



Inicjatywa Wspólnotowa
EQUAL

**Przewodnik
do autoewaluacji
projektów
realizowanych
w ramach
Inicjatywy
Wspólnotowej
EQUAL**



Warszawa 2005

Autor: Beata Ciężka

Opracowanie redakcyjne: Ewa Wosik

Wydawca:

Fundacja „Fundusz Współpracy”, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr

ul. Górnośląska 4a, 00-444 Warszawa

Skład:

Bizarre Sp. z o. o. (www.bizarre.com.pl)

Wersja elektroniczna *Przewodnika* dostępna jest na stronie internetowej EQUAL:

<http://www.equal.org.pl>

Spis treści

Wstęp	4
1. Wprowadzenie do ewaluacji	5
1.1. Definicja ewaluacji	5
1.2. Rodzaje ewaluacji	7
2. Proces autoewaluacji	9
2.1. Planowanie autoewaluacji	9
2.2. Elementy projektu autoewaluacji	10
2.2.1. Przedmiot autoewaluacji	10
2.2.2. Pytania kluczowe (badawcze)	10
2.2.3. Kryteria ewaluacji	11
2.2.4. Dobór metod badawczych oraz próby badawczej	12
2.2.5. Harmonogram realizacji autoewaluacji	12
2.2.6. Określenie formy przedstawienia wyników ewaluacji	13
2.3. Przykład praktyczny: projekt ewaluacji Działania 1 IW EQUAL	13
2.4. Przykład praktyczny: projekt autoewaluacji innowacyjności Działania 2 IW EQUAL	14
2.5. Zastosowanie autoewaluacji podczas realizacji projektu	15
2.5.1. Działanie 1	16
2.5.2. Działanie 2	16
2.6. Przykład praktyczny: cel i możliwości wykorzystania autoewaluacji Działań 1 i 2 IW EQUAL	17
3. Metody autoewaluacji	18
3.1. Podstawowe metody gromadzenia danych	18
3.1.1. Analiza dokumentów	18
3.1.2. Wywiady	18
3.1.3. Kwestionariusze	18
3.1.4. Obserwacja	20
3.2. Techniki użyteczne w autoewaluacji	21
3.2.1. Techniki grupowe	21
3.2.2. Analiza SWOT	21
3.3. Przykład praktyczny: analiza SWOT Partnerstwa na rzecz Rozwoju	21
3.4. Zastosowanie wskaźników	22
4. Raport z autoewaluacji	26
4.1. Struktura raportu z autoewaluacji	26
4.2. Sposoby prezentowania wyników autoewaluacji	27
4.3. Zasady formułowania wniosków i rekomendacji	27
4.4. Wykorzystanie wyników autoewaluacji	29
4.5. Przykład praktyczny: struktura raportu z autoewaluacji dla autoewaluacji Działań 1 i 2 IW EQUAL	29
4.6. Przykład praktyczny: wykorzystanie informacji zebranych podczas autoewaluacji na potrzeby sprawozdania z realizacji działań	29
5. Przykładowe narzędzia do wykorzystania w autoewaluacji Działań 1 i 2 IW EQUAL	31
5.1. Lista kontrolna do oceny jakości Partnerstwa na rzecz Rozwoju	31
5.2. Propozycja pytań do kwestionariusza badania spełnienia potrzeb beneficjentów ostatecznych	34
5.3. Lista kontrolna do oceny jakości przygotowania projektu i zarządzania nim	35
Przypisy	39
Polecana literatura	40

Wstęp

Celem niniejszego *Przewodnika* jest zapoznanie realizatorów projektów prowadzonych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL z założeniami autoewaluacji projektów oraz zasadami jej dokonywania i wykorzystania wyników.

Treść *Przewodnika* została oparta na dokumentach programowych, czyli Programie Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL oraz Uzupelnieniu Programu. Wykorzystano również informacje zawarte w następujących publikacjach: *Informator dla wnioskodawców*, *Przewodnik tworzenia Partnerstw w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL*, *Zarządzanie cyklem projektu*, *Przewodnik metodyczny dla Partnerstw na rzecz Rozwoju Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL* (wszystkie wymienione publikacje można znaleźć na stronie <http://www.equal.org.pl>).

Obowiązkiem Partnerstw na rzecz Rozwoju jest prowadzenie autoewaluacji. Wszystkie Partnerstwa powinny opracować metodologię oraz zastosować odpowiednie mechanizmy służące ocenie bieżącej swoich działań i osiągnięć (łącznie z opisem możliwych do weryfikacji wskaźników, które będą ilustrowały, w jaki sposób cele i rezultaty będą mierzone i oceniane), a także metodologię oraz mechanizmy monitorowania i oceny wspólnych działań w ramach współpracy ponadnarodowej.

Oprócz podstawowych informacji związanych z zagadnieniem ewaluacji – ze szczególnym uwzględnieniem ewaluacji IW EQUAL – *Przewodnik* zawiera praktyczne informacje związane z autoewaluacją. W *Przewodniku* zawarte są również informacje, jak przygotować i przeprowadzić autoewaluację oraz jak wykorzystać jej wyniki, aby dobrze zrealizować projekt i zarządzać nim.

Przewodnik ma wspomóc projektodawców w realizacji zadań związanych z autoewaluacją projektów. Należy jednak pamiętać, że autoewaluacja ma na celu przede wszystkim pomoc w bieżącej realizacji projektu, dlatego też prowadzenie autoewaluacji powinno być skorelowane z tym procesem i na tyle elastyczne, by można było wziąć pod uwagę dynamicznie rozwijającą się sytuację projektu. Ponieważ projekty realizowane w ramach EQUAL są bardzo zróżnicowane, przykłady przedstawione w *Przewodniku* należy traktować jedynie jako materiał sugerujący możliwości prowadzenia autoewaluacji, nie zaś jako pełny zestaw rozwiązań, które należy koniecznie zastosować. Podstawowym wyróżnikiem autoewaluacji jest jej użyteczność, co nakazuje takie podchodzenie do tego procesu, aby autoewaluacja nie była dodatkowym, zbędnym obciążeniem, ale użytecznym instrumentem wspomagającym realizację projektu.

Aby prowadzone badania były rzetelne i wiarygodne, ci realizatorzy projektów, którzy nie mają wystarczających kompetencji w zakresie prowadzenia autoewaluacji powinni skorzystać ze wsparcia doradców i konsultantów zewnętrznych.

1. Wprowadzenie do ewaluacji

1.1. Definicja ewaluacji

Ewaluacja bywa różnie definiowana, w zależności od zakresu tematyki, przyjętej metodologii czy też zastosowania jej wyników. Szerokie ujęcie ewaluacji, podkreślające jej użyteczny charakter, podaje Leszek Korporowicz, określając ewaluację jako systematyczne badanie wartości albo cech konkretnego programu, działania bądź obiektu, z punktu widzenia przyjętych kryteriów, w celu ich usprawnienia, rozwoju lub lepszego rozumienia¹. W odniesieniu do środków unijnych ewaluacja to najogólniej mówiąc ocena wartości interwencji, przeprowadzona z zastosowaniem określonych kryteriów. Najczęściej stosowanymi kryteriami są: zgodność z potrzebami (sektora, beneficjentów), skuteczność, efektywność, oddziaływanie, trwałość rezultatów.

W rozporządzeniu Rady Unii Europejskiej nr 1260 z 21 czerwca 1999 r., wprowadzającym ogólne przepisy dotyczące funduszy strukturalnych, odnajdujemy wskazanie, że ewaluację przeprowadza się w celu ustalenia efektywności pomocy strukturalnej Wspólnoty oraz oszacowania oddziaływania tej pomocy w odniesieniu do celów, a także analizy wpływu podjętych przedsięwzięć na specyficzne problemy strukturalne. Podstawą ewaluacji IW EQUAL jest wyżej wspomniane rozporządzenie oraz ogólne wytyczne Rady Unii Europejskiej dotyczące monitorowania i oceny EQUAL w okresie programowym 2000–2006.

Szczególnie duże jest tu znaczenie niezależnej oceny, która:

- rozpoczyna się w tym samym czasie co rozpoczęcie działań Partnerstwa na rzecz Rozwoju;
- obejmuje cały okres funkcjonowania Programu EQUAL i Partnerstw na rzecz Rozwoju;
- uwzględnia wyniki autoewaluacji dokonywanych przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju i jest przeprowadzana zgodnie z zasadami EQUAL.

Ewaluacja Programu EQUAL powinna odzwierciedlać eksperymentalne podejście tej Inicjatywy Wspólnotowej, a zatem obejmować nie tylko klasyczne wymiary ewaluacji – takie jak trafność, skuteczność, efektywność, użyteczność i trwałość – ale także koncentrować się na procesach, strukturach wsparcia i systemach realizacji polityki. Duże znaczenie mają tu ocena metod realizacji działań, możliwości włączenia zaproponowanych rozwiązań do polityki regionalnej lub krajowej oraz sposoby upowszechniania dobrych praktyk.

Ewaluacji powinna być poddana realizacja wszystkich naczelnych zasad EQUAL przez poszczególne projekty, tj.:

- funkcjonowanie Partnerstwa na rzecz Rozwoju;
- zaangażowanie grup dyskryminowanych (*empowerment*);
- realizacja współpracy ponadnarodowej;
- realizacja zasady innowacyjności;
- włączanie rezultatów do głównego nurtu polityki (*mainstreaming*);
- realizacja zasady równości płci.

Wypełnianie tych zasad stanie się przedmiotem oceny podczas dokonywania ewaluacji zewnętrznych IW EQUAL, jednak powinno również zostać objęte stałą analizą i oceną przez samych realizatorów projektów.

W celu efektywnego wyodrębnienia dobrych praktyk, powstałych i przetestowanych w ramach IW EQUAL oraz w ramach procesu włączania rezultatów do głównego nurtu polityki, niezbędne jest przeprowadzenie ewaluacji wszystkich działań EQUAL, tj.:

- fazy wstępnej – budowania Partnerstwa na rzecz Rozwoju oraz partnerstwa ponadnarodowego (Działanie 1);
- wdrażania programu Partnerstwa na rzecz Rozwoju (Działanie 2);
- współpracy tematycznej oraz upowszechniania dobrych praktyk (Działanie 3).

W Inicjatywie Wspólnotowej EQUAL kładzie się duży nacisk na osiągnięcie celów jakościowych oraz tworzenie nowych mechanizmów i procedur, co sprawia, że szczególnie istotne stają się oceny związane z monitorowaniem i upowszechnianiem dobrych praktyk realizowanych za pomocą sieci tematycznych. W prowadzonej ewaluacji zostanie ponadto wzięty pod uwagę poziom osiągnięcia założonych w projekcie produktów, rezultatów oraz wpływu.

Produkty (*outputs*) projektu to wszystkie przedmioty materialne i usługi powstałe w trakcie realizacji projektu z zasobów przeznaczonych na dany projekt (czyli środków finansowych oraz zasobów ludzkich, materialnych i organizacyjnych). Produkty są odzwierciedleniem materialnego postępu w realizacji danego przedsięwzięcia i stanowią pierwszy poziom jego oddziaływania; są mierzone w jednostkach fizycznych (np. liczba instytucji, które otrzymały wsparcie, liczba szkoleń i kursów w zakresie zmian kwalifikacji zawodowych, liczba subsydiowanych miejsc pracy, liczba dostarczonych usług doradczych w zakresie wyboru nowego zawodu i osiągnięcia nowych kwalifikacji).

Rezultaty (*results*) to bezpośrednie i natychmiastowe efekty zrealizowanego projektu. Rezultaty dostarczają informacji o zmianach, jakie nastąpiły w wyniku wdrożenia projektu bezpośrednio po dostarczeniu wsparcia. Rezultaty tworzą drugi poziom oddziaływania danego przedsięwzięcia i są mierzone w jednostkach fizycznych (np. skrócenie czasu pracy, powstanie nowych miejsc pracy, liczba przeszkolonych/przekwalifikowanych osób) lub jednostkach finansowych (wielkość zainwestowanego kapitału prywatnego, zmniejszenie kosztów transportu, obniżenie cen świadczonej usługi). Rezultaty mogą być zamierzone (wynikające bezpośrednio z projektu/zakładane w projekcie) lub niezamierzone (nieplanowane w projekcie).

Można wyróżnić tzw. rezultaty twarde i rezultaty miękkie²:

- **Rezultaty twarde** są to jasno zdefiniowane, policzalne korzyści, które osiągnął beneficjent projektu (np. zdobycie kwalifikacji, znalezienie pracy czy stałego miejsca zamieszkania, uczestnictwo w szkoleniu). Rezultaty te są łatwo rozpoznawalne i mierzalne.

- **Rezultaty miękkie** stanowią stadium przejściowe na drodze do osiągnięcia rezultatów twardych. Można do nich zaliczyć np.: poprawę umiejętności komunikacyjnych, rozwój umiejętności rozwiązywania problemów czy zarządzania i planowania swoimi środkami finansowymi, a także wzrost pewności siebie, poziomu samooceny, poprawę wizerunku i autoprezentacji, umiejętność dysponowania czasem, umiejętność pracy w zespole bądź napisania listu motywacyjnego lub CV. Istnieje duża trudność w ich zdefiniowaniu oraz pomiarze, mimo że mogą stanowić główne rezultaty osiągnięte przez beneficjentów projektu podczas szkoleń.

Szczególne znaczenie w ewaluacji programów realizowanych w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, w tym IW EQUAL, ma pomiar tzw. rezultatów miękkich.

Wpływ (*outcome, impact*) projektu jest efektem zrealizowanego projektu w dłuższej perspektywie czasowej. Szacowanie wpływu dostarcza informacji o zmianach, jakie nastąpiły wskutek wdrożenia projektu. Wpływ tworzy trzeci poziom oddziaływania danego przedsięwzięcia i jest opisywany w kategoriach społeczno-ekonomicznych, odnosi się również do rezultatów społecznych projektu (np. stworzenie nowych miejsc pracy, przyciągnięcie inwestycji dla regionu). Wpływ może być przewidywalny albo nieprzewidywalny, pozytywny bądź negatywny, bezpośredni i/lub pośredni.

Przedstawione wyżej zadania stojące przed ewaluacją zewnętrzną będą mogły być właściwie wypełnione tylko przy daleko idącym wsparciu otrzymanym w wyniku analiz informacji zebranych podczas autoewaluacji prowadzonych przez realizatorów projektów.

1.2. Rodzaje ewaluacji

Zgodnie z zasadami przyjętymi przez IW EQUAL oraz *Wytycznymi w zakresie mechanizmów monitorowania i oceny IW EQUAL* zakłada się trzy poziomy przeprowadzenia oceny Programu EQUAL.

Zakres, instytucje odpowiedzialne oraz sposób przeprowadzania oceny

Poziom oceny	Cel oceny	Instytucja odpowiedzialna	Sposób przeprowadzania oceny
Poziom projektu	ocena funkcjonowania Partnerstwa na rzecz Rozwoju oraz projektu	Partnerstwo na rzecz Rozwoju	wewnątrz struktur Partnerstwa (autoewaluacja)
Poziom krajowy	ocena Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w Polsce	Instytucja Zarządzająca EQUAL	ewaluacja zewnętrzna
Poziom wspólnotowy	ocena Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w krajach uczestniczących	Komisja Europejska	ewaluacja zewnętrzna

Głównym zadaniem ewaluacji IW EQUAL jest ocena stopnia realizacji zamierzonych celów oraz określenie wartości dodanej, jaką tworzą realizowane projekty.

Projekty realizowane w ramach programów funduszy strukturalnych są oceniane przed rozpoczęciem działań (ocena *ex-ante*), w trakcie realizacji działań (ocena bieżąca i/lub śródkresowa) oraz po ich zakończeniu (ocena *ex-post*).

Klasyfikacji rodzajów ewaluacji można dokonać używając różnych kryteriów. Jednym z nich jest czas przeprowadzania ewaluacji względem realizacji projektu, tj. przed, w trakcie oraz po jego zakończeniu.

Innym kryterium klasyfikacji ewaluacji jest kwestia „umiejscowienia” przeprowadzających ewaluację oraz ich relacji z realizatorami projektu. W sytuacji, gdy ewaluację przeprowadza niezależny ekspert, mówimy o **ewaluacji zewnętrznej**. W sytuacji zaś, gdy ewaluację przeprowadzają osoby w pośredni lub bezpośredni sposób związane z administracją odpowiedzialną za przedsięwzięcie, mówimy o **ewaluacji wewnętrznej**. Z kolei gdy ewaluację przeprowadzają osoby bezpośrednio zaangażowane w realizację projektu, mówimy o **autoewaluacji**.

2. Proces autoewaluacji

2.1. Planowanie autoewaluacji

Proces autoewaluacji składa się z etapów, których właściwe zrealizowanie gwarantuje jej jakość i użyteczność. Bardzo istotne są zwłaszcza wszelkie działania związane z właściwym przygotowaniem autoewaluacji pod względem określenia jej celów, zakresu oraz przyjętej metodologii gromadzenia i analizowania danych. Etapy te to:

- **planowanie autoewaluacji**, czyli analiza potrzeb oraz wstępne określenie zakresu ewaluacji;
- **projektowanie autoewaluacji**, czyli sformułowanie koncepcji badania;
- **gromadzenie i analiza danych**, czyli prowadzenie prac badawczych oraz analiza zebranych danych;
- **raportowanie**, czyli przedstawienie wyników autoewaluacji w formie raportu oraz poddawanie ich pod dyskusję i do konsultacji;
- **wykorzystanie wyników autoewaluacji**, czyli podejmowanie decyzji zmierzających do udoskonalenia ewaluowanego przedsięwzięcia na podstawie informacji przedstawionych w raporcie z ewaluacji.

Przystępując do planowania autoewaluacji, należy wziąć pod uwagę następujące kwestie wynikające z samej definicji i roli ewaluacji:

- **przydatność autoewaluacji**, rozumiana jako jej użyteczność dla realizatora projektu (chodzi zwłaszcza o dostarczenie takich informacji, które będą mogły zostać wykorzystane przez zainteresowanych);
- **wykonalność autoewaluacji**, uwzględniająca ramy czasowe oraz ograniczenia finansowe realizacji badania, a także wynikający z nich zakres i szczegółowość prowadzonych analiz. Kolejną kwestią warunkującą wykonalność autoewaluacji jest dostępność źródeł informacji oraz osób, które mogą tych informacji udzielić;
- **etyczność** realizacji badania, odnosząca się przede wszystkim do sposobu pozyskiwania i wykorzystywania informacji oraz obiektywizmu ewaluatora;
- **poprawność metodologiczna**, nakazująca prowadzenie badania według jawnie przyjętych zasad, dotyczących zwłaszcza gromadzenia danych oraz przyjętej metodologii wnioskowania i oceny. Zasada ta ma zapewnić wysoką jakość i wiarygodność uzyskanych wyników.

Planowanie autoewaluacji składa się z następujących etapów:

- określenie celów;
- określenie odbiorców;
- opracowanie projektu autoewaluacji, w którego zakres wchodzi określenie: przedmiotu, pytań kluczowych (badawczych), kryteriów, metod i próby badawczej oraz formy prezentacji wyników.

Jednym z pierwszych pytań, które należy sobie zadać przy planowaniu autoewaluacji, jest pytanie, **po co** ją przeprowadzamy. Odpowiedź na nie pozwoli na określenie celów.

Głównym celem przeprowadzenia autoewaluacji jest zazwyczaj badanie jakości przedsięwzięcia (projektu), a w konsekwencji jego doskonalenie poprzez dostarczanie informacji służących zwiększeniu jego efektywności. Ewaluacja pozwala na zidentyfikowanie słabych i mocnych stron przedsięwzięcia, może sygnalizować pojawiające się problemy, jest narzędziem służącym określeniu stopnia zgodności realizacji przedsięwzięcia z przyjętymi założeniami.

Odbiorcami autoewaluacji projektu są przede wszystkim sami jego realizatorzy. Należy jednak wziąć pod uwagę, iż wyniki będą interesowały również Krajową Strukturę Wsparcia oraz posłużą jako cenne źródło informacji w ewaluacjach zewnętrznych.

2.2. Elementy projektu autoewaluacji

Kolejnym etapem prac jest tworzenie projektu autoewaluacji, na który trzeba patrzeć całościowo. Wybór przedmiotu autoewaluacji kieruje nas w stronę problemów, które powinny zostać zbadane. Ocena uzyskanych informacji jest możliwa tylko wtedy, gdy znane są jej kryteria. Z kolei sformułowanie określonych pytań kluczowych pociąga za sobą konieczność wyboru adekwatnych metod badawczych.

Projekt autoewaluacji powinien zatem zawierać następujące elementy:

1. Opis przedmiotu autoewaluacji.
2. Sformułowanie pytań kluczowych (badawczych).
3. Określenie kryteriów autoewaluacji.
4. Dobór metod badawczych oraz próby badawczej.
5. Harmonogram.
6. Określenie formy prezentacji wyników.

2.2.1. Przedmiot autoewaluacji

Projekty EQUAL mają złożony charakter, jednak zazwyczaj nie ma potrzeby, by autoewaluacją objąć wszystkie aspekty związane z ich realizacją. W przypadku przedsięwzięć złożonych i/lub długotrwałych często pojawia się potrzeba wyodrębnienia pewnych obszarów z całości, jaką jest projekt, i skupienia się tylko na ewaluacji wybranego obszaru, który jest najistotniejszy (np. osiągnięcie założonych celów) bądź w stosunku do którego istnieją uzasadnione podejrzenia, że będzie wymagał modyfikacji. Skupienie uwagi na kwestiach najistotniejszych stanie się podstawą do sformułowania pytań kluczowych, stanowiących kolejny etap projektowania autoewaluacji.

2.2.2. Pytania kluczowe (badawcze)

Pytania kluczowe to pytania sformułowane w dość ogólny, ale jednoznaczny sposób, na które odpowiedź ma dać projektowana ewaluacja. Nie są to pytania, które zostaną zadane bezpośrednio osobom objętym ewaluacją (aczkolwiek niektóre z nich mogą być zadane wprost), ale pytania, na które odpowiedzi poszukiwać się będzie w trakcie całego procesu badawczego. Odpowiedzi na nie staną się podstawą raportu z ewaluacji.

2.2.3. Kryteria ewaluacji

Ewaluacja wychodzi poza proste stwierdzenie wystąpienia jakiegoś faktu, fakt ten musi bowiem zostać oceniony. Ocena ta nie ma jednak charakteru zdroworozsądkowego, ale oparta jest na z góry ustalonych kryteriach. Kryteria ewaluacji stanowią pewien rodzaj standardów, według których ocenia się dane przedsięwzięcie. Kryteria te – mające bezpośredni związek z pytaniami kluczowymi – powinny być sformułowane jasno i precyzyjnie. Stanowią one rodzaj systemu wartości, do którego odwołuje się ewaluator na każdym etapie prowadzonych badań.

W przeciwieństwie do pytań kluczowych, które nie mają charakteru ocenającego, kryteria ewaluacji mają formułę wyraźnie wartościującą. Są one swego rodzaju pryzmatem, przez który ewaluator będzie patrzył na ewaluowane przedsięwzięcie, oceniając projekt pod kątem stopnia spełniania określonego kryterium.

Najczęściej stosowanymi kryteriami są:

- **Trafność** (*relevance*) – kryterium to pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęte cele programu odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym programem i/lub realnym potrzebom beneficjentów.
- **Efektywność** (*efficiency*) – pozwala ocenić poziom „ekonomiczności” programu, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych produktów (nakłady rozumiane są tu jako zasoby finansowe i ludzkie oraz poświęcony czas).
- **Skuteczność** (*effectiveness*) – pozwala ocenić, w jakim stopniu zostały osiągnięte cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie programowania.
- **Oddziaływanie/wpływ** (*impact*) – pozwala ocenić związek między celem projektu i celami ogólnymi, tj. stopień, w jakim korzyści odniesione przez beneficjentów ostatecznych miały szerszy ogólny wpływ na większą liczbę osób w danym sektorze, regionie lub w całym kraju.
- **Trwałość efektów** (*sustainability*) – pozwala ocenić, czy rezultaty osiągnięte w ramach projektu (na poziomie formułowania celu) mogą trwać po zakończeniu finansowania zewnętrznego, a także czy możliwe jest długotrwałe utrzymanie się wpływu projektu na procesy rozwoju na poziomie sektora, regionu czy kraju.

W przypadku autoewaluacji, prowadzonej na bieżąco przez Partnerstwa, takie kryteria jak „oddziaływanie” i „trwałość efektów” będą miały mniejsze zastosowanie.

Propozycje zastosowania kryteriów autoewaluacji projektów realizowanych w ramach IW EQUAL

Kryterium	Działanie 1	Działanie 2
Trafność	Ocena, czy skład Partnerstwa jest na tyle optymalny, że rzeczywiście jest ono w stanie wyjść naprzeciw problemom zidentyfikowanym w obszarze objętym projektem.	Ocena stopnia, w jakim przyjęte cele projektu odpowiadają rzeczywistym potrzebom i oczekiwaniom beneficjentów.
Efektywność	Ocena, czy poszczególni członkowie Partnerstwa wykonują zadania zgodne z ich rolą i kompetencjami oraz czy robią to we właściwy sposób.	Ocena, czy realizowane działania są prowadzone w optymalny sposób, tzn. czy ich koszty (finansowe, czasowe) równoważą korzyści z nich płynące.
Skuteczność	Ocena roli poszczególnych członków Partnerstwa w osiągnięciu założonych celów projektu.	Ocena stopnia, w jakim zostały osiągnięte cele/wskaźniki projektu, zdefiniowane na etapie planowania.
Oddziaływanie /wpływ	Ocena, w jakim stopniu Partnerstwo będzie mogło oddziaływać na otoczenie (wywoływać w nim zmiany) poza samą realizacją projektu.	Diagnoza, czy (i ewentualnie w jakim zakresie) realizacja projektu będzie miała szerszy, ogólny wpływ, wychodzący poza wsparcie udzielone uczestnikom projektu.
Trwałość efektów	Ocena, czy zapoczątkowana w Partnerstwie współpraca stron będzie kontynuowana po zakończeniu realizacji projektu.	Diagnoza, czy wsparcie udzielone beneficjentom projektu przyniesie rezultat w postaci trwałej zmiany ich sytuacji życiowej.

2.2.4. Dobór metod badawczych oraz próby badawczej

Metody gromadzenia informacji wybierane są w zależności od obszaru tematycznego, grup docelowych, możliwości realizacji, a także innych czynników składających się na szczególne kwestie związane z konkretną ewaluacją. Ewaluatora, podobnie jak każdego badacza, obowiązują pewne rygory metodologiczne dotyczące trafności i rzetelności stosowanych metod i nimi powinien się kierować, planując proces gromadzenia informacji. Na etapie projektowania ewaluacji należy precyzyjnie określić sposób zbierania danych, np. przeprowadzania wywiadów i obserwacji oraz ewentualne korzystanie z już istniejących źródeł (baz danych, dokumentów). Analiza danych powinna być tak zaplanowana i przeprowadzona, żeby odpowiadała na pytania kluczowe ewaluacji. Z kolei dobierając próbę badawczą (czyli osoby, które powinny zostać objęte badaniem), należy się zastanowić, kto w najpełniejszy sposób będzie mógł udzielić informacji na temat kwestii objętych ewaluacją.

2.2.5. Harmonogram realizacji autoewaluacji

Autoewaluacja jest procesem, który może mieć charakter permanentny, ale tylko właściwe jego zaplanowanie gwarantuje, że będzie to proces skuteczny. Konieczne jest zatem opracowanie harmonogramu ewaluacji z podziałem na poszczególne etapy (tj. przygotowanie projektu ewaluacji, gromadzenie i analiza danych, pisanie raportu) wraz z uwzględnieniem czasu, jaki zabierze ich realizacja. Czas, który przeznaczamy na realizację poszczególnych etapów możemy określić orientacyjnie, lecz bardzo użyteczne jest określenie „czasu granicznego”, czyli terminu, do którego bezwzględnie powinien zostać zakończony dany etap. Podstawową kwestią jest decyzja o czasie rozpoczęcia autoewaluacji. Podejmując tę decyzję, należy wziąć pod uwagę stan zaawansowania realizacji projektu. Najlepiej, gdy ewaluacja prowadzona jest równoległe z całym projektem, wtedy bowiem daje szansę dostarczenia informacji aktualnych i użytecznych do prawidłowego zarządzania realizacją przedsięwzięcia.

2.2.6. Określenie formy przedstawienia wyników ewaluacji

Projekt ewaluacji kończy się określeniem, w jakiej formie, kiedy i komu zostanie przedstawiony raport końcowy (ewentualnie inne przewidziane raporty). Zebrane informacje oraz wyniki przeprowadzonych analiz mogą zostać również wykorzystane w różnego rodzaju sprawozdaniach z realizacji projektu.

2.3. Przykład praktyczny: projekt ewaluacji Działania 1 IW EQUAL

Cel ewaluacji	Zbadanie jakości Partnerstwa na rzecz Rozwoju oraz jego udoskonalenie w kierunku lepszego planowania i realizacji projektu.
Odbiorcy ewaluacji	Członkowie Partnerstwa na rzecz Rozwoju, Krajowa Struktura Wsparcia.
Przedmiot ewaluacji	Działanie 1 IW EQUAL.
Pytania kluczowe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jak zostały zdefiniowane cele projektu przez poszczególnych partnerów? 2. Jakie typy organizacji wchodzi w skład Partnerstwa i jakie wartości ze sobą wnoszą? 3. Czy skład Partnerstwa stwarza szansę na zapewnienie wydajnej i efektywnej realizacji działań? 4. W jaki sposób przebiega współpraca między partnerami? Jaki jest podział ról i zadań?
Kryteria ewaluacji	<p>Ad.1. Zgodność rozumienia celów projektu.</p> <p>Ad.2 i 3. Zgodność charakterystyki organizacji z potrzebami i wymogami projektu.</p> <p>Ad.4. Skuteczność realizacji „podejścia partnerskiego”.</p>
Metody badawcze oraz próba badawcza	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza dokumentacji opisującej organizacje wchodzące w skład Partnerstwa, w tym informacji na temat ich dotychczasowych doświadczeń w realizacji podobnych przedsięwzięć. • Wywiady indywidualne z reprezentantami poszczególnych organizacji wchodzącymi w skład Partnerstwa, prowadzone w celu zebrania indywidualnych opinii i ocen. • Wywiad grupowy moderowany z reprezentantami wszystkich organizacji wchodzących w skład Partnerstwa, mający na celu opracowanie rekomendacji w kwestii poprawy jakości współpracy.
Harmonogram realizacji autoewaluacji	<ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie projektu ewaluacji: pierwszy miesiąc realizacji Działania 1. • Gromadzenie i analiza danych: 2 tygodnie. • Pisanie raportu: 2 tygodnie. • Prezentacja wyników ewaluacji (data).
Forma raportu	Przedstawienie wyników autoewaluacji wszystkim zainteresowanym oraz wykorzystanie wyników analizy w sprawozdaniu dla Krajowej Struktury Wsparcia.

2.4. Przykład praktyczny: projekt autoewaluacji innowacyjności Działania 2 IW EQUAL

Ze względu na to, iż EQUAL stanowi platformę badawczą testującą podejścia innowacyjne w stosunku do obecnie realizowanych programów lub funkcjonujących systemów, jednym z głównych obszarów poddanych autoewaluacji powinna się stać innowacyjność.

Partnerstwa na rzecz Rozwoju powinny wykazać, w jaki sposób realizują założoną w projekcie zasadę innowacyjności oraz wypracowują dobre praktyki, które mogą zostać zastosowane na szerszą skalę. Innowacyjność powinna być rozpatrywana w kontekście istniejących już metod w danych obszarach tematycznych, celów funduszy strukturalnych oraz polityki krajowej.

Projekt autoewaluacji innowacyjności, który można zaadaptować na potrzeby autoewaluacji prowadzonej przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju

Cel ewaluacji	Zbadanie innowacyjności Działania 2 oraz ewentualne wypracowanie rozwiązań lepiej spełniających kryterium innowacyjności.
Odbiorcy ewaluacji	Członkowie Partnerstwa na rzecz Rozwoju, Krajowa Struktura Wsparcia.
Przedmiot ewaluacji	Działanie 2 IW EQUAL.
Pytania kluczowe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Czy dokonano rozpoznania istniejących rozwiązań w obszarze objętym projektem? Czy podczas realizacji projektu pojawiły się okoliczności, które zmieniają postawioną diagnozę? W jaki sposób ta zmiana (jeżeli zaistniała) wpłynęła na realizację projektu? 2. Jaki rodzaj innowacji założono w projekcie (ukierunkowana na kontekst, cel czy proces) i czy jest on rzeczywiście realizowany? Jakie czynniki wspomagają, a jakie utrudniają jego realizację? 3. Jaki zakres innowacji założono w projekcie (lokalna, regionalna, krajowa, europejska) i czy jest on rzeczywiście realizowany? Jakie czynniki wspomagają, a jakie utrudniają jego realizację? 4. Jakie szanse na upowszechnienie mają praktyki wypracowane w ramach Partnerstwa? 5. Czy zaproponowane rozwiązania są użyteczne z punktu widzenia problemów, które są do rozwiązania oraz potrzeb beneficjentów ostatecznych?
Kryteria ewaluacji	Do wszystkich pytań kluczowych: trafność przyjętej strategii innowacyjności.
Metody badawcze oraz próba badawcza	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza publikacji na temat istniejących rozwiązań w obszarze objętym projektem oraz doświadczeń w realizacji podobnych przedsięwzięć. • Dyskusja grupowa (z wykorzystaniem technik grupowych) z udziałem partnerów społecznych (spoza Partnerstwa) działających w obszarze objętym projektem, przeprowadzona w celu diagnozy możliwości wdrożenia wypracowanych rozwiązań. • Dyskusja grupowa (z wykorzystaniem technik grupowych) z udziałem reprezentantów organizacji wchodzących w skład Partnerstwa, przeprowadzona w celu zebrania indywidualnych opinii i ocen oraz sformułowania rekomendacji.
Harmonogram realizacji autoewaluacji	<ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie projektu ewaluacji: 2 tygodnie. • Zbieranie i analiza danych: 2 tygodnie. • Pisanie raportu: 2 tygodnie. • Prezentacja wyników ewaluacji (data).
Forma raportu	Przedstawienie wyników autoewaluacji wszystkim zainteresowanym oraz wykorzystanie wyników analizy w sprawozdaniu dla Krajowej Struktury Wsparcia.

2.4.1. Przykład praktyczny: projekt autoewaluacji trwałości rezultatów osiągniętych przez Partnerstwo na rzecz Rozwoju IW EQUAL - Działanie 3

Jednym z głównych celów IW EQUAL jest zaprezentowanie w użytecznej formie innowacyjnych działań osobom tworzącym politykę oraz wykorzystanie rezultatów projektów do uzyskania poprawy niedostatków krajowej polityki zatrudnienia i zapewnienia dostępu do rynku pracy dla grup społecznie wykluczonych¹. W związku z tym trwałość rezultatów poszczególnych projektów partnerskich należy oceniać pod kątem stopnia włączenia ich do głównego nurtu polityki administracji publicznej oraz sektora prywatnego (tzw. mainstreaming).

Autoewaluacja strategii włączania rezultatów projektu do głównego nurtu polityki (mainstreaming)

Cel ewaluacji	Ustalenie, w jakim stopniu Partnerstwo włącza rezultaty wypracowane podczas Działania 2 IW EQUAL do głównego nurtu polityki sektora publicznego oraz polityki zatrudnieniowej firm sektora prywatnego.
Odbiorcy ewaluacji	Członkowie Partnerstwa, Krajowa Struktura Wsparcia, decydenci z sektora prywatnego i publicznego.
Przedmiot ewaluacji	Działanie 3 IW EQUAL
Pytania kluczowe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jakie strategie są realizowane w celu włączenia rezultatów projektu do głównego nurtu polityki? Które z tych strategii są skuteczne, a które mniej przydatne? Dlaczego? 2. Jakie zaistniały bariery przy włączaniu rezultatów projektu do głównego nurtu polityki? Jak można pokonać te bariery? 3. Czy każdy partner rzetelnie wykonuje swoje zadania przy pracy nad włączeniem rezultatów projektu do głównego nurtu polityki? Co w procesie współpracy podmiotów Partnerstwa pomaga przy pracy, a co przeszkadza? Jak można polepszyć tę współpracę, aby skuteczniej realizować cele Działania 3? 4. W jakim stopniu rezultaty projektu są rozpowszechniane horyzontalnie (wymiana doświadczeń i adaptacja rezultatów Partnerstwa przez instytucje i organizacje działające w tych samych lub zbliżonych dziedzinach), w jakim zaś są rozpowszechniane wertykalnie (w działaniach administracji publicznej lub sektora prywatnego)? 5. Czy partnerstwo ponadnarodowe przyczyniło się do pracy nad włączeniem rezultatów projektu do głównego nurtu polityki? W jaki sposób? 6. Czy rezultaty projektu mają zastosowanie na poziomie Unii Europejskiej i czy zostały podjęte działania w celu włączenia tych rezultatów do głównego nurtu polityki unijnej?
Kryteria ewaluacji	Trwałość efektów, szczególnie pod względem długotrwałego utrzymywania się wpływu projektu na procesy rozwoju w sektorze, regionie czy w całym kraju.
Metody badawcze oraz próba badawcza	<ul style="list-style-type: none"> • Przegląd dokumentacji (zwłaszcza sprawozdań z zebrań Partnerstwa) i porównanie harmonogramu działań z raportami dotyczącymi postępów pracy. • Okresowe ankiety skierowane do partnerów w celu określenia przeszkód i problemów występujących podczas pracy nad Działaniem 3; dyskusja grupowa partnerów podsumowująca wyniki ankiet i mająca ustalić sposoby rozwiązania zaistniałych problemów. • Wywiady indywidualne z przedstawicielami instytucji, do których skierowane zostały działania na rzecz włączenia rezultatów projektu do głównego nurtu polityki. • Ankieta dla przedstawicieli partnerstwa ponadnarodowego, w celu zbadania zakresu współpracy i wymiany doświadczeń przy włączaniu rezultatów projektu do głównego nurtu polityki krajowej i unijnej.
Harmonogram realizacji autoewaluacji	<ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie projektu ewaluacji i narzędzi ewaluacyjnych: pierwszy miesiąc realizacji Działania 3. • Gromadzenie i analiza danych: w trakcie projektu (okresowe ankiety dla partnerów) - każdorazowo 1 tydzień. • Gromadzenie i analiza danych od pozostałych respondentów: 2 tygodnie. • Pisanie raportu: 2 tygodnie. • Prezentacja wyników ewaluacji Partnerstwa (data do ustalenia). • Przygotowanie ostatecznej wersji raportu: 14 dni po prezentacji wyników.
Forma raportu	Raport pisemny, ze szczególnym uwzględnieniem dobrych praktyk, opisu skutecznych strategii oraz przydatnych dla innych doświadczeń (<i>lessons learned</i>) przy włączaniu rezultatów projektu do głównego nurtu polityki.

1. Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja Fundusz Współpracy, Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL: Informator dla wnioskodawcy, Warszawa 2004, s. 61.

2.5. Zastosowanie autoewaluacji podczas realizacji projektu

Autoewaluacja jest koniecznym instrumentem podczas planowania i zarządzania pomocą strukturalną oraz elementem systemu wspomagającym efektywne wykorzystanie tych funduszy.

Wyżej przedstawiona struktura procesu ewaluacji IW EQUAL wskazuje na bardzo istotną rolę autoewaluacji prowadzonych przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju. Autoewaluacja jest bowiem integralną częścią procesu oceny wdrażania i efektów całego Programu.

Oprócz funkcji wspierającej proces ewaluacji zewnętrznej autoewaluacja odgrywa przede wszystkim ważną rolę w bieżącej realizacji projektu, jako procedura:

- wspomagająca proces podejmowania decyzji dotyczących planowania, realizacji i koordynacji projektu;
- użyteczna przy podnoszeniu skuteczności i efektywności działań;
- użyteczna do identyfikowania słabych i mocnych stron przedsięwzięcia;
- umożliwiająca zasygnalizowanie pojawiających się problemów;
- użyteczna przy określaniu stopnia zgodności realizacji i rezultatów projektu z przyjętymi założeniami;
- użyteczna do badania potrzeb beneficjentów (grupy docelowej).

Prowadzenie autoewaluacji związane jest również z gotowością do wzięcia na siebie ryzyka interpretacji, zrozumienia i zbadania konsekwencji własnego działania, co nie wszystkim przychodzi łatwo. Jeśli jednak ryzyko to zostanie podjęte, autoewaluacja może się stać:

- istotnym elementem uczenia się i samodoskonalenia organizacji oraz jej personelu;
- narzędziem systematycznej refleksji nad osiąganymi postępami pracy, prowadzonej w celu zwiększenia wydajności i skuteczności działań podejmowanych w projekcie;
- forum wypowiedania opinii wszystkich kluczowych grup zaangażowanych w proces planowania realizacji i koordynacji projektu, zbieranych i dokumentowanych w celu wzmocnienia współodpowiedzialności za przedsięwzięcie oraz jego efekty.

Każde Partnerstwo na rzecz Rozwoju powinno przedstawić na zakończenie Działania 1 procedury, według których dokonywać będzie oceny projektu w trakcie jego realizacji oraz po jego zakończeniu. Procedury te powinny zawierać wyjaśnienie, jakiego rodzaju dane i informacje będą stanowiły przedmiot oceny, a także w jaki sposób Partnerstwo chce przedstawiać te dane oraz analizować je.

Każde Partnerstwo na rzecz Rozwoju powinno również przedstawić szczegółowe informacje dotyczące oceny działań podejmowanych przez nie w zakresie współpracy ponadnarodowej.

Ocenę dokonywaną przez Partnerstwo (autoewaluację) powinno się przeprowadzać na każdym etapie realizacji projektu w ramach Programu EQUAL.

2.5.1. Działanie 1

Zadaniem autoewaluacji na etapie Działania 1 jest ocena jakości ustanowionego Partnerstwa.

Autoewaluacji można poddać:

- skład Partnerstwa;
- użyteczność i klarowność zasad postępowania w Partnerstwie;
- jakość przyjętych procedur;
- jakość zarządzania realizacją przedsięwzięcia na etapie ustanawiania Partnerstwa.

2.5.2. Działanie 2

Autoewaluacja na etapie Działania 2 może poddawać analizie osiągnięte rezultaty oraz dokonywać pierwszej oceny jakości realizacji projektu. Jej istotną rolą jest również ocena założeń przyjętych na etapie programowania, zwłaszcza celów oraz wskaźników, a także aktualnego kontekstu realizacji projektu. W konsekwencji wyniki takiej ewaluacji mogą się przyczynić do pewnych modyfikacji realizacji przedsięwzięcia oraz aktualizacji pierwotnych założeń.

Autoewaluacja może obejmować:

- ocenę przyjętego systemu wdrażania projektu;
- diagnozę zaistniałych czynników, które mogą mieć wpływ na proces wdrażania i skuteczność osiągania założonych celów;
- ocenę skuteczności i efektywności projektu, a zwłaszcza osiągniętych rezultatów oraz postępów w realizacji celów;
- ocenę jakości zarządzania realizacją przedsięwzięcia;
- ocenę jakości współpracy ponadnarodowej;
- diagnozę zgodności realizacji projektu z głównymi zasadami IW EQUAL.

Doskonałym materiałem wspomagającym realizację autoewaluacji jest matryca logiczna projektu, przygotowana na potrzeby zarządzania cyklem projektu³. Każde z pól tej matrycy precyzyjnie definiuje założenia realizacyjne projektu, autoewaluacja zaś powinna zbadać, w jakim stopniu założenia przyjęte w matrycy są realizowane.

Matryca logiczna

	Cele	Wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
Cele nadrzędnie	2	7	8	
Cel projektu	1	9	10	6
Rezultaty	3	11	12	5
Działania	13	14	15	16
			Warunki wstępne	4

2.5.3. Działanie 3

Autoewaluacja Działania 3 ocenia wyniki pracy Partnerstwa w odniesieniu do rozpowszechniania rezultatów projektu oraz włączenia ich do głównego nurtu polityki administracji publicznej szczebla lokalnego, regionalnego czy krajowego raz – w zależności od projektu – także sektora prywatnego. Istotne kwestie, które należy zbadać w tej części projektu, obejmują zagadnienia związane z przydatnością proponowanych rozwiązań dla innych instytucji i organizacji działających w tych samych lub zbliżonych dziedzinach (tzw. rozpowszechnianie horyzontalne) oraz skuteczność wykorzystywanych strategii przy staraniach o włączenie do głównego nurtu polityki administracji publicznej bądź sektora prywatnego proponowanych zmian legislacyjnych, regulaminowych czy sposobów pracy i zarządzania (tzw. rozpowszechnianie wertykalne).

Autoewaluacja prowadzona w trakcie realizacji tej części projektu może okazać się przydatna jako system wczesnego sygnalizowania problemów wynikających z procesu wdrażania przyjętych strategii rozpowszechniania rezultatów projektu, ponieważ umożliwi wprowadzanie zmian zmierzających do osiągnięcia większej skuteczności w osiąganiu celów Działania 3.

Autoewaluacja obejmuje, m.in.:

- ocenę skuteczności i wydajności proponowanych rozwiązań rozpowszechnianych wśród instytucji i organizacji;
- ocenę trwałości rezultatów projektu wyrażających się w poziomie osiągniętej skuteczności przy włączaniu proponowanych zmian do głównego nurtu polityki lub przyjęciu rezultatów/produktów projektu przez inne instytucje i organizacje;
- diagnozę czynników sprzyjających lub hamujących stosowane strategie włączania rezultatów projektu do głównego nurtu polityki;
- ocenę jakości zarządzania procesem mainstreamingu;
- ocenę przydatności i roli współpracy ponadnarodowej przy procesie mainstreamingu;
- ocenę przydatności i roli współpracy z Krajową Siecią Tematyczną w procesie mainstreamingu.

2.6. Przykład praktyczny:

cel i możliwości wykorzystania autoewaluacji Działań 1, 2 i 3
IW EQUAL

Działanie 1	
Cel autoewaluacji	Zbadanie jakości Partnerstwa oraz jego udoskonalenie w kierunku lepszego planowania i realizacji projektu.
Autoewaluacja może być wykorzystana do	<ul style="list-style-type: none"> • zbadania efektywności podziału zadań między partnerów; • zbadania skuteczności przyjętych procedur określających zasady współpracy między partnerami; • oceny jakości współpracy partnerów; • diagnozy roli poszczególnych partnerów oraz zgodności realizowanych ról z przyjętymi założeniami; • oszacowania możliwości oraz ograniczeń w trakcie planowania, realizacji i koordynacji projektu; • zbadania skuteczności zarządzania i koordynowania pracy Partnerstwa; • oceny potencjału Partnerstwa.
Działanie 2	
Cel autoewaluacji	Ocena skuteczności i wydajności projektu oraz zaplanowanie ewentualnych działań naprawczych, wspomagających osiągnięcie postępów w realizacji celów projektu.
Autoewaluacja może być wykorzystana do	<ul style="list-style-type: none"> • zbadania, w jakim stopniu podejmowane działania przyczyniają się do osiągnięcia założonych celów projektu; • zbadania postępów w realizacji projektu oraz identyfikowania ewentualnych zagrożeń dla osiągnięcia celów projektu; • refleksji nad tym, czy jakiś inny typ działań mógłby być bardziej skuteczny dla osiągnięcia założonych celów; • diagnozy, czy realizowane działania prowadzone są w optymalny sposób, tzn. czy koszty działań (finansowe, czasowe) równoważą płynące z nich korzyści; • zbadania zgodności realizowanych działań z oczekiwaniami i potrzebami odbiorców.
Działanie 3	
Cel autoewaluacji	Ocena skuteczności wdrażanych strategii we włączaniu rezultatów projektu do głównego nurtu polityki.
Autoewaluacja może być wykorzystana do	<ul style="list-style-type: none"> • identyfikowania przeszkód w realizacji procesu – w celu podjęcia ewentualnych działań naprawczych; • identyfikowania najskuteczniejszych strategii i najlepszych praktyk we włączaniu rezultatów projektu do głównego nurtu polityki; • ustalania poziomu trwałości rezultatów projektu; • zbadania postępów realizacji prac przy procesie mainstreamingu i podjęcia ewentualnych działań naprawczych; • zbadania odbioru podejmowanych działań przez decydentów odpowiedzialnych za wprowadzanie zmian w swoich instytucjach i organizacjach.

3. Metody autoewaluacji

3.1. Podstawowe metody gromadzenia danych

3.1.1. *Analiza dokumentów*

Najpopularniejszymi metodami gromadzenia danych na potrzeby autoewaluacji są: analiza dokumentów, wywiady, kwestionariusze oraz obserwacja.

Materiał do analizy mogą stanowić wszelkiego rodzaju dokumenty, m.in. dokumentacja zarządzających przedsięwzięciem, raporty z monitoringu i innych badań czy dokumenty zawierające dane administracyjne. Analiza dokumentów może dostarczyć informacji o kontekście formalnym badanego zdarzenia, a także pozwala poznać założenia ewaluowanego przedsięwzięcia i osiągnięte wyniki. Może być z powodzeniem stosowana na wstępnym etapie badań, jako element wspomagający przygotowanie badań terenowych, gdyż dostarcza podstawowych informacji o prowadzonych lub planowanych działaniach oraz ich rezultatach.

3.1.2. *Wywiady*

Wywiad jest metodą możliwą do zastosowania we wszystkich rodzajach i na wszystkich etapach autoewaluacji. Jego celem jest zebranie informacji oraz opinii uczestników zaangażowanych w badany projekt, czyli osób zajmujących się przygotowaniem dokumentów programowych, osób odpowiedzialnych za wdrażanie projektu, a także jego beneficjentów bezpośrednich i pośrednich. Można wymienić kilka form wywiadu, w zależności od stopnia jego sformalizowania: od nieformalnej rozmowy, poprzez wywiad częściowo ustrukturyzowany (tj. przeprowadzany na podstawie dyspozycji do wywiadu), do najbardziej sformalizowanego: wywiadu ustrukturyzowanego, który prowadzony jest z zastosowaniem przygotowanej wcześniej, skategoryzowanej listy pytań. Wykorzystanie metody wywiadu pozwala na poznanie wszystkich aspektów badanego przedsięwzięcia. Można poruszać skomplikowane i szczegółowe kwestie, a jednocześnie daje się rozmówcy swobodę wyrażania opinii własnym językiem oraz mówienie o kwestiach ważnych z jego punktu widzenia.

Wywiad może być prowadzony z pojedynczymi osobami lub z grupami osób. Jedną z najbardziej popularnych technik badawczych jest grupowy wywiad pogłębiony (tzw. fokus), zwany często zogniskowanym wywiadem grupowym (ang. *focus group interview*). Podstawową zaletą wywiadu grupowego jest wykorzystanie dynamiki grupy w zbieraniu informacji, a zwłaszcza efektu synergii (wzajemnego, pozytywnego stymulowania się uczestników), większej aktywności respondentów, spontaniczności, a także stworzenie poczucia bezpieczeństwa.

3.1.3. *Kwestionariusze*

Metodą badania za pomocą kwestionariusza można objąć znacznie więcej respondentów niż w przypadku wywiadu, a jej realizacja i analiza są stosunkowo łatwe. Wymaga ona szczególnie starannego przygotowania kwestionariusza, który powinien się składać z jasno sformułowanych, precyzyjnych i jednoznacznie brzmiących pytań. Kwestionariusz może zawierać pytania zamknięte, na które respondenci odpowiadają dokonując wyboru spośród dostępnych odpowiedzi. Można również pozostawić respondentom

większą swobodę udzielania odpowiedzi i zastosować pytania otwarte, które wymagają sformułowania samodzielnych odpowiedzi. Kwestionariusze mogą być dostarczone do respondentów drogą pocztową albo elektroniczną, bądź zrealizowane telefonicznie lub w trakcie spotkania, na którym są obecne osoby badane.

Użyteczną w autoewaluacji formą kwestionariusza mogą być tzw. listy kontrolne, precyzyjnie określające zakres wskaźników objętych badaniem.

Przykład listy kontrolnej służącej pomiarowi osiągnięć beneficjenta jako efektu uczestnictwa w projekcie

Wskaźnik	Zawsze	Często	Czasami	Rzadko	Nigdy	Nie dotyczy
Zna swoje mocne strony						
Zna swoje słabe strony						
Potrafi zarządzać własnymi finansami						
Nie poddaje się łatwo						
Potrafi pracować samodzielnie						
Potrafi się skoncentrować przez 30 minut						
Potrafi zakończyć zadania na czas						
Trudno mu prosić o pomoc						
Dotrzymuje terminów spotkań						
Potrafi wypełniać skomplikowane formularze						
Wypada dobrze podczas rozmowy o pracę						
Sprawnie pisze listy						
...						

Źródło: R. Lloyd, F. O'Sullivan: op. cit.

3.1.4. Obserwacja

Obserwacja jest metodą, w której członkowie zespołu ewaluacyjnego gromadzą dane poprzez bezpośredni udział w ramach podejmowanych działań. Przebywanie w miejscu realizacji przedsięwzięcia i bezpośredni kontakt z jego uczestnikami umożliwia ewaluatorom lepsze zrozumienie kontekstu, w jakim podjęto działania oraz pozwala ewaluatorowi na swobodniejsze poruszanie się w zagadnieniu. Dzięki zastosowaniu tej metody ewaluatorzy mogą osobiście się przekonać, jak funkcjonuje projekt. Obserwacja pozwala im wyjść poza wybiórcze spostrzeżenia pojedynczych osób oraz ułatwia uzyskanie bardziej wszechstronnego obrazu, co nie byłoby możliwe przy zastosowaniu jedynie ankiet i wywiadów.

Ewaluatorzy posługujący się tą metodą mogą przygotować formularz obserwacji w formie listy kontrolnej.

Przykład listy kontrolnej służącej obserwacji pracy osoby prowadzącej szkolenie – trenera

(przedmiotem obserwacji jest proces budowania i wzmacniania u uczestników szkolenia pozytywnego obrazu siebie)

Obserwowane zachowanie trenera	Tak	Nie	Opis zachowania	Komentarz obserwatora
Chwali i docenia uczestników				
Okazuje sympatię uczestnikom				
Pozwala uczestnikom być sobą, akceptuje również te cechy i upodobania, które są nieco inne niż u większości uczestników				
Pyta uczestników o zdanie, wysłuchuje ich opinii				
Pozwala wyrazić uczestnikom swoje uczucia, nie ignoruje ich i nie kpi z nich				
Sam również wyraża wprost swoje uczucia, nawet te trudne				
Nie udaje wobec uczestników osoby wszechwiedzącej, przyznaje otwarcie, że czegoś nie wie lub że popełnił błąd				
Okazuje zaufanie do możliwości uczestników, m.in. pozwala na podejmowanie ryzyka i sprawdzanie swoich możliwości				
Raczej nagradza właściwe zachowania uczestników niż karze niewłaściwe				

3.2. Techniki użyteczne w autoewaluacji

3.2.1. Techniki grupowe

Do gromadzenia danych można także wykorzystać różnego rodzaju techniki grupowe, używane najczęściej podczas szkoleń i spotkań do zbierania informacji zwrotnych od uczestników (np. burza mózgów, „gadająca ściana”). Ich zaletą jest łatwość przygotowania i stosunkowo mała czasochłonność.

3.2.2. Analiza SWOT

Analiza SWOT polega na przeanalizowaniu silnych (*strengths*) i słabych (*weaknesses*) stron danego przedsięwzięcia oraz szans (*opportunities*) i zagrożeń (*threats*), jakie wynikają z czynników zewnętrznych. Silne i słabe strony przedsięwzięcia są konfrontowane z czynnikami zewnętrznymi, na które nie mają wpływu osoby odpowiedzialne za realizację programu, a które w sposób pozytywny (szanse) lub negatywny (zagrożenia) mogą oddziaływać na jego wdrażanie. Istotnym zadaniem staje się wyodrębnienie czynników, dzięki którym można będzie rozwijać silne strony projektu, niwelować (bądź ograniczać) strony słabe, maksymalnie wykorzystywać istniejące możliwości i pojawiające się szanse oraz unikać przewidywanych zagrożeń i niebezpieczeństw.

3.3. Przykład praktyczny: analiza SWOT Partnerstwa na rzecz Rozwoju

Matryca służąca przeprowadzeniu analizy SWOT Partnerstwa na rzecz Rozwoju

	Cechy POZYTYWNE	Cechy NEGATYWNE
Czynniki WEWNĘTRZNE	<p>Mocne strony:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jakie są zalety Twojej/Twojej organizacji? Co robisz dobrze? Rozważ odpowiedzi na powyższe pytania z Twojego punktu widzenia oraz z punktu widzenia innych osób zaangażowanych w Partnerstwo. Nie bądź skromny, bądź realistyczny. Jeżeli będziesz miał z tym trudności – wypisz najpierw Twoją/Twoją organizację/Partnerstwa cechy charakterystyczne – niektóre z tych cech będą z pewnością silnymi stronami. <p>Przykład: mocną stroną może być zgrany i lubiący ze sobą pracować zespół.</p>	<p>Słabe strony:</p> <ul style="list-style-type: none"> Co jest robione niedobrze? Co może być usprawnione? Rozważ odpowiedzi na powyższe pytania z Twojego punktu widzenia oraz z punktu widzenia innych osób zaangażowanych w Partnerstwo. Bądź realistyczny i stań twarzą w twarz z faktami (nawet nieprzyjemnie dla ciebie brzmiącymi). <p>Przykład: słabą stroną może być brak właściwej koordynacji działań podejmowanych przez członków Partnerstwa.</p>
Czynniki ZEWNĘTRZNE	<p>Szanse:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gdzie są pola największych szans dla Ciebie/Twojej organizacji/Partnerstwa? Jakich są ciekawe trendy w otoczeniu? Szanse, które możesz wykorzystać, mogą pochodzić z szans: <ul style="list-style-type: none"> stworzonych przez technologię i rynek zarówno w skali mikro, jak i makro; stworzonych przez politykę gospodarczą i finansową rządu, które dotyczą dziedziny, w której działasz; wynikających ze struktury rynku pracy, struktury społeczeństwa, zmian w stylu życia społeczeństwa, wzorów społecznych, lokalnych wydarzeń itd. <p>Przykład: szansą, którą można wykorzystać, jest zainteresowanie lokalnych mediów pracami Partnerstwa.</p>	<p>Zagrożenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jakie przeszkody napotykasz? Czy zmieniają się wymagania dotyczące twojej pracy, produktu, usługi? To, co w pewnych sytuacjach jest szansą, w innych może być zagrożeniem (patrz wyżej). <p>Przykład: Zagrożeniem może być zmiana władz lokalnych po wyborach.</p>

3.4.

Zastosowanie wskaźników

Proces projektowania autoewaluacji, a następnie jej realizowania – tj. gromadzenia i analizowania danych oraz formułowania wniosków i rekomendacji – wymaga solidności i precyzji całego procesu badawczego. W zachowaniu rzetelności prowadzonych analiz oraz formułowanych wniosków bardzo pomocne są wskaźniki. W definiowaniu wskaźników dla autoewaluacji można wykorzystać wskaźniki określone w macierzy logicznej.

Żeby stwierdzić zaistnienie jakiegoś faktu, należy potwierdzić, że „coś” miało miejsce. Rzeczywistość jest na tyle złożona, że czasem, w celu jej uporządkowania i zrozumienia, musimy się posłużyć pewnymi uproszczeniami; taką właśnie „upraszczającą” rzeczywistość, rolę spełniają wskaźniki. Posługując się obserwacją lub innymi metodami badawczymi, stwierdzamy zaistnienie jakiegoś faktu, opierając się na pomiarze wskaźników tego faktu, czyli pomiarze atrybutów (jakościowych lub ilościowych) właściwych dla tego faktu. Wskaźnikiem jakościowym mogą być np. opinie uczestników szkolenia na temat jego użyteczności, wskaźniki ilościowe zaś określają wymierne cechy faktu (np. liczbę odbytych godzin szkolenia, liczbę utworzonych punktów doradztwa zawodowego).

Prawidłowe, precyzyjne i jasne określenie celów projektu powinno już samo przez się definiować wskaźniki osiągnięcia celu. Wskaźniki są niczym innym niż wyrażeniem celów projektu w języku liczb, dat, faktów, relacji, czyli za pomocą języka matematyki oraz binarnego (zero-jedynkowego) systemu ocen.

Wskaźniki produktów projektu powinny być proste i łatwo dostępne, co nie musi stwarzać problemów, gdyż osoby zarządzające projektem mają zazwyczaj stosowne informacje na temat dóbr i usług dostarczanych przez projekt. **Wskaźniki oddziaływania** mogą być trudniejsze do wyodrębnienia, np. z powodu trudności w określeniu, jakie efekty są rzeczywiście spowodowane właśnie przez projekt lub z powodu kosztów i pracochłonności bezpośredniego pomiaru tych efektów (np. zmniejszenie się odsetka bezrobotnych w danym regionie może być wskaźnikiem pozytywnego oddziaływania projektu reorientacji zawodowej, z drugiej jednak strony należy być świadomym również innych czynników wpływających na zmianę liczby bezrobotnych – m.in. wahania sezonowe, inwestycje w regionie).

Wskaźniki postępu wdrażania wyrażane są poprzez stopień zaawansowania osiągania wyników poszczególnych działań w odniesieniu do czasu. Na przykład do daty X działanie Y ma być zrealizowane w Z procent (np. w pierwszym miesiącu realizacji projektu przeszkolenie 150 z planowanych 560 osób). Określenie takich wskaźników postępu wdrażania jeszcze przed przystąpieniem do realizacji projektu pozwala na precyzyjne monitorowanie tej realizacji, które stanowi cenne narzędzie służące sprawnemu zarządzaniu projektem.

Gdy cel projektu nie ma bezpośredniego przełożenia na mierzalne rezultaty, wówczas niezbędne jest stworzenie – już na etapie formułowania celu – pośrednich

wskaźników/**weryfikatorów osiągnięcia celu**. Konieczne jest takie formułowanie celu, aby podczas tworzenia wskaźników wyrażenia abstrakcyjne (np. „wyższy poziom obsługi klientów”, „podniesienie zdolności adaptacyjnych beneficjentów”) zostały zastąpione precyzyjniejszymi wyrażeniami w kategoriach mierzalnych/weryfikowalnych empirycznie. Oznacza to dokonanie analizy, co dla autorów projektu oznacza realizacja danego celu (np. co oznacza sformułowanie „wyższy poziom obsługi klientów”). Istnieje co najmniej kilka możliwych rozwiązań tego zagadnienia, gdyż wyższy poziom obsługi może się wyrażać np. zmniejszeniem liczby skarg na złe załatwienie spraw (wskaźnik: zmniejszenie liczby skarg o X procent w ciągu Y miesięcy po zakończeniu realizacji projektu), jego odzwierciedleniem mogą także być wyniki przeprowadzonej ankiety/badania wśród beneficjentów (wskaźnik: w badaniu sondażowym przeprowadzonym w terminie X–Y miesięcy po zakończeniu realizacji projektu, Z procent badanych zauważy, że lepiej daje sobie radę w porównaniu z czasem przed realizacją projektu)⁴.

Propozycje sposobów pomiaru rezultatów miękkich oraz możliwości zastosowania wskaźników mierzalnych do diagnozy rezultatów miękkich

Rodzaj rezultatu „miękkiego”	Propozycja metody badawczej	Przykład pytania, które można zadać	Wskaźnik rezultatu
Stopień satysfakcji uczestników	Ankieta (subiektywna ocena dokonana przez uczestnika)	Jak ocenia Pan/Pani swoje uczestnictwo w projekcie? (skala odpowiedzi do wyboru: od „bardzo zadowolony” do „bardzo niezadowolony”)	Procent (liczba): – zadowolonych; – niezadowolonych.
	Wywiad (subiektywna ocena dokonana przez uczestnika)	Jak wyżej	Jak wyżej
Zmiana (zwiększenie) motywacji do [...] (poszukiwania pracy, podjęcia dalszej nauki, dalszego podnoszenia kwalifikacji)	Ankieta (deklaracja uczestnika)	Czy po zakończeniu uczestnictwa w projekcie będzie chciał/a Pan/Pani podjąć dalszą naukę? (odpowiedź do wyboru: tak/nie). W jakim stopniu decyzja ta związana jest z uczestnictwem Pana/Pani w projekcie? (skala odpowiedzi do wyboru: od „bardzo mocno” do „wcale”)	Procent (liczba) osób, które: – deklarują, że zwiększyła się ich motywacja do [...]; – rzeczywiście podjęły już te działania (bezpośrednia informacja od osoby).
	Wywiad (deklaracja uczestnika)	Jak wyżej	Jak wyżej
	Analiza dokumentów	Ile osób otrzymało świadectwo ukończenia kursu?	Liczba świadectw/zaświadczeń o ukończeniu [...]

Rodzaj rezultatu „miękkiego”	Propozycja metody badawczej	Przykład pytania, które można zadać	Wskaźnik rezultatu
Zmiana (wzrost) samooceny	Ankieta (subiektywna ocena dokonana przez uczestnika)	Czuję, że dam sobie radę (skala odpowiedzi do wyboru: od „zdecydowanie się zgadzam z tym twierdzeniem” do „zdecydowanie się nie zgadzam”).	Procent/liczba osób, które uważają, że: – dadzą sobie radę, są czegoś warte; – nie dadzą sobie rady.
	Wywiad (subiektywna ocena dokonana przez uczestnika)	Jak wyżej	Jak wyżej
	Test psychologiczny	Pytania układane przez specjalistę w dziedzinie [...].	Porównanie wyników pretestu i posttestu
Zmiana samooceny dotyczącej własnych szans na zatrudnienie	Ankieta (subiektywna ocena dokonana przez uczestnika)	Czuję, że teraz mam większe szanse na znalezienie pracy (skala odpowiedzi do wyboru: od „zdecydowanie się zgadzam z tym twierdzeniem” do „zdecydowanie się nie zgadzam”).	Procent (liczba) osób, które uważają, że ich szanse: – wzrosły; – nie zmieniły się; – zmniejszyły się.
	Wywiad (subiektywna ocena dokonana przez uczestnika)	Jak wyżej	Jak wyżej
Nabycie (wzrost) umiejętności	Ankieta (subiektywna ocena dokonana przez uczestnika)	Czy w wyniku udziału w szkoleniu zdobył Pan/Pani nowe umiejętności (odpowiedź do wyboru: tak/nie).	Procent (liczba) osób, które uważają, że: – nabyły nowe umiejętności; – nie nabyły nowych umiejętności.
	Wywiad (subiektywna ocena dokonana przez uczestnika)	Jak wyżej	Jak wyżej
	Obserwacja przez eksperta	Czy uczestnik wykonuje zadanie prawidłowo?	Ocena prawidłowego sposobu wykonywania czynności dokonana przez eksperta.
Nabycie wiedzy	Ankieta (subiektywna ocena dokonana przez uczestnika)	Czy w wyniku udziału w szkoleniu zdobył Pan/Pani nową wiedzę (odpowiedź do wyboru: tak/nie).	Procent (liczba) osób, które uważają, że: – zdobyły nową wiedzę; – nie zdobyły nowej wiedzy.
	Wywiad (subiektywna ocena dokonana przez uczestnika)	Jak wyżej	Jak wyżej
	Test wiedzy	Pytania układane przez specjalistę w dziedzinie [...].	Wyniki testu
Zdobycie kwalifikacji	Analiza dokumentów	Ile osób otrzymało świadectwo ukończenia kursu?	Liczba świadectw/zaświadczeń/certyfikatów ukończenia [...].

Rodzaj rezultatu „miękkiego”	Propozycja metody badawczej	Przykład pytania, które można zadać	Wskaźnik rezultatu
Rozwinięcie zdolności (interpersonalnych, analitycznych, organizacyjnych)	Ankieta (subiektywna ocena dokonana przez uczestnika)	Umiem pracować w grupie (skala odpowiedzi do wyboru: od „zdecydowanie się zgadzam z tym twierdzeniem” do „zdecydowanie się nie zgadzam”).	Procent (liczba) osób, które uważają, że ich zdolności w zakresie [...]: – rozwinęły się; – nie rozwinęły się.
	Wywiad (subiektywna ocena dokonana przez uczestnika)	Jak wyżej	Jak wyżej
	Test psychologiczny	Pytania układane przez specjalistę w dziedzinie [...].	Porównanie wyników pretestu i posttestu
Zmiana postawy (np. z pasywnej na aktywną) / zmiana opinii	Ankieta (subiektywna ocena dokonana przez uczestnika)	Jestem bardziej tolerancyjny dla innych, nawet jeżeli nie zgadzam się z ich opiniami (skala odpowiedzi do wyboru: od „zdecydowanie się zgadzam z tym twierdzeniem” do „zdecydowanie się nie zgadzam”).	Procent (liczba) osób, które uważają, że są: – bardziej [...]; – mniej [...].
	Wywiad (subiektywna ocena dokonana przez uczestnika)	Jak wyżej	Jak wyżej
	Test psychologiczny	Pytania układane przez specjalistę w dziedzinie [...].	Porównanie wyników pretestu i posttestu
Zgodność rodzaju udzielonego wsparcia z oczekiwaniami beneficjenta	Ankieta (subiektywna ocena dokonana przez uczestnika)	W jakim stopniu Pana/Pani oczekiwania zostały spełnione? (skala odpowiedzi do wyboru: od „w bardzo dużym stopniu” do „wcale”).	Procent (liczba) osób, które uważają, że udzielone wsparcie jest: – zgodne z ich oczekiwaniami (najlepiej porównać z oczekiwaniami zadeklarowanymi przed udzieleniem wsparcia); – niezgodne z ich oczekiwaniami.
	Wywiad (subiektywna ocena dokonana przez uczestnika)	Jak wyżej	Jak wyżej

Warto podkreślić, że prowadzenie badań ankietowych i wywiadów – chociaż wymaga odpowiednich umiejętności – nie jest ograniczone wymogiem posiadania określonych uprawnień. Inaczej jest w przypadku badań psychologicznych, prowadzonych z wykorzystaniem specjalistycznych testów. Kompetencje w tej dziedzinie mają wyłącznie psychologowie, i to im należy powierzyć zarówno gromadzenie materiału empirycznego, jak i interpretację uzyskanych wyników, jeżeli zdecydujemy się na korzystanie z tego typu danych.

4. Raport z autoewaluacji

4.1. Struktura raportu z autoewaluacji

Aby autoewaluacja mogła być użyteczna do poprawy jakości prowadzonych przedsięwzięć, uzyskane wyniki muszą zostać przekazane osobom odpowiedzialnym za realizację projektu w sposób dla nich zrozumiały. Dlatego też raport – jego struktura i język, jakim jest napisany – musi być dostosowany do potrzeb i oczekiwań odbiorców, zwłaszcza pod względem konkretności oraz stosowalności zamieszczonych w nim wniosków i rekomendacji. Ponadto raport powinien być jak najbardziej zwięzły, a jednocześnie wyczerpujący – musi bowiem w sposób całościowy odpowiadać na pytania postawione w projekcie ewaluacji. Mimo że wiele instytucji stosuje własne, preferowane układy, nie ma jednej uniwersalnej struktury raportu z autoewaluacji. Przeciwnie, struktura raportu powinna każdorazowo odpowiadać potrzebom osób zainteresowanych oraz wynikać bezpośrednio z projektu autoewaluacji.

Można jednak wyodrębnić elementy, które powinny znaleźć się w każdym raporcie:

- **Przedmiot badania i kontekst autoewaluacji** – w celu zaprezentowania tego, co i w jakich okolicznościach było badane. W tej części należy zawrzeć stosunkowo dokładny opis przedmiotu ewaluacji oraz przedstawić sytuację, jaka w tym czasie miała miejsce (zwłaszcza jeśli mogła wywierać wpływ na prowadzone badanie).
- **Procedura badawcza** (koncepcja autoewaluacji, jej projekt i stosowane metody) – w celu zaprezentowania i uwiarygodnienia zgromadzonych danych. W tej części należy przedstawić koncepcję badania i projekt badawczy, tak aby jasna była struktura badania oraz sposoby zbierania informacji. W tym fragmencie powinny też się znaleźć krótkie opisy metod gromadzenia danych wykorzystywanych podczas autoewaluacji.
- **Wyniki badania** (informacja o zgromadzonych danych, interpretacja danych, wyniki badań) – w celu zaprezentowania zebranego materiału i wprowadzenia odbiorcy raportu w badany świat (problemy, kwestie). W tej części należy przedstawić, w sposób uporządkowany, dane uzyskane podczas ewaluacji. W zależności od ich rodzaju można w tym fragmencie umieścić m.in.: analityczne opisy poparte cytata- mi (np. z dokumentów czy wywiadów), typologię porządkującą zebrane informacje, prezentacje graficzne pojawiających się zależności, różnego rodzaju wykresy prezentujące dane o charakterze ilościowym, zestawienia tabelaryczne, analizy statystyczne.
- **Wnioski z autoewaluacji** (z uwzględnieniem specyfiki badanego obszaru, potraktowaniem go jako całości, pokazaniem zarówno zalet, jak i słabości) – w celu podsumowania tego, czego dotyczyła autoewaluacja. Wnioski powinny być przedstawione w zwięzły, jednoznaczny i konkretny sposób oraz wynikać bezpośrednio z materiału badawczego wykorzystywanego przez ewaluatorów.
- **Rekomendacje** (zalecenia i sugestie ułatwiające podejmowanie decyzji) – w celu rozpoznania możliwych do wykonania działań wynikających z doświadczenia zdobytego podczas ewaluacji. Rekomendacje powinny być przedstawione w sposób konkretny i łatwy do przełożenia na konkretne działania.

4.2. Sposoby prezentowania wyników autoewaluacji

Raporty z autoewaluacji mogą przybierać różne formy. Poza rozpowszechnianiem raportu w postaci pisemnego opracowania przedstawienie jego wyników może następować poprzez przekazywanie streszczenia lub prezentacje ustne oparte na materiałach audiowizualnych. Należy zawsze pamiętać, że różne strony uczestniczące w ewaluowanym przedsięwzięciu prawdopodobnie w odmienny sposób zareagują na prezentację rezultatów ewaluacji.

Do najczęściej stosowanych form raportu z autoewaluacji należą:

- raport w wersji wydrukowanej;
- raport w wersji elektronicznej;
- prezentacja multimedialna wyników;
- prezentacja ustna wyników (np. podczas seminarium).

Pożądanym jest stosowanie takiego modelu przedstawiania wyników autoewaluacji, który w możliwie pełny sposób wykorzystuje dialog między różnymi stronami. Chodzi zwłaszcza o możliwość zapoznania się wszystkich uczestników ewaluowanego przedsięwzięcia z wynikami oceny oraz skomentowania sformułowanych wniosków. Stwarza to poczucie współodpowiedzialności za realizowane przedsięwzięcie.

4.3. Zasady formułowania wniosków i rekomendacji

Jak wspomniano w podrozdziale 2.2, podstawę raportu z autoewaluacji, stanowi analiza odpowiedzi na pytania kluczowe sformułowane w projekcie ewaluacji. Odpowiedzi na te pytania dokonywane są na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego (tj. rozmów, ankiet, obserwacji itd.). Ewaluacja oznacza jednak dokonywanie ocen wychodzących poza stwierdzenie wystąpienia jakiegoś faktu. Oceny te są oparte na kryteriach ustalonych w projekcie ewaluacji.

Przykładowe kryteria ewaluacji stosowane w formułowaniu wniosków ewaluacyjnych

Przykładowe pytania kluczowe dla ewaluacji Działania 2	Kryterium
<ol style="list-style-type: none">1. W jakim stopniu osiągnięto zakładane cele na poziomie produktów, rezultatów i oddziaływania?2. W jakim stopniu udział w projekcie wpłynął na aktywność (zawodową, życiową) osób objętych wsparciem?3. W jakim stopniu udział w projekcie wpłynął na zatrudnialność osób objętych wsparciem?	Odpowiedzi na te pytania pozwolą na ocenę skuteczności projektu.
<ol style="list-style-type: none">1. Czy zestaw instrumentów wsparcia dostarczony w ramach projektu (np. doradztwo, szkolenie, staże) był właściwie dobrany?2. Które z instrumentów miały, według beneficjentów, kluczowe znaczenie dla znalezienia przez nich zatrudnienia?3. Czy dobór beneficjentów był właściwy? Czy wsparcie trafiło do odpowiednich osób?	Odpowiedzi na te pytania pozwolą na ocenę trafności projektu.

Formułując wnioski i rekomendacje na podstawie zgromadzonego materiału badawczego, należy przestrzegać następujących wymagań:

- Kontrola reprezentatywności przypadków wziętych pod uwagę podczas badania:

Pułapki	Źródła błędu
Dobór niereprezentatywnych informatorów	Zbytnie poleganie na dostępnych informatorach
Generalizowanie z niereprezentatywnych zdarzeń	Brak ciągłości przebywania badacza w terenie; przywiązywanie większej wagi do zdarzeń dramatycznych
Wyciąganie wniosków z niereprezentatywnych procesów	Nastawienie z góry na uzasadnienie jakiejś tezy (szukanie potwierdzeń, ignorowanie faktów, które temu zaprzeczają)
Proponowane rozwiązania	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poszerzenie listy przypadków objętych badaniem. 2. Celowe wyszukiwanie przypadków, które stanowią kontrast, przeciwwagę. 3. Systematyczne sortowanie przypadków. 4. Pobieranie przypadkowych próbek z całkowitego zbioru osób i zjawisk poddanych badaniu. 	

- Kontrola oddziaływania badacza i samego badania (co oznacza, że trzeba mieć świadomość, iż badanie i sam badacz wpływa na badany przypadek oraz że przedmiot badania oraz informatorzy kształtują opinię badacza).
- Konieczność posługiwania się różnorodnymi źródłami danych oraz zróżnicowanymi metodami badawczymi.
- Kontrola znaczenia wyjątków („wyjątek potwierdza regułę”, ale może też być sygnałem, że pominęliśmy coś istotnego) i podążanie za niespodziankami (gdyż coś, co nas zaskakuje, może być cenną wskazówką).
- Wykluczanie pozornych relacji (nawet kiedy wydaje się, że dwie zmienne są skorelowane, zawsze trzeba się zastanowić, czy na obie te zmienne nie wpływa jakaś trzecia zmienna).
- Uzyskiwanie informacji zwrotnych od informatorów (tj. przedstawianie informatorom rezultatów badań oraz umożliwianie odniesienia się do nich, skomentowania i zweryfikowania).
- Formułowanie użytecznych rekomendacji (tj. możliwych do realizacji z punktu widzenia założeń programu oraz rzeczywistych możliwości), konsultowanie ich treści z osobami, których dotyczą, wyznaczenie czasu na ich wdrożenie, a także zbadanie efektów ich zastosowania.

4.4.

Wykorzystanie wyników autoewaluacji

Wyniki autoewaluacji powinny posłużyć do usprawnienia realizacji projektu i zarządzania nim. Aby jednak uzyskane wyniki mogły być użyteczne, po przeprowadzeniu autoewaluacji należy precyzyjnie zaplanować działania naprawcze. W tym celu potrzebne jest:

- zidentyfikowanie przyczyn ujawnionych problemów;
- precyzyjne zaplanowanie działań naprawczych (w tym wskaźników, które będą miernikami osiągniętego sukcesu);
- określenie ram czasowych, w jakich zostanie osiągnięta poprawa;
- wskazanie osób, które będą odpowiedzialne za realizację i nadzorowanie podjętych działań naprawczych;
- określenie parametrów kolejnej autoewaluacji, która sprawdzi rezultaty wdrożonych zmian.

4.5. Przykład praktyczny: strukturaraportu z autoewaluacji dla autoewaluacji Działań 1, 2 i 3 IW EQUAL ---

1. Krótkie streszczenie [tzw. *executive summary*] (nie więcej niż 1 stronę) podsumowujące wyniki autoewaluacji - najważniejsze osiągnięcia, dobre praktyki, wnioski i rekomendacje.
2. Opis przedmiotu autoewaluacji.
3. Charakterystyka przeprowadzonej autoewaluacji (przedstawienie projektu ewaluacji, opis zgromadzonych danych, tj. np. liczby zebranych ankiet).
4. Przedstawienie wyników autoewaluacji (według przyjętych kryteriów ewaluacji).
5. Wnioski i rekomendacje.
6. Załączniki: narzędzia stosowane podczas autoewaluacji, lista osób, z którymi przeprowadzone zostały wywiady, wykaz analizowanych dokumentów.

4.6. Przykład praktyczny: wykorzystanie informacji zebranych podczas autoewaluacji na potrzeby sprawozdania z realizacji działań ---

W ramach IW EQUAL Partnerstwa są zobowiązane do przedkładania Krajowej Strukturze Wsparcia sprawozdań z realizacji działań. W sprawozdaniach tych można z powodzeniem wykorzystać informacje zgromadzone podczas autoewaluacji. Należy jednak pamiętać, że raport podsumowujący wyniki autoewaluacji nie może zastąpić sprawozdania sporządzanego w formule wymaganej przez KSW.

Materiały z autoewaluacji warto wykorzystać w:

- opisie stanu realizacji działań (punkt A)⁵, a zwłaszcza opisie przyczyn niezgodności realizacji działań z harmonogramem i przy uzasadnieniu proponowanych działań naprawczych (punkt A3.1) oraz w opisie problemów zaistniałych podczas realizacji działań (punkty A4, A4.1, A4.2, A4.3);
- informacji o stopniu osiągnięcia zakładanych wartości wskaźników w okresie objętym sprawozdaniem (cały punkt B1).

Informacje zebrane podczas prowadzonej ewaluacji mogą również być pomocne przy wypełnianiu pozycji „Strategia i opis projektu” (Załącznik nr 1), przede wszystkim w punktach przedstawiających:

- diagnozę i ocenę specyficznych problemów związanych z dyskryminacją oraz nierównością na rynku pracy, których dotyczą działania Partnerstwa (punkt 1);
- analizę i charakterystykę beneficjentów ostatecznych (punkt 2);
- opis istniejącego ryzyka dla powodzenia realizacji projektu (punkt 3.4);
- opis korzyści z *empowerment* po zakończeniu projektu (punkt 4.2);
- opis Partnerstwa, a zwłaszcza jego zaangażowania i jakości pracy (punkty 5.1, 5.2);
- opis innowacyjności (punkt 6), zwłaszcza w diagnozie sytuacji obecnej oraz określeniu grupy docelowej;
- opis polityki równości płci (punkt 7), zwłaszcza w opisie sytuacji obecnej oraz oszacowaniu kluczowych wskaźników;
- opis strategii upowszechniania rezultatów (punkt 8).

5. Przykładowe narzędzia do wykorzystania w autoewaluacji Działań 1 i 2 IW EQUAL

5.1. Lista kontrolna do oceny jakości Partnerstwa na rzecz Rozwoju

Lp.	Pytanie kontrolne	Odpowiedź (tak/nie)	Jeżeli wybrano odpowiedź TAK		Jeżeli wybrano odpowiedź NIE		
			Podać krótki opis realizacji	Ocena jakości podjętego działania (jeżeli dotyczy)	Podać przyczyny	Jakie kroki zostaną podjęte w celu poprawy?	Czas realizacji poprawy (data)
1	Czy cel utworzenia Partnerstwa jest dla wszystkich partnerów zrozumiały?						
2	Czy cel utworzenia Partnerstwa jest przez wszystkich partnerów rozumiany w jednakowy sposób?						
3	Czy w Partnerstwie reprezentowane są różne typy organizacji?						
4	Czy został przygotowany program pracy Partnerstwa?						
5	Czy program pracy Partnerstwa ma formę pisemnej Umowy o Partnerstwie?						
6	Czy program pracy Partnerstwa był konsultowany i uzgadniany ze wszystkimi partnerami?						
7	Czy wyniki tych konsultacji i uzgodnień zostały uwzględnione w programie pracy?						
8	Czy Partnerstwo ma jasno określoną strukturę ról poszczególnych partnerów?						
9	Czy wszyscy partnerzy zostali powiadomieni o zakresie swoich praw i obowiązków?						
10	Czy dla wszystkich partnerów ich role i zadania są zrozumiałe?						

Lp.	Pytanie kontrolne	Odpowiedź (tak/nie)	Jeżeli wybrano odpowiedź TAK		Jeżeli wybrano odpowiedź NIE			
			Podać krótki opis realizacji	Ocena jakości podjętego działania (jeżeli dotyczy)	Podać przyczyny	Jakie kroki zostaną podjęte w celu poprawy?	Czas realizacji poprawy (data)	Organizacja/osoba odpowiedzialna za realizację
11	Czy wszyscy partnerzy zaakceptowali swoje role i zadania?							
12	Czy precyzyjnie określono zadania koordynatora projektu?							
13	Czy precyzyjnie określono zasady podejmowania decyzji w ramach Partnerstwa?							
14	Czy dokonano diagnozy i oceny specyficznych problemów dotyczących wykluczenia, dyskryminacji i nierówności na rynku pracy, do których odnosić się będą działania w projekcie?							
15	Czy dokonana diagnoza została uwzględniona w pracach nad przygotowaniem projektu?							
16	Czy dokonano diagnozy potrzeb i oczekiwań beneficjentów ostatecznych (tj. grup, na które będą miały wpływ opracowane i testowane rozwiązania)?							
17	Czy zostali wybrani partnerzy ponadnarodowi?							
18	Czy zasady współpracy z partnerami ponadnarodowymi zostały określone?							
19	Czy podjęto współpracę z partnerami ponadnarodowymi?							

Lp.	Pytanie kontrolne	Odpowiedź (tak/nie)	Jeżeli wybrano odpowiedź TAK		Jeżeli wybrano odpowiedź NIE			
			Podać krótki opis realizacji	Ocena jakości podjętego działania (jeżeli dotyczy)	Podać przyczyny	Jakie kroki zostaną podjęte w celu poprawy?	Czas realizacji poprawy (data)	Organizacja/osoba odpowiedzialna za realizację
20	Czy precyzyjnie określono wartość dodaną, która zostanie uzyskana dzięki działaniom ponadnarodowym?							
21	Czy zabrano o zaangażowanie grup dyskryminowanych?							
Dodatkowe kwestie do zbadania w kolejnych etapach realizacji projektu i jego autoewaluacji								
22	Czy zostały zidentyfikowane inne Partnerstwa w ramach sieci tematycznej?							
23	Czy zostały określone zasady współpracy z innymi Partnerstwami w ramach sieci tematycznej?							
24	Czy podjęto współpracę z innymi Partnerstwami w ramach sieci tematycznej?							
25	Czy opracowano strategię współpracy w zakresie wprowadzania rezultatów działań do polityki na szczeblu krajowym i europejskim (<i>mainstreaming</i>)?							
26	Czy opracowano strategię i mechanizmy wprowadzania do polityki rezultatów działań w zakresie równouprawnienia płci?							
27	Czy zapewniono publiczny dostęp do uzyskanych rezultatów (produktów, instrumentów, metod)?							
28	Czy zostały określone zasady administrowania środkami finansowymi?							

5.2.
Propozycja
pytań do
kwestionariusza
badania
spełnienia
potrzeb
beneficjentów
ostatecznych

Dane o beneficjencie:

Płeć

Wiek

Wykształcenie

Obecny status

(bezrobotny, pracujący stale, pracujący dorywczo, uczący się)

1. Dlaczego zdecydował/a się Pan/Pani uczestniczyć w projekcie?

.....
.....

2. Jak Pana/Pani zdaniem będzie wyglądała Pana/Pani sytuacja zawodowa za rok?

.....
.....

3. Jak by Pan/Pani chciał/a, żeby ta sytuacja wyglądała?

.....
.....

4. Co musiałoby się zmienić, żeby był/a Pan/Pani zadowolony/a ze swojej sytuacji zawodowej?

.....
.....

5. Czy Pana/Pani zdaniem uczestnictwo w projekcie pomoże Panu/Pani zmienić swoją sytuację zawodową?

.....
.....

6. Co w projekcie było najbardziej użyteczne dla zmiany Pana/Pani sytuacji zawodowej?

.....
.....

7. Co w projekcie było najmniej użyteczne dla zmiany Pana/Pani sytuacji zawodowej?

.....
.....

Dziękujemy za wypełnienie ankiety!

5.3. Lista kontrolna do oceny jakości przygotowania projektu i zarządzania nim

Lp.	Pytanie kontrolne	Odpowiedź (tak/nie)	Jeżeli wybrano odpowiedź TAK		Jeżeli wybrano odpowiedź NIE		
			Podać krótki opis realizacji	Ocena jakości podjętego działania (jeżeli dotyczy)	Podać przyczyny	Jakie kroki zostaną podjęte w celu poprawy?	Czas realizacji poprawy (data)
Faza przygotowania projektu							
1	Czy cel/cele projektu został jasno określony?						
2	Czy opracowano strategię osiągnięcia postawionego celu/celów?						
3	Czy precyzyjnie sformulowano zakres działania?						
4	Czy określono wskaźniki osiągnięcia celu/celów?						
5	Czy określono metody pomiaru realizacji wskaźników?						
6	Czy dokonano diagnozy ryzyka powodzenia projektu?						
7	Czy wyniki tej diagnozy (jeżeli była przeprowadzona) zostały uwzględnione w planie realizacji projektu (czy sformulowano alternatywne scenariusze)?						
8	Czy zapewniono środki /metody pozwalające na zapewnienie elastyczności?						
9	Czy sformulowano szczegółowy program działań?						
10	Czy sformulowano szczegółowy harmonogram działań?						
11	Czy precyzyjnie określono „kamienie milowe” dla poszczególnych działań?						
12	Czy wyznaczono osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych działań?						

Lp.	Pytanie kontrolne	Odpowiedź (tak/nie)	Jeżeli wybrano odpowiedź TAK		Jeżeli wybrano odpowiedź NIE			
			Podać krótki opis realizacji	Ocena jakości podjętego działania (jeżeli dotyczy)	Podać przyczyny	Jakie kroki zostaną podjęte w celu poprawy?	Czas realizacji poprawy (data)	Organizacja/osoba odpowiedzialna za realizację
13	Czy określono zasady monitorowania wykonania poszczególnych działań?							
14	Czy wyznaczono osoby odpowiedzialne za sprawdzanie wykonania poszczególnych działań?							
15	Czy określono procedurę oceny (ewaluacji) projektu?							
16	Czy wyznaczono osoby odpowiedzialne za ewaluację działań?							
17	Czy zaplanowano mechanizmy wykorzystania wyników ewaluacji w celu poprawy realizowanych działań?							
18	Czy budżet został zaplanowany realistycznie?							
19	Czy w budżecie wyodrębniono działania i koszty krajowe oraz ponadnarodowe?							
20	Czy zaplanowany budżet zapewnia właściwą realizację zaplanowanych działań?							
21	Czy zostały określone zasady administrowania środkami finansowymi?							
22	Czy wyznaczono osoby odpowiedzialne za administrowanie środkami finansowymi?							

Lp.	Pytanie kontrolne	Odpowiedź (tak/nie)	Jeżeli wybrano odpowiedź TAK		Jeżeli wybrano odpowiedź NIE			
			Podać krótki opis realizacji	Ocena jakości podjętego działania (jeżeli dotyczy)	Podać przyczyny	Jakie kroki zostaną podjęte w celu poprawy?	Czas realizacji poprawy (data)	Organizacja/osoba odpowiedzialna za realizację
Faza realizacji projektu								
23	Czy opracowana strategia osiągnięcia postawionego celu/celów jest realizowana?							
24	Czy podjęte działania przyczyniają się do osiągnięcia założonego celu/celów?							
25	Czy wskaźniki osiągnięcia celu/celów zostały właściwie określone?							
26	Czy metody pomiaru realizacji wskaźników zostały właściwie określone?							
27	Czy działania realizowane są zgodnie z przyjętym programem?							
28	Czy działania realizowane są zgodnie z przyjętym harmonogramem?							
29	Czy wprowadzono jakies modyfikacje realizacji projektu (program, harmonogram) w stosunku do założeń?							
30	Czy „kamienie milowe” dla poszczególnych działań są osiągane?							
31	Czy osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych działań właściwie wywiązują się z postawionych im zadań?							
32	Czy prowadzone jest monitorowanie wykonania poszczególnych działań?							

Lp.	Pytanie kontrolne	Odpowiedź (tak/nie)	Jeżeli wybrano odpowiedź TAK		Jeżeli wybrano odpowiedź NIE			
			Podać krótki opis realizacji	Ocena jakości podjętego działania (jeżeli dotyczy)	Podać przyczyny	Jakie kroki zostaną podjęte w celu poprawy?	Czas realizacji poprawy (data)	Organizacja/osoba odpowiedzialna za realizację
33	Czy osoby odpowiedzialne za sprawdzanie wykonania poszczególnych działań właściwie wywiązują się z postawionych im zadań?							
34	Czy procedura oceny (ewaluacji) projektu jest realizowana?							
35	Czy osoby odpowiedzialne za ewaluację działań właściwie wywiązują się z postawionych im zadań?							
36	Czy wyniki ewaluacji są wykorzystywane w celu poprawy realizowanych działań?							
37	Czy budżet został zaplanowany realistycznie?							
38	Czy zaplanowany budżet zapewnia właściwą realizacją zaplanowanych działań?							
39	Czy ustalone zasady administrowania środkami finansowymi są przestrzegane?							
40	Czy osoby odpowiedzialne za administrowanie środkami finansowymi właściwie wywiązują się z postawionych im zadań?							

6. Przykłady dobrej praktyki

6.1.

Ewaluacja wewnętrzna projektu realizowanego przez Partnerstwo Inicjatyw Nowohuckich

1. Opis projektu

Projekt „Nowa Huta – nowa szansa” jest realizowany na obszarze Nowej Huty, który obejmuje tereny przemysłowe, zamieszkałe przez 220 tys. mieszkańców. Administracyjnie jest to część Krakowa, na którą składa się 5 dzielnic. Dwie z nich powstały w latach pięćdziesiątych jako osiedla mieszkaniowe dla pracowników Huty im. Lenina, kolejne dzielnice tworzone były w następnych latach. Nowa Huta była bardzo długo postrzegana przez krakowian jako zbiorowisko osób o niskim wykształceniu, teren niebezpieczny, bez perspektyw, zaplecza kulturalnego i edukacyjnego. Traktowano ją jako gorszą część Krakowa, odznaczającą się postępującym wykluczeniem, związanym ze zwiększonym bezrobociem. Także mieszkańcy tej dzielnicy mają silne „poczucie odrzucenia” ze strony Starego Krakowa. Potwierdziły to badania przeprowadzone w Działaniu 1. Ujawniły one ponadto, iż wśród mieszkańców Nowej Huty pokutuje wizja przedsiębiorczości jako działania niezbyt przejrzystego, a dodatkowo dominuje etatyzm, narzucony przez środowisko pracy związane z kombinatem metalurgicznym. Łączy się z tym brak środków finansowych i doświadczenia zawodowego, brak wiedzy i doświadczenia w poruszaniu się po rynku pracy, a także bierność wynikająca z nacisków społecznych na zachowanie „solidarności losu”. Efektem jest postępująca atomizacja społeczna, która ujawniła się w prowadzonych badaniach zwłaszcza w wypowiedziach przedstawicieli starszego pokolenia. Wizerunek Nowej Huty powoli jednak ulega zmianie, a jedną z wartości projektu ma być przyspieszenie tej zmiany.

Celem projektu jest zaszczepienie przedsiębiorczości społecznej i przygotowanie struktur organizacyjnych na rynku lokalnym, z wykorzystaniem współpracy ponadnarodowej. Dlatego wprowadzono nowatorskie rozwiązanie – organizowanie „manufaktur integracyjnych” w dziedzinie edukacji, kultury, rekreacji i usług społecznych, których zadaniem jest przygotowanie osób defaworyzowanych do funkcjonowania na otwartym rynku pracy. Manufaktury to przewidziana do usamodzielnienia część przedsiębiorstwa/institucji, organizowana i prowadzona przez beneficjentów z wykorzystaniem bazy finansowej i lokalowej firmy macierzystej. Manufaktury są nowatorską formą inkubacji, służą do praktycznego przygotowania beneficjentów do pracy w niszowych dziedzinach usług słabo reprezentowanych na rynku lokalnym (np. dziewiarstwo artystyczne, muzyka nowoczesna, usługi cateringowe dla osób starszych, pielęgnowanie narodowych tradycji, organizowanie wypoczynku i działalność edukacyjna) przy wspieraniu przedsiębiorczości, a zwłaszcza przedsiębiorczości społecznej. Rozwój i usamodzielnianie się manufaktur wspierać będzie Centrum Przedsiębiorczości Społecznej.

Do realizacji projektu przystąpiło Partnerstwo Inicjatyw Nowohuckich, które tworzy 12 podmiotów: 2 szkoły wyższe, 2 jednostki samorządowe zajmujące się pracą z beneficjentami ostatecznymi, 2 organizacje pozarządowe, 2 jednostki edukacyjne dla młodzieży, w tym jedna kształcąca beneficjentów ostatecznych, firma prywatna, gازه

ta lokalna, samorządowa jednostka budżetowa i – jako lider projektu – samorządowa jednostka kultury. Planowane działania skierowano do 110 beneficjentów, którzy są częścią społeczności tej poprzemysłowej dzielnicy: osób bezrobotnych nie mających prawa do zasiłku, niepełnosprawnych, młodzieży objętej opieką Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej oraz absolwentów OHP.

2. Tworzenie systemu monitorowania i ewaluacji

Przekonanie o konieczności opracowania systemu monitorowania i ewaluacji wynikało z oceny Działania 1 dokonanej przez jednego z partnerów – Instytut Przedsiębiorczości „Prymus”. Dobrze przygotowana ewaluacja miała odpowiedzieć na pytania związane z:

- innowacyjnymi metodami działania przyjętymi w projekcie;
- nowym doświadczeniem, jakim okazało się współdziałanie przy realizacji zadania różnych i dotychczas nie współpracujących ze sobą partnerów;
- nowym kierunkiem działania na obszarze Nowej Huty, jakim stała się przedsiębiorczość społeczna;
- możliwością absorpcji doświadczeń, które mają do zaoferowania partnerstwa zagraniczne;
- zmianami, które zachodzą przez 3-letni okres trwania projektu w środowisku zewnętrznym i wewnętrznym objętych jego oddziaływaniem.

Na etapie przygotowywania wniosku o dofinansowanie Działania 2 przyjęto następujące podstawowe ustalenia dotyczące monitorowania i ewaluacji:

1. Zostanie przygotowany profesjonalny system monitorowania i ewaluacji projektu, który musi być na tyle elastyczny, aby sprostać wielowątkowym i nowatorskim działaniom.
2. Ewaluacja i monitorowanie muszą być tak prowadzone, aby jednocześnie spełniały rolę narzędzia zarządzania zarówno dla administratora, jak i partnerów prowadzących manufaktury integracyjne.

Ograniczono również następujący schemat postępowania, który doprowadził do stworzenia oraz wprowadzenia do praktyki systemu monitorowania i ewaluacji:

1. Opracowanie systemu oraz przygotowanie narzędzi monitorowania i ewaluacji przez partnera – Małopolską Szkołę Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
2. Przeszkolenie kadry Partnerstwa i przyjęcie podstaw systemu przez Grupę Sterującą. Ewaluacja będzie procesem ciągłym, rezultaty policzalne będą uzyskiwane poprzez system monitorowania, natomiast rezultaty „miękkie” będą podlegały ocenie ze względu na specyfikę manufaktury oraz ogólne cele Partnerstwa i projektu. Zaangażowanie w proces oceny różnych struktur występujących w projekcie uruchomi proces permanentnej samooceny.
3. Objęcie oceną procesu tworzenia i rozwoju wszystkich manufaktur integracyjnych, jako poszczególnych laboratoriów, oraz działań Biura Partnerstwa Inicjatyw Nowohuckich,

współpracy w Partnerstwie, a także współpracy ponadnarodowej. Ocenie ma podlegać zgodność z celami, harmonogramem i budżetem projektu.

4. Ocena zastosowania metod wspomagania lokalnego rynku przedsiębiorczości i realizacji zadań przez Centrum Przedsiębiorczości, której dokona Biuro Partnerstwa.
5. Okresowe przedstawienie wniosków z ewaluacji Grupie Sterującej i administratorowi projektu.

System noszący dźwięczną nazwę MIO (od „system monitorowania i oceny”), zaprezentowany publicznie w grudniu 2005 r., umożliwił stworzenie jasnej struktury działań przewidzianych do wykonania oraz podstawowych narzędzi do ich realizacji (np. wzorcowe arkusze sprawozdań wewnętrznych, wzór karty beneficjenta), a także określenie zakresu i podziału kompetencji partnerów w realizacji zadania, terminów granicznych i kolejności działań. Dzięki opracowaniu systemu ustalono zasób pojęć niezbędnych do opisu zjawiska oraz uzyskano orientację w kwestii możliwości wykorzystania osiągniętych rezultatów. Przyjęcie systemu zostało poprzedzone szkoleniem wewnętrznym. Wdrożeniem systemu zajęło się Centrum Przedsiębiorczości Społecznej (CPS) – jednostka powołana do organizowania i udzielanie wsparcia dla beneficjentów ostatecznych i związanych z nimi działań projektu oraz ściśle współpracująca z administratorem i partnerami, w związku z czym mająca częsty i bezpośredni kontakt ze wszystkimi uczestnikami i realizatorami projektu.

Rezultaty, które Partnerstwo spodziewało się uzyskać w efekcie wprowadzenia i stałego udoskonalania systemu miały posłużyć do:

- zwiększenie skuteczności zarządzania projektem przez jego administratora;
- wzrostu skuteczności działań poszczególnych partnerów realizujących zadania projektu, a także lepszego wykorzystania potencjału, jaki daje wspólne działanie;
- stworzenia silnej sieci powiązań między zespołami manufaktur integracyjnych, a także między manufakturami i CPS;
- opracowania metod integracji zespołów pracowniczych oraz form doskonalenia kompetencji w kierunku przedsiębiorczości wraz z reagowaniem na zmiany otoczenia rynkowego;
- stworzenia metodyki działania partnerskiego w partnerstwie trójsektorowym;
- określenia skutecznych sposobów wymiany informacji i usług między społecznością lokalną a nowymi formami przedsiębiorczości;
- wdrożenia struktur Partnerstwa do systematycznego śledzenia postępów realizacji projektu poprzez planowanie i sprawozdawanie w cyklu miesięcznym;
- przygotowania raportu podsumowującego eksperyment realizowany w projekcie.

3. Działanie systemu monitorowania i ewaluacji

System MIO zakłada:

1. Comiesięczne monitorowanie ośmiu partnerów prowadzących manufaktury integracyjne.
2. Kwartalne monitorowanie czterech partnerów wspomagających i administratora.
3. Autoewaluację zadań realizowanych na trzech poziomach działania:

- poziom A: partnerzy w Partnerstwie;
 - poziom B: manufaktury integracyjne;
 - poziom C: cele i założenia projektu w kontekście lokalnym i ponadnarodowym.
4. Prowadzenie dla każdego beneficjenta „wewnętrznej karty beneficjenta ostatecznego” (wzór karty jest w dużym stopniu zbieżny z systemem PFES wprowadzonym do stosowania przez Krajową Strukturę Wsparcia)

W części poświęconej monitorowaniu działania korygujące i uzupełniające zakończono w kwietniu 2006 r. Pracę tę wykonali twórcy systemu oraz partner realizujący monitorowanie i ewaluację, w ścisłej współpracy z administratorem, koordynującym cały proces. Od maja 2006 r. monitorowanie jest prowadzone zgodnie z wytycznymi spisnymi w trzech instrukcjach, sprawdzonymi i przetestowanymi za pomocą odpowiednich narzędzi.

Ewaluacja przygotowana w projekcie będzie miała charakter autoewaluacji. W system jej tworzenia zaangażowany jest kilkusobowy zespół, w którego skład wchodzi przedstawiciele administratora oraz pracownicy naukowcy trzech instytucji partnerskich. Założono objęcie tym procesem wszystkich struktur Partnerstwa, przy osobistym zaangażowaniu wszystkich beneficjentów.

Na każdym z wyróżnionych poziomów (A, B i C) określono obszary ewaluacji i sformułowano pytania ewaluacyjne.

Na poziomie A przewidziano autoewaluację sześciu najważniejszych obszarów funkcjonowania Partnerstwa:

1. Środowisko informacyjne.
2. Motywacja w działaniu.
3. Synergia działań w Partnerstwie.
4. Problemy i ich rozwiązywanie.
5. Budowanie kompetencji.
6. Styl, jakość i efektywność zarządzania.

Wyżej wymienione obszary zostały zaproponowane przez koordynatora projektu, który uczestniczył w pracach zespołu ewaluacyjnego, zapoznawał się z jego propozycjami, a także brał udział w roboczych dyskusjach nad kształtem i zakresem oceny. Obecnie na poziomie A powstają narzędzia do ewaluacji, które następnie będą testowane i weryfikowane.

Do każdego z obszarów poziomu A odnoszą się określone kryteria, pytania ewaluacyjne i narzędzia badawcze.

Na przykład opis obszaru 4 zawiera następujące elementy:

Kryteria:

1. Umiejętność definiowania problemów.
2. Skuteczność rozwiązywania problemów.
3. Szybkość rozwiązywania problemów.
4. Skuteczność zastosowania zasady empowerment motywującej działanie.

Pytania ewaluacyjne:

1. Ile problemów zgłoszono w trakcie realizacji Działania 2?
2. Jakich dziedzin dotyczyły zgłaszane problemy?
3. Czy opisywane problemy dotyczyły faktycznych trudności w realizacji projektu?
4. Na ile skutecznie rozwiązywane były problemy?
5. Kto uczestniczył w rozwiązywaniu problemów?
6. Jaki był wpływ problemów na realizację projektu?
7. Czy w trakcie realizacji projektu zaszły zmiany w definiowaniu problemów i radzeniu sobie z nimi?

Proponowane narzędzia badawcze:

1. Do odpowiedzi na pytania ewaluacyjne nr 1 i 2: analiza dokumentów.
2. Do odpowiedzi na pytania ewaluacyjne nr 3,4 i 5: ankieta.

Na poziomie B zdecydowano się poddać ocenie osiem obszarów uznanych za najważniejsze w działalności manufaktur. Na określenie ich ostatecznego kształtu i zakresu mieli wpływ partnerzy prowadzący manufaktury, one same, a także zespół ewaluacyjny i administrator. Narzędzie ewaluacji zostało już przygotowane i przetestowane po wprowadzeniu korekt jest gotowe do wykorzystywania. Badaniem objęto następujące aspekty :

1. Związek ze społecznością lokalną i partnerami europejskimi.
2. Produkty.
3. Wyróżniki jakościowe produktu.
4. Miejsce i rola oferty manufaktur integracyjnych na rynkach lokalnych i europejskich.
5. Równość szans w zespołach pracowniczych.
6. Perspektywy organizacyjno-prawne.
7. Symptomy akceptacji społecznej.
8. Możliwości powielenia przedsięwzięcia.

Przeprowadzono też pierwsze badanie ewaluacyjne manufaktur.

Na poziomie C za najbardziej przydatne narzędzie ewaluacji uznano wywiad kierowany. Jest to jedyny poziom, na którym nie wyodrębniono obszarów ewaluacji, uznając za nie cele operacyjne projektu oraz wpisane w jego działania podstawowe zasady Inicjatywy Wspólnotowej Equal: innowacyjność, równość szans, ponadnarodowość. Sformułowano natomiast pytania ewaluacyjne.

Oprócz opisanych metod gromadzenia danych, na wszystkich poziomach ewaluacji będzie dodatkowo przeprowadzona analiza dokumentów.

Niezależnie prowadzona jest ewaluacja śródkresowa programu szkolenia Partnerstwa Inicjatyw Nowohuckich noszącego tytuł „Akademia Inspiracji”. Ma ona charakter ewaluacji zewnętrznej i jest zlecona ekspertowi zatrudnionemu przez jednego z partnerów (Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego). Badaniem ewaluacyjnym objęto:

- liderów manufaktur integracyjnych;
- Biuro Partnerstwa;
- koordynatora projektu.

Wyniki ewaluacji wpłyną na korektę programu realizowanego jeszcze według harmonogramu projektu do listopada 2007 r.

W początkowym okresie wdrażania systemu MIO pojawiły się trudności, które omal nie zniechęciły partnerów do jego stosowania. Należało dopracować wzory sprawozdań zbiorczych, stworzyć instrukcje ich wypełniania, dokonać wyboru wskaźników spośród tych zaproponowanych przez twórców systemu (które w całości składały się na cienką książkę), a co najważniejsze – przygotować narzędzia ewaluacji dostosowane do zaproponowanych obszarów i wybrać zaangażowane w nią osoby. Otwartość systemu szybko ujawniła swoje zalety. Powołany do ewaluacji zespół składający się z przedstawicieli dwóch Partnerów (krakowskich szkół wyższych), administratora projektu oraz Centrum Przedsiębiorczości Społecznej (szczególną manufakturę integracyjną) wyłonił obszary ewaluacji rzeczywiście znaczące dla Partnerstwa. Członkowie 11-osobowego zespołu mogli proponować metody i narzędzia najbardziej przydatne do oceny wyróżnionych obszarów. Opracowano również harmonogram autoewaluacji. Przygotowały: Danuta Szymońska, Danuta Bener
Konsultacja: Beata Ciężka

6.2. Ewaluacja wewnętrzna projektu realizowanego przez Partnerstwo na rzecz Rozwoju "Wstań, unieś głowę"

Opis projektu

Projekt jest realizowany w ramach tematu A przez czterech partnerów: Pomorsko-Kujawskie Zrzeszenie Samopomocy Obywatelskiej w Barcinie, Powiatowy Urząd Pracy w Żninie, Bydgoski Zakład Doskonalenia Zawodowego i Akademię Techniczno-Rolniczą w Bydgoszczy.

Beneficjentami ostatecznymi są osoby wykluczone społecznie, pozostające bez pracy powyżej 3 lat (średnia pozostawania beneficjentów bez pracy wynosi 7 lat). Ze względu na niewielką liczebność grupy beneficjentów ostatecznych (36 osób) jednym z głównych założeń ewaluacji jest objęcie badaniem wszystkich beneficjentów ostatecznych w trakcie trwania całego projektu.

Cel główny projektu: usamodzielnienie gospodarcze, społeczne i zawodowe osób zagrożonych marginalizacją i wykluczeniem społecznym.

Cele szczegółowe:

1. Polepszenie dobrostanu psychicznego beneficjentów ostatecznych.
2. Powrót na rynek pracy osób doświadczających nierówności ze względu na brak kwalifikacji oraz niski poziom wykształcenia.
3. Zapewnienie beneficjentom ostatecznym udziału w rozwoju społeczeństwa informacyjnego poprzez umożliwienie im nabycia umiejętności z zakresu obsługi komputera i posługiwania się Internetem.

Osiągnięciu każdego z celów służą zaplanowane zadania/podzadania realizowane przez poszczególnych partnerów zgodnie z harmonogramem.

Główne zadania merytoryczne projektu:

1. Opracowanie koncepcji badań, szkoleń, warsztatów itp., które następnie będą realizowane.
2. Udzielenie wsparcia psychologicznego osobom długotrwale bezrobotnym (40 godzin).
3. Udzielenie wsparcia psychologicznego podtrzymującego kondycję psychiczną beneficjentów ostatecznych w trakcie trwania projektu (60 godzin).
4. Udzielenie wsparcia w zakresie doradztwa zawodowego (określenie indywidualnych predyspozycji zawodowych beneficjentów ostatecznych przez doradcę zawodowego i psychologa).
5. Zorganizowanie warsztatów służących wzmocnieniu motywacji do aktywnego poszukiwania pracy (12 godzin).
6. Programowanie analizy rynku pracy (pod kątem zawodów przyszłości i zawodów zanikających).
7. Ustalenie programów szkoleń zawodowych.
8. Przeprowadzenie szkoleń zawodowych i rzemieślniczych (14 kierunków szkoleń/kursów).

9. Przeprowadzenie kursu podstawowego z języka angielskiego (100 godzin).
10. Przeprowadzenie szkolenia komputerowego i z zakresu wykorzystania technik informacyjnych (180 godzin).
11. Opracowanie koncepcji i oprogramowania „komputerowej bazy wiedzy”.
12. Uruchomienie Centrum Aktywizacji Bezrobotnych.
13. Udzielenie wsparcia beneficjentm ostatecznym w zakresie pośrednictwa pracy.
14. Udzielenie wsparcia beneficjentm ostatecznym w zakresie samozatrudnienia.
15. Zorganizowanie kursu przedsiębiorczości dla osób zainteresowanych utworzeniem własnej firmy.
16. Wdrożenie zasad polityki równości płci, promowanie tej polityki oraz dostarczenie wiedzy na jej temat beneficjentm ostatecznym i personelowi.

System monitorowania i ewaluacji wewnętrznej został tak zbudowany, aby umożliwić monitorowanie i ocenę osiągania trzech wyżej wymienionych celów. Pełny opis projektu monitoringu i ewaluacji liczy ok. 40 stron. W niniejszym opracowaniu przedstawiono jedynie jego podstawowe założenia oraz przykładowe narzędzia badawcze.

Do każdego zaplanowanego celu projektu zostały przyporządkowane określone zadania. W każdym z celów zaplanowano do realizacji wiele różnorodnych zadań. W ramach każdego z zadań określono, jakie produkty oraz rezultaty twarde i miękkie powstaną w wyniku ich realizacji, a także kto jest osobiście odpowiedzialny za dane zadanie. Dzięki takiemu układowi projektu łatwiej jest monitorować, czy to, co jest realizowane i wypracowywane, jest zgodne z założeniami i przyjętą w projekcie strategią oraz czy projekt zmierza do osiągnięcia wyznaczonych celów. Strategia realizacji projektu jest najważniejszym dokumentem, który staje się punktem odniesienia dla całego systemu monitorowania i ewaluacji. W systemie ewaluacji uwzględniono również kwestie horyzontalne i równość płci w projekcie, a także ocenę innowacyjności i współpracy ponadnarodowej.

Każdy z partnerów został zapoznany z ogólną koncepcją systemu monitorowania, szczegółowymi założeniami ewaluacji oraz szczegółowymi danymi dotyczącymi celów, których osiągnięcie w strategii projektu zostało przypisane właśnie jemu (chodzi tu głównie o wskaźniki, które posłużą ocenie osiągnięcia konkretnego rezultatu twardego lub miękkiego). System monitorowania i ewaluacji ma zatem charakter szczegółowy, zawiera m.in. określenie czterech kamieni milowych w projekcie, po których osiągnięciu następuje przegląd prac, z podaniem uzyskanych rezultatów w stosunku do planu.

Monitorowanie i ewaluacja wewnętrzna

1. Cel ewaluacji wewnętrznej

Głównym celem ewaluacji wewnętrznej prowadzonej w projekcie jest ocena skuteczności dostarczonego wsparcia oraz bieżące monitorowanie postępów prac merytorycznych na rzecz beneficjentów ostatecznych. Ponieważ na zakończenie projektu przewidziano przeprowadzenie ewaluacji *ex post*, kontrola przebiegu projektu skupia się głównie na bieżącym monitorowaniu działań i szkoleń prowadzonych w ramach Partnerstwa. Dokonywana jest także ocena wdrażania programu działań będących częścią strategii projektu.

Na potrzeby ewaluacji wewnętrznej opracowano system, opierający się na analizie działań zaplanowanych w strategii projektu. Celem bieżącego monitorowania jest również badanie, czy założone w projekcie rezultaty twarde i miękkie produktu są osiągalne, a jeżeli nie, to co jest tego przyczyną. Ewaluacja obejmuje również zgodne ze strategią wdrażanie polityki równości płci i równości szans. Ze względu na złożoność projektu ewaluacja skupia się głównie na badaniu stopnia osiągnięcia założonych celów oraz skuteczności dostarczanego wsparcia.

Ze względu na złożoność projektu i wielokierunkowe realizowanie szkoleń w założonym okresie, ewaluację należało zaplanować w taki sposób by swoim zakresem mogła na bieżąco objąć realizowane właśnie działania.

2. Pytania kluczowe i kryteria ewaluacji

Kluczowe pytania ewaluacyjne dotyczą zagadnień związanych z oceną skuteczności dostarczanego wsparcia oraz jego dostosowania do rzeczywistych potrzeb beneficjentów ostatecznych. W związku z tym ewaluacja projektu jest procesem ciągłym i systematycznym, co pozwala na natychmiastowe reagowanie i w miarę potrzeby dostosowywanie programu do zaistniałych potrzeb czy okoliczności.

Jednym z głównych pytań badawczych jest pytanie o to czy opracowany system wsparcia dla osób wykluczonych społecznie sprawdzi się w praktyce oraz czy osoby długotrwale bezrobotne biorące udział w projekcie dzięki otrzymanemu wsparciu powrócą na rynek pracy. Skuteczność całego systemu będzie można ocenić dopiero po powrocie beneficjentów na rynek pracy, natomiast w trakcie trwania projektu można określić, w jakim stopniu poszczególne rodzaje wsparcia wpłynęły na zmianę postaw i zachowań uczestników projektu oraz które z elementów systemu miały największy wpływ na beneficjentów ostatecznych.

Zostanie również przeprowadzona ocena stopnia osiągnięcia celów i poszczególnych rezultatów. W związku z założonym celem głównym, na którego osiągnięcie składają się trzy cele szczegółowe, przebieg ewaluacji projektu oparto na bieżącym monitorowaniu osiągnięcia poszczególnych celów.

Cele monitorowania i ewaluacji oraz wyżej postawione pytania ewaluacyjne wskazują,

że projekt będzie oceniany pod względem:

- skuteczności realizacji założonych celów,
- zgodności przebiegu zadań z zaplanowanym harmonogramem;
- zgodności realizacji działań z programem działań;
- zgodności realizacji zadań z ich zakresem (sformułowanym w Umowie o Partnerstwach na rzecz Rozwoju) przez poszczególnych partnerów i administratora;
- zgodności z planem osiągnięcia w projekcie rezultatów twardych i miękkich;
- zgodności przebiegu zajęć/warsztatów z opracowaną koncepcją szkoleń;
- adekwatności i użyteczności wsparcia udzielanego beneficjentom ostatecznym oraz ich aktywności podczas szkoleń;
- zgodności realizowanych działań z oczekiwaniami i potrzebami odbiorców;
- zgodności realizacji polityki równości płci i szans z zapisami strategii;
- efektywności współpracy ponadnarodowej, innowacyjności, zaangażowania grup dyskryminowanych;
- trwałości osiągniętych rezultatów dla beneficjentów ostatecznych.

3. Metody badawcze

Metody badawcze w projekcie zostały dostosowane do jego specyfiki i potrzeb na danym etapie. Są to:

- a) baterie testów psychologicznych, którymi objęto 36 osób (beneficjentów ostatecznych);
- b) ankiety ewaluacyjne dotyczące odbytych szkoleń, wypełniane przez beneficjentów ostatecznych;
- c) wywiady kwestionariuszowe z trenerami i beneficjentami ostatecznymi;
- d) obserwacje zajęć w ich trakcie;
- e) grupy fokusowe z udziałem beneficjentów ostatecznych;
- f) wywiady swobodne przeprowadzane wśród beneficjentów ostatecznych;
- g) analiza dokumentów projektu (listy obecności, raporty cząstkowe, sprawozdania partnerów itp.);
- h) badania ankietowe partnerów.

W celu uzyskania pogłębionych informacji o przebiegu projektu na danym etapie, niejednokrotnie stosuje się połączenie dwóch lub więcej metod, co pozwala na lepsze zrozumienie badanych kwestii.

- a) W projekcie zaplanowano czterokrotne przeprowadzenie testów psychologicznych: przed rozpoczęciem szkoleń, po zakończonym wsparciu psychologicznym, po zakończonych szkoleniach zawodowych oraz na końcu projektu. Z każdego badania zostaje sporządzony raport zawierający również omówienie osiągniętych rezultatów miękkich z uwzględnieniem podziału na kobiety i mężczyzn.
- b) Ponieważ w projekcie zaplanowano zorganizowanie wielu różnych szkoleń i warsztatów, badania ankietowe przeprowadzane są cyklicznie w trakcie ich trwania lub po zakończeniu w celu uzyskania opinii beneficjentów ostatecznych o udzielanym im wsparciu. Wyniki badań przedstawiane są w raportach monitorujących w formie tek-

stowej lub graficznej, nie tylko dla wszystkich 36 beneficjentów łącznie, ale także w podziale na trzy grupy beneficjentów (w których prowadzona jest większość szkoleń) lub w podziale na kobiety i mężczyzn.

Istotnym źródłem informacji o opiniach beneficjentów, ale także o pojawiających się problemach, są bezpośrednie kontakty osoby monitorującej szkolenia z beneficjentami. Ze względu na fakt, że monitorowanie jest procesem stałym i obejmuje wszystkie zajęcia, beneficjenci nabrali zaufania do osoby kontrolującej zajęcia i otwarcie mówią o swoich problemach, niezależnie od tego czy dotyczą samych szkoleń czy np. posiłków.

- c) Kwestionariusze wywiadu z trenerami i beneficjentami ostatecznymi są stosowane na przemian z kwestionariuszami ankiet. W projekcie zastosowano formę wywiadu ustrukturyzowanego (przeprowadzanego m.in. w ramach oceny współpracy ponadnarodowej) oraz wywiadu swobodnego z trenerami na temat ich oceny zrealizowanego szkolenia i zaangażowania beneficjentów. Wywiad jest formą badania, w której od rozmówcy uzyskuje się o wiele więcej informacji niż podczas badania ankietowego, w którym katalog odpowiedzi jest najczęściej narzucony przez badacza. Ponadto – dzięki bezpośredniemu kontaktowi obu stron – wywiad pozwala zadać w razie potrzeby dodatkowe pytania służące pogłębieniu wiedzy o poruszanej kwestii.
- d) Obserwacja zajęć w ich trakcie, gdy osoba przeprowadzająca ewaluację uczestniczy w całych zajęciach, umożliwia zdobycie cennych informacji o postępach danej grupy i poszczególnych osób, a także pozwala w porę dostrzec problemy, które można natychmiast rozwiązać. Ta forma okazała się skutecznym narzędziem w ewaluacji projektu. Tak szerokie i systematyczne uczestnictwo w szkoleniach i innych zajęciach pozwala badaczowi zrozumieć różne aspekty przebiegu projektu. W trakcie obserwacji sporządzane są również inne przydatne dokumenty (np. karty oceny trenera prowadzącego dane szkolenie).
- e) Dzięki zastosowaniu metody grup fokusowych beneficjenci ostateczni, podzieleni na małe grupy, mogli swobodnie wypowiedzieć się na temat przebiegu szkoleń zawodowych w ich trakcie. Pytania dotyczyły wyłącznie jednego zagadnienia. W wyniku przeprowadzonego badania na wstępnym etapie szkoleń zawodowych pozyskano cenne informacje o obawach beneficjentów dotyczących szkoleń, egzaminów, dojazdów na szkolenia. Zaletą tej metody jest możliwość poznania opinii beneficjentów, którzy zachęteni wypowiedziami innych osób, przyłączają się do dyskusji. Rolą moderatorki było kreowanie dyskusji i zapewnienie możliwości wypowiedzenia się wszystkich osób. W trakcie dyskusji uczestnicy próbowali poruszać również inne nurtujące ich problemy. Z badania fokusowego wyciągnięto wnioski, które wdrożono podczas dalszych szkoleń zawodowych.
- f) Równie istotnym źródłem informacji są – przeprowadzane formalnie bądź nieformalnie – wywiady z beneficjentami ostatecznymi. O ile na początku większość osób była zamknięta w sobie i nie miała do niczego żadnych uwag, o tyle z czasem nabrali odwagi i otwarcie mówili o danych problemach czy zdarzeniach. Warto podkreślić, że opinie beneficjentów ostatecznych były brane pod uwagę. Dotyczyły one

zarówno formy zorganizowania transportu, jak i posiłków czy godzin szkolenia. Beneficjenci mówili również o swoich problemach osobistych, które mogły wywierać wpływ na ich uczestnictwo w projekcie.

- g) Do opracowania raportów monitorujących oraz ewaluacji poszczególnych zagadnień wykorzystywane są również dokumenty projektu, takie jak listy obecności, na podstawie których sporządza się okresową statystykę nieobecności na różnego typu szkoleniach, raporty od partnerów z przebiegu realizacji ich zadań, sprawozdania okresowe pracowników odpowiedzialnych za dane zadanie itp.
- h) Badania ankietowe przeprowadzane są również wśród pracowników Partnerstwa i członków Grupy Zarządzającej Partnerstwem. Ze względu na wdrażanie w projekcie zasad polityki równości płci i równości szans badania służą ocenie stopnia jej wdrożenia oraz poznania opinii członków grupy na temat ich oceny funkcjonowania Partnerstwa, sposobu zarządzania projektem przez administratora itp. Wyniki badań, przedstawione w formie pisemnej, są zazwyczaj omawiane na najbliższym spotkaniu Partnerstwa, dzięki czemu każdy może się do nich ustosunkować.

5. Harmonogram realizacji monitorowania i ewaluacji

Projekt zaczęto realizować w lipcu 2005 r., a jego zakończenie nastąpi w sierpniu 2007 r. Monitorowanie rozpoczęto we wrześniu 2006 r., kiedy rozpoczęły się działania merytoryczne na rzecz beneficjentów ostatecznych i będzie ono prowadzone do końca projektu. Oprócz harmonogramu całego projektu powstają harmonogramy szczegółowe – miesięczne. Harmonogram monitoringu obejmuje więc okresy miesięczne, gdyż tak układane są w projekcie plany szczegółowe realizacji zadań przez wszystkich partnerów z udziałem beneficjentów ostatecznych (plan taki każdorazowo otrzymuje ekspertka ds. monitoringu i na jego podstawie opracowuje swój harmonogram monitoringu). Harmonogram taki zawiera informacje, które ze szkoleń, warsztatów lub innych zajęć będą monitorowane, w jakim dniu i u jakiego partnera. Informacje te przekazywane są administratorowi w formie pisemnej.

Monitorowanie jest ciągłym procesem służącym dostarczaniu kierownictwu projektu niezbędnych do dalszego zarządzania, aktualnych informacji o jego przebiegu u różnych partnerów. Ewaluacja natomiast jest oceną dostarczonych form wsparcia oraz zrealizowanych zadań wynikających ze strategii projektu.

W celu zapewnienia jak najszybszego reagowania kierownictwa projektu raporty monitorujące sporządzane są każdorazowo po zakończonym monitoringu danego szkolenia, a niezależnie od tego przygotowywane są zbiorcze raporty na przeglądy prac lub po osiągnięciu kamieni milowych zaplanowanych w projekcie. Wówczas raport obejmuje cały okres od poprzedniego raportu zbiorczego, a znajdują się w nim dane o postępach projektu, osiągnięciu zaplanowanych wskaźników i wypracowanych produktach, przebiegu, czasie realizacji, zadaniach partnerów, występujących problemach itp. Uwzględnia się również badanie zgodności zakresu realizacji zadań przez

poszczególnych partnerów z zakresem ich zadań zawartym w programie działania.

Ponadto na spotkaniach Grupy Zarządzającej Partnerstwem (średnio dwa razy w miesiącu) przedstawiane są bieżące informacje, raporty oraz analizy, które służą podejmowaniu decyzji co do dalszego sposobu realizacji zadań. Dzięki takiemu podejściu zapewnione jest bieżące śledzenie postępów oraz możliwość wczesnego reagowania na odchylenia, które mogłyby wystąpić w stosunku do planu.

Od miesiąca stycznia 2006 r. do października 2006 r. realizatorzy projektu skupiając się na większości zadań merytorycznych. W związku z tym szczególny nacisk został położony na monitorowanie trwających szkoleń komputerowych i zawodowych, kursu języka angielskiego oraz warsztatów, a także na badanie stopnia osiągnięcia założonych celów i rezultatów.

6. Raportowanie i wykorzystanie wyników ewaluacji

Przykładowa struktura raportu monitorującego

- Numer raportu (np. RM/10/06/206 - numeracja narastająca od początku roku).
- Data raportu.
- Tematyka raportu (np. *Raport monitorujący przebieg szkolenia komputerowego realizowanego przez partnera*).
- Zastosowane metody (np. obserwacja uczestnicząca, wywiad z trenerami, karta obserwacji trenera).
- Treść raportu:
 - cel badania,
 - opis przebiegu szkolenia,
 - udział beneficjentów ostatecznych i trenerów,
 - wyniki obserwacji,
 - wnioski z badania,
 - jeżeli było przeprowadzane badanie (np. ankietowe) – opis graficzny wyników tego badania,
 - zalecane zmiany/uwagi itp.,
 - data sporządzenia i podpis.

Każdorazowo po zakończonym monitoringu, jeżeli na miejscu jest osoba odpowiedzialna za realizację danego zadania (w naszym przypadku jest to przedstawicielka partnera, a zarazem członkini Grupy Zarządzającej Partnerstwem), na bieżąco dyskutowane są wyniki obserwacji. Pozwala to na natychmiastowe reagowanie, jeśli stwierdzi się taką potrzebę. W przeszłości w wyniku takich obserwacji podejmowano różnego typu interwencje, na wnioski beneficjentów ostatecznych. Niezależnie od tego każda przedstawicielka partnera (są to cztery panie) otrzymuje kopie raportu monitorującego na najbliższym posiedzeniu Grupy Zarządzającej Partnerstwem. Obecnie posiedzenia Grupy odbywają się dwa razy w miesiącu. Ponadto osoba

przeprowadzająca ewaluację uczestniczy w większości spotkań i zawsze ma zapewniony czas w programie na przedstawienie aktualnych wniosków, uwag itp.

Przykładowa struktura raportu ewaluacyjnego dotyczącego postępu prac

1. Zgodność realizacji zadań merytorycznych z harmonogramem projektu.
2. Analiza stopnia osiągnięcia celów założonych w projekcie oraz osiągniętych rezultatów.
3. Zrealizowane działania towarzyszące.
4. Ocena średniokresowa Partnerstwa.
5. Występujące problemy i podjęte działania naprawcze.
6. Wyniki przeprowadzonych monitoringów (np. z podaniem statystyki).
7. Wdrażanie zasad polityki równości płci.
8. Zaangażowanie beneficjentów.
9. Wnioski i zalecenia.
10. Załączniki.

Przegląd postępu prac odbywa się z udziałem pracowników Partnerstwa zaangażowanych w realizację projektu na danym etapie, członków Grupy Zarządzającej Projektem, kierownictwa projektu oraz beneficjentów ostatecznych. W trakcie spotkania prezentowane są m.in. główne wnioski z raportu, po czym przewidziany jest czas na dyskusję. Istotną rolę podczas przeglądu odgrywają beneficjenci ostateczni, którzy mogą podzielić się swoimi spostrzeżeniami i opiniami lub propozycjami.

7. Inne elementy systemu monitorowania i ewaluacji

- W ramach wdrażania polityki równości płci i zgodnie z zapisami w strategii dotyczącymi założonych w tym aspekcie celów, na potrzeby monitoringu i ewaluacji tych celów opracowany został kwestionariusz, który odpowiada potrzebom kontroli osiągnięcia założonych celów. Monitorowanie równości i podsumowanie wdrażania odbywa się co pół roku. Każdy z partnerów musi dostarczyć dane usystematyzowane według zbiorczej tabeli przygotowanej przez ewaluatora projektu. Wszystkie dane zawarte w tej tabeli odnoszą się zarówno do beneficjentów ostatecznych jak i do pracowników partnerów, z podziałem na kobiety i mężczyzn.
- Na potrzeby monitorowania i ewaluacji współpracy ponadnarodowej zastosowany został kwestionariusz wywiadu ustrukturyzowanego. Wywiad przeprowadzono z wytypowanymi przedstawicielami partnerów oraz z koordynatorką współpracy ponadnarodowej, kierowniczką projektu. Po analizie materiału uzyskanego z wywiadów okazało się, że konieczne były zmiany w tej współpracy. Dlatego natychmiast po opracowaniu wyników i sporządzeniu raportu zorganizowane zostało spotkanie robocze Partnerstwa poświęcone tylko tej kwestii. Spotkanie było okazją do wymiany poglądów i ustalenia dalszych kierunków współpracy ponadnarodowej prowadzonej przez Partnerstwo.
- Ocena realizacji zasady *empowerment* zostanie dokonana według stanu na koniec czerwca 2006 r. Zostaną w niej uwzględnione następujące kwestie: udział benefic-

jentów ostatecznych w pracach Grupy Zarządzającej Partnerstwem i Grupy Równości, konsultowaniae prowadzonych prac z beneficjentami ostatecznymi, ich opinie na temat dostarczanych usług, badanie, adekwatność dostarczanych usług w stosunku do potrzeb beneficjentów oraz inne formy zaangażowania beneficjentów podczas trwania projektu.

- Monitorowanie obejmuje również proces rozpoczynania realizacji poszczególnych zadań, gdyż od tego etapu również wiele zależy (chodzi głównie o zgodność ze strategią, zasadami funkcjonowania itp.).

Ciekawe doświadczenia

- Obecnie został przygotowany kwestionariusz ankiety dla członkiń Grupy Zarządzającej Projektem na temat funkcjonowania Partnerstwa. Znajduje się w nim ciekawe pytanie o równość głosu (taki zapis zawarty jest w strategii). Ankieta będzie w zmodyfikowanej wersji przeprowadzana już po raz trzeci. Dzięki powtarzaniu niektórych pytań można sprawdzić, czy w dzieńinach, w których wcześniej stwierdzono niedociągnięcia, nastąpiła poprawa. Na przykład po pierwszym badaniu okazało się, że nie wszystkie członkinie GZP uważają, że mają równy głos w podejmowaniu decyzji. Podczas analizowania wyników ankiety (anonimowej) jedna z pań przyznała, że to ona stwierdziła, iż uważa, że nie ma równego głosu, bowiem jej wypowiedzi zawsze się pomija i rzadko się jej słucha. Od następnego spotkania pani ta zawsze miała możliwość wypowiedzenia się na równi z innymi, co wpłynęło na pracę całego zespołu. Okazało się też, że większość osób skarżyła się na system przepływu informacji (było za dużo e-maili i nikt nie był w stanie ich czytać, bo ciągle przychodziły nowe wersje dokumentów). Dzięki tej obserwacji wprowadzono również modyfikacje i problem się nie powtarzał.
- Jednym z często zadawanych pytań w kwestionariuszu ankiety przeprowadzonej w ramach ewaluacji jest pytanie do beneficjentów ostatecznych, czy poleciliby ten kurs innym (co miałoby być dowodem, że kurs im odpowiadał, podobał się itp.). Kiedy osoba przeprowadzająca ewaluację zadała takie pytanie podczas wywiadu ustnego, okazało się, że niektórzy beneficjenci stwierdzili, iż nigdy by nie polecili tego kursu znajomemu. Na pytanie o przyczynę, odpowiedzieli, że nie chcą, by inni też mieli takie możliwości jak oni. Na tym przykładzie widać, że w określonych grupach czasami lepiej jest zastosować formę wywiadu niż kwestionariusz ankiety. Na podstawie doświadczeń należy stwierdzić, że w długo trwających projektach, w których biorą udział ci sami uczestnicy, najlepszą metodą badawczą stosowaną w procesie ewaluacji są bezpośrednie rozmowy, wywiady i obserwacja zajęć. Wnioski można zawsze na bieżąco zweryfikować, przeprowadzić dodatkowe wywiady, ma się jednak większą pewność, że dotarło się do sedna sprawy niż wówczas, gdy się stosuje się kwestionariusze ankiety.

6.3. Ewaluacja Partnerstwa Ponadnarodowego „Pro(e)quality”

Opis projektu

Ponadnarodowe Partnerstwo Pro(e)quality (kod identyfikacyjny TCA 3983) ma na celu przezwyciężanie negatywnych skutków nierównego traktowania kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Celem projektu jest promowanie zmian strukturalnych i dobrych praktyk, pochodzących z różnych sektorów rynku pracy, które wspierają politykę równości płci. Partnerstwo realizuje swoje cele stosując podejście wielosektorowe, łączące działania władz wszystkich szczebli, pracodawców, organizacji pozarządowych, związków zawodowych, instytucji sektora publicznego, i – co szczególnie istotne – osób bezpośrednio dotkniętych dyskryminacją na rynku pracy. W celu popularyzowania idei projektu Partnerstwo planuje włączyć do swoich działań media publiczne i prywatne.

Realizatorzy projektu zamierzają wdrożyć szereg strategii na rzecz szerszego ujęcia polityki równości płci w kluczowych działaniach różnorodnych instytucji (*gender mainstreaming*) na poziomie strukturalnym i w wymiarze politycznym. Ma to pomóc zmienić udział kobiet na rynku pracy w poszczególnych sektorach (segregacja horyzontalna) oraz ich sytuację bezpośrednio w miejscu pracy (segregacja wertykalna). Partnerzy będą wymieniać między sobą doświadczenia i wiedzę na temat praktyk i podejść stosowanych w celu przezwyciężania problemu dyskryminacji oraz wyrównywania szans. W ramach współpracy ponadnarodowej będą wymieniane materiały związane z tematyką i problematyką projektu. Zakłada się także możliwość wzajemnego wykorzystywania wiedzy ekspertów/ekspertek i trenerów/trenerek współpracujących z poszczególnymi partnerami. Opracowane zostaną wspólne modele dobrych praktyk oraz narzędzia pomagające zmieniać postawy pracodawców w sektorze publicznym i prywatnym związane z równouprawnieniem kobiet i mężczyzn.

Projekt jest realizowany przez pięć krajowych Partnerstw na rzecz Rozwoju: **Polska** – Gender Index (PL-90), **Niemcy** – Berlin DiverCity (DE-XB4-76051-20-BE/217), **Austria** – Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming (AT-5-01/260), **Portugalia** – Diálogo social e Igualdade nas Empresas (PT-2004-359), **Słowacja** – Centrum rodových štúdií pri Filozofickej fakulte Univerzity Komenského (SK-51) oraz **Holandia** – Doorstroming Diversiteit en Levensloop (NL-2004/EQH/0007).

Wspólnym celem partnerstwa ponadnarodowego jest wsparcie zmian strukturalnych na rynku pracy związanych z przezwyciężaniem dyskryminacji kobiet i mężczyzn oraz promowaniem polityki równości płci.

Partnerstwo w tej dziedzinie wyodrębniło następujące cele szczegółowe:

1. Rozwój, wdrażanie i wymiana strategii oraz narzędzi umożliwiających rzeczywiste wprowadzanie równouprawnienia kobiet i mężczyzn na rynku pracy i w instytucjach sektora publicznego, w tym włączenie polityki równości płci do głównego nurtu (*gender mainstreaming*), wdrażanie polityki zróżnicowania płci (*gender diversity*) oraz audytu różnorodności (*diversity audit*), a także opracowanie kryteriów jakoś-

- ciowych dotyczących wdrażania strategii gender mainstreaming i wskaźników analitycznych odnoszących się do sytuacji kobiet w firmach i instytucjach.
2. Praca nad wszechstronną wymianą wiedzy i doświadczeń międzynarodowych w celu wzajemnego porozumienia oraz tworzenia i doskonalenia wspólnych rozwiązań.
 3. Rozwój, wdrożenie i wymiana strategii oraz instrumentów służących zwiększaniu udziału kobiet na rynku pracy (na różnych stanowiskach i w różnych sektorach gospodarki).
 4. Rozwój, wdrożenie i wymiana narzędzi służących włącznie strategii *gender mainstreaming* i zarządzania różnorodnością płci (*gender diversity*) do zarządzania zasobami ludzkimi w firmach i instytucjach.
 5. Wymiana i rozwój skutecznych strategii promocyjnych na rzecz równości płci na rynku pracy.

Osiągnięciu celów szczegółowych ma służyć realizacja czterech głównych zadań, ujęta w konkretne ramy czasowe opracowane podczas pierwszego spotkania Partnerstwa *Pro(e)quality* w grudniu 2005 r. Opracowane zadania są realizowane przez grupy robocze, składające się z przedstawicieli każdego z krajowych Partnerstw na rzecz Rozwoju (PRR).

W wyniku realizacji projektu zostaną stworzone cztery produkty:

1. System zarządzania wiedzą na temat doświadczeń międzynarodowych związanych z *gender mainstreaming* i zarządzaniem różnorodnością.
2. Zestaw kryteriów związanych z równouprawnieniem płci dla procedur przyznawania funduszy publicznych (zamówienia publiczne, konkursy grantowe) oraz wytycznych dotyczących wdrażania tych kryteriów.
3. Standardy jakościowe dla audytu polityki płci i procedury zarządzania różnorodnością w organizacjach.
4. Zestaw kryteriów i standardów jakościowych dla szkoleń na temat równouprawnienia kobiet i mężczyzn w miejscu pracy, skierowanych do różnych grup odbiorców (pracowników działów kadr, konsultantów i szkoleniowców, środowisk akademickich).

Każda grupa robocza ma wyznaczoną osobę prowadzącą, odpowiedzialną za komunikację wewnątrz grupy, koordynację prac, przygotowanie zbiorczych dokumentów i kontrolę pracy grupy w ramach ustalonego harmonogramu. Liderzy i liderki grup przedstawiają raporty z postępów prac Grupie Sterującej Partnerstwa przed ich kwartalnymi spotkaniami.

Monitoring i ewaluacja

Podczas pierwszego spotkania partnerstwa ponadnarodowego (na początku grudnia 2005 r.) grupa ewaluatorów i ewalatorek reprezentująca cztery z pięciu krajowych

PRR opracowała projekt ewaluacji Partnerstwa *Pro(e)quality*. Opracowano wspólne definicje podstawowej terminologii EQUAL i poszczególnych projektów. Określono główne obszary ewaluacji na podstawie umowy o partnerstwach ponadnarodowych oraz metodologię, narzędzia, spis produktów, harmonogram pracy i zakres obowiązków poszczególnych członków grupy. Uzgodniono, że najbardziej przydatnym projektem ewaluacyjnym będzie projekt najprostszy i łatwy w zastosowaniu.

1. Cel ewaluacji

Celem ewaluacji jest ocena stopnia przydatności i korzyści wynikających z udziału w projekcie międzynarodowym dla pięciu krajowych PRR, a także ocena skuteczności i trwałości wypracowywanych wspólnie produktów związanych z równouprawnieniem na rynku pracy w krajach Unii Europejskiej. Ewaluacja ma charakter stały. Badania są prowadzone w trakcie realizacji projektu w celu bieżącego identyfikowania problemów i przeszkód wynikających z realizacji zadań. Wyniki badań są przedstawiane Komitetowi Sterującemu oraz osobom prowadzącym grupy robocze w celu wprowadzenia niezbędnych poprawek zapewniających lepszą realizację celów projektu.

2. Kluczowe pytania i kryteria ewaluacyjne

Ewaluacja projektu jest skoncentrowana na dwóch obszarach: 1) rezultatów twardych, związanych z wypracowaniem czterech specyficznych produktów oraz 2) rezultatów miękkich, wynikających z procesu współpracy: w grupach roboczych, w Ponadnarodowym Komitecie Sterującym i między Partnerstwami krajowymi. Skupienie się na tych obszarach pozwala ocenić, jak są realizowane cele szczegółowe projektu. Badania nad procesem współpracy będą skoncentrowane na ocenie stopnia przepływu informacji, rozpowszechnianiu informacji, przydatności spotkań Komitetu Sterującego, grup roboczych i całego Partnerstwa. Ocenie podlegać będzie także przydatność współpracy ponadnarodowej w realizacji projektów krajowych. Na podstawie wymienionych powyżej założeń określono następujące główne pytania ewaluacyjne:

- Czy produkty zostały przygotowane przez grupy robocze zgodnie z planem:
 - jakie konkretne działania zostały podjęte;
 - czy osiągnięto „kamienie milowe” zgodne z ustalonym harmonogramem;
 - czy zadania cząstkowe zostały wykonane zgodnie z ustalonym harmonogramem;
 - czy wszyscy członkowie grupy roboczej wywiązywali się ze swoich obowiązków;
 - co pomagało, a co przeszkadzało w wykonaniu zadań.
- Czy nastąpiło wzajemne porozumienie i wymiana doświadczeń w gronie ponadnarodowym:
 - w jakim stopniu poszczególni partnerzy krajowi są włączeni w prace na rzecz wytworzenia produktów partnerstwa ponadnarodowego;
 - czy informacje z partnerstwa ponadnarodowego są rozpowszechniane wśród partnerów krajowych;

- czy zasoby internetowe (fora, linki) są wykorzystywane do rozpowszechnienia informacji o działaniach partnerstwa ponadnarodowego między partnerami krajowymi;
 - w jakim stopniu praca partnerstwa ponadnarodowego jest wykorzystywana przy realizacji projektów partnerstw krajowych;
 - w jakim stopniu spotkania wszystkich przedstawicieli partnerstwa ponadnarodowego i Komitetu Sterującego przyczyniają się do lepszego rozumienia różnic kulturowych i narodowych;
 - w jakim stopniu działania projektu ponadnarodowego przyczyniają się do wspólnej wymiany doświadczeń.
- W jakim stopniu udało się rozpowszechnić rezultaty projektu ponadnarodowego wśród spodziewanych odbiorców oraz włączyć osiągnięte rezultaty do głównego nurtu polityki rynkowej sektora prywatnego i instytucji administracji publicznej w Unii Europejskiej.

Projekt będzie oceniany według następujących kryteriów:

- skuteczność realizacji założonych celów szczegółowych;
- zgodność realizacji zadań z planem;
- adekwatność i użyteczność ustalonych struktur zarządzających projektem (liderzy/liderki grup roboczych, Komitet Sterujący, grupa ewaluatorów);
- zgodność z wcześniej zaplanowanymi założeniami osiągnięcia rezultatów miękkich wynikających ze współpracy ponadnarodowej (wartość dodana);
- efektywność wykorzystywania zasobów ludzkich i finansowych w osiągnięciu celów szczegółowych;
- trwałość osiągniętych rezultatów przy ich rozpowszechnianiu i włączaniu do głównego nurtu polityki.

3. Metody badawcze i harmonogram realizacji

- Jedną z głównych metod badawczych jest porównanie stanu przed rozpoczęciem prac ze stanem w trakcie realizacji projektu partnerstwa ponadnarodowego i po jego zakończeniu. W tym celu stworzono specjalną ankietę dla krajowych koordynatorów współpracy ponadnarodowej w celu uzupełnienia informacji o ich oczekiwaniach, nadziejach związanych z realizacją projektu ponadnarodowego oraz opinii o ich obawach, dostrzeganych przeszkodach i trudnościach. Badania te są powtarzane trzy razy w trakcie realizacji projektu, tak aby sprawdzić bieżący stan współpracy, identyfikować pojawiające się problemy oraz proponować ewentualne rozwiązania. Odpowiedzialność za przeprowadzenie tych badań została podzielona pomiędzy ewaluatorami/ewaluatorkami.
- Grupy robocze są badane raz na kwartał na podstawie krótkich wywiadów telefonicznych (5–6 pytań) z co najmniej jednym przedstawicielem każdego kraju uczestniczącego w pracy grupy. Badania te zostały poprzedzone opisem stanu początkowego prac grupy roboczej, przygotowanym na podstawie wywiadów z uczestnikami grup. Wyniki wywiadów są opisywane i przedstawiane Komitetowi Sterującemu tuż przed zebraniem kwartalnymi. Ostatecznym rezultatem tych

badan będzie studium przypadku prac grup, mające na celu przedstawienie czynników sprzyjających i przeszkadzających we współpracy ponadnarodowej. W studium tym zostanie też opisane wartość dodana na poziomie zarówno krajowym jak i europejskim, uzyskana dzięki wymiana poglądów i różnych metody pracy oraz podjęciu wspólnego wysiłku przy wytwarzaniu konkretnego produktu. Odpowiedzialność za prowadzenie tej części ewaluacji została tak podzielona, aby jeden ewaluator/ewaluatorka był/a odpowiedzialny/a za jedną grupę roboczą.

- Każde z trzech planowanych spotkań partnerstwa ponadnarodowego (Komitet Sterujący, wszystkie grupy robocze i grupa ewaluatorów) będzie oceniane za pomocą ankiety wysyłanej e-mailem do wszystkich osób uczestniczących w spotkaniu. Spotkania te są poświęcone intensywnej pracy nad produktami ponadnarodowymi. Ankieta przeprowadzona po zakończeniu spotkań pozwoli sprawdzić jakość współpracy grup roboczych na większej grupie respondentów (jest to zatem lepsza metoda badania opinii niż np. wywiad telefoniczny z jednym przedstawicielem krajowego Partnerstwa uczestniczącego w grupie). Ankieta będzie także wykorzystana do zbierania informacji o użyteczności spotkań organizowanych dla PRR, oceny stopnia wymiany doświadczeń i wiedzy oraz ewaluacji ogólnych spraw organizacyjnych. Wyniki ankiety zostaną opisane w raporcie i przedstawione całemu Partnerstwu. Ewaluator/ka odpowiedzialny/a za przeprowadzenie ankiety i podsumowanie wyników w raporcie będzie pochodził/a z kraju, w którym zostanie zorganizowane dane spotkanie.
- Metoda badania skuteczności rozpowszechniania rezultatów pracy projektu ponadnarodowego i wprowadzania ich do głównego nurtu polityki (*mainstreaming*) będzie podobna do metody oceny prac grup roboczych. Wynikać to będzie w dużym stopniu z bezpośredniej odpowiedzialności tych grup za prowadzenie prac razem z Komitetem Sterującym. Bardziej szczegółowe opracowanie strategii *mainstreamingu* oraz metod jej oceny na potrzeby ewaluacji będzie tematem następnego spotkania Partnerstwa *Pro(e)quality* (we wrześniu 2006).

Przygotowanie ostatecznego raportu ewaluacyjnego przewidziana na maj 2007 r. Odpowiedzialność za poszczególne części raportu jest podzielona pomiędzy ewaluatorów/ewaluatorki.

Dotychczasowe doświadczenia

- Podczas analizy odpowiedzi z ankiet oceniających pierwsze spotkania partnerstwa ponadnarodowego wynikło kilka wątpliwości dotyczących przydatności niektórych pytań występujących w ankiecie. Ujawnione zostały także braki odnoszące się do informacji zwrotnej i oczekiwań respondentów. W związku z tym zdecydowano, aby w następnej ankiecie:
 - pozwolić na większy zakres możliwych odpowiedzi respondentów w pytaniach zamkniętych (zamiast tylko „tak” lub „nie”, dodać pole „częściowo”);
 - skreślić pytanie o ogólną ocenę spotkania i pozostać przy pytaniu o ocenę poszczególnych sesji;

- rozszerzyć zestaw pytań dotyczących współpracy w grupie roboczej uwzględniając, że grupy te pracują już od 9 miesięcy.
- W kwestiach dotyczących wywiadów przeprowadzonych z krajowymi przedstawicielami grup roboczych należy rozważyć, czy w celu otrzymania odpowiedniej opinii nie wystarczy wykorzystywanie korespondencji e-mailowej oraz czy uzasadniona jest rezygnacja z wywiadów telefonicznych. W tym przypadku problemem są koszty rozmów, a także trudności w ustaleniu dogodnych terminów dla przeprowadzenia wywiadów.
- Podczas spotkania Komitetu Sterującego w marcu 2006 r. został zaprojektowany szablon raportu okresowego dla osób prowadzących grupy robocze. Zespół ewaluatorów został zobowiązany do porównania informacji zawartych w raporcie okresowym z informacjami zebranymi podczas badań ewaluacyjnych. Celem porównania jest upewnienie się, że informacje nie są niepotrzebnie zbierane powtórnie od tych samych respondentów w krótkim przedziale czasu.
- Komitet Sterujący poprosił grupę ewaluatorów o wyznaczenie osoby kontaktowej do spraw ewaluacji (koordynatora/koordynatorki ewaluatorów). Zdecydowano, że każdy ewaluator/ka, według ustalonej wcześniej kolejności, będzie przez pół roku pełnił/a rolę koordynatora/koordynatorki.
- Głównym sposobem komunikacji w grupie ewaluatorów jest poczta elektroniczna. Kopie każdego listu lub dokumentu dotyczącego ewaluacji Partnerstwa są automatycznie przesyłane do wszystkich ewaluatorów/ewaluatorek. W tym przypadku wynikły pewne problemy - okazało się, że nie wszyscy ewaluatorzy/ki otrzymali wysłane listy. Rozwiązaniem byłoby automatyczne potwierdzenie odbioru przy wysyłaniu e-maili.

6.4. Ewaluacja projektu „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych” realizowanego w regionach lubelskim i podkarpackim¹

Opis projektu

Podstawowym założeniem projektu jest opracowanie systemu zapobiegania upadłości firm i przeciwdziałania bezrobociu, określanego przez jego realizatorów mianem „profilaktyki gospodarczej”. Głównymi beneficjentami projektu są pracodawcy prowadzący małe i średnie przedsiębiorstwa oraz pracownicy tych firm, położonych na Podkarpaciu i Lubelszczyźnie. Jak napisał rektor Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Zamościu Jan Andreasik, idea – przekształcona w misję projektu – pochodzi od zdefiniowanego w następujący sposób problemu: „pracownicy i pracodawcy nie posiadają przygotowanej w porę diagnozy prospektywnej stanu przedsiębiorstwa, w wyniku czego dochodzi do pogłębienia się stanu zagrożenia upadłością a w konsekwencji do zwolnień bez uprzedzenia pracowników, co wiąże się z ich nieprzygotowaniem do sytuacji zmiany pracy, zmiany zawodu, zmiany środowiska oraz zamieszkania”. Rozwiązaniu tego problemu ma służyć realizacja trzech głównych celów projektu:

1. Opracowanie i wdrożenie systemu wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami gospodarczymi, zwłaszcza przed zagrożeniem upadłością.

Cel ten jest realizowany poprzez pięć celów szczegółowych:

- a) poinformowanie pracodawców o makroekonomicznych zagrożeniach funkcjonowania firm w regionie (informacje te są uzyskiwane dzięki regularnie przeprowadzonym badaniom sytuacji makroekonomicznej w Polsce i w krajach Unii Europejskiej);
- b) przekazywanie pracodawcom wiedzy o mezoekonomicznych zagrożeniach funkcjonowania firm w regionie (informacje na ten temat uzyskiwane są na podstawie analizy aktualizowanych na bieżąco uwarunkowań gospodarczych Podkarpacia i Lubelszczyzny);
- c) informowanie pracowników i związków zawodowych o aktualnych potrzebach rynku pracy (danych na ten temat dostarcza analiza rynku pracy w regionie);
- d) informowanie pracodawców o aktualnych zjawiskach dotyczących koniunktury na rynku (dane na ten temat uzyskiwane są na podstawie specjalistycznych badań);
- e) przekazywanie pracodawcom narzędzi do prognozowania zagrożeń upadłości, poprzez tworzenie modeli prognostycznych oraz rozpowszechnianie tej wiedzy wśród pracodawców małych i średnich przedsiębiorstw w regionie.

2. Wsparcie firm zagrożonych upadłością oraz pracowników zagrożonych wykluczeniem zawodowym poprzez przygotowanie i wdrożenie nowoczesnych metod wspomagania działalności przedsiębiorstw. Realizacji tego celu służą następujące cele szczegółowe:

- a) wdrożenie nowoczesnego systemu doradztwa i szkoleń dla przedsiębiorców oraz pracowników;
- b) udzielanie specjalistycznego doradztwa połączonego z wdrażaniem programów naprawczych firm;

1. Opis ewaluacji został uzupełniony przez p. Mariana Wargackiego, Dyrektora Projektu

2. Andreasik, Jan, "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych - misja projektu," Barometr Regionalny, Nr. 5 - 2006, s. 1, dostępny na stronie <www.e-barometr.pl>.

- c) organizowanie biur zajmujących się opracowywaniem i monitorowaniem ścieżek zawodowych pracowników zagrożonych zwolnieniami;
 - d) wdrożenie platformy e-learningowej do prowadzenia działalności szkoleniowej i doradczej w przedsiębiorstwach mającej, w zwiększenia dostępu sektora małych i średnich przedsiębiorstw do systemu przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia.
3. Krajowa i międzynarodowa integracja organizacji gospodarczych, stowarzyszeń i szkół wyższych działających w Partnerstwie w celu przeciwdziałania bezrobociu oraz promowania doświadczeń w tym zakresie. Cel ten realizowany jest za pomocą:
- a) analizy typowych wzorców aktywnej polityki wspierania zatrudnienia w krajach Unii Europejskiej przez pracodawców biorących udział w projekcie;
 - b) zawiązaniu partnerstwa ponadnarodowego w celu zwiększenia wiedzy o doświadczeniach zagranicznych w realizacji systemu przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych;
 - c) zawiązaniu partnerstwa krajowego w celu zwiększenia integracji przedsiębiorstw i instytucji przeciwdziałających bezrobociu;
 - d) promocji projektu w celu upowszechniania dobrych doświadczeń w zakresie skutecznych form przeciwdziałania bezrobocia.

Projekt realizują trzej główni partnerzy: Grupa Zarządzająca (w skład której wchodzi Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Zamościu, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie i CASE-Doradcy sp. z o.o. w Warszawie) będąca inicjatorem projektu. Do współpracy zaproszono także partnerów regionalnych, m.in. instytucje zajmujące się problemami rynku pracy (jak np. wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy), organizacje pracodawców i pracowników, organizacje szkoleniowe wspierające działania w zakresie przedsiębiorczości oraz instytucje działające w obszarze wdrażania nowoczesnych technologii.

Monitorowanie i ewaluacja wewnętrzna

Podstawowym narzędziem monitoringu projektu jest szczegółowo rozbudowana matryca logiczna. Zawiera ona zestaw wymiernych wartości dla wszystkich wyżej wymienionych celów oraz rezultatów. Matryca, wraz z harmonogramem, umożliwia dokładne śledzenie postępów prac z pozyskaniem informacji o zakresie realizacji zadań projektu. Przykładowa ścieżka realizacji drugiego celu projektu została przedstawiona w tabeli:

3. Piotr Cieślak, "Matryca logiczna jako narzędzie strukturalizacji problemów, celów i zadań projektu 'Systemu przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych,'" Barometr Regionalny, Nr. 5 - 2006, s. 1, dostępny na stronie <www.e-barometr.pl>.

Problemy	Cele	Mierniki celów	Wartości	Rezultaty	Mierniki rezultatów	Wartości	Zadania	Analiza ryzyka	Opis sposobu elastycznego reagowania
Problem 2	Wsparcie firm zagrożonych upadłością oraz pracowników zagrożonych wykluczeniem zawodowym poprzez przygotowanie i wdrożenie nowoczesnych metod wspomagania działalności przedsiębiorstw								
Podproblem 1	Przygotowanie systemu doradztwa dla przedsiębiorców	1. Liczba firm objętych doradztwem w pilotażu	50	20. Oceny potrzeb szkoleniowych i doradczych	Liczba przeprowadzonych analiz potrzeb szkoleniowych i doradczych	10 kwartałów x 7 partenerów	Monitoring potrzeb szkoleniowych i doradczych. Dobór firm do projektu.	Ryzyko braku zainteresowania pracownikami z działalnością szkoleniową i doradczą pracodawców	Rozszerzenie zakresu i metod promocji szkoleń i doradztwa. Zwiększenie liczby kontaktów bezpośrednich z przedsiębiorcami i ich korporacjami. Wnikliwe badania ankietowe oraz analizy zainteresowania szkoleniami i doradztwem
	Przygotowanie systemu szkoleń dla przedsiębiorców i pracowników	2. Liczba firm objętych doradztwem w etapie zasadniczym	160	21. Cykle szkoleniowe pracodawców i pracowników	Liczba modułów szkoleniowych	23	Przeprowadzenie szkoleń dla pracodawców i pracowników		
	Przygotowanie systemu szkoleń dla przedsiębiorców i pracowników	1. Liczba pracodawców objętych szkoleniami	400	22. Raporty z ewaluacji	Liczba przygotowanych raportów z ewaluacji	210	Ewaluacja stanu przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie		
				23. Raporty z diagnozy	Liczba przygotowanych raportów z diagnozy	210	Diagnoza perspektywna na stan przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie i ich zdolności do generowania zatrudnienia		
		2. Liczba pracowników objętych szkoleniami	800	24. Przygotowana kadra trenerów	Liczba trenerów objętych szkoleniem	20	Dobór i szkolenie trenerów do działalności szkoleniowej		
				25. Przygotowana kadra ekspertów	Liczba ekspertów objętych szkoleniem	20	Dobór i szkolenie ekspertów do działalności doradczej		
	Doradztwo oraz wdrożenia programów naprawczych	Liczba firm objętych programem naprawczym	210	26. Programy naprawcze	Liczba programów naprawczych	210	Doradztwo oraz wdrożenia programów naprawczych (standardowych i trudnych)		
				27. Wyposażenie ekspertów	Liczba komputerów przenośnych	12	Zakup wyposażenia ekspertów		
		Stopień wdrożenia programów naprawczych	60%	28. Wdrożenie programów naprawczych	Liczba przedsiębiorstw w których wdrożono programy naprawcze	(Planistyczna wartość - w zależności od potrzeby)			
	Stworzenie biur kształtujących i monitorujących sieci zawodowe pracowników zagrożonych zwolnieniami	Udział pracowników objętych monitoringiem w ogólnej liczbie pracowników objętych działaniami projektu	50%	29. Dynamiczna baza pracowników	Liczba utworzonych rekordów	ok. 400	Uruchomienie dwóch biur kaniér		
							Koordinacja działalności doradczej i szkoleniowej		

Dla realizacji większości celów szczegółowych wyznaczono określone rezultaty. W każdym rezultacie wyznaczono odpowiedni miernik z wyliczaną wartością pozwalającą precyzyjnie śledzić i określić wyniki pracy.

Cały projekt, w formie matrycy logicznej, został przedstawiony w czasopiśmie internetowym „Barometr Regionalny” (2006, nr 5).

Administratorzy projektu, wykorzystując formularz „Raportu postępu w projekcie”, śledzą pracę wykonywaną w trakcie każdego zadania. Raporty są ściśle związane z matrycą logiczną, w której każdy rezultat ponumerowano, z kolei każdy raport odnosi się do konkretnego ponumerowanego rezultatu. Formularz opracowano w sposób na tyle uniwersalny, że może być zastosowany do oceny różnych działań (takich jak badania, doradztwo, szkolenia) w sposób najbardziej odpowiedni dla danego zadania w konkretnym przedziale czasu (miesiąc, kwartał, okresowy lub na specjalne żądanie). Formularz określa rezultaty za pomocą odpowiednich rozwiązań graficznych w postaci dwóch skal od 0% do 100%. W pierwszej skali wypełniający określa, w jakim stopniu przewidywano wykonanie prac według planu bazowego, a w drugiej skali, jaki był rzeczywisty zakres realizacji prac. W tabeli umieszczono pytania dotyczące osiągniętych wskaźników realizacji, a także pytania związane z problemami oraz ryzykiem mogącym wpływać na realizację projektu. W pozostałej części formularza znajdują się pola przewidziane do opisanie zalecanych działań mogących wpływać na poprawę skuteczności projektu.

Część narzędzi monitorujących i oceniających jest opisana w matrycy logicznej. Stanowią one istotne źródło informacji dla przeprowadzenia ewaluacji. Jednym z planowanych narzędzi monitorujących była ocena jakości realizacji zadań poprzez anonimowe ankiety, wypełniane w portalu internetowym. Ankiety te przewidziane były jako jeden ze sposobów identyfikacji problemów w sytuacji zagrożenia funkcjonowania Partnerstwa (propozycja sposobu elastycznego reagowania na potencjalne ryzyko braku porozumienia między partnerami). Ze względu na brak takiego zagrożenia w dotychczasowej działalności Partnerstwa, nie występuje konieczność wykorzystywania takiego narzędzia. Bieżące problemy w realizacji projektu są formułowane i rozwiązywane podczas regularnych spotkań członków Partnerstwa (Grupy Zarządzającej).

Kolejnym narzędziem służącym monitorowaniu są ankiety do oceny poszczególnych działań skierowanych do beneficjentów (np. szkoleń czy doradztwa dla małych i średnich przedsiębiorstw. Ankiety ewaluacji szkoleń przeprowadzane są na zakończenie każdego szkolenia. Wyniki ankiet są wstępnie analizowane po każdym szkoleniu, co w przypadku zidentyfikowania zagrożeń w realizacji celów działalności szkoleniowej umożliwia podejmowanie działań usprawniających, które dotyczą zarówno sfery organizacyjnej, jak i sfery merytorycznej szkoleń. Szczegółowa analiza działalności szkoleniowej przeprowadzana jest po zakończeniu każdego z zasadniczych etapów projektu.

Ankiety oceny działalności doradczej adresowane są do przedsiębiorców uczestniczących w projekcie. Zestaw wykorzystanych pytań umożliwia uzyskanie od beneficjentów informacji dotyczącej jakości i przydatności prowadzonej działalności doradczej. Zastosowanie ankiety pozwala ponadto na badanie postępu realizacji działań doradczych na poziomie każdego przedsiębiorstwa biorącego udział w projekcie. Przeprowadzenie oceny pionu doradczego założono w przyjętym układzie realizacji projektu. Pierwsza ocena działalności doradczej dotyczy grupy firm włączonych do projektu na etapie jego pilotażu (obecnie w fazie realizacji). Kolejne oceny realizowane będą sukcesywnie, po zakończeniu etapu wdrażania działań usprawniających w firmach zaproponowanych przez grupę doradców.

Bieżąca kontrola postępów prac każdego z trzech podstawowych pionów projektu (szkoleniowego, doradczego i badawczego) realizowana jest przez koordynatorów zespołów ds. badań, szkoleń i doradztwa oraz przez dyrektora projektu. Podstawą kontroli są raporty przygotowywane na podstawie uchwał Prezydium Projektu, zgodnie z przyjętym wcześniej regulaminem. Raporty przygotowywane są w układzie miesięcznym (pion szkoleniowy i doradczy) oraz kwartalnym (pion badawczy). Ostateczna ocena postępów realizacji projektu dokonywana jest na comiesięcznych posiedzeniach Prezydium Projektu. W trakcie spotkań poświęconych kontroli jako narzędzie umożliwiające graficzną prezentację stopnia realizacji zadań wykorzystuje się wykres Gantt'a.

Dodatkowo wykorzystywanym narzędziem jest formularz kontroli merytorycznej i finansowej, stosowany w trakcie bieżących kontroli partnerów prowadzonych przez administratora projektu.

Celem ewaluacji jest wszechstronna ocena skuteczności i efektywności projektu na etapie pilotażowym, umożliwiającą przygotowanie ewentualnych działań naprawczych, wspomagających osiągnięcie zakładanych celów.

Głównymi pytaniami ewaluacyjnymi są:

1. Czy podejmowane działania przyczyniają się do osiągnięcia założonych celów projektu?
2. Czy działania realizowane są w optymalny sposób (czy korzyści wynikające z realizowanych zadań równoważą koszty / finansowe, czasowe)?
3. Czy realizowane działania są zgodne z potrzebami beneficjentów?

Do ewaluacji zostaną wykorzystane dane pochodzące z analizy dokumentacji realizacji projektu pilotażowego podczas Działania 2. Kolejnym źródłem danych ewaluacyjnych będą wywiady z koordynatorami pionów projektu i dyrektorem projektu oraz badania ankietowe beneficjentów. Przygotowano również zestaw pytań odnoszących się do specyficznego zakresu i potrzeb projektu, wykorzystując, zamieszczony w niniejszym przewodniku, wzór z „Listy kontrolnej do oceny jakości Partnerstwa”. Lista kontrolna zostanie zastosowana do oceny współpracy między partnerami, oceny

podziału ról i zadań między partnerów oraz oceny postępów w realizacji działań. Celem ankiety jest również próba określenia czy obecny skład Partnerstwa zapewnia wydajną i efektywną realizację zadań. Listę kontrolną wypełniają partnerzy dwukrotnie w trakcie realizacji projektu - na początku i w fazie końcowej Działania 2.

W wyniku dotychczas realizowanych działań w zakresie ewaluacji i monitorowaniu projektu można zwrócić uwagę na następujące kwestie związane z funkcjonowaniem systemu:

- Narzucone krótkie terminy opracowywania raportów umożliwiają szybkie i elastyczne reagowanie na pojawiające się potencjalne zagrożenia związane zarówno z terminami, jak i z kosztami realizacji zadań.
- Sformalizowanie procesu kontroli i monitoringu (np. regulamin projektu, uchwały Prezydium Projektu) umożliwiają sprawne i terminowe pozyskiwanie informacji zwrotnych od partnerów.

Przypisy

- ¹ L. Korporowicz (red.): *Ewaluacja w edukacji*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1997.
- ² R. Lloyd, F. O'Sullivan: *Mierzenie rezultatów miękkich i przebytej drogi. Praktyczny podręcznik dla projektodawców* (tytuł oryginału: *Measuring Soft Outcomes and Distance Traveled. A Practical Guide*), tłumaczenie zamieszczone na stronie internetowej Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Łodzi (http://efs.wup.lodz.pl/pdf/miekkie_poradnik.pdf).
- ³ Na temat zarządzania cyklem projektu por. *Zarządzanie cyklem projektu. Przewodnik metodyczny dla Partnerstw na rzecz Rozwoju Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL*, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2005 (http://www.bkkk-cofund.org.pl/download/equal_przewodnik_zarzadz_cykl_proj.pdf).
- ⁴ T. Skierniewski: *Materiały szkoleniowe dla Ministerstwa Gospodarki*, Warszawa 2005.
- ⁵ W nawiasach podano numery podpunktów wzoru „Sprawozdania z realizacji Działania”.
- ⁶ Jeżeli realizator projektu uzna, że respondent może mieć problem z formułowaniem wypowiedzi na piśmie, pytania mogą zostać zadane w formie wywiadu, a przeprowadzający wywiad sam będzie zapisywał jego odpowiedzi.

Polecana literatura

Denzin N.K., Lincoln Y.S. (eds.): *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, CA 1994.

Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide: Ex-post and Intermediate Evaluation Including Glossary of Evaluation Terms
(http://www.europa.eu.int/comm/budget/evaluation/keydocuments_en.htm).

Evaluation of Socio-Economic Programmes, MEANS Collection.

Evaluation Standards and Good Practice. Communication for the Commission from the President and Mrs Schreyer
(http://www.europa.eu.int/comm/budget/evaluation/pdf/C_2002_5267_final_en.pdf).

Ex-ante Evaluation: A Practical Guide for Preparing Proposals for Expenditure Programmes
(http://www.europa.eu.int/comm/budget/evaluation/keydocuments_en.htm).

Frankfurt-Nachmias Ch., Nachmias D.: *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zyska i S-ka, Poznań 2002.

Guba E.G., Lincoln Y.S.: *Fourth Generation Evaluation*, Sage, London 1989.

Hegarty D.: *Framework for the Evaluation of the Structural Funds in Ireland*, NDP/CSF Evaluation Unit, Ireland
(http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docconf/budapeval/work/hegarty.doc).

Indicators for Monitoring and Evaluation: An Indicative Methodology
(http://www.europa.eu.int/comm/budget/evaluation/keydocuments_en.htm).

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

[The] Mid Term Evaluation of Structural Fund Interventions
(http://www.europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docoffic/working/sf2000f_en.htm).

Online Evaluation Resource Library (<http://oerl.sri.com/index.html>).

Patton M.Q.: *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage, London 1990.

Patton M.Q.: *Utilization-Focused Evaluation*, Sage, London 1997.

Robson C.: *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, Blackwell Publishers, Massachusetts 1993.

Słowniczek terminów związanych z monitoringiem i oceną efektywności wydatkowania funduszy pomocowych Unii Europejskiej w Polsce, opr. W. Szydarowski, Warszawa, czerwiec 2002 (www.mg.gov.pl).

Stake R.E.: *The Art of Case Study Research*, Sage Publications, Thousand Oaks – London – New Delhi 1995.

Weiss C.: *Evaluation*, Prentice Hall, Inc., Harvard University, New Jersey 1989.