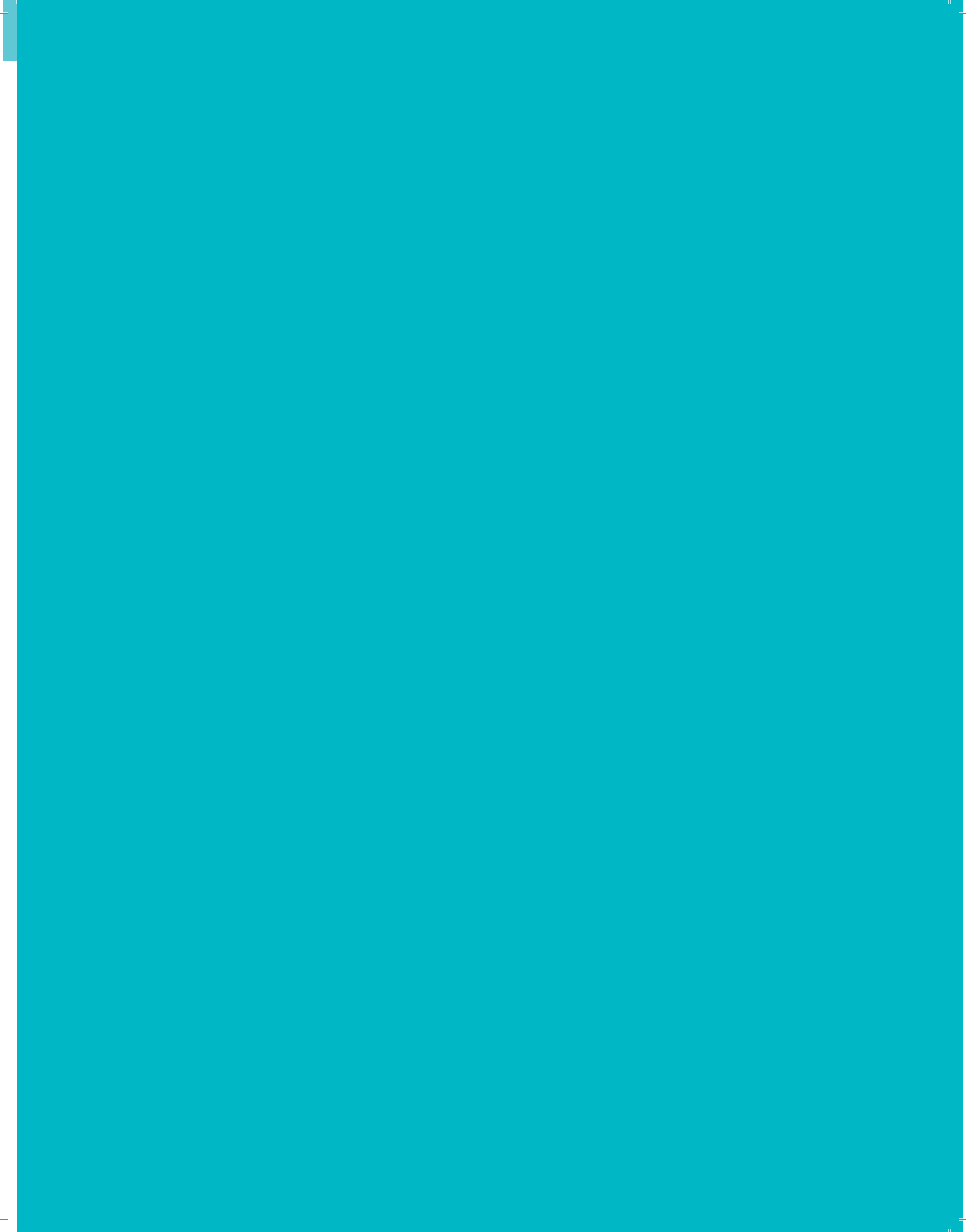




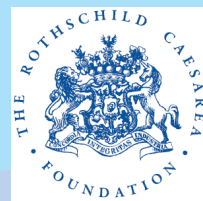
מדריך לארגונים חברתיים ופילנתרופיים
ולבעלי העניין שלהם

אניטה בייקר, בת' ברונר
קרן ברונר, 2012





שילוב יכולת הערכתית בפרקטיקה הארגונית



מדריך לארגונים חברתיים ופילנתרופיים
ולבעלי העניין שלהם

אניטה בייקר, בת' ברונר
קרן ברונר, 2012

שלמי תודה

מדריך זה הוא פרי 15 שנות עבודתן המשותפת של אניטה בייקר ובת' ברונר שנועדה לסייע לארגונים לבנות יכולת הערכתית – היכולת לבצע הערכה, להזמין הערכה ולחשוב באופן הערכתית.

בשנת 2006 החלו המחברות לפעול להרחבת הידע הקשור להערכה משתפת של תכניות בקרב ארגונים ללא כוונת רווח ונותני מענקים והשימוש בה ביוזמה ניסיונית, Rochester Effectiveness Partnership (REP). הערכות של כל שלב ביוזמה הראו בבירור שהמשתתפים ב-REP, למדו על הערכה, ביצעו הערכה ויכלו להזמין הערכות טובות יותר. עם התקדמות היוזמה, הוקמו קבוצות של בוגרי התכנית במטרה לסייע למשתתפים לשמור על יכולת ההערכה שלהם לאורך זמן. תכנית ההכשרה הורחבה כך שתבחן גם את השאלה כיצד להרחיב את מיומנויות ההערכה או להרחיב את השפעת התכנית אל מחוץ למעגל המשתתפים גם לתכניות אחרות, למחלקות אחרות או לארגונים אחרים. בסיומה של יוזמת REP בשנת 2003, רצו בייקר, ברונר ואחדים מהשותפים הקודמים ב-REP לברר באיזו מידה יכולות מיומנויות הערכה משופרות להביא תועלת בתחומים נוספים מלבד הפיתוח, היישום והשיפור של תכניות. במילים אחרות, האם הערכה יכולה למלא תפקיד במשאבי אנוש, או ברכישת טכנולוגיות או בשיווק? קבוצה של 12 ארגונים הקדישה שנה אחת (2003-2004) לבחינת האפשרות של שימוש במיומנויות הערכה גם בתחומים ארגוניים רבים באמצעות השימוש במה שהם הגדירו כ"חשיבה הערכתית" (Evaluative Thinking). מחקר חשיבה הערכתית בארגונים (The Evaluative Thinking in Organizations Study – ETHOS) מתעד עבודה זו.

קרן Hartford Foundation for Public Giving's Building Evaluation Capacity (BEC) החלה לפעול בשנת 2006 והיא מוסיפה לפעול עד היום. קרן BEC מתבססת על העבודה של REP, מופעלת גם היא על-ידי אניטה בייקר וגם תורמת לעבודת השילוב של מיומנויות הערכה משופרות בפרקטיקת ההערכה בארגונים.

המחברות והשותפים הרבים שהיו להן במשך השנים סבורים שלבניית תרבות של הערכה – תרבות שמיומנויות ההערכה הן חלק בלתי נפרד ממנה והן משמשות לפיתוח ולשיפור תכניות, אסטרטגיות ויוזמות ולקבלת החלטות לגביהן – נודעת חשיבות רבה ביצירת ארגון לומד, ארגון מונע-נתונים וארגון רגיש לקבלת החלטות מושכלות במועדן. אנו סבורים גם שמיומנויות הערכה הן מיומנויות שקל להעביר לתחומים נוספים מלבד התכניות, האסטרטגיות והיוזמות של ארגונים. **זו חשיבה הערכתית: אופן החשיבה – תהליך השגת הנתונים הרלוונטיים בכל היבט של עבודת הארגון ושימוש בהם.**

מדריך זה עוסק בנושא זה: שילוב מיומנויות הערכה וחשיבה הערכתית בפרקטיקה הארגונית היומיומית במטרה להבטיח, בנוסף לתכניות חזקות יותר, גם ארגונים חזקים יותר ואפקטיביים יותר המסוגלים להגשים טוב יותר את ייעודם. תוכנו של מדריך זה הושפע מהשותפים לשעבר ב-REP, מהשותפים ב-BEC – בעבר ובהווה – וכן מעבודתם של מייקל קווין פאטון, פול קונולי, פיטר יורק, פול לייט, היילי פרסקיל, the Grantmakers for Effective Organizations (GEO) (נותני מענקים לארגונים אפקטיביים), מרק קרמר ואחרים הנוהגים לחלוק את תובנותיהם בבלוגים ובפרסומים של איגוד ההערכה האמריקאי (American Evaluation Association) ושל GEO.

תודה מיוחדת לקוראים שלנו, שהצעותיהם סייעו בהכנת מדריך זה. ביניהם המעריכים העצמאיים ויקטוריה דוארטי וג'ודי פרוף, נותני המענקים איימי סטודוול מ-Hartford Foundation for Public Giving ורבקה דונהאם מ-MetroWest Health Foundation והנציגים שלנו ממגזר הארגונים ללא כוונת רווח המכ"לים טרייסי הובסון מהמרכז לחינוך נגד אלימות (CAE – Center for Anti-Violence Education) בברוקלין, ניו-יורק, אן מארי קוק מ-Lifespan of Greater Rochester Inc. ואליסון אוברסט מ-Partnership for After School Education (PASE) בעיר ניו-יורק.

מילות פתיחה למהדורה העברית

קרן ברונר גאה בשותפות שלנו עם קרן רוטשילד קיסריה בתרגום מדריכי ההערכה הללו לשפה העברית והנגשתם לקהל הרחב של בעלי עניין במקצועיות ולמידה של בשדה החברתי. אנו גאים להיות חלק מהשימוש ההולך וגובר בחשיבה מוכוונת הערכה במגזר החברתי בישראל.

בת' ברונר – קרן ברונר

קרן רוטשילד קיסריה מקדמת חשיבה תוצאתית ושימוש במדידה והערכה ככלי ניהולי בארגונים חברתיים. אנו מודים לקרן ברונר על העבודה המקצועית שהושקעה בפיתוח החומרים ושמחים על השותפות וההזדמנות להנגיש את הידע לארגונים חברתיים ולבעלי עניין נוספים בשדה החברתי בישראל. תודתנו נתונה לדר' גילה מלך על היוזמה להביא חוברת זו לתרגום לשפה העברית, ועל הליווי המקצועי של מלאכת התרגום. אנו מאמינים כי זהו עוד שלב בקידום תהליך חשוב של התמקצעות ושימוש במדידה והערכה בישראל.

אלי בוך – מנהל פילנתרופיה קרן רוטשילד קיסריה

מבוא

העבודה על Rochester Effectiveness Partnership (REP) החלה ב-1995. בשנים 1996 עד 2003, השתתפו יותר מ-150 אנשים ברוצ'סטר, ניו-יורק באופן ישיר ביוזמה שתוצאתה הייתה בניית יכולת הערכה של יחידים ושל ארגונים תוך שימוש במודל משתף.

יוזמה אינטראקטיבית שנייה, מחקר חשיבה הערכתית בארגונים (The Evaluative Thinking in ETHOS – Organizations Study), התקיימה ברוצ'סטר במהלך שנת 2002 במטרה להבין טוב יותר את הקשר בין יכולת הערכתית משופרת לבין השימוש בחשיבה הערכתית – חשיבה המבוססת על מיומנויות הערכה אבל מתמקדת מעבר לרמת התכנית.

עבודה זו הניבה שלושה פרסומים. את כולם אפשר להוריד באתר האינטרנט של **קרן ברונר**: <http://www.brunerfoundation.org>. לקבלת עותק מודפס של המדריך אפשר לפנות דרך האתר.

A Guide for Nonprofit Organizations: Participatory Evaluation Essentials and their Evaluation Partners (יסודות בהערכה משתפת: מדריך לארגונים ללא כוונת רווח ולשותפיהם להערכה). מדריך זה פורסם ב-2002 ועודכן ב-2010 והוא מציג תכנית הכשרה מפורטת לבניית יכולת הערכה משתפת. גרסה ממוחשבת של המדריך קיימת בפורמט פאואר פוינט. מדריך זה וכן המצגת תורגמו גם הם לעברית.

Participatory Evaluation Essentials: A Guide for Funders and their Evaluation Partners (יסודות בהערכה משתפת: מדריך לגורמים מממנים ולשותפיהם להערכה). מדריך זה שפורסם ב-2002 מציג תכנית הכשרה מפורטת לשימושם של גורמים מממנים. החומרים המיועדים לגופים המממנים עודכנו ושופרו כסדרה של מדריכים בפורמט פאואר פוינט.

Evaluation Capacity and Evaluative Thinking in Organizations (יכולת הערכה וחשיבה הערכתית בארגונים). מאמר זה, שפורסם ב-2002 כולל את ההיסטוריה מאחורי פיתוח הכלי לבחינת החשיבה הערכתית (Evaluative Thinking Assessment tool) וכן מביא דוגמאות לשימוש המעשי בו בארגון. במאמר מוצג גם דוח לדוגמה של תוצאות בחינת חשיבה הערכתית.

Integrating Evaluative Capacity into Organizational Practice (שילוב חשיבה הערכתית בפרקטיקה הארגונית) נכתב במענה לצורך המתמשך שהביעו משתתפים בהכשרות של ארגונים ללא כוונת רווח להמשך בחינה והפעלה של חשיבה הערכתית. הוא מביא מידע שנמסר לראשונה ב-2002 בסדרה של מאמרים אלקטרוניים קצרים שנקראו בשם *Evaluative Thinking Bulletins* (פרסומי חשיבה הערכתית). מדריך זה מיועד לענות על השאלות הבאות:

- מהי חשיבה הערכתית, במה חשיבותה וכיצד אפשר לבחון אותה?
- מה הקשר בין הערכה לבין חשיבה הערכתית?
- כיצד יכולים ארגונים להשתמש בחשיבה הערכתית בתחומים רבים של עבודתם?
- מהן מיומנויות ההערכה החשובות במיוחד לחשיבה הערכתית וכיצד יכולים ארגונים לשפר את יכולת ההערכה?
- כיצד יכולים חברי מועצת המנהלים של ארגון לשפר את ההערכה וללמוד ממנה?
- כיצד מרכזים ומפיצים את המידע המתקבל מהערכה?
- כיצד יכול ארגון לשמור על היכולת ההערכתית שלו?

חומרים אלה מיועדים לתועלת כל ארגון חברתי ואפשר להשתמש בהם בשלמותם או בחלקם בתנאי שיצוין שמקורם בקרן ברונר. אין למכור או להפיץ אותם בשלמותם למטרות רווח.

תוכן עניינים

		1. הערכה (evaluation) * וחשיבה הערכתית (evaluative thinking)	1
		הגדרות עיקריות	1
		אפקטיביות ארגונית (Organizational Effectiveness), יכולת הערכתית (Evaluative Capacity) וחשיבה הערכתית (Evaluative Thinking)	2
		מדדים לחשיבה הערכתית במגוון תחומים ארגוניים	2
		מדוע וכיצד לבחון חשיבה הערכתית בארגונכם	6
		יכולת הערכתית (Evaluative Capacity) ומנהיגים ארגוניים (Organizational Leaders)	6
		2. חשיבה הערכתית בפעולה (EVALUATIVE) (THINKING AT WORK)	8
		הערכה וטכנולוגיה	8
		מתי ארגון זקוק לסיוע טכנולוגי לתמיכה בהערכה ובחשיבה הערכתית?	9
		שימוש בטכנולוגיות הקיימות בארגון – מה עוד יש שם?	9
		חשיבה הערכתית (evaluative thinking), פיתוח עובדים (Staff Development) ומשאבי אנוש (HR)	10
		חשיבה הערכתית (Evaluative Thinking) ושיתופי פעולה (Collaboration)	12
		שימוש בחשיבה הערכתית לשיפור תקשורת ושיווק	13
		3. יסודות בהערכה	14
		תכנון הערכה	15
		הבהרות לגבי גישות הערכה	15
		מטרות ההערכה	15
		חשיבותם של בעלי עניין (Stakeholders) בהערכה	16
		מערך הערכה (Evaluation Design)	16
		ההערכה מתחילה בשאלות הערכה	16
		קריטריונים לשאלות הערכה טובות	17
		שיקולים נוספים לגבי מערכי הערכה	17
		איסוף נתונים – תקציר	17
		מה קורה לאחר איסוף הנתונים?	18
		דוחות הערכה	18
		הזמנת הערכה	18
20	4. בניית יכולת הערכה		
20	איסוף נתונים – פירוט		
21	עצות לשיפור איסוף הנתונים		
24	כללי יסוד של ניתוח נתונים		
25	דברים שיש להימנע מהם כשמוסרים את תוצאות הניתוחים		
	5. חברי מועצת המנהלים, הערכה וחשיבה הערכתית		
28			
28	מעורבותם של חברי מועצת מנהלים בהערכה עבודה עם מועצת המנהלים על הגדרת תוצאות (outcomes), מדדים (Indicators) ויעדים (targets)		
30	מעורבות מועצת המנהלים בגיוס שירותיהם של יועצי הערכה		
31	מה באשר למשילות (governance) ולחשיבה הערכתית?		
	6. שימוש בממצאים		
32			
32	שימושים בממצאי הערכה ואופן הצגתם		
33	בחינה מחודשת של דוחות הערכה		
34	מרכיבים של דוח הערכה מצוין		
35	הכנת ממצאים למסירה		
35	מה אפשר לעשות אם תוצאות ההערכה הן שליליות?		
35	מה צריך לעשות אם תוצאות ההערכה אינן מדויקות או לא חד-משמעיות?		
35	מה צריך לעשות אם תוצאות ההערכה הן חיוביות?		
	7. שימור יכולת הערכתית וחשיבה הערכתית		
37			
37	הרחבת השימוש ביכולת הערכתית ובחשיבה הערכתית ושמירה עליהן		
37	כיצד נראה ארגון שמנהליו והצוות הניהולי שלו משתמשים בחשיבה הערכתית?		
39	מדיניות הקשורה להערכה – חומר למחשבה		
39	פיתוח תכנית הערכה בארגון		
40	הכנת "רשימת מלאי" בנושא הערכה		
40	הצעדים הבאים: הגדלת היכולת הערכתית ושילובה		

נספחים

42	מונחים שימושיים בהערכה
	נספח 2: בחינת חשיבה הערכתית
44	(Evaluative Thinking Assessment)
53	נספח 3: תולדות ההערכה בארצות הברית
	נספח 4: מטרות שונות של הערכה מזמנות
54	שאלות הערכה שונות
55	נספח 5: הבחנה בין הערכה לבין מחקר
56	נספח 6: קבלת החלטות על איסוף נתונים
58	נספח 7: ראשי פרקים לדוח ההערכה
	נספח 8: הזמנת הערכה
59	(Commissioning Evaluation)
62	נספח 9: השגת מימון להערכה
	נספח 10 א': הערות לגבי דגימה ומידת הייצוגיות
63	(representativeness)
64	נספח 10 ב': מה צריך להיות גודל המדגם?

1. הערכה (evaluation) * וחשיבה הערכתית (evaluative thinking)

- לבצע, לתכנן (commission) או לתרום לתהליכי הערכה משמעותיים ובמועד, למשל באמצעות תהליכי הערכה משתפת.
- להבין את המידע שנאסף באמצעות הערכה.
- להשתמש במידע שהתקבל בהערכה לצורך קבלת החלטות.

שימוש נאות ביכולת הערכה מוביל לתכניות, אסטרטגיות ויוזמות המאפשרות לארגונים להגשים את ייעודם בדרך טובה יותר ולמלא טוב יותר את צורכי המוטבים שלהם. **אבל בשל ההתמקדות במתן השירותים, יכולת ההערכה אינה יוצרת בהכרח ארגונים אפקטיביים יותר.**

חשיבה הערכתית (Evaluative Thinking) היא סוג של פרקטיקה רפלקטיבית שעושה שימוש באותן חמש מיומנויות הערכה שנמנו לעיל בתחומים שאינם תכניות, אסטרטגיות ויוזמות. זו גישה המשלבת באופן מלא שאילת שאלות שיטתיות, נתונים ופעולה, לתוך פרקטיקות העבודה של ארגון. היא יכולה לתרום ללמידה משופרת ולקבלת החלטות משופרת.

חשיבה הערכתית מבוססת על גישה זהה לזו שעליה מבוססת הערכה: תכנון טוב יותר וקבלת החלטות טובה יותר מתקיימים כשמבססים אותם על נתונים שנאספים באופן שיטתי. **** (לדוגמה, ארגון שמיישם חשיבה הערכתית בקביעת אסטרטגיות משאבי אנוש קובע צרכים ורמות נוכחיות של יכולת לפני שהוא רוכש הכשרה, בוחן את מתן ההדרכה ואת השימוש בחומר שנמסר במהלכה ולאחר מכן משלים את התהליך על-ידי שימוש במידע לתכנון הדרכות עתידיות).**

הגדרות עיקריות

הערכה (Evaluation) היא תהליך שבמסגרתו מתבצעת בדיקה שיטתית של ניהול תכנית, שיפורה וקבלת ההחלטות בה. הערכה משמשת לבחינת המצב או ההתקדמות של אסטרטגיה (כלומר קבוצה של תכניות שיש ביניהן קשר משמעותי ולא אוסף של תכניות רבות) או יוזמה (אוסף של אסטרטגיות).

יכולת הערכה (Evaluation Capacity) היא יכולתם של העובדים ושל ארגוניהם לבצע הערכה. מאחר שהערכה היא תהליך שיטתי, היא מצריכה בקיאות באוסף מיומנויות מסוים.

- הצגת שאלות מהותיות.
- קביעת הנתונים הדרושים להשגת מענה על שאלות מסוימות.
- איסוף נתונים תוך שימוש באסטרטגיות מתאימות.
- ניתוח הנתונים שנאספו וסיכום הממצאים.
- שימוש בממצאים.

הערכה היא תהליך פעיל, דינמי. היכולת לבצע הערכה – לבחון מה קורה לתכנית, לאסטרטגיה או ליוזמה – היא המאפשרת לארגון להשתמש בנתונים לצורך קבלת החלטות מושכלות. כדי שהערכה תהיה רלוונטית וכדי שתגיע למלוא הפוטנציאל שלה, היא חייבת לענות על שאלות חשובות, להתבצע במועדה ולספק קרש קפיצה לפעולה. הערכה היא הבסיס ללמידה, לשיפור מתמשך ולקבלת החלטות מונעת-נתונים.

ארגונים בעלי יכולת הערכה הם ארגונים שעובדיהם מסוגלים:

* "הערכה" בהקשר של מדריך זה אינה אמורה לכלול מערכי מחקר ניסויים מבוקרים עם הקצאה אקראית, או פרויקטים של מחקרי אורך רבי-שנים.

יכולת הערכה אינה מביאה בהכרח לאפקטיביות ארגונית. אולם בלעדיה, הארגון יתקשה להבין או לבחון את רמת האפקטיביות שלו או לקבוע מתי אסטרטגיות האמורות לשפר את האפקטיביות הארגונית אכן עושות זאת.

בהמשך מדריך זה מוצגות דרכים בהן יכולים ארגונים לפתח ולחזק את היכולת הערכתית שלהם על-ידי זיהוי ושיפור החשיבה הערכתית ועל-ידי יצירת יכולת הערכה נוספת.

מדדים לחשיבה הערכתית במגוון תחומים ארגוניים

בעבודה יסודית ומקיפה עם מנהיגים ועובדים בארגונים ללא כוונת רווח ברצ'סטר, ניו-יורק, זיהתה קרן ברונר 15 תחומים ארגוניים שבהם חשיבה הערכתית חשובה במיוחד. בטבלאות הבאות יוצגו מדדים רבים לכל תחום, ומדריך זה מתאר בפירוט את הדרכים להשגתם של מדדים אלה.

להלן רשימה של מדדים רבים בכל תחום יכולת ארגונית. הרשימה אינה ממצה והיעדרו של מדד בודד אינו מעיד על כך שבארגון אין חשיבה הערכתית או שהחשיבה הערכתית לוקה בחסר במידה ניכרת. זו רק רשימה התחלתית של מדדים, המוצגת במטרה לעורר התעניינות בחשיבה הערכתית באופן שיטתי. אוסף מדדים זה זוהה תוך כדי עבודה עם ארגונים רבים, ועם הזמן הוכנסו בו שינויים, שדרוגים ושיפורים. מומלץ למשתמשים במדריך זה לחשוב על מדדים אלה ועל דרכים אחרות שבהן באה (או לא באה) החשיבה הערכתית לידי ביטוי בארגוניהם.

יכולת הערכתית (Evaluative Capacity) היא השילוב של מיומנויות הערכה ושל חשיבה הערכתית. היא מצריכה מחויבות לביצוע הערכה ולשימוש בה בתכניות, באסטרטגיות וביזמות וגם כמחויבות לשימוש באותן המיומנויות בהיבטים אחרים של עבודת הארגון.**

ארגונים בעלי יכולת הערכתית גבוהה:

- משתמשים בחמש מיומנויות ההערכה בהקשרים של תכניות ובהקשרים ארגוניים.
- מנסחים שאלות שיש לשאול ושניתן לענות עליהן בעזרת נתונים.
- לעובדים יש מיומנויות הערכה שגם משפרים מיומנויות אלה.
- העובדים משתמשים במיומנויות הערכה לצורך איסוף וניתוח של נתונים.
- מגבשים תכנית ברורה מה לעשות במידע שהם אוספים.
- משתמשים בנתונים בעת קבלת החלטות.
- פועלים במועד הנכון.

אפקטיביות ארגונית (Organizational Effectiveness), יכולת הערכתית (Evaluative Capacity) וחשיבה הערכתית (Evaluative Thinking)

ה-GEO (Grantmakers for Effective Organizations, www.geofunders.org) הגדיר את המושג אפקטיביות ארגונית (Organizational Effectiveness). לפי הגדרה זו, אפקטיביות ארגונית היא תמהיל נכון של ניהול יציב, התנהלות קפדנית ומסירות מתמדת להשגת תוצאות המאפשר לארגון אפקטיבי למלא את ייעודו.

כדי שארגון יוכל לקבוע את יציבות הניהול שלו, את מידת הקפדנות של התנהלותו ואת מצבו בכל הקשור להשגת תוצאות, חייבות להיות לו יכולת הערכתית (evaluative capacity), מיומנויות הערכה יחד עם היכולת לתרגם מיומנויות אלה ליכולות ארגוניות.

** מדריך זה מביא דוגמאות להרחבת השימוש בחשיבה הערכתית ובאסטרטגיות של חשיבה הערכתית בתחומים הבאים: פיתוח ייעוד, תכנון אסטרטגי, התנהלות (governance), כספים, מנהיגות, גיוס משאבים, הערכה, פיתוח תכניות, קשרי לקוחות, תקשורת ושיווק, רכישה ותכנון של טכנולוגיות, פיתוח עובדים, משאבי אנוש, פיתוח מיזמים עסקיים, בריתות ושיתופי פעולה.

מדדים לחשיבה הערכתית (Indicators of evaluative thinking)	
<p style="text-align: center;">ארגונים שמשתמשים בחשיבה הערכתית:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ינסחו הצהרת ייעוד מפורטות דיין שימשו בסיס למטרות וליעדים. • יבחנו ויעדכנו את הצהרת הייעוד במועדים קבועים (לדוגמה, פעם בשנה) תוך שימוש במושג ומידע מבעלי עניין עיקריים, היכן שרלוונטי. • יבחנו בקביעות את התאימות בין תכניות לבין הייעוד. • יפעלו על סמך הממצאים של בחינת התאימות (במילים אחרות, אם תכנית אינה עולה בקנה אחד עם הייעוד, משנים אותה או מפסיקים אותה). 	<p>ייעוד הארגון (Organization Mission)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • יקיימו תהליך פורמלי של תכנון אסטרטגי. • יקבלו מידע משוב מבעלי עניין עיקריים (עובדים, מועצת מנהלים, קהילה ומשתתפים) בנושא הכיוון האסטרטגי, תוך שימוש באסטרטגיות הערכה כגון ראיונות וסקרים, היכן שרלוונטי. • יבחנו פעילויות הקשורות לתהליך האסטרטגי פעם בשנה לפחות וישתפו בעלי עניין עיקריים (עובדים, מועצת מנהלים, קהילה ומשתתפים) בבחינה זו, היכן שרלוונטי. • ישתמשו בתכניות אסטרטגיות לצורך קבלת החלטות מושכלות. 	<p>תכנון אסטרטגי (Strategic Planning)</p>
<p style="text-align: center;">מנהיגי ארגונים שמשתמשים בחשיבה הערכתית:</p> <ul style="list-style-type: none"> • יתמכו בהערכה ובחשיבה הערכתית וימצאו בהן ערך. • ישתמשו בממצאי ההערכה בעת קבלת החלטות. • ידגישו הערכה כחלק חשוב של תכנית חפיפה (succession plan). מנהיגים חדשים אמורים לייחס חשיבות להערכה ולהיות בקיאים בנושא. • יכשירו את העובדים בכל הקשור לחשיבותה של הערכה וכיצד להשתתף באופן אפקטיבי בפעולות הערכה. • יעודדו את העובדים להשתמש בקביעות בגישות הערכה ספציפיות. • יתאימו את המבנה הארגוני כפי שיידרש ויאמצו את השינויים בתגובה לממצאי הערכה. • יטפחו שימוש בטכנולוגיה לתמיכה בהערכה ובחשיבה הערכתית. • ישתמשו בנתונים כדי לקבוע מטרות לעובדים ולהעריך את ביצועי העובדים. • ישתמשו בנתונים בביצוע החלטות לגבי איוש תפקידים (לדוגמה, אילו עובדים יעבדו באילו פרויקטים, אילו עובדים ראויים לקידום או להעלאה או אילו עובדים זקוקים לסיוע נוסף). • יכללו תשומת לב להערכה בכל תכנית חפיפה (succession plan) בדרג ההנהלה. יש לצפות שמנהיגים חדשים ייחסו חשיבות להערכה ובמידת האפשר יהיו בקיאים בנושא. 	<p>מנהיגות והובלה (Leadership)</p>
<p style="text-align: center;">בארגונים בהם מתבצעת חשיבה הערכתית:</p> <ul style="list-style-type: none"> • מועצת המנהלים משתמשת בנתונים מתאימים להגדרת מטרותיה, תכנית העבודה והמבנה שלה לצורך פיתוח תכניות המסכמות כיוון אסטרטגי. • מועצת המנהלים מעריכה בקביעות את התקדמותה יחסית למטרותיה, לתכנית העבודה ולמבנה שלה. • מבוצעת בחינה של הקשר בין ייעוד הארגון לבין תכניות הכיוון האסטרטגי. • מתקיים תהליך שיטתי ולוח זמנים להגדרה, לגיוס ולבחירה של חברים חדשים למועצת המנהלים. • צורכי מומחיות ספציפיים מזוהים ומשמשים להנחיית גיוס חברים למועצת המנהלים. • מועצת המנהלים בוחנת בקביעות (לדוגמה, פעם בשנה) את ביצועי המנכ"ל על סמך המטרות שנקבעו ועל סמך תכנית העבודה, כולל, היכן שרלוונטי, שימוש בחלק מתוצאות הערכת התכניות. • מועצת המנהלים בוחנת את התקדמות הארגון יחסית לתכניות הכספיות ארוכות הטווח. • מועצת המנהלים מעריכה את התקדמות הארגון יחסית לתוצאות הערכה. 	<p>התנהלות/משילות (Governance)</p>

מדדים לחשיבה הערכתית (Indicators of evaluative thinking)	
<ul style="list-style-type: none"> • קיימות מערכות המספקות מידע נאות לעובדים בנושאי כספים, ומתקיים מעקב אחר פעולותיהם של חברי מועצת המנהלים במטרה להבטיח שמערכות אלה מספקות מידע המאפשר לקבל החלטות כספיות שקולות. • מדי שנה מכינים ובוחנים תקציב תפעול מקיף הכולל את עלויות כל התכניות, ההנהלה, פיתוח משאבים וזיהוי כל מקורות המימון. • מתקיים מעקב אחר עלות יחידת תכנית ושירות באמצעות תיעוד הזמן המושקע על ידי העובדים וההוצאות הישירות. • מועצת המנהלים ומנהלי הארגון בוחנים בקביעות את המצב הכספי (פעם ברבעון לפחות). • תחזיות הכנסות והוצאות לסוף השנה מבוצעות תקופתית במטרה להמציא להנהלה מידע לצורך קבלת החלטות שקולות. • דוחות כספיים נערכים על בסיס תקציב לעומת ביצוע בפועל ו/או על בסיס השוואתי לשם השגת הבנה טובה יותר של נושאי הכספים. • מתקיים תהליך בדיקה שמטרתו לברר אם מתקבל מידע כספי נאות ומדויק משירות הנרכש מספק חיצוני או מעבודה המתבצעת באופן פנימי. • צורכי ההון נבחנים מדי שנה. • לארגון יש תכנית המזהה את הפעולות שיש לנקוט במקרה שהמימון יוקטן או יופסק. 	<p>כספים (Finance)</p>
<p style="text-align: center;">ארגונים שמשתמשים בחשיבה הערכתית:</p> <ul style="list-style-type: none"> • יבחנו הזדמנויות אפשריות להשגת מימון (מענקים, חוזים) ויבחנו אילו הזדמנויות כדאי לממש כינו תכנית כתובה לפיתוח משאבים שתבהיר מה יהיו המענקים והחוזים שהארגון יפעל להשגתם. יבחנו אם התכנית מתבצעת ככתבה וכלשונה ויבררו את הסיבות לחריגות מהתכנית ולשינויים בה. יעדכנו את התכנית כנדרש על סמך הבחינה. ישתפו את חברי צוות התכנית בכתיבת ההצעה, בייחוד בסעיפים הקשורים למערך התכנית ולתוצאות שימשו כבסיס לבחינת התכנית. • יבחנו את העלויות והתועלות של אירועים ופעילויות לפיתוח משאבים. 	<p>פיתוח משאבים Fund Raising/Fund (Development)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • יזהו באופן שיטתי פערים בשירותים הקהילתיים. • יבחנו אם יש להם יכולת להפעיל סוגי עסקים חדשים. • יבחנו הזדמנויות ליוזמות עסקיות חדשות. • יבססו פיתוח של יוזמות חדשות על ממצאי בחינת יכולת, על תוצאות מחקרי פערים ועל חקר פיתוח יוזמות עסקיות. 	<p>פיתוח יוזמות עסקיות Business Venture (Development)</p>
<p style="text-align: center;">בארגונים שיש בהם חשיבה הערכתית:</p> <ul style="list-style-type: none"> • יתקיימו תהליכי בחינה לצורך קבלת החלטות על תחזוקה, שדרוגים ורכישות של טכנולוגיות. • המערכות הטכנולוגיות כוללות תוכנות ניהול וניתוח של נתוני הערכה (לדוגמה, אקסל, SPSS). • מערכות טכנולוגיות מספקות נתונים להערכת תוצאות המשתתפים. • מערכות טכנולוגיות מספקות נתונים להערכת הניהול הארגוני. • מערכות טכנולוגיות נבחנו בקביעות כדי לברר אם הן תומכות בהערכה. • צורכי העובדים בטכנולוגיה נבחנים בקביעות. 	<p>רכישת טכנולוגיות והדרכה Technology Acquisition (& Training)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • מתקיימות בחינות קבועות של צורכי המשתתפים, והשירותים למשתתפים מתוכננים במענה לצרכים שנקבעו. • שביעות רצון המשתתפים נבחנת בקביעות, והממצאים לגבי בחינות תוצאות המשתתפים ושביעות רצון המשתתפים מובאות בחשבון בפיתוח תכניות חדשות. 	<p>יחסי גומלין עם משתתפים (Client Interaction)</p>

מדדים לחשיבה הערכתית (Indicators of evaluative thinking)	
ארגונים שמשתמשים בחשיבה הערכתית:	שיווק ותקשורת (Marketing & Communications)
<ul style="list-style-type: none"> • יכינו תכנית שיווק ותקשורת. התכנית תהיה קשורה לתכנית האסטרטגית של הארגון ותסייע לארגון להשיג את ייעודו. • ישתפו בפיתוח תכנית השיווק והתקשורת ובבחינתה בעלי עניין רבים, כולל עובדים, חברי מועצת מנהלים וספקי סיוע טכני, לפי הצורך. • יבחנו את האפקטיביות של תכנית השיווק והתקשורת של הארגון (כלומר, יקבעו אם הארגון שולח מסרים מדויקים ואם העברת המסר מקדמת את ייעוד הארגון). 	
ארגונים שמשתמשים בחשיבה הערכתית:	פיתוח תכניות (Program Development)
<ul style="list-style-type: none"> • יזהו פערים בשירותים הקהילתיים לפני תכנון תכניות חדשות. • יכללו ממצאי הערכה בתהליך התכנון של התכנית. • ישתפו בעלי עניין רבים בתכנון התכניות ובבחינתן. • יתכננו תכניות כתובות כולל ניסוח לוגי של כל תכנית. • יעקבו אחר התכניות כשהדבר אפשרי ויוודאו שיש דרכים לשינוי מערכי תכניות במידת הצורך. 	
ארגונים שמשתמשים בחשיבה הערכתית:	הערכת תכניות (Program Evaluation)
<ul style="list-style-type: none"> • יבצעו בקביעות הערכות שמתייחסות למאפיינים, לפעילויות ולתוצאות של תכניות נבחרות. • ישתפו את חברי צוות התכנית, את מנהיגי הארגון ואת המשתתפים (היכן שרלוונטי) בפיתוח ובחינה של תכניות הערכה וכן באיסוף ובניתוח נתוני הערכת תכניות. • יחלקו את תוצאות ההערכה, לרבות ממצאים על תוצאות של המשתתפים, היכן שרלוונטי, עם עובדים, חברי מועצת המנהלים וגורמים מממנים. • ישתמשו בתוצאות של הערכת תכניות להנעת שיפור מתמשך של התכניות. • יוודאו שיש בארגון בעלי תפקידים מרכזיים מומחים בהערכה, המסוגלים לטפל בצורכי ההערכה של הארגון, ושיש אנשי צוות שתפקידם (או חלק ממנו) מוקדש להערכה. • במקרה הצורך, יגייסו לעבודה יועצי הערכה. • יספקו הדרכה בתחום ההערכה או ירכשו הדרכה כזו בעבור חברי צוות התכנית ויוודאו שההדרכה עדכנית, מוגשת היטב ושמספר חברי הצוות המשתתפים בה גדול דיו, במטרה להבטיח שהשימוש בהערכה הוא פרקטיקה מקובלת. 	
ארגונים שמשתמשים בחשיבה הערכתית:	פיתוח עובדים (Staff Development)
<ul style="list-style-type: none"> • יקיימו מדי שנה בחינה פורמלית של צורכי פיתוח עובדים. • יכינו תכנית לפיתוח עובדים על סמך נתוני בחינת הצרכים. • יעריכו את התכנית לפיתוח עובדים. • יתנו לעובדים הזדמנויות לבחון את מפגשי ההדרכה של פיתוח העובדים. • ישתמשו בתוצאות של בחינת ההדרכה לעובדים כך שישפיעו על פיתוח עובדים בעתיד. 	
ארגונים שמשתמשים בחשיבה הערכתית:	משאבי אנוש (Human Resources)
<ul style="list-style-type: none"> • יקיימו תהליך מסודר של הערכת ביצועי עובדים. • ישתמשו בהערכות העובדים למסירת משוב ביחס לציפיות. • יאספו ויעדכנו מידע על כישורים תעודות הסמכה, מכתבי המלצה, הכשרה ומיומנויות בין-תרבותיות של עובדים (cultural competencies), ולאחר מכן ישתמשו בתוצאות לגיוס, העסקה והכשרה של עובדים בעלי מיומנויות בין-תרבותיות. • יבחנו בקביעות (לדוגמה, פעם בשנה או פעם בשנתיים) סקרי שביעות רצון של עובדים, וישתמשו בתוצאות לצורך הכנסת שינויים במדיניות ובנהלים. 	
ארגונים שמשתמשים בחשיבה הערכתית:	בריתות ושיתופי פעולה (Alliances & Collaboration)
<ul style="list-style-type: none"> • יעריכו שותפויות, בריתות ושיתופי פעולה קיימים לאור ייעוד הארגון ותכניותיו האסטרטגיות. • יזהו שותפויות, בריתות ושיתופי פעולה נוספים הדרושים לארגון. • יבחנו בקביעות שותפויות, בריתות ושיתופי פעולה שבהם יש לארגון חלק, כדי לקבוע אם הם פועלים באפקטיביות ומוסיפים למלא את ייעוד הארגון ושומרים על הכיוון האסטרטגי שלו. 	

מדוע וכיצד לבחון חשיבה הערכתית בארגונכם

בשנת 2005, יצרו יועצי ההערכה של קרן ברונר ונציגים של 12 ארגונים ללא כוונת רווח ברוצ'סטר ניו-יורק, את הכלי לבחינת חשיבה הערכתית לצורך בחינת מידת קיומה של חשיבה הערכתית בתחומים שונים של יכולת ארגונית. הכלי צמח מתוך המחקר בנושא חשיבה הערכתית בארגונים שערכה קרן ברונר (Evaluative Effectiveness Study – Thinking in Organizations). למידע נוסף על ETHOS, ראה את הפרק 'יוזמות אפקטיביות' (היוזמה לאפקטיביות Effectiveness Initiatives) באתר האינטרנט של קרן ברונר (www.brunerfoundation.org). ב-2007 הכלי הפך לממוכן ובשנים 2010-2011 הוא עודכן שוב לאחר מחקר נוסף.

הגרסה המתוקנת של הכלי לבחינת חשיבה הערכתית נועדה לברר את תפיסותיהם של מנהלים לגבי חשיבה הערכתית בתת-קבוצה חשובה במיוחד של יכולת ארגונית, בנקודת זמן מסוימת. שתי הגרסאות של הכלי לבחינת חשיבה הערכתית – המקורית והמתוקנת – כוללות שאלות רבות המיועדות לאסוף מידע על מדדים לחשיבה הערכתית ב-15 תחומים שונים של יכולת ארגונית. בכל פריט של הגרסה המתוקנת של כלי הבחינה מתבקש המשיב לציין אם מדד מסוים של חשיבה הערכתית קיים בו, תוך שימוש בקודים המוצגים בתיבות נפתחות לגבי כל מדד. צפוי שסיכום האומדנים הטובים ביותר של הארגון לגבי חשיבה הערכתית יסייע לארגון לזהות אם, ובאיזו מידה, הוא משלב בעבודתו אסטרטגיות חשיבה הערכתית מסוימות ובאילו תחומים ארגוניים הוא עושה זאת. הוא גם יסייע לארגון לקבוע קדימויות לגבי שינויי אסטרטגיה הקשורים לחשיבה הערכתית.

למי שממלאים את גיליונות העבודה של הכלי לבחינת חשיבה הערכתית של קרן ברונר מומלץ למלא 15 גיליונות עבודה בכלי ולאחר מכן לעיין בטבלת הסיכום ובתרשים הסיכום שהכלי מייצר באופן אוטומטי. אפשר להדפיס את הסיכומים ואת כל הדפים בחוברת העבודה של בחינת חשיבה הערכתית. מומלץ למשתמשים בכלי ליצור מתוך גיליונות העבודה האלה דוח הערכת חשיבה הערכתית משלהם. כדי לעיין בשאר ההוראות המפורטות

לשימוש בכלי ולראות את הדוח לדוגמה, המציג תוצאות של הערכת חשיבה הערכתית לגבי ארגון פיקטיבי, יש לפנות לכלי עצמו. נכלים אלה מפורטים תחת 'יוזמות אפקטיביות' באתר האינטרנט של קרן ברונר: המקורות מוצגים בעמוד החשיבה הערכתית. הכלי תורגם לעברית ומופיע בנספח 2 של חוברת זו.

הכלי לבחינת חשיבה הערכתית נועד לאפשר דיונים על:

- תפיסות של חשיבה הערכתית בתחומים ארגוניים רבים
- שינויים בחשיבה הערכתית
- תחומים בעייתיים שבהם אפשר לשלב חשיבה הערכתית נוספת בעבודה הארגונית

ציוני בחינת חשיבה הערכתית גם יכולים לסייע בקביעת סדרי עדיפויות בהכנסת חשיבה הערכתית לפרקטיקה הארגונית או שיפור חשיבה הערכתית קיימת. לכל ארגון המשתמש בכלי מומלץ לחשוב על ספי ציונים משלו – מה ייחשב לאידאלי, מה ייחשב לצפוי ומה יהיה בלתי קביל – ולחשוב על תשובות לתחומים בעייתיים המזהים במהלך השימוש בכלי.

יכולת הערכתית (Evaluative Capacity) ומנהיגים ארגוניים (Organizational Leaders)

כדי שארגון יוכל לפתח ולקיים יכולת הערכתית, מנהיגיו חייבים לייחס חשיבות להערכה, אך חשוב מכך, עליהם להפעיל חשיבה הערכתית.

מנהיגים ארגוניים צריכים:

- לתמוך בהערכה ובחשיבה הערכתית.
- לספק או לרכוש הדרכה בנושאי הערכה וחשיבה הערכתית לעצמם ולעובדיהם המרכזיים.
- להשתמש בנתונים כדי לקבוע מטרות לעובדים, להעריך את ביצועיהם ולקבל החלטות הקשורות לגיוס עובדים.
- לכלול תשומת לב להערכה כחלק חשוב של תכנון תכנית חפיפה (succession plan).
- לטפח את השימוש בטכנולוגיה כך שתתמוך בהערכה ובחשיבה הערכתית.
- להשתמש בממצאי ההערכה בעת קבלת החלטות.

מנהיגים ובעלי תפקידים מרכזיים נדרשים גם הם להשתתף בקביעות בפעולות הערכה, כולל חלק מהדרכים, או כל הדרכים המצוינות ברשימה בעמוד הבא.

תפקידי הערכה של מנהיגים ובעלי תפקידים מרכזיים

- זיהוי תכניות שיפיקו תועלת מהערכה.
- זיהוי עובדים העוסקים בתכנון ובביצוע של הערכות ותמיכה בכל היבטי הפעולות שהם נוקטים בתחומים אלה.
- קידום הפרקטיקה הנפוצה של בחינה ולמידה בתוך הארגון.
- זיהוי שאלות המובילות להסקת מסקנות (על סמך תוצאות צפויות).
- בחירה קפדנית של אסטרטגיות הערכה שיניבו ממצאי הערכה שימושיים.
- ניהול נבון של פעילויות ההערכה וניתוחי הנתונים.
- שימוש בתוצאות הערכה לשם חיזוק תכניות ושיפור קבלת החלטות לגבי תכניות.
- שיתוף עמיתים בהדרכה בנושא ההערכה ולמידה אחרת בנושא.
- קידום תקשורת ברורה בנושא תהליך ההערכה.
- תכנון, קידום ותמיכה בהערכות הוגנות המסייעות בקבלת החלטות מושכלות.
- קידום שיפור מתמשך של תכניות, לפי הצורך.
- קביעת מדדים וציוני דרך בטווח הקצר, וזיהוי הזדמנויות לשימוש במידע וליצירת תכניות איתנות יותר ותוצאות רצויות בטווח הארוך.
- זיהוי יעדים לתוצאות לפני התחלת ההערכה (שימוש בפעולות קודמות, בסטנדרטים חיצוניים או בציפיות מוסכמות לקביעת יעדים סבירים).
- ביצוע הכשרה לעמיתים.
- תמיכה במדיניות המבהירה:
 - כיצד יש להשתמש בתוצאות הערכה (כלומר, בהקשר המתאים ויחד עם ממצאים נוספים ותיעוד נוסף).
 - מי אחראי להערכה (כולל אבטחת איכות, הדרכה, תגמול).
 - כיצד אפשר לשמר יכולת הערכה (באמצעות תכנון תכנית חפיפה (succession plan) הכולל תשומת לב לידע בהערכה, באמצעות תכנון טכנולוגיות התומך בהערכה).

בקלות לתחומים נוספים מלבד הערכת התכניות, האסטרטגיות והיוזמות של ארגון. חשיבה הערכתית היא בדיוק זה – דרך חשיבה, תהליך של השגת נתונים רלוונטיים ושימוש בהם בכל ההיבטים של עבודת הארגון. בפרק הבא מובאות דוגמאות נוספות לשימוש בחשיבה הערכתית בתחומי יכולת ארגונית חשובים **בנוסף** להערכת תכניות.

כפי שנאמר בשלמי התודה למדריך זה, המחברים ושותפיהם הרבים במשך השנים סבורים שליצירת תרבות של הערכה – תרבות שמיומנויות ההערכה מהוות חלק בלתי נפרד ממנה, המשמשת לפיתוח תכניות, אסטרטגיות ויוזמות, לשיפורן ולקבלת החלטות לגביהן – נודעת חשיבות עליונה ליצירת ארגון לומד, ארגון מונע-נתונים, ארגון הרגיש לקבלת החלטות מושכלות במועדן. לדעתנו, מיומנויות הערכה הן מיומנויות שניתן להעבירן

2. חשיבה הערכתית בפעולה (EVALUATIVE THINKING AT WORK)

כפי שנאמר במבוא, אפשר להשתמש בחשיבה הערכתית רבים מתחומי העבודה הארגונית. כאן אנחנו עוסקים בטכנולוגיה, בפיתוח עובדים, במשאבי אנוש ובשיתופי פעולה. התהליך הזה בכל התחומים: לשאול שאלות חשובות, לאסוף ולנתח נתונים באופן שיטתי, לסכם מידע ולחלוק אותו ולפעול על סמך הממצאים.

הערכה וטכנולוגיה

ארגונים זקוקים בדרך-כלל למערכות טכנולוגיות לארבע מטרות עיקריות: (1) **תמיכה בניהול** (לדוגמה מידע דרוש בנושאי כספים, משאבי אנוש ונהלים); (2) **תקשורת פנימית וחיצונית** (לדוגמה, שימוש בדואר אלקטרוני, הכנה והגשה של הצעות או דוחות, קשר עם משתתפים בתכניות ועם אחרים); (3) **פעולות הקשורות לתכניות** (לדוגמה, מעקב אחר משתתפים, גניזה בארכיב ושמירת רשומות, מחקר בנושא נהגים נאותים, זיהוי best practices, תיאורי תכניות, פיתוח מודלים לוגיים) ו-(4) **הערכה** (לדוגמה, של תכניות, משתתפים, אפקטיביות ארגונית כוללת).

ארגון המחויב לחשיבה הערכתית משתמש בה לשם קבלת החלטות מושכלות הקשורות לטכנולוגיה ומעודד שימוש בטכנולוגיות תומכות. במילים אחרות, הארגון שואל שאלות במטרה לברר אם החומרה והתוכנה של הארגון אכן מספקות מידע לפרקטיקות ארגוניות ולפרקטיקות של תכניות, אם הן אוספות באופן שיטתי נתונים על מערכות טכנולוגיה הנמצאות בשימוש כדי לוודא שהן אכן מעניקות תמיכה והוא מנתח נתונים ופועל על סמך הנתונים הנאספים (כלומר, המידע משמש כבסיס לביצוע שינויים טכנולוגיים). בנוסף, הארגון משתמש בטכנולוגיה לתמיכה בפעולות ההערכה. להלן שאלות שיש להשיב עליהן כדי לקבוע אם ארגון משתמש בחשיבה הערכתית לתמיכה בטכנולוגיה ומשתמש בטכנולוגיה לתמיכה בהערכה.

שאלות שיש לשאול לגבי השימוש בחשיבה הערכתית לקביעת צורכי הטכנולוגיה והשימוש בה:

- האם לעובדים הזקוקים למחשבים יש מחשבים אישיים או גישה למחשבים? האם חברי הצוות או רובם משתמשים באינטרנט ככלי מחקר? האם רוב חברי הצוות או כולם משתמשים בדואר אלקטרוני לתקשורת פנים-ארגונית?
- האם הארגון מקבל תמיכה טכנית למחשבים ולתוכנות (לדוגמה, סיוע בטיפול בבעיות מחשוב)? האם יש בנמצא תכניות הנחיה ותקציב לשימוש במערכות טכנולוגיה והדרכה לגבי קבלת החלטות לגבי טכנולוגיות, תחזוקה, שדרוגים ורכישות?
- האם צורכי הטכנולוגיה של העובדים ו/או תכניות קשורות נבחנים בקביעות?
- האם מערכות הטכנולוגיה של הארגון נבחנות בקביעות כדי לברר אם הן תומכות באפקטיביות של הארגון בכלל ובהערכה בפרט?
- האם נעשים שינויים או שדרוגים במערכות הטכנולוגיה של הארגון כאשר בחינת הצרכים מצביעה על כך שיש צרכים שלא מולאו?
- האם חברי הצוות מקבלים הדרכה בשימוש בטכנולוגיה לביצוע מעקב אחר משתתפים ולתמיכה בהפעלת תכניות ובהערכה?
- האם לחברי הצוות יש הזדמנויות להשפיע על המערך הטכנולוגי או על השימוש בטכנולוגיה לצורכי מעקב אחר ביצוע תכניותיהם?
- אם הארגון משתמש בטכנולוגיה לתמיכה בהערכה, האם מערכות הטכנולוגיה של הארגון:
 - מאחסנות ומנהלות נתונים להערכת האפקטיביות הכוללת של הארגון כולל תחומי הכספים, ההתנהלות, התקשורת ומידע על גיוס עובדים וכן נתונים המשמשים להערכת תוצאות משתתפים?
 - כוללות תוכנות (כמו SPSS או SAS) שניתן להשתמש בהן לניהול ולניתוח של נתונים?

שאלות שיש לשאול לגבי השימוש בחשיבה הערכתית לקביעת צורכי הטכנולוגיה והשימוש בה

- האם לעובדים הזקוקים למחשבים יש מחשבים אישיים או גישה למחשבים? האם חברי הצוות או רובם משתמשים באינטרנט ככלי מחקר? האם רוב חברי הצוות או כולם משתמשים בדואר אלקטרוני לתקשורת פנים-ארגונית?
- האם הארגון מקבל תמיכה טכנית למחשבים ולתוכנות (לדוגמה, סיוע בטיפול בבעיות מחשוב)? האם יש בנמצא תכניות הנחיה ותקציב לשימוש במערכות טכנולוגיה והדרכה לגבי קבלת החלטות לגבי טכנולוגיות, תחזוקה, שדרוגים ורכישות?
- האם צורכי הטכנולוגיה של העובדים ו/או תכניות קשורות נבחנים בקביעות?
- האם מערכות הטכנולוגיה של הארגון נבחנות בקביעות כדי לברר אם הן תומכות באפקטיביות של הארגון בכלל ובהערכה בפרט?
- האם נעשים שינויים או שדרוגים במערכות הטכנולוגיה של הארגון כאשר בחינת הצרכים מצביעה על כך שיש צרכים שלא מולאו?
- האם חברי הצוות מקבלים הדרכה בשימוש בטכנולוגיה לביצוע מעקב אחר משתתפים ולתמיכה בהפעלת תכניות ובהערכה?
- האם לחברי הצוות יש הזדמנויות להשפיע על המערך הטכנולוגי או על השימוש בטכנולוגיה לצורכי מעקב אחר ביצוע תכניותיהם?
- אם הארגון משתמש בטכנולוגיה לתמיכה בהערכה, האם מערכות הטכנולוגיה של הארגון:
 - מאחסנות ומנהלות נתונים להערכת האפקטיביות הכוללת של הארגון כולל תחומי הכספים, ההתנהלות, התקשורת ומידע על גיוס עובדים וכן נתונים המשמשים להערכת תוצאות משתתפים?
 - כוללות תוכנות (כמו SPSS או SAS) שניתן להשתמש בהן לניהול ולניתוח של נתונים?

כשבוחנים את הצורך בתמיכה טכנולוגית חדשה, חשוב מאוד להביא בחשבון את צורכי ההערכה. בארגונים שיש בהם חשיבה הערכתית, תהליכי תכנון הטכנולוגיות כוללים התייחסות להערכה ודרכים שבהן הטכנולוגיה יכולה לתמוך בה.

שימוש בטכנולוגיות הקיימות בארגון – מה עוד יש שם?

ברוב הארגונים יש הרבה תחנות עבודה ממוחשבות לשימוש של צוות העובדים. מחשבים אלה מצוידים בדרך כלל בתוכנת מיקרוסופט אופיס הכוללת יישומים של עיבוד נתונים, גיליון אלקטרוני (אקסל) ומסד נתונים טבלאי (Access), עם חיבור לאינטרנט. (המצב הפחות שכיח הוא הימצאותם של עובדים המסוגלים להשתמש בכל היישומים האלה במיוחד לתמיכה בהערכת תכניות ובצרכים אחרים של חשיבה הערכתית).

אקסל, הוא כלי רב-תכליתי וזמין במיוחד לניהול ולניתוח נתונים של סקרים ורשומות (מינהליות). נהוראות פשוטות ודוגמה של קובץ אקסל הכולל מספר גיליונות אלקטרוניים, אפשר למצוא בעמודי המקורות והכלים באתר האינטרנט של קרן ברונר.

יש ארבעה סוגי תוכנה ייעודיים שיכולים לטפל בצורכי ניהול וניתוח נתונים הערכתיים בצורה אפקטיבית. בדקו אם יש ביניהם תוכנות הדרושות להמשך הפעולות שאתם נוקטים לשימוש בטכנולוגיה לצורכי הערכה:

מתי ארגון זקוק לסייע טכנולוגי לתמיכה בהערכה ובחשיבה הערכתית?

רוב צורכי הטכנולוגיה הדרושה להערכת תכניות ולחשיבה הערכתית הם פשוטים – הטכנולוגיה צריכה רק לסייע בניהול מסדי נתונים קטנים ולבצע חישובים פשוטים כגון שכיויות (כלומר ספירת אירועים או תשובות) חיתוכים של המידע לתתי קבוצות (cross-tabulations). העובדים יכולים להשתמש בטכנולוגיה קיימת (חומרה, תוכנה, חיבורי אינטרנט) לניהול ולאחסון של מידע ולביצוע ניתוחי נתונים הדרושים לצורך קבלת החלטות מושכלות.

עם זאת יש ארבעה מצבים לפחות שבהן תמיכה נוספת מביאה תועלת:

- כשאין בצוות חברים בעלי מומחיות בשימוש בתוכנה לניהול ולניתוח של נתונים.
- כשהבחינות, התכניות או הבדיקות הנערכות מצריכות יצירת מסדי נתונים גדולים או מורכבים או גישה למסדי נתונים כאלה.
- כשמממן או הסכם שיתוף פעולה דורשים שהמידע יאוחסן במסדי נתונים המוגדרים על-פי צרכים מסוימים ושניתוח המידע ייעשה מתוך מסדי נתונים כאלה.
- כשאי-אפשר לבצע את הניתוחים המתוכננים באופן ידני או תוך שימוש בתוכנות זמינות כמו אקסל.

כיצד מקבלים ארגונים ללא כוונת רווח סיוע טכנולוגי?

1. **משתמשים ביכולת פנימית או מפתחים יכולת כזו.**
הקפידו להכין תיאורי תפקידים ברורים ו/או הצהרות צרכים ברורות ולבחון את האפקטיביות של הצוות הטכנולוגי.
2. **פנו לקבלת סיוע טכני ממגזר הארגונים ללא כוונת רווח** או ממגזר הארגונים למטרות רווח בצורת מתמחים, יועצים או שירותים משותפים. הקפידו לבחון את תועלת השירותים.
3. **פנו למממנים ובקשו מענקים לבניית יכולות** המוצעים באופן בלעדי או כחלק מפעולה גדולה יותר. ודאו שתכלית המענק תואמת את צרכי הטכנולוגיה של הארגון.

ארגונים המשלבים חשיבה הערכתית בפרקטיקות משאבי האנוש שלהם:

- יקיימו מדי שנה בחינה פורמלית של צרכי פיתוח עובדים.
 - יכינו תכנית לפיתוח עובדים על סמך נתוני בחינת הצרכים.
 - יעריכו את התכנית לפיתוח עובדים.
 - יתנו לעובדים הזדמנויות לבחון את מפגשי ההדרכה המתקיימים כחלק מפיתוח העובדים.
 - ישתמשו בתוצאות של בחינות ההדרכה לעובדים להשפעה על פיתוח עובדים בעתיד.
- ארגונים יכולים ללמוד מעובדיהם ועל עובדים על-ידי שימוש באסטרטגיות לאיסוף נתוני הערכה כגון סקרים, ראיונות ורשומות. כפי שאפשר לראות בטבלה להלן, מידע על עובדים ועל פעולותיהם, תפיסותיהם והמשוב המתקבל מהם, יכול לשמש כבסיס לפרקטיקות של הארגון. זכרו: ארגונים המשתמשים בקביעות בחשיבה הערכתית שואלים שאלות מהותיות (כולל שאלות על עובדיהם), קובעים אילו נתונים דרושים למתן תשובות על השאלות וכיצד אפשר להשיג נתונים אלה, אוספים ומנתחים נתונים באופן שיטתי (כולל מתוך משוב המתקבל מהעובדים), חולקים את התוצאות ומפתחים אסטרטגיות לפעולה על סמך הממצאים.

1. תוכנת ניתוח סטטיסטי (כמו SPSS, Minitab או SAS).

2. תוכנה המסייעת לנהל סקרים אלקטרוניים/מבוססי אינטרנט (כגון Survey Monkey או Zoomerang).

3. תוכנה לניתוח איכותני של נתונים (כגון QSR N6, QSR NVivo, E6, Atlas.ti).

4. תוכנת מסדי נתונים (כגון FileMaker Pro, QuickBase).

שוב, במונחים של סדרי עדיפויות ארגוניים, חשוב להשתמש בחשיבה הערכתית לשיפור הטכנולוגיה ולהשתמש במערכות טכנולוגיות קיימות לשיפור ההערכה.

חשיבה הערכתית (evaluative thinking), פיתוח עובדים (Staff Development) ומשאבי אנוש (HR)

בנוסף לנתונים השונים שארגונים אוספים על תכניות ומשתתפים, רוב הארגונים מנהלים נתונים על העובדים. נתונים אלה כוללים מידע על הרקע של העובדים ועל כישוריהם, על התגמול ועל ביצועים. ארגונים רבים גם מקיימים הדרכה מתמשכת לעובדיהם, הן במסגרות פנימיות והן באמצעות ספקים חיצוניים, כולל פיתוח מקצועי שמקצתו בגדר חובה ומקצתו בגדר רשות. חשיבה הערכתית יכולה להיות מועילה בתחומים שונים בהם מתפקד הארגון.

ארגונים המשלבים חשיבה הערכתית בפרקטיקות משאבי האנוש שלהם:

- יקיימו תהליך מסודר של הערכת ביצועי עובדים.
- ישתמשו בהערכות הביצועים למסירת משוב ביחס לציפיות מהביצועים.
- יאספו ויעדכנו מידע על כישורים, הכשרה ומיומנויות תרבותיות של עובדים, וישתמשו בתוצאות לגיוס, קבלה לעבודה והכשרתם של עובדים בעלי מסוגלות תרבותית.
- ייערכו בקביעות (לדוגמה, פעם בשנה או פעם בשנתיים) סקרי שביעות רצון של עובדים, וישתמשו בתוצאות לצורך הכנסת שינויים במדיניות ובנהלים.

כיצד אפשר להשתמש בנתוני עובדים	סקירת רשומות ונתונים מינהליים	ראיונות	סקרים	נתוני עובדים שיש לאסוף – דוגמאות
לבסס פעולות לשימור עובדים; לעדכן, להמשיך או להנהיג מדיניות או נהלים על סמך משוב. לקבוע התנהלות בהתאם לייעוד הארגון. לבחון אפשרויות לגבי לוחות זמני עבודה ולגבי תמריצים.		✓	✓✓	נתוני שביעות רצון של עובדים (כולל בחינה והבנה של ייעוד הארגון, מדיניותו ונהליו או הסכמה אתם)
לקבוע את הרכב צוות העובדים, לזהות צרכים ספציפיים בגיוס עובדים, לעדכן מידע על השכלה, הכשרה וניסיון. לקבוע התאמת השמה, פיקוח. לזהות משאבים אצל העובדים (כגון יכולת הדרכה).	✓✓	✓	✓✓	נתוני רקע על עובדים* (כולל מיומנויות, ניסיון, תחומי התעניינות, הכשרה, הישגים לימודיים ורמת השכלה) * יש לעדכן נתונים אלה בקביעות כדי להפיק מהם את המרב.
לעדכן, להמשיך או להנהיג מדיניות ונהלים לקבוע התאמה לפילוסופיות של הארגון, למדיניותו ולנהליו. לקבוע דרישות השכלה או תקשורת.		✓	✓	התנהגויות ו/או העדפות הקשורות לתפקיד (כולל דוחות על האופן ועל התכיפות שבהם אנשים מקבלים עליהם משימות שונות בעבודה ו/או על משך הזמן הנדרש לביצוען)
לקבוע את הצרכים של פיתוח עובדים לתפקידים שונים. לקבל משוב על התגובות להדרכה לפיתוח עובדים ולתועלתה.		✓	✓✓	משוב על פיתוח עובדים
לקבל מידע על מידת ההבנה שיש לעובדים בנושא הטבות ועל השימוש שהם עושים בהן (לדוגמה, בחינה של חבילות הטבות ושינויין לפי הצורך). לבחון את רמות התגמול ולהשוות ביניהן לפי חלוקות שונות, כגון ניסיון, משך העסקה וכו'.	✓	✓	✓	מידע על הטבות ותגמול

✓✓ = שיטה מועדפת ✓ = שיטות קבילות

- שיתוף פעולה דורש זמן, קשה להשיגו ואי-אפשר ליצור אותו בהוראה מגבוה, לכפות אותו או להעמיד פנים שהוא קיים.

אם ברצונכם להשתמש בחשיבה הערכתית בעת בחינת האפשרות ליצירת שותפות, השתדלו לאסוף ולנתח נתונים כדי לענות על השאלות הבאות.

- מדוע גישה משותפת טובה יותר? האם הגישה המשותפת תניב תוצאות נוספות או תוצאות טובות יותר?
- האם דרושים שותפים להשגת התוצאות הרצויות?
- אילו ארגונים ואילו עובדים או תפקידים מכל ארגון ישתתפו בשותפות וכיצד?
- מה ההיסטוריה של כל ארגון בעבודה עם אחרים ומה מחויבותו של כל ארגון לעבודה כזו?
- כיצד תתנהל העבודה המשותפת? האם יש הנחיות ותחומי אחריות כתובים ומוסכמים לגבי פעולות משותפות כגון פיקוח, תקשורת, ניהול רשומות וקבלת החלטות?
- מה מסגרת הזמן לעבודה המשותפת? כמה זמן יידרש לכינון שיתוף הפעולה, לקיומו ולפירוקו?
- כיצד תוערך האפקטיביות של העבודה שתבוצע עם אחרים? האם הקבוצה מחויבת לשימוש בממצאי הערכה לחיזוק עבודתה?

לאחר יצירתן של שותפויות, אפשר לשוב ולהשתמש בחשיבה הערכתית לקביעת האפקטיביות של שותפויות ושיתופי פעולה ולקבלת מידע לצורך תיקונים בהמשך.

- האם הארגון מקבל ברצון את הרעיון של שותפויות, בריתות ושיתופי פעולה?
- האם השותפים מנסחים חזון משותף לעבודתם? האם הם יכולים לתאר בבהירות כיצד יפיקו תועלת משיתוף הפעולה? האם השותפים תומכים בסדר היום של השותפות?
- האם המטרות, היעדים והאסטרטגיות – קצרי הטווח וארוכי הטווח – של השותפות ברורים לכל השותפים? האם הם מציאותיים? האם הארגון מעדכן בקביעות מטרות, יעדים ואסטרטגיות על סמך נתונים חדשים?
- האם הארגון מבצע הערכה של שותפויות, בריתות ושיתופי פעולה קיימים?

חשיבה הערכתית (Evaluative Thinking) ושיתופי פעולה (Collaboration)

במקרים רבים יש תועלת בשיתוף פעולה בין ארגונים (ויש מקרים שבהם הוא אפילו רצוי) הפעולות המשותפות של שני ארגונים או יותר מתוארות במונחים שונים שיש ביניהם הגדרות חופפות. צורות מקובלות של עבודה משותפת כוללות:

- **בריתות (Alliances):** הסכמים פורמליים הקובעים קשר בין ארגונים להשגת מטרה מסוימת או לקידום אינטרסים משותפים.
- **שותפויות (Partnerships):** יחסים של שיתוף פעולה, בדרך-כלל מתוך רצון חופשי, בין קבוצות המסכימות לחלוק אחריות להשגת מטרה ספציפית או מטרות ספציפיות. שותפויות יכולות גם לכלול שיתוף במשאבים, בסיכונים ובתגמולים בהתאם לתנאים הנקבעים בהסכם (במקרים רבים הסכם שנקבע מראש, לעתים הסכם משפטי).
- **שיתופי פעולה (Collaboration):** אף שפעמים רבות נעשה שימוש במונח זה כמילה נרדפת למונחים לעיל וכדי לתאר מאמצים משותפים או מרובים, מונח זה נועד בעיקר לציין קשרים מתמשכים ונרחבים שבהם השותפים מביאים ארגונים נפרדים לתוך מבנה חדש תוך מחויבות מלאה לייעוד משותף. השותפים מצרפים יחד או מגייסים יחד משאבים וחולקים ביניהם את התוצאות ואת התגמולים.

ללא קשר לשם שבו מכנים את השותפות, עבודה משותפת מצריכה קבלת החלטות. חשיבה הערכתית מחזקת את קבלת ההחלטות.

האם עליכם לחבור לשותפות או לפעול לבדכם?

- בעת יצירת בריתות, שותפויות או שיתופי פעולה, יש לשקול תמיד את הדברים הבאים.
- בריתות, שותפויות ושיתופי פעולה אינם דרכים יעילות לניהול עסקים.
- כל השותפים חייבים לעשות ולקבל משהו, אבל מאמציהם אינם בהכרח שווים.
- שיתוף פעולה אמיתי הוא מעצם טיבו אינטראקטיבי, מבוסס על קשר ויחסים ומתוך רצון חופשי.

תוצאות ההערכה (כלומר, התשובות לשאלות שהוצגו בסעיף הקודם) יכולות וצריכות להיות לעזר לארגונים בבואם לקבוע אם יש צורך בשיתופי פעולה חדשים / או אם שיתופי פעולה כאלה מתאימים לארגון. תוצאות בדיקות לגבי שותפויות קיימות (כלומר תשובות לשאלות שהוצגו לעיל) יכולות לסייע בקבלת החלטות מושכלות לגבי המשך מעורבות או שינוי מעורבות בשיתוף פעולה.

שימוש בחשיבה הערכתית לשיפור תקשורת ושיווק

ארגונים מוסרים מידע רב על שירותיהם ועל פעולותיהם באתרי אינטרנט, בבלוגים, בדוחות שנתיים, בדוחות הערכה ובפרסומים או אתרים אחרים. מדד חשוב אחד לחשיבה הערכתית בהקשר לתקשורת ושיווק, הוא פיתוח תכנית תקשורת ושיווק. כשארגונים משתמשים בקביעות בחשיבה הערכתית, אפשר לראות בברור:

- תכנית התקשורת והשיווק קשורה לתכנית האסטרטגית של הארגון ומסייעת לו להשיג את ייעודו ואת יעדיו.
- תכנית התקשורת והשיווק נבנית על סמך מידע המתקבל מבעלי עניין מרובים כולל עובדים וחברי מועצת המנהלים וספקי סיוע טכני חיצוניים היכן שרלוונטי.
- הארגון בוחן בקביעות את האפקטיביות של תכנית השיווק והתקשורת שלו (כלומר, בודק אם המסרים שהוא שולח מדויקים ואם העברת המסר מקדמת את ייעוד הארגון).

זאת ועוד, תכניות תקשורת ושיווק יכללו תוצאות הערכה ויהיו קשורות לתוצאות אלה. בארגון שעושה שימוש קבוע בחשיבה הערכתית, תוכן החומר השיווקי ותוכן התקשורת, מבוסס בחלקו על תוצאות הערכה.

- האם השותפים יכולים לתאר בבהירות כיצד מפצים היתרונות של חברות בשותפות על עלויות ישירות ועלויות אחרות של השותפות? היש יש עדויות להערכה ולכבוד לתפקידיהם של בעלי עניין שונים ולהבדלים ארגוניים?
- האם שותפויות, בריתות ושיתופי פעולה פועלים באפקטיביות?
– האם לשותפויות יש תמהיל נאות ונדרש של משתתפים גם לאחר חילופי משתתפים? האם מתקיים גיוס ממוקד של משתתפים?
- האם השותפויות מסוגלות לטפל בחילוקי דעות וליישב מחלוקות מתוך כיבוד הדדי והסכמה?
– האם קיימים מנגנוני תקשורת פורמלית ובלתי פורמלית? האם נעשה בהם שימוש קבוע?
- האם כל השותפים מבינים היטב את תפקידיהם ואת תחומי אחריותם? האם קיימים מזכרי הבנה או הסכמים פורמליים ומנגנונים אחרים לנשיאה באחריות הנוגעים לאופן פעולתה של השותפות?
– האם כל החברים הפעילים בשותפות משתתפים בקבלת החלטות ובקביעת כיוון?
- האם מתקיימות פגישות קבועות, מאורגנות היטב ומנוהלות היטב? האם יש נוכחות קבועה? האם יש לשותפות ועדות אפקטיביות ומנהיגים חזקים? האם השותפים מקיימים אינטראקציה קבועה ותכופה? האם הם מעדכנים זה את זה, דנים בבעיות בפתוחות, ומעבירים זה לזה, ולאנשים מחוץ לקבוצתם, את כל המידע הנחוץ? האם בפגישות מייחדים זמן לדיונים פורמליים? האם רוב החברים משתתפים בפגישות ובעבודת השותפות?
- האם שותפויות, בריתות ושיתופי פעולה ממשיכים לקיים את ייעוד הארגון ואת הכיוון האסטרטגי שלו?
- האם יש תכנית לזיהוי שותפויות, בריתות ושיתופי פעולה דרושים נוספים?



3. יסודות בהערכה

הגדרת עבודה של חשיבה הערכתית (Working Definition of evaluative thinking): סוג של פרקטיקה רפלקטיבית המשלב שימוש בנתונים שנאספו באופן שיטתי לשם ביסוס פעולות הארגון והחלטות אחרות.

יכולת הערכה (Evaluation Capacity) היא יכולתם של העובדים ושל ארגוניהם לבצע הערכה. יכולת הערכתית היא השילוב של מיומנויות הערכה ושל חשיבה הערכתית. היא מצריכה מחויבות לביצוע הערכה ושימוש בה בתכניות, באסטרטגיות וביוזמות וכן מחויבות לשימוש באותן המיומנויות בהיבטים שונים של עבודת הארגון.

למידע נוסף, לפעילויות ולהנחיות מפורטות לתכנון הערכת תכנית ולביצוע הערכה כזאת או לשימוש בהערכה חיצונית, ראה: *Participatory Evaluation Essentials: An Updated Guide For Nonprofit Organizations And Their Evaluation Partners* (Baker 2010) *מסלול מעודכן לארגונים (יסודות בהערכה משתפת: מדריך מעודכן לארגונים ללא כוונת רווח ולשותפיהם להערכה)*. אפשר להוריד את המדריך הזה ללא תשלום מהפרק Effectiveness Initiatives באתר האינטרנט של קרן ברונר. החוברת תורגמה לעברית www.brunerfoundation.org.

כפי שנאמר בפרק 1, המחברים ושותפיהם הרבים במשך הזמן, מייחסים חשיבות רבה מאוד לבניית תרבות הערכה בארגוני לומדים מונעי-נתונים. הגורם החשוב ביותר הוא הכרת מיומנויות יסוד בהערכה. זאת ועוד, אנחנו סבורים שמיומנויות הערכה הן מיומנויות שאפשר להעבירן בקלות לתחומים אחרים מלבד הערכת תכניות, אסטרטגיות ויוזמות של ארגון, ואפשר ליישמן בכל היבט של עבודת הארגון. פרק זה מביא סקירה חשובה שעניינה מיומנויות יסוד בהערכה.

ההיסטוריה של מדע ההערכה קצרה יחסית. מדע זה הפך לתחום נפרד במדעי החברה בסוף שנות השישים (Patton 1982), והוא נמצא כיום בשימוש נרחב במסגרת עבודתם של ארגונים ללא כוונת רווח. קיימים סוגים רבים וסיווגים רבים של הערכה; מונחים רבים קשורים לתחום הזה. (לרשימה קצרה של מונחי הערכה חשובים ולסיכום קצר של ההיסטוריה של הערכה, ראה נספחים 1 ו-3). מאחר שהערכה היא אבן הפינה של פיתוח יכולת הערכתית, מדריך זה כולל שני פרקים (פרק זה והפרק הבא) העוסקים בפירוט בהערכה ובגישות לשיפור יכולת ההערכה.

חשוב להתחיל כל דיון ביכולת הערכתית בשתי הגדרות מרכזיות.

הגדרת עבודה של הערכת תכנית (Working Definition of Program Evaluation): הפרקטיקה של ההערכה כוללת איסוף וניתוח שיטתיים ושקולים של מידע לגבי הפעילויות, המאפיינים והתוצאות של תכניות, לשימושם של אנשים ספציפיים במטרה לצמצם את אי-הוודאות לשפר את האפקטיביות ולקבל החלטות מושכלות לגבי תכניות אלה (לפי Patton 1982).

סקירת רשומות ונתונים מינהליים של תכניות). למרות חילוקי הדעות הרבים בשאלת הגישות הטובות ביותר וסוגי הנתונים הטובים ביותר, הדעה הרווחת כיום היא **שלשני סוגי הנתונים – הכמותניים והאיכותניים כאחד – יש ערך רב ושאת שניהם ואפשר לאסוף ולנתח בקפידה.**

• יש דרכים רבות לטפל ברוב צורכי ההערכה. יש אמנם דברים שיש להימנע מהם, אבל **אין רק דרך אחת או דרך שהיא הטובה ביותר לתכנון וביצוע של הערכה.** צורכי הערכה שונים ומשאבים שונים דורשים מערכים שונים, סוגי נתונים שונים וגישות שונות לאיסוף נתונים. הערכה מדוקדקת תכלול:

– מספר גישות לאיסוף נתונים (כגון שילובים של סקרים, ראיונות, תצפיות וסקירת רשומות ונתונים מינהליים, אף שאין הכרח לשלב את כולם בהערכה אחת).

– איסוף נתונים מאנשים או על אנשים מנקודות ראות רבות (לדוגמה ממשותתפים בתכניות, מהמטפלים בהם, מצוות עובדי התכנית או ממפעילי תכניות אחרות).

– איסוף נתונים בנקודות זמן רבות.

בקצרה, הערכה כוללת חמישה שלבים:

1. פירוט השאלות.
2. הכנת מערך הערכה.
3. הפעלת לוגיקה של הערכה (כלומר, זיהוי תוצאות, מדדים ויעדים וקביעת הדרכים והמועדים למדידתם).
4. איסוף וניתוח של נתונים, הכנת המלצות לפעולה.
5. סיכום הממצאים ומסירתם לאחרים.

מטרות ההערכה

הערכות מתבצעות בדרך כלל כדי להשיג מטרה אחת או יותר מהמטרות הבאות:

- למסור חוות דעת.
- לספק מידע לקבלת החלטות מונעות-נתונים.
- להביא לשיפור.
- להפיק ידע.

חשוב מאוד לציין בקפידה את המטרה שלשמה מבוצעת ההערכה. יש לעשות זאת בשלבים המוקדמים ביותר של תכנון ההערכה, תוך קבלת התייחסויות מבעלי עניין רבים (מנהיגי ארגונים, צוותי העובדים ואולי גם חברי מועצת המנהלים, משותתפים בתכניות וגורמים מממנים).

שימוש במדריך 'Participatory Evaluation Essentials' (יסודות בהערכה משתפת)

המדריך 'יסודות בהערכה משתפת' מאורגן באופן שיסייע למשתתפי הכשרה בהערכה להתקדם בתהליך של תכנון הערכה, איסוף וניתוח של נתוני הערכה, תכנון לוחות זמנים ותקציבים ואפילו כתיבת דוח הערכה. כל פרק של המדריך כולל חומרים שאפשר להוציאם מהמדריך ולהשתמש בהם גם לפעילויות הכשרה. אפשר להשתמש בסיכום של תכנון הערכה כדי לעזור למשתתפים בהכשרה לתכנן הערכה שלמה לצורך יישומה בתכניותיהם. אפשר גם להשתמש במדריך כמקור התייחסות להערכה למי שרוצים לדעת יותר על נושא מסוים. הוא כולל רשימת מקורות בנושא ההערכה עם הפניות עדכניות למקורות כתובים ומקוונים על הערכה ודוגמאות של כלי הערכה כגון סקרים, ראיונות ומדריכים של תצפיות.

תכנון הערכה

תכנון הערכה מצריך חשיבה מבעוד מועד ותשומת לב לצעדים אסטרטגיים וטכניים. כשניגשים לתכנון הערכה צריך גם להכיר את ההנחות העבודה המיועדת להערכה ואת ההטיות קיימות של אלה האמורים לבצע את ההערכה. תכנון טוב של הערכה גם כולל תכנון מוקדם של ניתוח הנתונים ומחשבה על השימוש בתוצאות ההערכה. מקבלי החלטות בנושא ההערכה צריכים להיות ניטרליים ככל האפשר. יש צורך בתכנית כתובה או במערך כתוב להערכה הכוללת. מומלץ מאוד להכין תכניות לביצוע ההערכה ולניתוח הנתונים לגבי כל אחת מהגישות איסוף נתונים.

הבהרות לגבי גישות הערכה

בנוסף להבנת הגדרות היסוד, מועיל להבין את הדעות הרווחות והמקובלות לגבי גישות הערכה. לשם כך חשוב להכיר בדברים הבאים:

- כל ההערכות הן **חברתיות בחלקן**, מאחר שהן כוללות בני אדם; **פוליטיות בחלקן**, מאחר שידע הוא כוח והחלטות על הדברים שיישאלו ועל אופן השימוש במידע הן החלטות פוליטיות ברמת הארגון ו**טכניות בחלקן**, מאחר שתמיד צריך לקבל החלטות לגבי אופן האיסוף והניתוח של הנתונים (Herman, Morris, Fitz-Gibbons 1996).
- נתונים **איכותניים** (תיאוריים) ו**כמותניים** (מספרים) כאחד אפשר לאסוף בשיטות שונות (כגון תצפיות, ראיונות, סקרים או ניתוחים סטטיסטיים של מדידות שמתבצעות תוך כדי פעילות, שאליהן מגיעים מתוך

חשיבותם של בעלי עניין (Stakeholders) בהערכה

בעלי עניין בהערכה הם אנשים שיש להם עניין – אינטרס – בממצאי ההערכה (Patton 1997, עמ' 14). בעלי עניין כוללים את כל מי שמקבל החלטות בנוגע לתכנית, מעוניין לקבל מידע על תכנית, ו/או מעורב בה באופן ישיר או עקיף.

- מערך טוב יכול את הגורמים הבאים:
- מידע תמציתי על התכנית הנבחרת, מדוע תבוצע הערכה של תכנית זו, מה המחשבה העומדת ביסוד התכנית (כלומר כיצד אמורה התכנית להשתמש במשאבים למתן שירותים התורמים לתוצאות או מביאים לתוצאות וכיצד ייוודע מתי התרחשו התוצאות).
- בין שתיים לחמש שאלות שההערכה אמורה לענות עליהן.
- תיאור ברור של הגישות שיינקטו לאיסוף נתונים ולניתוח נתונים.
- זיהוי האנשים שיהיו אחראיים לאיסוף נתונים.
- לוח זמנים משוער לפעילויות ההערכה ותחזית העלויות של ביצוע ההערכה.
- תיאור תוצרי ההערכה (הכוללים בדרך-כלל דוח ותמצית מנהלים עם מידע על מתכונת/תכנית) המציין גם מי יקבל את התוצרים ומציג תכניות אפשריות לשימוש שייעשה בהם.

ההערכה מתחילה בשאלות הערכה

רצוי מאוד שמפעילי תכנית (כגון מנהלים בכירים, מנהלי תכניות ומנהלים ואולי חברים מהשורה בצוות התכנית ובעלי עניין אחרים) יהיו אלה שיקבעו את שאלות ההערכה יחד עם המעריך, בהתאם למטרת ההערכה.

שאלות הערכה צריכות:

- למקד את ההערכה ולהניע אותה. להבהיר מה ייכלל בהערכה ומה לא ייכלל בה.
- להיות מנוסחות בקפידה (ומוסכמות) לפני ביצוע כל עבודת תכנון אחרת של ההערכה.
- לייצג בדרך כלל תת-קבוצה חשובה של מידע הדרוש להשגת מטרת ההערכה. (אפשר אמנם למצוא שאלות רבות שאפשר ואולי צריך לענות עליהן, אבל בהערכה אחת אפשר בדרך-כלל לענות רק על תת-קבוצה בשל אילוצי משאבים ובשל הצורך למקד את תשומת הלב בקבוצת נושאים בהם ניתן יהיה אפשר לטפל).
- למידע נוסף ולדוגמאות של שאלות הערכה הקשורות למטרות הערכה שונות, ראה נספח 4.

- במרבית התכניות יש בעלי עניין רבים.
- האינטרסים של בעלי העניין שונים בדרך-כלל אלה מאלה ובמקרים רבים הם אפילו מתחרים אלה באלה (לדוגמה, התשובות, האינטרסים והצרכים של בני נוער המשתתפים בתכנית לשעות אחר הצהריים יהיו שונים מאלה של הורים, מורים וחברי צוות התכנית).
- כאשר מדובר בהערכת תכניות, בעלי עניין כוללים בדרך כלל נושאי משרה בארגון (לדוגמה, מנכ"ל), חברים בצוות התכנית, משתתפים בתכנית או המטפלים בהם ובסופו של דבר גם גורמים המממנים את התכנית. יש מקרים שבהם גם חברי מועצת המנהלים של ארגון, חברים בקהילה או ארגונים אחרים נמנים עם בעלי העניין. **כשניגשים לבצע הערכה, חשוב מאוד לשתף חלק מבעלי העניין העיקריים האלה בתהליך ההערכה, בייחוד בתכנון ההערכה.** כשהדבר מתאים, בעלי עניין יכולים גם למלא תפקיד חשוב באיסוף ובניתוח של נתונים ובמסירתם לאחרים. **כשבעלי עניין אינם משתתפים בהערכה, סביר להניח שיהיו אי-הבנות ואולי גם אי-נחת ממערך ההערכה, מיישומה ומהשימוש בה.**

מערך הערכה (Evaluation Design)

הכנת מערך הערכה מסייעת בתכנון הרעיוני של ההערכה ובבנייתה. מערכי הערכה מבהירים את תכניות ההערכה למעריכים, לבעלי תפקידים בתכנית ולבעלי עניין אחרים.

הערכה עולה כסף! אבל אין לראות את ההערכה כתחרות עם משאבי התכנית.

הערכות אפשר לממן כחלק מהתכנית (שימוש בכספי התכנית) או כפרויקט נפרד (שימוש במימון ייעודי או במימון נוסף).

כלל אצבע מקובל הוא להקצות להערכה לפחות 10% מעלות התכנית. לפרטים נוספים על מימון הערכה, ראה נספח 9.

4. אילו תוצאות ייבדקו במסגרת ההערכה? מה המדדים של תוצאות אלה? מה היעדים או הרמות של השגת תוצאות שהתכנית אמורה להגיע אליהם? *מה ייחשב לטוב מספיק?*

מונחים שונים משמשים לתיאור התוצאות בפועל של תכניות, הציפיות מהתכנית וכיצד אפשר לדעת אם הושגו תוצאות משמעותיות. רשימת המושגים הבאה, שנערכה לפי רשימת מונחים של the United Way of America, היא רשימה מועילה (אף שיש לשים לב לכך שבעלי עניין בתכניות משתמשים במונחים אלה, כמו במונחים אחרים בהערכה, באופן שונה ממעריכים של תכניות).

תוצאות (outcomes) הן שינויים בהתנהגות, במיומנויות, בידע, בעמדות, במצב או בסטטוס. תוצאות קשורות לתהליך היסודי של התכנית, הן מציאותיות ובנות השגה, נמצאות במסגרת תחום ההשפעה של התכנית ונאותות. התכנית היא האחראית לתוצאות.*

מדדים (indicators) הם מאפיינים או שינויים ספציפיים ניתנים למדידה המייצגים השגת תוצאה. מדדים קשורים ישירות לתוצאה ומסייעים להגדיר אותה. אפשר לראות אותם, לשמוע אותם או לקרוא אותם. מדדים חייבים להיות מדידים וצריכים להיות קשורים באופן גיוני לתוצאה שהם מעידים על השגתה.

יעדים (targets) מציינים את הכמות או את הרמה הצפויה, הרצויה או הדרושה להשגת תוצאות. אפשר לקבוע יעדים או רמות של השגת תוצאות יחסית לסטנדרטים חיצוניים (כאשר יש כאלה בנמצא) או בהסכמה פנימית (על סמך החושים המקצועיים הטובים ביותר, ביצועי עבר או תכניות דומות). **יעדים להשגת תוצאות** יש לקבוע, כשהדבר אפשרי, לפני איסוף הנתונים וניתוחם.

* הערה: אף שמקובל לתאר תוצאות כשינויים, לעתים תוצאות הן השמירה על סטטוס רצוי או על סטטוס שהוא תנאי מוקדם.

איסוף נתונים – תקציר

יש ארבעה סוגים עיקריים של גישות לאיסוף נתונים שאפשר (וצריך) לשלב ביניהן כדי לטפל בשאלות של הערכה ולאפשר קבלת נתונים ממקורות רבים. לכל הסוגים יש יתרונות ומגבלות כאחד והם מצריכים הכנה מוקדמת. בכל הגישות אפשר להשתמש לאיסוף נתונים איכותניים וכמותניים כאחד.

- סקירת רשומות ונתונים מינהליים
- סקרים
- ראיונות
- תצפיות

קריטריונים לשאלות הערכה טובות

חשוב להגביל את מספר שאלות ההערכה כדי שאפשר יהיה לענות על כולן. המספר המדויק של שאלות ההערכה תלוי במטרת ההערכה ובמשאבים הזמינים לביצועה; עם זאת מומלץ מאד להגביל את מספרן לשתיים עד חמש.

להלן קריטריונים לשאלות הערכה טובות (לפי Patton, 1997):

- אפשר להשיג נתונים העונים לשאלות. הנתונים חייבים להיות זמינים לשימושם של מבצעי ההערכה.
- השאלות צריכות להתמקד באירועים המתרחשים בהווה או אירועים שהתרחשו לאחרונה (אבל לא באירועים עתידיים), בפיתוח מיומנויות או בתגובה לתכניות.
- קיימת אפשרות ליותר מתשובה אפשרית אחת לשאלה. כלומר, הממצאים אינם נקבעים מראש מתוך נוסח השאלה.
- מבצעי ההערכה מעוניינים במידע המתקבל מהתשובות לשאלות וזקוקים לו, והם יודעים כיצד ייעשה בו שימוש לצרכים פנימיים, וכשהדבר מתאים – גם לצרכים חיצוניים.
- השאלות עוסקות בהיבטים ניתנים לשינוי של פעילות בתכנית (כלומר, עליהן להתמקד בדברים שאפשר לשנות כאשר הממצאים מצביעים על צורך בשינוי).

הערכה אינה מתמקדת בגורם או בתכונה והיא אינה נערכת כדי להוכיח משהו. לשם כך דרושה גישה מחקרית יותר, כולל מערך ניסויי (ראה נספח 5). מתן תשובות על שאלות הערכה העומדות בקריטריונים שפורטו לעיל מאפשר לקבל החלטות מונעות-נתונים לגבי תכניות חשובות, נבחרות או לגבי מאפיינים של תכניות.

שיקולים נוספים לגבי מערכי הערכה

בעת תכנון ההערכה, יש לקבוע את הדברים האלה:

1. האם יש צורך בעזרתו של מעריך מקצועי, האם עזרה כזאת עשויה להועיל והאם יש אפשרות לממן אותה? (עייין בפרק הבא בנושא הזמנת הערכה).
2. איזה מידע תיאורי יש לאסוף להבהרת ההקשר (לדוגמה, תכניות לגיוס עובדים, לוחות זמנים לפעילויות, היסטוריה)?
3. כיצד יתועדו מתן השירות ויישום התכנית? אילו תחומים חייבים להימצא במעקב (לדוגמה, קבלה, נוכחות, לוחות זמנים של פעילות)?

תוצאות הערכה. דוחות מצוינים נכתבים תוך שימוש במונחים ברורים בסגנון המוסכם על המעריכים ועל בעלי העניין כאחד. דוחות אלה כוללים בדרך-כלל:

- תיאור של התכנית שלגביה בוצעה ההערכה.
- הסבר ברור על שאלות ההערכה ועל מטרת ההערכה.
- תיאור של השיטות שבהן נאספו הנתונים בפועל.
- סיכום של הממצאים העיקריים ודיון או הסבר על המשמעות והחשיבות של הממצאים העיקריים.
- צעדי פעולה מוצעים לתכנית וצעדים שיש לנקוט בעתיד או נושאים לבירור בעתיד המבהירים את המשך ההערכה או מעקב הקשור לתכנית (כפי שמתאים).

חשוב לציין שלמרות שהדוח אמור להסתיים בצעדי פעולה מוצעים, אין זה מתפקידו של המעריך לתת המלצות ספציפיות על סמך ממצאים (אף שהוא יכול לתת המלצות ספציפיות לגבי הערכה עתידית). בעלי עניין בהערכה, כלומר מי שמזמינים את ההערכה ומי שאחראים לפעולות, חייבים לקבוע אילו פעולות יש להציע או לנקוט בתגובה לממצאי ההערכה. אפשר וצריך לכלול את המלצותיהם בדוח ההערכה ולהביאן בשם. פרק VI כולל יותר פרטים על הכנת דוחות הערכה.

הזמנת הערכה

לעתים יש להיעזר ביועצים כדי לבצע הערכה או כדי להדריך ארגון כיצד לבצע הערכה משתפת או לסייע לו בכך.*** עצות להזמנת הערכה ולתשלום בעבורה מובאות בנספחים 8 ו-9 של מדריך זה. הדבר החשוב ביותר בהקשר זה הוא שהארגונים המזמינים הערכה יודאו שליועצים שהם עובדים איתם יש:

- ידע בסיסי בתחום העיקרי שלגביו מבוצעת ההערכה.
- ידע וניסיון בהערכת תכניות (ביחוד בארגונים ללא כוונת רווח).
- המלצות טובות ממקורות אמינים.
- סגנון אישי וגישה אישית המתאימים לארגון.

*** הגדרת עבודה של הערכה משתפת (Working Definition of Participatory Evaluation)

בתחום הערכה ומקבלי החלטות הפועלים בשטח (כלומר, חברים בארגון הנושאים באחריות לתכנית – מפעילי תכניות) עובדים בשיתוף פעולה. בתהליך ההערכה המשתפת משתתפים מעריכים בעלי ניסיון וחברים בעלי ניסיון מצוות התכנית לצורך מתן הכשרה בהערכה ולאחר מכן לתכנון ההערכה, לביצועה ולשימוש בתוצאותיה (Cousins, 1998).

זכור, שימוש בשיטות שונות ובמקורות מרובים של נתונים או משיבים, שנאספו בנקודות זמן שונות, מחזק את תקפותה של ההערכה ומגדיל את התועלת של הממצאים. אין הכרח לאסוף נתונים לגבי כל המשתתפים בכל מחזור של תכנית. ניתן לעשות שימוש יעיל בממצאים המתקבלים ממדגמים (תת-קבוצות) של משתתפים או מאומדנים בנקודות זמן ('תמונת מצב') שונות. פרק IV של מדריך זה מציג פרטים רבים נוספים בנושא איסוף נתונים.

מה קורה לאחר איסוף הנתונים?

לאחר איסוף נתוני ההערכה באמצעות סקרים, ראיונות, תצפיות ו/או סקירת רשומות ונתונים מינהליים, נותרו שלושה שלבים חשובים בתהליך ההערכה.

1. **יש לנתח את הנתונים ולסכם את התוצאות.** ארגונים מיטיבים לאסוף נתונים, אבל במקרים רבים הם שוכחים לנתח ולבחון את התוצאות. כדי לקבל תוצאות ולהפיק מידע לצורך למידה וקבלת החלטות **חובה** לנתח את הממצאים.
2. **יש להמיר את הממצאים לפורמט (דוח, למשל) שאפשר לחלוק עם אחרים.** דוח יכול להימסר בצורות שונות לקהלים שונים של בעלי עניין (לדוגמה, מזכר המציג ממצאים עיקריים, מצגת בעל-פה). הצורה המקובלת ביותר לסיכום תוצאות הערכה היא דוח הערכה (ראה בהמשך וראה את פרק VI).
3. **על-סמך הממצאים יש להגדיר צעדים לפעולה.** זה מן הסתם השלב החשוב ביותר – זה השלב ההופך את ההתייחסות להערכה מתחום הצייתנות, לתחום התועלת.

ברמת הארגון או התכנית, הכנסת שינויים המבוססים על ממצאים תהיה השלב הבא (שלב 4), שלאחריו יבוא בדרך-כלל סבב נוסף של ניסוח שאלות, פיתוח מערכים, איסוף וניתוח נתונים, המרת ממצאים לפורמט שניתן לחלוק עם אחרים והכנת שלבי פעולה חדשים. שלבים אלה (הגדרת שאלות, פיתוח מערכים, איסוף וניתוח נתונים, קביעת שלבי פעולה והמלצות, סיכום ממצאים ומסירתם לאחרים) הם השלבים שלפיהם מתנהלות הערכה וחשיבה הערכתית כאחת.

דוחות הערכה

כפי שנאמר לעיל, כדי שתוצאות ההערכה (או החקירה ההערכתית) יביאו תועלת, יש לחלוק אותן עם אחרים. דוחות הערכה הן הגישה המקובלת ביותר למסירת

דברים שיש לקבוע לפני שמתחילים בהכנת מערכי הערכה

1. **מטרות התכנית ומטרות ההערכה:** מהי המטרה הכללית של התכנית שנבחרה, ומה תרומתה לייעוד הארגון? מהן הסיבות לבחירה בתכנית זו כתכנית להערכה? כיצד תורם פרויקט זה לתחום הרחב יותר? מה מטרתה של הערכה זו, ומהם הלקחים האפשריים שהופקו?
2. **יישום והיתכנות:** האם אוכלוסיית היעד של התכנית הנבחרת יודעת על קיומה של התכנית ומעוניינת להשתתף בה? אם רלוונטי, האם נחתמו כל ההסכמים לשיתוף פעולה? כיצד יתמודד הארגון עם מכשולים המעכבים את היישום כגון גיוס מספר קטן מדי של משתתפים, תחלופת עובדים או מימון בלתי מספיק לתכנית?
3. **מבנה התכנית וחלוקה לשלבים:** מהם החלקים העיקריים של התכנית, כיצד הם משתלבים יחד וכיצד הם צפויים לתרום לתוצאות של המשתתפים? האם פותח מודל לוגי סביר של התכנית? מה הדרך הטובה ביותר לחלק פרויקט הערכה לשלבים במשך הזמן?
4. **תוצאות:** מה התוצאות הצפויות מבחינת התכנית ומבחינת המשתתפים? כיצד יודע הארגון מתי מושגות תוצאות אלה? אם רלוונטי, כיצד נערך המעקב אחר נתוני התכנית ונתוני המשתתפים? איזה דיווח אחר מתבצע כעת?
5. **סיוע חיצוני ומימון:** האם יידרש יועץ הערכה להשלמת ההערכה? אם כן, כיצד ייבחר יועץ זה? כיצד יתבצע הפיקוח על עבודת היועץ? האם יהיה צורך במימון חיצוני לתמיכה בהערכת תכנית זו, והאם מימון כזה יהיה בנמצא? אם כן, כיצד יושג מימון זה וכיצד משתלבת ההערכה המוצעת בייעוד של גורם המימון המוצע?

הערה: אינך צריך לדעת את כל התשובות לשאלות אלה כדי לתכנן הערכה, אבל יהיה מועיל לאסוף מידע רב ככל האפשר לפני התחלת התכנון.

דברים שיש להימנע מהם כשעובדים עם יועצי הערכה

- להסכים למערכי הערכה שאינך מבין.
- להסכים להערכה שבה התשלום אינו כרוך בתוצרים.
- להזמין הערכה בלוח זמנים שאינו מתאים לתכנית.
- להזמין מערך הערכה מורכב מדי או מערך הערכה שבעלי עניין אינם מעורבים בו במידה מספקת.
- לאפשר ליועצי הערכה לנקוט גישות מורכבות או מסורבלות לאיסוף נתונים או להוציא מכלל חשבון שימוש בנתונים שנאספו ישירות ממשיבים. עדיף לבצע לפחות איסוף נתונים ראשוני או ישיר כלשהו.
- להניח שמערך הערכה חייב לכלול תמיד מדידת תוצאות. הערכת יישום היא לעתים כל מה שאפשר או צריך לעשות.
- לכפות הערכה של תוצאות בלתי מתאימות או תוצאות החורגות מתחום התכנית.
- לבנות לוח זמנים לא מציאותי להגשת דוח ההערכה. תמיד יהיה פער זמנים בין סיום איסוף הנתונים לבין הגשת הדוח.

4. בניית יכולת הערכה

כרטיסים בצבעים שונים, הדבקת מדבקות צבעוניות המציינות קטגוריות של תשובות על גיליונות גדולים שעליהם מופיעות השאלות או שימוש בסוכריות או בגולות בצבעים שונים המייצגים את התשובות).

ראיונות (Interviews) הם שיחות חד-צדדיות בין מראיין לבין משיב. אפשר לערוך אותם פנים מול פנים, בטלפון, עם יחידים או עם קבוצות. השאלות קבועות מראש (ברובן), אבל הן פתוחות. המשיבים אמורים לענות תוך שימוש במונחים משלהם.

תצפיות (Observations) נערכות בשטח במטרה לראות ולשמוע את הנעשה בפעילויות המתקיימות במסגרת תכנית. אפשר למקד אותן בתכניות עצמן או במשתתפים בתכניות.

סקירת רשומות ונתונים מינהליים (Record review) היא קטגוריה חובקת-כל הכוללת גישה למידע קיים. נתוני סקירת רשומות ונתונים מינהליים מתקבלים מסוגים שונים של רשומות של תכניות כולל אלה המיועדים להערכה, אלה המשמשים למטרות אחרות ואלה הנמצאים ברשות גורמים אחרים (לדוגמה, ציונים בגיליונות ציונים עשויים להיות מקור לנתוני הערכה לתכנית המתקיימת לאחר שעות הלימודים; נתונים הנאספים כחלק מבדיקות גילוי שימוש בסמים עשויים לשמש כחלק מההערכה של תכנית מניעה).

בטבלה בעמוד הבא מוצג סיכום של דרכי שימוש בגישות שונות לאיסוף נתונים כאשר מבצעים הערכה. בטבלה גם מוצגות דוגמאות לנסיבות שבהן יש להשתמש בגישות השונות לאיסוף נתונים שעליהם אפשר לבסס חשיבה הערכתית לארגון בכללו (מוצגות בצבע כחול).

כפי שהובהר בפרק 1, המרכיבים העיקריים של חשיבה הערכתית – **הצגת שאלות, איסוף נתונים שיטתי, ניתוח נתונים ושיתוף בממצאים ותכנון צעדי פעולה על סמך התוצאות** – ניתנים לשימוש גם ברוב ההיבטים של פעולת הארגון. מאחר שאנו סבורים שיכולת חזקה יותר לביצוע הערכה מסייעת לארגונים לחשוב ולפעול באופן הערכתי, לדוגמה כשמנהלי ארגון וחברים במועצת המנהלים משתמשים במיומנויות הערכה כדי להגדיר "תאימות" בין תכניות ליעוד, לאסוף נתונים על תאימות זו ולקבוע אם היא קיימת, ולאחר מכן לשנות או להפסיק תכניות שזוהו כלא תואמות, הם נוקטים *חשיבה הערכתית* כדי לאסוף מידע שישמש להתוויית דרכו של הארגון. פרק זה של המדריך מביא פרטים נוספים לגבי חיזוק יכולת ההערכה, ושם דגש מיוחד לנושא איסוף וניתוח נתונים באופן אפקטיבי.

איסוף נתונים – פירוט

ישנן ארבע דרכים עיקריות לאסוף נתוני הערכה; לכל אחת מהן יש יתרונות ומגבלות משלה, לכן יש לקבל החלטות בהתאם, לפני התחלת תהליך איסוף הנתונים. להלן מספר הבחנות בסיסיות בין הדרכים השונות:

סקרים (Surveys) כוללים סדרת שאלות (פריטים) ומציעים אפשרות בחירה בין תשובות קבועות מראש. הם יכולים לכלול רק שאלות בלתי תלויות או קבוצות של שאלות שיש קשר ביניהן (סולמות – scales) הניתנות לסיכום. סקרים יכולים לכלול גם שאלות פתוחות לצורך הבעת דעה או הבהרה. המשיב או עורכי הסקר יכולים להשלים את התשובות לשאלות הסקר. התשובות יכולות להימסר בכתב, בדואר, באמצעים אלקטרוניים או בצורת חלופיות אחרות (כגון תשובות הניתנות על-ידי הנפת

<p>השתמש בתצפיות כדי...</p> <p>לתעד יישום תכניות. לעמוד על רמות מיומנות או יכולות, על דרכי פעולה של תכניות, על התנהגויות. לקבוע שינויים לאורך זמן.</p> <p>לקבוע אם אסטרטגיות של ביצוע שינויים בתכנית מתבצעות בפועל ואם הן מסייעות במתן מענה על בעיות.</p>	<p>השתמש בסקירת רשומות ונתונים מנהליים כדי...</p> <p>לאסוף דיווחים התנהגותיים. לבחון ידע. לאמת נתונים בדיווח עצמי. לקבוע שינויים לאורך זמן.</p> <p>לעקוב אחר עלות יחידות של תכנית באמצעות תיעוד שעות עבודה של אנשי הצוות והוצאות ישירות של התכנית.</p>
<p>השתמש בראיונות כדי...</p> <p>לבחון עמדות ותפיסות תוך שימוש בשפתו של המשיב עצמו. לאסוף הערכות בדיווח עצמי על שינויים בתגובה לתכנית. לאסוף הערכות של תכניות. לתעד יישום תכניות. לקבוע שינויים לאורך זמן.</p> <p>לקבוע אם המערכות הטכנולוגיות הקיימות תומכות בצורכי ההערכה.</p>	<p>השתמש בסקרים כדי...</p> <p>לבחון עמדות ותפיסות. לאסוף הערכות בדיווח עצמי על שינויים בתגובה לתכנית. לאסוף הערכות של תכניות. לאסוף דיווחים התנהגותיים. לבחון ידע. לקבוע שינויים לאורך זמן.</p> <p>לברר אם חברי הצוות מרוצים מתכנית הפיתוח המקצועי החדשה שלהם או מהביטוחים הרפואיים או ביטוחי רפואת השיניים שלהם ו/או האם יש להם עדיין צרכים שלא מולאו.</p>

- למעט במקרה שהסקר נערך בעילום שם, הקפד לתעד מי מקבל אותו ומי משיב עליו. נהל מעקב ושלח תזכורות.
- שקול את האפשרות להשתמש בתמריצים כולל הגרלת פרסים בין האנשים המופיעים ברשימת המשיבים כדי לעודד את הנמענים להשיב על הסקר, אבל שקול היטב מה עשויים להיות התמריצים המתאימים לקבוצת היעד של המשיבים.
- הקל על המשיבים לענות (לדוגמה השתמש בזמן התכנית במידת האפשר, כלול הוצאות משלוח, ודא שהוראות החזרת הסקר ברורות, השתמש באפשרויות להפצת סקר אלקטרוני, שלח תזכורות בדואר אלקטרוני וכו').

לפרטים נוספים על שיטות איסוף הנתונים האלה ועל פעילויות בשטח, עיין במדריך יסודות בהערכה משתפת *Participatory Evaluation Essentials Guide* (Baker and Bruner 2010) שתורגם לעברית.

עצות לשיפור איסוף הנתונים

מקסום שיעור המשיבים לסקר

- הדרך מספר אחת למקסום שיעור המשיבים לסקר היא לכתוב כלי סקר טוב או להשתמש בכלי כזה ולהתאים את אופן עריכתו לקבוצת המשיבים הרצויה. חשוב להכין שאלות מתאימות מנוסחות היטב, עם אפשרויות בחירה מתאימות ולקצר בדברים. להלן עצות נוספות להגדלת מספר המשיבים.
- פרסם מבעוד מועד מה מטרת הסקר ובמה חשיבותו, והצג פרטים על אופן עריכתו.

הפעילות באופן חיובי). כששיעור התגובה גדול ומייצג דיו, אפשר לעשות הכללה לקבוצות גדולות יותר (לדוגמה, 80% מהמשתתפים דירגו את הפעילות באופן חיובי). ראה נספח 10 להסבר כיצד להשתמש במדגם לקבלת שיעור תגובה גדול דיו וכמה תשובות דרושות כדי לערוך הכללה.

הטיה עקב אי-היענות (non-response bias) המתרחשת כשרבים מבין נמעני הסקר אינם עונים, עלולה להגביל במידה רבה את יכולתך להשתמש בנתוני התשובות. אם רק מעטים מבין האמורים לענות על סקר עונים עליו, עליך להגביל את ממצאי הסקר רק לקבוצת המשיבים (לדוגמה, 80% מבין המשיבים לסקר דירגו את

דברים שיש להימנע מהם כשעובדים עם יועצי הערכה

1. זהה את הנושאים העיקריים שברצונך לבדוק או 'לבחון' באמצעות הסקר. סקור את הספרות הקיימת, כולל מקורות קנייניים, כדי לקבוע אם יש בנמצא סקרים טובים או פריטים שכבר קיימים למדידת הנושאים העיקריים. התחל מארגוני מחקר ידועים או מפרויקטים ידועים של מחקר בתחום העניין (לדוגמה פרויקט מחקר המשפחות של הרווארד The Harvard Family Research Project).
2. עבד את הנושאים העיקריים האלה לשאלות וזכור שעליך:
 - לנסח את השאלה במונחים מדויקים ביותר, ולהשתמש בשפה המתאימה לאוכלוסיית היעד
 - לשאול שאלות רבות במטרה לכסות את הנושא במידה מספקת
 - להימנע משלילה כפולה
 - להימנע מלשאול שאלות רבות בשאלה אחת
 - לוודא שקטגוריות התשובות תואמות את השאלה, שהן ממצות ושאין חופפות
3. קבע אילו נתונים אחרים דרושים לניתוח (נתונים דמוגרפיים, נתוני רקע אחרים כגון כמה זמן נמצא המשיב בקשר עם הרשות או עם התכנית, פרטי התקשורת).
4. קבע את סדר השאלות ואת מתכונתן.
5. כלול הנחיות (כגון *סמן תשובה אחת לכל שאלה, סמן תשובה אחת או הבהר כאן*) לתשובות.
6. בקש מאחרים, כולל נציגים של קבוצת היעד של משיבים, לבדוק את כלי הסקר.
7. הכן תכנית לניתוח הנתונים ולהפצת הסקר. כך תהיה מוכן להזנת הנתונים ולסיכום הממצאים. בחינה מדוקדקת של תכנית הניתוח גם תסייע לך לבדוק את הסקר – אם לא ברור לך כיצד תשתמש בנתונים שיתקבלו מהסקר, ייתכן שאין לך צורך בשאלות או שעליך לנסח אותן בדרך אחרת. התכנית להפצת הסקר תסייע לך להבין מבעוד מועד מה הדרך הטובה ביותר להפצת הסקר ולקבלת שאלוני הסקר שמילאו המשיבים ממספר גדול ככל האפשר של משיבים אפשריים.

שיפור האפקטיביות של הראיונות (לפי 1987 Patton)

ראיון אינו שיחה; ראיון הוא סדרה של שאלות שהמראיין אמור לענות עליהן במילותיו שלו. למראיין אסור לקטוע את דברי המראיין (למעט במקרה שעליו להחזיר את השליטה בראיון לידי או לקדם אותו) ואסור לו לחלוק עם המראיין את דעותיו על השאלות או להביע דעה על תשובותיו.

תצפיות אפקטיביות מצריכות הכנה מדוקדקת. מועיל לדעת מה אמור לקרות ולהכין מדריך הכולל "סימני דרך" המיועדים להזכיר לצופה במה להתמקד, מאפשר לתעד את מה שרואים ושומעים ומשלב שימוש בקודים שיקלו את תהליך הניתוח כשהדבר אפשרי (ראה את הנספח של ה-*Participatory Evaluation Guide* המדריך להערכה משתפת לדוגמאות של מדריכים של תצפיות). כמו כן עם כל מדריך יש להכין גם תכניות ניתוח ותבניות לדוחות.

הקפד להשתמש במדריך במהלך התצפית. בסיומה של תצפית שאל **תמיד**, "האם זה היה מפגש טיפוסית?"

להפיק את המרב מסקירת רשומות ונתונים מינהליים תוך שימוש בנתונים קיימים

סקירת רשומות ונתונים מינהליים של תכניות פירושה שימוש במידע פנימי קיים או במידע שנאסף למטרות אחרות. הנתונים מתקבלים מרשומות התכנית עצמה (לדוגמה, טופסי קבלה, נוכחות בפעילויות התכנית); מרשומות ששימשו גורמים אחרים (לדוגמה, גיליונות ציונים, תוצאות בדיקות לגילוי שימוש בסמים או נתוני לידה מרשומות בית חולים); או על-ידי הכללת שאלות ייעודיות בדרכים המקובלות לניהול רשומות (לדוגמה, שאלה להורים על ערכה של תכנית שמוסיפים לטופס ההרשמה).

- זכור, כדי לבצע סקירת רשומות ונתונים מינהליים עליך להשתמש בנתונים שנאספו למטרות אחרות. ודא שהרשומות שבכוונתך להשתמש בהן מתאימות לשאלות ההערכה שלך, ושמגבלות באיסוף נתונים או חוסר אחידות בנתונים הקיימים לא יגרמו למגבלות רציניות גם במחקר שלך.
- דאג לטפל בשאלות של סודיות וגישה זמן רב לפני שתזדקק לנתונים. כיצד אוסף המקור שלך את הנתונים ושומר אותם? במקרים רבים ניתן לקבל רשומות ונתונים מינהליים באמצעים אלקטרוניים, אם יודעים כיצד לבקש. הכן הסכמי סודיות סטנדרטיים ובקש הדרכה לפי הצורך. **היזהר! הבטחת גישה, הוצאת נתונים ושינוי נתונים לשימוש במחקר שלך עשויים להימשך זמן רב ופעולות אלה תלויות בהתקדמותם של אחרים.**

הנה עשר עצות לייעול ראיונות הערכה:

1. בחר את סוג הראיון (לדוגמה, ראיון מובנה שבו כל השאלות נשאלות באותו אופן ובאותו סדר; מובנה למחצה, שבו הסדר והניסוח המדויק גמישים יותר; לא מובנה, ראיון שבו רק הנושאים מוגדרים מראש) או שילוב של סוגים שהוא המתאים ביותר למטרות ההערכה. הכן תכנית ניתוח, שיטת דגימה ותבנית דיווח.
2. מסור למראיין באופן ברור איזה מידע ברצונך לקבל ומדוע מידע זה חשוב. אמור למראיין כיצד מתקדם הראיון.
3. זכור לשאול שאלות נפרדות ולהשתמש בשפה ברורה ומתאימה. בדוק (או סכם) מדי פעם כדי לוודא שאתה שומע ומתעד את תשובות המראיין במדויק. הימנע מהצגת שאלות מנחות.
4. אל תנהל את הראיון כאילו מדובר בחקירה, שבה דורשים מהנחקר להשיב על שאלות. שאל שאלות וקבל תשובות, האזן בקשב והגב כיאות כדי שהמראיין ידע שאתה שומע את דבריו.
5. זהה מצב שבו המשיב אינו עונה בבירור על השאלה ולחץ לקבל תשובה מלאה.
6. שמור על ניטרליות לגבי תוכן השאלות. אתה נמצא שם כדי לאסוף מידע לא כדי לחרוץ משפט על המראיין.
7. צפה במראיין במהלך הראיון. היה ער וגלה רגישות להשפעת השאלות השונות על המראיין ולאופן שבו הוא עונה עליהן.
8. שלוט על התנהלות הראיון.
9. התייחס למראיין בכבוד. זכור שזו זכות ואחריות להכיר את חוויותיו של אדם אחר.
10. התאמן בעריכת ראיונות. פתח את מיומנותיך.

שימוש אפקטיבי בתצפיות לאיסוף נתוני הערכה

המטרה של עריכת תצפיות היא לתאר את התכנית באופן יסודי ומדוקדק, ובפירוט מספיק כדי שהמשתמשים בדוח התצפית ידעו מה התרחש וכיצד. תצפיות דורשות **התבוננות והאזנה**. נקודת חוזק מיוחדת של תצפיות היא שהנתונים נאספים בשטח, במקום שבו מתקיימת הפעולה, כשהיא מתרחשת.

או טבלה בכתב יד לסיכום תוצאות. הדבר החשוב הוא שהנתונים מאורגנים באופן שיהיה קל לבדוק אותם ולמצוא בהם מגמות.

2. נקה ואמת את המידע המיועד לאחסון במסדי נתונים אלקטרוניים. בדוק ויזואלית את מסד

הנתונים וחזור ובדוק דגימה ממנו כדי לוודא שאין שגיאות שיטתיות בהזנת נתונים (בדוק למשל 10% מרישומי הנתונים האלקטרוניים כדי לוודא שהם זהים לנתונים הכתובים על הנייר). במידת הצורך, חשב ערכי מינימום, מקסימום וממוצע כדי לראות את יש חריגים (מקרי קיצון או מקרים יוצאי דופן) בקבוצת הנתונים. קבע אם יש להוציא את החריגים או להכלילם עם שאר הנתונים.

3. הכן תכנית לפני ניתוח הנתונים.

- הגדר מבעוד מועד מה עליך לדעת. מועיל לחזור לשאלות ההערכה ולחזור ולהבהיר מה עליך לדעת וכיצד יענו תוצאות הניתוח על שאלות אלה.
- הגדר מה מבחינתך נחשב "טוב דיו" (כלומר, הבהר יעדים וכיצד תחליט אם התוצאות – ההבדלים בין יעדים לבין התוצאות בפועל – הן טובות/חיוביות, לא טובות/שליליות או ניטרליות).
- ציין כיצד יקודדו הנתונים (לדוגמה, מתי יצורפו יחד קטגוריות כמו מעולה וטוב מאוד = חיובי).
- ציין אילו אסטרטגיות ניתוח או חישובים יבוצעו (לדוגמה, שכיחויות-ספירות או אחוזים של אירועים או תשובות, וחיתוכים של המידע לתתי קבוצות (cross-tabulations) כששני משתנים או יותר נבדקים יחד כגון מגדר וגיל או סטטוס לפי שנים). הבהר מה ייעשה במקרים של נתונים חסרים.
- הבהר כיצד תיעשה הפרדה של נתונים. ברוב המקרים, משתתפים בתכנית אינם זהים זה לזה ולכן צריך לבחון את התוצאות או התשובות של קבוצות של משתתפים בנפרד או באופן השוואתי (כלומר לבצע חיתוכים של המידע לתתי קבוצות (cross-tabulations) או לבחון יותר ממשתנה אחד בכל פעם). מקובל למשל, להציג תוצאות נפרדות ותוצאות משולבות לגבי אנשים ממגדרים שונים או מקבוצות גיל שונות או מקבוצות עם ותק שונה בתכנית.
- קבע אם יש צורך במבחנים ובאסטרטגיות ניתוח סטטיסטיות ואם כן – אילו (לדוגמה מבחני חי בריבוע, מבחני t, ניתוח שונות [ANOVA]) דרושים לקביעת שינוי מובהק סטטיסטית ואם יש לחשב

אזהרה לגבי סקירת רשומות ונתונים מינהליים*

רק במקרים נדירים תוכל להשפיע על אופן איסוף הנתונים על-ידי המשתמשים המקוריים. לדוגמה:

אילו רצית לבצע למשל הערכה של תכנית המעניקה גישה ושירותי תמיכה לבוגרי בתי ספר על-יסודיים העומדים להיות דור ראשון לנרשמים למוסדות להשכלה גבוהה, היית צריך לעקוב אחר ציוניהם והתקדמותם בלימודיהם לתואר ראשון, ולשם כך היה עליך לקבל גישה לכל המוסדות להשכלה גבוהה שהמשתתפים בתכניתך ילמדו בהם בסופו של דבר. לכל מוסד יש מערכת משלו למעקב אחר הרשמה וכו'. או שהיית יכול לגשת למרכז מידע כלל-ארצי על הרשמה למוסדות להשכלה גבוהה ועל שימור הסטודנטים דוגמת "מסלקת" הסטודנטים הלאומית (National Student Clearinghouse). אבל עליך לזכור שהמערכת פותחה במקורה כדי לספק לארגונים המלווים מידע המאמת את ההרשמה ועל דחיית סיוע כספי. הדיוק של המערכת מוגבל על-ידי דרישות העיתוי לגבי סיום הלימודים בבתי הספר התיכוניים ועדכוני צבירת נקודות זכות, על-ידי המגבלות שמטיל חוק הזכויות החינוכיות והפרטיות של המשפחה (Family Educational Rights and Privacy Act – FERPA) ועל-ידי אי-השתתפות במערכת (יותר מ-92% מהמוסדות העל-תיכוניים משתתפים, אבל אחרים אינם משתתפים).

*הערות עורך: הדוגמה מתייחסת למבנה הארגוני בארצות הברית, אך האתגרים והמגבלות המתוארים אינם שונים במהות לגבי מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל

כללי יסוד של ניתוח נתונים

עובדים בארגונים ללא כוונת רווח סבורים במקרים רבים שזה השלב שבו מסתיימת מומחיותם בתחום ההערכה. ייתכן שיהיה מועיל לגייס סיוע מיוחד לביצוע הזנת הנתונים ולניתוח הנתונים, אבל הדבר אינו דרוש.

פרויקטים כמו The Rochester Effectiveness (REF) ו-BEC Hartford Building Evaluation Capacity (BEC) אחרים הראו באופן משכנע ביותר שעובדים בארגונים ללא כוונת רווח מסוגלים לבצע ניתוח נתונים טוב, כלומר להיות "אנליסטים", תוך שימוש בכלים קיימים (כגון אקסל של מיקרוסופט).

השתמש בשלבים הבאים להנחיית ניתוחי נתונים:

1. ארגן את הנתונים והזן אותם למסדי נתונים.

למרות שפעמים רבות מייחסים למונח 'מסד נתונים' משמעות של קובץ אלקטרוני (כגון גיליון אקסל או אקסס, SPSS או קובץ תוכנת ניהול מידע מותאמת), הוא גם יכול להיות ערימה מסודרת של דפי תשובות לשאלות סקרים או ראיונות, טופסי הרשמה מלאים,

4. **הכן טבלאות "דמה" וגרפים, רשימות וסיכומים מוצעים לנתונים שניתחת.** שתף אחרים מבעוד מועד בתכניות להצגת סיכומי הנתונים (לדוגמה טבלאות שאינן מכילות נתונים אבל עם תוויות המראות בבירור מה יהיה בשורות ובעמודות).
5. **זהה מתוך הנתונים את הממצאים החשובים ביותר.** לאחר שתסיים את הניתוחים ותזהה את הממצאים העיקריים, סכם אותם ולאחר מכן השתמש בתוצאות הספציפיות (לדוגמה, טבלה או רשימת נתונים) להבהרת סיכום הממצאים. הממצאים החשובים ביותר הם אלה שעונים על שאלות ההערכה שלך. גם מספר הממצאים העיקריים, בדומה לשאלות ההערכה, צריך להיות מוגבל/ממוקד (כלומר, בדרך-כלל בין שלושה ל-10 ממצאים הם הממצאים העיקריים). כתוב אותם במשפטים תמציתיים.
6. **הצג את תוצאות הניתוח באופן מסודר, תכליתי וברור.** עושים זאת בדרך-כלל בעזרת טבלאות, רשימות נקודות או סיכומים קצרים. תפקידו של מנתח הנתונים הוא לסייע לקהל היעד לדעת למה עליו לתת את הדעת. צורה ושפה ברורה עוזרות להשיג מטרה זו.

דברים שיש להימנע מהם כשמוסרים את תוצאות הניתוחים

1. **הכללת שיעורי משיבים ובעיות מתודולוגיות כחלק מהממצאים.** הדברים האלה אינם ממצאים. הם שייכים לתיאור של שיטות איסוף הנתונים.
2. **מסירת מספרים ואחוזים כאחד.** ברוב המקרים נתונים מספריים נמסרים כאחוזים מאחר שרוב הקוראים רגילים לכך. עם זאת היזהר שלא להשתמש באחוזים כשיש לך נתונים מעטים (לדוגמה אם ראיית רק שישה משיבים, אל תציין את אחוזי התשובות השונות). לקבוצות נתונים של פחות מ-50 מקרים, השתמש במספרים או בקטגוריות בעלות משמעות (כגון כולם, מקצתם או רובם).
3. **פירוט, במשפט או בטבלה, של כל התשובות האפשריות לכל שאלה בסקר, במדריך סקירת רשומות ונתונים מינהליים או במדריך לראיון.** מי שמבצעים את ניתוח הנתונים (בין אם אלה חברי צוות התכנית או יועץ מן החוץ שגויס למטרה זו) הם אלה שאמורים להפנות את תשומת לב הקוראים לדברים החשובים.

את גודל האפקט כדי לקבוע את סדר הגודל של השינוי. (לדוגמאות של הפניות המבהירות את השימוש במבחנים הסטטיסטיים השונים ראה את *Evaluation Essentials* שברשימת המקורות. **זכור שהערכת התכניות הבסיסית והשימוש בחשיבה הערכתית שתכליתן לספק מידע לצורך קבלת החלטות ארגוניות תלויות בעיקר ברלוונטיות ובמשמעותיות יותר מאשר במבחנים סטטיסטיים.** העובדה שהאוכלוסיות שאותן משרתים הן קטנות ולא אקראיות מונעת במקרים רבים את השימוש ברבים מהמבחנים הסטטיסטיים).

דוגמה 1: ארגון שירת קבוצה גדולה של בני נוער בתכנית לשימור למידה שהתקיימה בחופשת הקיץ. לא נמצא הבדל מובהק בין הציונים במבחני הקריאה שנערכו לפני התכנית ולאחריה (אם כי הייתה עלייה קלה בציונים הממוצעים לאחר התכנית). למרות זאת המסקנה הייתה שהתכנית השיגה משהו חשוב מאחר שהציפייה הייתה שבמהלך הקיץ תהיה ירידה גדולה.

דוגמה 2: ארגון המסייע לעברייניות עם שיעורי חזרה לעבריינות גבוהים ערך השוואה בין מספר הימים שהמשתתפות נותרו מחוץ לכלא למספר הימים שנשים בעלות פרופילים דומים באוכלוסייה בגודל דומה שלא קיבלו תמיכה לאחר שחרורן מהכלא, נותרו חופשיות. ההפרש בין מספר הימים הממוצע שהמשתתפות נותרו חופשיות היה קטן מאוד אבל מובהק (121 יום בממוצע בקבוצת היעד לעומת 119.5 יום בממוצע בקבוצת ההשוואה). אולם הארגון לא ראה בכך עדות מוצקה להצלחת תכניתו, מאחר שהוא השתדל לקדם חופש למשך תקופות ממושכות יותר, שישה חודשים או יותר, במאמץ לקטוע את מעגל החזרה לעבריינות. אף שהמשתתפות בתכנית היו במצב טוב באופן מובהק מאלה שלא קיבלו שירותים דומים, הן היו רחוקות משמעותית מיעד המינימום של 180 יום. בתגובה, חזר הארגון למשתתפות, לצוות התכנית וליועצים אחרים כדי לקבוע מה עוד דרוש לתכנית כדי לתמוך במשתתפות.

• קבע כיצד להציג את התוצאות (לדוגמה, כמספרים, כאחוזים, בטבלאות או בגרפים). ראה גם את הפרק האחרון של מדריך זה להצעות נוספות לגבי מסירת התוצאות.

שאפשר למצוא שההורים ייחסו לתכנית חשיבות גדולה ורחבה מזו שייחסו לה המשתתפים. שני סוגים הממצאים חשובים ומועילים.

7. הרגשת חובה להשתמש בכל המידע שנאסף.

קורה לעתים שאיסוף נתוני ההערכה אינו מתנהל לפי התכנון. לאמתו של דבר, מחקרים הראו שברוב המקרים, ההערכות בפועל שונות מהתכניות המקוריות. אל תשתמש במידע חלקי או בממצאים מפעולות איסוף נתונים שהיו בעייתיות. לדוגמה, אם חילקת טופסי סקר לקבוצת אנשים וחלק מהם מולאו שלא כראוי או שמולאו על-ידי אנשים שלא היו אמורים להימנות עם אוכלוסיית היעד, אל תביא אותם בחשבון. הסבר, במקרה הצורך, מדוע לא כללת את המידע הזה, אבל התרכז בממצאים העונים על השאלות העיקריות של עבודת ההערכה.

8. הכללת המלצות לפעולה או מסקנות שאינם

עולים בבירור מהממצאים. מסקנות או משפטי סיכום יש להבהיר באמצעות תוצאות ממשיות של איסוף נתונים.

9. הוספת נושאים חדשים לחלוטין לתוך הדוח

בפרקים האחרונים. אל תשתמש בדוח כדי להסביר מדוע נעשו שינויים במערך, מה לא נעשה ומה צריך לקרות בתכנית ללא קשר לממצאים המוצגים בו.

למידע נוסף על דרכים לחיזוק יכולת ההערכה בארגון, תוכל לקרוא חומרים שנכתבו בנושא. *Participatory Evaluation Essentials: an Updated Guide for Nonprofit Organizations and Their Evaluation* (Baker and Bruner 2010) *Partners* בהערכה משתפת: מדריך עדכני לארגונים ללא כוונת רווח ולשותפיהם להערכה של קרן ברונר מכיל הנחיות מפורטות לביצוע הערכה ולבניית יכולת הערכה וכן רשימת מקורות של מקורות הערכה אחרים. (גם נספח 8 של מדריך זה כולל פרטים על הזמנת הערכה ועל תשלום בעבורה).

לדוגמה, במקום לציין שציוניהם של 15% מהמשתתפים לא עלו בעקבות התכנית, שציוניהם של 20% מהמשתתפים עלו ב-5-1 נקודות, שציוניהם של 35% מהמשתתפים עלו ב-10-6 נקודות ושציוניהם של 30% עלו ביותר מ-10 נקודות, ציין את העובדות החשובות ביותר. הציונים של כמעט שני שלישים מהמשתתפים (65%) עלו ביותר מ-5 נקודות; או הציונים של 85% בסה"כ עלו לפחות במשהו; או הציונים של 15% מהמשתתפים לא עלו כלל ורק אצל 30% מהמשתתפים הייתה עלייה של יותר מ-10 נקודות. תכנית ניתוח מוכנה מראש תוכל לעזור לך בסיכום הממצאים. הצג נתונים באופן שיאפשר לקוראים לחשב בעצמם את הממצאים.

4. מסירת תוצאות במידה מופרזת של דיוק.

כשמדווחים נתונים באחוזים אפשר לעגל בדרך-כלל למספר השלם הקרוב ביותר. לדוגמה, 68.473% מהמשתתפים יהיה 69% מהמשתתפים. לעתים, לדוגמה, כשמתקבלים נתונים דומים מאתרים רבים או כשבוחנים שינוי מצטבר שמשנתה באופן תוספתי, דיוק נוסף עשוי לעזור לראות את ההבדלים (ציון במבחן הראשון = 25.2; ציון במבחן השני = 27.5; ציון במבחן השלישי = 29.3; ציון במבחן הרביעי = 33.5; ציון במבחן האחרון = 35.2).

5. הצגת תוצאות בסדר שבו הן מופיעות בסקר או

במדריכים של הראיונות. על מנת הנתונים לארגן את הנתונים בדרך הטובה ביותר להבהרת הממצאים – **אינך נדרש להציג דברים בסדר שבו נשאלו.**

6. חלוקת התוצאות לסוגים. מידע כגון מה אמרו לנו

הסקרים, מה אמרו המשיבים בראיונות, מה היו ציוני המשתתפים במבחנים וכו', מסיח את דעתו של הקורא שרואה אותו. צרף יחד את המידע המתקבל ממקורות שונים של איסוף נתונים לשם הבהרת ממצאים רלוונטיים בנושא ההערכה שלך. תפקידו של מנתח הנתונים הוא להראות כיצד מידע שהתקבל ממגוון של מקורות לאיסוף נתונים גילה ממצאים חשובים, מועילים, או להבהיר מתי ומדוע ייתכנו אי-התאמות בין נתונים שנאספו ממקורות שונים.

לדוגמה, ההערכה עשויה לשאול את המשתתפים ואנשים משמעותיים אחרים מה הייתה השפעת התכנית עליהם, לדוגמה, בני נוער בתכנית והוריהם או מוריהם בבית ספר. הממצאים יכולים להראות שבני הנוער ייחסו לתכנית חשיבות רבה מאוד בעוד שהוריהם כלל לא היו מודעים לכך, או להיפך, או

ארגונים שמשמשים בחשיבה הערכתית:

- יבצעו בקביעות הערכות שמתייחסות למאפיינים, לפעילויות ולתוצאות של תכניות נבחרות.
- ישתפו בעלי עניין רבים בהערכה, ביניהם חברי צוות התכנית, מנהיגי הארגון (לעתים אפילו חברים במועצת מנהלים) ומשתתפים בתכנית (כפי שמתאים) בפיתוח ובבחינה של תכניות הערכה וכן באיסוף ובניתוח של נתוני ההערכה.
- יחלקו את תוצאות ההערכות, לרבות ממצאים על תוצאות של המשתתפים, (היכן שרלוונטי), עם בעלי עניין רבים בהערכה, כולל מנהיגים, חברי צוות, משתתפים, חברי מועצת המנהלים וגורמים ממנים.
- ישתמשו בתוצאות ההערכה כדי ליצור ידע, לחוות דעה, למסור מידע לצורך קבלת החלטות מושכלות ולשפר תכניות כשהדבר נדרש.
- יוודאו שבעלי תפקידים מרכזיים בעלי מומחיות בהערכה יטפלו בצורכי ההערכה של הארגון, ושיש בו אנשי צוות שתפקידם או חלק ממנו יוקדש להערכה.
- ישכרו את שירותים של יועצי הערכה כשיש צורך בכך (לפרטים ראה נספח 8).
- יספקו הדרכה בתחום ההערכה או ירכשו הדרכה כזו בעבור חברי צוות התכנית ויוודאו שההדרכה עדכנית, מוגשת היטב ושמשפר חברי הצוות המשתתפים בה גדול דיו במטרה להבטיח שהשימוש בהערכה הוא פרקטיקה מקובלת.

פרויקטים לבניית יכולת הערכה

בפרויקטים ייעודיים לבניית יכולת הערכה (לדוגמה פרויקט האפקטיביות של רוצ'סטר [Rochester Effectiveness Project] – REP) שביצעה קרן ברונר בשנים 1996–2003; בניית יכולת הערכה [BEC – Building Evaluation Capacity] שמבצעת קרן הרטפורד בעבור Public Giving מ-2006 עד היום; [Evaluation Institute MWEI] שמבצעת קרן MetroWest Health Foundation בפרמינגהאם, מסצ'וסטס, כל המידע במדריך Participatory Evaluation Essentials (יסודות בהערכה משתפת) נמסר בסדרת מפגשי הכשרה מקיפים שכל אחד מהם נמשך שעות מספר. כל מפגש כלל הצגת מידע, פעילויות מעשיות לגבי נושא המפגש, הזדמנויות לדיון ולשאלות ושיעורי בית למשתתפים בהכשרה. בסיום מפגשי ההכשרה, הכינו המשתתפים מערכי הערכה משלהם. הארגונים שהשתתפו בהכשרה בפרויקט REP ובפרויקט BEC גם יישמו את המערכים שהכינו ב-10 החודשים הנוספים של הדרכה בהערכה בשטח ובחינת ההערכה. עם סיום הפרויקטים, סיכמו משתתפי ההכשרה את ממצאי ההערכות שלהם והציגו אותם. ארגונים ללא כוונת רווח השותפים ב-REP וארגונים אחרים ללא כוונת רווח שהשתתפו בהכשרה בהרטפורד הסכימו שההכשרה המוקדמת סייעה להכין אותם לביצוע הערכה איתנה וסיפקה להם הזדמנויות להגדיל את ההשתתפות בהערכה בתוך ארגוניהם. אנו ממליצים על גישה זו למעוניינים בבניית יכולת הערכה.

נציגי ארגונים בהרטפורד ובפרמינגהאם שהשתתפו בהכשרה, גם דיווחו שיכולת הערכה המשופרת שלהם והאפשרות לבחון חשיבה הערכתית בארגוניהם סייעו להם להבין את החשיבה הערכתית וליישמה בתחומים רבים של עבודת ארגוניהם. לדוגמה, ארגונים שהשתתפו בהכשרה שינו את המבנה הארגוני שלהם כדי לוודא שיש בארגון עובדים בתפקידי מפתח בעלי מומחיות בהערכה המטפלים בצורכי ההערכה של הארגון, ושיש בו אנשי צוות שתפקידם או חלק ממנו מוקדש להערכה.

5. חברי מועצת המנהלים, הערכה וחשיבה הערכתית

- להפחית חששות ואי-הבנות לגבי ההערכה.
 - להעלות ולהבליט נקודות ראות רבות שקיימות בארגון (לדוגמה, בקרב העובדים, בין עובדי התכניות ומנהליהן או מנהלי הארגון, בין משתתפים בתכניות לבין המטפלים בהם).
- הדבר מצריך שיתוף פעולה מצד חברים נבחרים במועצת המנהלים ובדרך-כלל נדרשת להם הכשרה נוספת לגבי פרקטיקת הערכה אפקטיבית. כדי לאפשר מעורבות משמעותית של חברי מועצת מנהלים:
- קבע מי מחברי מועצת המנהלים צריך להיות חלק מקבוצת בעלי העניין.
 - ודא שחברי מועצת המנהלים שנבחרו מבינים פרקטיקות של הערכה אפקטיבית (אל תניח שכולם יבינו אותן, מאחר שזה עדיין תחום חדש יחסית; אל תניח שמומחיות בניהול או אפילו במחקר, כמוה כידע בנושא הערכה).
 - הבהר את התפקידים המיועדים לכל אחד מחברי מועצת המנהלים על סמך תכניות ההערכה, יכולותיהם של חברי מועצת המנהלים ומסגרת הזמן.
 - הבהר היטב את המחויבות מבחינת זמן, את תחומי האחריות ואת העבודה בשותפות עם מנהיגי הארגון, עם עובדיו ועם המעריכים, וקבל את הסכמתם של חברי מועצת המנהלים לכך. (הימנע ממצבים בהם האינטרסים, רעיונות או תגובות של חברי מועצת המנהלים מקבלים מעמד גבוה יותר מאשר אלה של חברים אחרים).
 - ציין דרכים ומסגרת זמן לדיווח על ההתקדמות למליאת מועצת המנהלים.

על חברי מועצת המנהלים, בהיותם האחראים להתנהלות/משילות הארגון, מוטל למלא תפקיד משמעותי ולהבטיח שמנהיגי הארגון יקבלו החלטות מונעות-נתונים. לכן, הם יכולים למלא תפקיד משמעותי בעידוד חשיבה הערכתית, בתמיכה בה ולעתים גם בהובלתה, במטרה לחזק את הארגון. המנהיגים והעובדים של ארגונים ללא כוונת רווח נמצאים בקשר קבוע עם בעלי עניין רבים. אנו סבורים שמעריכים, גורמים מממנים, מפעילי תכניות וחברי מועצות המנהלים שלהם יכולים, ובמקרים רבים צריכים, להיות מעורבים באופן משמעותי בהערכה.

מעורבותם של חברי מועצת המנהלים בהערכה

למרות שבמקרים רבים, חברי מועצות מנהלים נתפסים כמי שרק מקבלים הערכות, הם גם יכולים למלא תפקידים חשובים בתהליך ההערכה.

חברי מועצת מנהלים המעורבים בהערכה ומשתפים פעולה עם עובדים בארגון, עם מנהלים ו/או עם מעריכים יכולים לעזור:

- לתרום לתחושת אחריות משותפת להערכה ובעלות עליה.
- לשפר את איכות ההערכה בהוספת נקודות ראות שונות.
- ליצור הזדמנויות בהן אפשר יהיה לדון בציפיותיהם מההערכה ולהבהירן.
- ליצור הזדמנויות לאינטראקציה בין חברי מועצת המנהלים לעובדים.

מתי וכיצד יכולים חברי מועצת מנהלים להיות מעורבים בהערכה

חברי מועצת מנהלים, לפי מיומנותיהם וזמינותם, יכולים להיות חלק מקבוצה המסייעת למקד ולהמשיג את ההערכה, לפרש נתונים ולהכין צעדי פעולה ולמסור מידע על ההערכה ועל תוצאותיה.

במהלך שלב תכנון ההערכה, חברי מועצת המנהלים יכולים לעזור:

- להבהיר את שאלות ההערכה ומטרת ההערכה.
- לבחור יועצי הערכה.
- לבחון ולשפר את המודל הלוגי של התכנית או של תאוריית השינוי שלה כולל הבהרות של זיהוי תוצאות, פירוט מדדים וקביעת יעדים.
- לבחור גישות לאיסוף נתונים, להגדיר לוחות זמנים ולקבוע תוצרים.
- לבחון כלים לאיסוף נתונים, תכניות לביצוע ההערכה ולניתוח הנתונים ואופן מסירת התוצאות.

במהלך ביצוע ההערכה, חברי מועצת המנהלים יכולים לעזור:

- לשמוע עדכונים על התקדמות ההערכה ועל ממצאים ראשוניים ולהביע את דעתם עליהם.
- להתחיל לחשוב על תכניות למסירת תוצאות ההערכה.
- לקשר בין חברי צוות ההערכה לבין משאבים אחרים או מומחים אחרים לפי הצורך.

עם סיום ההערכה, חברי מועצת המנהלים יכולים לעזור:

- לדון בתוצאות כפי שהן מופיעות בסיכומי הממצאים, לפרש אותם ולתכנן שלבי פעולה.
- לקבוע את הקהלים והפורמטים למסירת תוצאות ההערכה.

- כל ההערכות הן **חברתיות בחלקן**, מאחר שהן כוללות בני אדם; **פוליטיות בחלקן**, מאחר שידע הוא כוח והחלטות על הדברים שיישאלו ועל אופן השימוש במידע הן החלטות פוליטיות ברמת הארגון ו**טכניות בחלקן**, מאחר שתמיד צריך לקבל החלטות לגבי אופן האיסוף והניתוח של הנתונים (Herman, Morris, 1996).
- מערכי הערכה ברורים מבטיחים שהמידע יהיה מידע טוב יותר ויתקבל במועד הרצוי.
- נתונים **איכותניים** (תיאוריים) ו**כמותניים** (מספרים) כאחד אפשר לאסוף בשיטות שונות (כגון תצפיות, ראיונות, סקרים או ניתוחים סטטיסטיים של הערכות שבוצעו בפועל מתוך סקירת רשומות ונתונים מינהליים של תכניות). למרות חילוקי הדעות הרבים בשאלת הגישות הטובות ביותר וסוגי הנתונים הטובים ביותר, הדעה הרווחת כיום היא **שלשני סוגי הנתונים – הכמותניים והאיכותניים כאחד – יש ערך רב ושאת שניהם ואפשר לאסוף ולנתח בקפידה**.
- אין "פתרון קסם" או דרך אחת בלבד לטיפול בצורכי הערכה. צורכי הערכה שונים ומשאבים זמינים שונים מכתיבים מערכים שונים, סוגי נתונים שונים וגישות

ושבו זכור, אין ההכרח שכל חברי מועצת המנהלים יפגינו ידע מקיף בנושא הערכה, אבל טוב יהיה אם כולם ירכשו או ידעו מידע בסיסי. מומלץ למעורבים יותר בפעולות הערכה ללמוד או לדעת נושאים ספציפיים בדומה לאלה שתוארו בפרקים III ו-IV. הדרישות להלן הן דרישות חובה.

חברי מועצת המנהלים חייבים להבין ולהסכים פה אחד על:

- הגדרת העבודה של הערכה ושל חשיבה הערכתית ועל מה שמצופה מנציגי הארגון העוסקים בהערכה משתפת.
 - מטרת ההערכה המסוימת שהם עוסקים בה.
 - תוצאות סבירות ומדדים הקשורים אליהן וגישות לניתוח נתונים.
 - אופן הזמנת הערכה ותשלום בעבורה.
 - אופן הפירוש של ממצאי ההערכה ומסירתם.
 - אופן השימוש בממצאי ההערכה.
 - מדוע חשיבה הערכתית חשובה, ומהי הדרך בה הם יכולים לשלב חשיבה הערכתית בעבודתם שלהם.
- מאחר שחשוב שבעלי עניין יהיו "על אותו גל", מובא להלן סיכום של המידע החשוב שתומצת בסעיף III.

(אל תטיל אחריות על תכנית לאחר שעות הלימודים לתוצאות של התלמידים בבית הספר, למעט במקרה שהתכניות של הפעילות לאחר שעות הלימודים ושל בית הספר שלובות זו בזו).

- אל תצא מתוך הנחה שבכל תתי-האוכלוסיות יהיו תוצאות דומות (לדוגמה, התוצאות של מי שמשתתפים בתכנית פרק זמן ארוך יותר עשויות להיות שונות מאוד מאלה של מי שמשתתפים בה זמן קצר יותר; ייתכן שלתת-קבוצות שונות יידרשו יעדים שונים).
- הקפד למדוד תוצאות לפי לוח זמנים התואם את הציפיות הסבירות לגבי מועד השגתן. (אל תניח למשל שתוכל לדווח על תוצאות בבית הספר לפני סיום שנת הלימודים).
- לרוב התוצאות יש יותר מממד אחד, וייתכן שמדדים אינם משקפים את כל ההיבטים של תוצאה. זהה את אוסף המדדים שמקובל לחשוב (או שאפשר להסכים על כך) שהוא מציין במידה מספקת ובמדויק שמטרה הושגה.
- להלן דוגמאות למדדים של תוצאות מתכניות התערבות שונות:

מדדים	תוצאות
המשתתפות בתכנית יודעות לזהות פריטי מזון המהווים מקורות טובים לצרכים תזונתיים עיקריים.	התחלתיות: לנערות יש ידע לגבי תזונה והנחיות בריאות בהיריון.
המשתתפות נמצאות בטווחים הנאותים של תוספת משקל בהיריון. המשתתפות נמנעות מעישון. המשתתפות לוקחות ויטמינים המיועדים לנשים בהיריון.	בשלב ביניים: הנערות מקיימות הנחיות לגבי תזונה ובריאות.
משקל היילודים 2,500 גרם לפחות והציון שלהם בסולם אפגר תינוקות בריאים. הוא 7 או יותר.	בטווח הארוך: המשתתפות יולדות תינוקות בריאים.
בכל חודש ישתתפו 500 תלמידים לפחות. התלמידים יהיו נוכחים ב-70% או יותר מכל המפגשים שיתקיימו. מחצית מהמשתתפים לפחות ישתתפו ב-100 שעות או יותר בסמסטר.	המשתתפים ישתתפו באופן פעיל בפעילויות לאחר שעות הלימודים.
ל-66% או יותר מבין המשתתפים יהיו: – ספירות CD4 הנותרות בתחום של עד 50 תאים – עומסים נגיפיים > 5000	התקדמות המחלה אצל המשתתפים הואטה או נעצרה לאחר שישה חודשים ו-12 חודשים.

שונות לאיסוף נתונים. במקרים רבים קבוצות השוואה, מערכים ניסיוניים ואפילו בדיקות "לפני ואחרי" אינם דרושים ואפילו אינם מתאימים למערכי ההערכה של תכניות. (להבהרות נוספות על סטנדרטים של הערכה, קרא בנספח 5 את ההסבר על ההבדלים בין הערכה לבין מחקר).

הערכות מבוצעות בדרך כלל כדי להשיג מטרה אחת או שתיים מהמטרות הבאות, או את כולן:

- למסור דין וחשבון על מענק, או על פעולות או הוצאות של תכנית או לתעד את הדברים האלה.
- להפיק ידע חדש.
- להביא חוות דעת.
- למסור מידע למקבלי החלטות מונעות-נתונים ולסייע בהכנסת שיפורים כנדרש.

חשוב מאוד להקפיד לציין איזו תכנית (או איזה מרכיב של תכנית) תכלול ההערכה, מדוע נערכת ההערכה ולמה ישמשו הממצאים (ראה גם פרק IV למידע נוסף על ממצאי הערכה).

סקור עם חברי מועצת המנהלים את כל הפרקים במדריך זה (בייחוד את פרקים III ו-IV) כדי לעזור להכין אותם לתפקידיהם.

עבודה עם מועצת המנהלים על הגדרת תוצאות (outcomes), מדדים (Indicators) ויעדים (targets)

הבהרת תוצאות, מדדים ויעדים לתכניות היא אחת המשימות הקשות ביותר בהערכה וזה התחום שבו ממקדים בעלי העניין, כולל חברי מועצת המנהלים, את מעורבותם (ראה פרק III). **זכור את הדברים הבאים:**

- התוצאות, בייחוד תוצאות ארוכות-טווח, צריכות להיות רק כאלה שאינן חורגות ממטרות התכנית (כלומר, אל תצפה להשיג תוצאות חינוכיות מתכניות תעסוקה והכשרה).
- התוצאות צריכות להישאר בגבולות קהל היעד (כלומר, אין לצפות לשינוי בכל רחבי המדינה אם משרתים רק חלק קטן של התושבים בשכונה מסוימת).
- הימנע מלדרוש מתכנית כלשהי לשאת באחריות לתוצאות הנתונות למעקב ולהשפעה של מערכת אחרת, למעט במקרה שקיימת אינטראקציה משמעותית עם אותה מערכת מבחינת השינוי בתוצאות

מה באשר למשילות (governance) ולחשיבה הערכתית?

דאגה למשילות הוא התפקיד העיקרי של מועצת המנהלים בארגונים ללא כוונת רווח. בנוסף לתפקידיהם של חברי מועצת המנהלים שתוארו לעיל, הם יכולים וצריכים לשלב חשיבה הערכתית גם בתפקידי המשילות שלהם.

כפי שנאמר בפרק 1, בארגונים שיש בהם חשיבה הערכתית:

- מועצת המנהלים מכירה ומבינה את ההערכות של תכניות הארגון, של יוזמותיו ושל האסטרטגיות שלו.
- מועצת המנהלים משתמשת בנתונים מתאימים להגדרת מטרותיה, תכנית העבודה והמבנה שלה לצורך פיתוח תכניות המסכמות כיוון אסטרטגי.
- מועצת המנהלים מעריכה בקביעות את התקדמותה יחסית למטרותיה, לתכנית העבודה ולמבנה שלה.
- מבוצעת הערכה של הקשר בין הייעוד של הארגון לכיוון האסטרטגי.
- מתקיים תהליך שיטתי הכולל לוח זמנים לאיתור, לגיוס ולבחירה של חברים חדשים למועצת המנהלים.
- צורכי מומחיות ספציפיים מזוהים ומשמשים להנחיית גיוס חברים למועצת המנהלים.
- מועצת המנהלים בוחנת בקביעות (לדוגמה, פעם בשנה) את ביצועי המנכ"ל על סמך המטרות שנקבעו ועל סמך תכנית העבודה.
- מועצת המנהלים בוחנת את התקדמות הארגון יחסית לתכניות הכספיות ארוכות הטווח.
- מועצת המנהלים כוללת תוצאות הערכה מתאימות בבואה לבחון את התקדמות הארגון.

• אין צורך למדוד את כל המדדים לגבי כל המשתתפים כדי לחוות דעה לגבי תכנית או כדי לקדם שיפור של תכנית. נתונים ממדגם משתתפים לגבי מדדים מרכזיים, יכולה לספק שפע של מידע לצורך קבלת החלטות (ראה גם: *Participatory Evaluation Essentials: an Updated Guide for Nonprofit Organizations Baker and) and Their Evaluation Partners Bruner 2010*), (יסודות בהערכה משתפת: מדריך מעודכן לארגונים ללא כוונת רווח ולשותפיהם להערכה, בייקר וברונר 2010, למידע נוסף על שיטות דגימה וגודל מדגם).

• קבע יעדים מבעוד מועד בהתבסס על: החושים המקצועיים הטובים ביותר, על סטנדרטים חיצוניים (כשיש כאלה) ועל ביצועי עבר (כשידועה נקודת ההתחלה או כשיש בנמצא נתונים התחלתיים). אל תסכים ליעדים גבוהים מכדי להיות מציאותיים או נמוכים במידה מביכה.

מעורבות מועצת המנהלים בגיוס שירותיהם של יועצי הערכה

אפשר לקבל סיוע בהערכה מיועצים עצמאיים לסיוע טכני או להערכה, מחברות ייעוץ המתמחות בהערכה או בסיוע טכני אחר ולעתים מאוניברסיטאות המקיימות תכניות ללימודי מוסמך הכוללת הכשרה בהערכה או פרויקטים של הערכה (בייחוד הערכת תכניות). חברי מועצת המנהלים יכולים להשתתף יחד עם מקבלי החלטות עיקריים בארגון באיתור יועצי הערכה ואפילו בבחירתם.

לפני שאתה שוכר את שירותיהם של יועץ כלשהו או של ארגון כלשהו הקפד לברר אם יש להם:

- ניסיון בהערכה, בייחוד בארגונים ללא כוונת רווח.
 - ידע בסיסי בתחום העיקרי שלגביו מבוצעת ההערכה.
 - המלצות טובות (ממקורות שאתה סומך עליהם).
 - סגנון אישי התואם את סגנון העבודה של ארגונך.
- לפרטים נוספים על הזמנת הערכה, ראה נספח 8.

6. שימוש בממצאים

- **יכינו אסטרטגיית דיווח בשלב תכנון הערכה.** יקבעו מי צריך לראות ולשמוע את הממצאים, כלומר להגדיר מיהם הקהלים. (מומלץ לקבוע הנחיות כלליות לדיווח, לדוגמה: 'יש להכין תמיד' או 'אין להכין בשום מקרה' תמציות מנהלים; ממצאים ידווחו תמיד לחברי צוות התכנית שאליה מתייחסים, לפני שיוצגו בפני בעלי עניין אחרים, בכתב או בעל-פה).

- **אם נדרשת טיוטת דוח, הקפד לקבוע למי צריך למסור אותה,** כיצד עליהם להגיב על המידע שבטיוטה, וכמה זמן יינתן להם לתגובה. עליך גם לקבוע מה תעשה במשוב (לדוגמה, תכלול אותו בדוח, תבצע שינויים על סמך הנאמר בו או פשוט תציין שקיבלת אותו).

- **אל תצא מהנחה שתכלית הדיווח היא רק צינת לדרישות** (כלומר דיווח כלפי חוץ לבעלי עניין כגון גורמים מממנים, חברי מועצת מנהלים או מנהלים בכירים). כדי שדיווח יהווה דוגמה לחשיבה הערכתית, הוא צריך לעורר לפעולה.

- **ברר לעצמך מה הדרך הטובה ביותר למסור ממצאי הערכה לקהלים שונים.** לדוגמה, אם אין עושים כל שימוש בדוחות כתובים ואם הם אינם דרושים לתייעוד, מצא דרכים אחרות - כגון מצגות בעל-פה - להצגת ממצאים. או אם חברי מועצת המנהלים רוצים תמיד לראות גם דוח כתוב וגם מצגת בעל-פה, הקפד לכלול בתכנון את הזמן והמיומנויות שיידרשו כדי לבצע את שני הדברים האלה. זכור גם להיערך לתרגום הדוח במקרה שעליך למסור גרסאות של הדוח לקהלים ששפתם שונה.

חשיבה הערכתית אפקטיבית והערכה אפקטיבית תלויות בכך שהתוצאות יימסרו בצורה מוצלחת ובזמן הנכון ושהממצאים ישמשו בסופו של דבר לקבלת החלטות מושכלות. להלן שיקולים חשובים הקשורים לשיתוף במידע לצורך קידום השימוש בממצאים.

שימושים בממצאי הערכה ואופן הצגתם

ממצאי הערכה מוצגים בדרך-כלל בדוחות הערכה פורמליים. דוחות אלה הם מסמכים כתובים הכוללים עמוד שער; תוכן עניינים (אופציונלי); ופרקים המתארים מה נעשה (מתודולוגיה), מה נמצא (תוצאות), מה פירוש הממצאים (דיון/פרשנויות) ומה אפשר לעשות (צעדי פעולה/המלצות). דוחות כאלה אפשר להפיק בתוכנת עיבוד תמלילים או בתוכנת מצגות (כגון פאוור פוינט). אפשר להכין דוחות הערכה פנימית וחיצונית, וכן תמצית מנהלים קצרה הכוללת תאור בקצרה של העבודה שנעשית וכן הצגה של הממצאים העיקריים ודיון בהם. במקרים שבהם יש קהלים שונים של בעלי עניין, כגון עובדים, מועצת מנהלים, משתתפים או קהילה גדולה יותר, נהוג להכין מספר דוחות שונים.

בנוסף לדוחות כתובים, מקובל להפיץ ממצאי הערכה ותוצאות של בדיקה הערכתית במצגות בעל-פה, גם במקרה זה מכינים מצגות שונות לקהלים שונים. יש שמציגים את הממצאים והתוצאות באמצעים יצירתיים יותר כגון שלטי תצוגה, עלונים וחברות. אפשר להציג כל אחת מתכניות ההפצה האלה גם באתרי אינטרנט, בעמודי פייסבוק או בבלוגים, ואפשר לקשר אותה באמצעים אלקטרוניים לאתרי מידע או לדוחות אחרים. ארגונים שעושים שימוש קבוע בחשיבה הערכתית יבצעו את הצעדים הבאים כשמדובר בהכנת ממצאי הערכה ובהפצתם:

צעדים לקידום שיתוף אפקטיבי במידע

1. **שקול היטב** – הקדש זמן לשיחות עם אנשים הקרובים לעבודת ההערכה ואשר את הממצאים. עליך להיות בטוח בממצאים בעצמך בראש ובראשונה.
2. **צפה מראש** – קבע כיצד ברצונך להשתמש בממצאים ואיזה ערך אפשר להפיק מהם.
3. **בחן** – לאחר שהממצאים יהיו בידך, בחן אותם עם בעלי עניין עיקריים. הם ישפכו אור על ערך הממצאים כפי שהם רואים אותו.
4. **התאם** – הכן מנגנון לשיתוף בתוצאות שיכול להעביר את המסר שברצונך להעביר לקהל שבחרת.
5. **מקד** – סלק פרטים מיותרים והדגש את הממצאים העיקריים.
6. **אשרר** – התרחק מעט מהעבודה וחזור אליה מאוחר יותר במבט רענן. שאל את עצמך, "האם הממצאים עדיין תקפים?"
7. **דייק** – בצע הגהה של הטיוטה הסופית. שגיאות עלולות להסיח את הדעת מהתוצאות.
8. **דווח** – חלוק את התוצאות עם אחרים!

נכתב, ברשות, על-פי מצגת שערך הווארד וולטרס, ממרכז OMG ללמידה משותפת, בפני משתתפים בהכשרה בנושא בניית יכולת הערכה

בחינה מחודשת של דוחות הערכה

כשמבצעים הערכה מלאה (לדוגמה של תכנית מסוימת), סיכום תוצאות ההערכה נכלל בדרך-כלל בדוח ההערכה. להלן הנחיות להשלמת דוח הערכה פורמלי:

1. קבע את הצרכים של דוח ההערכה, את מטרותיו ואת הקהלים שאליהם הוא מיועד. (זכור את בעלי העניין העיקריים. מהי הדרך הטובה ביותר למסור את התוצאות למשתתפים, לצוות העובדים, לגורמים המממנים ולאחרים?)
2. הכן ראשי פרקים לדוח (הקפד לכלול בו את החלקים המזוהים בפרק הבא).
3. קבע את מתכונות הדיווח הרצויות (מסמך כתוב, מסמך אלקטרוני, חומרים למצגת כתובה או אלקטרונית, תמציות מנהלים, דוחות ללקוחות התכנית וכו') והכן לוח זמנים להפקת הדוח כולל חלוקת משימות הכתיבה.
4. הטל על מישהו (או על צוות) את המשימה של מחבר(ים) ראשי(ים) ואת האחריות למוצר המוגמר. הטל משימות כתיבה ספציפיות אחרות על אנשים נוספים לפי הצורך.
5. הכן לוח זמנים להפקת הדוח.

• **התכונן למסירה אפקטיבית של הממצאים והקצה לכך זמן ומשאבים כספיים.** הכנת דוחות ו/או מצגות דורשת זמן ומיומנויות. פעמים רבות שלב זה בהערכה דורש את השקעת הזמן הגדולה ביותר. עם זאת, **אין** לראות בשלב זה משימה שאת ביצועה יש להעביר תמיד לגורמים חיצוניים. תהליך הכנת הדוחות הנמסרים בכתב או בעל-פה הוא בדרך כלל תהליך מאיר עיניים מבחינת מהות הממצאים ומשמעותם.

• **בחן מחדש את אסטרטגיית הדיווח המתוכננת וערוך את השינויים הנדרשים.** במקרים רבים, כשפרויקט הערכה נמצא כבר בעיצומו, מתברר שיש קהלים חדשים ו/או שצריך להכין דוחות נוספים.

בעת הכנת הממצאים לדיווח, חשוב גם על הדברים האלה:

- האם הממצאים משקפים במדויק את הנתונים שנאספו ונותחו?
- אילו אי-דיוקים עשויים להיות בפרשנות הנתונים?
- האם ייתכן שלשיתוף אחרים בממצאים יהיו השלכות שלא התכוונת להן?
- האם חסרים קולות כלשהם או שהיו קולות שלא ניתנה להם הזדמנות להישמע?

לבסוף, גם עיתוי ומקום הם שיקולים חשובים. לצד זיהוי הקהל ובחירת דרך ההצגה, על האחראים למסירת תוצאות ההערכה או הבדיקה לברר אם יש:

- הזדמנויות טבעיות לשיתוף בממצאים כגון פגישות המתקיימות בקביעות או פגישות מתוכננות מראש המתמקדות בנושא ההערכה או הבדיקה.
- הזדמנויות לארח התכנסות מיוחדת לצורך הצגת הממצאים.
- הזדמנויות במהלך אינטראקציות רגילות בעבודה (לדוגמה הדרכה קלינית, פגישות צוות העובדים, פגישות מועצת המנהלים) שבהן אפשר להציג ממצאים נבחרים.
- דיונים בלתי פורמליים הכוללים סקירת תוצאות.

אל תצא מהנחה שהם בעלי ערך רק משום שמדובר בדוחות בצורתם הסופית. בכל המקרים, עיין בדוח בקפידה, וחפש בו את הדברים המפורטים לעיל, וקבע אם הוא משיג את מטרתו.

דברים חשובים שיש לזכור לגבי כתיבת דוחות

- פעל בהתאם לראשי הפרקים לכתיבת דוח המובאים לעיל. הרגש חופשי לנהוג גמישות לגבי הסדר, אבל אל תשמיט פרקים שלמים. ודא שהממצאים מוצגים באופן בולט.
- כפי שהוצע בהנחיות, הכן ראשי פרקים פנימיים משלך כולל מי אחראי לאילו פרקים. דאג להשאיר זמן לבעלי עניין לעזור לך בעריכה ובהכנסת תיקונים.
- נהג חסכנות בהחלטות לגבי מה לכלול בדוח. כל המקצר – משפר. הימנע משימוש מופרז בז'רגון.
- חשוב במונחים פשוטים מה אתה מנסה לומר ולאחר מכן כתוב זאת. השתמש במשפטים שלמים ובמוסכמות לשוניות מקובלות. תוכל להשתמש במשפטים המסומנים בנקודות, אבל הקפד לכתוב באופן שיאפשר לקורא לעקוב אחר דרך החשיבה שלך.
- השתמש בטבלאות ובגרפים להמחשת הממצאים. יש לתת כותרות, תוויות ומקרא או הערות שוליים לכל הטבלאות והגרפים, כדי שאפשר יהיה להציגם בנפרד.
- השתמש בציטוטים ובתיאורים קצרים של אירועים מההערות שרשמת בשטח כדי להמחיש את הממצאים. זכור שציטוטים יש להביא בין מירכאות ולייחס אותם למי שאמר אותם או כתב אותם (לדוגמה, משתתף). אם אתה מציג הערות שרשמת לעצמך בשטח, הקפד לציין שמדובר בהערות שרשמת בשטח (ציין את התאריך והשעה שבה נערכו התצפית או הראיון) והבא אותן בהקשר המתאים.
- השתמש בעיצוב להשגת יתר בהירות. כותרות וסעיפים יעזרו לקורא לדעת מה קורה בדוח שלך. היה עקבי מבחינת מיקום הכותרות ומראה הכותרות (מרכז, הדגשה, קו תחתי, כותרות צדדיות וכו'). מספר את העמודים. אם אתה מכין טיוטה – כדאי להשתמש ברווח כפול.
- היה עקבי בשימוש בשפה, בסימני פיסוק וכו'. דוחות הערכה יש לכתוב בדרך-כלל בזמן עבר – דוח רק על מה שעשית בפועל ועל מה שמצאת. הסעיפים העוסקים בהמלצות לפעולה או ב"בנושאים להמשך בדיקה" יכולים לכלול התייחסויות לפעולות עתידיות.
- קרא וחזור וקרא את הדברים שכתבת – אם אינך מבין אותם, רבים הסיכויים שגם אחרים לא יבינו אותם.

6. הכן תכנית הפצה. (מקובל ורצוי להכין תוצרי הערכה שונים לבעלי עניין שונים. ייתכן למשל שחברי צוות התכנית ירצו לקבל דוח מפורט ביותר בעוד שמנהלי הארגון וחברי מועצת המנהלים יסתפקו בסיכום של הממצאים העיקריים).
7. חלוק עם בעלי עניין עיקריים את ראשי הפרקים של הדוח, את רשימת הקהלים ואת מתכונות הדיווח המוצעות, את לוח הזמנים המוצע ואת תכנית ההפצה.
8. תקן את ראשי הפרקים של הדוח ואת כל תכניות הדיווח האחרות כך שיכללו את ההצעות העיקריות של בעלי העניין.
9. סיים את משימות הכתיבה כדי שהכותב(ים) העיקרי(ים) יוכלו לצרף את כל פרקי הדוח יחד (בהתאם לראשי הפרקים המתוקנים של הדוח).
10. צרף יחד את כל החלקים והכן את טיוטת הדוח הראשונה. חלוק את הטיוטה עם בעלי עניין מתאימים.
11. הכנס תיקונים כנדרש והכן את כל הגרסאות הדרושות של הדוח.

מרכיבים של דוח הערכה מצוין

- דוח הערכה מצוין צריך לכלול את הדברים הבאים:
- תיאור התכנית.
 - מטרת ההערכה.
 - שאלות הערכה.
 - תיאור השיטות שבהן נעשה שימוש לאיסוף הנתונים.
 - סיכום הממצאים העיקריים (כולל טבלאות, גרפים, סיפורים קצרים, ציטוטים וכו') ודיון במשמעות ובחשיבות של הממצאים העיקריים או הסבר של חשיבותם.
 - צעדי פעולה מוצעים על סמך הממצאים.
 - הצעדים הבאים (בתכנית ובהערכה).
 - נושאים להמשך בחינה (קצוות לא סגורים).
- כשאתה **כותב דוח הערכה**, הקפד לפעול לפי ההנחיות בפרק הקודם או לפחות להכין בתחילה ראשי פרקים ולהעביר אותם לעיון לבעלי עניין אחדים. כשאתה **מזמין דוח הערכה**, בקש לראות את ראשי הפרקים של הדוח מבעוד מועד. כשאתה **סוקר דוחות הערכה של אחרים**,

מה צריך לעשות אם תוצאות ההערכה אינן מדויקות או לא חד-משמעיות?

לא מדויקות – קבע אם הגורם לאי-דיוק בתוצאות הוא איסוף נתונים לקוי, ניתוח נתונים לקוי או פעולות שגויות אחרות בהערכה. אם מפרסמים דוח הכולל מידע שלאחר מכן נקבע שאינו מדויק, אפשר לפרסם דף תיקונים או לאסוף בחזרה את הדוחות השגויים. לא מקובל להשלים דוח כשידוע שיש תוצאות לא מדויקות. יש לקבוע גישות למסירת מידע לבעלי עניין על הסיבות שבגינן תוצאות לא יהיו זמינות.

לא חד-משמעיות – לעתים קורה שתוצאות אינן מאפשרות לגבש חוות דעת ברורה או לקבוע מה הצעדים הבאים שיש לנקוט.

- הצג תוצאות ללא הטיה וציין שלא ניתן היה להסיק מסקנות מהמידע.
- אפשר לקרוא לקבוע את חשיבות המידע.
- אם יש חשש שהתוצאות הלא חד-משמעיות נובעות מבעיות באיסוף הנתונים או בניתוח הנתונים, הכן תכנית לתיקון הליכי הערכה הדורשים תיקון, לצורך שימוש בפעולות עתידיות.
- אם התוצאות הלא חד-משמעיות נובעות מבעיות בתכנית (כגון שינויים גדולים בגיוס עובדים או במתן שירותים), דווח על כך בקפידה והבהר מה אפשר לעשות לתיקון הבעיה בעתיד.

מה צריך לעשות אם תוצאות ההערכה הן חיוביות?

- כפי שנאמר לגבי תוצאות שליליות, גם כשהתוצאות חיוביות עליך להסביר בוודאות גדולה ככל האפשר מה התוצאות ומה משמעותן.
- אם התוצאות טובות מהיעדים שהוצבו, הבהר עד כמה התוצאות חיוביות. אם אפשר, השתמש בנתונים קיימים כדי להסביר ממה נובעות לדעתך התוצאות החיוביות.
- יש ארגונים הגורסים שהערכה חייבת לגלות בעיות ועובדות שליליות על תכניות, לכן הם מתייחסים בחוסר אמון לתוצאות חיוביות. יש תכניות הקובעות מערכי הערכה מוטים עד כדי כך שאין כל אפשרות לקבל דבר מלבד תוצאות חיוביות. שני המצבים אינם בעלי ערך. אם לאחר איסוף וניתוח מדוקדק של נתונים, ברור שהתוצאות חיוביות, מסור אותן ושבח את ההישג.

הכנת ממצאים למסירה

ממצאי הערכה כוללים במקרים רבים מידע חיובי ומידע פחות חיובי (שלילי) כאחד. רק במקרים נדירים התוצאות של תכנית הן טובות באופן מוחלט או גרועות במיוחד. מועיל לברר יחד עם בעלי עניין מבעוד מועד, עוד לפני שיש תוצאות, מה לעשות בתוצאות אפשריות שונות. להלן צעדים שאפשר לנקוט כשהתוצאות שליליות, לא מדויקות, לא חד-משמעיות או חיוביות.

מה אפשר לעשות אם תוצאות ההערכה הן שליליות?

הסבר בבהירות ככל האפשר את התוצאות ואת משמעותן.

- אם היעדים לא הושגו, הבהר באיזו מידה התוצאות שליליות. לדוגמה: *אם היה צפוי ש-85% ממשתתפי התכנית יישארו בה עד לתום תקופת ששת החודשים, אבל בפועל נשארו רק 40%, יש להסביר שבמקום שרוב המשתתפים יסיימו את התכנית, רובם לא סיימו אותה.*
- אם אפשר, השתמש בנתונים קיימים כדי להסביר את הסיבות לתוצאות השליליות.
- אל תייחס את התוצאות הגרועות לשיטות גרועות לאיסוף נתוני הערכה, למעט במקרה שתכנון ההערכה או ביצועה היו אכן גרועים. במקרה כזה, בצע את ההערכה מחדש ומסור את התוצאות לאחר מכן.
- הבהר מה תהיה דרך הפעולה הבאה בהתבסס על התוצאות (לדוגמה, התכנית תופסק, צוות עובדי התכנית יוחלף, העובדים יקבלו הכשרה נוספת, אוכלוסיית היעד תשתנה וכו').
- אם אפשרי ומועיל, הבהר אילו נושאים התבררו כהצלחה ואילו משתתפים הפיקו מהם תועלת – כדי שאפשר יהיה לבסס עליהם פעולות בעתיד.
- לאחר סיכום הממצאים כמתואר בפרק על ניתוח נתונים בסיסי, מנתח הנתונים חייב להשתדל להביא בפני בעלי עניין חוות דעת כללית בנושאים שונים. הימנע מההתנהגות הרופסת של הצגת ממצא חיובי כמשקל נגד לכל ממצא שלילי. הבהר אם הממצאים חיוביים ברובם, או שליליים ברובם או מעורבים, ולאחר מכן הבא דוגמאות המאששות את דבריך.

- כפי שיש לעשות כשהתוצאות שליליות, חשוב להבהיר את דרך הפעולה הבאה שנקבעת על סמך התוצאות (לדוגמה, התכנית תימשך ללא שינויים, תיבדק האפשרות להשתמש באסטרטגיות חדשות, להעסיק עובדים חדשים או לשרת אוכלוסיות יעד חדשות וכו').
- הימנע מלהניח שתוצאות חיוביות פירושו שבפעם הבאה שהתכנית תתקיים, מספר המשתתפים בה יהיה גדול בהרבה, או שישתתפו בה קבוצות חדשות או קבוצות שונות של משתתפים.
- תכנן מעקבי המשך מדוקדקים. אם אפשרי ומועיל, הבהר אילו דברים הצליחו ואילו משתתפים הפיקו מהם תועלת כדי שאפשר יהיה להתבסס על נתונים אלה לפעולות עתידיות. כפי שיש לעשות כשהתוצאות שליליות, יש ערך רב לתיאור מדויק ומפורט ככל האפשר של הדרך להשגת התוצאות המוצלחת כדי שאפשר יהיה להשתמש שוב בשיטות דומות (גישה, גיוס עובדים, בחירת אוכלוסיית יעד וכו').

כפי שנאמר בפרק הקודם, חשוב לכלול תוצאות הערכה בתכנית התקשורת הרחבה יותר של הארגון המפרטת אילו מסרים חשוב להפיץ, ומתי וכיצד להפיץ אותם. כמו כן חשוב מאוד להשתמש בתוצאות הערכות כדי לספק מידע לשלבים הבאים של התכניות ולהביא בחשבון תוצאות של תכנית בהערכות הביצועים של בעלי תפקידים מרכזיים ושל מנהלים האחראים לתכניות, כפי שמתאים.

7. שימור יכולת הערכתית וחשיבה הערכתית

כיצד נראה ארגון שמנהליו והצוות הניהולי שלו משתמשים בחשיבה הערכתית?

בנוסף לסיוע בהנחלת היכולת ההערכתית לעובדים בארגון כולו, על מנהיגי הארגון ועל הצוות הניהולי לשלב עד כמה שאפשר את החשיבה ההערכתית בתפקידיהם היומיומיים. להלן מדדים לכך שהדבר מתרחש בפועל.

מנהלים בכירים ומנהלים בארגונים המשתמשים דרך קבע בחשיבה הערכתית:

- תומכים בהערכה ובחשיבה הערכתית ומקנים לה חשיבות. משתמשים, בעת קבלת החלטות, בממצאי ההערכה ובתוצאות הממצאים המתקבלים מבחינות באמצעות חשיבה הערכתית. (לדוגמה: כשהערכת תכנית מראה שהעבודה לא השיגה את היעדים המבוקשים, נוקטים פעולה לשינוי התכנית או להפסקתה; כשנוצרות הזדמנויות פיתוח, הארגון מחליט אם להיענות לבקשה, מכרז או קול קורא (RFP) על סמך סקירת תאימות הייעוד של הבקשה, יכולת הארגון והעניין שיש בהפעלת תכנית חדשה, וכן על סמך מידת ההצלחה לזכות במכרזים מאותו גוף בעבר).
- מסבירים לצוות העובדים את חשיבות ההערכה וכיצד להשתתף באופן אפקטיבי בפעולות ההערכה (לדוגמה, על-ידי זיהוי צורכי הכשרה בקרב העובדים, פיתוח תכנית להכשרת קבוצות עובדים בנושא ההערכה או הזמנת הכשרה כזו והכללת משימות הקשורות להערכה בתיאורי תפקיד של בעלי תפקידים מרכזיים).
- מעודדים את צוות העובדים להשתמש בקביעות באסטרטגיות הערכה מסוימות (לדוגמה, מעודדים אותם שלא להסתפק רק בסקרים ובנוסף להם גם לצפות בקביעות בתכניות לפי ההנחיות במדריך ולקיים ראינות עם עובדי ועם משתתפים).

ארגונים המשתמשים דרך קבע בחשיבה הערכתית מעודדים את הרחבת השימוש ביכולת ההערכתית בארגון כולו. מנהלי ארגונים תומכים בהערכה וממלאים בה תפקידים מרכזיים. כמו כן, רבים מחברי צוות התכנית משתתפים בפעילויות של בניית יכולת הערכה (כגון הכשרה) ובביצוע הערכה.

הרחבת השימוש ביכולת הערכתית ובחשיבה הערכתית ושמירה עליה

- ארגונים ששיפרו את יכולתם ההערכתית צריכים גם להתמקד בשימור יכולת זו ובהרחבת השימוש בה. הפעילויות הבאות יכולות לעזור להשיג זאת:
- השתמש בידע שהושג בהכשרה בנושא הערכה למילוי צורכי הערכה רבים בארגון.
 - פעל כדי להבטיח שאנשי הצוות מבינים את הרלוונטיות של יכולת הערכתית (ושל הערכה בפרט) לעבודתם ואת החשיבות של איסוף וניתוח נתונים.
 - שתף אנשי צוות רבים בסדרות של מפגשי הכשרה קצרים העוסקים בתכנון, באיסוף נתונים, בניתוח נתונים ובדיווח, וצור הזדמנויות למידה תוך התנסות מעשית.
 - שתף אנשי צוות רבים בתהליכים של הכנת מערכי הערכה או של בדיקות הערכתיות, איסוף נתונים, ניתוח נתונים וסיכום ממצאים.
 - הערך את מידת השימוש בחשיבה הערכתית בכל תחומי הפעולה של הארגון והמשך להוות דוגמה לשימוש בה.

- משנים את המבנה הארגוני כנדרש לצורך הנהגת שינויים בתגובה לממצאי הערכה (לדוגמה, מפסיקים תכניות או חלקים של תכניות, מוסיפים סוגים חדשים של עובדים לתכנית – ראה מסגרת).
- מטפחים את השימוש בטכנולוגיה לתמיכה בהערכה ובחשיבה הערכתית. (משלבים תוכנות לניתוח נתונים כגון SPSS, SAS או XLSTAT כדי להקל את ניתוח הנתונים. קובעים צרכים במסדי נתונים קניינים בנוסף לאלה הקיימים בתוכנות אקסל או אקסל; מפתחים תכניות ניתוח לנתונים שייאספו; מוודאים שהעובדים יוכשרו בשימוש בכלי ניתוח לדוגמה, טבלאות ציר באקסל).
- משתמשים בנתונים לקביעת מטרות לצוות העובדים ולהערכת ביצועי עובדים (לדוגמה, כוללים במדריכי התצפיות הסברים קצרים לגבי תפקידים ומשימות מסוימים; קובעים מראש את רמת השירות, כגון מספר המפגשים שיתקיימו ומספר שעות-אדם שיסופקו, ולאחר מכן עורכים השוואה בין רמת השירות בפועל לבין הרמה המתוכננת או הרצויה).
- משתמשים בנתונים לביצוע החלטות לגבי איוש תפקידים (לדוגמה, במטרה להחליט אילו עובדים יעבדו באילו פרויקטים, אילו עובדים ראויים לקידום או להעלאה או אילו עובדים זקוקים לסיוע נוסף ולהזדמנויות הכשרה נוספות).
- מתייחסים בתשומת לב להערכה בכל תכנית חפיפה (succession plan) בדרג ההנהלה. מנהלים בכל הדרגים אמורים ליחס חשיבות להערכה, ולהיות בקיאים ככל האפשר בנושא (לדוגמה, לעבור קורס בסיסי ביסודות בהערכה או להשתתף בצוות האחראי להערכת תכניות ספציפיות).

יכולת הערכה מועילות: דוגמה

- לחלק את התלמידים לקבוצות לפי גיל, כך שגילאי חטיבת הביניים יבלו את רוב הזמן בקבוצות של בני גילם.
- לשם כך היה על התכניות לשנות את הרכב הצוותים, להאריך את משך הפגישות ולגייס עובדים באופן שונה. הדבר גם חייב לשנות את זמני הכנת התכניות של כל הקבוצות כדי לאפשר את השינויים בתכנית של גילאי חטיבת הביניים.
- בסיום שנת הלימודים 2006–2007, נבדק שוב שיעור הנוכחות; שיעור הנוכחות הכולל של גילאי חטיבת הביניים גדל ב-86% (כלומר, משך הזמן הממוצע שגילאי חטיבת הביניים בילו בתכנית עלה מ-79 שעות לכ-147 שעות). בסקרים נמצא שהמשתתפים, צוות העובדים וההורים מסכימים כולם שהשינויים מבחינת צוות העובדים והתכנית הגדילו את שיעור הנוכחות. ממצאים אלה היוו אישור לכך שהחלטות לגבי איוש הצוותים הביאו לשינוי וסיפקו ראיות שאפשר היה לחלוק עם בעלי עניין ולקבוע לפיהן יעדים לבחינת הנוכחות בשנת הלימודים 2007–2008.
- תכניות לשעות שלאחר הלימודים בעיר ניו-יורק שהיו מעוניינות להעלות את שיעורי הנוכחות של משתתפים בגילאי חטיבת הביניים, בדקו את מספר השעות הכולל של תלמידים אלה בשנת הלימודים 2005–2006, ומצאו ששיעורי ההשתתפות של תלמידים בגילאי חטיבת הביניים היו הנמוכים ביותר מבין כל המשתתפים. בתגובה, החליטו לעשות את הדברים הבאים לפני שנת הלימודים 2006–2007 ובמהלכה.
- לארגן מחדש את הרכב צוות העובדים כך שיקלול עובדים מבוגרים ומנוסים יותר שעיסוקם בפיתוח תכניות לחטיבת הביניים.
- לספק לצוות העובדים הכשרה בפיתוח מתבגרים צעירים ובפיתוח אפקטיבי של תכניות לחטיבת הביניים.
- לשבץ את העובדים בצוותים שיטפלו רק בגילאי חטיבת הביניים ולערוך פגישות צוות קבועות המתמקדות בפיתוח תכניות ובמתן מענה לצרכים של גילאי חטיבת הביניים.
- להתחיל להפעיל תכניות בשעות הערב המוקדמות פעמיים בשבוע.

מדיניות הקשורה להערכה – חומר למחשבה

ארגונים משתמשים בנהלים להבהרת העקרונות המנחים שלהם ולזיהוי נהלים מקובלים ובלתי מקובלים. בנוסף לפנייה למנהלים לסייע בקיום חשיבה הערכתית, ארגונים יכולים גם לקיים חשיבה כזו באמצעות מדיניות ותכניות. הכנת מדיניות בנושא הערכה העוסקת לדוגמה, בתכנית חפיפה (succession plan) בדרג הניהולי או בפיתוח עובדים, יכולה לסייע בהרחבת היכולת ההערכתית או בשמירה עליה. להלן שאלות המיועדות לסייע בגיבוש מדיניות הקשורה להערכה.

תכנית חפיפה (succession plan) (כלומר, העברת אחריות או סמכות)

- מה על הארגון לעשות כדי להבטיח שאדם הממלא תפקיד ניהולי בכל דרג שהוא יהיה בקיא בנושאי ההערכה והחשיבה ההערכתית בארגון ויתמוך בהם?

פיתוח עובדים

- איזו הכשרה בהערכה דרושה וניתנת?
- באיזו תכיפות ניתנת הכשרה בהערכה ומי עורך אותה?
- כיצד מוודא הארגון שהמשתתפים בהכשרה למדו את נושא ההערכה באופן אפקטיבי?

אחריות להערכה

- מי מבצע את משימות ההערכה השונות (כלומר אילו תפקידים ממלאים המנכ"ל, המנהלים, צוות העובדים, אחרים)? האם נמסרים תיאורי תפקיד מפורטים והאם מוקצה זמן לטיפול במשימות ההערכה?
- האם יש "איש קשר ממונה" להבטחת איכותה של עבודת ההערכה ולפיקוח עליה?
- האם הארגון מעסיק יועצים, ומי מפקח על עבודתם?

תגמול

- מה התגמול שמקבלים העובדים התורמים להערכה על הזמן שהם משקיעים בה?
- האם רמות התגמול שהם מקבלים תלויות באיכותה של עבודת ההערכה?

כללי

- גישה. האם תמיד משתדלים לבצע הערכה הכוללת בעלי עניין רבים? האם יש סוגי הערכה שלא יבוצעו (לדוגמה ניסויים מבוקרים בהקצאה אקראית)?
- נושאים. הם יש תחומים של עבודת הארגון שהם מחוץ לתחום?
- לוחות זמנים. מה היקף ההערכה שאפשר או צריך לעשות במסגרת זמן נבחרת (לדוגמה, שנה אחת)?

פיתוח תכנית הערכה בארגון

פיתוח תכנית הערכה היא צעד ראשון חשוב לקראת ביצוע הערכה אפקטיבית. תכניות הערכה כלל-ארגוניות יכולות להבהיר כיצד, מתי, מדוע ואילו הערכות יבוצעו. להלן צעדים מוצעים לאיסוף מידע לצורך תכנון הערכה בארגון.

1. ערוך רשימה של פעולות הערכה נוכחיות ו/או

ערוך סקירות שנתיות של כל עבודת ההערכה.

הקפד להבהיר את הסטטוס של כל ההערכות המבוצעות כיום כולל פירוט השאלות שהערכות אלה בודקות, שיטות האיסוף והניתוח של הנתונים, המועד הצפוי למסירת הדוח והאנשים שיקבלו את הדוחות.

2. זהה את צורכי ההערכה הנוכחיים. קבע אם יש

תכניות שצריך להתחיל בהן הערכה, לשנות את ההערכה או להפסיק אותה.

3. הגדר את תכנית ההערכה של הארגון – הבא

בחשבון את כל התכניות.

– זהה את התכניות שבהן תתבצע הערכה מקיפה חדשה. בקש מצוות עובדי התכנית יחד עם בעלי עניין ו/או יועצים להכין תכניות הערכה מלאות לתכניות אלה. התכניות צריכות לכלול: מטרה, שאלות הערכה, זיהוי תוצאות, מדדים, יעדים, בחירת גישות לאיסוף נתונים, פירוט תכניות הניתוח, לוח זמנים מוצע לעבודה, תקציב (אם רלוונטי) ותוצרים, דוחות ותכניות הפצה.

– זהה אילו תכניות כלולות במסגרת ההערכה המתקיימת כיום. הכן תכניות הערכה מלאות לתכניות אלה.

– זהה כל תיעוד או דיווח נוספים שיידרשו בתקופת הכנת תכנית ההערכה של הארגון.

- התחל להכין את "רשימת המצאי" במתן תשובות לשאלות הבאות:
- אילו הערכות מתבצעות כיום ומי, אם בכלל, עוזר לבצע אותן?
 - כיצד נאספים הנתונים ועל-פי אילו לוחות זמנים?
 - כיצד עושים שימוש בממצאי ההערכה?
 - מי מקבל דוחות הערכה ובאיזו צורה?
- להלן דוגמה לטבלה שאפשר להיעזר בה לתיעוד תוצאות "בדיקת מלאי" של הערכה.

הכנת "רשימת מלאי" בנושא הערכה

"רשימת מצאי" בנושא הערכה היא דרך לתעד את פעילות ההערכה בארגון. ברוב הארגונים מתקיימת כל הזמן עבודת הערכה מאחר שהם נדרשים לעשות זאת ו/או מחויבים להשתמש בהערכה כמקור מידע לקבלת החלטות.

בדיקת מלאי של הערכה							
תכנית שבה מבוצעת ההערכה	שאלות הערכה עיקריות*	שימושים צפויים	הערכה מבוצעת על-ידי	גישות לאיסוף נתונים	תאריכים כלליים*	תוצרים/ תאריכים	דיווח ל:
			<input type="checkbox"/> פנימי <input type="checkbox"/> חיצוני (ציין מי להלן)		מ: _____ (חודש/שנה) ל: _____ (חודש/שנה)		
			<input type="checkbox"/> פנימי <input type="checkbox"/> חיצוני (ציין מי להלן)		מ: _____ (חודש/שנה) ל: _____ (חודש/שנה)		

* קבל מערך הערכה שלם לכל תכנית נבחרת, כולל תכניות עבודה ותיאורי תוצאות, מדדים ויעדים.

הצעדים הבאים: הגדלת היכולת ההערכתית ושילובה

- כשארגון רוצה לשפר את יכולתו ההערכתית עליו לבצע את הפעולות הבאות:
1. לבדוק את השימוש בחשיבה הערכתית – לברר היכן מרבים והיכן ממעיטים להשתמש בה. נהכלי לבחינת החשיבה ההערכתית מפורט בפרק Effectiveness Initiatives ובנספח 2 של חוברת זו.
 2. להשתמש בתוצאות הבחינה להכנת תכנית פעולה.
 3. להקים כוח משימה או קבוצת עבודה לקידום הכנת תכנית פעולה לחשיבה הערכתית. להכין לוח זמנים וליצור הזדמנויות למפגשים קבועים של הצוות עם קבוצות מנהלים אחרות (כולל נציגים של מועצת המנהלים).
 4. לזהות פעולות מתוכננות ספציפיות לכל תחום יכולת שבו נדרשת יותר חשיבה הערכתית ולדרג אותן לפי

שימושים ברשימות מלאי של הערכות

- אפשר להשתמש בתוצאות בדיקת המלאי של הערכה כדי:
- למסור לבעלי עניין (כולל חברי מועצת מנהלים, גורמים מממנים, צוות עובדים) מידע על עבודת ההערכה שכבר מבוצעת.
 - לזהות תחומים שבהם לא ניתנת תשומת לב מספקת להערכה.
 - לצמצם כפילויות בפעולות כך שאותם נתונים לא ייאספו יותר מפעם אחת ולא ינוהלו במספר מסדי נתונים.
 - לספק מידע לצורך קבלת החלטות לגבי שימוש במשאבי הערכה.
 - לסייע בתחזיות לגבי משאבי הערכה שיידרשו.
 - להבהיר לוחות זמנים ולהבליט זמני שיא לאיסוף נתונים ולניתוח נתונים.

סדר עדיפויות. לוודא שניתן מענה לשאלות דוגמת השאלות הבאות.

- האם ציוני הארגון תואמים את הציפיות לגבי החשיבה ההערכתית בארגון?
 - באילו תחומים ניכר היטב שקיימת חשיבה הערכתית? מה אפשר ללמוד מתחומי חוזק אלה?
 - באילו תחומים יש מגבלות שאפשר לטפל בהן? מהם סדרי העדיפויות?
 - האם מוטב לטפל בתחומים הארגוניים שבהם החשיבה ההערכתית ניכרת פחות או לטפל בתחומים שבהם יהיה קל יותר להביא להתקדמות? אילו שינויים יביאו את התועלת המרבית לארגון?
5. כשארגונים בוחנים את החשיבה ההערכתית ומכינים תכניות לשיפור השימוש בה, עליהם גם לשמר את יכולת ההערכה, ולוודא שהמנהלים מקדמים את השימוש בהערכה, שהעובדים מבצעים את משימות ההערכה שהוטלו עליהם ושמקיימת הכשרה נאותה בנושא.

כל הדברים האלה יחד אמורים להוביל לשילוב מיומנויות הערכה וחשיבה הערכתית בפרקטיקות ארגוניות רבות, ולהבטיח תכניות מצוינות רבה יותר וארגונים חזקים יותר.

ראה נספח 2 של חוברת זו, ובקר בעמודי Effectiveness Initiatives (יוזמות של אפקטיביות) באתר האינטרנט של קרן ברונר, <http://www.evaluativethinking.org/> שם תוכל למצוא כלים שיסייעו לך לבצע בחינה של הארגון תוך שימוש בחשיבה הערכתית ולהתקדם מבחינה לתכניות פעולה.

נספח 1: מונחים שימושיים בהערכה

מדדים (Indicators): מאפיינים ניתנים לצפייה ולמידה של שינויים המייצגים מרכיבים של תוצאה (משקל לידה תקין למשל הוא מדד לתוצאה של תינוק בריא).

מדדים מהימנים (Reliable Measures): שניתן לקבלם שוב בתנאים דומים.

מדדים תקפים (Valid Measures): מדדים המודדים במדויק את מה שהם אמורים למדוד. (אזהרה – קשה לבחון זאת). לגבי רוב המשתנים החברתיים וההתנהגותיים לא קיימים סטנדרטים מוסכמים של בדיקה.

מחקר (Research): במדעי החברה הוא איסוף שיטתי של מידע המבוצע כדי לגלות ידע חדש, לבחון תיאוריות, לקבוע אמיתות אוניברסליות ולערוך הכללות מעבר לזמן ולמרחב.

מטרות (Goals): תנאים (רחבים בדרך-כלל) שתכניות פועלות להשגתם (לדוגמה, לקדם רווחה אישית).

נתוני ייחוס/נקודות מידוד (Benchmarks): נתוני ביצועים קיימים המשמשים למטרות השוואה. אפשר לזהות אותם מתוך נתונים קודמים של התכנית שלך עצמה או יחסית לביצועים בתחום.

נתונים איכותניים (Qualitative Data): כוללים תיאור מפורט של מצבים, אירועים, אנשים, אינטראקציות והתנהגויות שנצפו; ציטוטים ישירים של אנשים על חוויותיהם, עמדותיהם, אמונותיהם ומחשבותיהם ומובאות או קטעים שלמים ממסמכים, מהתכתבויות, מרשומים ומהיסטוריה של מקרים. שיטות איסוף נתונים איכותניים מאפשרות למעריך לבחון נושאים נבחרים באופן מעמיק ומפורט ובדרך-כלל להפיק שפע של נתונים מפורטים על מספר קטן בהרבה של אנשים ומקרים.

נתונים כמותניים (Quantitative Data): מתקבלים משאלונים, ממצבים, מכלים מתוקננים של תצפיות ומרשומות של תכניות. שיטות איסוף נתונים כמותניים מאפשרות לפרק את המורכבויות של העולם לחלקים ולתת להם ערכים מספריים. לקבלת נתונים כמותניים יש צורך לחלק את מושא ההתעניינות לקטגוריות בדרגים המאפשרות ספירה.

אקסטרפולציה (Extrapolation): השערות זהירות על מידת הישמות של ממצאים למצבים אחרים בתנאים דומים, אבל לא זהים. אקסטרפולציות הן הגיוניות, שקולות ומוכוונות-בעיות ולא אמפיריות, סטטיסטיות והסתברותיות בלבד.

בחינה (Assessment): מילה נרדפת ל"הערכה", אם כי במקרים רבים משמשת לתיאור מבחן, או מיני-מחקר.

בחינות צרכים (Needs Assessments): מיועדות לקבוע אם שירותים קיימים עונים על צרכים, היכן יש פערים בשירותים והיכן יש משאבים זמינים. בחינות כאלה מתקיימות במקרים רבים לפני התחלת הערכה או בתגובה על ממצאי הערכה.

הכללה (Generalize): לייחס תכונות על-סמך השתייכות לקבוצה או להקיש על קבוצות או תכניות על סמן התוצאות של מדגם או של תת-קבוצה של חברים.

הערכה מסכמת (Summative Evaluation): מיועדת לקבוע את האפקטיביות המהותית של תכנית. חשובה במיוחד לצורך קבלת החלטות על סיום תכנית, המשכה או הארכתה.

הערכה מעצבת (Formative Evaluations): מתמקדות בדרכים לשיפור ולתגבור תכניות ונערכות בשלבים המוקדמים או המתקדמים של תכנית.

הקצאה אקראית (Random Assignment): שיטה המאפשרת למפעילי תכניות לחלק את המשתתפים באופן אקראי בין קבוצת הטיפול (אלה המקבלים שירותים) לבין קבוצת ביקורת (אלה שאינם מקבלים שירותים).

טריאנגולציה (Triangulation): פריטי מידע רבים המתקבלים על-ידי איסוף סוגים שונים של נתונים באותו נושא; או על-ידי שימוש בעובדים שונים לביצוע אותן משימות; או על-ידי שימוש בשיטות רבות לקבלת נתונים ושימוש בנקודות רבות לניתוח המידע.

יעדים (Objectives): משהו שפועלים או חותרים להשגתו, שאפשר לראותו או למדוד אותו.

נספח 1: מונחים שימושיים בהערכה

*** אזהרה *** השוואות יש לערוך בזהירות רבה.

קבוצות השוואה (Comparison Groups): אנשים שאינם משתתפים בתכנית, דומים למשתתפים ומוגדרים כקבוצת ייחוס להשוואה (לדוגמה, אנשים באתרים שונים).

תוצאות (Outcomes): תוצאות של משתתפים במהלך השתתפותם בתכנית ו/או לאחריה.

תפוקות (Outputs): תוצרי הפעילות של תכנית (לדוגמה, מספר המפגשים שהתקיימו, מספר המשתתפים בתכנית).

ציות/בקרה (Compliance/Monitoring): סוג של הערכה שבה שאלות ההערכה מתמקדות בציות לנהלים מוגדרים מראש.

קבוצות ביקורת (Control Groups): אנשים שאינם משתתפים בתכנית ויכלו להשתתף בה, מוגדרים כקבוצת ביקורת כשנעשה שימוש במערך ניסויי (רצוי בתכנית שיש בה הרשמת יתר). קבוצת הטיפול/הניסוי (treatment) משתתפת בתכנית וקבוצת הביקורת, אף שהיא מתאימה להשתתף בתכנית ובעלת נתונים דומים, אינה משתתפת בתכנית. לאחר מכן נערכת השוואה בין תוצאות קבוצת הטיפול לבין תוצאות קבוצת הביקורת כדי לקבוע את תרומת התכנית לתוצאות.

נספח 2: בחינת חשיבה הערכתית (EVALUATIVE THINKING ASSESSMENT)

ייעוד הארגון (ORGANIZATION MISSION)		
קדימות	בחינה	
	1	א. הצהרת הייעוד מפורטת דיה לשמש בסיס לקביעת מטרות ויעדים
	1	ב. סקירה של הצהרת הייעוד והכנסת השינויים הנדרשים מבוצעות במועדים קבועים (לדוגמה, פעם בשנה תוך שימוש במידע מבעלי עניין עיקריים, אם רלוונטי)
	1	ג. הארגון בוחן בקביעות את התאימות בין התכניות לבין הייעוד
	1	ד. הארגון פועל על סמך הממצאים של בחינות התאימות (במילים אחרות, אם תכנית אינה עולה בקנה אחד עם הייעוד, משנים אותה או מפסיקים אותה)
הערות:		
המשך לגיליון העבודה הבא		

תכנון אסטרטגי (STRATEGIC PLANNING)		
קדימות	בחינה	
	1	א. מתקיים תהליך פורמלי של תכנון אסטרטגי
	0	ב. מידע על הכיוון האסטרטגי מתקבל מבעלי עניין עיקריים (עובדים, מועצת מנהלים, קהילה ומשתתפים) תוך שימוש באסטרטגיות הערכה כגון ראיונות וסקרים, אם רלוונטי
	0	ג. פעילויות הקשורות לתהליך אסטרטגי נבחנות פעם בשנה לפחות
	0	ד. בפעילויות הקשורות לתהליך האסטרטגי משתתפים בעלי עניין עיקריים (עובדים, מועצת מנהלים, קהילה ומשתתפים) אם רלוונטי
	1	ה. נעשה שימוש בתכניות אסטרטגיות לצורך קבלת החלטות מושכלות
הערות:		
המשך לגיליון העבודה הבא		

נספח 2: בחינת חשיבה הערכתית (Evaluative Thinking Assessment)

התנהלות/משילות (GOVERNANCE)			
קדימות	בחינה		
לכך יש קדימות גבוהה השנה	0	מועצת המנהלים משתמשת בנתוני הערכה בהגדרת מטרות/תכנית עבודה/מבנה להכנת תכניות המסכמות את הכיוון האסטרטגי	א.
	1	מועצת המנהלים מעריכה בקביעות את התקדמותה יחסית למטרותיה, לתכנית העבודה ולמבנה שלה	ב.
	1	מתקיים תהליך שיטתי לאיתור, לגיוס ולבחירה של חברים חדשים למועצת המנהלים	ג.
לכך אין כל קדימות	0	צורכי מומחיות ספציפיים מזוהים ומשמשים להנחיית גיוס חברים למועצת המנהלים	ד.
	1	מועצת המנהלים מעריכה בקביעות (לדוגמה, פעם בשנה) את ביצועי המנכ"ל על סמך המטרות/תכנית העבודה שנקבעו	ה.
לכך יש קדימות גבוהה השנה	0	נערכת בחינה של הקשר בין ייעוד הארגון לבין תכניות הכיוון האסטרטגי	ו.
	1	מועצת המנהלים בוחנת את התקדמות הארגון יחסית לתכניות הכספיות ארוכות הטווח	ז.
לכך יש קדימות גבוהה השנה	0	מועצת המנהלים בוחנת את התקדמות הארגון יחסית לתוצאות של הערכת תכניות	ח.
הערות:			
המשך לגיליון העבודה הבא			

נספח 2: בחינת חשיבה הערכתית (Evaluative Thinking Assessment)

כספים (FINANCE)			
קדימות	בחינה		
	1	בארגון קיימות מערכות המספקות לעובדים ולחברי מועצת המנהלים מידע נאות בנושאי כספים	א.
	1	הארגון מנטר את מערכות המידע הכספיים שלו כדי לוודא שהן מספקות מידע לקבלת החלטות כספיות שקולות	ב.
	1	הארגון מכין מדי שנה תקציב תפעול מקיף הכולל את עלויות כל התכניות, הניהול ופיתוח המשאבים ומזהה את כל מקורות המימון	ג.
	1	הארגון בוחן מדי שנה את תקציב התפעול המקיף הכולל את עלויות כל התכניות, הניהול ופיתוח המשאבים ומזהה את כל מקורות המימון	ד.
	1	הארגון עוקב אחר עלויות היחידה של תכניות ושירותים באמצעות תיעוד זמן העובדים והוצאות ישירות	ה.
	1	מועצת המנהלים ומנהלי הארגון בוחנים בקביעות את המצב הכספיים (פעם ברבעון לפחות)	ו.
לכך יש קדימות גבוהה השנה	0	הארגון מכין דוחות כספיים על בסיס תקציב מול הנתונים בפועל ו/או על בסיס השוואתי לשם השגת הבנה טובה יותר של נושאי הכספים	ז.
	1	הארגון מכין מזמן לזמן תחזיות הכנסות והוצאות לסוף השנה כדי להמציא להנהלה מידע לצורך קבלת החלטות שקולות	ח.
	1	בארגון מתקיים תהליך בדיקה שמטרתו לברר אם הארגון מקבל מידע כספיים נאות ומדויק בין אם לגבי שירות הנרכש מספק חיצוני או לגבי הליכים המבוצעים בארגון עצמו	ט.
	1	צורכי ההון נבחנו לפחות פעם בשנה	י.
	1	הארגון הכין תכנית המזהה את הפעולות שיש לנקוט במקרה שהמימון יופחת או יופסק	יא.
הערות:			
המשך לגיליון העבודה הבא			

נספח 2: בחינת חשיבה הערכתית (Evaluative Thinking Assessment)

מנהיגות (LEADERSHIP)			
קדימות	בחינה		
	1	א.	מנהלי הארגון תומכים בהערכת תכניות ומוצאים בה ערך
לכך יש קדימות גבוהה השנה	0	ב.	מנהלי הארגון משתמשים בממצאי ההערכה בעת קבלת החלטות
לכך יש קדימות גבוהה השנה	0	ג.	תכניות למינוי יורשים למנהלי הארגון מדגישות את חשיבות ההערכה – מנהלים חדשים בארגון אמורים ליחס חשיבות להערכה ולהיות בקיאים בנושא
לכך יש קדימות גבוהה השנה	0	ד.	מנהלי הארגון מסבירים לעובדים את חשיבותה של הערכה וכיצד להשתתף באופן אפקטיבי בפעולות הערכה
לכך יש קדימות גבוהה השנה	0	ה.	מנהלי הארגון מעודדים את העובדים להשתמש בקביעות באסטרטגיות הערכה ספציפיות
	1	ו.	מנהלי הארגון משנים את המבנה הארגוני כנדרש לצורך הנהגת שינויים בתגובה לממצאי הערכה
לכך יש קדימות גבוהה השנה	0	ז.	מנהלי הארגון מטפחים שימוש בטכנולוגיה לתמיכה בהערכה ובחשיבה הערכתית
	1	ח.	הנהלה משתמשת בנתונים כדי לקבוע מטרות לעובדים ולהעריך את ביצועי העובדים
	1	ט.	תכניות למינוי "יורשים" למנהלים כוללות שימת דגש על הערכה – מנהלים חדשים אמורים ליחס חשיבות להערכה ובמידת האפשר להיות בקיאים בנושא ההערכה
לכך יש קדימות גבוהה השנה	0	י.	החלטות לגבי איש תפקידים (לדוגמה, החלטות הקובעות אילו עובדים יעבדו באילו פרויקטים, אילו עובדים ראויים לקידום או להעלאה או אילו עובדים זקוקים לסיוע נוסף ולהזדמנויות הכשרה נוספות) מבוססות על נתונים
הערות:			
המשך לגיליון העבודה הבא			

גיוס כספים/פיתוח משאבים (FUND RAISING/FUND DEVELOPMENT)			
קדימות	בחינה		
לכך יש קדימות גבוהה השנה	0	א.	הארגון מחפש הזדמנויות אפשריות לפיתוח משאבים (מענקים וחוזים) ובוחן אילו מהן כדאי לממש
לכך יש קדימות גבוהה השנה	0	ב.	הארגון מכין תכנית כתובה לפיתוח משאבים המבהירה מה יהיו המענקים והחוזים שהארגון יפעל להשגתם
		ג.	הארגון בוחן את התכנית הכתובה לפיתוח משאבים כדי לוודא שהיא מבוצעת ככתבה וכלשונה וכדי לברר מהן הסיבות לשינויים בתכנית ולחריגות ממנה
		ד.	הארגון משנה את התכנית על סמך הבחינות שנערכו
	1	ה.	צוות העובדים (אם רלוונטי) משתתף בכתיבת הצעות למענקים (בייחוד בסעיפים העוסקים במערך התכנית ובתוצאותיה)
לכך יש קדימות נמוכה יותר	0	ו.	נערכת בחינה של העלויות והתועלות של אירועים ופעילויות לגיוס משאבים
הערות:			
המשך לגיליון העבודה הבא			

נספח 2: בחינת חשיבה הערכתית (Evaluative Thinking Assessment)

הערכה (EVALUATION)			
קדימות	בחינה		
לכך יש קדימות גבוהה השנה	0	א.	הארגון משתף חברים בצוות התכנית, מנהלים בארגון ומשתתפים בתכניות (אם רלוונטי) בהכנה/בחינה של תכניות הערכה לתכנית
	1	ב.	הארגון משתף חברים בצוות התכנית, מנהלים בארגון ומשתתפים בתכניות (אם רלוונטי) באיסוף נתונים להערכת התכנית
לכך יש קדימות גבוהה השנה	0	ג.	הארגון משתף חברים בצוות התכנית, מנהלים בארגון ומשתתפים בתכניות (אם רלוונטי) באיסוף נתונים להערכת התכנית ובניתוחם
לכך יש קדימות נמוכה יותר	0	ד.	הארגון מוודא שיש בו ממלאי תפקידים מרכזיים בעלי מומחיות בהערכה לצורך טיפול בצורכי ההערכה של הארגון
לכך יש קדימות נמוכה יותר	0	ה.	הארגון מוודא שיש בצוות העובדים חברים שתפקידם או חלק ממנו מוקדש להערכה
לכך יש קדימות גבוהה השנה	0	ו.	הארגון מספק לחברי צוות התכנית הכשרה בתחום ההערכה או רוכש בעבורם הדרכה כזו ומוודא שההדרכה עדכנית, נערכת כראוי ושמשפר חברי הצוות המשתתפים בה גדול דיו להבטיח שהשימוש בהערכה הוא פרקטיקה מקובלת
	1	ז.	במקרה הצורך הארגון שוכר את שירותיהם של יועצי הערכה
לכך יש קדימות גבוהה השנה	0	ח.	הארגון מבצע בקביעות הערכות של תכניותיו הכוללות תשומת לב למאפיינים, לפעילויות ולתוצאות מבחינת התכניות ומבחינת המשתתפים
	1	ט.	התוצאות של הערכות תכניות, לרבות ממצאים לגבי תוצאות של משתתפים, נמסרות אם רלוונטי, למנהלים בארגון, לחברי צוות התכנית, למשתתפים, לחברי מועצת המנהלים ולגורמים מממנים
לכך יש קדימות גבוהה השנה	0	י.	התוצאות של הערכת תכניות מניעות שיפור מתמשך של תכניות
הערות:			
המשך לגיליון העבודה הבא			

קשרי לקוחות (CLIENT RELATIONSHIPS)			
קדימות	בחינה		
	1	א.	צורכי המשתתפים נבחנים בקביעות
	1	ב.	השירותים למשתתפים מתוכננים במענה לצרכים שנקבעו
	1	ג.	שביעות רצון המשתתפים נבחנת בקביעות
לכך יש קדימות גבוהה השנה	0	ד.	תוצאות המשתתפים נבחנות בקביעות
	1	ה.	הממצאים מבחינות שביעות רצון המשתתפים מובאות בחשבון בפיתוח תכניות חדשות
לכך יש קדימות גבוהה השנה	0	ו.	הממצאים מבחינות תוצאות המשתתפים מובאות בחשבון בפיתוח תכניות חדשות
הערות:			
המשך לגיליון העבודה הבא			

נספח 2: בחינת חשיבה הערכתית (Evaluative Thinking Assessment)

פיתוח תכניות (PROGRAM DEVELOPMENT)			
קדימות	בחינה		
	1	א.	הארגון מזהה פערים בשירותים הקהילתיים לפני תכנון תכניות חדשות
	1	ב.	ממצאים מהערכת תכניות משולבים בתהליך התכנון של תכניות
	1	ג.	בעלי עניין רבים משתתפים בתכנון תכניות ובהכנסת שינויים במידת הצורך
	1	ד.	מעקב אחר תכנון התכניות כשהדבר אפשרי, ויש בנמצא אסטרטגיות לשינוי תכנון התכניות במידת הצורך
	1	ה.	לכל תכנית יש תכנית כתובה לתכנית כולל ניסוח לוגי
		הערות:	
		המשך לגיליון העבודה הבא	

תקשורת ושיווק (COMMUNICATIONS AND MARKETING)			
קדימות	בחינה		
	1	א.	לארגון יש תכנית שיווק ותקשורת הקשורה לתכנית האסטרטגית של הארגון ומסייעת לו להשיג את ייעודו
	1	ב.	בעלי עניין רבים, כולל עובדים, חברי מועצת מנהלים ואנשי מקצוע חיצוניים, לפי הצורך, משתתפים בפיתוח תכנית השיווק והתקשורת
	1	ג.	הארגון בוחן את האפקטיביות של תכנית השיווק והתקשורת שלו (כלומר, קובע אם המסרים הנשלחים מדויקים ואם העברתם מקדמת את ייעוד הארגון)
	1	ד.	בעלי עניין רבים, כולל עובדים, חברי מועצת מנהלים ואנשי מקצוע חיצוניים לפי הצורך, משתתפים בהערכת תכנית השיווק והתקשורת
		הערות:	
		המשך לגיליון העבודה הבא	

נספח 2: בחינת חשיבה הערכתית (Evaluative Thinking Assessment)

תכנון רכישת טכנולוגיות והכשרה (TECHNOLOGY ACQUISITION PLANNING AND TRAINING)			
קדימות	בחינה		
	1	מתקיים תהליך בחינה לצורך קבלת החלטות על תחזוקה, שדרוגים ורכישה של טכנולוגיות	א.
לכך יש קדימות נמוכה יותר	0	מערכות טכנולוגיות כוללות תוכנה הניתנת לשימוש לצורך ניהול וניתוח נתוני הערכה (לדוגמה, אקסל, SPSS)	ב.
	1	מערכות טכנולוגיות מספקות נתונים להערכת תוצאות משתתפים	ג.
	1	מערכות טכנולוגיות מספקות נתונים להערכת הניהול הארגוני	ד.
לכך יש קדימות נמוכה יותר	0	מערכות טכנולוגיות נבחנות בקביעות כדי לברר אם הן תומכות בהערכה	ה.
	1	צורכי העובדים בטכנולוגיה נבחנים בקביעות	ו.
הערות:			
המשך לגיליון העבודה הבא			

פיתוח עובדים (STAFF DEVELOPMENT)			
קדימות	בחינה		
	1	בחינה פורמלית של צורכי פיתוח עובדים מתקיימת אחת לשנה	א.
	1	יש תכנית לפיתוח עובדים המבוססת על נתוני הערכת הצרכים	ב.
	1	מבוצעת הערכה של התכנית לפיתוח עובדים	ג.
	1	לעובדים יש הזדמנויות לתת משוב על מפגשי ההכשרה	ד.
	1	הממצאים מבחינת ההכשרה הניתנת לעובדים משפיעים על פיתוח עובדים בעתיד	ה.
הערות:			
המשך לגיליון העבודה הבא			

נספח 2: בחינת חשיבה הערכתית (Evaluative Thinking Assessment)

משאבי אנוש (HUMAN RESOURCES)			
קדימות	בחינה		
	1	א. בארגון מתקיים תהליך מסודר של הערכת ביצועי עובדים	
	1	ב. הערכות הביצועים משמשות למסירת משוב ביחס לציפיות (פעם בשנה לפחות)	
לכך יש קדימות נמוכה	0	ג. הארגון אוסף ומעדכן מידע על כישורים, הכשרה ומיומנויות תרבותיות של עובדים	
לכך יש קדימות נמוכה	0	ד. הארגון משתמש בנתונים שנאספו לגבי הכישורים, ההכשרה והיכולות הבין-תרבותיות של עובדים לגיוס עובדים בעלי מיומנויות בין-תרבותיות	
	1	ה. הארגון משתמש בנתונים שנאספו לגבי הכישורים, ההכשרה והיכולות הבין-תרבותיות של עובדים להכשרת עובדים בעלי מיומנויות בין-תרבותיות	
	1	ו. הארגון עורך בקביעות (לדוגמה פעם בשנה, פעם בשנתיים) סקרי שביעות רצון של עובדים	
לכך יש קדימות גבוהה השנה	0	ז. הארגון משתמש בממצאים מסקרי שביעות רצון העובדים לצורך הכנסת שינויים במדיניות ובנהלים	
הערות:			
המשך לגיליון העבודה הבא			

פיתוח יוזמות עסקיות (BUSINESS VENTURE DEVELOPMENT)			
קדימות	בחינה		
	1	א. הארגון מזהה באופן שיטתי פערים בשירותים הקהילתיים	
לכך יש קדימות נמוכה	0	ב. הארגון בוחן אם יש לו יכולת להפעיל סוגי עסקים חדשים	
	1	ג. הארגון בוחן הזדמנויות ליוזמות עסקיות חדשות	
לכך יש קדימות נמוכה	0	ד. האסטרטגיות של הארגון לגבי יוזמות עסקיות חדשות מבוססות על ממצאי בחינת יכולת, על תוצאות מחקרי פערים ועל חקר פיתוח יוזמות עסקיות	
הערות:			
המשך לגיליון העבודה הבא			

נספח 2: בחינת חשיבה הערכתית (Evaluative Thinking Assessment)

בריתות ושיתופי פעולה (ALLIANCES AND COLLABORATION)			
קדימות	בחינה		
לכך אין כל קדימות השנה	0	שותפויות/בריתות/שיתופי פעולה קיימים נבחרים בקביעות כדי לקבוע אם הם ממלאים את ייעוד הארגון ושומרים על הכיוון האסטרטגי שלו	א.
	1	מתקיים תכנון לזיהוי שותפויות/בריתות/שיתופי פעולה דרושים נוספים	ב.
לכך אין כל קדימות השנה	0	שותפויות/בריתות/שיתופי פעולה קיימים נבחרים בקביעות כדי לקבוע אם הם פועלים באפקטיביות	ג.
		הערות:	
		עבור לטבלת הסיכום כדי לראות את ציוני הבחינה	

נספח 3: תולדות ההערכה בארצות הברית

<p>ההערכה מתמקדת בעיקר בבחינות (assessments) חינוכיות שעורכים חוקרים במדעי החברה במספר קטן של אוניברסיטאות וארגונים.</p>	<p>סוף שנות ה-50 – תחילת שנות ה-60 של המאה ה-20</p>
<p>תכניות "המלחמה בעוני" (War on Poverty) ו"החברה הגדולה" (Great Society) של שנות ה-60 בארצות הברית דחפו להשקעת משאבים נכבדה בתכניות חברתיות וחינוכיות. הסנטור רוברט קנדי, שחשש שהכסף הפדראלי יוצא למטרות שאינן סיוע לילדים טעוני טיפוח, עיצב את העברת חוק החינוך היסודי והעל-יסודי (Elementary and Secondary Education Act) (ESEA – Secondary Education Act) עד שהוכנס בו סעיף לגבי הערכה. החוק שהתקבל חייב את רשויות החינוך המקומיות להגיש תכנית הערכה ואת רשויות המדינה להגיש תקצירי דוחות. עקב כך, נעשו דרישות ההערכה לחלק מכל מענק פדראלי. (הציפיות המוקדמות היו שהערכה תשפוך אור על הגורמים לבעיות חברתיות ועל האמצעים הברורים והספציפיים שבאמצעותם אפשר לפתור בעיות כאלה).</p>	<p>אמצע שנות ה-60</p>
<p>בשנת 1976 קמו בארה"ב שני ארגוני הערכה מקצועיים: רשת ההערכה (Evaluation Network) שחבריה היו בעיקר פרופסורים באוניברסיטאות ומעריכים במוסדות חינוך, והחברה לחקר הערכה (Evaluation Research Society) שחבריה היו בעיקר מעריכים בגופים ממשלתיים ובאוניברסיטאות. (ב-1985 התמזגו שני הארגונים האלה ויצרו את האגודה האמריקנית להערכה, (AEA) American Evaluation Association).</p> <p>www.eval.org המונה כיום יותר מ-3,700 חברים בכל רחבי העולם.</p>	<p>אמצע שנות ה-70</p>
<ul style="list-style-type: none"> • הספקות לגבי התועלת שבממצאי ההערכה ולגבי השימוש במערכים ניסויים ודמוי - ניסויים גוברים והולכים. • קיצוצים נרחבים בתכניות חברתיות בתקופת נשיאותו של רייגן, צמצמו את המעורבות הממשלתית, הפחיתו או ביטלו את דרישות ההערכה שחלו על מענקים פדראליים. • רשויות חינוך מקומיות רבות, אוניברסיטאות, חברות פרטיות, משרדי חינוך של מדינות (בארה"ב), ה-FBI, מינהל המזון והתרופות (FDA) והמשרד המקביל למשרד מבקר המדינה בישראל) הקימו יחידות הערכה פנימיות. 	<p>במהלך שנות ה-70 וה-80</p>
<p>גדלה החשיבות שמייחסים לנשיאה באחריות (accountability) בתכניות ממשלתיות וניכרת מגמה של יצירת ארגונים "רזים", יעילים, גלובליים ותחרותיים יותר. השימוש בהערכה נעשה לנוהג מקובל במגוון רחב של ארגונים ציבוריים ופרטיים כאחד, לא רק כחלק מעמידה בדרישות הממשלה אלא גם לצורך שיפור האפקטיביות של תכניות, שיפור הלמידה הארגונית ואיסוף מידע לצורך קבלת החלטות לגבי הקצאות. מספר קרנות הקימו יחידות הערכה פנימיות, תמכו בפעילויות הערכה או שני הדברים גם יחד.</p>	<p>שנות ה-90</p>
<p>התעניינות גוברת ועקבית בהערכות משתפות, הנעשות תוך שיתוף פעולה לצורך למידה. ארגוני הערכה ארציים מוקמים ברחבי העולם.</p>	<p>2000 עד היום</p>

Preskill and Russ-Eft 2005

נספח 4: מטרות שונות של הערכה מזמנות שאלות הערכה שונות

שאלות	מטרה
<p>באיזו מידה התכנית הצליחה? באיזו מידה היא השיגה את מטרותיה? האם יש להמשיך/להפסיק את התכנית? האם היישום היה תואם לדרישות? האם נעשה שימוש הולם בכספים, בהתאם למטרות שלשמם נועדו? באיזו מידה הושגו התוצאות בהן הלקוח היה מעוניין?</p>	<p>למסור חוות דעת נצורך כלשהו נענה, מטרה כלשהי הושגה, סטנדרט כלשהו הושג. חובה לציין מראש את הקריטריונים לשיפוט.]</p>
<p>מהם היתרונות והחסרונות של התכנית? כיצד ובאיזו מידה מתקדמים המשתתפים לעבר התוצאות הרצויות? אילו סוגים של משתתפים מתקדמים כראוי ואילו לא? אילו סוגים של בעיות יישום נוצרו וכיצד מטפלים בהם? אילו דברים בלתי צפויים מתרחשים? כיצד רואים אנשי הצוות והמשתתפים את התכנית? היכן ניתן לממש שיפורים ביעילות? האם נוצרו רעיונות חדשים שניתן לבדוק?</p>	<p>להביא לשיפור נשימוש במידע לניטור העבודה המושקעת בתכנית ותוצאותיה באופן שוטף לאורך זמן, כדי לספק משוב, לשפר את היישום, לכוון את הגישות וכן כדי להבטיח שהמשתתפים מתקדמים לעבר התוצאות הרצויות.]</p>
<p>כיצד פועל המודל של התכנית הלכה למעשה? באילו סוגים של התערבות נעשה שימוש? לאילו סוגים של תוצאות ניתן לצפות? כיצד מודדים אותם? אילו לקחים ניתן להפיק? על אילו אפשרויות של מדיניות מצביעים הממצאים?</p>	<p>להפיק ידע נשימוש מושגי ולא אינסטרומנטלי בממצאים.]</p>

נספח 5: הבחנה בין הערכה לבין מחקר

הערכת תכניות דומה למחקר, אולם הייעוד שלה שונה והדרישות לגבי הנתונים גם הן שונות. כמו כן ישנם הבדלים מבחינת גודל והיקף. ההבדלים החשובים ביניהם מוצגים בטבלה הבאה.

מחקר	הערכה	
נועדו לקבוע סיבתיות, לבדוק תיאוריות.	מוכווני שינוי ופעולה, נועדו לקבוע את ההשפעה.	יעדים
מדידות מדויקות מאד.	נתונים ראיתיים.	נתונים
בדרך כלל מחקר של מדגמים מאוכלוסיות גדולות למדי.	קבוצות יעד של התכנית או מדגמים של קבוצות יעד (לעתים קטנות מאד).	מספר משתתפים
אמת, סיבתיות, יכולת הכללה, תיאוריה.	שימושיות, פרקטיות, דיוק, אתיקה.	סטנדרטים
בדרך כלל עלויות גבוהות.	נעות בין מזערי למשמעותי למדי.	עלויות
סיכון גבוה מאד (לדוגמה, חיי אדם או בריאותו).	סיכון נמוך למדי, היקף צר למדי (התכנית).	סיכונים/היקף
קביעת הטיפולים הטובים ביותר, הפתרונות הטובים ביותר וכדומה. יכול לכלול מדדים קהילתיים היכן שרלוונטי.	האם דבר מה מתבצע היטב, לאו דווקא טוב יותר. יש להתמקד בתוצאות של המשתתפים (לא במדדים קהילתיים כלליים).	מוקד
לעתים מתבצע כאשר אין ודאות בכך שיעשה שימוש.	אין לבצע אלא אם ישנה הזדמנות של ממש להשתמש בתוצאות.	שימוש

נספח 6: קבלת החלטות על איסוף נתונים

שיטה	יתרונות	חסרונות	החלטות
סקרים (מקצתם ניתנים לרכישה או שאפשר לפתח כלים ייחודיים)	קל לכמת ולסכם תוצאות; הדרך המהירה והזולה ביותר לאסוף נתונים חדשים באופן מדויק, שימושי למדגמים גדולים, מדידות חוזרות, השוואה בין יחידות ולנרמות/יעדים; טוב לבחינת גישות ותפיסות – יכולים גם לאסוף דיווחים התנהגותיים (behavioral reports) מסוימים.	קשה לקבל נתונים על התנהגות, ההקשר משפיע על ההתנהגות (ייחוס). לא מתאימים לנושאים עדינים, רגישים. סקרים אינם אישיים. קשה לפתח אותם. יש להתמודד עם אתגרי שפה והפצה. יש להתמודד עם אי-היענות, תשובות מוטות או לא תקפות, פרשנות-יתר במדגמים קטנים.	מי משתתף בסקר (דגימה)? כיצד תישמר הסודיות? תוקף של הערכות עצמיות? מהם דפוסי הרצייה (Desirability)? צורך במדידות חוזרות – באילו מרווחי זמן?
ראיונות (מובנים, מובנים למחצה, ראיונות חתך)	מכסים בקלות נושאים רבים ומאפיינים רבים; ניתנים להתאמה לפני הראיון או במהלכו; מאפשרים לגלות אמפטיה, לבנות אמון; מידע עשיר; מאפשרים להבין את נקודות הראות והפרשנויות של המשיבים. טובים לבחינת עמדות ותפיסות – יכולים גם לאסוף דיווחים התנהגותיים.	יקרים, בעיות דגימה בתכניות גדולות; הטיות משיב ומראיין; תשובות שאינן ניתנות להשוואה; ניתוח התשובות לשאלות פתוחות ופירושן גוזלים זמן. לעריכת ראיונות יש צורך בהכשרה ובמדריכים.	מי המרואיינים (דגימה)? כיצד תישמר הסודיות? תוקף של הערכות עצמיות? מהם דפוסי הרצייה (Desirability)? צורך במדידות חוזרות – באילו מרווחי זמן?
תצפיות (משתתפים במהלך מפגשים בתכנית, משתתפים במסגרות אחרות)	נתונים עשירים על נושאים קשים למדידה (לדוגמה, פרקטיקות בפועל, התנהגויות). נתונים התנהגותיים שאינם תלויים בתיאורים ודיווחים עצמיים, בתחושות, בדעות; נתונים על השפעות של מצב, הקשר. טובות לבדיקת יישום תכניות ושינויים התנהגותיים מסוימים.	מגבלות גישה (עיתוי, מרחק, התנגדות להפרעה של הצופה, סודיות, בטיחות); עלות גבוהה, גוזלות זמן, הטיה של הצופה, מהימנות נמוכה בין צופים; עלולות להשפיע על התנהגות האנשים הנצפים; קשות לניתוח, לפירוש, לדיווח הנתונים; עלולות להיראות לא מדעיות. עריכתן מחייבת הכשרה ומדריכים.	מי יהיו מושאי התצפית? כמה, ובאילו רמות? צורך במדידות חוזרות – באילו מרווחי זמן?
סקירת רשומות ונתונים מינהליים (לדוגמה, רשומות תכניות, רשומות בתי ספר, רשומות ניהול מקרים)	לא-תגובתית; במקרים רבים ניתנת לכימות; מדידות חוזרות מצביעות על שינוי; מהימנות גבוהה של מדדים מוכרים או מתוקננים (לדוגמה, משקל לידה, אירועי מעצר, תוצאות בדיקות סמים, תוצאות בחינה של אנשי צוות או הורים); במקרים רבים זו דרך זולה יותר ומהירה יותר מאיסוף נתונים חדשים; יכולה לכלול נתונים ממקורות בלתי תלויים אחרים. טובה לקביעת סטטוס (התנהגותי).	בעיות של גישה, של אחזור מידע, של ניתוח עשויות להגדיל את העלויות ואת דרישות הזמן; תוקף ואמינות המקורות והמדדים עלולים להיות נמוכות. את ההגדרות יש לקבוע לפני השימוש, במקרים רבים הן נקבעות על-ידי גורם חיצוני, אינן ניתנות להתאמה אישית; ניתוח הנתונים צריך להיעשות בהקשר המתאים; נתונים מוגבלים על נושאים רבים.	אילו רשומות? כיצד אפשר לקבל גישה? צורך במדידות חוזרות – באילו מרווחי זמן?

נספח 6: קבלת החלטות על איסוף נתונים – שיקולים אחרים

שיטה	תוקף (validity)	מהימנות (reliability)	משאבים נדרשים	התאמה תרבותית
סקרים	נמוך אין אפשרות לתת הבהרות והסברים במקרים רבים המשתתפים בוחרים תשובות שונות מאלה המובאות בפניהם. ייתכן שמשתתפים לא ירצו לדווח על התנהגות פרטית. ייתכן שהמשתתפים לא יהיו מודעים לפעולותיהם, להתנהגויותיהם או לעמדותיהם.	גבוהה אופן ביצוע הסקר זהה לגבי כל המשתתפים. אפשרויות המענה הקבועות מראש מספקות טווח אחיד של תשובות. לאוסף הנתונים אין כמעט אפשרות להשפיע על התוצאות.	חסכוניים הפצה המונית. העלויות תלויות במספר פריטי הדואר הנשלחים, בשימוש בטלפון בדואר או בדואר אלקטרוני, בתמריצים.	משתנה מתאים במיוחד לאוכלוסיות משכילות, ילידי הארץ ממעמד הביניים. גרוע למהגרים ולפליטים.
ראיונות	גבוה אפשר להבהיר שאלות ולנסות לקבל תשובות מעמיקות יותר אינטראקציה אישית יכולה ליצור קשר שיאפשר שיחה פתוחה. קבוצות מיקוד יכולות לטפח דיון ושיתוף. קבוצות מיקוד יכולות להבהיר נקודות ראות אישיות באמצעות דו-שיח עם אחרים.	נמוכה ראיונות הם ייחודיים מאחר שהם מבוססים על דברי המשיבים; יש להניח שהשאלות משתנות מראיון לראיון.	עלות בינונית ראיונות אישיים: עלות קבוצת מיקוד: עלות נמוכה עד בינונית.	חזקה ראיונות מותאמים אישית טובים במקרים שדיווח בכתב נתפס כמאיים או פולשני, או כשהתנהגות או העמדה המדווחת היא בעייתית. קבוצות מיקוד פועלות היטב כשדעת הקבוצה היא הנורמה התרבותית.
תצפיות	גבוה הצופים יכולים לצפות ישירות בהתנהגות שאי-אפשר לקבל עליה דיווח מדויק בדרכים אחרות. הצופים יכולים לצפות ישירות בהתנהגויות שלגביהן יש סטנדרטים שנקבעו על-ידי אנשי מקצוע או מוסדות.	בינונית לצופים דרושים מדריכים מובנים לקידוד תצפיותיהם (מדריכים פחות מובנים פוגעים במהימנות מאחר שצופים שונים עשויים להגיע למסקנות שונות.	עלות בינונית - יקרה תצפית בהתנהגויות דורשת זמן. אפשר לקצר את משך הזמן הנדרש על-ידי שימוש ב"צופים טבעיים".	בינונית הבדלים תרבותיים בהתנהגות עשויים להתפרש בצורה לא נכונה.
סקירת רשומות ונתונים מינהליים	נמוך עד בינוני מיועדת לתיעוד, יש לנקוט זהירות בעת שימוש בשיטה זו למדידת תוצאות.	נמוכה עד גבוהה הדבר תלוי בקיומם של תקנים לניהול רשומות.	חסכוניים נתונים הם חלק מתהליך מתן השירותים והם קיימים ממילא בדרך-כלל. (השימוש מצריך תכנון מראש). בעיות של גישה, סודיות.	משתנה תלויה במתן השירותים, בהתאמת התכנית. הטיה בזמינות הנתונים עלולה לגרום לייצוג יתר או ייצוג חסר של קבוצות מסוימות.

נספח 7: ראשי פרקים לדוח ההערכה

I. מבוא

- א. מבוא אודות הארגון ו/או התכנית (ייעוד, מטרות ופעילויות עיקריות).
- ב. מטרת ההערכה.
- ג. שאלות הערכה.
 1. שאלות ברורות ומדויקות העולות בקנה אחד עם ייעוד התכנית ועם מטרותיה.
 2. אם יש מספר שאלות הערכה, סדר אותן בקטגוריות (לדוגמה, מתן שירות, תוצאות מבחינת צוות עובדי התכנית, תוצאות מבחינת המשתתפים, השפעות התכנית).
 - ד. ריכוז מרכיבי הדוח (אופציונלי ובלתי נחוץ אם הדוח קצר).

II. שיטות/גישות לאיסוף נתונים

- א. תיאור השיטות הנבחרות (במלל או בצורת טבלה) – תיאור של הדברים שקרו בפועל במהלך איסוף הנתונים, לא את מה שהמערך תכנן לעשות או ניסה לעשות.
- ב.* הקשר בין השאלות לבין הגישות לאיסוף נתונים (בדרך-כלל מוצג כטבלה).
- ג.* רציונל איסוף הנתונים – הסבר מדוע נבחרו השיטות כולל הבהרה לגבי השימוש באיסוף משתף של נתונים.
- ד.* משיבים על איסוף נתונים ונתונים חסרים – תיאור של אוכלוסיות היעד לגבי כל פעילות איסוף נתונים כולל מדוע נבחרו ואם חסרים נתונים כלשהם.
- ה.* קשיים באיסוף נתונים.
- ו.* תיאור היעדים לניתוח (אפשר לטפל בזה גם בחלק הממצאים).

* **שים לב שבסעיפים ב' – ו', אפשר לטפל כחלק מתיאור השיטות הנבחרות.**

III. ממצאי ההערכה

- א. סיכומי תוצאות איסוף הנתונים וניתוח הנתונים.
- ב. תשובות על שאלות ההערכה (כשאפשרי).
- ג. השוואה בין ממצאים ליעדים (כשאפשרי ומתאים).

IV. מסקנות

- א. סיכום הממצאים העיקריים.
- ב. ניתוח סופי.
 - * כיצד מבין המחבר את הנתונים.
 - * כיצד ישפיעו הנתונים לדעתו של המחבר על התכנית.
 - * נקודות החוזק והחולשה של התכנית שעלו מממצאי ההערכה.
- ג. צעדי פעולה/המלצות – מה ייעשה בדוח, מה אפשר/או צריך לעשות לגבי התכנית.
- ד. נושאים להמשך בירור (נושאים תלויים ועומדים שעלו מן ההערכה).

נספח 8: הזמנת הערכה (Commissioning Evaluation)

מה לחפש אצל מעריך

- ידע בסיסי בתחום העיקרי שלגביו מבוצעת ההערכה
- ידע וניסיון בהערכת תכניות (בייחוד בארגונים ללא כוונת רווח)
- המלצות טובות ממקורות אמינים
- סגנון אישי וגישה אישית המתאימים לארגון (ככל הנראה הדבר החשוב ביותר)

לפני הזמנת הערכה

- שוחח עם כמה עמיתים שאתה סומך עליהם על הניסיון שהיה להם. במידת האפשר, שוחח גם עם מקבלי מענקים ועם מעריך מקצועי. אסוף עצות מקצועיות וקבע אם הן רלוונטיות לפרויקט שלך.
- חשוב כיצד תיגש למציאת מעריכים. האם פנייה למקור אחד תתאים לפרויקט שלך, או שתהליך תחרותי יתאים יותר ויהיה מועיל יותר? לכל אחת מהגישות יש מעלות. אם אתה רוצה, או נדרש, להשתמש בגישה תחרותית, קבע כמה רחבה צריכה התחרות להיות. (קבע תשובות לשאלות אלה).
- האם גישה של הזמנת מועמדים תביא את התוצאות הרצויות או שאתה רוצה לקיים תחרות פתוחה?
- האם יש מגבלות גאוגרפיות או יתרונות גאוגרפיים?
- האם יש דרישות מיסוי או דרישות עסקיות (עם כוונת רווח/ללא כוונת רווח, חברה פרטית, יחיד, מוסד אוניברסיטאי או מחלקה אוניברסיטאית וכו')
- באילו מקורות תשתמש כדי למסור למעריכים מידע על הפרויקט שלך ולעניין מציעים (לדוגמה, הצגת בקשות לקבלת הצעות באתר האינטרנט שלך, בפרסומים בכתב, באתרים של ארגוני תשתית)
- קבע את הגישה המתאימה לקבלת הצעות: הצעה כללית, ראיון של מועמדים לביצוע העבודה, ראיון בקשה להציע הצעת מחיר, לפרט כישורים או גישה אחרת. תהיה החלטתך אשר תהיה, ודא שהבקשה מפורטת דיה, שהיא מביאה מידע מדויק על הצרכים שלך, אבל אינה מפורטת עד כדי כך שהמעריך או בעלי עניין אחרים לא יוכלו להשפיע על המשך הדרך.
- קבע את לוח הזמנים למציאת מעריכים. אם תערוך תהליך הצעה מלא, תחרותי, יהיה עליך לקבוע את רצף הפעולות להודעה על התחרות, לפרסום הבקשה בפועל, לעריכת כינוס של מציעים או למתן תשובות לבקשות להבהרות, לאיסוף התשובות, לבחירה ביניהן

(כולל ראיונות למועמדים) ולהודעה למשתתפים. זכור שנדרש זמן להכנת תשובות טובות, בייחוד כאלה המוגשות בכתב או מוצגות בפגישה – דאג לתת לספקים הפוטנציאליים די זמן.

- קבע את מתכונת התשובה. האם ברצונך לקבל תשובה בכתב או תשובה בעל-פה, או שילוב של השתיים? אילו קטגוריות מידע דרושות ואילו חומרים נוספים יוכלו לסייע. (תמיד מועיל להביא שאלות ספציפיות שיש בהן עניין – ראה להלן – ופרמטרים לתשובות).
- קבע מי ישתתף בבחירה וכיצד. האם תידרש חוות דעת חיובית/ מקצועית לבחירת המעריכים? כיצד תטפל בחוות דעות רבות (סותרות)? אם תקיים ראיון, מי צריך להשתתף בו? איזה תפקיד יכולים/צריכים חברי צוות התכנית ומנהיגי התכנית למלא?

המלצה לשאלות שיש לשאול את המעריכים

- מה עליך לדעת כדי לתכנן הערכה מתאימה לתכנית/ליוזמה זו? (על המעריך לדעת לפחות מה מטרת הזמנת העבודה, וכן פרטים על השירותים הניתנים או על מבנה ארגוני אחר, וכן להכיר את היקף הפרויקט כולל מסגרת זמן, התקציב המשוער של התכנית וגודל אוכלוסיית היעד. מעריך נבון גם יבקש חומרי רקע אחרים ואולי אפילו ביקור מקדים).
- אילו שאלות הערכה ינחו את פעולתך? (ייתכן שכדאי לערוך שיחה מקדימה על תוצאות ומדדים, או לקבוע משימה שלמה שבה המועמד פועל יחד עם חברי צוות התכנית לצורך הבהרת תוצאות, מסגרות זמן, מדדים, הנחות יסוד מרכזיות וסוגיות לגבי הקשר אודות השירותים הניתנים).
- אילו גישות תנקוט כדי לענות על שאלות ההערכה? (ציין במדויק כיצד: תאסוף ותנתח נתונים, תערב את צוות הארגון/ הפרוייקט, מדוע יש היגיון בגישה זו או מדוע היא מקובלת, האם יש כלים סטנדרטיים כלשהם ומדוע נבחרו).
- כיצד תטפל בבעיות נפוצות? לדוגמה, כיצד ישפיע יישום גרוע של הפרוייקט על מערכי ההערכה שלך, אילו מדדי תוצאות יתאימו אם התכנית אינה מיושמת כיאות? כיצד תדווח על כך לבעלי עניין? מה תעשה כדי להבטיח את הנגישות לנבדקים ואת חיסיון התשובות?
- מה יהיה לוח הזמנים לפיו תפעל ההערכה? (הצג בטבלה או בצורה של לוח שנה, את משימות ההערכה העיקריות שיושלמו).

נספח 8: הזמנת הערכה (Commissioning Evaluation)

כוללות גם סעיפים שבהם מסביר הספק הפוטנציאלי שהוא מבין את הפרויקט ואת ההקשר שבתוכו נמצא הפרויקט, מזהה שאלות עיקריות שינחו את עבודת ההערכה, מבהיר מי יבצע את הפרויקט, מה כישוריהם של אנשים אלה וכיצד ינוהל הפרויקט, ומוסר מידע ספציפי לגבי כישורים או ניסיון רלוונטי קודם. בהתאם לצרכים אפשר גם להוסיף סעיפים הנוגעים ספציפית לפרויקט (לדוגמה, סעיף שעניינו קשיים בהערכה לדעתו של הספק, והדרכים שבהן בכוונתו להתמודד אתם, סעיף המטפל בסודיות ובגישות משתפות). בדרך-כלל מוסיפים לבקשה את כל הטפסים או התיעוד שהספקים נדרשים למסור.

בקשות לקבלת הצעות הן בדרך-כלל יותר פורמליות והתשובות בדרך-כלל ארוכות יותר. הן מתאימות לשימוש בתנאים האלה: כשנותן מענק אינו מכיר היטב את המועמדים לקבלת המענק או כשצרכי ההערכה ספציפיים מאוד (בייחוד צרכים המוכתבים על-ידי מקור חיצוני או על-ידי מודל של פרויקט/תכנית). על מבקשי ההצעה להקצות פרק זמן ארוך דיו לקבלת תשובה מלאה.

2) RFQ יכולה להיות בקשה לפירוט כשירות

והתאמה (qualifications) או בקשה לקבלת הצעות מחיר (quotes), בהתאם לאופי הבקשה. תשובות ל-RFQs יכולות לכלול נושאים רבים מאלה הכלולים בתשובות לבקשות לקבלת הצעות, אבל המידע פחות מפורט, והוא מתמקד בגישה ובסיבות שבגינן ספק שירות מסוים סבור שיש לבחור בו לביצוע העבודה. RFQs כוללות בדרך-כלל סעיפים/שאלות דוגמת אלה שלהלן:

1. מה תהיה גישתך הכללית להשלמת פרויקט זה?
2. מי מצוות העובדים שלך יעסוק בפרויקט זה ומדוע?
3. מהם לוחות הזמנים הצפויים לפרויקט ומהם התוצרים הצפויים?
4. מה העלויות החזויות?
5. איזה ניסיון קודם מכשיר אותך לעבודה זו.

ספקים גם מתבקשים בדרך-כלל להמציא המלצות ספציפיות, ויש המוזמנים להשתתף בראיונות נוספים שבהם הם מתבקשים למסור תשובות נוספות לשאלות ספציפיות ולהבהיר את תכניות העבודה שלהם.

RFQs הן קצת פחות פורמליות ומתאימות במיוחד לשימוש כשיש לך היכרות כלשהי עם הספקים העשויים להיענות לבקשה, כשהדבר החשוב ביותר הוא התאמה מבחינת הסגנון וכשפרק הזמן שבו עליך לבצע את

• **מי יבצע את העבודה ואיזה ניסיון רלוונטי יש להם?** (ציין את בעלי התפקידים המרכזיים והבהר את רמת מעורבותם – צרף קורות חיים ופירוט יכולות עם תיאורים של פרויקטים דומים אחרים. אם בהערכה ישתתפו מעריכים רבים, שאל לגבי פיקוח – מי בסופו של דבר אחראי לאיסוף נתונים ולניתוחם, לאימות הדיוק ולמסירת התוצאות? כשמדובר ביוזמות המתקיימות באתרים רבים, האם מעריכים מקומיים ישתתפו בהערכה? כיצד יוכשרו מעריכים אלה ואנשי צוות אחרים לביצוע פעילויות הערכה ספציפיות?)

• **כיצד ומתי יימסרו ממצאי ההערכה?** אילו תוצרים יפותחו? (התעניין בתוצרים מרובים כשהדבר מתאים) מה תהיה תועלתם של תוצרי ההערכה? כיצד צפויים מנהלי תכנית להשתמש במידע שיתקבל באמצעות ההערכה?

• **כיצד ייעשה שימוש במשאבי ההערכה – זמנם של אנשי המקצוע, נסיעות, עלויות ישירות אחרות, עלויות עקיפות.** (הקפד לבקש תקציב ספציפי למשימה).

גורמים המספקים שירותי הערכה

- יועצי הערכה עצמאיים
- חברות ייעוץ בנושא הערכה
- אוניברסיטאות עם תכניות ללימודי מוסמך הכוללות הכשרה בהערכת תכניות או פרויקטים של הערכת תכניות

זכור, אין לראות את ההערכה כתחרות עם משאבי התכנית. את ההערכה אפשר לממן כחלק מהתכנית (שימוש בכספי התכנית) או כפרויקט נפרד (שימוש במימון ייעודי או במימון נוסף). כלל אצבע מקובל הוא להקצות להערכה לפחות 10% מעלות התכנית.

מה ההבדל בין בקשה לקבלת הצעות (RFP) לבין בקשה לקבלת הצעות מחיר (RFQ)? באיזה מהן טוב יותר להשתמש?

1) **RFP היא בקשה לקבלת הצעה.** תשובות לבקשות לקבלת הצעות כוללות תחזיות ספציפיות באשר לאופן ביצוע העבודה על-ידי ספק השירות המציע (כלומר, גישות לאיסוף נתונים, תכניות ניתוח, פיתוח כלים), עלות העבודה (כולל סוגי ההוצאות החזויות), מועד ביצוע העבודה, האנשים שיבצעו אותה וסוגי התוצרים שיימסרו. תשובות לבקשות לקבלת הצעות

נספח 8: הזמנת הערכה (Commissioning Evaluation)

- להזמין מערך הערכה מורכב מדי או מערך הערכה שבעלי עניין אינם מעורבים בו במידה מספקת.
- להניח שמערך הערכה חייב לכלול תמיד מדידת תוצאות.
- לכפות הערכה של תוצאות בלתי מתאימות או תוצאות החורגות מתחום התכנית.

כיצד תמשיך לקבל מידע על סטטוס ההערכה לאחר שהסכמת לתמוך בה?

דוחות תקופתיים או דוחות במחצית הדרך

- בקש מהמערך למסור דוחות סטטוס לגבי:
 - פעילויות הערכה שהתבצעו;
 - כל בעיה באיסוף נתונים או בפיתוח כלים שהמערך נתקל בה;
 - כל שינוי מוצע בלוח הזמנים של איסוף הנתונים או בגישות לאיסוף הנתונים;
 - ממצאים ראשוניים כשהדבר מתאים.
- דוחות סטטוס אלה צריכים להימסר לפי לוח זמנים קבוע התואם את צורכי הגורם המממן ואת לוח הזמנים של ההערכה. השווה כל דוח סטטוס לפעילויות המוצעות וללוח הזמנים המוצע. התכונן לבקש הבהרות אם היו בעיות כלשהן (לדוגמה, לוח זמנים, גישה).

הערה: אל תבקש ממעריכים למלא דוחות סטטוס אלא אם יש מחויבות אמיתית לקרוא אותם. תן דעתך לכך שהכנת דוחות כאלה גוזלת זמן ועולה כסף.

סיכום הפרויקט

- בקש דוח סטטוס סופי או הכלל אותו כחלק מדוח ההערכה הסופי. השווה בין מה שנעשה בפועל לבין מה שהוצע. הנח שיהיו הבדלים מאחר שלא כל המשימות מתנהלות לפי התחזיות.

הבחירה קצר יחסית. היקף הקריאה והכתיבה הנדרשות ב-RFQs קטן יותר, אבל על נותן המענק ועל הקבלנים הפוטנציאליים מוטלת אחריות גדולה יותר להפיק מהראיון מידע רב ככל האפשר לצורך בחירת הקבלן שיבצע את העבודה.

שאלות שיש לברר לפני החלטה לקיים הערכה בפרויקט מסוים

1) תרומה לייעוד או לתחום הרחב יותר

מה המטרה הכללית של ההערכה המוצעת והאם תתרום לייעודו של נותן המענק? אם לא, האם יש סיבות אחרות לכך שיש לתמוך בה? (בעניין זה אפשר גם לדון עם מקבלי המענק כל עוד הם מודעים לייעודו של נותן המענק).

כיצד יתרום פרויקט הערכה זה לתחום הרחב יותר? אילו לקחים נראה שאפשר יהיה להפיק?

2) יישום והיתכנות

האם אוכלוסיית היעד של התכנית יודעת על קיומה של תכנית זו ומעוניינת להשתתף בה? האם נחתמו כל הסכמי שיתוף הפעולה הדרושים? כיצד תמנע עיכובים ביישום?

3) מערך הפרויקט/חלוקה לשלבים

תאר את החלקים העיקריים של הפרויקט וכיצד הם משתלבים במערך הכולל של הפרויקט. האם הוכן מערך תכנית כולל ניסוח לוגי? כיצד יחולק הפרויקט לשלבים לאורך הזמן?

4) כספים (שאל במידת הצורך)

הסבר בבקשה את הפרטים הבאים לגבי התקציב החזוי: _____

5) תוצאות והערכה

כיצד צפוי הפרויקט להשפיע על המשתתפים? כיצד תדע מתי זה קרה?

דברים שיש להימנע מהם בעת הזמנת פרויקטים של הערכה

- להסכים לממן תכנית הערכה שאינך מבין.
- להסכים לממן הערכה שבה התשלום אינו קשור לתוצרים.
- להזמין הערכה בלוח זמנים שאינו מתאים לתכנית.

נספח 9: השגת מימון להערכה

השגת מימון להערכה: מאין מגיע הכסף?

הערכה, אפילו בחינה עצמית (self-assessment) דורשת משאבים כספיים. עלותה של הערכה טובה מסתכמת בדרך-כלל בכ-01 עד 51 אחוזים מהעלויות הנדרשות להפעלה אפקטיבית של תכנית (כלומר, להערכתה של תכנית שהתקציב התפעולי השנתי שלה הוא 000,562 דולר יידרשו כ-000,52 עד 000,04 בשנה). ההוצאות בפועל עשויות להיות קטנות יותר אם ההערכה תהיה יותר משתפת, אבל במקרה כזה ייתכן שיהיו עלויות ארגוניות אחרות. כך למשל, אם חברי צוות התכנית ישתתפו באיסוף נתוני ההערכה, עדיין יידרשו משאבים לכיסוי העלויות הקשורות לעבודתם במסגרת התכנית. רוב הכספים הנדרשים להערכה משמשים לתשלום בעבור זמנם של אנשי המקצוע המכינים את מערכי ההערכה ואת כלי איסוף הנתונים, אוספים נתונים, מנתחים נתונים, מסכמים ומציגים את ממצאי ההערכה. הוצאות אחרות כוללות תקורה ועלויות ישירות הקשורות להערכה (לדוגמה, חומרים, תחזוקת מחשבים, תקשורת, תוכנה).

אין זה נכון להניח שלהערכה יש עלות סטנדרטית קבועה (לדוגמה, 000,01 דולר) ללא קשר לגודלה או למורכבותה של תכנית, ומסוכן לממן פרויקט הערכה שאינו מבהיר כיצד ייעשה שימוש בכספים המיועדים להערכה. המדריך *יסודות בהערכה משתפת (Participatory Evaluation Essentials)* שתורגם לעברית) מביא הוראות לקביעת לוח זמנים להערכה, לתכנון רמת מאמץ לכל פרויקט (כלומר הערכת משך הזמן שיידרש לכל אדם לסיים כל משימה הקשורה להערכה) ולחשב את העלויות הקשורות לכך. במדריך יש גם תקציב הערכה לדוגמה.

יש שתי דרכים לתכנון עלויות הערכה:

(1) לקבוע סכום כסף סביר כולל לצורך הערכה (ראה אחוזי עלות) ולאחר מכן להכין את מערך ההערכה הטוב ביותר לאור דרישות המשאבים האלה (כלומר להתחיל מסכום כסף קבוע המיועד להערכה ועל-פיו לתכנן את ההערכה).

(2) להכין את מערך ההערכה הטוב ביותר לתכנית הנבדקת ולאחר מכן להעריך את העלויות הקשורות ליישום המערך. לערוך שינויים במערך אם העלויות גבוהות מהמשאבים הכספיים הזמינים.

כדי לממן ההערכה:

- **כלול את עלויות ההערכה בתקציב הפיתוח של הפרויקט** (כלומר הוסף את העלות החזויה להערכה לעלות הכוללת של הפעלת הפרויקט). בקשות לקבלת הצעות (RFP's) כוללות במקרים רבים סעיף שעניינו הערכה. התייחס אליו ברצינות. במקום לקבוע סכום כלשהו כלאחר יד, נסה להעריך את העלות האמתית של הערכה טובה* וכלול את הנתון כסעיף נפרד בתקציב הפרויקט. לאחר מכן השתמש בכסף בהתאם לכך אם הפרויקט ממומן.
- **ייעד להערכה אחוז מסוים מתקציב הארגון** (לדוגמה, הקצה בכל שנה 5% מכספי הארגון לשימוש למטרות הערכה). **הכן תכנית לשימוש בכספים אלה.** תכנן למשל לבצע מדי שנה הערכה מקיפה של תכניות אחדות (לדוגמה, תכניות חדשות יותר או תכניות בעייתיות) ולאחר מכן לבקש לבצע איסוף נתונים/סקירת נתונים בהיקף מוגבל יותר לגבי תכניות אחרות.
- **השג כספים המיועדים למטרות הערכה בלבד.** יש נותני מענקים המקציבים כספים ייעודיים להערכה או לבניית יכולת הכוללת בניית יכולת הערכה או תגבור חשיבה הערכתית. ניתן לקבלם במענה לקול קורא או פנייה ייעודית לאותן קרנות.*
- **בחן את האפשרות לשיתוף במשאבים או ליצירת מאגר משאבים משותף** עם מחלקות אחרות או עם ארגונים אחרים הקשורים להערכה. **אם דרושה לך עזרה בהערכת עלויות פרויקט ההערכה או באפיון מערך טוב, שקול את האפשרות לפנות לגוף המספק סיוע טכני בהערכה.** יש יעוצי הערכה שיבצעו זאת בבחינת "שלח לחמך" בתמורה להזדמנות לבצע את ההערכה אם ימצא מימון לפרויקט.

נספח 10 א': הערות לגבי דגימה ומידת הייצוגיות (representativeness)

- **דגימה אקראית פשוטה (Simple Random Sampling)** דומה לשליפת שמות מתוך כובע. לאחר שקובעים את מספר המשיבים הרצוי בוחרים בהם באופן שרירותי מתוך רשימה אקראית של כלל האוכלוסייה. לכל אחד מהאנשים שברשימה יש סיכוי זהה להיבחר להשתתפות במדגם.
- **דגימת שכבות (Stratified Samples)** נערכת כשכמה מאפיינים חשובים של האוכלוסייה ידועים לפני איסוף הנתונים. נעשה בדרך-כלל כשהמשתתפים מייצגים אזורים גאוגרפיים רבים או כשהייצוג המגדרי אינו פרופורציונלי.
- **מדגמי נוחות** הם מדגמים של משיבים שקל ליצור אתם קשר לצורך השתתפות בסקר. אף שתשובותיהם יכולות למסור מידע מועיל וניתן לסכם אותן, אין להסיק מהן על כלל האוכלוסייה.
- **מדגמים מכוונים** כוללים מקרים עתירי-מידע. הם יכולים לכלול מקרי קיצון או מקרים חריגים, דגימה לצורך השגת שונות מירבית (maximum variation sampling), מקרים טיפוסיים, מקרים קריטיים (כאלה שיכולים לחזק טענה באופן דרמטי) ואפשרויות שונות אחרות.

פעמים רבות הסקר אינו מופץ לכל אחד מהמשתתפים בפעילות, אלא רק למשתתפים נבחרים. הקבוצה הנבחרת נקראת מדגם. אם קבוצת המשתתפים שלך גדולה, מומלץ לבחור במדגם של משיבים, אבל עליך להיות מסוגל לענות על השאלות הבאות: כיצד תאתר מדגם של משיבים? כמה משיבים דרושים לקבלת תוצאות תקפות? כיצד תגדיר את ייצוגיות המדגם וכיצד תבטיח אותה? להלן כמה דברים שיש לעשות:

- 1) הגדר את אוכלוסיית היעד שברצונך לבדוק. המונח אוכלוסייה מתייחס לכל המשיבים או הנשאלים שאפשר לשתף בסקר. יש להגדיר את האוכלוסייה במדויק.
- 2) החלט אם עליך לנסות לכלול את כל חברי האוכלוסייה (מפקד - census) או לבחור מדגם מתוכה.
- 3) בחר תת-קבוצה קטנה של אוכלוסייה המייצגת את כל האוכלוסייה. משתמשים בדגימה כמעט תמיד, למעט במקרים שהאוכלוסייה קטנה מאוד (פחות מ-200).

דרכים לבחירת המדגם

יש דרכים אחדות לבחירת מדגם. הדרכים המקובלות ביותר כוללות דגימה אקראית, דגימת שכבות, מדגמי נוחות ומדגמים מכוונים.

נספח 10 ב': מה צריך להיות גודל המדגם?

הגודל המוחלט של המדגם ולא היחס בין גודל המדגם לגודל האוכלוסייה הוא המשפיע על טעות הדגימה (Comer and Welch, 1988, עמ' 291). נעשה חישוב של גודל מדגמים המתאימים לגדלים שונים של אוכלוסיות ולשיעורים שונים של טעויות דגימה (ראה בעמוד הבא). אם ברצונך בדיוק רב יותר, השתמש בחישוב הבא (לביטחון של 95%, טעות של 5%).

$$n = 385 \div ((1 + (385/N)))$$

לדוגמה: אם ידוע לך שהאוכלוסייה מונה 274 חברים, הרי שכדי להבטיח ביטחון של 95% עם טעות של לא יותר מ-5% ידרש מדגם של 212 מתוכם.

$$385 \div ((1 + (385/274))) = 212$$

קשר בין גודל מדגם לבין טעות דגימה

- כפי שנראה לעיל, כשהמדגם גדול יחסית, הוספת מקרים כמעט שאינה מגדילה את הדיוק.
- ככל שהאוכלוסייה גדולה יותר, הגודל הכולל של המדגם קטן באותו יחס מבלי להשפיע על הטעות.
- כשהאוכלוסייה קטנה, דרוש חלק גדול יחסי שלה כדי לקבל שיעורי טעות סבירים.
- יחס סטנדרטי (לדוגמה, 33%), לא יתאים לגישת דגימה לאוכלוסיות בגדלים שונים.
- כלל אצבע שלישי: יש לבחור תמיד מדגם גדול מהמתוכנן כי יהיו מי שיסרבו להשתתף. לשם כך, עליך לאמוד את שיעור הסירוב ולהביא אותו בחשבון בחישוב שלך.

$$\text{מדגם כולל} =$$

(1 פחות שיעור הסירוב) ÷ גודל המדגם הרצוי.

מספר המשתתפים בתכנית הוא שיקבע אם לכלול את כולם בהערכה או לבחור במדגם, כלומר קבוצה קטנה יותר שתוכל לייצג את כל האחרים ושעל פיה ניתן **לבצע הכללה (generalization)**.

המדגם צריך להיות גדול ככל שהתכנית יכולה להרשות לעצמה במונחים של זמן וכסף. ככל שהמדגם גדול יותר (יחסית לגודל האוכלוסייה), כך קטנה יותר הטעות בהכללת התשובות על האוכלוסייה כולה – כלומר, על כל המקרים או על כל המשתתפים בתכנית.

כלל אצבע ראשון: אם האוכלוסייה מונה פחות מ-100 משתתפים, כלול את כולם (והשתדל להגיע לשיעור השבה של 80%); אם האוכלוסייה מונה יותר מ-100 משתתפים בחר **מדגם הסתברותי**. (ראה נספח 10 א' למידע על שיטות דגימה).

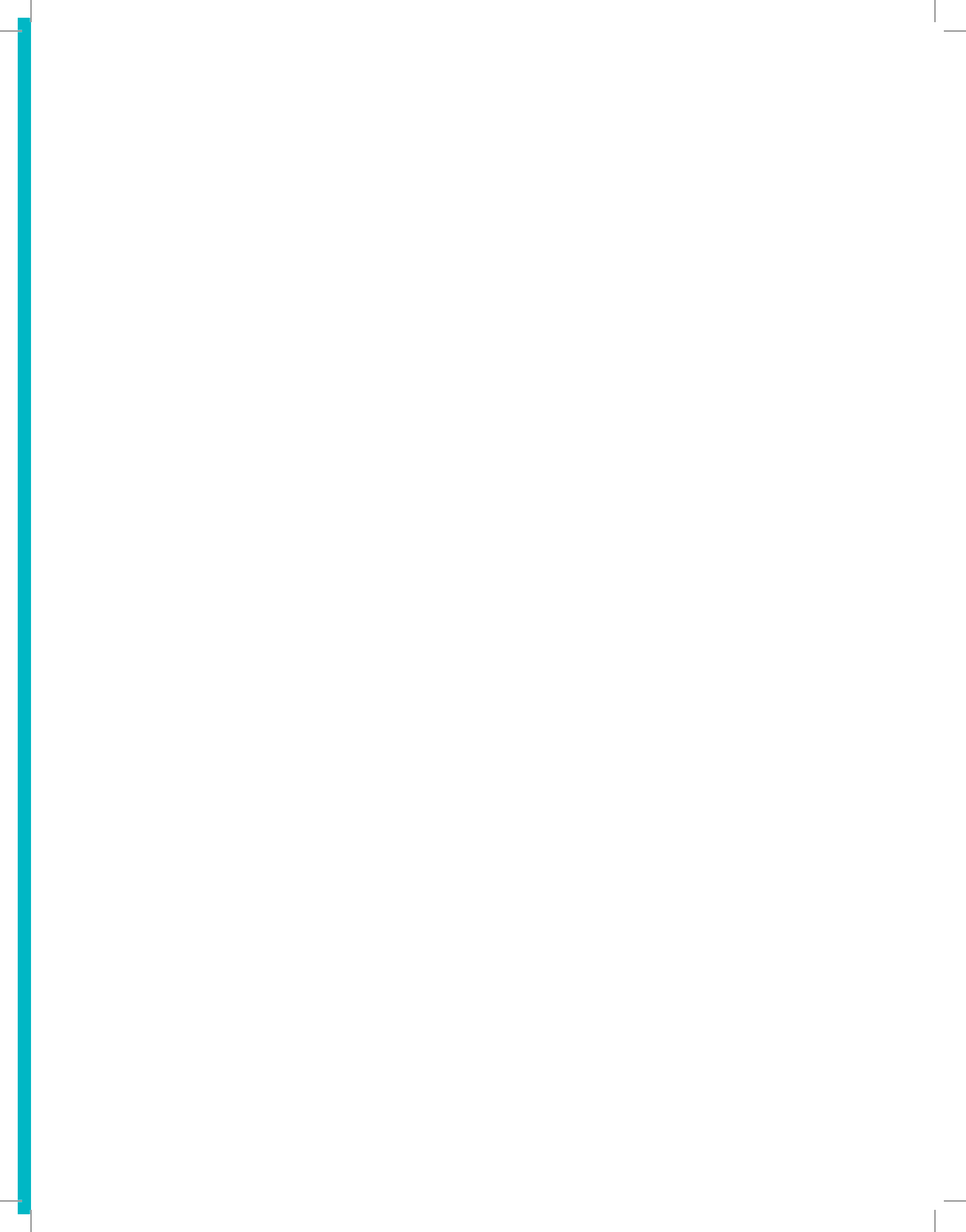
מדגמים הסתברותיים מאפשרים לחשב את מידת הסטייה של מאפייני המדגם ממאפייני האוכלוסייה. **טעות דגימה (sampling error)** היא המונח המגדיר את הפער שבין התוצאות שהתקבלו מהמדגם לבין התוצאות שהיו מתקבלות אילו היו הנתונים נאספים מכלל האוכלוסייה.

בעת בחירת המדגם משתדלים להקטין את טעות הדגימה ולהבטיח שהתוצאות מהימנות. כלל אצבע שני: מדד מקובל להערכת תכניות הוא רמת ביטחון של 95% עם טעות דגימה של ±5%. במילים, פירוש הדבר הוא שמניחים שב-95% מהזמן הפער בין תוצאות המדגם לבין התוצאות שהיו מתקבלות אילו נאספו נתונים מכל האוכלוסייה לא יעלה על 5%.

נספח 10 ב': מה צריך להיות גודל המדגם?

גודל מדגמים (n) עם ביטחון של 95%, עם טעות דגימה של 3%, 5% ו-10%			
טעות דגימה			גודל האוכלוסייה (N)
±10%	±5%	±3%	
49	80 (80%)	92	100
70	152 (61%)	203	250
81	217 (43%)	341	500
85	254 (34%)	441	750
88	278 (28%)	516	1,000
93	333 (13%)	748	2,500
94	357 (7%)	880	5,000
95	370 (4%)	964	10,000
96	378 (2%)	1,023	25,000
96	381 (<1%)	1,045	50,000
96	383 (<1%)	1,056	100,000
96	384 (<1%)	1,066	1,000,000
96	384 (<1%)	1,067	100,000,000

* לפי Reisman, 2000, A Field-Guide to Outcomes-Based Program Evaluation





www.brunerfoundation.org

The Bruner Foundation

