

## **Opis „dobrej praktyki” ewaluacji – Monitoring i ewaluacja Szkoły Marzeń opracowała Agnieszka Borek**

SZKOŁA MARZEŃ to projekt, którego celem było zwiększenie szans edukacyjnych i życiowych uczniów szkół wiejskich dzięki wspólnej pracy nauczycieli, zaangażowaniu lokalnej społeczności i stworzeniu lokalnych programów rozwoju oświaty. Beneficjentami projektu były 443 szkoły, które otrzymały dotacje na realizację własnych projektów rozwojowych. Szkoły były wspierane merytorycznie przez instytucje regionalne oraz doświadczone instytucje ogólnopolskie. Dotyczyło ono tworzenia w szkole systemu zapewnienia jakości, przygotowania uczniów do uczenia się przez całe życie, stosowania metody projektu edukacyjnego oraz oceniania kształtującego. W projekt zaangażowane były także samorządy terytorialne deklarując swój udział finansowy w kontynuacji zadań podjętych w ramach Projektu. Przepływ informacji pomiędzy wszystkimi uczestnikami projektu był zapewniony za pośrednictwem platformy internetowej.

Projekt był realizowany przez Centrum Edukacji Obywatelskiej (CEO) we współpracy z 29 partnerami ogólnopolskimi i regionalnymi. Środki na jego realizację pochodziły z Europejskiego Funduszu Społecznego. Ewaluację i monitoring projektu przeprowadził zespół Ośrodka Ewaluacji.

### **Przygotowanie systemu monitoringu i ewaluacji**

System ewaluacji i monitoringu został opracowany przez Ośrodek Ewaluacji na etapie pisania wniosku o dotację. Był też nieznacznie modyfikowany w trakcie realizacji projektu. Przy projektowaniu systemu zespół badawczy blisko współpracował z zespołem projektowym. Pierwszym krokiem było dokładne poznanie założeń projektu. Ponieważ projekt był w trakcie tworzenia, ewaluatorki uczestniczyły w spotkaniach parterów, na których ustalane były najistotniejsze kwestie dotyczące działań prowadzonych w projekcie i podziału zadań między partnerów. Rola ewaluatorek nie ograniczała się tylko do obserwowania przebiegu spotkań, gdyż były pytane o opinie, dotyczące proponowanych rozwiązań organizacyjnych.

Realizatorzy projektu byli zobowiązani do monitorowania jego realizacji i rezultatów. Ewaluatorki zaproponowały, by system monitorowania uzupełnić o ewaluację formatywną.

Przygotowały pierwszą wersję projektu systemu monitorowania i ewaluacji, która była uzgadniana z dyrektorem CEO, który czuwał nad całością prac, związanych z przygotowaniem wniosku. Uzgodnienia te dotyczyły zarówno kwestii merytorycznych jak i organizacyjnych (w tym budżetu). Najistotniejszymi kryteriami oceny poszczególnych elementów projektu badania były:

- użyteczność informacji dla zespołu zarządzającego projektem na poziomie ogólnopolskim;
- kompletność danych dotyczących rezultatów miękkich projektu;
- koszty.

Opis systemu monitorowania i ewaluacji był dołączony jako załącznik do wniosku. W dokumencie sformułowane zostały:

- cele ewaluacji
- uzasadnienie połączenia ewaluacji i monitoringu w jeden system
- obszary badawcze
- pytania kluczowe
- kryteria ewaluacyjne
- metody zbierania danych
- źródła informacji.

Ważnym jego elementem był opis sposobu zarządzania monitoringiem i ewaluacją wraz z określeniem zadań spoczywających na ewaluatorach, partnerach ogólnopolskich, regionalnych oraz na szkołach.

Po przyjęciu projektu do realizacji, dokument ten został uszczegółowiony i opublikowany na platformie „Szkoły Marzeń”, na której zamieszczane były wszystkie informacje, dotyczące projektu. Została utworzona podstrona poświęcona ewaluacji i monitoringowi, na której zamieszczone zostały także inne teksty przygotowane przez Ośrodek Ewaluacji na temat ewaluacji i monitorowania oraz praktyczne wskazówki dla osób prowadzących ewaluację i monitoring na poziomie regionów i w szkołach.

### **Opis schematu organizacyjnego ewaluacji i monitoringu**

Za monitoring i ewaluację projektu odpowiadała Jednostka do spraw Monitoringu i Ewaluacji (JME). JME tworzyły zewnętrzne ekspertki z Ośrodka Ewaluacji. JME była odpowiedzialna za proces zbierania danych dotyczących osiągnięcia wskaźników programu oraz za ewaluację programu na poziomie ogólnopolskim.

Zadania JME były następujące:

- przeszkolenie koordynatorów i konsultantów w zakresie i prowadzenia monitoringu oraz ewaluacji programu na poziomie regionu i szkoły.
- opracowywanie narzędzi do monitoringu i ewaluacji na poziomie ogólnopolskim,
- opracowywanie podstawowych narzędzi monitoringu i ewaluacji na poziomie regionu i szkół,
- zbieranie danych do ewaluacji na poziomie ogólnopolskim,
- analiza danych dotyczących osiągnięcia wskaźników programu na poziomie ogólnopolskim i raportowanie wyników monitoringu,
- raportowanie wyników ewaluacji wraz z rekomendacjami do Jednostki Zarządzającej projektem, zgodnie z określonym harmonogramem.

Dodatkowo, w monitorowanie i ewaluację zaangażowani byli realizatorzy projektu na poziomie ogólnopolskim, regionalnym i lokalnym. Były to następujące podmioty:

- Jednostka Zarządzająca całym projektem – jej zadaniem było przygotowywanie ostatecznych sprawozdań dla Instytucji Wdrażającej, nadzór prac JME i innych podmiotów zaangażowanych w monitorowanie i ewaluację projektu, konsultowanie planów JME. Celem tych konsultacji było maksymalne dopasowanie działań ewaluacyjnych do potrzeb realizatorów projektu.
- Ogólnopolscy partnerzy projektu – ich zadaniem było przygotowywanie kwartalnych sprawozdań z realizacji własnych działań i osiągniętych rezultatów. Sprawozdania te następnie były analizowane przez JME.
- Regionalni partnerzy projektu – było to 16 Regionalnych Ośrodków Konsultacyjnych, w których pracowało 99 konsultantów wspierających szkoły w realizacji ich własnych projektów rozwojowych. Zadaniem ROK było przygotowywanie kwartalnych sprawozdań z realizacji własnych działań i osiągniętych rezultatów. Sprawozdania te następnie były analizowane przez JME. Zadaniem konsultantów było:
  - comiesięczne sprawozdawanie własnych działań i ich rezultatów,
  - udzielanie szkołom konsultacji dotyczących monitorowania i ewaluacji,
  - analizować comiesięczne sprawozdania szkół z realizacji projektów w celu monitorowania zgodności działań i rezultatów z założeniami opisanymi w projekcie,

- odwiedzenie przynajmniej raz na kwartał odwiedzić każdej szkoły, którą się „opiekowali”, w celu wspierania jej działań, identyfikacji słabych i mocnych stron projektów, identyfikacji czynników wpływających na realizację projektów,
- realizacja badania ankietowego wśród uczniów i nauczycieli przynajmniej jednej ze szkół (był to element badania ogólnopolskiego prowadzonego przez JME),
- dokumentowanie prowadzonych działań.

Szkoły uczestniczące w programie zobowiązane były do:

- sprawozdawania raz na miesiąc własnych działań, zrealizowanych w ramach „Szkoły Marzeń” i ich rezultatów. Sprawozdania te były analizowane przez konsultantów ROK i przez zespół JME,
- dokumentowania prowadzonych działań.

Poza tym, szkoły były zachęcane do prowadzenia autoewaluacji. Wskazówki i podstawowe narzędzia zostały opracowane przez JME i zamieszczone na platformie internetowej projektu. Poza tym pomocą w autoewaluacji służyli przeszkoleni przez JME konsultanci.

\*

Tak zaplanowany monitoring oraz ewaluacja umożliwiły przepływ informacji na wszystkich poziomach realizacji projektu. Dane były zbierane od różnych partnerów i instytucji uczestniczących w programie, na poziomie lokalnym, regionalnym i ogólnopolskim. Tym samym badania stały się elementem wspomagającym zarządzanie projektem, zwłaszcza, że badania były prowadzone od początku realizacji „Szkoły Marzeń” (i stanowiły jego integralną część). Ważnym aspektem było także uspołecznienie procesu zbierania danych. W monitoringu i ewaluacji brali udział niemal wszyscy realizatorzy „Szkoły Marzeń”.

### **Zakres badania**

Monitoring i ewaluacja „Szkoły Marzeń” były prowadzone w sposób ciągły. Zostały im poddane wszystkie **etapy projektu**, czyli:

- realizacja działań informacyjno-promocyjnych w „Szkoły Marzeń”;
- pomoc szkołom w określeniu potrzeb i możliwości realizacji projektów rozwojowych;
- opracowanie i wdrożenie systemu naboru szkół;
- udzielanie dotacji oraz pomoc doradcza szkołom w realizacji projektów;
- nadzór procesu realizacji projektów rozwojowych przez szkoły.

### **W monitoringu i ewaluacji szczególną uwagę położono na produkty i rezultaty projektu.**

Badane było osiągnięcie celów, z uwzględnieniem czterech priorytetów, sformułowanych w dokumentacji programu:

- zapewnienie równości szans edukacyjnych uczniów, w tym uczniów niepełnosprawnych;
- umożliwianie uczniom zdobywania dodatkowej wiedzy i umiejętności w kontekście wyboru dalszej ścieżki edukacyjnej i zawodowej;
- wyrównywanie szans społecznych i edukacyjnych uczniów poprzez kształtowanie aktywnych postaw wobec zachodzących przemian społecznych;
- wzmocnienie roli szkoły w aktywizowaniu społeczności lokalnych wokół wspólnych działań na rzecz edukacji i wychowania młodzieży, w tym działań na rzecz funkcjonowania na lokalnym miejscu pracy.

W „Szkole Marzeń” **nie było prowadzone badanie oddziaływania projektu**, czyli tych zmian, które będą osiągane po jakimś czasie od zakończenia projektu.

W **ewaluacji** „Szkoly Marzeń” stosowane zostały następujące **kryteria** ewaluacyjne:

- skuteczność, czyli stopień osiągnięcia założonych celów;
- zgodność prowadzonych działań z założeniami projektu;
- stosowalność, czyli możliwość replikacji najlepszych rozwiązań, zaproponowanych w projektach szkół.

Ze względu na specyfikę „Szkoly Marzeń” rezultaty prowadzonych działań zostały zbadane na poziomie **ostatecznych beneficjentów** projektu, czyli szkół.

### **Metody**

Procedury zbierania danych zostały zaplanowane przez ewaluatorki w taki sposób, by monitoring i ewaluację maksymalnie dopasować do struktur zarządzania całym projektem do harmonogramu jego realizacji. Realizowane były następujące działania badawcze:

- sprawozdania merytoryczne 443 szkół i partnerów – wzór sprawozdania został opracowany przez JME na początku realizacji projektu.
- systematyczne wywiady z realizatorami projektów w szkołach, z przedstawicielami lokalnych władz, konsultantami. Wywiady były prowadzone zarówno telefonicznie jak i osobiście. Wywiady te były prowadzone w ramach 16 przypadków (przypadkiem był projekt realizowany przez szkołę)
- badanie ankietowe wśród 4338 uczniów 88 szkół spośród 443 biorących udział w projekcie „Szkola Marzeń”. Szkoły zostały do badania dobrane losowo. W losowaniu szkół został uwzględniony typ szkoły i województwo, tam by ostatecznie otrzymać próbę złożoną z 1/3 szkół podstawowych, 1/3 gimnazjalnych i 1/3 szkół ponadgimnazjalnych. Liczba szkół objętych badaniem w poszczególnym województwie uzależniona była od liczby konsultantów ROK przypadających na dane województwo. Każdy konsultant realizował badanie w jednej szkole, z którą współpracował w ramach projektu. We wszystkich szkołach była realizowana ta sama ankieta. Ankiety wypełniali tylko uczniowie, którzy brali udział w działaniach, prowadzonych w ramach projektu „Szkola Marzeń”. Badanie było anonimowe, a uczniowie wypełniali ankiety samodzielnie (konsultanci mogli udzielać uczniom wyjaśnień).
- obserwacja 2 spotkań informacyjnych i wywiady z ich uczestnikami;
- obserwacja szkolenia kaskadowego;
- wywiady telefoniczne z uczestnikami szkoleń realizowanych w projekcie (kaskadowych i e-learningowych);
- badanie ankietowe wśród uczestników szkoleń kaskadowych;
- analiza dokumentów projektowych i związanych z realizacją konkursu na projektu rozwojowe szkół;
- wywiady z członkami komisji konkursowych;
- systematyczne wywiady grupowe i indywidualne z członkami Jednostki Zarządzającej projektem.

Z uwagi na formatywny charakter ewaluacji najbardziej sprawdziły się działania pozwalające na systematyczne zbieranie danych, czyli:

- okresowe sprawozdania szkół – Uwzględniał on wszystkie dane, które były niezbędne do opracowania sprawozdania z realizacji całego projektu dla Instytucji

Wdrażającej. Poza tym został uzupełniony o dane użyteczne dla podnoszenia jakości działań na wszystkich poziomach realizacji projektu oraz dla usprawnienia systemu zarządzania projektem. Sprawozdanie zawierało zarówno pytania zamknięte jak i otwarte. Do pytań otwartych zostały opracowane klucze kodowe, które umożliwiły prowadzenie analizy porównawczej, a przez to śledzenie tendencji i zmian zachodzących w projekcie. Początkowo osoby wypełniające sprawozdania były raczej negatywnie nastawione do tej formy zbierania danych, lecz z czasem przekonały się do sprawozdań. Dostrzegli korzyści z systematycznego monitorowania działań i poddawania ich ewaluacji. Jednak zasadne byłoby skrócenie tego narzędzia i zmiana częstotliwości sprawozdawania z miesięcznej na kwartalną. Zmiany takie były sugerowane przez JME w połowie realizacji projektu, JZ jednak nie zdecydował się na nie w obawie przed niechęcią respondentów do zmian i zamieszczeniem organizacyjnym.

- telefoniczne wywiady z uczestnikami szkoleń kaskadowych i z realizatorami szkolnych projektów – wywiady były prowadzone systematycznie i pozwalały na sprawne zebranie pogłębionych informacji na temat realizacji „Szkoły Marzeń” i jej rezultatów. Były bardzo dobrym uzupełnieniem danych zbieranych za pomocą sprawozdań zamieszczanych na platformie internetowej.

### **Wykorzystanie wyników**

Ponieważ ewaluacja miała charakter formatywny wszystkie wyniki badania były na bieżąco przekazywane członkom Jednostki Zarządzającej. JZ był głównym odbiorcą raportów częściowych, które powstawały po każdym etapie badania. W sumie w czasie 18 miesięcy realizacji projektu powstało 13 raportów częściowych zawierających wyniki ewaluacji oraz jeden raport podsumowujący.

Kluczowym czynnikiem, który zapewniał wykorzystanie wyników badania była:

- bliska współpraca ewaluatorów z realizatorami projektu już na etapie planowania działań w projekcie. Umożliwiło to optymalne dopasowanie harmonogramu badania do harmonogramu projektu, co podniosło użyteczność ewaluacji i jej efektywność.
- systematyczne spotkania ewaluatorów z członkami JZ w trakcie realizacji całego projektu – zostały wyznaczone dyżury ewaluatora, podczas których prowadził on rozmowy z pracownikami JZ, których celem było zebranie potrzeb dotyczących ewaluacji, informacji zwrotnej dla ewaluatorów na temat ich dotychczasowej pracy, opinii dotyczących przebiegu projektu.
- wyznaczenie do kontaktów jednej osoby z grona pracowników JZ i jednej osoby z JME. Osoby te były ze sobą w kontakcie mailowym i telefonicznym, co usprawniało proces podejmowania decyzji i konsultowania planowanych działań;
- konsultowanie narzędzi badawczych, co pomagało włączać do badania kwestie istotne dla realizatorów projektu, które nie były przez nich zgłaszane na etapie projektowania monitoringu i ewaluacji.