

תכנון תוכנית הערכה

מטרת הכלי:

תכנון ראשוני של תוכנית הערכה. לשאול את השאלות המרכזיות המתוות תוכנית הערכה ולעזור במיקוד ודיוק בתהליכי ההערכה שיתבססו על התוכנית.

כמה הגדרות לפני שמתחילים:

הערכה שיטתית: איסוף נתונים מובנה של מידע תיאורי שיפוטי, המאפשר מדידת אפקטיביות ויעילות של פעולות שונות המתבצעות בארגון.

תפיסת הערכה: לפני שניגשים לבניית תוכנית הערכה בארגון יש לגבש את תפיסת ההערכה ארגונית. תפיסת ההערכה מורכבת מהעקרונות ומתפיסת העולם של הארגון כלפי נושא ההערכה. על הארגון לפתח תפיסת הערכה בהירה ומשותפת הרואה בהערכה תהליך הכרחי ובעל ערך בתהליכי למידה, יצירת ידע וניהול הארגון.

תהליך הערכה: תהליך הערכה ארגוני הנו תהליך מובנה ומורכב. תהליך ההערכה מתחיל בגיבוש תפיסת הערכה, ממשיך בתכנון ובניית תוכנית הערכה על כליה השונים וממשיך באיסוף נתונים, ניתוחם והסקת מסקנות מתוכם. בכלי המוצג לפניך נגענו בשלב אחד מתוך התהליך כולו- תכנון תוכנית ההערכה. בהמשך יחשפו כלים ליישום השלבים הנוספים בתהליך.

תוכנית הערכה: תוכנית הערכה היא מבנה סדור המתווה את תהליכי ההערכה בארגון. ניתן לבנות תוכנית הערכה לכלל הארגון ו/או לפרויקט/תוכנית מסוימים. תוכנית הערכה עוזרת לנו למקד את תהליך ההערכה ולקבוע אילו גורמים נעריך, מי יעריך אותם, מתי ואיך.

כלי הערכה: כלי ההערכה הם הכלים בהם נשתמש לשם איסוף הנתונים. לדוגמה: שאלונים, ראיונות, תצפיות, קבוצות מיקוד ועוד. לאחר איסוף הנתונים בעזרת כלי ההערכה נעבד את הנתונים ונסיק מתוכם מסקנות.

שלבים בתכנון תוכנית הערכה:

1) ניתוח וזיהוי צורכי המידע

קיימות סיבות שונות לביצוע הערכה בארגון. בשלב זה עלינו לזהות מה הסיבות שלנו לביצוע ההערכה ומתוכן לגזור תשובות לשאלות הבאות:

- איזה מידע נאסוף? לדוגמה: עד כמה תוכנית X משיגה את מטרותיה.
 - מדוע נאסוף דווקא את המידע הזה? לדוגמה: מפני שהתוכנית יקרה ואנו מעוניינים לבדוק אם היא אכן משתלמת.
 - מי מעוניין במידע זה? לדוגמה: שותפים, תורמים וכו'.
- תשובות אלו יאפשרו תכנון תוכנית הערכה יעילה ואפקטיבית.

2) תכנון תוכנית הערכה

בשלב זה נבנה תוכנית הערכה על-פיה נמדוד את הפעילויות השונות בארגון. תוכנית זו תכלול את ארבע השאלות המרכזיות בהערכה:

- מה מעריכים- אילו פעילויות המתבצעות בארגון נבחר להעריך? לדוגמה: פעילויות הצוות, פרויקטים שונים וכו'.
- מי מעריך- מי יבצע את ההערכות הנ"ל?
- לדוגמה: מנכ"ל, רכזים, מדריכים, רכז מתנדבים וכו'.
- מתי- כל כמה זמן יתבצעו ההערכות? לדוגמה: עם סיום התוכנית, כל שבוע, פעמיים בשנה וכו'.

איך- באילו כלים נשתמש כדי להעריך את הפעילויות הנ"ל? אילו כלים ישמשו אותנו באיסוף הנתונים. לדוגמה: שאלונים, שיחות משוב, תצפיות וכו'.

דוגמאות לתוכניות הערכה:

דוגמה 1: תוכנית הערכה ארגונית - עמותת יצירה:

הערות	איך (הכלי)	מתי	מי מעריך	מה מעריכים
	- שאלונים - ראיונות	מדי חצי שנה	מנכ"ל/סמנכ"ל	מטרות ויעדים באיזו מידה עומדת העמותה במטרותיה ביעילות / באפקטיביות?
	-שאלונים	כל שלושה חודשים	עובדים שבאים במגע עם אוכלוסיית היעד	אוכלוסיית היעד - מהי שביעות הרצון של אוכלוסיית היעד מהתנהלות העמותה? - האם העמותה פונה לאוכלוסיית היעד הנכונה? - כיצד משווקת העמותה את עצמה?
	- שאלוני שביעות רצון - ראיונות אישיים עם עובדים	באמצע ובסיום כל תוכנית	מנהלי תוכניות	תוכניות - האם התוכניות שמפעילה העמותה מתאימות לקהל היעד שלה? - על אילו צרכים של קהל היעד עונות התוכניות? - באיזו צורה עונות התוכניות על צרכים אלו? - האם התוכניות מתנהלות בצורה יעילה ואפקטיבית?
	- שאלון הערכת עובד - שיחת משוב - ראיונות אישיים	פעמיים בשנה	מנהלי תוכניות + מנכ"ל	צוות מקצועי - האם הצוות מרוצה מתנאי העבודה שלו, מדוע? - כיצד מתנהלת עבודת הצוות בארגון? - האם הצוות מתפקד צורה מקצועית? - האם הצוות מתפקד בצורה יעילה?

דוגמה 2: תוכנית הערכה לפרויקט - "נערים לוקחים אחריות"
במסגרת הפרויקט התנדבו הנערים במסגרות חברתיות שונות

מה מעריכים	מי מעריך	מתי	איך (הערות)	הערות
הרתמות הנערים - האם הנערים נרתמים לפרויקט? מדוע?	רכזים	- בתחילת הפרויקט - בסיום הפרויקט	- שאלון - רשימות נוכחות - ראיונות אישיים	
תפוקות הנערים - אילו תפוקות מייצרים הנערים במהלך הפרויקט?	רכזים	- בסיום הפרויקט	- שאלון - תצפיות	
פיתוח הנערים - האם הנערים פיתחו תחושת אחריות במהלך הפרויקט? - האם הנערים פתחו תחושת מחויבות במהלך הפרויקט?	רכזים	- - באמצעהפרויקט - בסיום הפרויקט	- שאלון - תצפיות - ראיונות אישיים	
שביעות רצון לקוחות - מה הייתה שביעות הרצון של ה"לקוחות" של הפרויקט מתפקוד הנערים?	מנהל הפרויקט	- באמצע הפרויקט - בסיום הפרויקט	- שאלון - ראיונות	
רכזים - באיזו מידה של מקצועיות תפקדו הרכזים? - איזה קשר אישי נוצר בין הנערים לרכזים? - עד כמה סיפקו הרכזים מענה לצרכי הנערים במהלך הפרויקט?	מנהל הפרויקט	שלוש פעמים במהלך הפרויקט	- שאלון - תצפיות - שיחות אישיות	
מנחים - באיזו מידה של מקצועיות תפקדו המנחים? - עד כמה החומרים שהעבירו וצורת העברתם הייתה רלוונטית לנערים?	מנהל הפרויקט	פעמיים במהלך הפרויקט	- שאלון - תצפיות	

תבנית לטבלה לבניית תוכנית הערכה – ראה נספח א'

שים לב! עם סיום תכנון תוכנית הערכה עלינו להתחיל בניית הכלים שימשו אותנו ביישומה. לאחר בניית כלי ההערכה נחל באיסוף הנתונים, ניתוחם ולבסוף, הסקת מסקנות מתוך הניתוחים. שלבים אלו הנם שלבים הכרחיים בתהליך הערכה אפקטיבי. בחודשים הקרובים יופצו כלים המאפשרים את יישום השלבים הנ"ל.



לקידום החברה האזרחית

Sheatufim

The Israel Center for Civil Society

מארגז הכלים של שיתופים
תכנון תוכנית הערכה

סיכום

כלי זה ישמש אותך בבניית תוכנית הערכה. לכל ארגון ולכל תוכנית ופרויקט בתוכו צריכה להיות תוכנית הערכה ברורה על-פיה הוא מודד ומעריך את עצמו. הערכה המתנהלת בצורה שיטתית לפי תוכנית מובנית תאפשר לארגון לזהות נקודות חוזק וחולשה ולהחליט מה עליו לשפר ומה עליו לשמר על מנת להשיג את יעדיו ומטרותיו.

