Iceland Liechtenstein Norway grants

Norway grants

# EWALUACJA POCZĄTKOWA – CZYLI, DLACZEGO I JAK ROBIĆ EWALUACJĘ, ZANIM ROZPOCZNIE SIĘ PROJEKT

**Autorka: Beata Ciężka**

Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne

Ten tekst został przygotowany w ramach projektu Youth Impact finansowanego przez Islandię, Norwegię i Liechtenstein ze środków funduszy EOG i funduszy norweskich w ramach Funduszu na Rzecz Zatrudnienia Młodzieży.

**Dlaczego warto przeczytać ten artykuł?**

Ewaluacja to badanie wartości projektu. Służy zapewnieniu jakości jego realizacji i rezultatów. Może wspomagać zarzadzanie projektem i podejmowanie decyzji. Często ewaluacja prowadzona jest dopiero na zakończenie projektu i skupia się na ocenie, czy jego cele i rezultaty zostały osiągnięte. Ten artykuł pokazuje, że dzięki ewaluacji można nie tylko podsumować dorobek projektu, ale również lepiej zaplanować, a w konsekwencji - zrealizować projekt. Służy temu ewaluacja początkowa, zwana także ewaluacją ex-ante. Można i warto ją robić, gdy planowany projekt jest jeszcze w fazie pomysłu i dopiero wyłaniania się koncepcja jego realizacji lub kiedy jest we wczesnej fazie realizacji, gdy praktycznie jeszcze żadne działania projektowe nie zostały podjęte.

## Spis treści


Co to jest ewaluacja początkowa? ..... 2

W jaki sposób można przeprowadzić ewaluację początkową projektu? ..... 5

Do czego można wykorzystać wyniki ewaluacji początkowej projektu?..... 10

Przykład ewaluacji początkowej w projekcie skierowanym na wsparcie życiowe i prozatrudnieniowe młodych dorosłych z niskimi umiejętnościami podstawowymi ..... 11

Przykład ewaluacji początkowej projektu szkoleniowego wspomagającego rozwój umiejętności życiowych (*life skills*) u uczniów szkół zawodowych (branżowych i techników) ..... 12

Przykład ewaluacji początkowej projektu edukacyjnego mającego na celu rozwój praktycznej wiedzy ekonomicznej wśród młodzieży ..... 13

Podsumowanie ..... 15

Nota o autorce..... 15

Bibliografia..... 16

## Co to jest ewaluacja początkowa?

Już podczas przygotowywania koncepcji projektu, tj. formułowania pomysłu na projekt, definiowania jego celów, planowania konkretnych działań do zrealizowania, wybierania odbiorców tych działań, podejmowania decyzji organizacyjnych i planowania budżetu, warto sięgnąć po ewaluację, która może znacząco pomóc w tej pracy [Ciężka B. (2018b)].

Wyniki ewaluacji przeprowadzonej przed projektem można wykorzystać, przygotowując wniosek projektowy. Jeśli we wniosku projektowym znajdą się wyniki ewaluacji początkowej, będą one świadczyć o tym, że wnioskodawca ma dobrze przemyślane założenia projektu, opiera się na rzetelnych danych ewaluacyjnych, przeprowadzonej diagnozie potrzeb, ocenie własnego potencjału organizacyjnego i merytorycznego oraz analizie okoliczności projektu.

Z kolei ewaluacja przeprowadzona w początkowej fazie realizacji projektu pozwoli dopasować działania projektowe do aktualnej sytuacji i warunków, które od czasu złożenia wniosku projektowego mogły się zmienić. Aktualizacja założeń projektu może dotyczyć sposobu realizacji działań projektowych, np. po wybuchu pandemii wielu realizatorów projektów było zmuszonych zmienić zaplanowane działania na formę zdalną. Ewaluacja może wspomóc decyzje dotyczące podziału zadań w zespole projektowym lub zaplanowanie działań informacyjnych i rekrutacyjnych dla odbiorców projektu.

Zazwyczaj projekt realizowany jest w ramach szerszego programu, który stanowi źródło jego finansowania i który definiuje cele, jakie wprowadzana interwencja ma zrealizować. Ewaluacja początkowa pozwala na sprawdzenie czy zaplanowane w projekcie działania w sposób logiczny i racjonalny prowadzą do osiągnięcia założonego rezultatu (w tym poziomu zaplanowanego wskaźnika) i dają szansę na istotny wkład w rozwiązanie problemu zdefiniowanego w celach programu. Taką ewaluację warto przeprowadzić jeszcze przed złożeniem wniosku projektowego, zanim na ten temat wypowiedzą się asesorzy oceniający, czy projekt ma dostać dofinansowanie. Mając wyniki przeprowadzonej ewaluacji początkowej, pomysłodawcy projektu mogą tak przygotować jego założenia, by zmaksymalizować jego adekwatność do założeń programu, z drugiej strony mając silne argumenty wynikające z ewaluacji za tą adekwatnością przemawiające, mogą je klarownie opisać we wniosku projektowym.

Przykładowe pytania ewaluacyjne, jakie warto zadać, oceniając adekwatność projektu do celów programu, w ramach którego ma być finansowany:

1. W jakim stopniu projekt odpowiada na problemy i potrzeby zdefiniowane w celach programu/ założeniach konkursu grantowego? (W programach prozatrudnieniowych dla osób młodych pytanie to może brzmieć: W jakim stopniu projekt odpowiada na problemy i potrzeby osób młodych związane ze znalezieniem i utrzymaniem zatrudnienia?)
2. W jakim zakresie założone rezultaty projektu, np. nabycie kompetencji interpersonalnych, wesprze osiągniecie celów programu, tj. znalezienie i utrzymanie zatrudnienia przez osoby młode?

3. Jakie działania projektowe będę najbardziej skuteczne, tj. najlepiej rokują osiągnięciu efektów oczekiwanych przez grantodawcę?

Elementem ewaluacji początkowej może być identyfikacja potrzeb odbiorców projektu oraz określenie możliwości ich uczestnictwa w projekcie. Taką ewaluację można przeprowadzić zarówno w fazie opracowywania wniosku projektowego, jak i w początkowej fazie jego realizacji. Ewaluacja taka może skupić się na ocenie, na ile planowane działania projektowe faktycznie wpisują się w potrzeby beneficjentów tych działań i czy oferta projektu będzie atrakcyjna merytorycznie i organizacyjnie dla jego potencjalnych adresatów. Dzięki takiej ewaluacji zaplanowane działania projektowe będą mogły być dobrze dopasowane do aktualnych potrzeb grupy docelowej. Z drugiej strony będzie łatwiej zaplanować działania rekrutujące uczestników projektu. Zaproszenie do uczestnictwa w projekcie, dzięki pozyskanej wiedzy, może zostać sformułowane językiem korzyści, jakie beneficjenci odniosą z uczestnictwa. Planując organizację działań projektowych – warto uwzględnić ich ograniczenia i preferencje.

Troska o adekwatność projektu do potrzeb uczestników, zarówno w sferze merytorycznej, jak i organizacyjnej, pozwoli uniknąć rezygnacji z uczestnictwa w projekcie w jego trakcie. W wielu programach skuteczne ukończenie projektu przez jego beneficjentów jest wskaźnikiem sukcesu projektu i niejednokrotnie podstawą jego rozliczenia. Mając na uwadze problemy, jakie może nastręczać nadmierny odpływ uczestników projektu w trakcie jego trwania – można zrealizować ewaluacją początkową, która tych problemów pozwoli uniknąć.

Przykładowe pytania ewaluacyjne, jakie warto zadać, oceniając spójność założeń projektu z potrzebami i oczekiwaniami jego odbiorców:

1. W jakim stopniu zaplanowane działania projektowe są w stanie rozwiązać istotne problemy jego uczestników, np. brak kompetencji warunkujący znalezienie i utrzymanie zatrudnienia?
2. Czy wzięto pod uwagę okoliczności życiowe beneficjentów, które mogą wpłynąć na ich chęć uczestnictwa w projekcie i utrzymanie się uczestnictwa w projekcie do jego zakończenia, np. ograniczenia w dostępności komunikacji publicznej i utrudnienia dotarcia na miejsce realizacji działań projektowych?
3. Z jakimi doświadczeniami związanymi z poszukiwaniem pracy przychodzą potencjalni beneficjenci projektu?

Ewaluacja początkowa pomoże ocenić realność projektu, spójność logiczną celów, rezultatów i zaplanowanych działań. Jest szansą na przyjrzenie się, czy zaplanowane działania faktycznie przyczynią się do osiągnięcia założonych rezultatów i czy osiągnięte rezultaty są w stanie wpłynąć na rozwiązanie problemu postawionego w celach projektu.

Ewaluacja może również identyfikować okoliczności, które oddziałują na realizację projektu, tj. mogą stanowić barierę dla jego powodzenia, wywołać potencjalne problemy lub przeciwnie – okoliczności, które będą czynnikami sprzyjającymi powodzeniu projektu, wspomagającymi osiągane rezultaty, które warto wykorzystać dla wzmocnienia efektów projektu.

Dzięki ewaluacji można również lepiej oszacować potrzebny budżet oraz zdolności organizacyjne, dobrać zespół projektowy – jego liczebność oraz potrzebne kompetencje poszczególnych jego członków.

Przykładowe pytania ewaluacyjne, jakie warto zadać oceniając trafność założeń projektu:

1. Czy założone cele projektu są mierzalne, możliwe do osiągnięcia w założonym czasie, przy zaplanowanych zasobach finansowych i organizacyjnych oraz przy użyciu zaplanowanych instrumentów oddziaływania?
2. W jakim stopniu zaplanowane działania projektowe, np. szkolenia dla osób młodych, faktycznie przyczynią się do osiągnięcia założonych rezultatów związanych z ich sukcesem w znalezieniu zatrudnienia?
3. Jakie kompetencje są obecnie poszukiwane przez pracodawców u osób starających się o pierwsze zatrudnienie po ukończeniu edukacji i czy projekt odpowiada na te potrzeby?

Z kolei oceniając potencjalną efektywność zarządczą projektu, warto znaleźć odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy przewidziano potencjalne zagrożenia dla realizacji projektu? Czy opracowano strategię przeciwdziałania tym ryzykom?
2. Czy potencjał kompetencyjny i możliwości zaangażowania się kadry projektu gwarantują wysoką jakość udzielanego beneficjentom wsparcia?
3. Czy harmonogram projektu jest zaplanowany realistycznie i bierze pod uwagę ewentualne okoliczności, które mogą wpłynąć na terminową realizację zaplanowanych działań?

## W jaki sposób można przeprowadzić ewaluację początkową projektu?

Ewaluację początkową należy przeprowadzić odpowiednio wcześnie, aby jej wyniki mogły być wykorzystane np. przed ostatecznym skonstruowaniem wniosku projektowego czy też przed początkową fazą realizacji projektu. W zależności od zakresu ewaluacji i zastosowanych metod, które mogę być czasochłonne, trzeba przeprowadzić badania i analizy na kilka tygodni – a nawet miesięcy – przed momentem, w którym wyniki będą nam potrzebne. Wyniki badania ewaluacyjnego, które otrzymamy zbyt późno, nie będą użyteczne.

W ewaluacji początkowej można wykorzystać następujące metody i źródła danych:

- dane zastane,
- badania ilościowe np. ankietowe,
- badania jakościowe np. wywiady, obserwacje, warsztaty kreatywne.

Na potrzeby ewaluacji początkowej, szczególnie w fazie planowania projektu można skorzystać z wielu danych, które są dostępne w organizacji planującej projekt oraz w domenie publicznej np. badań i analiz sytuacji społecznej, gospodarczej, demograficznej. O takich

danych mówimy jako o danych zastanych, gdyż zostały zebrane przez wcześniej i dla innych potrzeb niż nasza ewaluacja.

Wypełniając wniosek projektowy i uzasadniając potrzebę realizacji projektu, można powołać się na dane zastane, przeprowadzić ich własną analizę lub skorzystać z wniosków z innych badań. Tego rodzaju informacje są również cennym źródłem inspiracji podczas planowania działań projektowych, a także zasobem wiedzy o tym, jakie instrumenty wsparcia są skuteczne, a jakie wykazują się mniejszym oddziaływaniem.

Cennym źródłem danych jest Główny Urząd Statystyczny lub inne instytucje gromadzące i udostępniające wiarygodne dane, na które można się powołać. Warto korzystać również z publikowanych raportów badawczych i ewaluacyjnych. Raporty takie można znaleźć na stronach internetowych różnych instytucji i organizacji, takich jak na przykład Komisja Europejska, ministerstwa i urzędy, organizacje i fundacje naukowe oraz wielu innych podmiotów zajmujących się badaniami, analizami i ewaluacjami. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej prowadzi bazę raportów ewaluacyjnych opracowanych na potrzeby oceny wykorzystania funduszy europejskich (www.ewaluacja.gov.pl). Baza ta może być cennym źródłem informacji o potrzebach społecznych i gospodarczych oraz wynikach wsparcia udzielanego w różnych obszarach i na rzecz różnych grup docelowych. Z tej wiedzy warto skorzystać, by dobrać skuteczne metody pracy z beneficjentami.

Wartościowym źródłem danych w obszarze wsparcia przedsiębiorczości, rozwoju firm i działań prozatrudnieniowych jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Na stronie internetowej PARP również prezentowane są wyniki badań, analiz i ewaluacji (www.parp.gov.pl). Obecnie PARP prowadzi szerokie badania dotyczące kompetencji w różnych sektorach gospodarki (Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego). Publikowane przez PARP raporty prezentują zapotrzebowanie na różne kompetencje w poszczególnych branżach np. motoryzacyjnej i elektromobilności, nowoczesnych usług biznesowych, usług rozwojowych, branży lotniczo-kosmicznej i wielu innych. Wyniki tych badań mogą być doskonałą inspiracją dla projektów prozatrudnieniowych i edukacyjnych adresowanych do osób młodych, uczących się, absolwentów, poszukujących pracy lub chcących dalej kontynuować naukę po ukończeniu jakiegoś etapu edukacji. Badania prowadzone przez PARP pokazują, jakich kompetencji od pracowników oczekują pracodawcy i chodzi tu nie tylko o kompetencje ściśle powiązane z branżą, lecz także o szereg kompetencji społecznych, których znaczenie obecnie rośnie i stanowi o wartości pracownika.

Poszukując badań i analiz dotyczących edukacji, również pozaformalnej, warto sięgnąć po publikacje Instytutu Badań Edukacyjnych (IBE) (www.ibe.edu.pl). Szczególnie godne polecenia są publikacje dotyczące Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (ZSK) pokazujące najnowsze trendy związane z uczeniem się przez całe życie oraz nabywaniem i potwierdzaniem kwalifikacji, również pochodzących spoza systemu edukacji formalnej prowadzonej przez szkoły i uczelnie, ale nabywanych przez pracowników w toku swojej kariery zawodowej i życiowej. Wiedza dotycząca ZSK może być szczególnie cenna dla projektodawców

wspierających ludzi młodych na rynku pracy, pomagających w rozwoju kariery edukacyjnej i zawodowej.

Innym rodzajem danych zastanych są nasze własne badania i analizy, w tym raporty ewaluacyjne dotychczas zrealizowanych projektów. Powoływanie się na wyniki tych badań może być szczególnie użyteczne przy definiowaniu potrzeby realizacji nowego projektu, który będzie kontynuacją i rozwinięciem dotychczas realizowanych działań wspierających osoby młode, źródłem argumentów uzasadnienia potrzeby realizacji kolejnego projektu czy też wskazania, że te potrzeby zmieniły się z biegiem czasu.

W ewaluacji początkowej użyteczne są również badania ilościowe. Służą one przede wszystkim sprawdzeniu skali badanych zjawisk lub powszechności opinii czy zachowań danego rodzaju. Badania ilościowe prowadzone są często w formie sondażu. Dzięki analizie danych z badań ilościowej możemy dowiedzieć się, jaką liczebność oraz jakie cechy społeczne i demograficzne ma badana grupa osób, jaka część z nich znajduje się w określonej sytuacji na rynku pracy, ma taką lub inną opinię itp. Zastosowanie metodologii ilościowej pozwala również wnioskować o całej populacji, jeżeli przeprowadziliśmy badania na odpowiednio dużej próbie, a metoda jej doboru (zwłaszcza losowanie) gwarantuje, że reprezentuje ona interesującą nas populację. Zaletami badań ankietowych jest prostota ich prowadzenia, szczególnie przy zastosowaniu aplikacji elektronicznych. Również prosta analiza statystyczna otrzymanych wyników wymaga jedynie podstawowych umiejętności analitycznych. Tutaj pomocne są aplikacje i programy automatycznie generujące podsumowanie wyników. Łatwość realizacji nie oznacza, że badanie ankietowe jest proste. Kluczową kwestią jest tutaj nie tylko przynajmniej podstawowa wiedza na temat statystyki, lecz także umiejętność formułowania pytań. Na autora ankiety czyha wiele pułapek – pytania zbyt powierzchowne, zadane nieadekwatnym dla respondenta językiem, przy użyciu zbyt trudnych, niezrozumiałych sformułowań, niejednoznaczne itp. Kolejną trudność nastręcza decyzja o tym, czy odpowiedzi na pytana ma formułować samodzielnie respondent, czy też jego zadaniem będzie wybór odpowiedzi z listy (są to tzw. pytania zamknięte z kafeterią odpowiedzi do wyboru). Pierwsza opcja jest łatwiejsza dla autora ankiety, ale – trudniejsza dla odpowiadającego, który często w ogóle na pytanie otwarte nie odpowiada lub odpowiada zdawkowo (zakodowanie i analizowanie odpowiedzi na takie pytanie nie jest łatwe, zwłaszcza gdy odpowiedzi są lakoniczne). Druga opcja, gdy odpowiadający wybiera odpowiedź z gotowej listy odpowiedzi – wymaga więcej namysłu od autora ankiety, który taką listę odpowiedzi opracowuje, ale nigdy nie ma pewności czy wyczerpał wszystkie potencjalne możliwości odpowiedzi, jakie mogą być adekwatne dla grupy badanych osób. Literatura socjologiczna opisuje, jak dobrze zaprojektować i przeprowadzić badanie ankietowe, warto do niej sięgnąć, planując zastosowanie badań ankietowych w prowadzonej ewaluacji.

Badania ankietowe mogą mieć szerokie zastosowanie w ewaluacji początkowej, np. do rozpoznania charakterystyki społecznej i demograficznej potencjalnych beneficjentów projektu, zbadania potrzeb i oczekiwań grupy docelowej, zdiagnozowania kapitału kompetencyjnego, z jakim przychodzą uczestnicy do projektu.

Niestety niekiedy można się spotkać z takim podejściem, które ogranicza się do powierzchownej ankiety z kilkoma pytaniami, w których potencjalni beneficjenci mają odpowiedzieć na pytania o swoje oczekiwania i potrzeby. Pytania te nieraz zadane są tak, jak stawia je sobie koordynator projektu. Często jest to język hermetyczny, specjalistyczny, niezrozumiały, daleki od tego, jakiego języka używają sami badani. Ponadto pytania te bywają oparte na założeniu, że potencjalny uczestnik projektu sam potrafi zdefiniować swoje potrzeby, a nawet – że potrafi trafnie wskazać, jakie metody wsparcia będą dla niego najlepsze. W konsekwencji źle zadanych pytań w ankiecie respondenci nie odpowiadają na nie w ogóle lub udzielają odpowiedzi zdawkowych, ogólnych, a tym samym mało użytecznych informacyjnie. Pewnym rozwiązaniem sprzyjającym jakości zgromadzonego materiału badawczego jest przeprowadzenie pilotażu ankiety, czyli próbnego wypełnienia przez kilka osób. Informacja zwrotna udzielona przez nich na temat zrozumiałości i zakresu pytań pozwoli na udoskonalenie ankiety. Nie powinno się jednak oczekiwać, że badani będą wystarczająco świadomi swoich deficytów, by sami mogli wskazać, jaki rodzaj wsparcia będzie dla nich najbardziej użyteczny. Badanie raczej powinno dotyczyć diagnozy problemów, z jakimi się borykają, opisów sytuacji, z którymi sobie nie radzą, czy identyfikacji wyzwań, przed jakimi stają. Dopiero na tej podstawie możliwe jest zaproponowanie zakresu działań projektowych i metodyk udzielanego im wsparcia.

Przy ewaluacji początkowej projektów o charakterze szkoleniowym ważnym elementem jest diagnoza stanu aktualnej wiedzy i umiejętności uczestników, a także ich sytuacji zawodowej. Diagnoza taka pozwala dobrać poziom zaawansowania omawianych treści wsparcia rozwojowego oraz zaproponować przykłady, które będą uczestnikom możliwie bliskie, a jednocześnie uczące [Ciężka B. (2018c)].

Planując realizację badań ankietowych, trzeba być świadomym, że nie jest to narzędzie specjalnie lubiane przez samych respondentów. Powszechność stosowania ankiet w różnych sferach życia (badania opinii, badania konsumenckie, ankiety poszkoleniowe) powoduje, że wiele osób jest zniechęconych i znudzonych ich wypełnianiem. Odpowiada lakonicznie, szybko, bez przemyślenia odpowiedzi i pogłębionej refleksji, która jest tak ważna w ewaluacji.

Pewnym antidotum na zmęczenie ankietowaniem jest zastępowanie go metodami jakościowymi [Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (2009)]. Szczególnie w ewaluacji początkowej użyteczne może być zastosowanie wywiadów indywidulanych i grupowych, a nawet prowadzenie obserwacji. Warto sięgnąć do literatury socjologicznej, która szeroko opisuje, jak dobrze zaprojektować i przeprowadzić wywiady [Barbour, R. (2011)] i obserwacje [Angrosino, M. (2010)]. Prowadząc tego typu badania, trzeba zadbać o poczucie bezpieczeństwa respondentów, gdyż w przeciwieństwie do ankietowania, wywiady i obserwacje nie mają charakteru anonimowego i respondenci mogą się czuć skrępowani sytuacją uczestnictwa w nich [Kvale S. (2010)].

O ile prowadzenie wywiadów jest dosyć powszechną praktyką w ewaluacjach początkowych, to obserwację można uznać za metodę niedocenianą. Warto jednak sięgnąć po obserwację, planując projekt o charakterze edukacyjnym – przedmiotem obserwacji może być radzenie

sobie potencjalnych beneficjentów w sytuacjach realnych lub symulowanych. Przykładem obserwacji tego typu jest zastosowana w jednym z projektów obserwacja zachowania uczestnika projektu w symulowanej rozmowie kwalifikacyjnej z potencjalnym pracodawcą. Projekt ten był adresowany do młodzieży kończącej etap edukacji średniej, a wyniki obserwacji stały się elementem diagnozy potrzeb rozwojowych beneficjenta projektu i przesłanką doboru adekwatnych dla niego instrumentów wsparcia.

Jedną z najbardziej wartościowych metod w ewaluacji początkowej są wywiady grupowe, szczególnie prowadzane metodami aktywizującymi. Wywiady takie mogą być połączone z warsztatami kreatywnymi lub podejściem zwanym „service design".

Takie wywiady moderowane są przy użyciu różnych technik wzmacniających zainteresowanie i zaangażowanie uczestników, ale jednocześnie pozwalających na zbieranie istotnych, pogłębionych informacji. Jednak nie „pozyskanie informacji" jest tu najważniejsze, ale zaproszenie do wspólnego wypracowywania projektu, definiowania i uwspólniania jego celów, możliwych do osiągniecia rezultatów oraz planowania działań, które można podjąć w ramach projektu, aby przyniosły jak największy pożytek jego uczestnikom. Takie partycypacyjne podejście do opracowywania projektu zastosowane w ewaluacji początkowej opiera się o dialog prowadzony miedzy projektodawcami a adresatami działań projektowych, w których żadna ze stron nie jest dominująca, i pozwala na traktowanie uczestników projektu od samego początku jako partnerów we wspólnym działaniu. Jest to sposób na zbieranie informacji o potrzebach i oczekiwaniach beneficjentów, ale również pozwala wzmocnić zaangażowanie i zainteresowania projektem, które służy budowaniu „poczucia współwłasności" i współodpowiedzialności za osiągane później rezultaty projektu.

Oto kilka przykładów technik moderacyjnych, po które warto sięgnąć [Ciężka B., Rybińska A. (red.) (2020)]:

- „gadająca ściana" – technika plakatów eksponowanych na ścianach, na których uczestnicy wypisują swoje pomysły. Pomysły te mogą być kanwą dalszej dyskusji lub podsumowywać wyniki dyskusji grupowej;
- karty moderacyjne do dyskusji, w których wątki dyskusji są predefiniowane lub są formułowane przez samych uczestników dyskusji. Karty mogą być układane w mapy myśli pokazujące połączenia i relacje pomiędzy omawianymi wątkami;
- techniki projekcyjne, w których uczennicy wcielają się w określone postacie i poprzez zachowanie tych postaci (np. „absolwent technikum na rozmowie ws. pracy") możemy wnioskować o ich potrzebach rozwojowych.

Do planowania założeń projektu szczególnie wartościowe może być podejście „service design", które w swoim założeniu skupia się na tworzeniu nowych oraz doskonaleniu dotychczasowych usług tak, by stały się bardziej atrakcyjne, efektywne, użyteczne czy też zrozumiałe dla odbiorców. Zakłada ono realizację dwóch głównych etapów: odkrywania i definiowania, gdzie kluczowe jest zrozumienie, na czym polega problem. Odkrywanie i definiowanie opiera się na zbieraniu informacji, rozmawianiu z ludźmi, których problem dotyczy, interpretacji tych informacji w sposób możliwie pogłębiony, wrażliwy i

uwzględniający „nieoczywistości”. Drugi etap obejmuje pracę nad produktem, np. nad działaniami projektowymi rozumianymi w kategoriach usługi. Na tym etapie zachęca się uczestników do szukania rozwiązań i inspiracji z różnych źródeł oraz wspólnego projektowania. Następnie pomysły są testowane na niewielką skalę. Te, które nie działają, są odrzucane, a ulepszane są te, które będą przynosiły zamierzone efekty.

Ważne jest to, że całość nie ma charakteru liniowego i zakłada wielokrotne powtarzanie tego procesu, gdyż wraz ze zmieniającymi się okolicznościami, zmianie powinna podlegać oferowana usługa. Jest to zatem proces, który wychodzi poza zakres ewaluacji początkowej i przekształca się w kolejnych etapach w formułę ewaluacji bieżącej towarzyszącej projektowi i rozwijanych w jego trakcie działaniach [Skowrońska A., Ciężka B. (2019)].

W ostatnich latach nastąpił w ewaluacji renesans metod jakościowych [Ciężka B. (2018a)]. Szczególnie rozwinęło się zastosowanie metod opartych o pogłębiony dialog i angażowanie beneficjentów. Zastosowanie tych metod związane jest z rozwojem koncepcji ewaluacji, które w literaturze przedmiotu nazywa się ewaluacją partycypacyjną, ewaluacją dialogiczną, ewaluacją uczestniczącą, ewaluacją rozwojową [Patton, M.Q. (2011)], czy też ewaluacją w działaniu [Ciężka B. (2018a), Červinková, H., Gołębniak, B.D. (red) (2010)].

## Do czego można wykorzystać wyniki ewaluacji początkowej projektu?

Jeśli ewaluacja początkowa prowadzona jest na etapie opracowywania wniosku projektowego, to jej wyniki mogą być wykorzystane w samym wniosku, jak też w ramach pogłębionej konceptualizacji i realistycznego planowania projektu. Dobra ewaluacja ex-ante wspiera w szczególności:

- Zdefiniowanie i opisanie aktualnych potrzeb grupy docelowej, dokonane w oparciu o analizę ich sytuacji życiowej i zawodowej;
- Realistyczne zdefiniowanie celów i rezultatów projektu w oparciu o pogłębioną analizę potrzeb i możliwości grupy docelowej (potencjalnych beneficjentów działań projektowych);
- Zaplanowanie sposobu rekrutacji uczestników projektu, zidentyfikowanie warunków ich uczestnictwa w projekcie oraz czynników mogących utrudnić rekrutację i trwałe uczestnictwo w projekcie;
- Opracowanie planu działania w oparciu o rzetelnie zidentyfikowane możliwości organizacyjne, techniczne, czasowe i finansowe organizacji składającej wniosek projektowy;
- Opisanie podziału zadań i obowiązków w zespole w oparciu o analizę możliwości organizacji składającej wniosek projektowy.

Istotne są również korzyści z ewaluacji początkowej prowadzonej na etapie wstępnej fazy realizacji projektu. Korzyści te to m.in.:

- Bieżące wsparcie realizacji działań przygotowawczych, w tym rekrutacji beneficjentów działań projektowych;
- Przegląd zaplanowanych działań projektowych w ich warstwie merytorycznej i organizacyjnej, w tym optymalne przydzielenie zadań i obowiązków w zespole projektowym;
- Opracowanie materiałów merytorycznych projektu np. programów i materiałów szkoleniowych uwzględniających wyniki badania ewaluacyjnego.

### Przykład ewaluacji początkowej w projekcie skierowanym na wsparcie życiowe i prozatrudnieniowe młodych dorosłych z niskimi umiejętnościami podstawowymi

Ewaluacja dotyczyła projektu, w ramach którego opracowywano i testowano model wsparcia (szkoleniowego, psychologicznego, finansowego) dla młodych dorosłych z niskimi umiejętnościami podstawowymi, aby mogli usamodzielnić się życiowo i podjąć zatrudnienie i/lub dalszą edukację. Ważnym elementem projektu było zbudowanie partnerstwa w środowisku lokalnym, w skład którego weszły: organizacja pozarządowa działająca w obszarze pomocy i integracji społecznej, Ośrodek Pomocy Społecznej i Powiatowy Urząd Pracy. Celem partnerstwa było opracowanie zintegrowanego modelu skutecznego wsparcia dla beneficjentów w oparciu o instrumenty, którymi dysponują poszczególne instytucje.

**Cele i zakres ewaluacji początkowej obejmowały następujące elementy:**

- uwspólnianie założeń projektu przez zespół projektowy i partnerów włączonych w jego realizację, w tym rozumienia kluczowych pojęć stosowanych w projekcie takich jak „umiejętności podstawowe" i „osoby o niskich umiejętnościach podstawowych", „skuteczność wsparcia";
- identyfikacja potencjalnych odbiorców projektu – określenie ich cech społeczno-demograficznych (np. wiek, wykształcenie, płeć, status społeczno-ekonomiczny, status rodzinny) w celu podjęcia decyzji, jakie cechy będą decydowały o tym, kto może zostać beneficjentem projektu;
- diagnoza potencjalnych beneficjentów projektu w zakresie otrzymywanego przez nich wsparcia (udział w szkoleniach, korzystanie ze wsparcia instytucji pomocy społecznej i rynku pracy) mająca służyć rozpoznaniu, jakie interwencje są już dostępne dla danej grupy docelowej i na ile one są skuteczne.

**Zastosowane metody ewaluacji początkowej:**

- wywiady indywidualne i grupowe w gronie realizatorów projektu i ekspertów zajmujących się wsparciem społecznym i kompetencyjnym, mające na celu zebranie i podsumowanie doczasowych doświadczeń pracy z osobami młodymi o niskich umiejętnościach podstawowych;

- warsztaty kreatywne mające na celu wypracowanie optymalnych rozwiązań wsparcia osób o niskich umiejętnościach podstawowych oraz parametrów organizacyjnych tego wsparcia.

**Wykorzystanie wyników ewaluacji początkowej:**

Ewaluacja początkowa posłużyła opracowaniu „Pakietu startowego" dla projektu, w którym znalazł się:

- katalog instrumentów wsparcia, którymi dysponują poszczególne organizacje i instytucje zaangażowane w partnerstwo projektowe;
- wstępny opis modelu wsparcia dla młodych dorosłych z niskimi umiejętnościami podstawowymi, którego skuteczność była następnie testowana w ramach projektu;
- słownik pojęć związanych z projektem i zagadnieniami pomocy społecznej i aktywizacji społeczno-zawodowej.

### Przykład ewaluacji początkowej projektu szkoleniowego wspomagającego rozwój umiejętności życiowych (*life skills*) u uczniów szkół zawodowych (branżowych i techników)

Ewaluacja dotyczyła projektu, w ramach którego wypracowano i zrealizowano pakiet działań edukacyjnych adresowanych do nauczycieli i uczniów szkół branżowych i techników. Pakiet ten zawierał: opracowanie scenariuszy zajęć pozalekcyjnych w obszarze umiejętności życiowych takich, jak np. współpraca w grupie, zarzadzanie czasem i pieniędzmi, autoprezentacja, asertywność, podejmowanie decyzji, poczucie odpowiedzialności i innych kompetencji społecznych oczekiwanych od pracownika przez potencjalnych pracodawców; szkolenia dla nauczycieli z prowadzenia zajęć obszarze umiejętności życiowych, roczny cykl zajęć pozalekcyjnych realizowanych przez przeszkolonych nauczycieli, realizację mikro-projektu społecznego przez uczniów.

**Cele i zakres ewaluacji początkowej obejmowały następujące elementy:**

- diagnoza oczekiwań potencjalnych pracodawców wobec nowozatrudnionych pracowników w szczególności będących absolwentami szkół branżowych i techników;
- identyfikacja luk w podstawie programowej i programach nauczania dla szkół branżowych i techników w zakresie treści dotyczących umiejętności życiowych przydatnych podczas poszukiwania pracy, w procesie rekrutacyjnym do pracy oraz przejścia z roli ucznia do roli pracownika;
- określenie potrzeb szkoleniowych nauczycieli szkół branżowych i techników w zakresie nauczania „umiejętności życiowych";
- wstępna weryfikacja scenariuszy planowanych zajęć z zakresu „umiejętności życiowych".

**Zastosowane metody ewaluacji początkowej:**

- wywiady indywidualne i grupowe z pracodawcami, w szczególności zatrudniającymi osoby młode, szukające pracy bezpośrednio po ukończeniu edukacji w szkole branżowej lub technikum;
- analiza dokumentów: podstawy programowej i programów nauczania dla szkół branżowych i techników w zakresie treści zdefiniowanych w projekcie jako „umiejętności życiowe";
- test wiedzy oraz badanie ankietowe nauczycieli szkół branżowych i techników – mające na celu diagnozę (w odparciu o wyniki zadań testowych oraz samoocenę) ich wiedzy i umiejętności w zakresie nauczania „umiejętności życiowych";
- warsztaty kreatywne, w ramach których testowane były scenariusze zajęć z uczniami dotyczące „umiejętności życiowych". Scenariusze zajęć zostały opracowane przez psychologa, jednak ich ostateczne wersje były wypracowywane wspólnie z nauczycielami, którzy mieli następnie wykorzystywać te scenariusze podczas zajęć pozalekcyjnych z uczniami.

**Wykorzystanie wyników ewaluacji początkowej:**

Dzięki przeprowadzonej ewaluacji początkowej opracowano katalog „umiejętności życiowych", które powinny znaleźć się w programie zajęć pozalekcyjnych dla uczniów szkół branżowych i techników.

Opracowano również program szkoleń dla nauczycieli, którzy mieli prowadzić zajęcia pozalekcyjne z uczniami. Program ten uwzględniał potrzeby nauczycieli w zakresie metodyki prowadzenia zajęć metodami aktywizującymi oraz ich deficyty wiedzy dotyczące „umiejętności życiowych", których nauczanie wymaga znajomości nowych dla nauczycieli zagadnień np. z zakresu psychologii czy poradnictwa zawodowego.

Wyniki ewaluacji początkowej posłużyły również modyfikacji scenariuszy zajęć z uczniami w zakresie poruszanych tam treści i podawanych przykładów – w szczególności dostosowania ich do wieku uczniów. Ważną modyfikacją w scenariuszach było podzielenie ich na 90-minutowe jednostki, gdyż z uwagi na organizację lekcji w szkole, zajęcia pozalekcyjne mogły być realizowane jedynie w formule 2x45 minut.

### Przykład ewaluacji początkowej projektu edukacyjnego mającego na celu rozwój praktycznej wiedzy ekonomicznej wśród młodzieży

Ewaluacja dotyczyła projektu obejmującego praktyczne zajęcia lekcyjne (realizowane w ramach przedmiotów „Podstawy przedsiębiorczości" i „Wiedza o społeczeństwie") oraz zajęcia pozalekcyjne dla uczniów szkół ponadpodstawowych. Zajęcia te rozwijały wiedzę i umiejętności uczniów na temat praktycznie rozumianej ekonomii, w tym zarządzania budżetem domowych, zakładania i korzystania z konta bankowego, bankowości elektronicznej, świadomego i przemyślanego korzystania z oferty usług bankowych, bezpiecznego inwestowania, obowiązku podatkowego itp. Ważnym celem projektu było zachęcanie uczniów do przekazywania tej wiedzy swoim rodzicom i dziadkom, aby bardziej

świadomie podchodzili do kwestii zarządzania swoimi finansami, w szczególności podejmowania ryzykownych zachowań inwestycyjnych i kredytowych.

**Cele i zakres ewaluacji początkowej obejmowały następujące elementy:**

- ustanowienie punktu wyjściowego (pomiar „zerowy") do obserwacji zmian zachodzących w wyniku uczestnictwa w projekcie;
- zidentyfikowanie potrzeb nauczycieli przedmiotów „Podstawy przedsiębiorczości" oraz „Wiedza o społeczeństwie" (WOS) dot. edukacji ekonomicznej w zakresie oczekiwanych form i zakresu wsparcia;
- ocena stanu wiedzy i świadomości ekonomicznej młodzieży;
- rozpoznanie obszarów tematycznych, na które powinna być ukierunkowana działalność edukacyjna w różnych grupach wiekowych;
- zidentyfikowanie czynników determinujących poziom wiedzy ekonomicznej młodzieży w różnych grupach wiekowych, ze szczególnym uwzględnieniem roli szkoły, domu rodzinnego oraz mediów, w tym internetowych;
- identyfikacja wykorzystywanych i pożądanych kanałów pozyskiwania wiedzy ekonomicznej w poszczególnych grupach wiekowych młodzieży;
- ocena trafności i skuteczności różnych form działań edukacyjnych, w których uczniowie brali udział do tej pory – preferencje różnych grup wiekowych młodzieży.

**Zastosowane metody ewaluacji początkowej:**

- Wywiady grupowe z nauczycielami przedmiotów „Podstawy przedsiębiorczości" oraz „Wiedza o społeczeństwie" nt. potrzeb oraz oceny trafności i skuteczności różnych form działań edukacyjnych, szkolnych i pozaszkolnych kierowanych do uczniów z punktu widzenia nauczycieli;
- Badanie ankietowe wśród uczniów, mające na celu identyfikację ich doświadczeń w zakresie korzystania z pieniędzy i płatności bezgotówkowych, udziału w aktywnościach rodziny związanych z planowaniem wydatków, zarządzaniem budżetem domowym, wypełnianiem PIT, posługiwania się własnymi pieniędzmi np. kieszonkowym itp.;
- Badanie ankietowe wśród rodziców dotyczące ich kompetencji ekonomicznych, stosowanego w rodzinie modelu zarządzania budżetem domowym, korzystania z różnego rodzaju usług bankowych i parabankowych, w tym np. korzystania z tzw. chwilówek.

  Z uwagi na poruszanie wrażliwych kwestii związanych z zasobnością i pieniędzmi – badania ankietowe uczniów i rodziców miały charakter anonimowy.

**Wykorzystanie wyników ewaluacji początkowej:**

Ewaluacja początkowa posłużyła opracowaniu katalogu deficytów wiedzy i umiejętności ekonomicznych uczniów wkraczających w dorosłe życie użytecznych w codziennym funkcjonowaniu. Katalog ten następnie stał się podstawą opracowania programu zajęć lekcyjnych i pozalekcyjnych dla uczniów szkół ponadpodstawowych. W wyniku

przeprowadzonej ewaluacji projektodawcy zdecydowali, by oprócz zajęć, zrealizować również wizyty studyjne w banku, na giełdzie papierów wartościowych, lokalnym urzędzie skarbowym i innych instytucjach, gdzie załatwia się sprawy urzędowe.

## Podsumowanie

Ewaluacja początkowa może dostarczać informacji, które staną się cennym źródłem informacji i inspiracji podczas opracowywania koncepcji projektu oraz w początkowej fazie jego realizacji – przy formułowaniu założeń organizacyjnych dla działań projektowych i przygotowywaniu materiałów merytorycznych.

Zaprezentowane powyżej przykłady ewaluacji początkowych w projektach adresowanych do ludzi młodych pokazują, że ewaluacja taka może mieć zróżnicowany zakres, może być prowadzona przy zastosowaniu różnych metod i mieć bardzo praktyczne zastosowania.

Każda ewaluacja, również początkowa, powinna spełniać kryteria jakości, takie jak:

- rzetelność i poprawność metod gromadzenia i analizowania danych,
- użyteczność i uczciwe wykorzystanie wyników ewaluacji,
- odpowiednie wkomponowanie procesu ewaluacji w praktykę działania organizacji realizującej projekt, tak aby faktycznie wspierała realizację projektu, a nie była uciążliwym i nieefektywnym obowiązkiem.

Ewaluację początkową najlepiej oprzeć na modelu partycypacyjnym, który oznacza włączenie w proces badawczy wszystkich istotnych interesariuszy projektu. Dzięki takiemu podejściu decyzje dotyczące działań projektowych – ich organizacji, zakresu merytorycznego i metodycznego – staną się de facto efektem wspólnej pracy osób zaangażowanych w realizację projektu i odbiorców tych działań. Ewaluacja taka może stanowić również jedno z kluczowych narzędzi komunikacji między wszystkimi zaangażowanymi w realizację projektu i dzięki temu przyczyniać się do poprawy jakości wszystkich procesów zarządzania projektem i osiąganymi przez niego efektami.

## Nota o autorce

Beata Ciężka:

- od 1995 roku pracuje jako ewaluatorka programów i projektów;
- ma doświadczenie w realizacji badań i ewaluacji prowadzonych dla Komisji Europejskiej, administracji publicznej, organizacji pozarządowych i sektora prywatnego;
- specjalizuje się w zagadnieniach edukacji, rynku pracy, wdrażania programów rozwojowych;
- jest współautorką rozwiązań systemowych w obszarze zapewniania jakości i ewaluacji;
- jest autorką i realizatorką szkoleń i studiów podyplomowych (UW, SGH) z zakresu ewaluacji.

## Bibliografia


1. Angrosino, M. (2010), *Badania etnograficzne i obserwacyjne*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
2. Barbour, R. (2011), *Badania fokusowe*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
3. Borek, A, Tędziagolska, M. (red.) (2015), *Ewaluacja w szkole i przedszkolu*, Warszawa, Wydawnictwo Ery Ewaluacji
4. Borek, A, Kowalczyk-Rumak, E. (red.) (2015), *Różne drogi ewaluacji – poradnik dla dyrektorów szkół i placówek*, Warszawa, Wydawnictwo Ery Ewaluacji
5. Ciężka B., Rybińska A. (red.) (2020) *Ewaluacja w działaniach edukacyjnych*, Warszawa, Wydawnictwo FRSE
6. Ciężka B. (2018a), *Ewaluacja w edukacji dorosłych*. *Nowe trendy, wyzwania, oczekiwania*, (w:) Przestrzenie i miejsca edukacji dorosłych w Polsce, M. Gromadzka (red.), Warszawa, Wydawnictwo FRSE
7. Ciężka B. (2018b), *Konceptualizacja ewaluacji, czyli jak przygotować ewaluację projektu szkoleniowego (i każdego innego)* (w:) Kolaż doświadczeń uczących (się) dorosłych, (red.) M. Sulik, Warszawa, Wydawnictwo FRSE
8. Ciężka B. (2018c), *Ewaluacja szkoleń to nie tylko zadowolenie uczestnika po szkoleniu* (w:) Uczenie się dorosłych okiem praktyka, M. Gromadzka (red.), Warszawa, Wydawnictwo FRSE
9. Červinková, H., Gołębniak, B.D. (red) (2010), *Badania w działaniu. Pedagogika i antropologia zaangażowane*, Wrocław, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej
10. Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (2009), *Metody badań jakościowych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN
11. Elliott, J. (1997), *Praktyczny poradnik prowadzenia „action research"* (w:) H. Mizerek (red.), Ewaluacja w szkole. Wybór tekstów, Olsztyn, Wydawnictwo MG
12. Flick U. (2010), *Projektowanie badania jakościowego*, Warszawa, PWN
13. Flick U. (2011), *Jakość w badaniach jakościowych*, Warszawa, PWN
14. Kirckpatrick, D.L. (2001), *Ocena efektywności szkoleń*, Warszawa, Wydawnictwo Studio Emka
15. Kirkpatrick, J., Kirkpatrick, W. (2015), An Introduction to the NewWorldKirkpatrick® Model, Newnan, GA, Kirkpatrick Partners, LLC
16. Kopijer P. (2020), Kompendium zarzadzania szkoleniami, Gliwice, Wydawnictwo Panko
17. Kvale S. (2010), *Prowadzenie wywiadów*, Warszawa, PWN
18. Lubicka M., Więcka A., *Jak wykorzystać design w biznesie?* (https://www.funduszeeuropejskie.gov.pl/media/22626/jak_wykorzystac_design_w_biznesie.pdf)
19. Łaguna, M., Fortuna, P. (2009), *Przygotowanie szkolenia czyli dobry początek prowadzi do sukcesu*, Gdańsk, GWP
20. Mizerek, H., *Ewaluacja edukacyjna. Interdyskursywne dialogi i konfrontacje* (2017), Kraków, Impuls
21. Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B. (2008), *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych*, Warszawa, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne
22. Patton, M.Q. (2011), *Developmental Evaluation*, New York, London, The Giulford Press
23. Rudkin Ingle B. (2015), Design Thinking dla przedsiębiorców i małych firm. Potęga myślenia projektowego w codziennej pracy. Wydawnictwo Helion
24. Skowrońska A. Ciężka B. (2019), Materiały z XIII Międzynarodowej Konferencji Ewaluacyjnej: Innowacje, włączenie społeczne i spójność terytorialna – przygotowanie do perspektywy 2021-2027 http://www.ewaluacja.gov.pl/media/83279/Skowronska_Agnieszka_Ciezka_Beata.pdf