

Trafność

Skuteczność

Efektywność

Użyteczność

Trwałość

MAŁOPOLSKIE OBSERWATORIUM POLITYKI SPOŁECZNEJ

PODSTAWY EWALUACJI DLA POMOCY SPOŁECZNEJ



Małopolskie
Obserwatorium
Polityki
Społecznej

Regionalny Ośrodek
Polityki Społecznej
w Krakowie

PODSTAWY EWALUACJI DLA POMOCY SPOŁECZNEJ

KRAKÓW 2010





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Publikacja powstała na zlecenie Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie w ramach projektu „Małopolskie Obserwatorium Polityki Społecznej – Etap I”.

Wydawca:

Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie
ul. Piastowska 32
30-070 Kraków
www.rops.krakow.pl

Opracowanie:

Agnieszka Hryniewicka
agnieszka.hryniewicka@wp.pl

Redakcja:

Zespół Małopolskiego Obserwatorium Polityki Społecznej
obserwatorium@rops.krakow.pl

Projekt okładki:

Robert Krzeszowiak

Zdjęcie na okładce:

© endrille - Fotolia.com

Druk oraz skład publikacji:

Drukarnia UNIDRUK
ul. Bronowicka 117
30-121 Kraków

ISBN 978-83-60242-48-3

Nakład: 500 egz.

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej pod adresem:

www.politykaspoleczna.obserwatoria.malopolska.pl

Kopiowanie i rozpowszechnianie może być dokonane z podaniem źródła.

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.



Szanowni Państwo,

Zadajemy sobie często pytania: Czy pomoc społeczna jest skuteczna, efektywna? Czy środki przeznaczane na pomoc społeczną nie są marnowane? Czy realizowane programy, projekty socjalne są adekwatne do potrzeb odbiorców? To fundamentalne pytania biorąc pod uwagę, że decydujemy o wydatkowaniu publicznych pieniędzy. Niezależnie od tego, jak szlachetne cele przypisuje się pomocy najbardziej potrzebującym, środki przeznaczane na nią zawsze będą mniej lub bardziej ograniczone. Trudno przekonać społeczeństwo i jego reprezentantów, aby je zwiększyć lub chociaż nie obniżyć, jeżeli panuje przekonanie, że pomoc społeczna jest niesprawiedliwa, nieskuteczna. W związku z tym nie wystarczy stwierdzić, że te opinie są fałszywe, trzeba to udowodnić.

Prowadzenie badań ewaluacyjnych niewątpliwie pozwala na przyjęcie postawy refleksyjnej wobec dotychczas podejmowanych działań, umożliwia poszerzenie wiedzy, zwiększenie świadomości w zakresie tego co działa w obszarze pomocy społecznej i pracy socjalnej, jak również - co niezwykle istotne - na zainicjowanie dyskusji dotyczącej przyszłego kierunku ewaluacji w sektorze pomocowym, a w konsekwencji wprowadzenie ewentualnych zmian w sposobie funkcjonowania instytucji pomocy społecznej. Celem ewaluacji w pomocy społecznej jest zatem dostarczenie obiektywnej i rzetelnej wiedzy o jakości wsparcia. Z analiz ewaluacyjnych może bowiem wynikać, że jakość usług socjalnych jest niska, średnia lub wysoka, a wiedza ta jest niewątpliwie warunkiem koniecznym doskonalenia i osiągania lub utrzymywania ich wysokiego poziomu.

Rozumiejąc potrzebę stosowania ewaluacji w pomocy społecznej, jednocześnie odpowiadając na zapotrzebowanie poparte badaniem podjęliśmy wyzwanie przybliżenia tego tematu wszystkim zainteresowanym.

Oddany w Państwa ręce podręcznik jest swoistym przewodnikiem i zaproszeniem do wspólnej „podróży” po procesie ewaluacji w pomocy społecznej, będącym wkładem w budowę standardów w tym zakresie. Znając wielowątkowość naszej codziennej pracy, zdecydowaliśmy w pierwszym ujęciu pokazać zasady ewaluacji w kontekście realizacji przez jednostki organizacyjne pomocy społecznej projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej w ramach VII Priorytetu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (w ujęciu szerszym) oraz lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych (w węższym podejściu).

Szanowni Państwo, biorąc pod uwagę uwarunkowania oraz wyzwania, przed którymi stawia nas rozwój cywilizacyjny, globalizacja czy jednoczenie się Europy, pragnę aby ewaluacja na trwałe wpisała się w działania pomocy społecznej, pokazując tym samym trafność i adekwatność przyjętych rozwiązań zarówno wobec zgłaszanych przez zainteresowanych, jak i zdefiniowanych przez służby społeczne potrzeb.

Pamiętając, wciąż aktualne słowa Władysława Grzeszczyka: „Nie to co już wiemy, lecz to co chcemy wiedzieć - świadczy o naszej mądrości” odkrywajmy i uzasadniajmy empirycznie to, co stanowi o naszej sile, weryfikujmy i usprawniajmy to co niedoskonałe.

Zapraszam Państwa do lektury!

*Wioletta Wilimska
Dyrektor Regionalnego Ośrodka
Polityki Społecznej w Krakowie*

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
Ewaluacja – co to jest?	7
Ewaluacja – po co to robić?.....	11
Kryteria ewaluacji.....	13
Czym ewaluacja nie jest?	16
Ewaluacja – jak się do tego zabrać?	18
Planowanie ewaluacji.....	20
Wskaźniki	24
Zbieranie i analiza danych	31
Raport z ewaluacji – rola prezentacji wniosków	42
Co powinno się znaleźć w raporcie z ewaluacji?	42
Wyniki, wnioski, rekomendacje – jaka to różnica?	44
Komu prezentować wnioski i rekomendacje z ewaluacji?.....	47
Jakie działania można podjąć po ewaluacji?	50
Podsumowanie	52

WSTĘP

Istnieje wiele definicji ewaluacji, ale ta publikacja nie ma na celu ani ich przedstawiania, ani analizowania ich zawartości merytorycznej. Celem publikacji jest opowiedzenie w sposób praktyczny o możliwościach ewaluacji w pomocy społecznej, tak aby czytelnicy mogli sami zastosować podane tu wskazówki.

Podręcznik powstał w odpowiedzi na potrzeby zgłoszone podczas badań pn. „Model ewaluacji w pomocy społecznej” zrealizowanych przez Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie w ramach projektu „Małopolskie Obserwatorium Polityki Społecznej – Etap I” finansowanego ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL), Priorytetu VII Promocja integracji społecznej, Działania 7.2 Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej, Poddziałania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Przeprowadzenie powyższego badania, jak i przygotowanie niniejszego podręcznika wynika z realizacji celu szczegółowego Projektu „Ułatwiona ocena skuteczności rozwiązań wdrażanych w obszarze polityki społecznej”.

Z przeprowadzonych badań wynika, że zdecydowana większość pracowników i przedstawicieli kadry zarządzającej małopolskich jednostek pomocy społecznej nie posiada kompleksowej i systematycznej wiedzy na temat ewaluacji. Pomimo tego zdecydowana większość badanych przedstawicieli kadry zarządzającej pomocy społecznej zadeklarowała, że ewaluowanie działań podejmowanych w obszarze pomocy społecznej jest korzystne, a tym samym potrzebne. Niemniej jednak pracownicy badanych instytucji pomocy społecznej formułowali szereg obaw związanych z prowadzeniem ewaluacji, które wynikają głównie z tego, że nie posiadają oni wystarczających kompetencji w tym zakresie oraz brakuje formalnych, szczegółowych wytycznych dotyczących sposobu prowadzenia ewaluacji projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej. Chodzi głównie o projekty realizowane w ramach priorytetu VII „Promocja integracji społecznej” PO KL, a w szczególności prowadzone przez ośrodki pomocy społecznej i powiatowe centra pomocy rodzinie w ramach Działania 7.1. – „Rozwój i upowszechnienie aktywnej integracji” (zwane dalej projektami systemowymi). Projekty te są obecnie głównym przedmiotem ewaluacji w jednostkach pomocy społecznej. Związana jest z tym trudność w ewaluowaniu stopnia osiągnięcia tzw. rezultatów miękkich działań podejmowanych w ramach projektów, a także trudność w badaniu długotrwałych efektów projektu. Najtrudniejsze dla pracowników instytucji pomocy społecznej jest definiowanie rezultatów typowych dla działań prowadzonych w sektorze pomocy społecznej, w tym ustalanie wskaźników (na etapie tworzenia koncepcji ewaluacji), a następnie opracowywanie narzędzi badawczych. Podobne problemy są wskazywane przy ewaluowaniu lokalnej strategii rozwiązywania problemów społecznych. Analiza dokumentów strategicznych pokazała, że ich kształt pozwala na prowadzenie monitoringu działań, natomiast ewaluacja strategii byłaby bardzo

utrudniona czy nawet wręcz niemożliwa z powodu braku kluczowych elementów, zwłaszcza wskaźników i zapisów mówiących o konieczności dokonywania oceny stopnia osiągnięcia celów, oceny efektywności wydatkowania środków przeznaczonych na realizację strategii oraz konieczności dokonywania analizy trwałości efektów interwencji.

Niniejsza publikacja jest próbą realizacji rekomendacji zawartych w raporcie z badań, czyli przede wszystkim:

1. „Opracowanie wytycznych dotyczących zasad prowadzenia ewaluacji działań w obszarze pomocy społecznej (w tym wytycznych dotyczących podstawowych zasad prowadzenia badań socjologicznych, analizowania wyników badań, wytycznych dotyczących obszarów, w których może / powinna być prowadzona ewaluacja, wskazanie celów i specyfiki prowadzenia badań ewaluacyjnych) i opublikowanie ich zarówno w Internecie, jak też w formie przystępnie napisanej książki lub obszernej broszury”.
2. „Opracowanie wzorów zróżnicowanych narzędzi służących do przeprowadzania badań ewaluacyjnych w obszarze pomocy społecznej – wzorów narzędzi dostosowanych do specyficznych działań podejmowanych w ramach pomocy społecznej, w tym wskaźników pozwalających mierzyć rezultaty tzw. miękkie oraz długofalowe efekty działań”.

Podręcznik jest opracowaniem wprowadzającym w tematykę ewaluacji. Nie poruszono tu wszystkich zagadnień i nie omówiono dokładnie całego procesu ewaluacyjnego z poruszeniem wszelkich kwestii natury praktycznej, teoretycznej, etycznej itd. Dokonany wybór pewnych zagadnień, jest wyborem świadomym wynikającym z wniosków z badań, w których wskazano konieczność opracowania przystępnego i użytecznego materiału o podstawach ewaluacji.

Poradnik jest przeznaczony przede wszystkim dla praktyków pomocy społecznej, którzy stają przed zadaniem przeprowadzenia ewaluacji projektów zarówno finansowanych ze środków PO KL, jak i innych środków oraz lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych.

W związku z tym, że obecnie nie ma w polskiej literaturze publikacji o podobnym charakterze skierowanej do pracowników instytucji pomocy społecznej, przy opracowaniu tego tekstu wykorzystane zostały publikacje o ewaluacji w administracji publicznej, a także wytyczne Rady Unii Europejskiej w zakresie ewaluowania projektów finansowanych z funduszy strukturalnych UE. W opracowaniu uwzględnione zostały standardy wypracowane przez Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne.¹

Mamy nadzieję, że publikacja ta będzie stanowiła pewien wkład w kształtowanie kultury ewaluacyjnej w obszarze pomocy społecznej.

¹ Standardy ewaluacji przygotowane w ramach projektu „Wspólnie tworzymy standardy ewaluacji w Polsce” finansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu „Środki Przejściowe 2005” (Transition Facility). Standardy dostępne są na stronie Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego: <http://www.pte.org.pl/x.php/1,167/Standardy.html>

Ewaluacja – co to jest?

Ewaluację można najprościej zdefiniować jako proces polegający na sprawdzeniu i ocenie czy dane działania przyniosły oczekiwane rezultaty, co przyczyniło się do ich osiągnięcia, a co było barierą. Istotą ewaluacji jest jej użyteczność, czyli wykorzystanie jej wyników. Ocena danych działań (interwencji) jest punktem wyjścia do opracowania rekomendacji mających pomóc w zmianie postępowania, poprawieniu błędów lub powielaniu działań i rozwiązań, które się sprawdziły. Wnioski wyciągane z ewaluacji i formułowane w postaci rekomendacji mogą być wykorzystywane w działaniach bieżących oraz działaniach planowanych. Ewaluacja wspomaga proces zarządzania na każdym etapie wdrażania działań.

Ma to zastosowanie również do systemu pomocy społecznej, który wymaga stałego dostosowania się do zmieniających się warunków i zachodzących zmian społecznych.

Możliwe **obszary** ewaluacji w pomocy społecznej to przede wszystkim:²

- skuteczność świadczeń pomocy społecznej (np. ocena skutków pracy z rodziną, środowiskiem, ocena skuteczności zawieranych kontraktów socjalnych);
- jakość i standard świadczonych usług społecznych (np. usług opiekuńczych, specjalistycznych, w tym również usług zleczanych np. w zakresie prowadzenia stołówek, noclegowni);
- realizacja projektów i programów (np. określanie adekwatności celów programu do potrzeb, ocena realizacji projektów socjalnych i społecznych, w tym projektów finansowanych z funduszy Unii Europejskiej);
- zaspokajanie potrzeb społecznych w gminie/powiecie/województwie (np. ocena wdrażania lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych);
- system organizacyjny (np. analiza funkcjonowania ośrodka pomocy społecznej, domu pomocy społecznej, innych placówek pomocy społecznej w celu wprowadzenia zmian organizacyjnych);
- system kształcenia kadr pomocy społecznej (np. realizowanie potrzeb szkoleniowych zgłaszanych przez pracowników, ewaluacja szkoleń);
- współpraca między instytucjami pomocy społecznej na poziomie struktur samorządowych oraz międzysektorowych (np. wypracowanie reguł współpracy między OPS i organizacjami pozarządowymi lub między OPS a szkołami i policją, powiatowymi urzędami pracy).

² *O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej*, praca zbiorowa pod red. J. Staręga – Piasek, A. Hryniewicka, Instytut Rozwoju Służb Społecznych, Warszawa 2008.

Przedstawiona lista obszarów nie jest listą zamkniętą. W zależności od przyjętych celów ewaluacji można wyznaczać kolejne obszary badań. W każdym z obszarów można wyróżnić szereg działań, które mogą podlegać ewaluacji.

Publikacja będzie się odnosiła do dwóch z wymienionych obszarów, tj. do realizacji przez jednostki organizacyjne pomocy społecznej projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej w ramach VII Priorytetu PO KL oraz do lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych.

Wymogiem Unii Europejskiej, z której środków finansowana jest obecnie największa liczba projektów w pomocy społecznej, jest udzielanie wsparcia na działania, które są skuteczne, których rezultaty są osiąmane za pomocą rozsądnie wydatkowanych środków oraz są trwałe, czyli nie kończą się po zakończeniu wsparcia. Skuteczna pomoc powinna nie tylko podnosić jakość życia poszczególnych jednostek, ale również ich rodzin oraz najbliższego otoczenia. Dlatego obowiązkowa jest ewaluacja działań finansowanych ze środków unijnych. Warto przy tym wspomnieć, że wszelkie uwagi dotyczące ewaluacji tego rodzaju projektów odnoszą się również do projektów finansowanych ze środków własnych oraz z innych niż europejskie źródeł.

Z kolei ewaluacja lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych jest obecnie mało popularna, a wymagana ze względu na to, że jest to dokument opisujący działania programowe kluczowe dla rozwoju społecznego w gminie lub powiecie, a poza tym ściśle związany z projektami realizowanymi na danym terenie, które z założenia powinny wpisywać się w lokalną strategię dla danej gminy/powiatu.

EWALUACJA POWINNA DOTYCZYĆ KONKRETNICH DZIAŁAŃ, KTÓRE MAJĄ OKREŚLONY CEL, ETAPY REALIZACJI, A TAKŻE WSKAŹNIKI OSIĄGANIA REZULTATÓW. IM SZCZEGÓLWIEJ OKREŚLONE JEST DANE DZIAŁANIE (PROJEKT, STRATEGIA), TYM EWALUACJA JEST ŁATWIEJSZA DO PRZEPROWADZENIA.

W poniższych ramach znajdują się dwa przykłady działań, które mogą podlegać ewaluacji, i które będą wykorzystywane do omówienia kolejnych jej etapów w niniejszej publikacji. Jest to projekt systemowy realizowany w ramach działania 7.1.1. PO KL przez jeden z ośrodków pomocy społecznej oraz jeden z celów strategicznych zapisanych w gminnej strategii rozwiązywania problemów społecznych.

**FRAGMENT GMINNEJ STRATEGII ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW
SPOŁECZNYCH na lata 2007 – 2013**

I. CEL STRATEGICZNY:

ZWIĘKSZENIE POZIOMU INTEGRACJI SPOŁECZNEJ MIESZKAŃCÓW GMINY

I.1. Cel operacyjny:

Doskonalenie współpracy instytucji polityki społecznej z terenu gminy

Zadania:

- I.1.1 powołanie Wydziału Polityki Społecznej w Urzędzie Gminy, jako jednostki koordynującej działania w zakresie polityki społecznej w gminie;
- I.1.2 kontynuacja prac gminnego zespołu interdyscyplinarnego działającego w ramach regionalnego programu „Koalicja przeciw przemocy”;
- I.1.3 prowadzenie akcji promocyjnych i informacyjnych, uświadamiających mieszkańcom rolę i zasady funkcjonowania pomocy społecznej w gminie;
- I.1.4 rozwój doskonalenia zawodowego kadr pomocy społecznej w gminie;
- I.1.5 zlecenie organizacjom pozarządowym zadań i przyznawanie dotacji w formie otwartych konkursów;
- I.1.6 promocja wśród młodzieży zasad wolontariatu i uczestnictwa w działaniach organizacji pozarządowych;
- I.1.7 współpraca instytucji pomocy społecznej w gminie w aplikowaniu o fundusze strukturalne Unii Europejskiej.

I.2. Cel operacyjny:

Wspieranie osób i rodzin w przezwyciężaniu trudnych sytuacji życiowych oraz profilaktyka przemocy w rodzinie

Zadania:

- I.2.1 kontynuacja działalności Punktu Informacyjno-Konsultacyjnego w gminie;
- I.2.2 prowadzenie stałego monitoringu rodzin wymagających wsparcia w ramach systemu pomocy społecznej w gminie;
- I.2.3 tworzenie warunków do istnienia grup wsparcia dla różnych odbiorców, według zdiagnozowanych potrzeb;
- I.2.4 realizacja wspólnych projektów z organizacjami i instytucjami z terenu gminy i powiatu, działającymi na rzecz rodzin i dzieci np. świetlice socjoterapeutyczne, świetlice środowiskowe;
- I.2.5 organizacja oferty „czasu wolnego” dla dzieci i młodzieży z terenu gminy;
- I.2.6 uruchomienie nowych zasobów mieszkań socjalnych w gminie;
- I.2.7 uruchomienie nowych zasobów mieszkań czynszowych w gminie.

...

Jest to tylko kilka z wielu celów i zadań wyżej cytowanej strategii. Każde zadanie jest opisane oraz do jego realizacji zostały przypisane instytucje, które współdziałają w jego realizacji, wskazano również źródła finansowania. Niestety w strategii brak wskaźników osiągnięcia zaplanowanych celów, co poważnie utrudnia ocenę stopnia realizacji strategii. Dlatego w kolejnych rozdziałach podane zostaną przykładowe wskaźniki, które mogą być wykorzystane przy ewaluacji zaplanowanych w ramach strategii działań.

RAMKA 2. PRZYKŁAD PROJEKTU REALIZOWANEGO PRZEZ OŚRODEK POMOCY SPOŁECZNEJ

PODSTAWOWE INFORMACJE O PROJEKCIE REALIZOWANYM PRZEZ OŚRODEK POMOCY SPOŁECZNEJ W RAMACH PODDZIAŁANIA 7.1.1. PO KL

CELEM PROJEKTU JEST INTEGRACJA SPOŁECZNA I STWORZENIE WARUNKÓW DO PODEJMOWANIA AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ KLIENTÓW OPS ORAZ ICH OTOCZENIA.

Cele szczegółowe:

1. zwiększenie zdolności komunikacyjnych oraz nabycie umiejętności poruszania się na rynku pracy;
2. zdobycie lub aktualizacja kwalifikacji zawodowych poszukiwanych na lokalnym rynku pracy;
3. przygotowanie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym do wejścia lub powrotu na rynek pracy.

Grupy docelowe:

Projekt jest skierowany do 80 osób korzystających ze świadczeń pomocy społecznej powyżej 5 lat oraz długotrwale bezrobotnych.

Działania:

- Zad. 1. aktywna integracja, w tym: określenie indywidualnej ścieżki zawodowej, wsparcie psychologiczne indywidualne i grupowe, warsztaty aktywizacji zawodowej, spotkania ze specjalistą od wizerunku, ukierunkowanie na nabycie umiejętności autoprezentacji osób poszukujących zatrudnienia, kursy podnoszące kwalifikacje zawodowe, poradnictwo specjalistyczne, treningi umiejętności społecznych;
- Zad. 2. praca socjalna, w tym zawarcie 80 kontraktów socjalnych;
- Zad. 3. zarządzanie projektem;
- Zad. 4. promocja projektu;
- Zad. 5. zasiłki i pomoc w naturze dla osób objętych kontraktem.

Rezultaty twarde:

80 osób zostanie objętych kontraktem socjalnym, 90% kontraktów zostanie zrealizowanych; ukończenie szkoleń przez 90% uczestników.

Rezultaty miękkie:

- wykształcenie umiejętności w zakresie pełnienia ról społecznych (w szczególności roli pracownika) u co najmniej 80% uczestników;
- zwiększenie się samodzielności co najmniej 80% uczestników projektu;
- zwiększenie się aktywności co najmniej 60% uczestników projektu na rynku pracy;
- zdobycie lub zaktualizowanie kwalifikacji zawodowych przez co najmniej 60% uczestników;
- usamodzielnienie się części uczestników w zakresie zdobycia źródła dochodu z pracy (co najmniej 10% uczestników znajdzie pracę);
- zadowolenie z udziału w projekcie u co najmniej 60% uczestników.

Okres realizacji: od marca 2009 do marca 2010 r.

Ewaluacja – po co to robić?

Przed przystąpieniem do ewaluacji często zastanawiamy się po co to robić? Czy ktoś skorzysta z naszego wysiłku? Często też ewaluacja jest wymogiem instytucji finansujących nasze działania. Warto jednak zdawać sobie sprawę, że konieczny jest wybór celu ewaluacji, nie musimy ewaluować wszystkiego i pod każdym względem. Dlatego ważne jest, aby przed przystąpieniem do ewaluacji zadać sobie pytanie **czego chcemy się dowiedzieć?**

Poniżej zostały sformułowane możliwe **cele ewaluacji** w odniesieniu do projektów finansowanych ze środków europejskich oraz lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych.

RAMKA 3. CELE EWALUACJI

ewaluacja ex-ante	ewaluacja mid-term	ewaluacja ex-post
<ul style="list-style-type: none">• podniesienie jakości dokumentów programowych, tj. strategii lub projektu;• zwiększenie trafności i skuteczności przyszłych działań;• ocena zgodności zaplanowanych działań ze zdiagnozowanymi potrzebami;• ocena wewnętrznej spójności zaprojektowanej interwencji;• identyfikacja możliwych zagrożeń i trudności w realizowaniu działań;• identyfikacja / ocena potrzeb beneficjentów.	<ul style="list-style-type: none">• ocena wstępnych wyników podjętych działań (stopień osiągniętych celów, wykorzystanie środków finansowych, system wdrażania i monitorowania);• podniesienie jakości i trafności projektu/strategii poprzez możliwość wprowadzania modyfikacji;• identyfikacja pojawiających się problemów.	<ul style="list-style-type: none">• ocena efektów działań i ich stopnia zgodności z założonymi planami (celami, rezultatami, oddziaływaniem);• ocena skuteczności, trwałości, efektywności podjętych działań;• identyfikacja nieprzewidzianych skutków działań;• wskazanie kierunków rozwoju.

Przed wdrożeniem projektu/strategii można przeprowadzić **ewaluację ex-ante**. Podczas tej ewaluacji można ocenić, na ile planowana interwencja jest trafna z punktu widzenia potrzeb zarówno beneficjentów, jak i instytucji realizujących działania oraz na ile jest spójna w zakresie planowanych celów i sposobów ich realizacji. Przeprowadzając taką ewaluację można również poznać potrzeby i oczekiwania grupy docelowej oraz zidentyfikować potencjalne trudności, tak aby znaleźć rozwiązania, które będą je minimalizowały.

Kolejny typ ewaluacji to **ewaluacja mid-term**, zwana również **śródkresową**, czyli realizowana mniej więcej w połowie wdrażania interwencji³. Jest to pierwsza ocena jakości

³ Jako kolejny typ ewaluacji wyróżnia się również ewaluację on-going. Jest to uzupełniająca forma ewaluacji, która może być przeprowadzona w dowolnym momencie interwencji, służy pogłębieniu wybranego problemu pojawiającego się podczas realizacji działań.

realizacji projektu/strategii. Jej głównym celem jest sprawdzenie czy w realizowanych działaniach nie są potrzebne jakieś zmiany i modyfikacje, tak aby osiągnąć zaplanowane cele. Weryfikacji mogą podlegać pierwsze produkty i rezultaty, ale również poczynione na etapie programowania założenia (cele, wskaźniki). **Jest to dobry i ostatni moment na zauważenie błędów i ich naprawienie.**

Po zrealizowaniu działań przeprowadza się **ewaluację ex-post**. Na tym etapie możemy ocenić, na ile udało się osiągnąć założone cele, na ile działania przyniosły oczekiwane efekty, a jakie były skutki uboczne działań. Jeśli przeprowadzamy ewaluację po dłuższym czasie od zakończenia projektu/strategii i (np. rok po zakończeniu projektu) możemy się dowiedzieć na ile trwałe są skutki naszych działań, czyli np. ile osób, które skorzystały z wsparcia w naszym projekcie nie korzysta ze świadczeń pomocy społecznej, ponieważ znalazło zatrudnienie, które pozwala na samodzielne utrzymanie się. Ewaluacja przeprowadzona po zakończeniu działań stanowi cenne źródło informacji, użytecznych przy planowaniu kolejnych projektów/strategii, gdyż pozwala uniknąć popełnionych błędów, lepiej dopasować ofertę działań do potrzeb danej grupy lub też skierować nasze działania do zupełnie innych grup.

Nie jest konieczne, ani wymagane przeprowadzanie trzech rodzajów ewaluacji podczas realizacji projektu lub strategii. Jeśli jednak dążymy do profesjonalizacji naszych działań pożądane są stałe i bieżące działania usprawniające, co umożliwiała ewaluacja przed, w trakcie i po zakończeniu określonych działań.

Innym wymiarem podziału ewaluacji jest podział ze względu na podmiot ją przeprowadzający. Możemy wyróżnić tu następujące typy ewaluacji:

- **ewaluacja zewnętrzna** – realizowana przez niezależny podmiot, zewnętrzny wobec realizatora projektu/strategii np. firma ewaluacyjna, badawcza;
- **ewaluacja wewnętrzna** – realizowana przez podmiot znajdujący się w strukturach organizacyjnych instytucji prowadzącej projekt lub uczestniczącej w realizacji strategii, jednak zachowujący pewną niezależność wobec prowadzonych działań np. wydzielona komórka w instytucji lub specjalista ds. ewaluacji nie będący członkiem zespołu projektowego;
- **autoewaluacja** – realizowana przez członków zespołu projektowego np. specjalista ds. ewaluacji, który wykonuje również inne obowiązki w projekcie.

Decyzja o przeprowadzaniu ewaluacji wewnętrznej, zewnętrznej lub autoewaluacji zależy od zespołu projektowego i powinna być podjęta przed realizacją działań. Często również oprócz ewaluacji inicjowanej przez projektodawców, prowadzona jest ewaluacja zewnętrzna inicjowana przez instytucje finansujące projekt (np. w przypadku projektów finansowanych z PO KL – Instytucje Pośredniczące i Zarządzającą). Wówczas osoby odpowiedzialne za przebieg działań są podmiotami ewaluacji.

Kryteria ewaluacji

Kolejnym etapem przygotowania się do ewaluacji jest wybór kryteriów, czyli zadania sobie pytań, dotyczących tego, czego chcemy się dowiedzieć? Do najczęściej stosowanych kryteriów w badaniach ewaluacyjnych należą: trafność, skuteczność, efektywność, użyteczność, trwałość.⁴

- ✓ **Trafność** (odpowiedniość, adekwatność) – zgodność z potrzebami, pozwalająca ocenić, w jakim stopniu cel projektu/cele strategii odpowiadają zdiagnozowanym potrzebom i problemom (np. czy osoby długotrwale bezrobotne potrzebują wsparcia w formie treningów umiejętności społecznych? czy jest zapotrzebowanie w gminie na osoby z kursem baristy? czy mieszkańcy danej gminy potrzebują mieszkań czynszowych?). Warto zaznaczyć, że potrzeby te z jednej strony mogą być określane przez ekspertów np. na podstawie danych zastanych (np. braki pracowników z określonymi kwalifikacjami na lokalnym rynku pracy⁵) oraz przez przyszłych beneficjentów działań (np. braki w społecznej infrastrukturze lokalnej utrudniającej integrację społeczną).
- ✓ **Skuteczność** – ocena, w jakim stopniu są realizowane cele projektu i czy to, co osiągnięto, jest zgodne z zamierzeniami (np. ile osób uczestniczących w projekcie zwiększyło swoje umiejętności społeczne, zawodowe pozwalające im na znalezienie pracy?).
- ✓ **Efektywność** (wydajność) – określenie poziomu „ekonomiczności” podejmowanych działań, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów; np. porównanie kosztów poniesionych na osobę uczestniczącą w projekcie i osobę nie uczestniczącą w projekcie w określonym czasie np. dwóch lat (wartość udzielonego wsparcia, tj. zasiłki, koszty szkoleń) lub porównanie dwóch alternatyw rozwiązania tego samego problemu (np. opłacenia w ramach zasiłków celowych kosztów wynajmu mieszkań dla rodzin, którym gmina jest zobowiązana zapewnić schronienie i wybudowanie i utrzymanie mieszkań socjalnych). Obok kosztów rozwiązania danego problemu należy brać również pod uwagę tzw. „koszty zaniechania”.
- ✓ **Użyteczność** – ocena w jakim stopniu potrzeby beneficjentów są zaspokojone poprzez otrzymaną pomoc i jak dalece interwencja spełniła ich oczekiwania. Np. do jakiego stopnia uzyskane wsparcie (szkolenia, rozmowy z psychologiem, zajęcia integracyjne) odpowiada faktycznym potrzebom beneficjentów, czy klienci są zadowoleni z otrzymanej pomocy, jak oceniają jakość usług?

⁴ Wymienione kryteria są zgodne z Rozporządzeniem Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiającym przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylającego rozporządzenie (WE) nr 1260/1999.

⁵ Takie dane są udostępnione np. w „Barometrze zawodów”, który powstaje w ramach Małopolskiego Obserwatorium Rynku Pracy i Edukacji; <http://www.obserwatorium.malopolska.pl/pl/badania-i-analizy/badania-cykliczne/barometr-zawodow.html>.

-
- ✓ **Trwałość** – możliwość kontynuacji działań lub utrzymania efektów po zakończeniu wsparcia otrzymywanego w ramach projektu. Kryterium to przykładowo można zoperacjonalizować pytaniem: jaka liczba osób nadal korzysta z pomocy społecznej po zakończeniu udziału np. w projekcie, czy te osoby, które się usamodzielnili powracają do systemu po jakimś czasie?

Na podstawie tych kryteriów można wyróżnić wiele możliwości różnych pytań ewaluacyjnych, które są uszczegółowieniem powyżej przedstawionych celów ewaluacji i odniesieniem ich do konkretnych przykładów działań. Poniżej znajdują się pytania w podziale na typy ewaluacji. Należy zaznaczyć, że są to jedynie przykładowe pytania, nie wyczerpujące wszystkich możliwości.

Nie jest możliwe stosowanie wszystkich kryteriów ewaluacji w jednym badaniu, ale im bardziej kompleksowo i całościowo chcemy podejść do tego procesu, tym więcej kryteriów powinniśmy uwzględnić. Jeśli np. dowiemy się, że nasz projekt trafił w oczekiwania odbiorców i okazał się skuteczny, to bez uwzględnienia kryterium efektywności nie będziemy wiedzieć, czy poniesione koszty nie były zbyt duże w stosunku do osiągnięć. A z drugiej strony jeśli uznamy, że dane działania, były przeprowadzone najtańszym możliwym sposobem i też przyniosły zamierzony skutek, może się okazać, że działania nie trafiły do całej grupy, która powinna być objęta wsparciem, aby rozwiązać problem kompleksowo. Dlatego starajmy się w miarę możliwości uwzględniać jak najwięcej spośród wymienionych kryteriów dostosowując je do etapu ewaluacji. W poniższej tabeli dopasowane zostały kryteria do rodzaju ewaluacji.

TABELA 1. PYTANIA EWALUACYJNE

Rodzaj ewaluacji	Kryterium ewaluacji	Pytania ewaluacyjne	
		Projekt systemowy PO KL	Strategia rozwiązywania problemów społecznych
Ewaluacja ex-ante	trafność	Jakiej formy wsparcia potrzebują planowani odbiorcy projektu?	Czy określone cele wynikają ze zdiagnozowanych problemów? Czy cele są dopasowane do problemów zgłaszanych przez mieszkańców, przedstawicieli kluczowych instytucji biorących udział w realizacji strategii?
	trafność	Czy założone cele projektu odpowiadają na problemy wybranej grupy uczestników?	Czy cele strategii są nadal (np. po 3 latach realizacji strategii) aktualne, czy nie uległy zmianie najważniejsze problemy, potrzeby?
	skuteczność	Czy pierwsze rezultaty działań projektu pozwalają sądzić, że udzielane wsparcie rzeczywiście rozwiąże problemy beneficjentów?	Czy sposób wdrażania strategii jest efektywny, tj. prowadzący do realizacji celów? Czy pojawiają się trudności w realizacji zadań, jeśli tak, to w których? Które z zadań udało się w pełni zrealizować?
	efektywność	Czy środki przeznaczone na realizację projektu są wydawane racjonalnie?	Czy zaplanowane środki pozwalają na realizację określonych zadań? Czy jest konieczność zmiany budżetu realizacji strategii?
	użyteczność	Jak są oceniane poszczególne formy wsparcia przez ich odbiorców? Jak jest postrzegany proces zarządzania projektem przez uczestników?	Czy mieszkańcy są informowani o działaniach podejmowanych w ramach strategii? W jakim stopniu uczestniczą we wprowadzaniu zmian i rozwiązywaniu poszczególnych problemów?

Ewaluacja ex-post	trafność	Czy projekt był dobrze zaplanowany, tj. czy cele były odpowiednie do problemów?	Do jakiego stopnia cele strategii odpowiadały na zmieniające się potrzeby i problemy społeczne?
	skuteczność	Czy udało się zrealizować wszystkie zaplanowane cele? Czy otrzymane wsparcie rzeczywiście rozwiązało problemy odbiorców?	Które z zaplanowanych rezultatów udało się osiągnąć? Dlaczego nie udało się osiągnąć pozostałych celów/resultatów?
	efektywność	Czy poniesione nakłady dały spodziewane efekty? Czy osiągnięte efekty można było zrealizować za pomocą mniejszych środków finansowych?	Czy poniesione nakłady na realizację strategii były wystarczające do zrealizowania zaplanowanych celów?
	użyteczność	Czy uczestnicy projektu są zadowoleni z otrzymanego wsparcia? Czy otrzymane wsparcie odpowiadało ich potrzebom?	Czy poszczególne grupy mieszkańców są zadowolone z wprowadzonych zmian? Czy odczuwają korzyści/zmiany w wyniku przeprowadzonych działań?
	trwałość	Ile osób ograniczyło lub zaprzestało korzystania z pomocy społecznej po zakończeniu uczestnictwa w projekcie?	Na ile trwałe są wprowadzone zmiany? Czy efekty będą się utrzymywały po zakończeniu realizacji strategii?

Czym ewaluacja nie jest?

Ewaluacji nie należy mylić z monitoringiem, audytem, kontrolą.

Monitoring służy sprawdzeniu czy w projekcie lub strategii realizowane są zaplanowane działania i czy powstają zaplanowane dobra i usługi, zwane również produktami np.: czy zaplanowane szkolenie się odbyło, czy uczestnicy przychodzą na zajęcia, czy powstała jednostka koordynująca działania w zakresie polityki społecznej w gminie itp. Jest to bie-

żąca analiza postępu rzeczowego i finansowego realizacji przedsięwzięcia w odniesieniu do planowanych rezultatów. Ewaluacja często wykorzystuje wyniki monitoringu, ale ma szerszy zasięg, gdyż bierze pod uwagę właściwy dobór celów do problemów i zadań do celów, a także sposób oddziaływania na szersze środowisko. Monitoring nie odnosi się do długoterminowych efektów i oddziaływania, bardziej skupia się na bieżących efektach działań. Monitoring jest przeprowadzany na bieżąco i jest stałym elementem zarządzania działaniem, dzięki czemu można rozwiązywać pojawiające się problemy w trakcie prowadzenia działań (np. jeśli założyliśmy, że w szkoleniu weźmie udział 80 osób, a do tej pory udało się przeszkolić 65 osób, to musimy podjąć działania, aby zrekrutować dodatkową grupę). Ewaluacji dokonuje się rzadziej niż monitoringu, gdyż w ciągu trwania standardowego projektu (trwającego rok lub dwa lata) można przeprowadzić od jednej do trzech (przy prowadzeniu trzech typów ewaluacji), a w przypadku strategii lub projektu wieloletniego tych ewaluacji może być kilka (zależnie od okresu, na jaki została napisana strategia lub jest realizowany projekt). Wyniki ewaluacji mogą być stosowane do innych działań, również po zakończeniu ewaluowanego projektu/strategii, natomiast wyniki monitoringu mają zastosowanie tylko do konkretnego działania np. projektu.

Audyt⁶ służy sprawdzeniu prawidłowości wykorzystania środków, jakie przeznaczono na funkcjonowanie (implementację) przedsięwzięcia, często ma formę audytu finansowego, i/lub bada opłacalność przedsięwzięcia i sposób zarządzania nim. Natomiast zadania ewaluacji są bardziej analityczne, dążą do poznania projektu od strony jego odbiorców, badają m.in. skuteczność programu, jego wyniki, ich trwałość. Celem audytu jest przede wszystkim sprawdzenie wiarygodności danych liczbowych i opisowych zawartych w przedstawionych przez beneficjenta dokumentach związanych z realizowanym przedsięwzięciem, a także weryfikacja legalności i zgodności z przepisami (w przypadku projektów finansowanych z EFS, są to wytyczne Unii Europejskiej oraz Instytucji Pośredniczących i Wdrażających). Ewaluacja nigdy nie ma na celu weryfikacji stosowania przepisów prawnych i wytycznych finansowych, jej celem jest analiza wpływu danych działań na grupy, które są odbiorcami tych działań.

Kontrola polega na sprawdzaniu postępów realizacji projektu, działań, poprawności wydatkowania środków, ma zwykle usankcjonowanie w prawie, tj. sformułowane jest kto, kiedy i w jakim zakresie może przeprowadzić kontrolę i jakie są sankcje za niestosowanie odpowiednich przepisów. Kontrola może być przeprowadzana np. przez instytucję finansującą działania i często jest niezapowiedziana. Efektem kontroli są zalecenia pokontrolne spisane w protokole z kontroli. Ewaluacja nie jest kontrolą, gdyż nie polega na sprawdzaniu zgodności realizacji działań z obowiązującym prawem, nie można też nakładać na nikogo żadnych sankcji formalnych po jej przeprowadzeniu, służy jedynie uczeniu się i rozwijaniu umiejętności. Ewaluacja jest procesem jawnym, tj. wszyscy uczestnicy powinni być poinformowani o tym, że jest przeprowadzana.

⁶ *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006

.....

**WYNIKI EWALUACJI Z ZAŁOŻENIA NIE MOGĄ WIAZAĆ SIĘ
Z ŻADNYMI SANKCJAMI. EWALUACJA SŁUŻY UCZENIU SIĘ
I ROZWOJOWI.**

.....

Podsumowując różnice między ewaluacją a wyżej zdefiniowanymi formami oceny realizacji przedsięwzięć, ewaluacja powinna być traktowana jako pewna otwarta procedura, która ma służyć budowaniu tzw. organizacji refleksyjnej czy też uczącej się. Powinno to w szczególności oznaczać gromadzenie wiedzy na przyszłość oraz identyfikowanie dobrych praktyk. Ewaluacja nie powinna służyć „rozliczaniu projektu” czy realizowanego (zrealizowanego) zadania, ile raczej zdobywaniu doświadczeń, które powinny być uwzględnione w planowaniu i realizowaniu przyszłych zadań w pomocy społecznej.

Ewaluacja – jak się do tego zabrać?

Jeśli przeczytałeś cały poprzedni rozdział i odpowiedziałeś na pytanie po co chcesz robić ewaluację i czego chcesz się dowiedzieć, najtrudniejszy etap masz za sobą. Jest to pierwszy krok do tego, aby zaplanować proces ewaluacyjny.

.....

**PLANOWANIE EWALUACJI JEST NAJWAŻNIEJSZYM ETAPEM
TEGO PROCESU. POWINNO ROZPOCZAĆ SIĘ RÓWNOLEGLE
Z PLANOWANIEM CAŁEGO PROJEKTU LUB STRATEGII, GDYŻ UŁATWI
TO ZBIERANIE DANYCH I WYKORZYSTANIE WYNIKÓW. NAJTRUDNIEJ
JEST PRZEPROWADZIĆ EWALUACJĘ PROJEKTU/STRATEGII PO ICH
ZAKOŃCZENIU, GDY W TRAKCIE ICH TRWANIA NIE MYŚLELIŚMY
O ZBIERANIU DANYCH DO EWALUACJI.**

.....

Na poniższym diagramie przedstawione zostały działania kluczowe dla procesu ewaluacji.

RYSUNEK 1. ETAPY PROCESU EWALUACJI



Każdy z etapów musi następować jeden po drugim i nie można opuścić żadnego z nich, aby ewaluacja była rzetelnie przeprowadzona. Każdy etap jest tak samo trudny. Jednak nie każdy etap musimy przeprowadzać we własnym zakresie. Przy **ewaluacji zewnętrznej** możemy doprowadzić do tego, aby zlecić zewnętrznemu ewaluatorowi zebranie i analizę danych oraz opracowanie raportu. Przy **ewaluacji wewnętrznej i autoewaluacji** wszystkie etapy przeprowadzamy we własnym zakresie. Niezależnie od tego jaki rodzaj ewaluacji wybierzemy, jesteśmy zobowiązani do zaplanowania i wykorzystania wyników ewaluacji.

.....

PRZEPROWADZAJ EWALUACJĘ TYLKO WTEDY, GDY CHCESZ SKORZYSTAĆ Z JEJ WYNIKÓW; W INNYM PRZYPADKU EWALUACJA NIE MA SENSU, JEST STRACONYM CZASEM I ZMARNOWANYMI PIENIĘDZMI.

.....

Warto również zaznaczyć, że choć nie jest to wymóg konieczny, dobrze jest planować ewaluację w zespole, szczególnie w przypadku realizacji projektu. Pomoże to w zaakceptowaniu samego faktu ewaluacji działań, w których uczestniczymy oraz dokładnym poznaniu i zrozumieniu celu ewaluacji.

Planowanie ewaluacji

Planowanie ewaluacji polega na podjęciu decyzji co do celu, zakresu, metod, kosztów, harmonogramu oraz sposobu wykorzystania wyników ewaluacji. Pomoże w tym odpowiedź na kilka pytań:

- ✓ Czego chcemy się dowiedzieć (patrz pytania z rozdziału „Ewaluacja – po co to robić”)?
- ✓ Kiedy chcemy przeprowadzić ewaluację: na początku, w trakcie, czy na końcu działania?
- ✓ Kto będzie odbiorcą ewaluacji?
- ✓ Kogo będziemy badać?
- ✓ Ile mamy pieniędzy (innych zasobów) na przeprowadzenie ewaluacji?
- ✓ W jaki sposób chcemy zebrać dane?
- ✓ Jak chcemy wykorzystać wnioski z ewaluacji?

Kolejność odpowiedzi na te pytania nie jest tak istotna, jak to, aby odpowiedzieć na nie przed rozpoczęciem całego procesu. Zakres ewaluacji może być dostosowany do możliwości finansowych, czasowych lub potrzeb odbiorców ewaluacji.

Odpowiedź na te pytania determinuje kolejne etapy ewaluacji, a jakość przygotowanych założeń będzie decydować czy ewaluacja posłuży otrzymaniu sensownych wyników. Poniższe przykłady prezentują jak zaplanować ewaluację.

TABELA 2. PLAN EWALUACJI NA ETAPIE PRZYGOTOWANIA STRATEGII ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW SPOŁECZNYCH

Kiedy chcemy przeprowadzić ewaluację?	Przed wdrożeniem strategii - ewaluacja ex-ante (po określeniu wstępnych celów i działań)
Cele – czego chcemy się dowiedzieć, na jakie pytania chcemy odpowiedzieć (kryteria ewaluacji)	Chcemy sprawdzić czy cel operacyjny 1.2. „Wspieranie osób i rodzin w przezwyciężaniu trudnych sytuacji życiowych oraz profilaktyka przemocy w rodzinie” wraz z zaplanowanymi zadaniami sformułowane przez ekspertów odpowiadają na potrzeby mieszkańców nie potrafiących samodzielnie przezwyciężyć trudnych sytuacji życiowych (kryterium trafności). Czy wśród potrzeb wymienianych przez mieszkańców są wymieniane: Punkt Informacyjno – Konsultacyjny, grupy wsparcia, mieszkania socjalne itd.?

Kto będzie odbiorcą ewaluacji?	Wyniki ewaluacji będą przedstawiane władzom miasta/gminy/powiatu, przedstawicielom kluczowych instytucji zajmujących się polityką społeczną oraz mieszkańcom.
Zakres – kogo (podmiot) chcemy badać, co jest przedmiotem badań, jaki okres obejmujemy (np. dane z ostatniego roku, z ostatnich pięciu lat)	Badamy mieszkańców z uwzględnieniem kategorii wiekowych; dobór losowy. Przedmiotem badań są zaspokojone i niezaspokojone potrzeby i oczekiwania mieszkańców. Badamy stan obecny.
Metody – w jaki sposób chcemy się tego dowiedzieć?	Metoda ilościowa: Przeprowadzamy ankietę pocztową, wysłaną przez pracowników urzędów, jednostek, które wchodzi w skład zespołu realizującego strategię z możliwością przekazania wypełnionej ankiety w zaklejonej kopercie lub wrzucenia jej do skrzynki.
Harmonogram i etapy badania – w jakim czasie chcemy przeprowadzić badanie?	Badanie będzie prowadzone od marca do czerwca, gdzie w pierwszym miesiącu będzie stworzona ankietę i dobrana próba respondentów, w kwietniu dystrybuujemy ankietę i wyznaczamy termin zwrotu ankiet na 30 kwietnia; w maju i czerwcu „koduujemy” ankietę i analizujemy wyniki, wnioski z ewaluacji (raport) przedstawiamy radnym, mieszkańcom, przedstawicielom instytucji.
Kosztorys – ile mamy pieniędzy?	Opracowanie kwestionariusza ankiety (zlecenie na zewnątrz) – 1000 zł Dobór próby (urzędnicy z urzędu miasta) – 0 zł Zakodowanie ankiet (zlecenie na zewnątrz) 5 zł x liczba ankiet Opracowanie wyników ewaluacji (zlecenie na zewnątrz) – 4000 zł
Jak chcemy wykorzystać wyniki ewaluacji?	Na podstawie wyników ewaluacji można zweryfikować założone cele w strategii oraz opracować rozwiązania/proponycje nowych form pomocy bardziej odpowiadających na potrzeby mieszkańców np. zorganizować warsztaty dla rodziców, którzy mają problemy wychowawcze z dziećmi lub zorganizować kursy oszczędnego prowadzenia gospodarstwa domowego itp.

TABELA 3. PLAN EWALUACJI PO ZAKOŃCZENIU PROJEKTU SKIEROWANEGO DO OSÓB DŁUGOTRWALE BEZROBOTNYCH ORAZ KORZYSTAJĄCYCH ZE ŚWIADCZEŃ POMOCY SPOŁECZNEJ POWYŻEJ 5 LAT

Kiedy chcemy przeprowadzić ewaluację?	Po zakończeniu realizacji projektu – ewaluacja ex-post
Cele – czego chcemy się dowiedzieć, na jakie pytania chcemy odpowiedzieć (kryteria ewaluacji)	Czy uczestnicy projektu są zadowoleni z otrzymanego wsparcia? Czy otrzymane wsparcie odpowiedziało na ich potrzeby? (kryterium użyteczności). Czy otrzymane wsparcie rozwiązało problemy odbiorców np. brak kwalifikacji zawodowych, brak umiejętności poruszania się po rynku pracy? (kryterium skuteczności).
Kto będzie odbiorcą ewaluacji?	Wyniki ewaluacji będą przedstawione instytucji finansującej projekt oraz posłużą kierownictwu instytucji wdrażającej projekt oraz zespołowi wdrażającemu projekt, a także innym instytucjom/organizacjom zajmującym się działaniami na rzecz tej kategorii beneficjentów.
Zakres – kogo (podmiot) chcemy badać, co jest przedmiotem badań, jaki okres obejmujemy?	Ewaluacji poddamy wszystkich uczestników projektu. Przedmiotem ewaluacji jest stopień zadowolenia z udziału w projekcie oraz osiągnięte korzyści (lub ich brak) z udziału w projekcie. Badamy zmiany zachodzące w okresie realizacji projektu.
Metody – w jaki sposób chcemy się tego dowiedzieć?	Metoda jakościowa: 1. Analiza danych pochodzących z obserwacji uczestników prowadzonej przez pracowników projektu. 2. Przeprowadzamy wywiady grupowe na ostatnich zajęciach/spotkaniach w ramach projektu.

<p>Harmonogram i etapy ewaluacji – w jakim czasie chcemy przeprowadzić badanie?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Do analizy danych potrzebujemy zapisów z obserwacji przeprowadzanych przez pracowników projektu (np. pracownika socjalnego, psychologa, doradcy zawodowego) dlatego należy opracować wytyczne, wg których będą one zapisywane; pracownicy powinni otrzymać wskazania na co zwracać uwagę i jak często dokonywać zapisów. Analiza zapisów może odbyć się w ciągu dwóch tygodni po zakończeniu projektu. 2. Ewaluacja będzie prowadzona w ciągu trzech miesięcy, w pierwszym miesiącu będzie opracowana lista pytań kierowanych do uczestników projektu i będą przekazane informacje o ewaluacji uczestnikom projektu; wyjaśniamy również cele ewaluacji potencjalnym organizatorom grup; w drugim miesiącu organizujemy spotkania po 8 osób, które nagrywamy; w trzecim miesiącu powinny być spisane nagrania, przeanalizowana ich treść. 3. Ostatnim etapem jest napisanie raportu, umieszczenie jego wyników na stronie projektu lub ośrodka, przedstawienie kierownictwu i zespołowi wdrażającemu projekt, zainteresowanym instytucjom.
<p>Kosztorys – ile mamy pieniędzy?</p>	<p>Zlecenie na zewnątrz opracowania schematu danych zbieranych podczas obserwacji, analizy danych z obserwacji oraz przeprowadzenia wywiadów grupowych – 10 000 zł (ewaluacja zewnętrzna).</p>
<p>Jak chcemy wykorzystać wyniki ewaluacji?</p>	<p>Na podstawie wyników ewaluacji można opracować założenia do nowego projektu/działań, w których znajdą się nowe rozwiązania/propozycje nowych form pomocy odpowiadających na potrzeby zdiagnozowane podczas ewaluacji.</p>

Organizując badanie ewaluacyjne należy wyznaczyć osoby odpowiedzialne za przygotowanie narzędzi badawczych oraz przeprowadzenie badania, opracowanie uzyskanych danych, analizę tych danych i przygotowanie raportu końcowego. Jak wcześniej wspomniano, można to zrobić we własnym zakresie lub zlecić na zewnątrz (firmie lub osobie indywidualnej), ponieważ są do tego potrzebne podstawowe umiejętności z zakresu metodologii badań społecznych, tworzenia narzędzi badawczych oraz analizy danych.

.....

ABY PRZEPROWADZIĆ RZETELNĄ EWALUACJĘ TRZEBA NAJPIERW DOBRZE JĄ PRZYGOTOWAĆ, TJ. OKREŚLIĆ JEJ CEL, ZAKRES, METODY ZBIERANIA DANYCH, HARMONOGRAM ORAZ KOSZTY JEJ PRZEPROWADZENIA, A TAKŻE MOŻLIWOŚĆ WYKORZYSTANIA WYNIKÓW.

.....

Wskaźniki

Zanim przejdziemy do konstruowania narzędzi, za pomocą których będziemy zbierać dane, najpierw musimy określić jakich danych potrzebujemy. Polega to na stworzeniu wskaźników, które będą opisywać dane zjawisko.

.....

WSKAŹNIKI POWINNY BYĆ OKREŚLANE JUŻ NA ETAPIE TWORZENIA PROJEKTU LUB STRATEGII, A NIE NA ETAPIE PRZEPROWADZANIA EWALUACJI.

FORMUŁOWANIE WSKAŹNIKA POLEGA NA ODPOWIEDZI NA PYTANIE: CO TO OZNACZA, ŻE DANY CEL/REZULTAT ZOSTAŁ OSIĄGNIĘTY?

.....

Wskaźniki należy zawsze precyzyjnie określić, co oznaczają, że powinny one być:

- **szczegółowo opisane**, odnoszące się do konkretnych działań, celów np. przy założeniu, że do pełnienia roli społecznej „pracownika” jest potrzebna taka cecha, jak: punktualność i schludne, czyste ubranie, to wskaźnikami mierzącymi stopień osiągnięcia umiejętności potrzebnych do pełnienia tej roli mogą być następujące stwierdzenia: „uczestnicy przychodzą na zajęcia punktualnie”, „uczestnicy przychodzą na zajęcia w czystych ubraniach”;
- **prosto skonstruowane**, czyli w formie zdania pojedynczego np. „uczestnicy załatwiają swoje sprawy”, a nie w formie zdania warunkowego np. „uczestnicy załatwiają swoje sprawy, jeśli nie przekraczają ich możliwości”;
- **możliwe do zmierzenia** przy użyciu odpowiednich do tego narzędzi; do każdego wskaźnika powinien być określony sposób zbierania informacji na temat jego wystąpienia, sposób weryfikacji np. określamy, że informacje o tym, czy uczestnicy przychodzą w czy-

stych ubraniach będziemy zbierać na podstawie obserwacji; liczbę osób korzystających z pomocy społecznej w danej gminie można z kolei uzyskać z analizy danych zapisanych w Systemie Informatycznym POMOST lub Internetowym Obserwatorze Statystyk Społecznych⁷; informacje potrzebne do pomiaru wskaźnika powinny być dostępne podczas realizacji projektu/strategii (np. na podstawie dokumentów gromadzonych w trakcie projektu lub w zaplanowanych ewaluacjach);

- **określone w sposób realistyczny**, tj. wskaźniki nie powinny zakładać czegoś o czym z góry wiadomo, że nie jest możliwe do osiągnięcia np. „wszyscy uczestnicy szkoleń znajdą pracę”, „zmniejszenie o 90%” pomocy finansowej dla osób korzystających ze wsparcia ośrodka pomocy społecznej”;
- **określone w czasie** – powinien zostać określony termin, w jakim zostanie osiągnięta wartość wskaźnika np. koniec projektu, dokładny rok (w przypadku strategii).

Zwykle nie mamy problemu w tworzeniu wskaźników opisujących rezultaty twarde projektów czy strategii, gdyż są to np. liczba odbytych godzin szkolenia, liczba osób uczestniczących w jakimś wydarzeniu (np. konferencji, festynie), liczba utworzonych punktów bezpłatnych porad prawnych itp.

Więcej problemów mamy z określeniem wskaźników do rezultatów miękkich, które są najczęściej spotykane w projektach skierowanych do osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. W takim przypadku musimy zastanowić się co to oznacza, że np. uczestnicy są bardziej samodzielni? Wówczas, najlepiej wspólnie z zespołem, należy znaleźć kilka odpowiedzi na to pytanie. Będą one zależały od możliwości konkretnej grupy odbiorców działań, gdyż większa samodzielność będzie co innego oznaczała w przypadku osób niepełnosprawnych, a co innego w przypadku osób długotrwale bezrobotnych, nieaktywnych w poszukiwaniu pracy. Należy pamiętać, że do określenia tych wskaźników musimy poczynić pewne założenia, określić miary sukcesu.

.....

NIE MA UNIWERSALNYCH WSKAŹNIKÓW. PRZY KAŻDYM PROJEKCIE OSOBY WDRAŻAJĄCE PROJEKT CZY STRATEGIĘ MUSZĄ STWORZYĆ WSKAŹNIKI DO ZAKŁADANYCH CELÓW I REZULTATÓW, DOPASOWANE DO KONKRETNEJ GRUPY ODBIORCÓW.

.....

Kolejnym etapem budowania wskaźnika jest określenie jego wymiaru liczbowego, czyli podanie stopnia lub wartości liczbowej, którą należy osiągnąć, aby móc stwierdzić, że dany rezultat jest osiągnięty (**cecha mierzalności wskaźnika**). Można to określić jako procent lub liczbę uczestników, którzy wykonali określoną czynność. **Nawet wskaźniki do opisan**

⁷ „Obserwator” jest dostępny pod adresem <http://www.obserwator.rops.krakow.pl/>

zultatów miękkich, aby spełniać wymogi dobrze określonego wskaźnika muszą posiadać wymiar liczbowy.

Na tym etapie warto również zdecydować, w jaki sposób chcemy zebrać informacje do oceny spełnienia wskaźnika. Jeśli któraś z podanych czynności nie będzie możliwa do wykonania np. nie będzie możliwe zebranie danych na temat wskaźnika, oznacza to, że nie spełnia on kryteriów prawidłowo określonego wskaźnika i nie może być zastosowany.

Poniżej znajdują się przykłady wskaźników dla typowego projektu systemowego realizowanego przez ośrodki pomocy społecznej w ramach Priorytetu VII PO KL. Taki sposób przedstawienia wskaźników nazywany jest również matrycą logiczną.

TABELA 4. PRZYKŁADOWE REZULTATY I WSKAŹNIKI DLA PROJEKTU REALIZOWANEGO PRZEZ OŚRODEK POMOCY SPOŁECZNEJ

Rezultat	Wskaźnik rezultatu	Kiedy wskaźnik jest osiągnięty?	Sposób weryfikacji
Wykształcenie umiejętności w zakresie pełnienia ról społecznych	Uczestnicy są obecni na zajęciach.	Każdy uczestnik ma 90% obecności na wszystkich zajęciach.	Lista obecności
	Uczestnicy przychodzą na zajęcia punktualnie.	80% uczestników nie spóźniło się na zajęcia przez cały okres trwania projektu.	Lista obecności z zaznaczonymi spóźnieniami
	Uczestnicy przychodzą na zajęcia w czystych ubraniach.	80% uczestników przychodzi na zajęcia w czystych ubraniach.	Obserwacja
	Uczestnicy umieją pracować w zespole.	Przynajmniej 80% uczestników przynajmniej raz wzięło aktywny udział w zespołowym przygotowywaniu jakiegoś wydarzenia na rzecz innych uczestników.	Obserwacja
Zwiększyła się samodzielność uczestników projektu	Uczestnicy samodzielnie załatwiają sprawy, które ich dotyczą (np. złożenie wniosku o wydanie dowodu osobistego, złożenie wniosku o orzeczenie o stopniu niepełnosprawności, złożenie wniosku o dodatek mieszkaniowy, załatwienie innych spraw urzędowych).	80% uczestników podczas trwania projektu samodzielnie załatwiło sprawę, która ich dotyczyła.	Obserwacja

Zwiększyła się aktywność uczestników projektu na rynku pracy	Uczestnicy samodzielnie korzystają z możliwości poszukiwania pracy przez Internet (w udostępnionej kafejce internetowej).	60% uczestników skorzystało z możliwości poszukiwania pracy przez Internet co najmniej 5 razy w ciągu trwania projektu.	Obserwacje
	Uczestnicy zgłaszają się do Klubu Pracy w celu poszukiwania pracy.	60% uczestników zgłosiło się do Klubu Pracy w celu poszukiwania pracy co najmniej 5 razy w ciągu trwania projektu.	Obserwacje doradcy zawodowego/ lidera klubu pracy
	Uczestnicy zwiększyli swoją wiarę w możliwość znalezienia pracy.	70% uczestników po zakończeniu projektu uważa, że ma duże szanse lub że znajdzie pracę w ciągu najbliższych trzech miesięcy.	Rozmowy z psychologiem lub doradcą zawodowym
	Uczestnicy zwiększyli swoje umiejętności w zakresie poszukiwania pracy.	70% uczestników potrafi samodzielnie przygotować dokumenty aplikacyjne.	Obserwacja doradcy zawodowego
Zdobycie lub zaktualizowanie kwalifikacji zawodowych przez uczestników projektu	Uczestnicy ukończą kursy zawodowe dobrane zgodnie z potrzebami lokalnego rynku pracy oraz osobistymi predyspozycjami, potwierdzone certyfikatem/zaświadczeniem.	80% uczestników ukończyło kurs zawodowy.	Zaświadczenia/certyfikaty
	Uczestnicy zwiększyli swoją wiedzę z zakresu odbytego kursu zawodowego.	80% uczestników, którzy ukończyli kurs zawodowy zdało pozytywnie test wiedzy w danym zakresie.	Test wiedzy lub ocena instruktora kursu
Usamodzielnienie się części uczestników projektu w zakresie zdobycia źródła dochodu z pracy	Część uczestników znalazło pracę.	10% uczestników po zakończeniu kursu zawodowego, w ciągu miesiąca znalazło pracę (w pełnym lub niepełnym wymiarze, na umowę o pracę, zlecenie lub jako samozatrudnienie).	Obserwacja ⁸

⁸ Należy pamiętać, że można tak zaprojektować działania, aby nie kończyły się one wtedy, gdy kończy się kurs zawodowy, a miesiąc czy dwa później, co umożliwi przeprowadzenie obserwacji. Można również przeprowadzić wywiady z uczestnikami projektu po jego zakończeniu, ale również należy pomyśleć o tym wcześniej i zaplanować to.

W lokalnych strategiach rozwiązywania problemów społecznych rzadko uwzględniony jest mechanizm ewaluowania strategii, a co za tym idzie rzadko określone są wskaźniki osiągnięcia poszczególnych celów. Jeśli się one pojawiają mają w większości charakter wskaźników rezultatów twardych lub produktów, co jest zrozumiałe biorąc pod uwagę złożoność i wielość celów strategii, a przy tym ograniczone możliwości pomiaru rezultatów. Najczęściej podawane wskaźniki dotyczą ogólnego poziomu życia danej społeczności i są oparte na danych zastanych instytucji zajmujących się pomocą społeczną oraz na statystykach GUS. Warto przypomnieć, że tak jak w przypadku wskaźników do różnorodnych projektów, tak też wskaźniki do strategii powinny być konstruowane do poszczególnych celów i rezultatów. Trzeba też pamiętać, że przy każdym wskaźniku, należy określić czy ma się on zmienić, a jeśli tak, to o jaką wartość i w którym kierunku. Dopiero tak określony wskaźnik będzie nam rzeczywiście wskazywał czy zaplanowany cel został osiągnięty. Przykładowe wskaźniki rezultatów strategii znajdują się w tabeli poniżej⁹. Są to wskaźniki przykładowe tylko do jednego celu, nie stanowiące wyczerpującej listy.

TABELA 5. PRZYKŁADOWE REZULTATY I WSKAŹNIKI W STRATEGII ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW SPOŁECZNYCH

Cel operacyjny: Wspieranie osób i rodzin w przewyżczeniu trudnych sytuacji życiowych oraz profilaktyka przemocy w rodzinie			
Rezultat	Wskaźnik rezultatu	Kiedy wskaźnik jest osiągnięty?	Sposób weryfikacji
Poprawa sytuacji materialnej mieszkańców	Przeciętny dochód na osobę w gospodarstwie domowym w gminie	Wzrost przeciętnego dochodu na osobę w gospodarstwie domowym w gminie o 15% do roku 2013.	Analiza danych zbieranych przez Urząd Statystyczny

⁹ W przykładowej strategii nie określone zostały rezultaty, stąd też w tabeli zaproponowano przykładowe rezultaty, jakie mogą znaleźć się w strategiach.

Spadek liczby rodzin i osób korzystających ze świadczeń pomocy społecznej w gminie	Liczba rodzin i osób korzystających ze świadczeń pomocy społecznej	Spadek o 5% liczby rodzin i osób korzystających ze świadczeń pomocy społecznej w gminie do 2013 r.	Analiza danych z SI POMOST lub w Internetowego Obserwatora Statystyk Społecznych
	Liczba rodzin korzystająca ze świadczeń pomocy społecznej z powodu ubóstwa	Spadek o 5% liczby rodzin korzystających ze świadczeń pomocy społecznej z powodu ubóstwa o 10% do 2013 r.	jw.
Zwiększenie świadomości na temat problemu przemocy w rodzinie	Przeprowadzenie akcji upowszechniających wiedzę na temat problemu przemocy w rodzinie	Przeprowadzenie 1 akcji upowszechniającej w roku	Analiza danych zawartych w sprawozdaniach jednostek organizacyjnych pomocy społecznej oraz/lub organizacji pozarządowych zajmujących się problemem przemocy w rodzinie
	Stworzenie grupy wsparcia dla kobiet doświadczających przemocy przy ośrodku pomocy społecznej	Do grudnia 2011 r. powstanie grupa wsparcia dla kobiet doświadczających pomocy, która będzie działała co najmniej rok.	Analiza danych zawartych w sprawozdaniu ośrodka pomocy społecznej
	Liczba rodzin korzystających z pomocy jednostek organizacyjnych pomocy społecznej z powodu przemocy w rodzinie	Wzrost liczby rodzin korzystających z pomocy w formie poradnictwa jednostek organizacyjnych pomocy społecznej z powodu przemocy w rodzinie o 50% do 2013 r.	Analiza danych zawartych w sprawozdaniach jednostek organizacyjnych pomocy społecznej

Zwiększenie aktywności osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w przezwyciężaniu trudnej sytuacji życiowej	Liczba osób korzystających z pomocy społecznej, które zawarły kontrakt socjalny	Wzrost liczby osób korzystających z pomocy społecznej, które zawarły kontrakt socjalny do 50% wszystkich osób objętych pomocą do 2013 r.	jw.
	Utworzenie Centrum Integracji Społecznej	Powstanie Centrum Integracji Społecznej w gminie do stycznia 2012 r. oraz zapewnienie jego utrzymania na kolejne trzy lata.	Analiza danych zawartych w sprawozdaniach, uchwałach
	Liczba klientów pomocy społecznej, którzy ukończyli udział w projektach mających na celu aktywizację, prowadzonych przez jednostki pomocy społecznej.	Do 2013 r. 30% klientów pomocy społecznej ukończy udział w projektach mających na celu aktywizację (liczba średnia w ciągu roku).	Analiza danych zawartych w sprawozdaniach jednostek pomocy społecznych i/lub Instytucji Wdrażającej PO KL
Rozszerzenie współpracy jednostek organizacyjnych pomocy społecznej i organizacji pozarządowych	Liczba projektów realizowanych wspólnie przez organizacje pozarządowe i jednostki pomocy społecznej	Zwiększenie liczby projektów realizowanych wspólnie przez organizacje pozarządowe i jednostki organizacyjne pomocy społecznej o 10% w kolejnych latach do 2013 r.	Analiza danych zawartych w sprawozdaniach jednostek pomocy społecznej

Wzrost poziomu spójności społecznej w gminie	Mieszkańcy gminy ufają sobie nawzajem.	70% mieszkańców twierdzi, że ufa innym mieszkańcom ich gminy (w ostatnim roku realizacji strategii).	Ankieta przeprowadzona wśród mieszkańców gminy
	Mieszkańcy gminy podejmują wspólne działania na rzecz ich najbliższego otoczenia.	W ciągu roku zostały zorganizowane co najmniej 3 akcje społeczne (w tym w ramach Programów Aktywności Lokalnej ¹⁰) angażujące mieszkańców, zorganizowane z inicjatywy nieformalnej grupy lub organizacji pozarządowej.	Obserwacja, analiza dokumentacji projektowej OPS oraz analiza sprawozdań z działalności OPS

Zbieranie i analiza danych

Jeśli ktoś zdecyduje się na samodzielne zbieranie i analizę danych, w tym rozdziale znajdzie kilka wskazówek jak wykorzystać narzędzia, którymi posługuje się na co dzień w pracy oraz jak stworzyć narzędzia, które można wykorzystać do ewaluacji projektów i strategii.

Przystępując do tworzenia narzędzi badawczych, musimy znać już cele badania/ewaluacji, a także przedmiot badań. Wybór metod i technik zbierania informacji jest uzależniony od celu, harmonogramu, możliwych kosztów badania. Wybór narzędzi poprzedza również określenie metody i techniki badawczej.

.....

METODA BADAWCZA – TYPOWE, POWTARZALNE SPOSOBY ZBIERANIA, OPRACOWYWANIA, ANALIZY I INTERPRETACJI DANYCH EMPIRYCZNYCH SŁUŻĄCE DO UZYSKANIA MAKSYMALNIE (...) UZASADNIONYCH ODPOWIEDZI NA STAWIANE W NICH PYTANIA¹¹.

TECHNIKI BADAWCZE – POWTARZALNE SPOSOBY ZBIERANIA DANYCH.

.....

¹⁰ Programy Aktywności Lokalnej są finansowane ze środków PO KL (Poddziałania 7.1.1. i 7.1.2.)

¹¹ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2010

Wybór metody i techniki badawczej to odpowiedź na proste pytanie - jak chcemy zbierać i analizować dane? Jeśli zależy nam na danych ilościowych, pokazaniu efektu działań w liczbach, procentach, to wybieramy techniki ilościowe takie, jak: ankietowanie, analiza danych statystycznych. Za pomocą metod statystycznych wyniki badań ilościowych przeprowadzonych na reprezentatywnej próbie można uogólnić na całą populację. Jeśli natomiast zależy nam na pogłębianiu opisu pewnych zjawisk (np. problemu przemocy w rodzinie) lub procesów (co się dzieje z uczestnikiem podczas jego udziału w projekcie), powinniśmy sięgnąć po techniki jakościowe, to znaczy takie, dzięki którym dane uzyskane w wyniku takich badań wyrażane są nie w liczbach, lecz słowami. Badania jakościowe nie są badaniami reprezentatywnymi. W jednym badaniu można zastosować kilka metod badawczych, a co za tym idzie różne techniki badawcze.

ANALIZA DANYCH ZASTANYCH

Przed rozpoczęciem ewaluacji powinniśmy również dokładnie dowiedzieć się jakimi źródłami danych już dysponujemy. Przy realizacji projektów (finansowanych z Unii Europejskiej) dysponujemy danymi o sytuacji społeczno – demograficznej uczestników, tj. wiek, status na rynku pracy, miejsce zamieszkania oraz dane na temat ich uczestnictwa w szkoleniach i innych formach aktywizacji (liczba dni szkoleniowych, liczba nieobecności, udział w zajęciach dodatkowych, spotkaniach z psychologiem, wartości świadczeń otrzymywanych w czasie projektu itp.). Często dysponujemy również diagnozą sytuacji uczestnika przed rozpoczęciem projektu (na podstawie rozmów z psychologiem, pracownikiem socjalnym lub doradcą zawodowym), która aby mogła być wykorzystana w procesie ewaluacji powinna być sporządzona w formie pisemnej np. jako notatka lub wpis do wywiadu środowiskowego. Sam wywiad środowiskowy przeprowadzany z osobami, które korzystają z tradycyjnych form wsparcia pomocy społecznej, a następnie są uczestnikami projektów aktywizacyjnych, jest bardzo cennym źródłem informacji w ewaluacji.

Inne dokumenty, które są gromadzone w trakcie realizacji projektu to dane o wydatkach na realizację projektu, czyli użytych zasobach (koszty wynagrodzeń personelu, wynajmu pomieszczeń na szkolenia, doradztwa, innych usług, koszty świadczeń dla uczestników projektu). Zasoby mogą być również przedstawiane jako wkład pracy wolontariuszy, zasoby materialne (własne pomieszczenia). Do ewaluacji wykorzystane powinny być wszelkie dane z monitoringu prowadzenia działań np. czas i miejsce prowadzenia działań, opóźnienia i ich przyczyny itp. W tym celu można wykorzystać informacje wpisywane do wniosków o płatność dotyczących projektów finansowanych z PO KL w części 12 „Informacje na temat problemów/trudności związanych z realizacją projektu”.

Dane z POMOST-u można wykorzystać np. do porównywania ilości świadczeń udzielanych danemu klientowi przed, w trakcie i po zakończeniu uczestnictwa w projekcie, a także

do porównania sytuacji określonej grupy (o podobnych cechach społeczno – demograficznych), które biorą udział i nie biorą udziału w działaniach aktywizujących w ramach projektu. Przykładowo na podstawie analizy danych zapisywanych w wywiadach środowiskowych (są to również dane częściowo zapisywane w SI POMOST) z osobami długotrwale korzystającymi z pomocy, możemy zdiagnozować ich najistotniejsze problemy i potrzeby. Na ich podstawie możemy się dowiedzieć jakie cechy społeczno - demograficzne charakteryzują jednostki i/lub rodziny korzystające z pomocy ponad pięć lat, z jakich form pomocy najczęściej korzystają?

.....

**WYKORZYSTUJ TYLKO TE DANE, DZIĘKI KTÓRYM MOŻESZ
ODPOWIEDZIEĆ NA POSTAWIONE PYTANIA.**

.....

Do ewaluacji strategii rozwiązywania problemów społecznych wykorzystuje się wszelkie dane statystyczne gromadzone przez instytucje publiczne (dane o mieszkańcach, klientach służb publicznych, statystyki demograficzne). Do ewaluacji strategii rozwiązywania problemów społecznych można również wykorzystać dane gromadzone w POMOŚCIE. Np. na podstawie średniej wartości świadczeń i dochodu klienta pomocy społecznej na przestrzeni kilku lat można określić, czy sytuacja materialna osób korzystających z pomocy społecznej poprawia się czy się pogarsza. Należy pamiętać, że do diagnozy/ewaluacji strategii rozwiązywania problemów społecznych nie należy wykorzystywać tylko danych na temat klientów pomocy społecznej, gdyż nie obrazuje to problemów społecznych danej gminy/miasta/powiatu. Należy wykorzystać dane np. urzędu stanu cywilnego, policji, jednostek służby zdrowia, szkół, urzędu pracy, gminnej komisji rozwiązywania problemów alkoholowych. Przy opisywaniu zjawisk za pomocą danych zastanych zawsze należy podać źródło tych danych oraz rok, dla którego zostały zebrane.

Analizę danych ułatwiają takie narzędzia jak **Internetowy Obserwator Statystyk Społecznych (IOSS)**, który powstał w ramach projektu „Małopolskie Obserwatorium Polityki Społecznej - Etap I”¹². „Obserwator” jest zarazem zbiorem gotowych zestawień statystycznych, jak i narzędziem, przy pomocy którego użytkownik samodzielnie może dotrzeć do interesujących go danych surowych. W IOSS są zebrane dane gromadzone przez statystykę publiczną w BDR oraz dane ze sprawozdań MPiPS-03. Poza tym znajdują się tam informację pochodzące ze sprawozdań Okręgowych Komisji Egzaminacyjnych, sprawozdań PEFRON dla samorządów wojewódzkich, sprawozdań Komendy Głównej Policji, sprawozdań Małopolskiego Centrum Zdrowia Publicznego w Krakowie oraz raportów Urzędu Statystycznego w Krakowie. Główne kategorie danych to: jakość życia, pomoc społeczna, demografia,

¹² „Obserwator” jest dostępny pod adresem <http://www.obserwator.rops.krakow.pl/>

bezpieczeństwo publiczne, mobilność, zdrowie, kultura, edukacja, rynek pracy, niepełnosprawni, turystyka, ubóstwo, gospodarstwa domowe, emerytury i renty. Wybraną statystykę można przeanalizować na poziomach mapy, tabeli i wykresu. Lista wskaźników i statystyk, skonstruowana została tak, by możliwie najdokładniej scharakteryzować powiaty i gminy województwa małopolskiego, jak też cały region. Serwis umożliwia także analizę danych na przestrzeni lat (dane od 2007 roku). Internetowy Obserwator Statystyk Społecznych ma ułatwić monitoring sytuacji społecznej w województwie i pozwolić na jej szybką i sprawną diagnozę.

Można również skorzystać z **Internetowej Biblioteki Małopolskich Obserwatoriów**¹³, w której zgromadzone są informacje o umieszczonych w internecie publikacjach na temat integracji społecznej i równości szans oraz rynku pracy, edukacji i przedsiębiorczości. W Bibliotece zgromadzono m.in. tematycznie pogrupowane raporty z badań oraz analizy poszczególnych problemów społecznych.

Analiza danych zastanych polega na selekcyonowaniu informacji według interesujących nas kategorii. Każda analiza danych powinna nam dać odpowiedź na określone pytanie. Za pomocą tej techniki można również zidentyfikować jakich danych nam brakuje i na tej podstawie określić kolejne metody ich zbierania i analizy.

OBSERWACJA

Obserwacja jest jedną z technik badań jakościowych, czyli nieważne są w tym przypadku liczby dotyczące danego zjawiska, ale jego opis oparty na spostrzeżeniach dokonanych w określonym czasie.

Jeśli jednym z zakładanych rezultatów projektu jest „zwiększenie się samodzielności co najmniej 80% uczestników projektu”, to już podczas różnych działań realizowanych w projekcie można zaobserwować pewne zmiany zachodzące u uczestników. Ważne jest, aby zmiany te były na bieżąco odnotowywane, gdyż ułatwi to późniejszy opis osiągnięcia rezultatów.

Gdzie i w jaki sposób zapisywać nasze spostrzeżenia? Można prowadzić dziennik obserwacji, w którym zapisywane będą ważne zmiany i wydarzenia dotyczące poszczególnych uczestników projektów. Dziennik taki nie musi przybierać skomplikowanej formy, wystarczy wpisać datę, imię i nazwisko uczestnika, nazwę wydarzenia oraz opis spostrzeżenia. Przykładowy format dziennika obserwacji znajduje się poniżej. W przykładzie uwzględniono opisy, które mogą być wykorzystane do obserwacji wskaźnika wzrostu samodzielności uczestników projektu, potrzebnej przy nabywaniu umiejętności pełnienia ról społecznych.

¹³ Internetowa Biblioteka Małopolskich Obserwatoriów dostępna jest na stronie Małopolskiego Obserwatorium Polityki Społecznej: <http://www.politykaspoleczna.obserwatoria.malopolska.pl/pl/biblioteka.html>

TABELA 6. SCHEMAT DZIENNIKA OBSERWACJI Z PRZYKŁADOWYMI WPISAMI

Data	Imię i nazwisko uczestnika	Wydarzenie	Obserwacja
10.X.	Jan Kowalski	Spotkanie integracyjne	Pan Jan po raz pierwszy wziął udział w zabawie integracyjnej.
17.X.	Jan Kowalski	Warsztat z psychologiem	Pan Jan sam, niezachęcany przez prowadzącego opowiedział co robi, gdy jest zły.
30.XI.	Jan Kowalski	Warsztat z doradcą zawodowym	Uczestnik po raz pierwszy wziął udział w dyskusji na temat przyczyn swojego bezrobocia.

Na podstawie takich zapisów na koniec projektu można stwierdzić, czy ktoś, kto do tej pory był małowówny, wycofany przezwyiężył swoją nieśmiałość, zaczął nawiązywać kontakty z innymi osobami, jego wypowiedzi są spójne itp. Innym przykładem może być osoba niepełnosprawna, która na początku projektu była niechętna do spotkań integracyjnych, a po pewnym czasie zaczęła w nich uczestniczyć, przyjeżdżała na spotkania sama, organizując środek transportu we własnym zakresie.

**PODCZAS OBSERWACJI ISTOTNE JEST ODNOTOWYWANIE
NAJMNIEJSZYCH SUKCESÓW UCZESTNIKÓW.**

Dziennik obserwacji może być prowadzony przez specjalistę ds. ewaluacji (jako obserwatora zewnętrznego uczestniczącego w zajęciach i/lub spotkaniach integracyjnych, kontaktującego się z ich uczestnikami podczas przerw), psychologa, doradcę zawodowego oraz inne osoby, które mają stały kontakt z uczestnikami realizowanych działań. Inne osoby prowadzące zajęcia mogą być również poproszone o napisanie krótkiego raportu np. po zakończeniu szkoleń na temat tego, jak zachowywała się grupa, czy jest zintegrowana, czy pojawiają się w niej napięcia?

Innym miejscem opisywania zmian może być wywiad środowiskowy oraz kontrakt socjalny. W wywiadzie pracownik socjalny może oceniać postępy uczestnika projektu, który w trakcie udziału w projekcie korzysta z innych form pomocy (zasiłków itp.). Pracownik socjalny jako osoba wchodząca w środowisko osoby biorącej udział w szkoleniach, warsztatach aktywizujących, ma możliwość zaobserwowania zmian w jej otoczeniu i jej relacji z otoczeniem. W wywiadzie można zapisywać np. czy poprawiły się relacje tej osoby z dziećmi, rodzicami lub innymi członkami rodziny, a także sąsiadami.

Kontrakt socjalny jest najbardziej przystosowanym narzędziem do dokonywania ewaluacji. Po pierwsze w dokumencie tym określa się cele, jakie ma osiągnąć osoba go zawierająca oraz działania, jakie ma w związku z tym podjąć. W części II kontraktu jest możliwość dokonania „oceny realizacji działań”, gdzie można dokładnie opisać, w jaki sposób dana osoba wywiązuje się z podjętych zobowiązań np. że udzielony zasiłek celowy na zakup żywności pozwolił klientowi na poszukiwanie pracy, aktywne uczestnictwo w zajęciach efektywnego poszukiwania pracy, korzystanie z wizyt u psychologa. W tym miejscu powinny znaleźć się również zapisy o tym, jak klient ocenia działania ośrodka pomocy społecznej, do których się zobowiązał.

OBSERWACJA WYMAGA SYSTEMATYCZNEGO ZAPISYWANIA SPOSTRZEŻEŃ.

Należy pamiętać, że obserwacja nie polega jedynie na zdobywaniu informacji dzięki zmysłowi wzroku. Podczas obserwacji wskazane są rozmowy z „obserwowanymi”, poznawanie ich codziennego sposobu życia.

Również przy ewaluowaniu strategii rozwiązywania problemów społecznych można wykorzystać technikę obserwacji, choć jest to trudniejsze. Obserwować można dyskusje dotyczące tematu objętego planem strategicznym. Takie dyskusje toczą się na spotkaniach mieszkańców, na forach dyskusyjnych w internecie, sesjach rady gminy. Innym źródłem informacji, które można wykorzystać są relacje medialne z wydarzeń, które dotyczą interesującego nas tematu.

ANKIETY

Obecnie najczęściej stosowaną techniką w ewaluacji w pomocy społecznej są kwestionariusze ankiet. Pozwalają one na uzyskanie danych w krótkim czasie od dużej liczby osób. Wyniki prowadzenia takiego badania mają charakter ilościowy, to znaczy, że badaczom zależy na uzyskaniu opinii, wypowiedzi wielu osób. W przypadku projektów systemowych ankiety są często stosowane wśród uczestników szkoleń, aby sprawdzić, na ile spełniły ich oczekiwania, czy też zbadać, które elementy szkoleń były ich zdaniem najbardziej przydatne. Ze względu na anonimowość, jest to dobre narzędzie, aby skłonić respondentów do wypowiedzania się na tematy drażliwe lub do oceniania np. sposobu realizacji projektu (przy kryterium użyteczności).

W związku z tym, że ankiety są najbardziej rozpowszechnioną techniką zbierania danych, w tej części opracowania przedstawione zostały jedynie podstawowe i powszechne błędy powtarzające się w kwestionariuszach oraz kilka wskazówek jak ich uniknąć.

.....

**KAŻDĄ ANKIETĘ NALEŻY TWORZYĆ W ODNIESIENIU DO
KONKRETNEGO PROJEKTU/STRATEGII, NIE MA JEDNEGO WZORU,
KTÓRY MOŻNA STOSOWAĆ WE WSZYSTKICH PRZYPADKACH.**

.....

Tworzenie ankiety polega na układaniu pytań. Najczęstsze błędy w konstruowaniu kwestionariusza to:

- zbyt dużo pytań w ankiecie;
- używanie niezrozumiałych słów i zwrotów niedostosowanych do możliwości respondenta np. *proszę ocenić swoją sytuację bytową*;
- stosowanie różnej formy gramatycznej w jednym kwestionariuszu np. zwracanie się do respondentów raz *Pan/Pani* raz *Państwo*;
- nieuwzględnienie wszystkich możliwych odpowiedzi na pytanie;
- nierównomiernie rozłożona skala odpowiedzi, tj. zbyt dużo odpowiedzi pozytywnie lub negatywnie oceniających;
- używanie pytań sugerujących, czyli takich, które respondent odczytuje jako wymagające określonej odpowiedzi np. *czy jest Pani zadowolona z uczestnictwa w kursie florystycznym?*

Jak uniknąć powyższych błędów? Po pierwsze zadając pytanie musimy wiedzieć, czego chcemy się dowiedzieć i jak wykorzystamy je w analizie, czyli na jakie pytanie ewaluacyjne możemy dzięki niemu odpowiedzieć.

Po drugie musimy dbać o to, by cały kwestionariusz był spójny i stanowił całość. Możemy to uzyskać formułując bloki tematyczne oraz stosując reguły przejścia, tj. przechodzenie do kolejnych pytań pod warunkiem udzielenia konkretnej odpowiedzi. Pytania tzw. metryczkowe, czyli z informacjami dot. wieku, płci, wykształcenia umieszczamy w jednym bloku na końcu.

Po trzecie starajmy się, aby jak najwięcej pytań miało formę zamkniętą, gdyż respondenci chętniej na nie odpowiadają. Pytania zamknięte to pytania z kilkoma możliwymi wzajemnie rozłącznymi odpowiedziami (alternatywami). Kategorie odpowiedzi powinny być wyczerpujące, czyli zawierać wszystkie możliwe oczekiwane odpowiedzi. W tym celu musimy się wczuć w rolę odpowiadającego i zapisać jak najwięcej alternatyw. W pytaniach, w których prosimy o wybór kilku możliwych odpowiedzi, jako ostatnią alternatywę dajmy „inne, jakie?“, gdzie respondenci będą mogli sami wpisać odpowiedź, której my nie uwzględniliśmy. Respondenci niechętnie udzielają odpowiedzi na pytania otwarte, czyli takie, gdzie trzeba własnymi słowami ułożyć odpowiedź. Dlatego stosujemy tę formę pytań tylko w przypadku, gdy chcemy o coś dopytać np. dać możliwość zaproponowania nowych czy dotąd nie stosowanych form pomocy.

Po czwarte pytania powinny być zrozumiałe dla respondenta, czyli przede wszystkim pisane językiem dostosowanym do języka używanego przez respondenta. Innym językiem piszemy pytania do studentów, a innym językiem do urzędników. W przypadku uczestników projektów systemowych język ten powinien być prosty, bez zbędnych, trudnych sformułowań, a jeśli się takie pojawiają należy je wyjaśnić. Pytania powinny być sformułowane jednoznacznie, tak aby wszyscy respondenci rozumieli je tak samo. Każde pytanie powinno się odnosić tylko do jednego zagadnienia np. nie pytamy w jednym pytaniu jak uczestnik ocenia szkolenia i doradztwo w ramach projektu. Poza tym pytania powinny być neutralne - nie należy formułować pytań sugerujących odpowiedź np. nie można pytać: *jak bardzo jest Pani zadowolona z udziału w projekcie?* Należy również unikać pytań drażliwych i takich, które mogłyby obniżyć wartość społeczną badanego.

Aby uniknąć błędów i sprawdzić czy nasz kwestionariusz jest zbudowany poprawnie warto dać jego pierwszą wersję do przeczytania osobie postronnej np. koleżance, która może powiedzieć, czy pytania są sformułowane jasno i przejrzyste lub jednej, dwóm osobom z grupy potencjalnych respondentów, aby określili, na które pytania było im najtrudniej odpowiedzieć. Takie przetestowanie narzędzia nazywa się pilotażem.

Przeprowadzanie ankiet jest dość popularną techniką zbierania danych, gdyż jest to metoda tania, za pomocą której otrzymujemy wystandaryzowane wyniki. Jednak ma ona też swoje wady. Po pierwsze jest to narzędzie nadużywane, co oznacza, że ludzie często nie lubią go wypełniać, a co za tym idzie możemy otrzymywać niski procent zwrotów ankiet. Po drugie w ankietach mamy możliwość zadawania jedynie prostych pytań, brak jest możliwości pogłębienia i doprecyzowania odpowiedzi respondentów.

WYWIADY

Kolejną techniką zbierania informacji są wywiady, które należą do jakościowych technik badawczych. Wyróżniamy dwa główne rodzaje wywiadów:

- indywidualne wywiady pogłębione (ang. Individual In-Depth Interview tj. IDI),
- zogniskowany wywiad grupowy, (inne nazwy: grupa zogniskowana, fokus, ang. Focus Group Interview tj. FGI).

Różnica pomiędzy zogniskowanym wywiadem grupowym a indywidualnym wywiadem pogłębionym polega głównie na różnym czasie prowadzenia badań i celu rozmowy. Zaletą grup dyskusyjnych jest relatywnie krótki czas zebrania informacji, a także możliwość obserwacji dynamiki postaw uczestników oraz interakcji pomiędzy nimi. Z kolei wywiad indywidualny ma bardziej kameralny charakter, jest elastyczny - może się odbywać w miejscu i czasie dogodnym dla respondentów, a także pozwala respondentowi na dłuższą i pełniejszą wypowiedź. Dlatego wywiady indywidualne są dobrą metodą w przypadku tzw. tematów

drażliwych, wymagających większej prywatności np. do oceny skuteczności działań prowadzonych w ramach projektu. Z kolei badania fokusowe są odpowiednie do tematów, do których wymagana jest dynamika procesu grupowego oraz obecność interakcji. Kontakt z innymi w grupie może stymulować działania twórcze, ułatwiać wyrażanie emocji, wychodzenie poza racjonalny dyskurs w sferę treści nieświadomych lub trudnych do wyrażenia. Dlatego ten typ wywiadu można stosować do ewaluacji stopnia realizacji założeń przyjętych w strategii rozwiązywania problemów społecznych.

TABELA 7. RÓŻNICE I PODOBIENSTWA MIĘDZY WYWIADEM INDYWIDUALNYM I GRUPOWYM

Indywidualny wywiad pogłębiony	Zogniskowany wywiad grupowy
<ul style="list-style-type: none"> • przeprowadzany przez ewaluatora/badacza z jedną osobą; • czas trwania wywiadu wynosi od pół godziny do dwóch godzin; • wywiad może odbyć się w dowolnym miejscu, w którym bez zakłóceń można przeprowadzić rozmowę. 	<ul style="list-style-type: none"> • prowadzony przez moderatora z grupą osób (6 do 12 osób); • grupa jest nieformalnym zgromadzeniem celowo dobranych osób, od których staramy się uzyskać informacje na określony temat; • czas trwania dyskusji wynosi od 1,5 do 4 godzin; • moderator powinien pobudzać aktywność uczestników, interakcję i wymianę poglądów; • wywiad zogniskowany powinien odbyć się w miejscu do tego przystosowanym, tj. z możliwością nagrania dźwięku i obrazu.
<p>Wywiady nie generują informacji ilościowych, które mogłyby być rozszerzane na populację (nie są reprezentatywne), służą do uzyskiwania danych jakościowych, pogłębienia danego tematu.</p>	

Stosowanie tej techniki badawczej wymaga odpowiedniego przygotowania i składa się z następujących etapów:

- 1) przygotowanie scenariusza wywiadu;
- 2) przygotowanie realizacji badań;
- 3) realizacja badań w terenie.

Przygotowanie scenariusza wywiadu polega na ułożeniu pytań. Tak, jak w przypadku układania pytań do ankiety, należy przełożyć pytania, na które chcemy odpowiedzieć w ewaluacji, na pytania szczegółowsze i sformułowane w języku osób, z którymi będziemy przeprowadzać wywiad. Scenariusz to nic innego, jak kilka wątków tematycznych poruszanych w trakcie rozmowy, które mogą być pogrupowane w bloki tematyczne. W scenariuszu powinniśmy przewidzieć przerwy w dyskusji, gdy zakładamy, że będzie trwała ona więcej niż półtorej godziny (dotyczy wywiadu grupowego). Układając scenariusz należy też przewidzieć możliwe odpowiedzi i przewidywany tok dyskusji oraz możliwe jej zakłócenia.

Pytania do wywiadu, w przeciwieństwie do pytań ankietowych, nie są standaryzowane, czyli mają charakter otwarty, a o ich kolejności i sposobie sformułowania decyduje prowadzący. Często posiłkuje się on także pytaniami pomocniczymi, naprowadzającymi lub rozszerzającymi omawiane kwestie, aby uzyskać jak najbardziej wyczerpujące, precyzyjne i prawdziwe informacje. Podczas wywiadu, dzięki rozmowie umiejętnie prowadzonej przez doświadczonego badacza (lub pracownika instytucji pomocy społecznej, który czuje się na siłach, aby wywiad przeprowadzić), osoba badana ma możliwość pełnego wyrażenia własnych odczuć, emocji, ekspresji, wyjaśnienia motywów postępowania czy zaprezentowania swoich życiowych doświadczeń.

Poniżej znajdują się przykładowe pytania do scenariusza wywiadu indywidualnego z uczestnikiem projektu (przeprowadzanego na końcu jego realizacji, mającego na celu ocenić skuteczność, trafność i użyteczność wsparcia).

RAMKA 4. PRZYKŁADOWE PYTANIA DO WYWIADU Z UCZESTNIKIEM PROJEKTU (EWALUACJA EX-POST)

1. Czego Pan/i oczekiwał/a przed przystąpieniem do projektu? Co Pan/i chciał/a zmienić w swoim życiu dzięki uczestniczeniu w warsztatach/szkoleniach/zajęciach integracyjnych?¹⁴
2. Dlaczego zdecydował/a się Pan/i uczestniczyć w projekcie?
3. Co Pan/i myślał/a przed przystąpieniem do projektu? Czy Pan/i się czegoś obawiał/a, na co miał/a nadzieję?
4. Co się zmieniło w Pana/i życiu podczas uczestniczenia w warsztatach/szkoleniach/zajęciach integracyjnych? Czy odniósł/ła Pan/i jakieś korzyści? Jakież? Czy poniósł/ła Pan/i jakieś straty? Jakież?
5. Co było dla Pana/i najtrudniejsze podczas tego okresu, kiedy brał/a Pan/i udział w zajęciach?
6. Jak Pan/i ocenia zajęcia, w których brał/a Pan/i udział? Czy się Panu/i podobały? Które najbardziej, a które najmniej? Dlaczego?
7. Czy chciałby/aby Pan/i wziąć udział w podobnym projekcie jeszcze raz? Dlaczego?

Przygotowanie realizacji wywiadu wymaga:

- ustalenia czasu i miejsca wywiadu;
- wyszukania uczestników i zaproszenia ich do badania: w tym celu można wywiesić ogłoszenia o planowanym badaniu i poszukiwaniu osób o określonych cechach społeczno – demograficznych, a następnie dokonać selekcji wśród osób, które się zgłosiły (np. w przypadku badań wśród młodzieży takie ogłoszenia można wywiesić w szkołach lub powiadomić uczniów przez nauczycieli). W przypadku ewaluacji projektu systemowego można indywidualnie poprosić uczestników o zgodę na udział w wywiadzie;

¹⁴ Należy pytać tylko o te formy aktywizacji, które były stosowane w projekcie.

- przygotowania miejsca i sprzętu: w przypadku wywiadu grupowego: okrągły stół; sprzęt do nagrywania (kamery, dyktafony¹⁵); profesjonalne pracownie fokusowe wyposażone są w podgląd, czyli lustro weneckie lub transmiter; wygodne siedzenia, dobre oświetlenie; w przypadku wywiadu indywidualnego: przygotowanie sprzętu do nagrywania – dyktafon.

Na początku wywiadu osoba przeprowadzająca go udziela respondentowi lub grupie wstępnych informacji o badaniu, jego celu i temacie, następnie zadaje pytanie wstępne i kolejne pytania. Osoba przeprowadzająca wywiad powinna podążać za uczestnikami, a nie trzymać się ściśle ustalonego scenariusza, to oznacza, że może zadawać pytania w dowolnej kolejności. Kilka wskazówek dla osób przeprowadzających wywiady znajduje się w poniższej ramce.

RAMKA 5. WSKAZÓWKI DLA OSÓB PRZEPROWADZAJĄCYCH WYWIADY

Jak przeprowadzić wywiad?	
✓	Zapamiętaj najważniejsze punkty jego scenariusza.
✓	Wyjaśnij rozmówcy/grupie kim jesteś, co robisz, w jakim celu przeprowadzany jest wywiad.
✓	Udziel informacji na temat wywiadu, czasu trwania, zakresu omawianych tematów.
✓	Zapytaj czy uczestnik/cy ma/ją jakieś pytania dotyczące badania.
✓	Upewnij rozmówcę/ców o poufności rozmowy.
✓	Zbuduj na początku dobrą atmosferę, bądź pogodny.
✓	Dbaj o samopoczucie rozmówcy/ów, okazuj szacunek, zapewnij poczucie bezpieczeństwa i braku oceny.
✓	Wywiad powinien być nagrany, dlatego wcześniej upewnij się, że respondent/ci nie mają nic przeciwko temu.
✓	Prowadź wywiad w sposób naturalny, jak najbardziej zbliżony do codziennej konwersacji, po to by umożliwić rozmówcy/om wyrażanie się w jego/ich własny sposób, w jego/ich języku.
✓	Pytania formułuj w sposób zrozumiały dla rozmówcy.
✓	Słuchaj aktywnie. Pogłębiaj temat, zadawaj pytania uszczegóławiające. Dopytuj się, jeśli czegoś nie rozumiesz.
✓	Na koniec podziękuj rozmówcy za poświęcony czas i zaufanie.

¹⁵ Przeprowadzenie wywiadu grupowego wymaga odpowiednich przygotowań, tj. np. skompletowania wymaganego sprzętu oraz zapewnienia odpowiednich warunków do przeprowadzenia wywiadu. Środki na zakupienie potrzebnego sprzętu można zaplanować w budżecie projektu. Sprzęt taki jak kamera czy dyktafon można również wykorzystywać na inne potrzeby np. do nagrywania autoprezentacji uczestników szkoleń, warsztatów i wspólnego analizowania błędów. W budżecie np. przy zadaniu „ewaluacja” można również zaplanować wynajęcie profesjonalnej sali do przeprowadzania wywiadów grupowych.

Po przeprowadzeniu wywiadów należy je zanalizować. Polega to odsłuchaniu nagrań i spisaniu ich (tj. sporządzeniu transkrypcji). Na podstawie tak opracowanego materiału dokonuje się opisu na podstawie wcześniej ustalonego scenariusza, który był podstawą rozmowy. W opisie jest istotne, aby zachowany był język rozmówców oraz znaczenie słów, jakie nadają im badani. Zachowana musi być kolejność poruszanych zagadnień oraz czas, jaki każdemu z nich grupa poświęciła. W przypadku focusów należy wskazać, jakie stanowiska podczas dyskusji ścierały się ze sobą i jaka była droga dochodzenia do konsensusu. Wypowiedzi badanych powinny być pokategoryzowane w grupy (np. kategorie motywacji przystąpienia do udziału w projekcie). Wskazane jest cytowanie autentycznych wypowiedzi respondentów w celu ilustracji wniosków. Należy pamiętać, że wnioski z przeprowadzonych wywiadów nie mogą służyć do szerszych uogólnień, a dotyczą tylko danej grupy osób.

Raport z ewaluacji – rola prezentacji wniosków

Po zebraniu danych i opracowaniu wstępnych wyników z badań (tj. zliczeniu odpowiedzi z ankiet, zanalizowaniu zapisów z obserwacji i wywiadów, dokumentów projektowych itp.) przystępujemy do opracowania raportu z ewaluacji.

Co powinno się znaleźć w raporcie z ewaluacji?

Najważniejszym celem raportu jest odpowiedź na pytania, które postawiliśmy na początku ewaluacji oraz sformułowanie wniosków i rekomendacji. W raporcie powinno się znaleźć kilka stałych elementów, co pokazuje ramka poniżej.

RAMKA 6. STRUKTURA RAPORTU KOŃCOWEGO Z EWALUACJI

Raport końcowy z ewaluacji – struktura
<ul style="list-style-type: none"> ● Streszczenie raportu ● Spis treści ● Wprowadzenie ● Opis zastosowanej metodologii oraz źródła informacji wykorzystywanych w badaniu ● Opis wyników ewaluacji ● Wnioski i rekomendacje ● Aneksy (np. zastosowane narzędzia badawcze; tabele statystyczne; lista instytucji, z których przedstawicielami przeprowadzono wywiady podczas badania)

W streszczeniu raportu przedstawiamy najważniejsze informacje o przeprowadzonej ewaluacji. Kolejne części raportu są rozwinięciem treści podanej w streszczeniu. We wprowadzeniu umieszczamy informacje o projekcie lub strategii, która była ewaluowana oraz o tym, z czego wynika ewaluacja, kto ją przeprowadził i do kogo skierowany jest raport. W tej części zwykle umieszcza się również krótki opis struktury raportu, czyli jakie informacje znajdziemy w poszczególnych częściach.

Na opis zastosowanej metodologii składa się przedstawienie procesu planowania ewaluacji, czyli jej cele, pytania, na które chcieliśmy odpowiedzieć, dobór wskaźników wraz z uzasadnieniem, a także informacje jakimi technikami zbieraliśmy dane. Jest to również miejsce na podanie informacji kiedy i z kim przeprowadzaliśmy wywiady, ankiety lub w jaki sposób prowadziliśmy obserwacje. W tym rozdziale warto również umieścić informacje o trudnościach, jakie mieliśmy podczas przeprowadzania badań np. o niskim stopniu zwrotów ankiet, trudnościach z uzyskaniem zgody na wywiad z uczestnikami projektu¹⁶ itp. Należy również wyjaśnić w jaki sposób rzutuje to na uzyskane wyniki.

Kolejny rozdział to przedstawienie wyników ewaluacji, czyli przedstawienie danych, które zebraliśmy za pomocą określonych technik badawczych. W ostatniej części przedstawiamy wnioski i rekomendacje, czyli to jak oceniamy realizację danego projektu/strategii oraz formułujemy pewne wskazówki do działania na przyszłość.

IM DŁUŻSZY RAPORT, TYM MNIJ OSÓB GO PRZECZYTA!

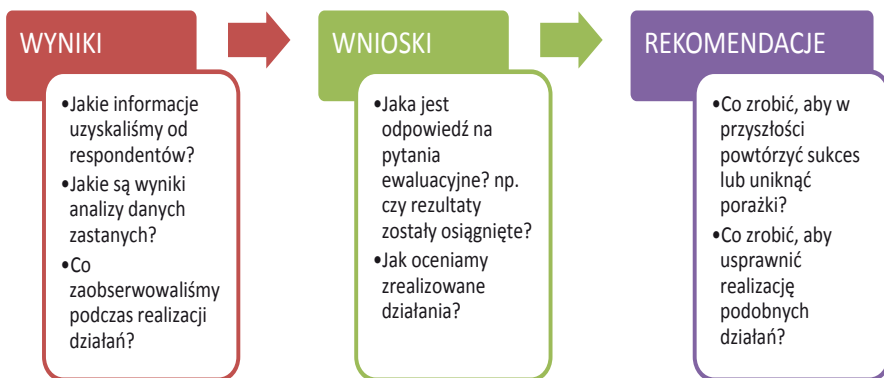
Aby uatrakcyjnić czytelnikom odbiór treści zawartych w raporcie należy zadbać o jego oprawę graficzną. Tekst powinien być przeplatany schematami, tabelami, wykresami lub ramkami, w których podajemy przykłady ilustrujące, to co opisujemy. Raport nie powinien być zbyt długi, gdyż zmniejsza to szanse, że zostanie przeczytany. Zwykle raporty z ewaluacji nie mają więcej niż 100 stron. W przypadku projektów systemowych, które mają niewielki zasięg (np. działania obejmowały ok. 30 – 80 osób), główne wyniki można opisać na znacznie mniejszej liczbie stron np. ok. 40. Nie należy sztucznie zwiększać objętości raportu umieszczając w nim zbyt dużej liczby tabel, należy opisywać tylko te wyniki, które przyczyniają się do odpowiedzi na pytania ewaluacyjne. Raport musi być napisany językiem zrozumiałym dla odbiorców i dostosowany do ich potrzeb i oczekiwań.

¹⁶ Zwykle osoby decydujące się na udział w projekcie, w deklaracji przystąpienia czy też umowie wyrażają zgodę na uczestniczenie w ewaluacji; jednakże warto przed każdym badaniem pytać o zgodę uczestników, aby zapewnić im dobrowolność w przystąpieniu do ewaluacji, co ma wpływ na rzetelność badań.

Wyniki, wnioski, rekomendacje – jaka to różnica?

Podstawowa różnica pomiędzy wynikami, wnioskami i rekomendacjami to funkcja, którą spełniają. Wyniki są stwierdzeniem wystąpienia pewnych faktów, wnioski – oceną tych faktów pod względem kryteriów, które założyliśmy na początku procesu ewaluacji, a rekomendacje – zaleceniami do zastosowania w przyszłości. Zobrazowane jest to na poniższym schemacie.

RYSUNEK 2. ZALEŻNOŚCI I RÓŻNICE POMIĘDZY WYNIKAMI, WNIOSKAMI I REKOMENDACJAMI Z EWALUACJI



W części, w której opisujemy wyniki badania przedstawiamy w sposób uporządkowany zgromadzone dane; w zależności od ich rodzaju można w tym fragmencie umieścić np. analityczne opisy poparte cytatami (np. z dokumentów czy wywiadów), typologię porządkującą zebrane informacje, różnego rodzaju wykresy przedstawiające dane o charakterze ilościowym, zestawienia tabelaryczne itp.

Wnioski są często nazywane podsumowaniem wyników z badań, gdyż na ich podstawie formułujemy ogólniejsze twierdzenia będące podsumowaniem ewaluacji. W tym momencie dokonujemy oceny projektu/strategii, tj. stwierdzamy czy zgodnie z kryteriami i przyjętymi wskaźnikami cel projektu/strategii został osiągnięty. W ocenie bierzemy pod uwagę obiektywne warunki, w których projekt lub strategia były realizowane, tj. staramy się uwzględnić jak najwięcej czynników, które miały pozytywny lub negatywny wpływ na rezultaty działań (np. utrudnieniem realizacji działań mogą być ograniczenia finansowe lub związane z procedurami prawnymi).

Z kolei rekomendacje formułujemy na podstawie wniosków, z których wynika, czy dane działanie możemy polecać jako warte kontynuowania, wymagające uzupełnień lub naprawy.

.....

**REKOMENDACJE POWINNY BYĆ FORMUŁOWANE W DUCHU
KONSTRUKTYWNEJ KRYTYKI, TJ. PROPONUJĄCE ROZWIĄZANIA
DANYCH PROBLEMÓW POJAWIAJĄCYCH SIĘ PODCZAS REALIZACJI
PROJEKTU LUB STRATEGII, A NIE STWIERDZAJĄCE CZEGO NIE
POWINNO SIĘ ROBIĆ.**

.....

Wyróżniane są trzy typy rekomendacji:

- **rekomendacje operacyjne** – dotyczące bieżącej realizacji projektu/strategii oraz usprawnień w ich obrębie, często o charakterze technicznym (ich wdrożenie nie determinuje w sposób bardzo istotny skutecznej i efektywnej realizacji projektu/strategii) np. *osoby zarządzające projektem powinny większą uwagę zwrócić na informowanie uczestników projektu o celu przeprowadzanej ewaluacji; spotkania zespołu monitorującego realizację strategii powinny odbywać się co najmniej raz na kwartał,*
- **rekomendacje kluczowe** – dotyczące istotnych kwestii realizacji projektu/strategii, w sposób znaczący wpływających na ich skuteczną i efektywną realizację (dotyczące zarówno systemu wdrażania, jak i rezultatów) np. *działania powinny być uzupełnione o staże na rzecz osób długotrwale bezrobotnych związane z profilem szkoleń zawodowych,*
- **rekomendacje strategiczne** – mają najbardziej ogólną formułę i wskazują na działania wykraczające poza samą realizację projektu lub strategii, są określane na dłuższą perspektywę czasową np. *w celu zwiększenia skuteczności podejmowanych w projekcie działań należy stworzyć Centrum Integracji Społecznej, w którym uczestnicy mogliby przez dłuższy okres zdobywać doświadczenie i umiejętności potrzebne na rynku pracy.*

W poniższej ramce znajduje się przykład wyników, wniosków i sformułowanych na ich podstawie rekomendacji dotyczący realizacji projektu systemowego.

TABELA 8. PRZYKŁADOWE WYNIKI, WNIOSKI I REKOMENDACJE Z EWALUACJI

WYNIKI:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ uczestnicy byli obecni na zajęciach (90% obecności w przypadku każdego uczestnika); ✓ uczestnicy zaczęli bardziej dbać o swój wygląd zewnętrzny - ubiór, fryzurę itp., stali się bardziej punktualni; ✓ uczestnicy nabyli szereg umiejętności praktycznych, tj.: umiejętność porozumiewania się z innymi ludźmi, umiejętność skutecznego dbania o siebie i o własne sprawy, lepszego radzenia sobie z własnymi emocjami, umiejętność sporządzenia własnego CV; ✓ 90% uczestników projektu zdobyło lub zaktualizowało kwalifikacje zawodowe; ✓ 50% uczestników, którzy ukończyli kurs zawodowy zdało test umiejętności; ✓ 80% uczestników skorzystało z możliwości aktywnego poszukiwania pracy w kafejce internetowej; ✓ 5% uczestników znalazło zatrudnienie w ciągu miesiąca od ukończenia kursu zawodowego; ✓ zespół projektowy stwierdził, że w projekcie zabrakło takich form wsparcia, jak: terapie dla osób uzależnionych oraz grupy wsparcia.
WNIOSKI:
<p>Cel projektu został częściowo osiągnięty, gdyż założona liczba beneficjentów ukończyła udział w projekcie, zwiększyła umiejętności społeczne oraz podwyższyła i zaktualizowała swoje kwalifikacje zawodowe. Podczas projektu uczestnicy zaczęli aktywnie poszukiwać pracy. Jednak poziom kursów zawodowych okazał się zbyt wysoki dla połowy uczestników, którzy go zakończyli. Nie osiągnięty został również wskaźnik planowanego zatrudnienia, co wynikało z tego, że większość uczestników projektu wymaga dłuższego niż przewidziano okresu wsparcia w powrocie na rynek pracy. W projekcie zbyt mały nacisk został położony na wspieranie uczestników w wychodzeniu z uzależnienia, co było główną przyczyną ich mniejszej aktywności w poszukiwaniu pracy.</p>
REKOMENDACJE:
<p>Rekomendacja operacyjna:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ W przyszłym projekcie należy stworzyć możliwość ponownego zaliczania testu umiejętności po dodatkowych godzinach szkoleń zawodowych (dla uczestników, którzy za pierwszym razem nie zaliczą testu). <p>Rekomendacje kluczowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ W kolejnych projektach należy kontynuować takie formy wsparcia jak: trening umiejętności społecznych, warsztaty aktywnego poszukiwania pracy, warsztaty z psychologiem. ✓ Aby zwiększyć skuteczność proponowanych działań dla grupy osób długotrwale bezrobotnych i korzystających z pomocy ośrodka pomocy społecznej powyżej 5 lat, należy wydłużyć okres ich uczestnictwa w projekcie oraz lepiej zdiagnozować problemy, które są przyczyną ich długotrwałego pozostawania poza rynkiem pracy. ✓ Działania na rzecz Beneficjentów powinny być uzupełnione o staże zawodowe dla osób, które pozytywnie zaliczą kursy zawodowe oraz o terapie dla osób uzależnionych i grupy wsparcia. <p>Rekomendacje strategiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ W celu zwiększenia skuteczności podejmowanych w projekcie działań należy rozważyć stworzenie Centrum Integracji Społecznej, w którym uczestnicy mogliby przez dłuższy okres zdobywać doświadczenie i umiejętności potrzebne na rynku pracy.

.....

NIE UKRYWAJ ZŁYCH WYNIKÓW, WE WNIOSKACH NAPISZ O BŁĘDACH, SFORMUŁUJ POZYTYWNE REKOMENDACJE.

.....

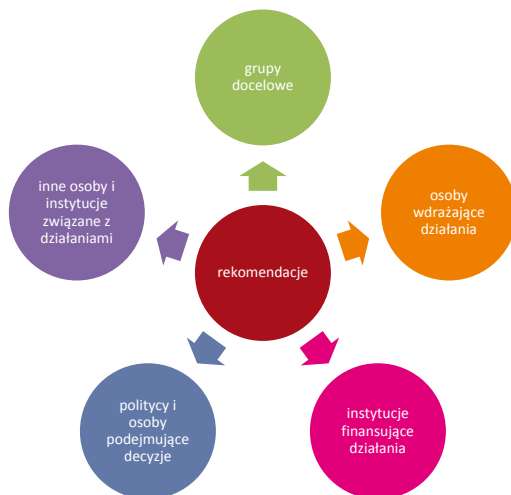
Realizatorzy różnych działań (zarówno w ramach strategii, jak i projektów) najbardziej obawiają się tego, że to co zrobili będzie negatywnie ocenione. Co zrobić jeśli wyniki ewaluacji będą negatywne? Beneficjenci nie będą zadowoleni z otrzymanego wsparcia, założone rezultaty nie zostaną osiągnięte? Nie należy się załamywać, a jedynie patrzeć na to, jak na wskazówki do ulepszeń i naprawy; należy dokładnie zidentyfikować, na którym etapie został popełniony błąd. Być może została niedostatecznie zdiagnozowana grupa uczestników lub ich problemy, grupa docelowa mogła być źle dobrana lub niedopasowane zostały formy wsparcia. Czasem okazuje się, że planowany początkowo czas okazał się zbyt krótki na wdrożenie wszystkich działań, albo zaplanowaliśmy za mało działań motywujących do zmian. Jeśli już wiemy co poszło nie tak, możemy zmienić swój dotychczasowy sposób postępowania np. zmienić sposób zarządzania, ograniczyć zasięg projektu, zmienić zakładane rezultaty lub grupę docelową. Można również poprosić o wsparcie z zewnątrz w postaci szkoleń, superwizji, doradztwa prawnego. Również w przypadku wdrażania strategii może się okazać, że planowany początkowo czas na utworzenie np. nowego Punktu Konsultacyjnego okazał się zbyt krótki lub pojawiły się okoliczności, które uniemożliwiły powstanie tego Punktu. Może się również okazać, że zaplanowaliśmy zbyt mało środków na pewne działania i dlatego nie objęły one swoim zasięgiem planowanej grupy. Również w tym przypadku na podstawie wyników ewaluacji można poczynić zmiany w strategii lub uwzględnić te uchybienia przy strategii na następny okres.

Natomiast jeśli się okazuje, że wszystkie rezultaty zostały osiągnięte, powinniśmy kontynuować nasze działania oraz starać się, aby zastosowane metody i narzędzia były szeroko rozpowszechniane.

Komu prezentować wnioski i rekomendacje z ewaluacji?

Ewaluacja nie kończy się na napisaniu raportu z ewaluacji, o czym zapomina większość projektodawców lub koordynatorów realizacji strategii. Najlepiej przeprowadzona ewaluacja jest bezużyteczna, jeśli rekomendacje z niej wynikające nie są wdrażane. Po opisanie przebiegu ewaluacji oraz jej wyników, wnioski i rekomendacje powinny zostać upowszechnione i dostarczone do adresatów ewaluacji, tak aby posłużyły usprawnieniu dalszych działań.

RYSUNEK 3. ODBIORCY REKOMENDACJI Z EWALUACJI



Powyższy schemat przedstawia podstawowe grupy, którym powinniśmy przedstawić wnioski i rekomendacje z ewaluacji. W zależności od przyjętego celu ewaluacji, przedstawiamy je grupom i osobom, które są lub powinny być zainteresowane działaniami realizowanymi w ramach projektu lub strategii.

Grupy docelowe programu to końcowi odbiorcy (Beneficjenci Ostateczni projektów finansowanych ze środków unii Europejskiej, poszczególne grupy społeczne lub ogół mieszkańców, w których gminie jest realizowana strategia rozwiązywania problemów społecznych). Wyniki ewaluacji pozwalają tej grupie osób zobaczyć: 1) czego mogą się spodziewać po projekcie/strategii (ewaluacja ex-ante) oraz jak wpłynąć na zmianę ich założeń; 2) co w ich ramach zostało zrobione (ewaluacja ex-post), jak zostały wydatkowane środki publiczne na dane działania. Warto zauważyć, że jeśli wyniki ewaluacji będą przedstawiane grupom docelowym planowanych lub zrealizowanych działań, może to pomóc w zaangażowaniu tych odbiorców w realizację zaplanowanych działań np. w przypadku projektu może pomóc w rekrutacji Beneficjentów.

Osoby wdrażające projekt/strategię to pracownicy bezpośrednio realizujący działania, czyli zespół projektowy lub zespół wdrażający strategię, ale również ich pracodawcy (tj. dyrektor OPS/PCPR lub dyrektorzy poszczególnych instytucji zaangażowanych w realizację strategii); raport z ewaluacji jest dla tej grupy możliwością ujrzenia wyników swojej pracy, refleksją nad tym, co zostało zrobione dobrze i co warto powtórzyć, ale też nad tym co warto poprawić i zmienić.

Instytucje finansujące projekt/strategię w przypadku projektów systemowych są to Instytucja Zarządzająca, Instytucje Pośredniczące, które wymagają ewaluacji działań reali-

zowanych w ramach programów operacyjnych. Ewaluacje poszczególnych projektów służą im do ewentualnych zmian w Programie, Planach Działań, sposobie zarządzania i finansowania projektów. Ewaluacje są dla nich źródłem wiedzy o trudnościach (np. wpływ opóźnień przepływów finansowych na skuteczność działań), ale także o tym, co pozytywnie wpływa na prowadzone działania. W przypadku strategii będzie to wójt, burmistrz, prezydent lub starosta (w zależności od tego gdzie realizowana jest strategia), który sprawuje nadzór nad wdrażaniem strategii oraz zarządza finansami.

Do grupy **polityków i osób podejmujących decyzje** można zaliczyć zarówno lokalnych polityków (radnych gminnych, miejskich, powiatowych) oraz polityków i urzędników szczebla krajowego (posłowie, senatorowie oraz administracja rządowa), ale również np. Komisję Europejską, Instytucję Zarządzającą EFS itp. Wnioski z ewaluacji projektów lub strategii powinny być źródłem informacji podczas tworzenia systemowych warunków wdrażania działań oraz miejscem na formułowanie postulatów zmian w programach lub prawodawstwie krajowym czy europejskim.

Kolejna grupa to **inne osoby i grupy zainteresowane działaniami projektu/strategii** – raporty ewaluacyjne powinny zostać udostępnione opinii publicznej, a w szczególności instytucjom, które nie są bezpośrednio zaangażowane w realizację danych działań, ale których rezultaty tych działań dotyczą (np. w przypadku projektów systemowych realizowanych przez OPS-y takimi instytucjami mogą być Powiatowe Urzędy Pracy ze względu na podejmowanie działań na rzecz tych samych osób).

Rzadko wielostronicowy raport ewaluacyjny może być z uwagą przeczytany przez wszystkie zainteresowane osoby. W związku z tym, główne wyniki ewaluacji powinny być dodatkowo komunikowane potencjalnym odbiorcom za pomocą innych metod. Wnioski z ewaluacji można zaprezentować na spotkaniu podsumowującym projekt, bądź na sesji rady gminy/powiatu. Prezentacja powinna być wstępem do dyskusji nad ocenianym projektem/strategią i ich ewentualnymi modyfikacjami. W wyniku tej dyskusji, jeśli jest taka konieczność, powinien powstać plan działań naprawczych. Plan naprawczy to przyporządkowanie poszczególnych rekomendacji do adresatów i określenie działań, jakie mogą podjąć, aby usprawnić realizację przedsięwzięcia.

.....

**RAPORT Z EWALUACJI NIE WYSTARCZY.
ABY EFEKTYWNIIE WYKORZYSTAĆ WYSIŁEK WŁOŻONY
W EWALUACJĘ NALEŻY ZORGANIZOWAĆ SPOTKANIE, NA KTÓRYM
ZOSTANĄ ZAPREZENTOWANE WNIOSKI I REKOMENDACJE
I PRZEPROWADZONA BĘDZIE DYSKUSJA O KOLEJNYCH KROKACH.**

.....

Raport ewaluacyjny powinien być też ogólnie dostępny np. poprzez jego publikację na stronie internetowej.

Jakie działania można podjąć po ewaluacji?

Istotą ewaluacji jest jej użyteczność, co oznacza, że w miarę możliwości jej rezultaty powinny być wdrażane w kolejnych działaniach. Stopień możliwości wdrażania rekomendacji powstałych w wyniku ewaluacji zależy od tego, w jakim momencie interwencji ją przeprowadziliśmy i jakie działania będziemy dalej podejmować. Z tego względu najwięcej korzyści możemy odnieść z ewaluacji ex-ante i mid-term, gdyż możemy wdrażać zalecenia podczas kontynuacji działań. Rezultaty z ewaluacji przeprowadzanej na koniec zrealizowanych działań (ex-post) są równie ważne, gdyż powiększają zbiór doświadczeń, które możemy wykorzystać w przyszłości.

Co możemy zrobić po ewaluacji?

- ✓ Kontynuować działania, formy wsparcia, które są najbardziej skuteczne.
- ✓ Zidentyfikować dobre praktyki, które można upowszechniać na konferencjach, w publikacjach jako skuteczne rozwiązania w obszarze danego problemu.
- ✓ Zaplanować kolejne działania na podstawie diagnozy problemów zauważonych podczas ewaluowanego działania (np. kolejny projekt, działania w strategii na następny okres programowania).
- ✓ Zaplanować bardziej racjonalny podział środków, tj. zmniejszyć środki na działania, które nie przynoszą rezultatów i/lub zwiększyć finansowanie na działania najbardziej efektywne.
- ✓ Wskazać kierunki dalszego rozwoju uczestników działań.
- ✓ Poprawić błędy w zarządzaniu projektem/wdrażaniu strategii np. zwiększyć zatrudnienie, zaprosić do współpracy specjalistów z określonych dziedzin, wcześniej rozpocząć przygotowania do kolejnych etapów działań.
- ✓ Uzyskać wsparcie z zewnątrz np. w postaci szkoleń dla pracowników zarządzających projektem w zakresie, w którym wystąpiły największe problemy, zorganizować supervizję dla pracowników pracujących bezpośrednio z wymagającymi klientami.
- ✓ Nawiązać współpracę z innymi instytucjami, które działają w podobnym obszarze lub na rzecz tych samych grup.
- ✓ Sformułować postulaty dotyczące mechanizmów wdrażania Programu (np. PO KL) lub warunków systemowych w celu ułatwienia osiągnięcia zaplanowanych celów i przekazać je do odpowiednich instytucji (Instytucja Zarządzająca, Pośredniczące, a także politycy).
- ✓ Podejmować uchwały/ustawy, projektować i wdrażać zmiany w systemie wsparcia osób wykluczonych.

Nie wszystkie wyżej wymienione czynności leżą w zakresie naszych możliwości i kompetencji, dlatego ważne jest dopasowanie odpowiednich rekomendacji do poszczególnych adresatów, którzy mają kompetencje do wykonywania pewnych zadań. Poniżej znajduje się przykład planu działań poewaluacyjnych dotyczący omawianego projektu systemowego.

TABELA 9. PRZYKŁAD PLANU NAPRAWCZEGO

REKOMENDACJA	ADRESAT	DZIAŁANIE
W kolejnych projektach należy kontynuować takie formy wsparcia, jak: trening umiejętności społecznych, warsztaty aktywnego poszukiwania pracy, warsztaty z psychologiem.	Zespół projektowy w OPS, dyrektor OPS	Zaplanowanie kolejnego projektu uwzględniającego formy wsparcia, które były najskuteczniejsze. Upowszechnienie skutecznych form wsparcia jako „dobrej praktyki”.
Aby zwiększyć skuteczność proponowanych działań dla grupy osób długotrwale bezrobotnych i korzystających z pomocy ośrodka pomocy społecznej powyżej 5 lat, należy wydłużyć okres ich uczestnictwa w projekcie oraz lepiej zdiagnozować problemy, które są przyczyną ich długotrwałego pozostawania poza rynkiem pracy.	Zespół projektowy w OPS, dyrektor OPS	Wydłużenie okresu trwania kolejnego projektu dla podobnej grupy; położenie większego nacisku na diagnozę potencjalnych uczestników np. zatrudnienie psychologa do przeprowadzenia rozmów rekrutacyjnych.
Działania na rzecz Beneficjentów powinny być uzupełnione o staże zawodowe dla osób, które pozytywnie zaliczą kursy zawodowe oraz o terapie dla osób uzależnionych i grupy wsparcia.	Zespół projektowy w OPS, dyrektor OPS	Zwiększenie środków w kolejnym projekcie i uwzględnienie takich zadań jak: terapia dla osób uzależnionych, grupa wsparcia. Zapewnienie Beneficjentom staży zawodowych.
W celu zwiększenia skuteczności podejmowanych w projekcie działań należy rozważyć stworzenie Centrum Integracji Społecznej, w którym uczestnicy mogliby przez dłuższy okres zdobywać doświadczenie i umiejętności potrzebne na rynku pracy.	Dyrektor OPS, rada gminy, wójt/burmistrz	Podjęcie decyzji i podjęcie uchwały o utworzeniu CIS, uwzględnienie środków na powstanie i funkcjonowanie CIS w budżecie gminy.

Podsumowanie

Na zakończenie zebrane zostały najważniejsze wskazówki dla osób odpowiedzialnych za ewaluację oraz tych, którzy chcą, aby ich działania były ewaluowane:

- ✓ Ewaluację planuj w tym samym czasie, kiedy piszesz projekt/strategię.
- ✓ Podczas planowania projektu/strategii w budżecie uwzględnij koszt przeprowadzenia ewaluacji (np. specjalista ds. ewaluacji, zlecenie ewaluacji na zewnątrz).
- ✓ Ewaluacja nie służy rozliczaniu projektu, ani kontrolowaniu zespołu projektowego.
- ✓ Im bardziej kompleksową ewaluację chcesz przeprowadzić, tym więcej metod zbierania i analizy danych powinieneś zaplanować.
- ✓ Wskaźniki stosowane podczas ewaluacji mają pokazywać postęp w osiągnięciu celu projektu/strategii, a nie służyć ocenie pracowników realizujących działania.
- ✓ Nie obawiaj się złych wyników ewaluacji (np. negatywnych ocen szkoleń, wskazania braków), potraktuj je jako doświadczenie, które służy rozwojowi. Tylko ten kto zauważa swoje błędy, potrafi je naprawić.
- ✓ Ewaluacja nie kończy się na napisaniu raportu z ewaluacji, aby zakończyć ten proces należy wdrożyć rekomendacje.



Wydawca:
Regionalny Ośrodek
Polityki Społecznej w Krakowie
ul. Piastowska 32
30-070 Kraków
www.rops.krakow.pl

PUBLIKACJA JEST DYSTRYBUOWANA BEZPŁATNIE
ISBN 978-83-60242-48-3