydatne mogą być „wirtualne tablice” pozwalające notować na bieżąco uwagi uczestników spotkania lub wykonywać ćwiczenia wymagające pomocy wizualnych. Alternatywą dla komunikatorów online może być nagrywanie rozmów telefonicznych. Przydatnym rozwiązaniem mogą tu być aplikacje do nagrywania rozmów, które można zainstalować na telefonie.

Martyn Hammersley, Paul Atkinson, Metody badań terenowych, Zys 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 jako „wywiad indywidualny”, a część „spotkania roboczego” 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.

Jeżeli w proces ewaluacji zaangażowany jest ewaluator z zewnątrz warto poinformować go o metodach monitoringu stosowanych w programie. Pomoże to lepiej zaplanować jego udział w ewaluacji i bardziej optymalnie wykorzystać dane zbierane w monitoringu.

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 uzyskać 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 najbliższe.



Przykład:

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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czy zainstalowano załączone oprogramowanie?	Tak	Nie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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. 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. Na przykład 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 (od ang. *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 e-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/institucja) 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.



Przykład:

Pytanie ewaluacyjne:

Jak przebiegały dostawy sprzętu?

Aby dowiedzieć się, jak przebiegały dostawy sprzętu, uzgodniliśmy, że firma odpowiedzialna za dostawę będzie sporządzać w każdym wypadku „sprawozdanie dostawy”, w którym opiszemy 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 opłacać.

Jeśli beneficjentów jest wielu, 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 ewaluacji. 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, s. 54–58

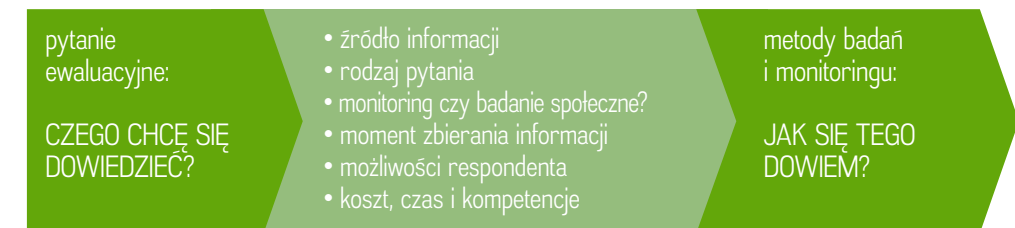
W JAKI SPOSÓB WYBRAĆ METODĘ ZBIERANIA INFORMACJI?

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.

Podczas wyboru metody nie można tracić z oczu pytania ewaluacyjnego, na które szukamy odpowiedzi.

Co należy wziąć pod uwagę podczas wyboru metody? 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 (to znaczy zaczynający się od „czy”, „ile”, „jak często”), czy raczej jakościowy (zaczynający się od „jak”, „w jaki sposób”, „dlaczego”)? 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, osoby, które mogą odczuć skutki programu, nic o nim niewiedzący Polacy.
- **Dane zastane i dokumenty** – dane i dokumenty, które już istnieją, bez 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, prasa, strony internetowe.

- **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 e-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 wykorzystać 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?”. W wypadku takiego pytania łatwo już wskazać źródło informacji – 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 przechodzi do głowy przeprowadzenie badania ankietowego z przechodniami (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. Z kolei dane jakościowe to wszystkie informacje, których nie można łatwo sprowadzić do liczb, takie jak historia beneficjenta przed przystąpieniem do programu, spostrzeżenia na temat stosunku nauczyciela do uczniów w trakcie lekcji lub to, 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 metody ilościowe. Najczęściej metody te opierają się na zastosowaniu różnego rodzaju wystandaryzowanych formularzy: ankiet, kwestionariuszy, druków, kart. Metody ilościowe utożsamia się z badaniami ankietowymi. Użyteczne dane ilościowe można jednak zbierać również przy okazji monitoringu, np. poprzez dołączenie formularzy do wniosków lub sprawozdań lub podczas wizyty monitorującej, dzięki wystandaryzowanej karcie 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

Stosowanie poszczególnych metod jest możliwe i sensowne jedynie w odpowiednich momentach. Na przykład ankietę audytoryjną możemy realizować przy okazji szkolenia uczestników programu. Jednak czy w tym momencie nasi respondenci mają szansę udzielić informacji i podzielić się doświadczeniami, 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 spotykania 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 uzyskać 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 online (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, które z nich są w naszym zasięgu finansowym. 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 – ewaluatora.

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, że 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 – istnieje ryzyko, że wyniki ewaluacji nie zostaną wykorzystane, przez co cała wykonana praca okaże się bezużyteczna. Od czego to zależy? 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 zlecona 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

Trudno 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 wyłowić błyskotliwe spostrzeżenia, a sondaż ze źle zrealizowaną próbą traci na wiarygodności.

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 zawity 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. Moderator powinien dbać o zaangażowanie zespołu, a jednocześnie starać się nie obciążać go nadmiernie 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 spotkania zespołu i refleksję, dobra moderacja procesu i jasna odpowiedzialność za wprowadzenie zmian.

Kompetencje i pomysłowość zespołu

Rekomendacje i propozycje zmian i nowych działań w programie rzadko wynikają wprost z ewaluacji. W przekładaniu wniosków na praktykę nie ma nic mechanicznego – potrzebna jest do tego pomysłowość, doświadczenie i znajomość dobrych praktyk. Bywa, że ewaluacja wskazuje problem lub słabą stronę programu, ale zespół ewaluacyjny nie potrafi wskazać zadowalającego rozwiązania. W takim wypadku do współpracy warto zaprosić eksperta, który pomoże je znaleźć.

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, bądź też satysfakcji i motywacji zespołu, można dbać o informację zwrotną dla współpracowników. 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.

ANALIZA ZEBRANYCH INFORMACJI

KROK 1

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 lub na mapie myśli. 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 zlecana na zewnątrz, ponieważ zespół programu nie zawsze ma 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 analizę, ocenić jakość jej pracy, precyzyjnie określić nasze oczekiwania.

Jak analizować?

Gdy przystępuje się 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 należy tracić z oczu pytania ewaluacyjnego, na które szuka się odpowiedzi.

Dane powinny zostać przygotowane tak, aby łatwo było je analizować. Co to oznacza? Jeśli nasze ankietki 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, lecz także po to, 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*



Przykład:

Szukając odpowiedzi na pytanie, jaki jest stan debaty publicznej w miejscowościach, w których realizowany jest program, zebraliśmy dużo informacji. Korzystaliśmy przy tym z różnorodnych metod: wywiadów z mieszkańcami, obserwacji zebrań 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 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, nie służących 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

Jeśli w proces ewaluacji zaangażowany będzie badacz z zewnątrz, to analiza zgromadzonych informacji będzie należała do jego zadań. To złożone zadanie wymagające czasu i kompetencji. Należy jednak przyłożyć dużą wagę do sposobu, w jaki zewnętrzny ewaluator przekaze zespołowi programu wyniki swoich analiz. Ich nazbyt zdawkowe przedstawienie z pominięciem wnioskowania towarzyszącego analizie może doprowadzić do odrzucenia wyników przez zespół. Przekazanie wyników analizy wyłącznie w formie gotowego raportu utrudnia stawianie pytań oraz dzielenie się wątpliwościami. Dlatego przed stworzeniem ostatecznej wersji raportu warto zadbać, aby wyniki analiz zostały zaprezentowane i przedyskutowane podczas spotkania ewaluatora z zespołem programu i przedstawicielem PAFW.

Jeśli zaś ewaluacja ma charakter wewnętrzny, warto zastanowić się, czy i w jakim stopniu zaangażować zespół programu w pracę nad analizą. 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.

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.



Przykład:

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 stronnicze, 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 bezowocne.

Wniosek:

Jednym z celów programu jest, by „mieszkańcy wsi mieli okazję 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, warto, by rozmowę prowadził moderator – zwykle będzie nim osoba z organizacji odpowiedzialna za ewaluację lub zewnętrzny ewaluator. 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 przygotowanych danych.
- 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 rozesłać przed spotkaniem krótki materiał z najważniejszymi informacjami oraz zasadnicze pytania, wokół których będzie toczyć się dyskusja. Uczest-

nicy 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. Jakiś wniosek wydaje się nam niewłaściwy lub mamy co do niego wątpliwości. Co wtedy? Przede wszystkim brak zgody może być pożyteczny. Wnioski należy wyciągać ostrożnie. Pojawiające się wątpliwości powinny być tematem dyskusji. Ich rozwianie sprawia, że jesteśmy pewniejsi naszych ustaleń. By rozstrzygnąć spór, najlepiej jest sięgnąć do konkretnych wyników naszych badań – odnaleźć fakty, które przemawiają za dyskutowanym wnioskiem oraz przeciw niemu. Na tym etapie argumentem w dyskusji nie powinno być natomiast kwestionowanie metody badań. Z tego względu ważne jest, by osiągnąć pewny konsensus w kwestii metody na etapie planowania badań.

REKOMENDACJE

KROK 3

Jeśli w analizie i wyciąganiu wniosków chodzi o znalezienie odpowiedzi na pytanie, jak jest, to rekomendacje mają odpowiadać na pytanie, co robić. Dobra rekomendacja to konkretna propozycja na przyszłość – pomysł na nowe działanie, na zmianę lub, 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.



Przykład:

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 zebrania 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 nad porządkiem spotkania czuwa moderator.

Ważne też, by proces pracy nad rekomendacjami był moderowany. Zazwyczaj zajmie się tym osoba odpowiedzialna za ewaluację programu lub ewaluator moderujący cały proces. 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.

WYKORZYSTANIE WYNIKÓW EWALUACJI

KROK 4

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.



Przykład:

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, wytyczeniu 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, w jakim stopniu osiągnęliśmy zakładane cele, lecz także to, czy są one dobrze postawione, czy odpowiednio dobraliśmy środki (działania do celów) itp. Czasem w wyniku ewaluacji okazuje się, że założenia teorii programu były błędne lub niedokładne i trzeba je zmienić. To element uczenia się organizacji – kolejne edycje programu powinny opierać się na doskonałej teorii.



Przykład:

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, lecz także 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.



Przykład:

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 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, lecz także po to, by samemu móc rozwiązywać mniej skomplikowane sprawy.

Pokazanie wpływu

Poza wzmacnianiem samego programu oraz organizacji, która go realizuje, wyniki ewaluacji warto wykorzystywać również na zewnątrz. Niewiele polskich organizacji to robi – przede wszystkim dlatego, że wiąże się to z dodatkową pracą. Niemniej warto ją podjąć. Publiczne przedstawienie wyników ewaluacji może pomóc w budowaniu wizerunku programu i organizacji, a w konsekwencji w zdobyciu środków od sponsorów oraz w pozyskaniu i zaangażowaniu uczestników, partnerów i wolontariuszy.

Za granicą wiele organizacji publikuje regularnie tzw. sprawozdanie wpływu (*impact report*), w którym prezentuje swoje osiągnięcia. Takie sprawozdanie różni się od zwykłego sprawozdania merytorycznego tym, że przedstawia podjęte działania, a przede wszystkim ich efekty, to, co organizacji udało się rzeczywiście zmienić. Nieodłącznym elementem każdego sprawozdania wpływu są dowody pozyskane dzięki ewaluacji.

Wpływ programu pokazać można również w publikowanych raportach ewaluacyjnych (po ich odpowiednim opracowaniu), w specjalnych materiałach informacyjnych dla sponsorów, partnerów, uczestników lub wolontariuszy, przygotowanych na podstawie danych z ewaluacji, czy poprzez umieszczenie danych z ewaluacji na stronie internetowej, w broszurach lub ulotkach oraz wykorzystanie ich w szeroko rozumianej komunikacji o programie.

Przed przygotowaniem materiału prezentującego wpływ programu warto zastanowić się, komu, w jaki sposób i które wyniki udostępnić. Jeśli nasz przekaz ma odnieść zamierzony efekt (np. zainteresować nowego sponsora), musi być czytelny dla osób, do których go kierujemy. Warto, by był atrakcyjny wizualnie – doskonale sprawdzają się infografiki. Dobry materiał o wpływie programu powinien jasno przedstawiać misję, cele i założenia programu, opisywać podjęte działania, wyjaśniać, w jaki sposób przekładają się one na efekty oraz pokazywać dowody na to, że obiecane efekty zostały osiągnięte.

Wiarygodność wzmacnia również opowieść, w jaki sposób organizacja wyciąga wnioski i uczy się na swoich doświadczeniach.

Ważną kwestią jest wybór danych, które chcemy upubliczniać. Jeśli organizacja chce wykorzystać ewaluację, by pokazać swój pozytywny wpływ trzeba o tym pomyśleć już na etapie jej planowania i postawić odpowiednie pytania ewaluacyjne. Dlatego bardzo ważne, by do zespołu ewaluacyjnego została zaproszona osoba zajmująca się komunikacją programu.

Zasady sprawozdawania wpływu:

Principles of Good Impact Reporting for Charities and Social Enterprises, www.thinknpc.org/publications/the-principles-of-good-impact-reporting-2/

Przykłady sprawozdań wpływu:

Enabling Enterprise. Our Impact – www.enablingenterprise.org/about/our-impact

Send a cow. Our Impact – www.sendacow.org.uk/assets/files/Related-downloads/Send-a-Cow-Impact-Report-WEB.pdf

Oomph! Annual Impact Report – www.oomph-wellness.org/uploads/uploads/0000/000610.pdf

Action for Children. Impact Report 2015 – www.actionforchildren.org.uk/who-we-are/our-impact/

Publicznie dostępne raporty z ewaluacji:

Podsumowanie projektu Młodzi Menadżerowie Kultury w bibliotekach, Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „e”, Warszawa 2011, www.mmk.e.org.pl/files/mmk_raport_2011.pdf

Co się zmieniło w bibliotekach?, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, 2014, www.biblioteki.org/artykuly/Jak_zmieniaja_sie_biblioteki_raport_z_analazy_danych_GUS.html

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 zmagają 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 lub rozesłanie materiału e-mailem wystarczy, by wzbudzić zainteresowanie tematem. W praktyce bardzo często tego typu działaniom towarzyszą śniadania prasowe, konferencje czy seminaria przeznaczone dla określonej grupy osób.



Przykład:

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 pokazywaniu wpływu, 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 pozyskane w ewaluacji.



Przykład:

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.

Pomysły na nowe działania

Wyniki ewaluacji mogą być przydatne do ulepszania ocenianego programu, a ponadto być inspiracją dla organizacji do nowych działań i programów. Dlatego warto dzielić się nimi z innymi członkami organizacji, nawet spoza zespołu programu.



Przykład:

Jednym z wniosków, które przyniosła ewaluacja, było spostrzeżenie, że zebrania wiejskie, które mogłyby być fundamentem lokalnej debaty publicznej, są chaotyczne, źle prowadzone i nie skutkują żadnymi konkluzjami. Z tego wniosku zrodził się pomysł, żeby niezależnie od pro-

gramu Lokalne Media przygotować cykl szkoleń z prowadzenia zebrań wiejskich skierowany wyłącznie do sołtysów.

Planowanie przyszłej ewaluacji

Podczas omawiania wyników ewaluacji warto pamiętać także o tym, czego nie udało nam się dowiedzieć, oraz o popełnionych w trakcie prowadzenia ewaluacji błędach. Może to być punktem wyjścia do zastanowienia 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, czy może warto zmienić skład zespołu zajmującego się ewaluacją.



Przykład:

Chcąc dowiedzieć się, jak postrzegane są lokalne media, które uczestniczyły w programie, 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.

*W.K. Kellogg Foundation, The Evaluation Handbook, 1998, s. 96–104, pozycja dostępna na stronie www.wkcf.org
United Way, Measuring Program Outcomes, 1996, s. 129–145*

SŁOWNICZEK

BADANIA WŁASNE I ZEWNĘTRZNE. Badania 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 przeprowadzeniu 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: obserwację w trakcie wizyt monitorujących, wnioski i sprawozdania z projektów grantowych, bazę beneficjentów itp.

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

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 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.

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 informacji istotnych w realizacji programu.

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. Aby teoria programu była przejrzysta, często prezentuje się ją 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.

