

Od wskaźników do zmiany

Jak zaprojektować skuteczny system MEAL w Twojej organizacji

Magdalena Krasowska-Igras





"Gdzie ostatecznie zaczynają się powszechne prawa człowieka? W małych miejscach, blisko domu — tak blisko i tak małych, że nie można ich zobaczyć na żadnej mapie świata..."





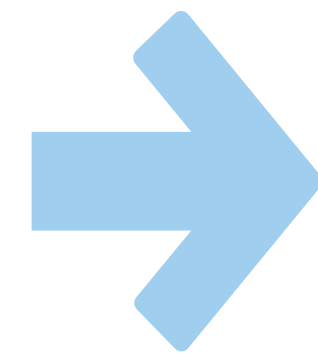
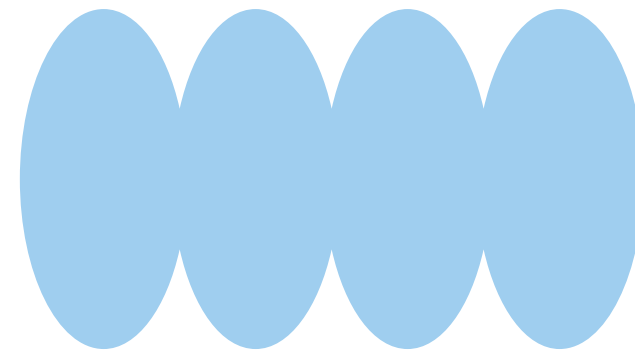
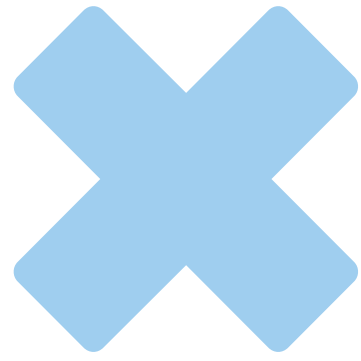
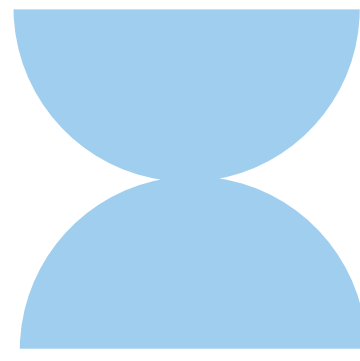
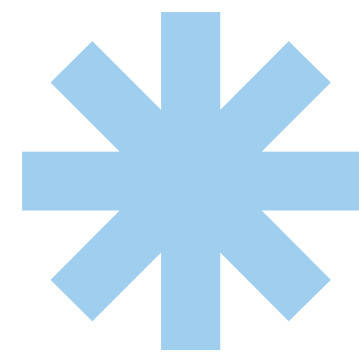
FUNDACJA
BATOREGO

**PROGRAM
RÓWNYCH
PRAW**



Federacja Funduszy
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we
współpracy z Federacją
Funduszy Lokalnych



MEAL

Monitoring

Evaluation

Accountability

Learning



Dofinansowane przez
Unię Europejską



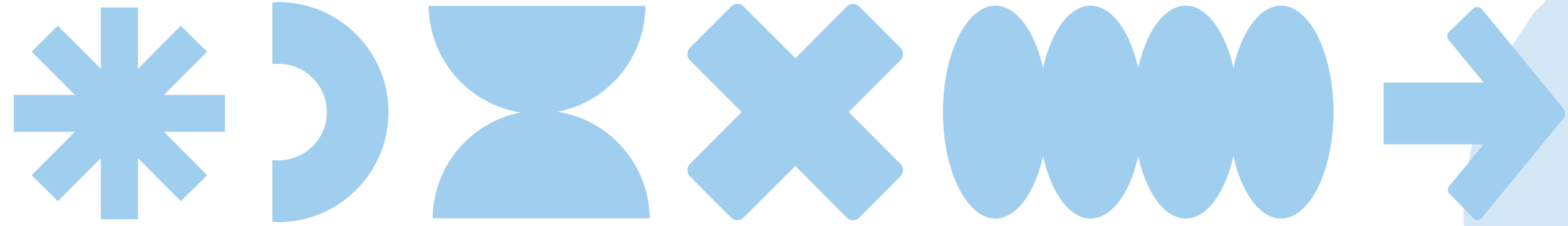
FUNDACJA
BATOREGO

**PROGRAM
RÓWNYCH
PRAW**



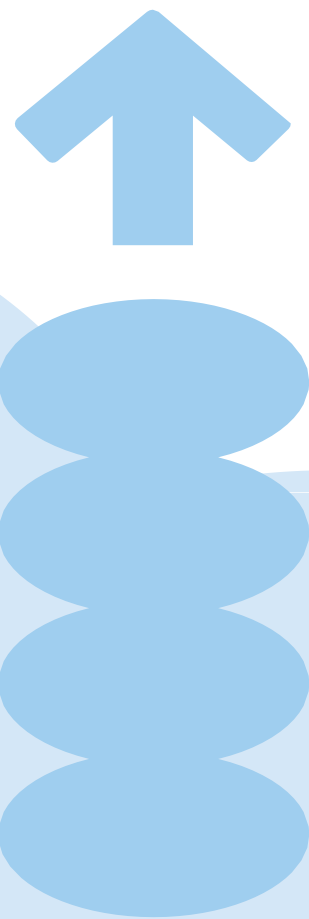
Federacja Funduszy
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we
współpracy z Federacją
Funduszy Lokalnych



MEAL

- **Monitoring:** bieżące, systematyczne zbieranie danych o działaniach i wynikach. Śledzenie wskaźników, identyfikacja odchyleń. Czy realizujemy wszystko zgodnie z planem?
- **Ewaluacja:** Okresowa ocena efektywności, trafności, wpływu i trwałości interwencji. Czy nasz pomysł działa i dlaczego?
- **Accountability:** Odpowiedzialność wobec beneficjentów, społeczności, donorów. Przejrzystość, mechanizmy feedbacku. Czy wspieramy ich w realizacji założeń projektu?
- **Learning: Refleksja i adaptacja:** wyciąganie wniosków z danych, dokumentowanie praktyk, wprowadzanie zmian. Co możemy zmienić w naszych planach – na bieżąco i na przyszłość?



Dofinansowane przez
Unię Europejską



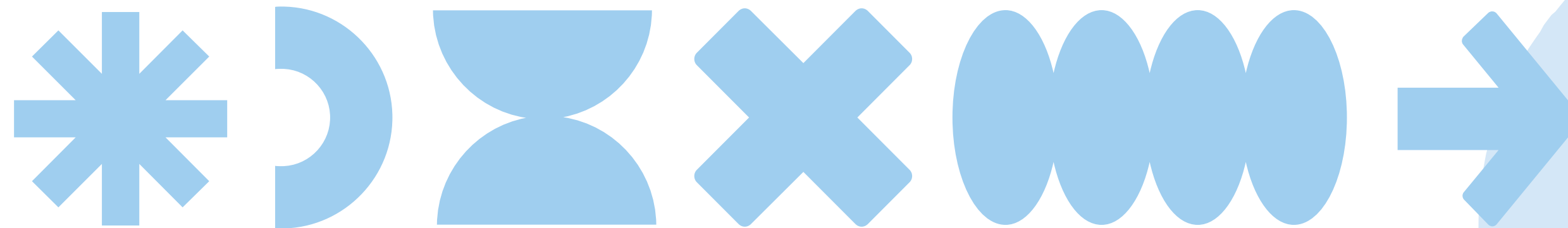
FUNDACJA
BATOREGO

**PROGRAM
RÓWNYCH
PRAW**



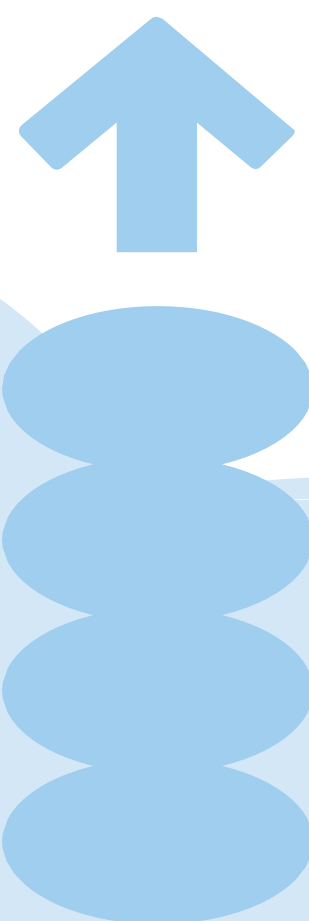
Federacja Funduszy
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we
współpracy z Federacją
Funduszy Lokalnych



MEAL: oceń się w skali 1-5

- **Monitoring:** Czy regularnie zbieramy dane o naszych działaniach i wynikach?
- **Ewaluacja:** Czy przeprowadzamy okresowa ocenę efektywności naszych projektów?
- **Accountability:** Czy wypracowaliśmy mechanizmy feedbacku od beneficjentów? Czy włączamy ich w decyzje i jesteśmy odpowiedzialni za skutki naszych działań?
- **Learning:** Czy systematycznie wyciągamy wnioski, a refleksje i rekomendacją stają się podstawą do usprawnień i adaptacji naszych działań?



Dofinansowane przez
Unię Europejską

MONITORING I EWALUACJA



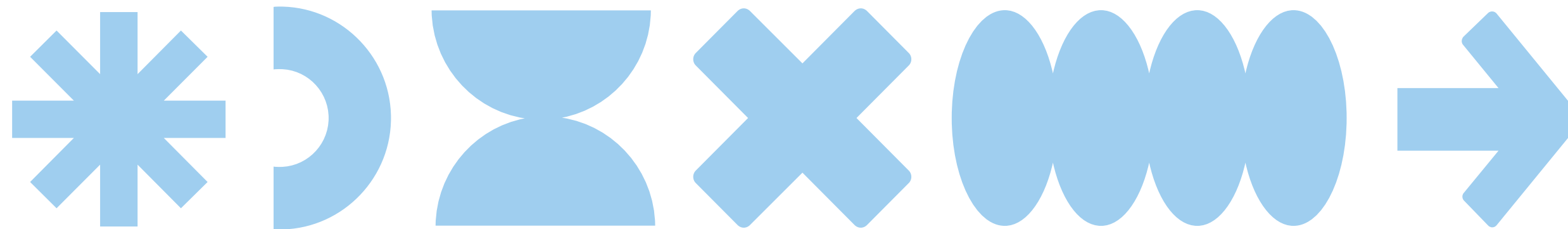
FUNDACJA
BATOREGO

PROGRAM
RÓWNYCH
PRAW



Federacja Funduszy
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we
współpracy z Federacją
Funduszy Lokalnych



MEAL

MEAL buduje procedury wykonawcze:

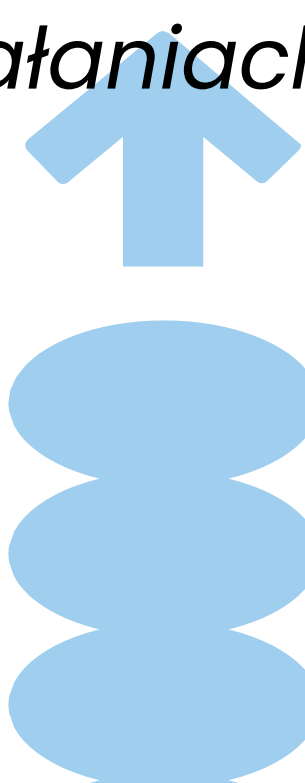
Kto przeprowadzi ten test? Ile osób weźmie w nim udział? Co będziemy sprawdzać? (Monitoring)?

Jak sprawdzimy, czy rzeczywiście uczestnicy wzmocnili swoje kompetencje (Ewaluacja)?

Jak zadbamy o informację zwrotną i dopasowanie programu do potrzeb osób uczestniczących (Accountability)?

W jaki sposób wyciągniemy wnioski i wdrożymy rekomendacje w kolejnych działaniach (Learning)?

„Wskaźnikiem sukcesu działania jest wzrost wiedzy po szkoleniu o 30%, a źródłem weryfikacji test wiedzy przeprowadzony pośród uczestników”



Dofinansowane przez
Unię Europejską



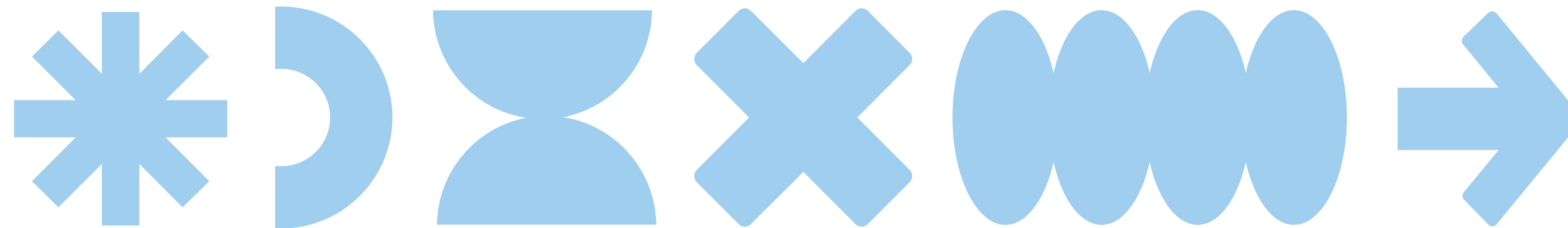
FUNDACJA
BATOREGO

**PROGRAM
RÓWNYCH
PRAW**



Federacja Funduszy
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we
współpracy z Federacją
Funduszy Lokalnych



Zmiana!

Działania

Produkty

Rezultaty

Zmiana!



Dofinansowane przez
Unię Europejską



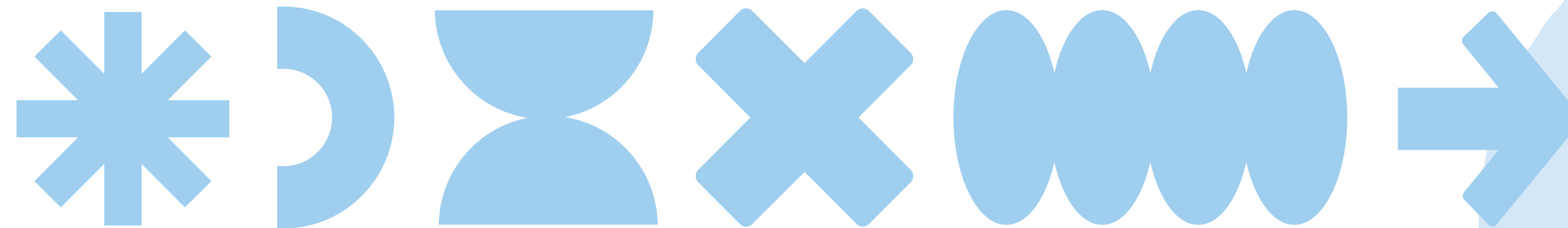
FUNDACJA
BATOREGO

**PROGRAM
RÓWNYCH
PRAW**



Federacja Funduszy
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we
współpracy z Federacją
Funduszy Lokalnych



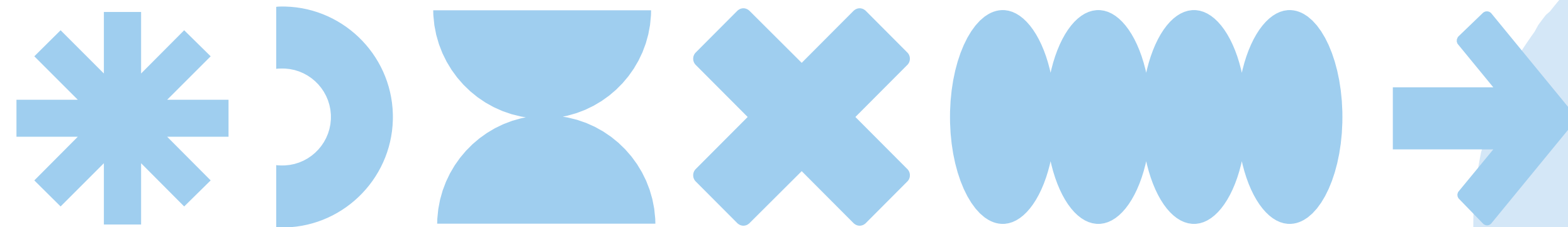
Monitoring działań i produktów

Monitoring działań i produktów = pilnowanie, czy budujemy fundamenty (poziom operacyjny).

Bieżąca rejestracja twardych danych ilościowych bezpośrednio powiązanych z codzienną realizacją założeń projektu. Wykorzystujemy do tego proste narzędzia administracyjne, takie jak karty obecności, dzienniki aktywności, rejestry wydanych materiałów oraz raporty finansowe z postępu wydatków.

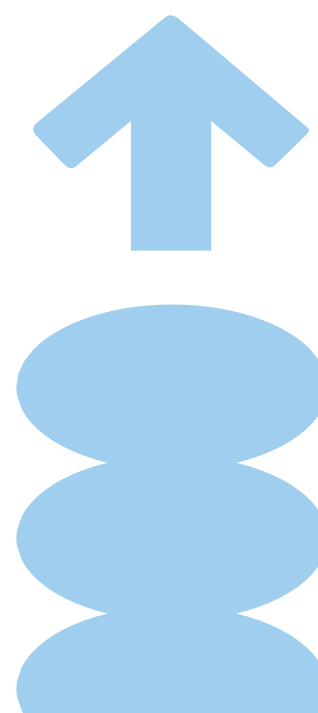


Dofinansowane przez
Unię Europejską



Monitoring rezultatów

Monitoring rezultatów = sprawdzanie, czy te fundamenty przynioszą oczekiwaną zmianę (poziom strategiczny)





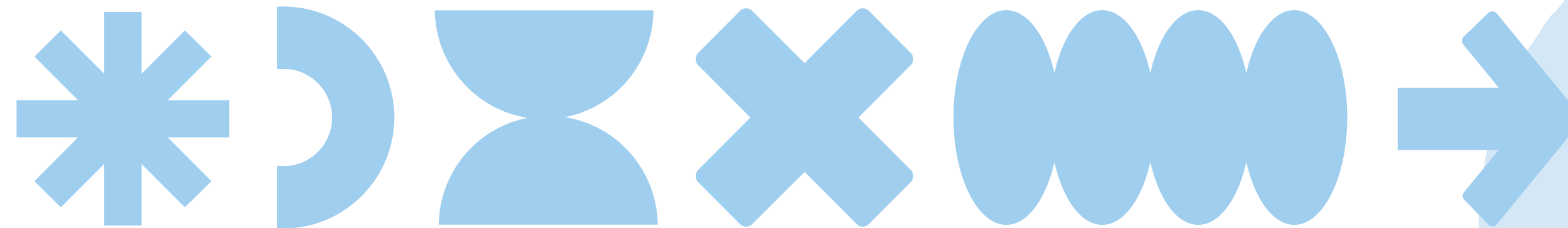
FUNDACJA
BATOREGO

**PROGRAM
RÓWNYCH
PRAW**



Federacja Funduszy
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we
współpracy z Federacją
Funduszy Lokalnych



Monitoring celów/rezultatów bezpośrednich

Skupia się na zmianie zachowań, postaw, wiedzy lub statusu beneficjentów, która następuje w trakcie projektu lub tuż po jego zakończeniu.

Sprawdza, czy produkty przyniosły zamierzony efekt. Sam fakt, że NGO przeprowadziło 10 szkoleń (Produkt), nie oznacza jeszcze, że wzrosły kompetencje uczestników (Cel).

Poprzez cykliczne testy wiedzy (pre/post-test), wywiady panelowe z tą samą grupą beneficjentów, obserwację zachowań czy ankiety ewaluacyjne w trakcie trwania cyklu projektu.



Dofinansowane przez
Unię Europejską



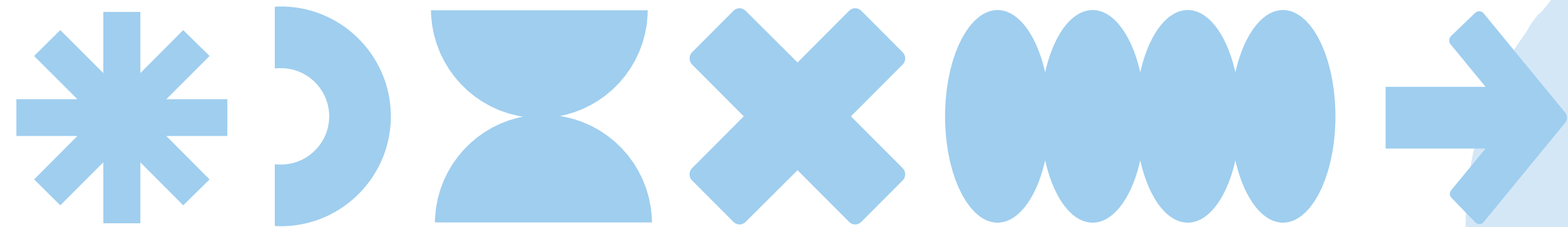
FUNDACJA
BATOREGO

PROGRAM
RÓWNYCH
PRAW



Federacja Funduszy
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we
współpracy z Federacją
Funduszy Lokalnych



Monitoring wpływu

Monitoring wpływu skupia się na **długofalowej, permanentnej transformacji** całego środowiska lub społeczności, często po zakończeniu finansowania.

To najtrudniejszy element, ponieważ na poziom wpływu wpływa mnóstwo czynników zewnętrznych (ekonomia, polityka, inne NGO). Tutaj badamy nie tylko to, czy jednostka zmieniła zachowanie, ale czy zmienił się cały system (np. spadek stopy bezrobocia w regionie, zmiana lokalnego prawa).

NGO rzadko ma środki na ciągły monitoring wpływu, dlatego w ramach MEAL wykorzystuje się tu wtórne źródła danych (statystyki publiczne, raporty instytutów badawczych) lub metody jakościowe zbierania narracji,



Dofinansowane przez
Unię Europejską



FUNDACJA
BATOREGO

**PROGRAM
RÓWNYCH
PRAW**



Federacja Funduszy
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we
współpracy z Federacją
Funduszy Lokalnych

Wskaźniki: rodzaje, nomenklatura, sposoby formułowania



Dofinansowane przez
Unię Europejską



FUNDACJA
BATOREGO

**PROGRAM
RÓWNYCH
PRAW**



Federacja Funduszy
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we
współpracy z Federacją
Funduszy Lokalnych



Rodzaje wskaźników

Oparte na faktach / Obiektywne

Ilościowe: mierzalne statystyki
(np. wskaźnik niedożywienia u
dzieci poniżej 5. roku życia).

Jakościowe: opisy faktów i
zdarzeń (np. status ratyfikacji
traktatu:
"podpisany/nieratyfikowany").

Oparte na ocenie / Subiektywne

Ilościowe: wyrażone liczbowo
opinie (np. % ludzi deklarujących,
że czują się bezpiecznie
spacerując nocą).

Jakościowe: opisowe oceny i
opinie ekspertów (np. narracyjna
ocena stopnia niezależności
sądownictwa w danym kraju).



Dofinansowane przez
Unię Europejską



FUNDACJA
BATOREGO

**PROGRAM
RÓWNYCH
PRAW**

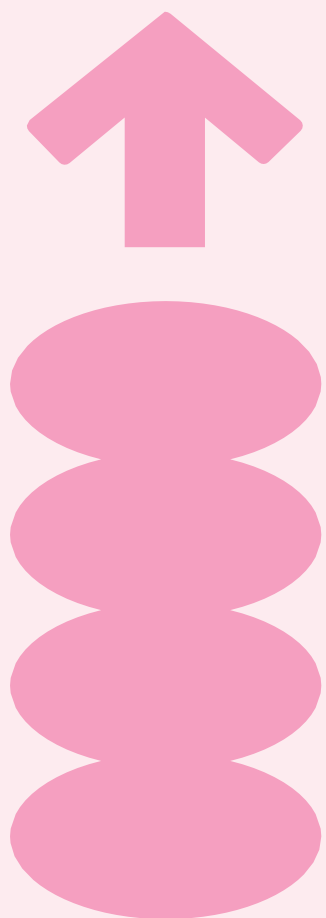


Federacja Funduszy
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we
współpracy z Federacją
Funduszy Lokalnych



SMART vs. CREAM



Specific – konkretny
Measurable – mierzalny
Achievable – osiągalny
Relevant – istotny
Time-bound – określony w
czasie

Clear – jasny
Relevant – adekwatny
Economic – ekonomiczny
Adequate – wystarczający
Monitorable – możliwy do
śledzenia



Dofinansowane przez
Unię Europejską



FUNDACJA
BATOREGO

**PROGRAM
RÓWNYCH
PRAW**



Federacja Funduszy
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we
współpracy z Federacją
Funduszy Lokalnych

Jak przygotować dobry wskaźnik?



Dofinansowane przez
Unię Europejską



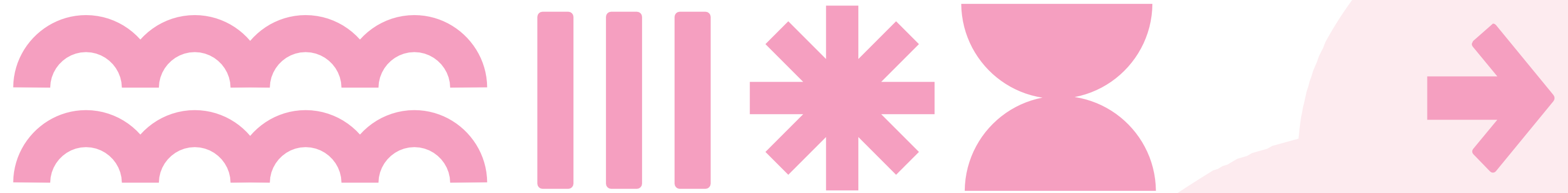
FUNDACJA
BATOREGO

**PROGRAM
RÓWNYCH
PRAW**

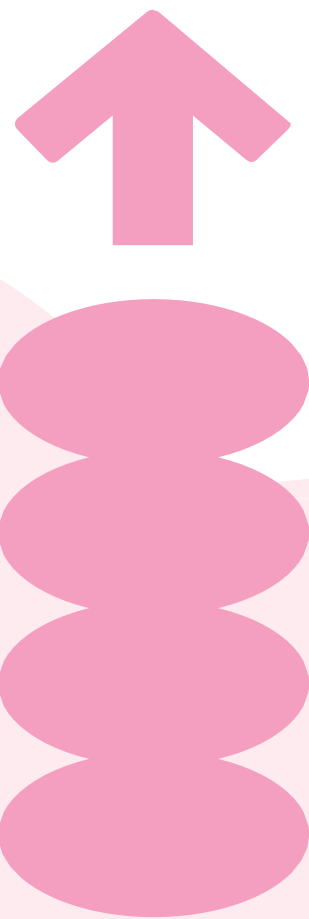


Federacja Funduszy
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we
współpracy z Federacją
Funduszy Lokalnych



Praktyczny wzornik wskaźników



Krok 1: Użyj SMART, aby upewnić się, że wskaźnik ma jasny cel, przypisaną wartość liczbową/procentową oraz ramy czasowe.

Krok 2: Użyj CREAM, aby sprawdzić realność zarządczą: czy pozyskanie tej informacji nie zrujnuje budżetu projektu (Economic) i czy dane będą łatwe do niezależnej weryfikacji (Monitorable).



Dofinansowane przez
Unię Europejską



FUNDACJA
BATOREGO

**PROGRAM
RÓWNYCH
PRAW**



Federacja Funduszy
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we
współpracy z Federacją
Funduszy Lokalnych

Przykładowe typy ewaluacji





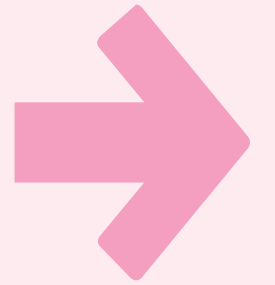
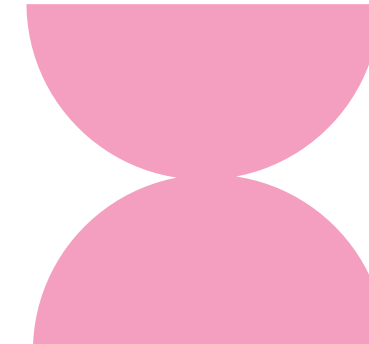
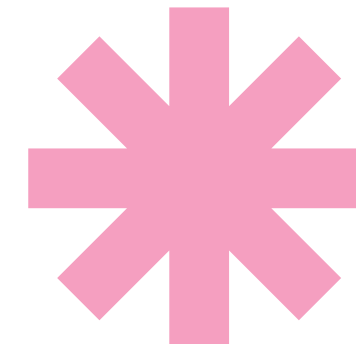
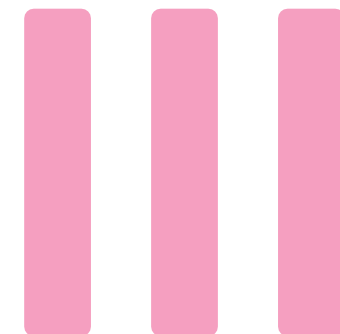
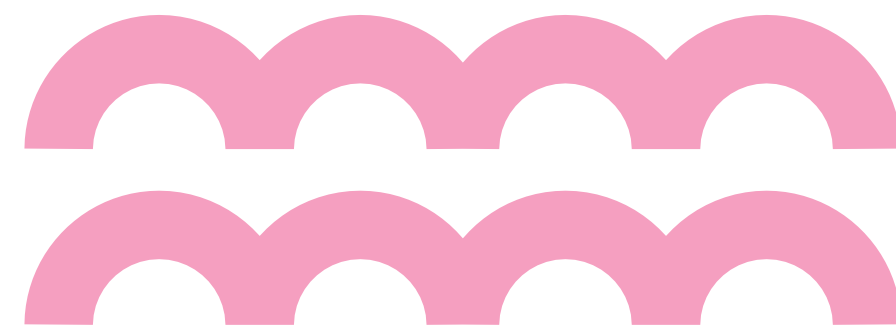
FUNDACJA
BATOREGO

**PROGRAM
RÓWNYCH
PRAW**



Federacja Funduszy
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we
współpracy z Federacją
Funduszy Lokalnych



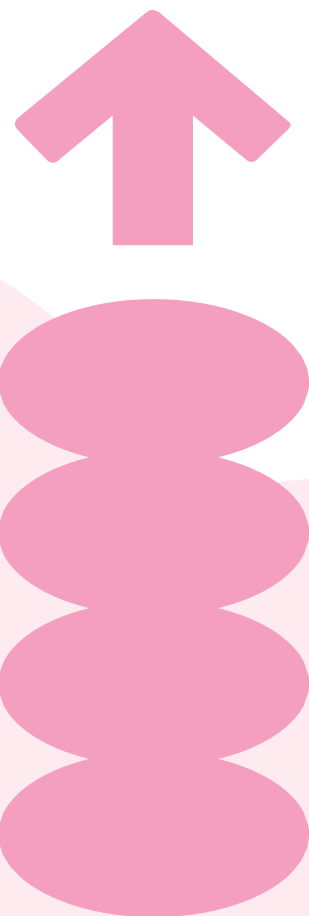
Ewaluacja wewnętrzna

Istota: Badanie projektowane, wdrażane i analizowane przez obecnych pracowników organizacji (np. koordynatora, specjalistę ds. monitoringu).

Zalety: Niski koszt finansowy, doskonała znajomość kontekstu projektu i społeczności, natychmiastowa dostępność danych.

Wady/Ryzyka: Ryzyko braku obiektywizmu, presja na pokazywanie wyłącznie sukcesów, brak unikalnych kompetencji badawczych w zespole.

Kiedy wybrać w scenariuszu? Przy bardzo ograniczonym budżecie lub gdy badanie ma charakter czysto operacyjny/bieżący.



Dofinansowane przez
Unię Europejską



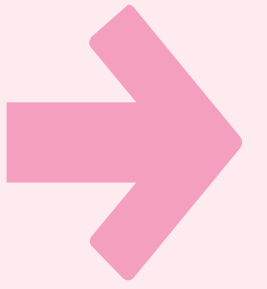
FUNDACJA
BATOREGO

**PROGRAM
RÓWNYCH
PRAW**



Federacja Funduszy
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we
współpracy z Federacją
Funduszy Lokalnych



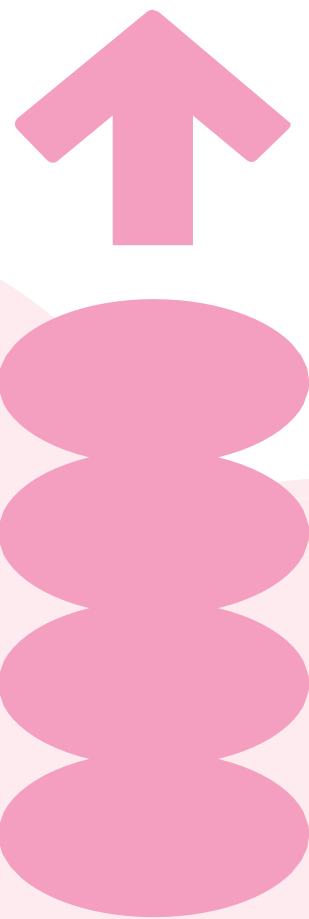
Ewaluacja partycypacyjna

Istota: Proces, w którym kluczowe decyzje (od pytań badawczych po wyciąganie wniosków) są podejmowane wspólnie przez NGO i beneficjentów/społeczność lokalną.

Zalety: Ogromne upodmiotowienie społeczności, budowanie lokalnego potencjału, wysoka trafność wniosków (społeczność sama interpretuje swoje zmiany).

Wady/Ryzyka: Bardzo wysoki nakład czasu, ryzyko konfliktów wewnątrz społeczności, trudność w standaryzacji danych pod raport donatora.

Kiedy wybrać w scenariuszu? Gdy kluczowym celem projektu jest aktywizacja społeczna, budowanie zaufania lub praca z grupami marginalizowanymi.



Dofinansowane przez
Unię Europejską



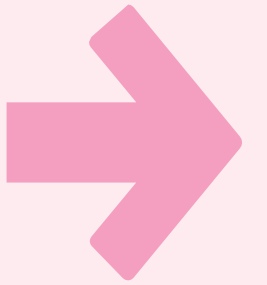
FUNDACJA
BATOREGO

**PROGRAM
RÓWNYCH
PRAW**



Federacja Funduszy
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we
współpracy z Federacją
Funduszy Lokalnych



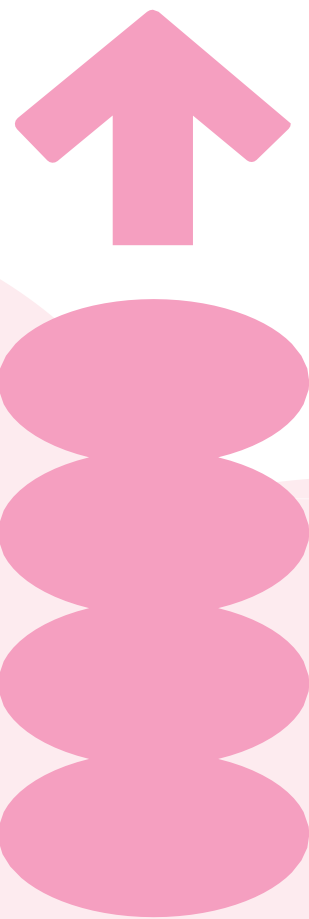
Ewaluacja koleżeńska („peer review“)

Istota: Ewaluacja prowadzona przez ekspertów z innej, zaprzyjaźnionej organizacji pozarządowej działającej w tym samym sektorze/obszarze.

Zalety: Spojrzenie z zewnątrz (świeże oko) bez ogromnych kosztów rynkowych firm badawczych, wysokie zrozumienie realiów NGO, wymiana dobrych praktyk między organizacjami.

Wady/Ryzyka: Ryzyko wzajemnego "pobłażania sobie" (brak radykalnego krytycyzmu), ograniczenia czasowe ekspertów z drugiej organizacji.

Kiedy wybrać w scenariuszu? Przy średnim budżecie, gdy zależy nam na profesjonalnej, ale przyjaznej ocenie merytorycznej i sieciowaniu organizacji.



Dofinansowane przez
Unię Europejską



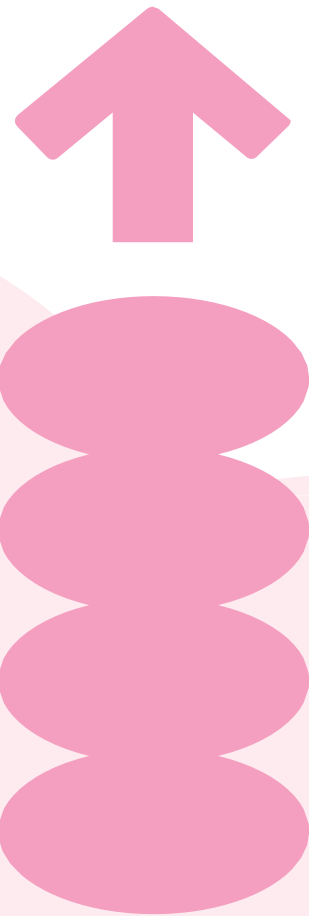
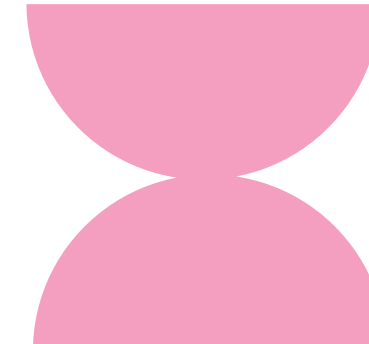
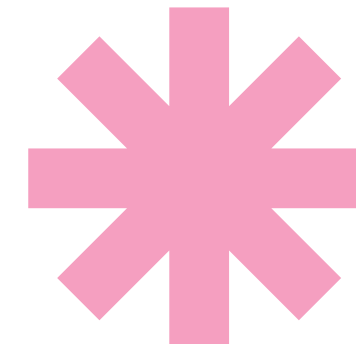
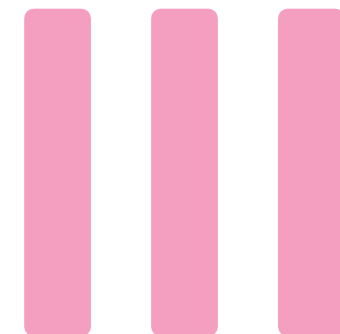
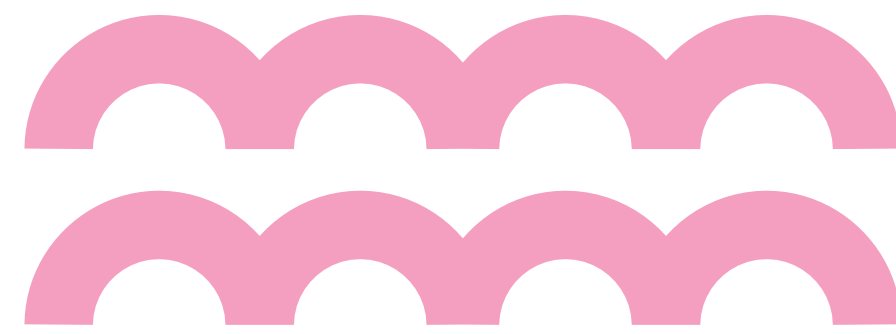
FUNDACJA
BATOREGO

**PROGRAM
RÓWNYCH
PRAW**



Federacja Funduszy
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we
współpracy z Federacją
Funduszy Lokalnych



Most significant change

Istota: Metoda oparta na opowieściach (storytelling). Polega na zbieraniu od beneficjentów historii o zmianach w ich życiu, a następnie systematycznym filtrowaniu i wybieraniu przez panel ekspertów/NGO historii o "najbardziej znaczącej zmianie".

Zalety: Idealna do wychwytywania efektów miękkich, długofalowych i niezamierzonych; generuje potężne materiały narracyjne (storytelling do komunikacji NGO).

Wady/Ryzyka: Brak danych statystycznych/liczbowych (nie zastąpi twardych wskaźników), podatność na subiektywizm przy wyborze historii.

Kiedy wybrać w scenariuszu? Gdy efekty projektu są trudne do zmierzenia tradycyjnymi wskaźnikami (np. zmiana mentalności, dobrostan psychiczny, przełamywanie traum).



Dofinansowane przez
Unię Europejską

**ACCOUNTABILITY –
ODPOWIEDZIALNOŚĆ**



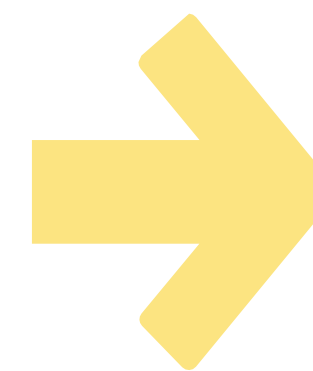
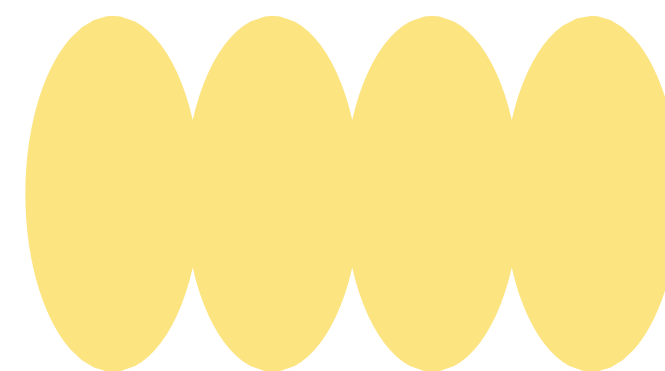
FUNDACJA
BATOREGO

**PROGRAM
RÓWNYCH
PRAW**



Federacja Funduszy
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we
współpracy z Federacją
Funduszy Lokalnych



Odpowiedzialność

Beneficjenci

Donorzy

**Partnerzy i cały
sektor**

**Media i opinia
publiczna**



Dofinansowane przez
Unię Europejską



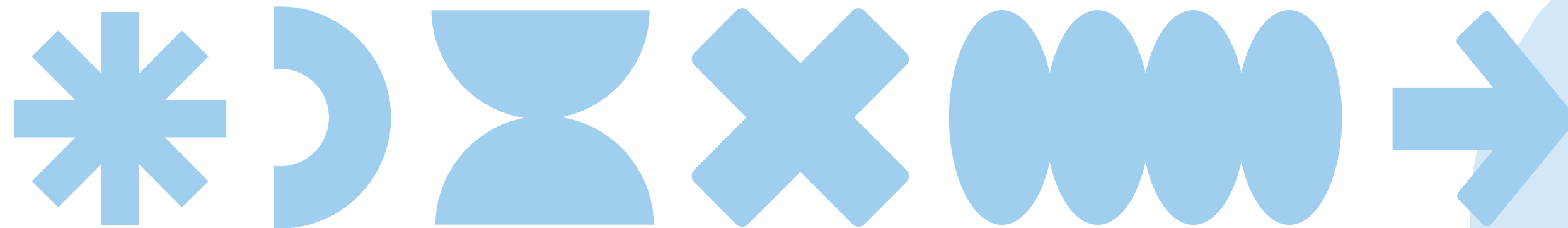
FUNDACJA
BATOREGO

**PROGRAM
RÓWNYCH
PRAW**



Federacja Funduszy
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we
współpracy z Federacją
Funduszy Lokalnych



Odpowiedzialność: wobec kogo

**Beneficjenci
i społeczności**

Czy działania odpowiadają na ich potrzeby? Czy nie wyrządzamy im krzywdy? Czy mają głos w decyzjach?

Donorzy i instytucje

Czy wydajemy środki zgodnie z planem?
Czy osiągamy rezultaty?

Opinia publiczna i media

Czy działamy transparentnie?
Czy nasze dane są wiarygodne?

Partnerzy i sektor

Czy współpracujemy uczciwie?
Czy dzielimy się wiedzą?



Dofinansowane przez
Unię Europejską

Narzędzia accountability



Mechanizmy feedbacku Skrzynki uwag, ankiety satysfakcji, spotkania, dyżury telefoniczne.



Partycypacja beneficjentów

Włączanie osób z grup wrażliwych w projektowanie, monitoring i ewaluację.



Przejrzystość

Informacje o budżecie, celach, wynikach. Raportowanie w przystępnej formie i języku.



Ochrona danych (RODO)

Ostrożność przy danych wrażliwych. Zgody, anonimizacja, bezpieczeństwo.



Mechanizm skargowy

Formalna ścieżka zgłaszania problemów, niezależna od zespołu projektowego.

LEARNING – UCZENIE SIĘ

Pętle uczenia się (learning loops)

1

Zbieranie danych

Dane z monitoringu,
ewaluacji, feedbacku

2

Refleksja i analiza

Co mówią dane?
Co działa, a co nie?

3

Wyciąganie wniosków

Jakie decyzje?
Co zmieniamy?

4

Adaptacja działań

Wdrażanie zmian
w praktyce

Wnioski z kroku 4 generują nowe dane do kroku 1 – cykl się powtarza

After Action Review (AAR)

Szybka, ustrukturyzowana refleksja po zakończeniu działania – 30 do 60 minut.

1

Co planowaliśmy osiągnąć? Cele, oczekiwane rezultaty, plan działania

2

Co się faktycznie wydarzyło? Przebieg i wyniki – uczciwie, bez osądzania

3

Dlaczego tak się stało? Przyczyny sukcesów i trudności

4

Co zrobimy inaczej? Konkretne, wykonalne rekomendacje