

Opis „dobrej praktyki” ewaluacji – Ewaluacja organizacji opracowała Agnieszka Borek

Fundacja na rzecz Collegium Polonicum jest jedną z najprężniej działających organizacji pozarządowych w województwie lubuskim. Fundacja działa od 2002 roku. Fundacja wspiera Collegium Polonicum w Słubicach, wspólną placówkę Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu i Europejskiego Uniwersytetu Viadrina we Frankfurcie nad Odrą, inauguruje i promuje współpracę polsko-niemiecką, podnosi kompetencje lokalnych mieszkańców.

W 2006 roku Fundacja pozyskała środki na opracowanie strategii rozwoju z Funduszu Inicjatyw Społecznych. Pierwszym krokiem w tworzeniu strategii była ewaluacja organizacji.

Przygotowanie ewaluacji

Koncepcja ewaluacji została opracowana przez Ośrodek Ewaluacji po wcześniejszym zdiagnozowaniu potrzeb Fundacji w tym zakresie. Podczas dwudniowej wizyty w organizacji liderka zespołu badawczego prowadziła rozmowy z pracownikami Fundacji i z przedstawicielami jej zarządu. Ich celem było wzajemne poznanie się stron, zebranie oczekiwań wobec ewaluacji, wyjaśnienie wątpliwości pracowników dotyczących badania. Pracowników organizacji interesował przede wszystkim cel ewaluacji, sposób zbierania danych, zakres poufności informacji. Zadaniem ewaluatorki było także przybliżenie wszystkim interesariuszom, czym jest ewaluacja i jak organizacje pozarządowe mogą wykorzystywać jej wyniki przy realizacji projektów i w zarządzaniu. Te informacje pozwoliły na zidentyfikowanie kolejnych potrzeb Fundacji, które wcześniej były nieuświadomiane.

We wszystkich spotkaniach uczestniczył także zewnętrzny ekspert, który był odpowiedzialny za przygotowanie strategii. Pozwoliło to na uzgodnienie kształtu ewaluacji w taki sposób, by jej wyniki mogłyby być maksymalnie wykorzystane do budowania strategii rozwoju organizacji oraz aby uniknąć powtarzania aktywności i wykonywania czynności po raz kolejny.

Zebrane podczas spotkań informacje pozwoliły na przygotowanie na miejscu w organizacji wstępnej koncepcji badania, która uwzględniała zarówno potrzeby organizacji jak i wymagania eksperta do spraw strategii. Koncepcja ta została przedstawiona koordynatorowi, projektu „I’m stroNGO”, w ramach którego finansowana była ewaluacja i z nim przedyskutowana. Ustalono także najistotniejsze kwestie organizacyjne: harmonogram działań, budżet, zakres zadań, ewaluatorów i pracowników Fundacji.

Na podstawie tych ustaleń ewaluatorzy w ciągu kilku dni przygotowali pełny projekt badania, zawierający:

- cele ewaluacji
- obszary badania i pytania kluczowe
- kryteria ewaluacji i wskaźniki
- metody zbierania danych i próbę badawczą
- opis prezentacji wyników badania
- harmonogram z opisem zadań ewaluatorów i zamawiającego
- szczegółowy kosztorys badania

Projekt ten został przesłany do dyrektora Fundacji i koordynatora projektu „I’m stroNGO” do ostatecznej akceptacji.

Opis schematu organizacyjnego ewaluacji

Badanie było przeprowadzane w lutym i marcu 2006 roku. Zrealizował je trzysobowy zespół badaczy. Jego zadaniem było:

- opracowanie projektu badania adekwatnego do oczekiwań pracowników Fundacji oraz potrzeb wynikających z opracowywania strategii organizacji
- przygotowania narzędzi badawczych i zebranie danych
- analiza danych i opracowanie wyników badania w formie raportu i prezentacji
- prezentacja wyników ewaluacji i udział w pierwszym warsztacie strategicznym.

Liderka zespołu była odpowiedzialna za kształt merytoryczny ewaluacji, zarządzanie badaniem oraz kontakty z koordynatorem projektu, dyrektorem Fundacji i zewnętrznym ekspertem odpowiedzialnym za opracowanie strategii.

Aby sprawnie przeprowadzić badanie i efektywnie wykorzystać środki Fundacja wzięła na siebie część działań organizacyjnych związanych z ewaluacją, dzięki czemu zespół ewaluatorów mógł skupić się na pracy merytorycznej. Rolą Fundacji było:

- zorganizowanie dwudniowego warsztatu badawczego, w którym wzięła udział większość pracowników organizacji
- udostępnienie danych teleadresowych partnerów organizacji i jej beneficjentów
- przeprowadzenie audytoryjnego badania ankietowego wśród studentów Collegium Polonicum (dostarczenie i zebranie ankiet, wyjaśnienie respondentom celu badania)
- zorganizowanie prezentacji wyników ewaluacji.

Badanie zostało przeprowadzone bardzo sprawnie dzięki dużemu zaangażowaniu koordynatora projektu „I'm stroNGO” i innych pracowników organizacji oraz dobrej komunikacji koordynatora z ewaluatorami. Jedynym poważnym ograniczeniem badania był krótki czas jego realizacji. Wynikał on z napiętego harmonogramu projektu: projekt zgodnie z wymogami donora powinien zostać zrealizowany w ciągu 10 miesięcy. W związku z tym wszystkie działania ewaluacyjne musiały zamknąć się w czasie dwóch miesięcy, tak by wyniki ewaluacji były znane przed rozpoczęciem pracy nad strategią organizacji.

Zakres badania

Zakres ewaluacji uwarunkowany był wykorzystaniem jej wyników do budowania strategii rozwoju organizacji. Z tego względu istotne było zbadanie stanu faktycznego Fundacji i odpowiedzenie na pytania:

- Na jakim etapie rozwoju jest organizacja?
- Jaka jest jej skuteczność i jakość działań?
- Jaki jest odbiór działań Fundacji przez otoczenie?

Ewaluacja skupiła się więc na dwóch aspektach działalności Fundacji: wewnętrznym i zewnętrznym. Aspekt wewnętrzny obejmował następujące obszary ewaluacji:

- Zespół organizacji (ludzie)
- Komunikację wewnątrz zespołu i pomiędzy Zarządem Fundacji, Radą Fundacji i zespołem organizacji (pracownikami)
- Zarządzanie organizacją
- Zarządzanie projektami

Na aspekt zewnętrzny składały się dwa obszary ewaluacji:

- Potrzeby lokalnego środowiska

- Wizerunek Fundacji.

Zastosowane zostały następujące kryteria ewaluacyjne

- Zgodność formalnych procedur z faktycznym sposobem zarządzania Fundacją
- Skuteczność, czyli stopień osiągnięcia celów realizowanych projektów (do ewaluacji zostało wybranych pięć projektów realizowanych przez Fundację w ostatnim roku. Projekty te były zróżnicowane pod względem tematyki, grupy beneficjentów i realizujących je zespołów projektowych). Zgodność tematyki projektów z formalnymi założeniami działań Fundacji.
- Adekwatność tematyki projektów i form realizacji w stosunku do potrzeb beneficjentów;
- Skuteczność w docieraniu z informacją do odbiorców.

Metody zbierania danych i próba badawcza

Z uwagi na specyfikę badania, wynikającą z jego celów, zastosowane zostały przede wszystkim jakościowe metody zbierania danych.

Przeprowadzony został dwudniowy warsztat ewaluacyjny z pracownikami Fundacji. Warsztat był podzielony na moduły poświęcone następującym zagadnieniom:

- Znajomość i akceptacja celów oraz działań Fundacji
- Struktura zarządzania organizacją
- Przepływ informacji
- Proces podejmowania decyzji
- Kompetencje pracowników i zakresy obowiązków
- Motywowanie
- Zarządzanie projektami

Udział w warsztacie był dobrowolny. Warsztat był prowadzony metodami aktywnymi i integrującymi. Doświadczenia i opinie uczestników były zbierane poprzez dyskusje na forum, pracę w małych grupach, pracę indywidualną. Warsztatowy charakter pracy badawczej okazał się bardzo skuteczny, gdyż:

- spotkał się dobrym przyjęciem uczestników z uwagi na atrakcyjne metody pracy
- uczestnicy dostrzegli sens ewaluacji, dzięki czemu bardzo zaangażowali się w badanie i chętnie dzielili się doświadczeniami i opiniami oraz wchodzili w polemiki
- dał poczucie bezpieczeństwa uczestnikom oraz zbudował zaufanie do ewaluatorów

Poza warsztatami przeprowadzonych zostało 25 wywiadów z:

- pracownikami Fundacji, przedstawicielami Zarządu i Rady Fundacji;
- z obecnymi i potencjalnymi partnerami Fundacji;
- z beneficjentami badanych projektów;

Przy wyborze rozmówców do wywiadów zastosowany został celowy dobór próby. Pozwoliło to na:

- dotarcie do kluczowych informatorów;
- zebranie szerokiego wachlarza opinii;
- poznanie opinii większościowych i mniejszościowych;

- poznanie punktu widzenia osób, pełniących różne role.

Ponadto przeprowadzona została analiza dokumentów, obejmująca m.in. statut Fundacji, materiały promocyjne organizacji, projekty i sprawozdania z realizacji projektów, zakresy obowiązków pracowników, raporty z działalności Fundacji z lat 2004 i 2005). Ważną metodą badawczą były obserwacje uczestniczące i nieuczestniczące prowadzone podczas 3 dwudniowych wizyt ewaluatorów w organizacji.

Uzupełnieniem metodologii jakościowej było badanie ankietowe, przeprowadzone wśród studentów Collegium Polonicum. Był to najślabszy element badania, z uwagi na dość niewielką liczbę ankietowanych (32 osoby). Objęcie badaniem małej grupy respondentów wynikało z czasu realizacji badania, który przypadał na okres sesji i ferii zimowych, na co ewaluatorzy nie mieli wpływu.

Wykorzystanie wyników

Wyniki ewaluacji zostały wykorzystane do budowania strategii rozwoju organizacji, co zostało zaplanowane na etapie przygotowania projektu, którego pierwszym etapem miała być ewaluacja. Także główny cel ewaluacji został określony bardzo użytylnie i konkretnie. Kluczowe czynniki, które zapewniły wykorzystanie wyników badania były następujące:

- bliska współpraca ewaluatorów z zespołem Fundacji na wszystkich etapach badania
- włączenie w proces planowania ewaluacji szerokiego grona interesariuszy: pracowników organizacji, wolontariuszy, członków Zarządu
- wyznaczenie do kontaktów z ewaluatorami jednej osoby z grona pracowników Fundacji, która jednocześnie była koordynatorem projektu, w ramach którego realizowane było badanie
- włączenie do badania większości pracowników Fundacji, dzięki czemu ewaluacja stała się narzędziem udroźnienia wewnętrznej komunikacji, a jej wyniki uwzględniały szerokie spectrum opinii
- prezentacja wstępnych wyników badania całemu zespołowi i dyskusja nad wynikami dała możliwość odniesienia się do wyników wszystkim zainteresowanym. W praktyce prezentacja miała formę warsztatu składającego się z prezentacji wyników i moderowanej dyskusji. Dzięki temu wstępne wyniki zostały zweryfikowane z odbiorcami i zebrania kolejne rekomendacje, maksymalnie dostosowane do potrzeb i ograniczeń organizacji. Wspólne spotkanie poświęcone wynikom ewaluacji stanowiło także wartość dodaną w procesie budowania strategii rozwoju Fundacji – dało bowiem szansę, aby wszyscy uczestnicy zapoznali się z wynikami badania i świadomie uczestniczyli w dalszych działaniach projektowych.
- udział ewaluatora w warsztacie strategicznym, dzięki czemu wiele pojawiających się kwestii można było na bieżąco odnieść do wyników badania i znacznie usprawnić budowanie strategii uwzględniającej potencjał organizacji oraz wszystkie zidentyfikowane trudności, ograniczenia.
- bliska współpraca ewaluatora z osobą opracowującą strategię na wszystkich etapach ewaluacji. Dzięki temu w badaniu uwzględnione zostały wszystkie ważne kwestie, potrzebne do jej zbudowania.