



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΙΤΛΟ:

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΤΣΕΛΙΑΓΚΟΥ ΝΙΚΟΛΕΤΤΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΤΑΛΙΚΑΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

ΑΘΗΝΑ, 2003

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ



Α' ΜΕΡΟΣ

- ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....ΣΕΛ 4
- ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΖΩΗΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....ΣΕΛ 6
- ΟΡΙΣΜΟΣ.....ΣΕΛ 9
- ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....ΣΕΛ 11
- ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....ΣΕΛ 12
- ΕΙΔΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....ΣΕΛ 16
- ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....ΣΕΛ 19
- ΒΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΜΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....ΣΕΛ 25
- ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....ΣΕΛ 29
- ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....ΣΕΛ 32
- ΠΗΓΕΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....ΣΕΛ 36
- ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ.....ΣΕΛ 39
- ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....ΣΕΛ 41

▪ FORMATIVE VS SUMMATIVE ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	ΣΕΛ 44
▪ ΕΞΕΤΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....	ΣΕΛ 57
▪ ΚΡΙΣΙΜΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....	ΣΕΛ 60
▪ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ.....	ΣΕΛ 64
▪ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	ΣΕΛ 65
▪ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	ΣΕΛ 68

Β' ΜΕΡΟΣ

ΟΔΗΓΟΣ FORMATIVE ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

▪ ΦΑΣΗ Α.....	ΣΕΛ 71
▪ ΦΑΣΗ Β.....	ΣΕΛ 90
▪ ΦΑΣΗ Γ.....	ΣΕΛ 103
▪ ΦΑΣΗ Δ.....	ΣΕΛ 107

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	ΣΕΛ 119
--------------------------	----------------

ΜΕΡΟΣ Α'

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τομέας της αξιολόγησης έχει εξελιχθεί με ταχύτατο ρυθμό τα τελευταία 20 χρόνια, δίνοντας έναυσμα για την ανάπτυξη πολλών διαφορετικών διαδικασιών και μοντέλων αξιολόγησης καθώς και του ρόλου ενός αξιολογητή. Κάθε ένα από αυτά τα μοντέλα σχετίζεται άμεσα με τις εκάστοτε απαιτήσεις και τα ενδιαφέροντα της αξιολόγησης.

Τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν από τα τέλη της δεκαετίας του '60 και τις αρχές του '70 έδιναν έμφαση σε πειραματικές μεθόδους, στα μεγάλα δείγματα καθώς και στην πεποίθηση πως μπορούσε να εγκαθιδρυθεί μια σχέση αιτίου-αιτιατού ανάμεσα στα προγράμματα και τα αποτελέσματά τους. Τα μοντέλα αυτά κατηγορήθηκαν – ωστόσο – πως ήταν επιφανειακά και δεν λάμβαναν υπ' όψιν τις διαφοροποιήσεις που υπήρχαν στα τοπικά προγράμματα, διαφοροποιήσεις που σχετίζονταν με τις ιδιαίτερες ανάγκες και τα χαρακτηριστικά κάθε περιοχής ή κάθε κοινού στο οποίο απευθύνονταν.

Μετά το πρώτο αυτό ποσοτικό κύμα ένα δεύτερο – ποιοτικό αυτή τη φορά – αναδύθηκε. Τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν στα πλαίσια του δεύτερου αυτού κύματος αναγνώριζαν τη συνθετότητα των προγραμμάτων και τη μεγάλη σημασία που έχουν τα πολιτικά και κοινωνικά δίκτυα για την ανάπτυξη και λειτουργία ενός προγράμματος. Έτσι τόνιζαν τη σπουδαιότητα ποιοτικών μεθόδων στην κατανόηση των μέσων λειτουργίας και των αποτελεσμάτων των προγραμμάτων. Τα μοντέλα αυτά, ωστόσο, παρόλο που παρείχαν σε βάθος κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών κάθε προγράμματος δεν πρότειναν εύκολους ή αξιόπιστους τρόπους για τη γενίκευση των αποτελεσμάτων για προγράμματα που λειτουργούν σε διαφορετικά πλαίσια.

Εξετάζοντας, λοιπόν, τη βιβλιογραφία στον τομέα της αξιολόγησης, μπορούμε να δούμε πως η ιστορική της εξέλιξη έχει σηματοδοτεί από την ανάπτυξη διαφόρων μοντέλων, κάθε ένα με διαφορετική χρησιμότητα και σκοπό.

Η Αξιολόγηση Προγραμμάτων αποτελεί έναν νέο επιστημονικό κλάδο. Είναι, ουσιαστικά, μια συλλογή μεθόδων, καθηκόντων και ικανοτήτων απαραίτητων για τον καθορισμό του αν και κατά πόσο μια υπηρεσία (ένα πρόγραμμα) είναι χρήσιμη και κατάλληλη για την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών, εφαρμόζεται όπως είχε οριστεί ή έχει αρνητικές συνέπειες.

Μια σωστά σχεδιασμένη και εφαρμοσμένη αξιολόγηση μπορεί να παρέχει σημαντικές πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα και τις αδυναμίες ενός προγράμματος αλλά και να βοηθήσει στο να τεθούν προτεραιότητες και να ληφθούν ανάλογες αποφάσεις.

Παρακάτω γίνεται μια προσπάθεια παρουσίασης και ανάλυσης των σημαντικότερων – κατά την άποψή μας – παραμέτρων μιας αξιολόγησης προγραμμάτων καθώς και της πορείας που ακολούθησε η εξέλιξη αυτού του επιστημονικού κλάδου. Επιπλέον αναλύεται ένα συγκεκριμένο είδος αξιολόγησης – η formative αξιολόγηση – και προτείνεται ένας βήμα-προς-βήμα οδηγός για την εφαρμογή της.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΖΩΗΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Είναι, βέβαια, αναμφισβήτητο το γεγονός πως η διαδικασία ανάπτυξης των διαφόρων προγραμμάτων (καθώς και ο ρόλος που μπορεί να παίζει η αξιολόγηση στην ανάπτυξη αυτή) δεν είναι ούτε απλή ούτε γραμμική. Πολλές φορές είναι δύσκολο να διακρίνουμε φάσεις στην ανάπτυξη ενός προγράμματος (πού αρχίζει η μία και πού σταματάει η άλλη). Παρολαυτά, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο να σκεφτούμε υποθετικές φάσεις στη διάρκεια ζωής ενός προγράμματος όπου η αξιολόγηση και οι αξιόπιστες πληροφορίες που προσφέρει μπορούν να συνεισφέρουν στην καλύτερη κατανόηση του προγράμματος καθώς και στη λήψη αποφάσεων σχετικά με το πρόγραμμα αυτό. Οι Herman J. L., Morris L. και Fitz - Gibbon στο *Evaluator's Handbook* (1989) προτείνουν 4 τέτοιες φάσεις. Οι φάσεις αυτές – που περιγράφονται αμέσως μετά – δεν είναι, ωστόσο, ξεκάθαρα διαχωρισμένες: συχνά αλληλοκαλύπτονται ενώ πολλά προγράμματα παραλείπουν εντελώς ορισμένες φάσεις.

• ΈΝΑΡΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Νωρίς στην ανάπτυξη μιας νέας πολιτικής ή ενός προγράμματος, οι χορηγοί, οι managers και οι σχεδιαστές σκέφτονται τους στόχους που ελπίζουν να επιτύχουν μέσω των δραστηριοτήτων του προγράμματος και προσδιορίζουν τις ανάγκες ή / και τα προβλήματα που το πρόγραμμα θα καλύψει. Τυπικά ή άτυπα, κάθε πρόγραμμα περνάει μέσα από κάποιου είδους αξιολόγηση αναγκών – ακόμα και όταν δεν είναι εμφανές τίνος οι ανάγκες προσδιορίζονται. Σε κάποιες περιπτώσεις οι ανάγκες απλά προσδιορίζονται υποθετικά. Κάποιες άλλες φορές όμως, διεξάγεται κάποιου είδους έρευνα ώστε όχι μόνο να προσδιοριστούν οι ανάγκες αλλά και να αξιολογηθεί η σπουδαιότητά τους. Αν πρόκειται, για παράδειγμα, για κάποιο πρόγραμμα που στοχεύει στην κάλυψη των αναγκών της κοινότητας, ένας αξιολογητής θα μπορούσε να βοηθήσει στην κατανόηση αυτών των αναγκών συγκεντρώνοντας πληροφορίες από τα μέλη της κοινότητας – ιθύνοντες και απλούς πολίτες.

Το σημαντικό εδώ είναι ότι τα νέα προγράμματα ή οι αλλαγές σε ήδη υπάρχοντα συχνά ξεκινούν σαν απάντηση σε σημαντικές ανάγκες έτσι ώστε να επιλύσουν υπάρχοντα προβλήματα. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από την αξιολόγηση – σε αυτό το πλαίσιο

– μπορούν να βοηθήσουν τους σχεδιαστές προγραμμάτων να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις.

• ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Μια δεύτερη φάση στη ζωή ενός προγράμματος είναι ο σχεδιασμός του. Ιδανικά, ένα πρόγραμμα σχεδιάζεται ή επανελέγχεται για να καλύψει τους υψηλής προτεραιότητας στόχους έτσι όπως προέκυψαν από την αξιολόγηση αναγκών όπως αναφέραμε και στην προηγούμενη παράγραφο. Πολλές φορές η ανάγκη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων θα οδηγήσει τους σχεδιαστές να οργανώσουν και σχεδιάσουν ένα πρόγραμμα από το μηδέν, επιστρατεύοντας υλικά και δραστηριότητες που δεν έχουν ξαναχρησιμοποιηθεί. Κάποιες άλλες φορές οι σχεδιαστές θα υιοθετήσουν και προσαρμόσουν ένα ήδη υπάρχον πρόγραμμα. Στη διάρκεια της φάσης αυτής μπορούν να χρησιμοποιηθούν έλεγχοι αγοράς (δηλαδή εξέταση του τι υπάρχει και τι χρησιμοποιείται) για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και τη δυνατότητα χρησιμοποίησης διαφορετικών / εναλλακτικών μεθόδων για την κάλυψη των ίδιων πρωταρχικών αναγκών και στόχων. Παρόλο που είναι επιθυμητό να εγκαθιδρύονται σχέδια αξιολόγησης στη φάση σχεδιασμού, κάτι τέτοιο σπάνια συμβαίνει και στην πράξη, συνήθως λόγω έλλειψης χρόνου και κυρίως των απαραίτητων πόρων.

• ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Μια τρίτη φάση μπορεί να προκύψει κατά τη διάρκεια εφαρμογής του προγράμματος. Ας υποθέσουμε πως αναπτύσσεται ένα καινούριο πρόγραμμα διαχείρισης πληροφοριών σε ένα αστικό κέντρο. Σε ιδανικές συνθήκες οι χορηγοί θα δώσουν στο πρόγραμμα κάποιο χρονικό περιθώριο να βρει τα λάθη του και τον τρόπο λειτουργίας του, προτού αποφασίσουν για την αποτελεσματικότητά του. Οι αξιολογητές στη φάση αυτή χρειάζεται να παρέχουν πληροφορίες που να περιγράφουν τον τρόπο λειτουργίας του προγράμματος και να συνεισφέρουν στη βελτίωσή του (formative evaluation). Ο τύπος αυτός αξιολόγησης μπορεί να πάρει πολλές μορφές: ειδικές έρευνες για τις υπηρεσίες του προγράμματος, εθνογραφικές μελέτες κ.λπ. Στις περιπτώσεις αυτές ο αξιολογητής μπορεί να εργάζεται πολύ στενά με το πρόγραμμα και το προσωπικό και να αναφέρει επίσημα ή ανεπίσημα τα ευρήματα που προκύπτουν.

- **ΩΦΕΛΙΜΟΤΗΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**

Όταν ένα πρόγραμμα έχει καθιερωθεί με μόνιμο προϋπολογισμό και οργανωτικές διευθετήσεις, θα ήταν χρήσιμο να τεθεί υπό έλεγχο η συνολική του αποτελεσματικότητα και επίδραση – και ίσως να αξιολογηθεί το αν το πρόγραμμα πρέπει να συνεχιστεί, να επεκταθεί ή να τερματιστεί (summative evaluation)¹.

Ιδανικά, επειδή ένας τέτοιου είδους αξιολογητής αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα του χορηγού και της ευρύτερης κοινωνίας, θα πρέπει να προσπαθήσει να μην αναμιχθεί στο πρόγραμμα. Η λειτουργία του αξιολογητή δεν είναι (όπως στη φάση εφαρμογής) να εργαστεί με το προσωπικό και να προτείνει βελτιώσεις στη διάρκεια λειτουργίας του προγράμματος, αλλά να συγκεντρώσει στοιχεία και να συντάξει μια έκθεση όπου θα περιγράφει το πρόγραμμα, το τι έχει επιτευχθεί κ.λπ.

- **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ**

Πολλές απαιτήσεις για «αξιολόγηση» στην πραγματικότητα αφορούν στην αξιολόγηση αναγκών. Ερευνώντας, ο αξιολογητής μπορεί να ανακαλύψει πως σκοπός της αξιολόγησης δεν είναι να αποφασίσει για το αν θα συνεχιστεί ή διακοπεί ένα πρόγραμμα (summative), ούτε να βοηθήσει στην ανάπτυξη λεπτομερών, συγκεκριμένων δραστηριοτήτων για τη βελτίωση του προγράμματος (formative). Αντί γι' αυτό ο χορηγός θέλει να ανακαλύψει αδυναμίες ή προβληματικές περιοχές στην παρούσα κατάσταση ή να «προβλέψει» μελλοντικές καταστάσεις στις οποίες το πρόγραμμα θα χρειαστεί να προσαρμοστεί. Συνήθως μιλάμε για αξιολόγηση αναγκών σε μεγάλα και πολυσύνθετα προγράμματα που έχουν πολλούς στόχους και πολλούς «παράγοντες» και υπάρχει δυσαρέσκεια σχετικά με την αποτελεσματικότητα του προγράμματος. Οι αποφάσεις που ακολουθούν μια αξιολόγηση αναγκών περιλαμβάνουν συνήθως κατανομή των χρημάτων και των προσπάθειών για την κάλυψη των πρωταρχικών αναγκών.

Μετά όμως από αυτήν τη σύντομη αναφορά για τη χρησιμότητα της αξιολόγησης σε κάθε φάση της ζωής ενός προγράμματος, κρίνεται απαραίτητο να διασαφηνιστεί ο ίδιος ο όρος «αξιολόγηση».

¹ Για τους όρους «Formative»-«summative» γίνεται λόγος εκτενέστερα στη συνέχεια

ΟΡΙΣΜΟΣ

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούμε στον ορισμό της αξιολόγησης. Έτσι με τον όρο αυτό εννοούμε τη *συστηματική εκτίμηση² της λειτουργίας ή / και των αποτελεσμάτων ενός προγράμματος. Η εκτίμηση αυτή γίνεται με βάση μιας ομάδας κριτηρίων, με σκοπό τη βελτίωση του προγράμματος αυτού* (Weiss C.H., “Evaluation”, 2nd edition, 1998). Σύμφωνα με τη συγγραφέα πέντε είναι τα σημεία που πρέπει να προσέξουμε στον ορισμό αυτό:

1. Καταρχήν ο όρος «**συστηματική**». Ο όρος αυτός ουσιαστικά αναφέρεται στην ανάγκη εφαρμογής ερευνητικών μεθόδων σε κάθε διαδικασία αξιολόγησης. Ανεξάρτητα από το αν η έρευνα είναι ποσοτική ή ποιοτική, διεξάγεται με αυστηρότητα, σύμφωνα με τους αποδεκτούς κανόνες της έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες.
2. Η **λειτουργία** του προγράμματος. Κάποιες αξιολογήσεις επικεντρώνονται στη διαδικασία μελέτης, δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται το πρόγραμμα. Τέτοιου είδους αξιολογήσεις πιθανά ενδιαφέρονται να μάθουν το βαθμό στον οποίο το πρόγραμμα ακολουθεί τις προτεινόμενες πρακτικές.
3. Τα **αποτελέσματα** του προγράμματος. Κάποιες αξιολογήσεις επικεντρώνονται στα αποτελέσματα και τις συνέπειες του προγράμματος. Τέτοιες αξιολογήσεις προσπαθούν να απαντήσουν στην ερώτηση: «Κερδίζουν οι συμμετέχοντες τα οφέλη που επρόκειτο να λάβουν;», ή αλλιώς «Ποιες αλλαγές βιώνουν οι συμμετέχοντες λόγω της παρέμβασης του προγράμματος?».

Πολλές αξιολογήσεις εξετάζουν τόσο τη διαδικασία του προγράμματος όσο και τα αποτελέσματά του για τους συμμετέχοντες. (για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και της διαδικασίας ενός προγράμματος θα μιλήσουμε στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο)

² Ο αγγλικός όρος «assessment»

4. Το τέταρτο στοιχείο του ορισμού είναι τα **κριτήρια** με τα οποία γίνεται η σύγκριση (standards). Αφού έχει γίνει η συλλογή στοιχείων για τη διαδικασία και τα αποτελέσματα, η αξιολόγηση εξετάζει την αξία του προγράμματος συγκρίνοντας τα στοιχεία με κάποιες προσδοκίες. Κάποιες φορές το κριτήριο που εφαρμόζεται για να γίνουν οι συγκρίσεις προέρχεται από την επίσημη δήλωση για τους στόχους του προγράμματος όταν αυτό ξεκίνησε. Ωστόσο, οι επίσημοι στόχοι δεν αποτελούν τη μοναδική πιθανή πηγή για τα κριτήρια που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια αξιολόγηση. Οι στόχοι μπορεί να έχουν αλλάξει κατά τη διάρκεια λειτουργίας του προγράμματος και επιπλέον μπορεί να υπάρχουν και άλλα κριτήρια που να προέρχονται από τις προσδοκίες άλλων δρώντων του προγράμματος. Οι αντικειμενικοί στόχοι των χορηγών, managers ή συμμετεχόντων στο πρόγραμμα μπορούν να αποτελέσουν κριτήρια για την αξιολόγηση.
5. Το πέμπτο στοιχείο στον ορισμό της αξιολόγησης είναι και ο σκοπός για τον οποίο γίνεται: συνεισφορά στη **βελτίωση** του προγράμματος. Οι αξιολογητές προσδοκούν πως τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις θα χρησιμοποιήσουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για να λάβουν δράση. Στόχος της αξιολόγησης είναι να βοηθήσει στη βελτίωση της λειτουργίας του προγράμματος.

Η αξιολόγηση που βασίζεται σε ερευνητικές μεθόδους είναι σίγουρα πιο χρονοβόρα και κοστίζει περισσότερο απ'ότι η αξιολόγηση που βασίζεται στη διαίσθηση και την εμπειρία – παρέχει ωστόσο μεγαλύτερη ακρίβεια.

Δίνεται, όπως είδαμε, έμφαση στη σημασία της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και της διαδικασίας ενός προγράμματος. Στη σημασία αυτή θα αναφερθούμε αμέσως τώρα.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Όπως είδαμε αναλύοντας τον όρο «αξιολόγηση» η επικέντρωση στη λειτουργία και τα αποτελέσματα ενός προγράμματος είναι ιδιαίτερα σημαντική στις διάφορες διαδικασίες αξιολόγησης.

Από τη στιγμή που η αξιολόγηση έγινε μια αναγνωρισμένη δραστηριότητα στη δεκαετία του '30 και έως τη δεκαετία του '70, η βασική ερώτηση που χρειάστηκε να απαντήσει αφορούσε στα αποτελέσματα. Δηλαδή, «το πρόγραμμα επιτυγχάνει τους στόχους που επρόκειτο να εκπληρώσει;», «ποια είναι τα αποτελέσματά του;». Τα αποτελέσματα, βέβαια, που εξετάζει η αξιολόγηση μπορεί να είναι τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Ωστόσο, παρόλο που τα αποτελέσματα αποτέλεσαν (και ίσως αποτελούν ακόμα) το επίκεντρο της προσοχής κάθε μορφής αξιολόγησης, τα ερωτήματα της αξιολόγησης αφορούν τώρα και στη διαδικασία του προγράμματος. Οι αξιολογητές χρειάζεται να μελετήσουν τι πραγματικά περιλαμβάνει το πρόγραμμα. Αρχικά, οι αξιολογητές θεωρούσαν δεδομένο πως το πρόγραμμα λειτουργεί με τον τρόπο που οι υπεύθυνοι έλεγαν πως λειτουργεί. Η πράξη όμως έδειξε πως κάτι τέτοιο δεν ισχύει πάντα. Υπάρχουν, ωστόσο, και άλλοι λόγοι για τη μελέτη της διαδικασίας ενός προγράμματος. Κάποιες φορές οι ερωτήσεις «κλειδιά» έχουν να κάνουν με την ίδια τη διαδικασία. Δηλαδή, «τι είδους υπηρεσίες προσφέρονται στους συμμετέχοντες;», «ακολουθούνται οι οδηγίες του σχεδιαστή;», «πόσο συχνές είναι οι παρουσίες των συμμετεχόντων;», «τι είδους προβλήματα αντιμετωπίζει το προσωπικό;», «είναι οι πελάτες ικανοποιημένοι από το πρόγραμμα;». Ένας επιπλέον λόγος για να μελετήσουμε τη διαδικασία του προγράμματος είναι η βοήθεια που μια τέτοια μελέτη μας προσφέρει στην κατανόηση των αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν, να παρατηρηθεί διαφορετική επίδοση για το σύνολο των συμμετεχόντων (κάποιοι τα πήγαν πάρα πολύ καλά και κάποιοι άλλοι πάρα πολύ άσχημα). Ο λόγος γι' αυτό μπορεί να είναι το γεγονός πως τα άτομα αυτά έλαβαν διαφορετικά είδη και διαφορετικής ποιότητας υπηρεσίες. Εάν ο αξιολογητής πρόκειται να αναλύσει ποιες συνθήκες οδήγησαν σε ποια αποτελέσματα, θα πρέπει να έχει στοιχεία για το τι έλαβε χώρα στο πρόγραμμα. (Weiss C. H., 1998)

Για ποιους λόγους όμως αποφασίζουμε να διεξάγουμε μια αξιολόγηση;

ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Πολλοί – ίσως οι περισσότεροι – από τους υπεύθυνους ενός προγράμματος (π.χ. managers) διεξάγουν μια αξιολόγηση προκειμένου να μάθουν τι ακριβώς γίνεται στο υπό μελέτη πρόγραμμα έτσι ώστε να αναλάβουν «διορθωτική» δράση. Οι αξιολογήσεις που επικεντρώνονται στη διαδικασία του προγράμματος μπορούν (όπως έχουμε ήδη αναφέρει) να ανακαλύψουν στοιχεία σχετικά με το τι συμβαίνει στη διάρκεια του προγράμματος και να προσδιορίσουν τα σημεία που απαιτούν βελτίωση ή γενικότερα αλλαγή.

Η αξιολόγηση μπορεί επίσης να αφιερωθεί στο να ανακαλύψει το βαθμό στον οποίο ένα πρόγραμμα επιτυγχάνει τους στόχους του. Τέτοιου είδους πληροφόρηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αποφασιστεί το αν το πρόγραμμα συνεχιστεί (και ίσως επεκταθεί) ή τερματιστεί. Παρόλο που η πράξη δείχνει πως τα αποτελέσματα μιας αξιολόγησης δεν αποτελούν τη μοναδική βάση για την λήψη τέτοιων αποφάσεων, η αξιολόγηση παρέχει σημαντικά στοιχεία σχετικά με το τι επιτυγχάνει το πρόγραμμα (ή αδυνατεί να επιτύχει).

Επιπλέον, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο νέων ιδεών (νέα προγράμματα) ή /και για την επιλογή μεταξύ πολλών εναλλακτικών. Πολλές φορές διεξάγονται παράλληλα αρκετές εκδοχές ενός προγράμματος και σκοπός της αξιολόγησης είναι να ανακαλύψει ποια από τις εκδοχές αυτές έχει τα καλύτερα αποτελέσματα.

Όλα τα παραπάνω, ωστόσο, αναφέρονται στη λειτουργική δράση της αξιολόγησης χωρίς να λαμβάνουν υπ' όψιν πως η τελευταία μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά σε «σοφότερες» επιλογές και βελτιωμένο προγραμματισμό. Έτσι, η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν αρχείο της ιστορίας ενός προγράμματος, συνεισφέροντας με αυτόν τον τρόπο στην κατανόηση του προγράμματος και, πιθανά, σε άλλη αντίστοιχη δράση.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΟΥΝ

Παρόλο που οι οργανωμένες ανθρώπινες υπηρεσίες με την υποστήριξη δημόσιας ή ιδιωτικής πρωτοβουλίας παρέχονται εδώ και πολλά χρόνια, ο κλάδος της αξιολόγησης προγραμμάτων «τυποποιήθηκε» μόλις τα τελευταία 30 χρόνια. Η χρήση της αξιολόγησης προγραμμάτων εξελίχθηκε ταχύτατα εξαιτίας της μεγάλης ανάγκης πληροφόρησης για την παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών. Οι Posavac και Carey (1997) υποδεικνύουν επτά καθήκοντα που έχουν managers και σχεδιαστές και προτείνουν τρόπους για την εκπλήρωση των καθηκόντων αυτών.

1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΠΡΙΝ ΑΠΟ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Είναι σημαντικό τα προγράμματα που σχεδιάζονται να κατευθύνονται προς την κάλυψη σημαντικών αναγκών. Όσο και αν το παραπάνω φαντάζει προφανές, πολλές υπηρεσίες προσφέρονται χωρίς να έχει προηγηθεί προσεκτικός διάλογος με τα άτομα που οι υπηρεσίες αυτές αφορούν. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση που χωρίζει τους σχεδιαστές και τους πιθανούς πελάτες του προγράμματος, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο κίνδυνος παρανοήσεων σχετικά με τις ανάγκες που οι πελάτες αυτοί επιθυμούν να καλύψουν. Γίνεται, επομένως, φανερό η σπουδαιότητα της αξιολόγησης των αναγκών αυτών πριν από το σχεδιασμό ενός προγράμματος.

2. ΕΞΑΚΡΙΒΩΣΗ ΠΩΣ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ

Ένα σημαντικό πρόβλημα που αφορά στα σχεδιασμένα προγράμματα είναι ότι κάποια είτε δεν εφαρμόζονται ποτέ είτε εφαρμόζονται με τέτοιο τρόπο που δεν προσφέρουν κανένα όφελος (ή προσφέρουν ελάχιστο) στα άτομα που τα χρειάζονται. Είναι, επομένως, σημαντικό οι αξιολογητές αρχικά να επιβεβαιώνουν πως το πρόγραμμα λειτουργεί και παρέχει τις αντίστοιχες υπηρεσίες. Παρόλη την έκκληση που μπορεί μια τέτοια προτροπή να προκαλεί, υπάρχουν παραδείγματα προγραμμάτων που παρόλο που χρηματοδοτήθηκαν, ποτέ δεν εφαρμόστηκαν! Συνήθως αυτό ήταν αποτέλεσμα ελλειπών

σχεδιασμού των προγραμμάτων (χωρίς ωστόσο να μπορούμε να αποκλείσουμε την πιθανότητα ενδεχόμενου δόλου).

3. ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Όπως μόλις προείπαμε, οι managers, οι χρηματοδότες κ.λπ. θα πρέπει να περιμένουν δραστηριότητα μόλις ξεκινήσει το πρόγραμμα. Η λειτουργία του προγράμματος αυτή καθαυτή δεν είναι ωστόσο αρκετή για την κάλυψη των αναγκών των πελατών του προγράμματος αυτού. Όπως έχουν επισημάνει οι Speer και Trap (1976) η λειτουργία μιας υπηρεσίας δεν είναι ισοδύναμη με την παροχή της υπηρεσίας αυτής. Έτσι οι αξιολογητές οφείλουν να αναπτύξουν τα κατάλληλα κριτήρια για τον προσδιορισμό των σωστών αποτελεσμάτων.

4. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΟΥΝ ΤΑ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Παρόλο που ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα μπορεί να παράγει καλά αποτελέσματα, κάποιες υπηρεσίες μπορούν να παρασχεθούν με διάφορους τρόπους, κάποιιοι περισσότερο αποτελεσματικοί από άλλους. Αν τα αποτελέσματα διαφορετικών μεθόδων είναι περίπου ισοδύναμα, το κόστος θα παίξει σημαντικό ρόλο στην επιλογή της κατάλληλης μεθόδου. Η φθηνότερη επιλογή θα προτιμηθεί αφού κάτι τέτοιο θα επιτρέψει την παροχή υπηρεσιών σε περισσότερα άτομα.

5. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ ΤΙΣ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Όπως είπαμε υπάρχουν εναλλακτικές προσεγγίσεις για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος. Επιπλέον, μπορούν να προσφερθούν πολλά είδη υπηρεσιών. Δυστυχώς, δεν είναι δυνατόν να παρασχεθούν όλες οι υπηρεσίες που κάθε άτομο πιθανώς να επιθυμούσε. Έτσι είναι σημαντικό να γίνεται κάθε φορά επιλογή των περισσότερων άμεσων και απαραίτητων υπηρεσιών συγκρίνοντας τα οφέλη των διαφόρων προγραμμάτων.

6. ΠΑΡΟΧΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η απόδειξη πως ένα πρόγραμμα ωφελεί τους συμμετέχοντες σε αυτό είναι κάτι διαφορετικό από τη διατήρηση της ποιότητας του προγράμματος. Οι αξιολογητές έχουν αναπτύξει διάφορες προσεγγίσεις για τον έλεγχο ενός προγράμματος τόσο για την εξακρίβωση παροχής υπηρεσιών όσο και για να διαβεβαιώσουν τους πελάτες και το προσωπικό πως έχει διατηρηθεί η ποιότητα του προγράμματος. Τα τελευταία χρόνια δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αναζήτηση βελτιώσεων στις διάφορες υπηρεσίες. (Posavac και Carey , 1997)

7. ΈΛΕΓΧΟΣ ΓΙΑ ΠΑΡΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Ένας επιπλέον λόγος για τη σπουδαιότητα της αξιολόγησης είναι η συνειδητοποίηση πως οι προσπάθειες για την επίλυση προβλημάτων συνήθως δημιουργούν ανεπιθύμητες παρενέργειες. Για παράδειγμα η ύπαρξη ειδικών τάξεων στα σχολεία βοηθά τα παιδιά με ειδικές δυνατότητες να μάθουν με το δικό τους ρυθμό, η συμμετοχή όμως σε τέτοιου είδους τάξεις εμπεριέχει κάποιο στίγμα (McKnight, 1995). Έτσι οι σχεδιαστές προγραμμάτων αναζητούν να αναπτύξουν υπηρεσίες που παρέχουν οφέλη αλλά ελαχιστοποιούν τις αρνητικές παρενέργειες.

Η αξιολόγηση προγραμμάτων μπορεί να συνεισφέρει στην ευημερία της κοινωνίας μόνο όταν οι αξιολογητές βοηθούν στον εστιασμό στις σημαντικές ανάγκες, στο σωστό και αποτελεσματικό σχεδιασμό, στην προσεκτική και ακριβή εξέταση της λειτουργίας και των αποτελεσμάτων του προγράμματος, καθώς και στην αναζήτηση βελτιωμένων πρακτικών και τον εντοπισμό τυχόν παρενεργειών.

Παρακάτω θα δούμε τα κυριότερα είδη αξιολόγησης που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων αυτών.

ΕΙΔΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Στο “Program Evaluation, Methods and Case Studies” των Posavac και Carey, επισημαίνεται πως οι κύριοι στόχοι της αξιολόγησης προγραμμάτων που μόλις συζητήσαμε μπορούν να επιτευχθούν χρησιμοποιώντας διαφορετικά είδη αξιολόγησης. Τα κυριότερα περιλαμβάνουν: α) μελέτες αναγκών β) διαδικασίας γ) αποτελεσμάτων και δ) αποτελεσματικότητας.

• ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ

Μια αξιολόγηση αναγκών αναζητά να προσδιορίσει και να μετρήσει το επίπεδο των κύριων αναγκών σε έναν οργανισμό ή μια κοινότητα. Η αξιολόγηση των αναγκών αυτών είναι ένα βασικό πρώτο βήμα προτού ξεκινήσει ένας αποτελεσματικός σχεδιασμός προγράμματος. Ο σχεδιασμός προγράμματος περιλαμβάνει την μελέτη μιας πληθώρας εναλλακτικών προσεγγίσεων για την κάλυψη των αναγκών αυτών. Σαν κομμάτι της αξιολόγησης αναγκών, οι αξιολογητές μπορούν να εξετάσουν το κοινωνικοοικονομικό προφίλ της κοινότητας, το επίπεδο των κοινωνικών προβλημάτων κ.λπ.³ Μέσα από τη στενή επαφή με τους ιθύνοντες και τα μέλη της κοινότητας, οι αξιολογητές μπορούν να προσδιορίσουν ποιες πλευρές ενός προγράμματος μπορούν να είναι χρήσιμες και ποιες δεν θα γίνουν αποδεκτές.

• ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Από τη στιγμή που ένα πρόγραμμα έχει σχεδιαστεί και ξεκινήσει, οι αξιολογητές οφείλουν να αναζητήσουν το βαθμό στον οποίο η εφαρμογή έλαβε χώρα, τη φύση των ανθρώπων που εξυπηρετούνται καθώς και το βαθμό στον οποίο το πρόγραμμα λειτουργεί όπως αναμενόταν. Οι αξιολογήσεις διαδικασίας αφορούν και στον έλεγχο των υποθέσεων που έγιναν κατά τη διάρκεια σχεδιασμού του προγράμματος. Εδώ λοιπόν απαντώνται ερωτήματα όπως: «Ταιριάζουν οι ανάγκες του οργανισμού ή της κοινότητας

με αυτό που θεωρούνταν κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού;», «Οι δραστηριότητες που εκτέλεσε το προσωπικό έγιναν σύμφωνα με το σχέδιο του προγράμματος;» κ.λπ. Είναι σημαντικό να μάθουμε πώς λειτουργεί το πρόγραμμα στην πραγματικότητα προτού το εφαρμόσουμε και σε άλλες περιστάσεις και πληθυσμούς.

• ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Εάν η μελέτη εφαρμογής δείξει πως το πρόγραμμα εφαρμόζεται σωστά και άτομα αναζητούν τις υπηρεσίες του, τότε επίκεντρο της αξιολόγησης θα μπορούσε να αποτελέσει η εκτίμηση των αποτελεσμάτων του προγράμματος. Μια αξιολόγηση αποτελεσμάτων μπορεί να γίνει σε διάφορα επίπεδα πολυπλοκότητας. Το προκαταρκτικό επίπεδο αφορά στην «κατάσταση» αυτών που «έλαβαν» τις υπηρεσίες. Δηλαδή πόσο καλά αποδίδουν οι συμμετέχοντες; Πιο φιλόδοξα η αξιολόγηση θα μπορούσε να συγκρίνει την απόδοση αυτών που συμμετείχαν στο πρόγραμμα με εκείνη ατόμων που δεν συμμετείχαν. Μεγαλύτερη πρόκληση αποτελεί η αξιολόγηση που θα στοχεύει στο να ερευνήσει κατά πόσο η παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών του προγράμματος *προκάλεσε* θετικές αλλαγές στην κατάσταση αυτών που συμμετείχαν σε αυτό. Ωστόσο, οι αιτίες των αλλαγών που θα βιώσουν τα άτομα που συμμετείχαν στο πρόγραμμα είναι δύσκολο να εντοπιστούν. Για παράδειγμα, πολλά άτομα ξεκινούν ψυχοθεραπεία στη διάρκεια μιας κρίσιμης περιόδου στη ζωή τους. Αν μετά από κάποιο καιρό τα άτομα αυτά αισθανθούν καλύτερα, η αλλαγή αυτή μπορεί να οφείλεται στην ψυχοθεραπεία, στη φυσική επίλυση της κρίσης ή σε κάτι άλλο. Απαιτείται επομένως, ιδιαίτερη προσοχή και η εφαρμογή έγκυρων μεθόδων έρευνας. Ένα ακόμη πρόβλημα αποτελεί και το γεγονός πως τα άτομα μπορεί να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με το τι σημαίνει «επιτυχές αποτέλεσμα».

2

³ Για την αξιολόγηση αναγκών και γενικότερα για τη σημασία της έννοιας «ανάγκη» γίνεται λόγος εκτενέστερα παρακάτω

• ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ακόμα και όταν οι αξιολογητές μπορούν να δείξουν πως ένα πρόγραμμα βοήθησε τους συμμετέχοντες, πρέπει επίσης να ασχοληθούν με το ερώτημα του κόστους. Ένα επιτυχημένο πρόγραμμα που απαιτεί σημαντικό ποσοστό πόρων μπορεί απλά να μην είναι η καλύτερη επιλογή εάν ένα παρόμοιο αποτέλεσμα μπορεί να επιτευχθεί με λιγότερους πόρους. Εάν ζητηθεί από έναν αξιολογητή να συγκρίνει δυο ή περισσότερα προγράμματα σχεδιασμένα να παράγουν τα ίδια αποτελέσματα, η αποτελεσματικότητα μπορεί να αξιολογηθεί με έναν μάλλον άμεσο τρόπο. Αυτό αποκαλείται ανάλυση κόστους – αποτελεσματικότητας. Οι πραγματικές δυσκολίες προκύπτουν όταν ζητηθεί από έναν αξιολογητή να συγκρίνει την αποτελεσματικότητα προγραμμάτων σχεδιασμένων να επιτύχουν διαφορετικά αποτελέσματα, κάποιες φορές για διαφορετικές ομάδες ανθρώπων. Δυστυχώς, κανένας οργανισμός δεν έχει τη δυνατότητα να κάνει τα πάντα για κάθε άτομο που έχει ανάγκες : αναπόφευκτα θα πρέπει να γίνουν επιλογές.

Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε, υπάρχει μια λογική συνέχεια σε αυτούς τους τύπους αξιολόγησης. Αν δεν αξιολογήσουμε τις ανάγκες δεν μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα σωστό σχεδιασμό. Χωρίς την αποτελεσματική εφαρμογή του προγράμματος δεν μπορούμε να περιμένουμε καλά αποτελέσματα και χωρίς την επίτευξη καλών αποτελεσμάτων η αποτελεσματικότητα δεν είναι κάτι που μας απασχολεί.

ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Υπάρχουν πολλά και διαφορετικά μοντέλα αξιολόγησης που έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς σαν οδηγός για το σχεδιασμό και την εφαρμογή αξιολογήσεων προγραμμάτων. Η επιλογή ενός μοντέλου θα πρέπει να ακολουθεί την προσεκτική ανάλυση των αναγκών και ερωτημάτων που πρόκειται να διερευνηθούν μέσω της αξιολόγησης. Οι περισσότερες αξιολογήσεις χρησιμοποιούν, στην πραγματικότητα, στοιχεία από αρκετά μοντέλα, μερικά από τα οποία περιγράφονται παρακάτω.

- **ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ**

Παλαιότερα, εκείνοι που παρείχαν υπηρεσίες σε σχολεία, νοσοκομεία και συστήματα δικαιοσύνης, είχαν την ελευθερία να λειτουργούν όπως θεωρούσαν οι ίδιοι καλύτερα, χωρίς να υπάρχει ενδιαφέρον για μια ουσιαστική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των προσπαθειών τους (Posavac και Carey, 1999). Οι αξιολογήσεις της εργασίας τους γινόταν από τους προϊσταμένους τους ή ακόμα και από τους ίδιους! Τέτοιου είδους αξιολογήσεις σκοπό είχαν την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του οργανισμού που παρείχε την υπηρεσία. Φυσικά, δεν υποστηρίζουμε πως δεν υπήρχε ενδιαφέρον για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, αλλά χωρίς την αυστηρή και προσεκτική ανάλυση που προτείνουν τα «τυπικά» μοντέλα αξιολόγησης γνωστικές προκαταλήψεις ίσως να επηρέαζαν ακόμα και τα συμπεράσματα των αξιολογητών με την καλύτερη πρόθεση.

- **ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ**

Σε μια προσπάθεια να κάνουν τις αξιολογήσεις περισσότερο αυστηρές και να ελέγξουν τις προκαταλήψεις που εμφανίζονταν στο παραδοσιακό μοντέλο, κάποιοι αξιολογητές θεώρησαν την αξιολόγηση προγραμμάτων σαν μια εξειδικευμένη μορφή έρευνας κοινωνικών επιστημών. Ο τρόπος για τον προσδιορισμό του βαθμού επιτυχίας ενός προγράμματος ήταν η δημιουργία δυο τυχαίων ομάδων, παρέχοντας στη μια την υπηρεσία και χρησιμοποιώντας την άλλη σαν ομάδα ελέγχου. Μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος τα μέλη και των δυο ομάδων παρατηρούνταν και περιέγραφαν τους

εαυτούς τους σε σχέση με κατάλληλες εξαρτημένες μεταβλητές. Στα αποτελέσματα εφαρμόστηκαν τα στατιστικά τεστ που αναπτύχθηκαν για τη βασική έρευνα. Εάν η διαφορά ανάμεσα στην πειραματική ομάδα και την ομάδα ελέγχου ήταν στατιστικά σημαντική το πρόγραμμα θεωρούνταν επιτυχές. Εάν η διαφορά δεν ήταν σημαντική το πρόγραμμα θεωρούνταν ανεπιτυχές. Ωστόσο, το συμπέρασμα πως ένα πρόγραμμα απέτυχε επειδή το στατιστικό τεστ δεν ήταν σημαντικό είναι, φυσικά, λανθασμένο. Η έλλειψη στατιστικής σημαντικότητας δεν σημαίνει πως οι ομάδες είναι ίδιες αλλά μας εμποδίζει να βγάλουμε ασφαλή συμπεράσματα. Το μοντέλο, λοιπόν, αυτό κατάφερε να εισάγει μεγαλύτερη αυστηρότητα και αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση προγραμμάτων, όμως εξαιτίας των προφανών περιορισμών του έβλαψε πολλά αποτελεσματικά προγράμματα αφού η αποτυχία ήταν στον τρόπο αξιολόγησης και όχι στο πρόγραμμα (Lipsey, 1990)

• ΜΟΝΤΕΛΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ένα μοντέλο αξιολόγησης που μερικές φορές χρησιμοποιείται στην βιομηχανία επικεντρώνεται στον έλεγχο του προϊόντος στο τέλος της γραμμής παραγωγής (Dobyns και Crawford-Mason, 1991). Όταν εντοπίζονται προβλήματα το αντικείμενο διορθώνεται προτού παραδοθεί στους πελάτες. Αυτή η προσέγγιση είναι ανεπαρκής και οδηγεί σε υψηλότερο κόστος: συνήθως είναι οικονομικότερο να γίνεται μια δουλειά σωστά από την αρχή. Θα μπορούσαμε να πούμε πως το μοντέλο αυτό είναι παρόμοιο με το μοντέλο κοινωνικής έρευνας που αναφέρθηκε προηγουμένως. Και εδώ η αξιολόγηση γίνεται αφού το «προϊόν» έχει ολοκληρωθεί (ή ο πελάτης ετοιμάζεται να φύγει από το πρόγραμμα). Τα μοντέλα αυτά δεν επιτρέπουν την εφαρμογή διορθωτικών κινήσεων κατά τη διάρκεια εφαρμογής του προγράμματος αλλά απλά επισημαίνουν τα προβλήματα όταν το πρόγραμμα έχει πλέον ολοκληρωθεί. Παρόλο που μια αρνητική αξιολόγηση αποκαλύπτει πως κάτι δεν λειτουργεί σωστά, καμιά από τις δυο παραπάνω προσεγγίσεις δεν παρέχει πληροφορίες ώστε να διορθωθούν τα προβλήματα προτού οδηγήσουν σε ελαττωματικό προϊόν.

• ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ «ΜΑΥΡΟ ΚΟΥΤΙ»

Το είδος αυτό αναφέρεται σε εκείνες τις αξιολογήσεις που εξετάζουν τα αποτελέσματα ενός προγράμματος χωρίς να εξετάζουν την εσωτερική του λειτουργία, τον τρόπο, δηλαδή με τον οποίο επιτεύχθηκαν τα αποτελέσματα αυτά (δραστηριότητες, υλικά, τρόπος διδασκαλίας κ.λπ.). Βέβαια, στις περιπτώσεις που η αξιολόγηση αφορά ένα προϊόν (π.χ. ένα αυτοκίνητο ή μια τηλεόραση) αυτό είναι ακριβώς το είδος αξιολόγησης που χρειάζεται. Στην αξιολόγηση όμως κοινωνικών ή εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπου σκοπός της αξιολόγησης είναι συνήθως η βελτίωση του προγράμματος) το μοντέλο αυτό θεωρείται φυσικά ακατάλληλο.

• ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ

Σε μια προσπάθεια να σχεδιαστεί μια αξιολόγηση για ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα, κάποιες προσεγγίσεις τονίζουν τη σπουδαιότητα να εργάζονται οι αξιολογητές με ξεκάθαρους στόχους και στη συνέχεια να ελέγχουν το βαθμό στον οποίο οι στόχοι αυτοί επιτεύχθηκαν. Η εξέταση των στόχων αποτελεί μια πολύ σημαντική πλευρά της αξιολόγησης: είναι απαραίτητο να κρίνουμε ένα πρόγραμμα συγκριτικά με το τι είναι σχεδιασμένο να επιτύχει. Ωστόσο, κάποιοι αξιολογητές επικεντρώνονται τόσο πολύ στους στόχους που παραμελούν να εξετάσουν το **γιατί** τα προγράμματα επιτυγχάνουν ή αποτυγχάνουν, ή να αναρωτηθούν αν οι στόχοι αυτοί ήταν οι καλύτεροι για τα άτομα για τα οποία προοριζόταν το πρόγραμμα.

• ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΑΛΛΑΓΜΕΝΗ ΑΠΟ ΣΤΟΧΟΥΣ

Η προσπάθεια να επιτευχθεί μια πρόωρη επικέντρωση στους στόχους (όπως είδαμε παραπάνω) οδήγησε στη διατύπωση της άποψης πως οι αξιολογητές εργάζονται περισσότερο αποτελεσματικά εάν δεν γνωρίζουν τους στόχους του προγράμματος. Οι αξιολογητές που γνωρίζουν τους στόχους του προγράμματος ίσως άθελά τους επικεντρωθούν σε πληροφορίες που υποστηρίζουν τους στόχους αυτούς και δεν παρατηρήσουν τον τρόπο που το πρόγραμμα πραγματικά διεξάγεται. Ένας αξιολογητής απαλλαγμένος από τη γνώση των στόχων καταναλώνει ένα μεγάλο ποσοστό του χρόνου

του μελετώντας το πρόγραμμα καθώς διεξάγεται, το προσωπικό, τους πελάτες, τον χώρο και τα αρχεία, για να προσδιορίσει όλα τα θετικά και τα αρνητικά αποτελέσματα του προγράμματος. Στη συνέχεια το προσωπικό και οι υποστηρικτές του προγράμματος ελέγχουν το κατά πόσο τα ευρήματα του αξιολογητή είναι συμβατά με τους σκοπούς του προγράμματος και τις ανάγκες των πελατών. Ωστόσο, μια τέτοια αξιολόγηση είναι ιδιαίτερα ακριβή αφού απαιτεί περισσότερο χρόνο και προσπάθεια τόσο από τη μεριά του αξιολογητή όσο και από τη μεριά των ατόμων που εμπλέκονται στο πρόγραμμα. Επιπλέον, η αξιολόγηση αυτή εξετάζει κάθε πλευρά του προγράμματος και μπορεί να φανεί απειλητική στα μέλη του προσωπικού.

- **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

Κάποιες φορές, ακόμα και οι πιο αντικειμενικές αξιολογήσεις απαιτούν υπολογισμούς των οικονομικών επενδύσεων που χρειάζονται για την υποστήριξη ενός προγράμματος και των κερδών των επενδύσεων αυτών. Οι οικονομικές αξιολογήσεις υπενθυμίζουν στους αξιολογητές ότι οι υπηρεσίες απαιτούν πόρους και ότι ο παράγοντας «κόστος» δεν μπορεί να αγνοηθεί. Παρόλαυτά, πολλές αποφάσεις σχετικά με την επιλογή υπηρεσιών δεν μπορούν να ληφθούν με βάση αυστηρά οικονομικά κριτήρια. Πώς μπορεί, για παράδειγμα, κάποιος να ορίσει την οικονομική αξία της ανακούφισης ενός ασθενή από χρόνιο πόνο;

- **ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΝΩΜΗΣ ΕΙΔΙΚΟΥ⁴**

Όπως είδαμε, η παραδοσιακή προσέγγιση εμπεριέχει το ενδεχόμενο οι αξιολογητές να μην είναι αντικειμενικοί εξαιτίας των αντιλήψεων, πεποιθήσεων και προκαταλήψεων που ίσως έχουν. Κάτι τέτοιο, φυσικά, διαστρεβλώνει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Η προσέγγιση «μαύρο κουτί» δεν λαμβάνει υπ' όψιν τις λειτουργίες και δραστηριότητες που οδήγησαν στα συγκεκριμένα αποτελέσματα, ενώ η οικονομική προσέγγιση ενδιαφέρεται μόνο για τα οικονομικά οφέλη ή τις ζημιές ενός προγράμματος. Μια νέα προσέγγιση που προσπαθεί να αποφύγει τους περιορισμούς των παραπάνω προσεγγίσεων αφορά στην

⁴ Expert Opinion Model

εξέταση του προγράμματος από ειδικούς. Οι γνώμες των ειδικών χρησιμοποιούνται συχνά όταν η ενότητα που αξιολογείται είναι μεγάλη, σύνθετη και πρωτότυπη. Για παράδειγμα η αξιολόγηση ενός πανεπιστημιακού προγράμματος θα πρέπει να στηρίζεται στις προτάσεις μιας ομάδας ειδικών που θα εξετάσουν τα αρχεία, θα επιθεωρήσουν τα κτίρια, θα μιλήσουν με τους φοιτητές, τους καθηγητές και το λοιπό προσωπικό κτλ.

• ΦΥΣΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Όταν οι αξιολογητές επιθυμούν να διευρύνουν την οπτική τους αποφεύγοντας την επικέντρωση στους στόχους και ελέγχοντας κάθε πλευρά του, χρησιμοποιούν μερικές φορές ποιοτικές μεθόδους για να διεξάγουν μια φυσιοκρατική αξιολόγηση. Παρατηρώντας ο ίδιος προσωπικά όλες τις φάσεις του προγράμματος, ο αξιολογητής προσπαθεί να κατανοήσει πλήρως το πρόγραμμα, τους πελάτες του και το κοινωνικό του περιβάλλον. Οι πληροφορίες που συλλέγονται με αυτόν τον τρόπο είναι πολλές και λεπτομερείς.

• ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΜΕΝΟ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

Στο μοντέλο αυτό εστία προσοχής είναι η βελτίωση του προγράμματος χωρίς να υπάρχει επικέντρωση σε κάποια συγκεκριμένη μεθοδολογία. Βελτιώσεις μπορούν να γίνουν στα προγράμματα όταν σημειώνονται ασυμφωνίες ανάμεσα στο τι παρατηρείται και τι σχεδιάστηκε ή τι χρειαζόταν. Οι αξιολογητές βοηθούν το προσωπικό του προγράμματος να ανακαλύψει αναντιστοιχίες ανάμεσα στους στόχους του προγράμματος και τις ανάγκες του πληθυσμού-στόχου, ανάμεσα στην εφαρμογή του προγράμματος και το σχεδιασμό του, ανάμεσα στις προσδοκίες του πληθυσμού-στόχου και τις υπηρεσίες που πραγματικά προσφέρθηκαν. Οι ασυμφωνίες αυτές παρέχουν το χώρο όπου θα αναζητηθούν οι τρόποι βελτίωσης. Για να μάθουν πώς να βελτιώσουν ένα πρόγραμμα, τα μέλη του προσωπικού πρέπει να εξηγήσουν τι δεν γίνεται όπως αναμενόταν, πχ. «έχουν οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα ανάγκες που δεν αναμενόταν;», «ήταν η εκπαίδευση του προσωπικού περισσότερο δύσκολη;» κτλ. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο χρειάζονται αντικειμενικές πληροφορίες οι οποίες όμως θα ερμηνευτούν με την ταυτόχρονη χρήση

ποιοτικών πληροφοριών. Οι προσωπικές παρατηρήσεις δίνουν την κατεύθυνση για την επιλογή του τι θα μετρηθεί και ταυτόχρονα παρέχουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση του προγράμματος και των συνεπειών του.

Σύμφωνα με τους Posavac και Carey (1999) το μοντέλο αυτό (το οποίο διαμόρφωσαν οι ίδιοι) πληροί τις προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική αξιολόγηση: εξυπηρετεί τις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών και παρέχει έγκυρη πληροφόρηση.

Στη συνέχεια αναλύονται τα βασικά βήματα σχεδιασμού μιας αξιολόγησης.

ΒΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΜΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Προτού παρουσιαστούν τα βήματα σχεδιασμού μιας αξιολόγησης είναι σημαντικό να τονιστεί η ανάγκη μιας ξεκάθαρης και σαφούς επικοινωνίας. Η συμφωνία ανάμεσα στον αξιολογητή και τους διευθυντές δεν πρέπει να παραμένει προφορική αλλά να συνοδεύεται από memo και συζητήσεις σχετικά με την ανάλυση των σχεδίων. Κάτι τέτοιο αποτελεί διασφάλιση και για τα δυο μέρη σε περίπτωση που υπάρξουν διαφωνίες στο μέλλον.

- **ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ**
 - **ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.** Το πρώτο βήμα στη διεξαγωγή μιας αποτελεσματικής αξιολόγησης είναι η απόκτηση περιγραφών των προγραμμάτων. Έχει μεγάλη διαφορά το αν οι αξιολογήσεις προτείνονται για ένα καινούριο πρόγραμμα ή για ένα ήδη εγκαθιδρυμένο, το αν τα άτομα επιθυμούν να συμμετέχουν σε αυτό εθελοντικά ή τους ανατίθεται να το κάνουν, το αν συμμετέχουν 25 ή 25.000 άτομα, αν τα άτομα αυτά είναι λειτουργικά ή έχουν γνωστικά, συναισθηματικά ή σωματικά προβλήματα κ.λπ.
 - **ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΟΥΣ.** Το δεύτερο βήμα στο οποίο πρέπει να προβούν οι αποτελεσματικοί αξιολογητές είναι να προσδιορίσουν τους «ενδιαφερομένους», τα άτομα δηλαδή που είναι προσωπικά εμπλεγμένα στο πρόγραμμα, που μέρος του εισοδήματός τους προέρχεται από το πρόγραμμα ή που είναι πελάτες των υπηρεσιών του προγράμματος. Το προσωπικό του προγράμματος είναι συνήθως περισσότερο εμπλεγμένο προσωπικά στο πρόγραμμα από ό,τι οι χορηγοί ή οι πελάτες. Ο διευθυντής του προγράμματος είναι το πρόσωπο «κλειδί» με το οποίο σχετίζονται οι αξιολογητές κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης. Είναι σημαντική βοήθεια η απόκτηση όσο το δυνατόν περισσότερων γνώσεων για την εκπαίδευση του διευθυντή, τη φιλοσοφία του προγράμματος, το όραμά του για το

πρόγραμμα και τη φήμη του. Το προσωπικό που παρέχει τις υπηρεσίες πρέπει να εμπλακεί επίσης. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουν να βοηθήσουν στην κατανόηση του προγράμματος αφού εκείνοι γνωρίζουν τι ακριβώς συμβαίνει καθόλη τη διάρκεια λειτουργίας του προγράμματος. Σημαντική είναι, εξάλλου, και η σχέση διευθυντή – προσωπικού. Η συναίνεση των ατόμων του προγράμματος για την αξιολόγηση αυξάνει τις πιθανότητες συμμετοχής όλων των ομάδων στο σχεδιασμό της αξιολόγησης, στη συλλογή δεδομένων και φυσικά στη χρήση των αποτελεσμάτων. Υπ' όψιν πρέπει να λαμβάνονται και οι χορηγοί του προγράμματος (κάποιες φορές αυτοί είναι και το προσωπικό του προγράμματος, κάποιες άλλες πρόκειται για οργανώσεις, κρατικές υπηρεσίες ή ακόμα και μεμονωμένα άτομα). Είναι σημαντικό οι αξιολογητές να συναντώνται με τους χορηγούς κατά τη διάρκεια της φάσης σχεδιασμού ώστε να απαντηθούν ερωτήματα σχετικά με την αξιολόγηση. Τέλος, πρέπει να προσδιορίζονται και οι πελάτες / δέκτες του προγράμματος. Η κατανόηση των αναγκών τους είναι απαραίτητη αφού το πρόγραμμα αναπτύχθηκε για τη δική τους ωφέλεια.

• ΕΞΟΙΚΕΙΩΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

Μετά την απόκτηση των πληροφοριών σχετικά με το πρόγραμμα και τη συνάντηση με τους ενδιαφερομένους, οι αξιολογητές πρέπει να απαντήσουν τα ακόλουθα ερωτήματα ώστε να διασαφηνιστούν οι στόχοι και οι σκοποί της αξιολόγησης: 1) Ποιος επιθυμεί την αξιολόγηση; 2) Τι είδους αξιολόγηση είναι κατάλληλη; 3) Γιατί χρειάζεται μια αξιολόγηση; 4) Πότε χρειάζεται μια αξιολόγηση; 5) Τι πόροι είναι διαθέσιμοι για την υποστήριξη μιας αξιολόγησης;. Αναλυτικότερα:

- 1) Ιδανικά, τόσο οι χορηγοί όσο και το προσωπικό του προγράμματος θα πρέπει να επιθυμούν την αξιολόγηση του προγράμματος. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι αξιολογητές συνεργάζονται με άτομα πρόθυμα που επιθυμούν τόσο να επιβεβαιώσουν πως το πρόγραμμα καλύπτει τις προσδοκίες τους όσο και να βελτιώσουν τυχόν αδυναμίες του προγράμματος. Εάν μόνο οι χορηγοί επιθυμούν την αξιολόγηση και όχι το

προσωπικό, οι αξιολογητές οφείλουν να βοηθήσουν το προσωπικό να αισθανθεί άνετα με τους στόχους και τη μεθοδολογία της αξιολόγησης πριν ξεκινήσει η συλλογή δεδομένων. Εάν η προσπάθεια αυτή αποτύχει, οι αξιολογητές πιθανά να αντιμετωπίσουν αρνητική αντίδραση αφού πιθανά το προσωπικό θα αισθανθεί πως απειλείται η εργασία του. Εάν η αξιολόγηση ήταν πρωτοβουλία του προσωπικού, οι αξιολογητές πρέπει να είναι βέβαιοι πως οι χορηγοί είναι πεπεισμένοι για τη χρησιμότητά της. Χορηγοί που δεν δείχνουν ενδιαφέρον για την αξιολόγηση στα στάδια προγραμματισμού δεν θα προσέξουν τα ευρήματα ούτε θα υποστηρίξουν τις προτεινόμενες βελτιώσεις.

- 2) Κατά τη διάρκεια των συναντήσεων με τους χορηγούς και το προσωπικό οι αξιολογητές θα κατανοήσουν πως ο όρος «αξιολόγηση προγραμμάτων» δεν γίνεται αντιληπτός με τον ίδιο τρόπο από όλους. Στο σημείο αυτό οι αξιολογητές βοηθούν τους ενδιαφερομένους να μάθουν τι τύποι αξιολόγησης ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες τους. Συνήθως η επιλογή δεν οδηγεί ξεκάθαρα σε ένα συγκεκριμένο είδος, αλλά επιλέγονται στοιχεία από διαφορετικά είδη αξιολόγησης.
- 3) Συνδεδεμένο με το παραπάνω είναι και το ερώτημα των λόγων που απαιτούν μια αξιολόγηση. Οι αποτελεσματικοί αξιολογητές δίνουν προτεραιότητα στον προσδιορισμό των αιτιών που οδηγούν στην αξιολόγηση. Οι αξιολογητές περιμένουν πως διαφορετικές ομάδες έχουν και διαφορετικούς λόγους να επιθυμούν μια αξιολόγηση. Κάποιοι θέλουν μια ομαλότερη λειτουργία του προγράμματος, άλλοι χρειάζονται συμβουλές ώστε να γίνει η εργασία τους περισσότερο αποτελεσματική ενώ άλλοι επιθυμούν επέκταση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Μια πλευρά του ρόλου ενός αξιολογητή είναι και να βοηθήσει τόσο τους χορηγούς όσο και το προσωπικό του προγράμματος να φτάσουν σε κάποιου είδους συμφωνία σχετικά με το σκοπό και τους στόχους της αξιολόγησης.

Ωστόσο, κάποιοι λόγοι για την αξιολόγηση προγραμμάτων είναι μη επιθυμητοί. Για παράδειγμα, κάποιος διαχειριστής ίσως χρησιμοποιήσει την αξιολόγηση σαν τέχνασμα ώστε να αποφύγει τη λήψη κάποιας απόφασης. Επιπλέον, οι αξιολογήσεις είναι ακατάλληλες όταν οι διαχειριστές έχουν ήδη πάρει την απόφασή τους και

χρησιμοποιούν την αξιολόγηση για να την νομιμοποιήσουν δηλαδή θα χρησιμοποιήσουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μόνο εάν αυτά ενισχύουν την απόφαση που έχουν ήδη πάρει.

- 4) Συχνά οι ενδιαφερόμενοι θέλουν να γίνει η ολοκλήρωση της αξιολόγησης γρήγορα. Μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού αποτελεί και η συμφωνία σχετικά με το χρονικό περιθώριο ολοκλήρωσης του έργου. Στον ορισμό του κατάλληλου χρόνου, οι αξιολογητές πρέπει να λάβουν υπ' όψιν το χρόνο που απαιτείται για την προετοιμασία της πρότασης, τον έλεγχο των αρχείων, τον κανονισμό των συναντήσεων, την ανάπτυξη τρόπων μέτρησης κ.λπ. Βέβαια, διαφορετικά είδη αξιολόγησης απαιτούν και διαφορετικό χρόνο και δεν υπάρχει κάποιου είδους κανόνα που να καθορίζει το χρόνο που χρειάζεται για να ολοκληρωθεί το έργο. Μια καλή τεχνική είναι το «σπάσιμο» του συνολικού έργου σε μικρά έργα και στη συνέχεια η εκτίμηση του χρόνου που κάθε υποέργο απαιτεί.
- 5) Εκτός από τον παράγοντα του χρόνου η αξιολόγηση περιορίζεται και από τη διαθεσιμότητα των πόρων που διατίθενται. Ακόμα και αν δεν υπάρχει κάποιο επίσημο συμβόλαιο, η δημιουργία καταλόγου (λίστα) με το τι πρέπει να γίνει θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε αξιολογητή. (Για όλα αυτά γίνεται λόγος εκτενέστερα στο Μέρος Β').

Μέσα λοιπόν από την κατανόηση από μέρους του αξιολογητή του προγράμματος αλλά και των ατόμων που αυτό αφορά και εμπλέκει, διασαφηνίζονται καλύτερα τα όρια της αξιολόγησης και εν μέρει οι σκοποί της. Μπορεί έτσι στη συνέχεια να ξεκινήσει και ο σχεδιασμός της.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Εφόσον έχει ληφθεί η απόφαση διεξαγωγής μιας αξιολόγησης θα ξεκινήσει και ο σχεδιασμός της. Η φάση αυτή σχεδιασμού περιλαμβάνει την εξέταση της βιβλιογραφίας, ερευνών και αξιολογήσεων σχετικών με το πρόγραμμα, τον καθορισμό της καλύτερης μεθοδολογίας καθώς και την προετοιμασία γραπτής πρότασης (Posavac και Carey)

- **ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.** Όταν οι αξιολογητές εργάζονται σε έναν άγνωστο γι' αυτούς τομέα, είναι σημαντική η εξέταση της βιβλιογραφίας πριν τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη των εργαλείων. Οι αξιολογητές μπορούν να μάθουν από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες άλλων και να σχηματίσουν μια εικόνα για τις μεθοδολογικές, πολιτικές και πρακτικές δυσκολίες που πρέπει να ξεπεράσουν. Ηλεκτρονικές τράπεζες δεδομένων όπως η PsychLit ή η ERIC και η HEAL μπορούν να παρέχουν σε έναν αξιολογητή σημαντικές πληροφορίες για προηγούμενες έρευνες και τις νέες εξελίξεις στον χώρο της αξιολόγησης προγραμμάτων.
- **ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ.** Αφού εξεταστεί η βιβλιογραφία, οι αξιολογητές έχουν τη δυνατότητα να πάρουν κάποιες μεθοδολογικές αποφάσεις σχετικά με: (α) τις διαδικασίες επιλογής του δείγματος, (β) το σχεδιασμό της έρευνας, (γ) τη συλλογή στοιχείων και (δ) τη στατιστική ανάλυση. Από τη στιγμή που έχει προσδιοριστεί ο πληθυσμός στόχος, οι αξιολογητές πρέπει να αποφασίσουν για το αν θα χρησιμοποιήσουν όλο τον πληθυσμό, ένα τυχαίο δείγμα ή ένα δείγμα επιλεγμένο για άλλους λόγους. Ένα επιχείρημα για την επιλογή όλου του πληθυσμού είναι πολιτικό ή και μεθοδολογικό: κάποια άτομα ίσως να προσβληθούν εάν δεν συμπεριληφθούν (Campbell, 1986). Αξιολογήσεις στα πλαίσια ενός μεγάλου οργανισμού έχουν καλύτερη εγκυρότητα όψεως εάν όλοι οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να συμμετέχουν. Βέβαια, κάποιες φορές είναι προτιμότερη η επιλογή συγκεκριμένων ομάδων για την εξέταση ιδιαίτερων ερωτημάτων αξιολόγησης. Ένας σημαντικός λόγος για τη χρήση ενός δείγματος αντί για το σύνολο του πληθυσμού είναι προφανής: Οι αξιολογήσεις γίνονται με την υποστήριξη συγκεκριμένων κονδυλίων και οφείλουν να ολοκληρωθούν μέσα σε δεδομένα χρονικά πλαίσια

Ένα άλλο σημαντικό βήμα για τον καθορισμό της μεθόδου είναι και η δημιουργία ερευνητικού πρωτοκόλλου. Το πρωτόκολλο αυτό που θα δημιουργηθεί θα εξαρτηθεί από το σκοπό της αξιολόγησης, τον επιθυμητό χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, τα κονδύλια που είναι διαθέσιμα, τις επιθυμίες των υπευθύνων κ.λπ. Κάποιοι αξιολογητές διεξάγουν συνεντεύξεις, κάποιοι εξετάζουν τα αρχεία ενώ άλλοι προτιμούν πειραματικές μεθόδους. Οι αξιολογητές οφείλουν, ωστόσο, να είναι ευέλικτοι και να επιλέγουν τον σχεδιασμό που καλύπτει κάθε φορά τις συγκεκριμένες ανάγκες. Ένα έργο αξιολόγησης διεξάγεται ομαλότερα όταν οι ενδιαφερόμενοι έχουν συμμετάσχει στην επιλογή του σχεδιασμού και έχουν κατανοήσει τους λόγους που οδηγούν στην προτίμηση της εκάστοτε προσέγγισης.

- **ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΓΡΑΠΤΗΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ.** Μετά την εξέταση της βιβλιογραφίας και των διαφόρων μεθοδολογικών προσεγγίσεων, οι αξιολογητές ετοιμάζουν γραπτή πρόταση σχετικά με τις διαδικασίες αξιολόγησης που θα ακολουθήσουν. Η αποδοχή της πρότασης από τα ενδιαφερόμενα μέρη εξασφαλίζει ότι οι αξιολογητές και το προσωπικό του προγράμματος έχουν συμφωνήσει για τη φύση και τους στόχους του προγράμματος ή και της αξιολόγησης, το είδος της αξιολόγησης, τα κριτήρια και τους τρόπους μέτρησης που θα χρησιμοποιηθούν κ.λπ. Είναι σημαντικό (τόσο για ψυχολογικούς όσο και για πρακτικούς λόγους) για το προσωπικό του προγράμματος να κατανοήσουν τη διαδικασία αξιολόγησης, να αισθάνονται άνετα ή ακόμα και ενθουσιασμένοι. Η πρόταση θα πρέπει να περιλαμβάνει τις δραστηριότητες του αξιολογητή καθώς και τις υποχρεώσεις και ευθύνες του προσωπικού.

Αφού λοιπόν ολοκληρωθεί ο προσεκτικός σχεδιασμός της αξιολόγησης μέσα από την έρευνα της βιβλιογραφίας και τον καθορισμό της μεθόδου ή των μεθόδων που θα ακολουθηθούν, διασαφηνίζονται τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις τόσο του αξιολογητή όσο και του προσωπικού του προγράμματος. Η ύπαρξη γραπτής πρότασης βοηθά στην αποφυγή παρανοήσεων και προβλημάτων.

Παρόλαυτά, είναι πιθανό να υπάρξουν άλλα προβλήματα στη διεξαγωγή της αξιολόγησης ή την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Αυτά τα προβλήματα θα συζητηθούν αμέσως μετά.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΑΡΑΣΕΙΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες (ψυχολογικοί, πολιτικοί κτλ.) που μπορούν να υπονομεύσουν ένα έργο αξιολόγησης. Οι αποτελεσματικοί αξιολογητές προσδιορίζουν αυτούς τους παράγοντες, επιλύουν τις διαφορές και διαβεβαιώνουν τους ενδιαφερόμενους πως η αξιολόγηση είναι σχεδιασμένη για να καλύψει τις ανάγκες τους. Τα προβλήματα μπορεί να προέρχονται από παρανοήσεις της αξιολόγησης και των σκοπών της, ή μπορεί να αντιπροσωπεύουν υπαρκτές συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό (Posavac και Carey, 1999). Τέτοιου είδους προβλήματα αποτελούν και αυτά που ακολουθούν.

♦ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΕΝΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ «SLAM – BANG»

Συνήθως το προσωπικό είναι ενθουσιασμένο και σίγουρο για τα αποτελέσματα της εργασίας τους, έτσι περιμένουν το καινούριο πρόγραμμα να έχει εξαιρετικά αποτελέσματα – ένα αποτέλεσμα «slam – bang». Ίσως να νοιώσουν προδομένοι εάν οι αξιολογητές βρουν μια μικρή μόνο βελτίωση σε σχέση με το παλιό πρόγραμμα ή αν δεν θεωρήσουν πως το πρόγραμμα λειτουργεί αποτελεσματικά. Θα ήταν λοιπόν χρήσιμο να ενημερωθούν οι ενδιαφερόμενοι για τα ποσοστά πιθανών βελτιώσεων, να γνωρίζουν δηλαδή τις δυνατότητες του προγράμματος. (Cook και Shadish, 1986)

♦ ΠΙΕΣΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΟΥΣ

Η στενή συνεργασία με τους ενδιαφερομένους μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την προσπάθεια από μέρος τους να καθορίσουν τον σχεδιασμό της αξιολόγησης ή τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν. Το προσωπικό ίσως να επιθυμεί μια συγκεκριμένη μέθοδο μέτρησης ακόμα και όταν η μέθοδος αυτή είναι ακατάλληλη για τη συγκεκριμένη περίπτωση. Στην ιδανική περίπτωση μια συζήτηση ανάμεσα στους ενδιαφερομένους και τους αξιολογητές θα ξεκαθαρίσει τις καλύτερες διαθέσιμες μεθόδους που θα

χρησιμοποιηθούν. Πολλές φορές όμως ένας ισχυρός ενδιαφερόμενος μπορεί να θελήσει να ελέγξει μια εσωτερική αξιολόγηση διαβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Ένας τρόπος για να μπορέσει ο αξιολογητής να αντισταθεί σ' αυτήν την επιρροή είναι να αναζητήσει εξωτερική υποστήριξη (με τη μορφή ίσως ενός συμβουλευτικού συμβουλίου).

♦ ΦΟΒΟΣ ΠΩΣ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΘΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΕΙ ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΓΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Τα μέλη του προσωπικού ίσως να θεωρήσουν πως η αξιολόγηση θα τους εμποδίσει να πειραματιστούν με νέες τεχνικές, αφού δεν θα μπορεί να γίνει καμιά παραλλαγή στο πρόγραμμα έως ότου ολοκληρωθεί η συλλογή δεδομένων. Αυτό εν μέρει είναι αλήθεια στο βαθμό που δεν μπορούν να γίνουν σημαντικές δομικές αλλαγές που θα μεταβάλλουν τους στόχους και τη φύση του προγράμματος. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει πως το προσωπικό δεν πρέπει να είναι ευέλικτο στην καθημερινή λειτουργία, μέσα βέβαια στα δεδομένα δομικά πλαίσια. Κάθε πρόγραμμα μπορεί να είναι δεκτικό σε κάποιες αλλαγές χωρίς η αξιολόγηση να είναι εμπόδιο. Παρόλαυτά συνίσταται η αποφυγή διεξαγωγής αξιολόγησης αποτελεσμάτων ενός προγράμματος που μόλις ξεκινά. Μια τέτοιου είδους αξιολόγηση είναι προτιμότερο να γίνεται μετά την έλευση κάποιου χρονικού διαστήματος) Καθώς το προσωπικό ξεκαθαρίζει τους στόχους σημαντικές αλλαγές μπορεί να εμφανιστούν που θα επηρεάσουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και θα εμποδίσουν τη δημιουργία σαφών συμπερασμάτων.

♦ ΦΟΒΟΣ ΟΤΙ ΘΑ ΤΕΡΜΑΤΙΣΤΕΙ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Παρόλο που μια αρνητική αξιολόγηση σπάνια οδηγεί στον τερματισμό ενός προγράμματος (Cook και Shadish, 1986), υπάρχει η πιθανότητα η αξιολόγηση να έχει ως αποτέλεσμα την περικοπή ή τον τερματισμό του προγράμματος όταν τα στοιχεία δείχνουν πως η συγκεκριμένη προσέγγιση δεν αποδίδει όπως αναμενόταν. Βέβαια, πριν μπορέσουν οι χορηγοί να τερματίσουν ένα πρόγραμμα που σχεδιάστηκε για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος, θα πρέπει να αποφασίσουν τι θα εφαρμόσουν στη

θέση του. Έτσι, μια αξιολόγηση (ακόμα και αν είναι δυσμενής) πιθανότατα θα οδηγήσει στη βελτίωση του προγράμματος και όχι στον τερματισμό του. Στα αρχικά στάδια της φάσης σχεδιασμού οι αποτελεσματικοί αξιολογητές θα προσπαθήσουν να γίνουν αντιληπτοί από το προσωπικό σαν συνεργάτες που έχουν τους ίδιους στόχους. Επιπλέον, μπορούν να υποσχεθούν στους managers πως θα τους δείξουν την τελική έκθεση πριν σταλεί στα ανώτερα κλιμάκια έτσι ώστε να μπορέσουν να κάνουν τις προτάσεις τους.

♦ ΦΟΒΟΣ ΠΩΣ ΘΑ ΑΓΝΟΗΘΟΥΝ ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Το προσωπικό πιστεύει πως οι παρατηρήσεις τους είναι πολύτιμες πηγές ιδεών τόσο για τη βελτίωση της λειτουργίας του προγράμματος όσο και για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του. Ίσως αισθανθούν πως τα ερωτηματολόγια, οι στατιστικές τεχνικές και οι σχεδιασμοί έρευνας είναι λιγότερο ευαίσθητα απ' ό,τι οι δικές τους παρατηρήσεις και αξιολογήσεις. Κάποιες φορές αυτό μπορεί να είναι σωστό. Παρόλο που οι υποκειμενικές αξιολογήσεις του προσωπικού μπορεί να είναι προκατειλημμένες, οι ιδέες τους είναι σημαντική πηγή δεδομένων που φυσικά δεν μπορούμε να αγνοήσουμε. Έτσι, είναι σημαντικό στις αρχικές φάσεις σχεδιασμού, το προσωπικό του προγράμματος να διαβεβαιώνεται πως η αξιολόγηση δεν θα ξεκινήσει αν δεν τους δοθεί η ευκαιρία να εξετάσουν την πρόταση αξιολόγησης προσεκτικά και να σιγουρευτούν πως οι ανησυχίες τους και οι παρατηρήσεις τους λήφθηκαν υπ' όψιν.

♦ ΦΟΒΟΣ ΠΩΣ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΘΑ ΣΤΕΡΗΣΕΙ ΠΟΡΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Κάποιες αντιδράσεις απέναντι στην αξιολόγηση εμφανίζονται απλά και μόνο με την ιδέα της αξιολόγησης. Το προσωπικό μπορεί να θεωρήσει πως η αξιολόγηση στερεί χρήματα και ενέργεια από τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Βέβαια, το ερώτημα είναι αν η αξιολόγηση βελτιώνει τις υπηρεσίες αυτές. Έτσι, είναι προτιμότερο να ξοδεύονται χρήματα στην αξιολόγηση παρά σε υπηρεσίες αμφιβόλου αξίας δηλαδή σε προγράμματα που δεν επιδεικνύουν αξιόλογα αποτελέσματα. Εξάλλου, οι αξιολογήσεις – αν γίνουν σωστά – μπορούν να ενισχύσουν ένα καλό πρόγραμμα ελκύοντας υποστήριξη και πόρους.

♦ **ΦΟΒΟΣ ΑΠΩΛΕΙΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**

Ανεξάρτητα από το αν η αξιολόγηση διεξάγεται από συμβούλους ή εσωτερικούς αξιολογητές, το προσωπικό και οι managers ίσως φοβηθούν πως θα μειωθεί το δικαίωμά τους να λαμβάνουν αποφάσεις για τη λειτουργία του προγράμματος. Τα μέλη του προσωπικού συνειδητοποιούν πως πιθανά δεν θα μπορούν να ελέγχουν την πληροφόρηση που φτάνει στους διαχειριστές του προγράμματος. Ο φόβος αυτός θα μπορούσε να μειωθεί μέσα από στενή συνεργασία με το πρόγραμμα ώστε να φανούν όχι μόνο οι αδυναμίες του αλλά και τα δυνατά του σημεία.

Ο προσεκτικός σχεδιασμός μιας αξιολόγησης αποτελεί, ουσιαστικά, προϋπόθεση για να είναι η αξιολόγηση αυτή αποτελεσματική. Τα βήματα που προτάθηκαν παραπάνω βοηθούν τους αξιολογητές να ανταποκριθούν στις ανάγκες των ατόμων που επηρεάζονται από το πρόγραμμα. Όταν λοιπόν έχει προηγηθεί ο σωστός σχεδιασμός, οι αξιολογητές μπορούν ευκολότερα να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που μόλις αναφέρθηκαν. Στη συνέχεια προτείνονται οι πηγές από όπου θα αντλήσουν οι αξιολογητές τα στοιχεία για την αξιολόγηση.

ΠΗΓΕΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Μετά το σχεδιασμό της αξιολόγησης και αφού οι αξιολογητές και τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν συμφωνήσει σχετικά με το τι συνιστά ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα, οι αξιολογητές καλούνται να αναπτύξουν μεθόδους για να «ελέγξουν» την επιτυχία του προγράμματος (Posavac και Carey, 1999) Οι αξιολογητές καλούνται να επιλέξουν από μια ποικιλία μεθόδων και πηγών, καθεμιά με ξεχωριστά πλεονεκτήματα και αδυναμίες.

1. Πηγές στοιχείων για την αξιολόγηση μπορούν να αποτελέσουν σε ένα πρώτο επίπεδο οι αποδέκτες των υπηρεσιών που προσφέρει το πρόγραμμα δηλαδή οι **ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ** του προγράμματος οι οποίοι αποτελούν την καλύτερη πηγή πληροφόρησης για την κατάστασή τους. Σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί στην περίπτωση αυτή το χαμηλό κόστος συγκέντρωσης των πληροφοριών και η ακρίβεια προσέγγισης συμπεριφορικών και συναισθηματικών διαστάσεων (Shrauger και Osberg, 1981) Υπάρχουν βέβαια σημαντικοί περιορισμοί σχετικά με το τι αναφέρουν οι άνθρωποι για τους εαυτούς τους. Οι έμπειροι αξιολογητές αναγνωρίζουν, μεταξύ άλλων, το γεγονός πως οι συμμετέχοντες του προγράμματος αναζήτησαν τις συγκεκριμένες υπηρεσίες για να καλύψουν κάποια ανάγκη και όχι για να παρέχουν στοιχεία, έτσι η αξιολόγηση δεν αποτελεί γι' αυτούς προτεραιότητα. Οι συμμετέχοντες που έχουν τις πιο θετικές εντυπώσεις για το πρόγραμμα έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να συνεργαστούν για τη συλλογή δεδομένων. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες πρέπει να καθησυχαστούν πως οι απαντήσεις τους θα είναι εμπιστευτικές.
2. Σε κάποιες περιπτώσεις οι αξιολογητές μπορούν να χρησιμοποιήσουν **ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΠΟΥ ΟΙ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΓΟΥΝ**. Έτσι, εργασίες, διαγωνίσματα, σχολικές εφημερίδες κ.λπ. μπορούν να αντανakλούν την ποιότητα των μεθόδων διδασκαλίας του διδακτικού προσωπικού και, έμμεσα, της διοίκησης. Βέβαια, λίγες αξιολογήσεις μπορούν να βασιστούν σε τέτοιου είδους πηγές όσο σημαντικό ρόλο και αν οι τελευταίες μπορούν να παίξουν, και πάντα έχοντας στο μυαλό τις διάφορες επιδράσεις που τέτοια παράγωγα δέχονται.

3. Σε ένα επόμενο επίπεδο, πηγή στοιχείων μπορεί να αποτελέσει το **ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**. Το προσωπικό είναι εκπαιδευμένο και αναμένεται από αυτό να αξιολογεί κάθε φορά τις ανάγκες και την πρόοδο των συμμετεχόντων. Επιπλέον, γνωρίζει πόσο καλά διοικείται το πρόγραμμα και λειτουργεί σε καθημερινή βάση. Το πρόβλημα εδώ είναι πως τα μέλη του προσωπικού περιμένουν να δουν βελτίωση και μπορούν εύκολα να παραβλέψουν προβλήματα που τυχόν έχει το πρόγραμμα. Οι αξιολογητές πρέπει επίσης να έχουν υπ' όψιν πως η αξιολόγηση ενός προγράμματος είναι κατά κάποιον τρόπο η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. Έτσι, τα περισσότερα μέλη θα έχουν ερωτήσεις σχετικά με τους τρόπους αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθούν και πιθανά να αντισταθούν στο όλο έργο. Είναι σημαντικό οι αξιολογητές και οι υπεύθυνοι του προγράμματος να διαβεβαιώσουν το προσωπικό πως οι αξιολογήσεις προγραμμάτων δεν είναι σχεδιασμένες να ανιχνεύουν ατομικά προβλήματα και πως οι πληροφορίες θα είναι εμπιστευτικές. Παράλληλα, οι αξιολογητές μπορούν να συμπεριλάβουν τα μέλη του προσωπικού σε μια λεπτομερή συζήτηση των ευρημάτων της αξιολόγησης σαν κομμάτι της διαδικασίας ετοιμασίας της αναφοράς (Posavac, 1992).
4. Τα **ΑΡΧΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ** αποτελούν μια πρόσθετη πηγή πληροφοριών (Hatry, 1994). Μπορούν να περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά των πελατών, είδη και ποσοστά παρεχομένων υπηρεσιών, κόστος υπηρεσιών και φόρτο εργασίας του προσωπικού. Όταν η καταγραφή των στοιχείων έχει γίνει με αντικειμενικό τρόπο, τα αρχεία αυτά μπορούν να είναι πολύ αξιόπιστα. Σε άλλη περίπτωση οι αξιολογητές πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί στη χρήση αυτών των πληροφοριών. Τα πλεονεκτήματα από τη χρήση των αρχείων είναι αρκετά: η διαδικασία μέτρησης δεν επηρεάζει τους συμμετέχοντες, δεν συναντάμε αντιδράσεις και άρνηση συνεργασίας και το κόστος είναι αρκετά χαμηλότερο. Βέβαια, υπάρχει η πιθανότητα τα αρχεία αυτά να είναι χαμηλής ποιότητας. Για παράδειγμα οι Green και Wintfeld (1993) ανακάλυψαν πως τα αρχεία πολλών νοσοκομείων έχουν συχνά πολλά λάθη στην κωδικοποίηση που χρησιμοποιούν. Επιπλέον, το απόρρητο των πληροφοριών ισχύει και σε αυτήν την περίπτωση.
5. Μια τελευταία κατηγορία πηγών δεδομένων αποτελούν και οι **ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΕΣ**, άτομα δηλαδή που δεν αποτελούν μέρος του προγράμματος. Τα άτομα αυτά μπορεί να είναι

ειδικοί που έχουν εμπειρία από παρόμοια προγράμματα (Averch, 1994), εκπαιδευμένα άτομα για τον έλεγχο της διαδικασίας ή των αποτελεσμάτων του προγράμματος (Greiner, 1994), άτομα που σχετίζονται με τους συμμετέχοντες εκτός προγράμματος (π.χ. μέλη της οικογένειας) και τέλος οι ίδιοι οι αξιολογητές.

Η επιλογή των πηγών εξαρτάται από το κόστος απόκτησης των πληροφοριών, το είδος των αποφάσεων που θα ληφθούν με βάση την αξιολόγηση, το μέγεθος του προγράμματος καθώς και από τον διαθέσιμο χρόνο για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης αλλά και τα αιτήματα που τίθενται για την αξιολόγηση. Βέβαια, ανεξάρτητα από την αιτία αξιολόγησης, είναι απαραίτητο οι αξιολογητές να χρησιμοποιούν πολλαπλά μέτρα από περισσότερες από μια πηγές, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο την αντικειμενικότητα της μέτρησης και μειώνοντας τον κίνδυνο προκαταλήψεων (Posavac και Carey, 1999). Ένα συμπέρασμα που υποστηρίζεται από μια ποικιλία πηγών γίνεται, εξάλλου, περισσότερο εύκολα αποδεκτό. Υπάρχει, ωστόσο, η πιθανότητα οι διαφορετικές πηγές να μην συμφωνούν. Για παράδειγμα οι Sullivan και Snowden (1981) βρήκαν πως τα στοιχεία από το προσωπικό, τους πελάτες, τα ερωτηματολόγια και τα αρχεία δεν συμφωνούσαν σχετικά με τη φύση των προβλημάτων των πελατών του προγράμματος. Έτσι οι αξιολογητές πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί έχοντας στο νου πως η επιλογή τους σε σχέση με τις πηγές δεδομένων και μεθόδων μέτρησης μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα.

Προτού όμως αναλυθούν τα συγκεκριμένα καθήκοντα και δραστηριότητες του αξιολογητή, είναι σημαντικό να εξεταστεί το θέμα της αξιολόγησης αναγκών, η οποία θα βοηθήσει να διασαφηνιστεί η ανάπτυξη του προγράμματος.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα αναπτύσσονται για να προσφέρουν υπηρεσίες σε άτομα που τις χρειάζονται διευκολύνοντας την εξέλιξή τους. Ποιος και με ποιον τρόπο αποφασίζει, όμως, για την ύπαρξη μιας τέτοιας ανάγκης; Τι πληροφορίες χρειάζονται για να προσδιοριστεί το επίπεδο των αναγκών;

Αν προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούν οι άνθρωποι τον όρο «ανάγκη» θα φτάσουμε στο συμπέρασμα πως υπάρχουν πολλές διαφορετικές ερμηνείες του όρου αυτού. Παρακάτω γίνεται μια προσπάθεια διασαφήνισης του όρου «ανάγκη». Είναι χρήσιμο οι αξιολογητές να ελέγχουν τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται ο όρος αυτός.

ΟΡΙΣΜΟΣ

Τις περισσότερες φορές ο όρος «αξιολόγηση αναγκών» χρησιμοποιείται από αξιολογητές και το προσωπικό προγραμμάτων για τη μέτρηση της διαφοράς ανάμεσα στο τι γίνεται και το τι θα έπρεπε να γίνει. Είναι επίσης πιθανό, πολλοί αξιολογητές να έχουν διεξάγει αξιολόγηση αναγκών χωρίς να έχουν έναν ξεκάθαρο ορισμό του όρου «ανάγκη» αφού οι οργανωτές του προγράμματος κατανοούν πλήρως τι εννοείται.

Σύμφωνα με τους Scriven και Roth (1990) *η ανάγκη αναφέρεται σε κάτι (X) που τα άτομα πρέπει να έχουν ώστε να είναι σε ικανοποιητική κατάσταση. Χωρίς το X θα βρίσκονται σε μια μη ικανοποιητική κατάσταση, με το X θα επιτύχουν αλλά δεν θα υπερβούν μια ικανοποιητική κατάσταση.*

Όταν υπολογίζουμε την ανάγκη για κάθε είδος προγράμματος θα ήταν χρήσιμο να διακρίνουμε ανάμεσα στην συχνότητα και τη γενίκευση ενός προβλήματος. Η συχνότητα αναφέρεται στον αριθμό των ατόμων που βιώνουν ένα πρόβλημα κατά τη διάρκεια κάποιου χρόνου. Για παράδειγμα η συχνότητα του απλού κρυολογήματος είναι υψηλή: πολλοί άνθρωποι το παθαίνουν μια φορά το χρόνο. Ωστόσο, η ανάρρωση είναι γρήγορη έτσι η γενίκευση είναι χαμηλή. Ο διαχωρισμός είναι σημαντικός: η αντίδραση σε ένα

πρόβλημα είναι διαφορετική ανάλογα με το αν το πρόβλημα θεωρείται εκτεταμένο αλλά με μικρή χρονική διάρκεια ή λιγότερο εκτεταμένο αλλά με μεγάλη διάρκεια.

Ο ορισμός της ανάγκης, πρέπει να τονιστεί εδώ, δεν εξαρτάται από το αν τα άτομα έχουν γνώση της ανάγκης αυτής. Τα άτομα μπορεί να μην γνωρίζουν την ανάγκη, να την αρνούνται ή να την προσδιορίζουν λαθεμένα. Βέβαια, ο ορισμός των Scriven και Roth (1990) υπονοεί πως δεν υπάρχει μια μοναδική πηγή στοιχείων ή μια διαδικασία που θα οδηγήσει σε μια έγκυρη αξιολόγηση αναγκών.

Η σημασία της αξιολόγησης αναγκών πριν από το σχεδιασμό ενός προγράμματος δεν μπορεί να προβλεφθεί. Ο ορισμός του όρου «ανάγκη» που μόλις αναφέρθηκε τονίζει πως η προσπάθεια εστιάζεται στο να γνωρίζουμε τι χρειάζονται τα άτομα για να είναι σε ικανοποιητική κατάσταση, όχι τι επιθυμούν ή θα ήθελαν να έχουν.

Όταν οι ανάγκες γίνουν ξεκάθαρες, μπορεί να ξεκινήσει και ο σχεδιασμός του προγράμματος. Όταν το πρόγραμμα ξεκινήσει οι αξιολογητές ελέγχουν τη λειτουργία του και εντοπίζουν τις πλευρές που χρειάζονται αλλαγές. Για τον έλεγχο της λειτουργίας του προγράμματος γίνεται λόγος αμέσως τώρα.

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Ο έλεγχος της λειτουργίας ενός προγράμματος πιθανόν αποτελεί την πιο διαδεδομένη κατηγορία αξιολόγησης (και τη λιγότερο αναγνωρισμένη!) (ERS Standards Committee, 1982). Η πιο βασική μορφή αξιολόγησης προγραμμάτων είναι η εξέταση του ίδιου του προγράμματος – των δραστηριοτήτων του, του πληθυσμού που υπηρετεί, του τρόπου λειτουργίας του, της κατάστασης των συμμετεχόντων σε αυτό. Η παρακολούθηση του προγράμματος⁵ περιλαμβάνει αξιολόγηση των πόρων που αφιερώνονται στο πρόγραμμα και το αν η προσπάθεια αυτή προσανατολίζεται με τον τρόπο που είχε σχεδιαστεί.

Ξεκινώντας τον έλεγχο είναι σημαντικό να απαντήσουμε στο ερώτημα αν το πρόγραμμα εφαρμόζεται όπως σχεδιάστηκε. Οι managers χρειάζονται βασική πληροφόρηση για τη διευκόλυνση του σχεδιασμού τους και της λήψης αποφάσεων, να προλάβουν τα προβλήματα και να δικαιολογήσουν την υποστήριξή τους στο πρόγραμμα. Για παράδειγμα, εάν βρεθεί πως τα άτομα που δέχονται τις υπηρεσίες του προγράμματος έχουν διαφορετικές ανάγκες σε σχέση με τα άτομα για τα οποία σχεδιάστηκε το πρόγραμμα, τότε το πρόγραμμα πρέπει να αλλάξει. Χωρίς ένα σύστημα παρακολούθησης του προγράμματος, οι managers ίσως να μην αντιληφθούν ένα πρόβλημα παρά μόνο όταν θα είναι πολύ αργά για να γίνουν διορθωτικές κινήσεις.

Οι αξιολογητές, λοιπόν, αναζητούν να συλλέξουν πληροφορίες ώστε να βοηθήσουν το πρόγραμμα που αξιολογούν. Οι πληροφορίες που συλλέγουν πρέπει να αφορούν (και πάντα σε σχέση με τις εκάστοτε ανάγκες):

- **ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ:** οι πληροφορίες που συλλέγονται πρέπει να είναι κεντρικές για το σκοπό της αξιολόγησης και το στόχο του προγράμματος. Οι αποτελεσματικοί αξιολογητές συλλέγουν μόνο πληροφορίες που είναι σημαντικές και όχι πληροφορίες που πιθανά είναι ενδιαφέρουσες. Επειδή κάθε κομμάτι πληροφόρησης που καταγράφεται αυξάνει το κόστος της συλλογής δεδομένων και

⁵ Program Monitoring

ανάλυσης, οι αξιολογητές είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί σχετικά με το τι πληροφορίες συλλέγουν.

- **ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:** Η πραγματική κατάσταση του τρέχοντος προγράμματος είναι το δεύτερο στοιχείο που θα πρέπει να περιλαμβάνεται στο σύστημα πληροφόρησης. Οι αξιολογητές προσπαθούν προσεκτικά να κάνουν το διαχωρισμό ανάμεσα στο πρόγραμμα όπως περιγράφεται και το πρόγραμμα όπως διεξάγεται. Πολλά προγράμματα που δείχνουν πολύ καλά «στο χαρτί» αποτυγχάνουν επειδή το προσωπικό δεν ακολούθησε (ή δεν μπορούσε να ακολουθήσει) το σχέδιο ή τη διαδικασία όπως είχε σχεδιαστεί. Έτσι, οι πληροφορίες που είναι απαραίτητο να συλλεχθούν περιλαμβάνουν: (1) το είδος των υπηρεσιών που προσφέρονται στο πρόγραμμα, (2) την έκταση του προγράμματος, (3) τον αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα και (4) τους δείκτες ποιότητας.
- **ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:** Εάν ένα πρόγραμμα είναι καλά σχεδιασμένο, ο πληθυσμός που θα εξυπηρετηθεί έχει προσδιοριστεί με ακρίβεια και προσοχή και το πρόγραμμα έχει δημιουργηθεί για να καλύψει τις ανάγκες αυτής της ομάδας. Ένα σύστημα πληροφόρησης πρέπει να ορίζει την ταυτότητα και τις ανάγκες των ατόμων που χρησιμοποιούν την υπηρεσία και συγκρίνει τα ευρήματα με την αποστολή του προγράμματος. Με άλλα λόγια, εξετάζεται το κατά πόσο ταιριάζει το πρόγραμμα με τις ανάγκες αυτών που το χρησιμοποιούν. Συνήθως οι συμμετέχοντες του προγράμματος περιγράφονται με βάση το φύλο και την ηλικία. Το αν θα συλλέξουμε επιπρόσθετες πληροφορίες εξαρτάται από τη φύση του συγκεκριμένου προγράμματος. Τέτοιες πληροφορίες μπορούν να περιλαμβάνουν τον τόπο διαμονής των ατόμων, τα προβλήματα που τα ώθησαν να αναζητήσουν τις υπηρεσίες αυτές, προβλήματα μετακίνησης κ.λπ. Οι πληροφορίες αυτές θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμες στο σχεδιασμό και τις αλλαγές στο πρόγραμμα.

- **ΠΑΡΟΧΕΙΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ:** το σύστημα πληροφόρησης περιλαμβάνει μια περιγραφή αυτών που παρέχουν τις υπηρεσίες.

ΣΧΟΛΙΑ

Ωστόσο, η χρήση ενός συστήματος πληροφόρησης κρύβει αρκετές **παγίδες**.

Άτομα τα οποία έχουν διαφορετικούς ρόλους σε έναν οργανισμό έχουν και διαφορετικές πληροφοριακές ανάγκες. Δουλεύοντας στενά με μόνο μια ή δυο ομάδες οι αξιολογητές διατρέχουν τον κίνδυνο να συλλέξουν πληροφορίες χρήσιμες μόνο για κάποιες ομάδες. Σε περίπτωση που συμβεί κάτι τέτοιο, το σύστημα πληροφόρησης θεωρείται ασύμβατο με εκείνους των οποίων οι ανάγκες δεν καλύπτονται από το σύστημα. Τέτοια άτομα θα αντισταθούν στην παροχή πληροφοριών στο σύστημα μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο τη χρησιμότητά του.

FORMATIVE vs SUMMATIVE ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ⁶

Ουσιαστικά μπορούμε να διακρίνουμε δύο είδη μελετών αξιολόγησης: την formative αξιολόγηση η οποία επικεντρώνεται στην παροχή πληροφοριών στους σχεδιαστές και όσους εφαρμόζουν ένα πρόγραμμα για το πώς να βελτιώσουν το τρέχον πρόγραμμα, και την summative αξιολόγηση η οποία διερευνά την ολική ποιότητα και επίδραση ώριμων πλέον προγραμμάτων. Βέβαια, η διάκρισή τους στην πράξη είναι αρκετά δύσκολη (ακόμα και ώριμα προγράμματα π.χ. έχουν ανάγκη διορθώσεων). Συνήθως μια αξιολόγηση έχει τόσο formative όσο και summative πλευρές. Παρακάτω παρατίθεται πίνακας με μια συγκριτική παρουσίαση των δυο μεθόδων.

	<i>Formative</i>	<i>Summative</i>
Πρωταρχικό κοινό που απευθύνεται	Managers Εφαρμογείς Developers	Χρηματοδότες Ενδιαφερόμενο κοινό Policymakers
Έμφαση στη συλλογή στοιχείων	• Διασαφήνιση στόχων • Φύση της διαδικασίας / εφαρμογής του προγράμματος • Διασαφήνιση προβλημάτων στην εφαρμογή και την πρόοδο των αποτελεσμάτων • Μικρο – επίπεδο ανάλυσης της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων	• Έγγραφο υποστήριξη αποτελεσμάτων • Έγγραφο υποστήριξη εφαρμογής • Μακρο – επίπεδο ανάλυσης εφαρμογής και αποτελεσμάτων
Κύριος ρόλος εκείνων που αναπτύσσουν και εφαρμόζουν το πρόγραμμα	Συνεργάτες	«Παροχείς» δεδομένων
Κύριος ρόλος του αξιολογητή	Διαδραστικός	Ανεξάρτητος
Τυπική Μεθοδολογία	Ποιοτική & Ποσοτική με έμφαση στην πρώτη	Ποσοτική εμπλουτισμένη κάποιες φορές με ποιοτική

⁶ Ελλείψει αντίστοιχων ελληνικών ορισμών θα χρησιμοποιούνται οι αγγλικοί όροι formative - summative που αναφέρονται στην διαμορφωτική και τελική αξιολόγηση αντίστοιχα. Η σημασία των όρων αυτών αναλύεται στην πορεία

Συχνότητα συλλογής στοιχείων	Συνεχής έλεγχος	Περιορισμένη
Κύριοι μηχανισμοί αναφοράς	Συζητήσεις / συναντήσεις Άτυπη διαντίδραση	Τυπικές αναφορές
Συχνότητα Αναφοράς	Συχνή καθ'όλη τη διάρκεια	Στο τέλος
Έμφαση στην αναφορά	Σχέσεις: ▪ Στοιχεία της διαδικασίας – μικρο – επίπεδο ▪ Πλαίσιο – διαδικασία ▪ Διαδικασία – αποτέλεσμα Επιπτώσεις στις πρακτικές του προγράμματος και συγκεκριμένες αλλαγές στις λειτουργίες	▪ Μακρο – σχέσεις ▪ Πλαίσιο ▪ Διαδικασία ▪ Αποτέλεσμα Επιπτώσεις για διοικητικό έλεγχο και policymaking

Η formative και η summative αξιολόγηση αντιπροσωπεύουν τα δύο άκρα ενός συνεχούς πολύ διαφορετικά μεταξύ τους: από τον αξιολογητή που λειτουργεί σαν μέλος της ομάδας οργάνωσης ενός προγράμματος με στόχο τη βελτίωση του προγράμματος, στον αξιολογητή που εργάζεται στην υπηρεσία των policymakers και ενδιαφέρεται για την επιστημονική καταγραφή των συνεπειών του προγράμματος.

Ανεξάρτητα από το αν η αξιολόγηση θα είναι formative ή summative υπάρχει μια ομάδα γενικών φάσεων που ακολουθούνται συνήθως για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης. Κάθε φάση συγκροτείται από διαφορετικά καθήκοντα η φύση των οποίων εξαρτάται, βέβαια, από το είδος της αξιολόγησης⁷.

ΦΑΣΗ Α: ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΡΙΩΝ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Είναι σημαντικό – απαραίτητο θα λέγαμε – ο αξιολογητής να αποκρυπτογραφεί τη φύση της μελέτης που καλείται να διεξάγει (formative ή summative ή και συνδυασμός των δύο) και να σκιαγραφεί την οπτική της αξιολόγησης οργανώνοντας τα θέματα ή

⁷ Τα σχεδιαγράμματα που παρουσιάζονται σε κάθε φάση είναι ενδεικτικά. Τα βήματα που αναφέρονται μπορούν να εναλλάσσονται, να συμβαίνουν ταυτόχρονα ή να παραλείπονται ανάλογα με τη δεδομένη κατάσταση κάθε φορά και τη φύση της αξιολόγησης
Πηγή των σχεδιαγραμμάτων: 'Evaluator's Handbook', Herman J.L., Morris L.L., Fitz-Gibbon C.T.

ερωτήματα που θα απευθύνει η αξιολόγηση και τα καθήκοντα που θα πραγματοποιηθούν.

Αυτή η συγκεκριμενοποίηση – θα μπορούσαμε να πούμε – της αξιολόγησης είναι μια περίπλοκη διαδικασία, που ξεκινά πριν ακόμα και από τη συνάντηση αξιολογητή – πελάτη. Κάθε ένας από αυτούς φτάνει στην αρχική συνάντηση έχοντας ήδη στο μυαλό του ιδέες για την αξιολόγηση και προσδοκίες για το τι θα επιτευχθεί. Ακόμα και μετά τη συνάντηση και τα δύο μέρη προσπαθούν να μάθουν περισσότερα για τις ανάγκες και τις δυνατότητες του άλλου και τα οφέλη για το πρόγραμμα που θα προκύψουν από την αξιολόγηση. Κατά τη διαδικασία αυτή ανταλλάσσονται πολλές πληροφορίες, συζητώνται μια ποικιλία επιλογών, θέτονται οι προτεραιότητες και προσδιορίζονται οι στόχοι.

Στη διαδικασία, λοιπόν, συγκεκριμενοποίησης μπορούμε να ξεχωρίσουμε τρία βασικά στοιχεία:

1) ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΟΨΕΙΣ

Όπως είπαμε, κάθε άτομο φτάνει στη συνάντηση με απόψεις για την αξιολόγηση και προσδοκίες για τη συνεργασία. Κάθε αξιολογητής έχει τη δική του άποψη για την αξιολόγηση και για το ποια προσέγγιση θα ακολουθηθεί. Κάθε πελάτης έχει τις δικές του προσδοκίες για την αξιολόγηση και τις ανησυχίες που πιστεύει πως η τελευταία θα διαλύσει.

}

2) ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Τόσο ο αξιολογητής όσο και ο πελάτης έχουν πολλά να μάθουν. Ο αξιολογητής πρέπει να εξοικειωθεί με το πρόγραμμα, τις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη, τα άτομα και τις ομάδες που θα συμπεριληφθούν καθώς και με τους περιορισμούς χρόνου και πόρων που υπόκειται η αξιολόγηση. Ο πελάτης θέλει να ξέρει για τις δυνατότητες του αξιολογητή και τις δυνατότητες που έχει η αξιολόγηση να παρέχει σημαντική βοήθεια.

3) ΠΛΑΝΟ

Το πλάνο αξιολόγησης προκύπτει μέσα από μια διαδικασία διαντίδρασης που ξεκαθαρίζει τα ερωτήματα του πελάτη και τη σπουδαιότητά τους, δημιουργεί στρατηγικές για τη συλλογή στοιχείων σχετικών με τα ερωτήματα αυτά και υπολογίζει το

κόστος και τη δυνατότητα πραγματοποίησης των εναλλακτικών. Όταν μιλάμε για πλάνο στο σημείο αυτό εννοούμε μια γενική συμφωνία ανάμεσα στον αξιολογητή και τον πελάτη, συμφωνία που ορίζει ρητά τα σημαντικά θέματα της αξιολόγησης. Το πλάνο αυτό είναι προκαταρκτικό της «επίσημης» συμφωνίας και είναι συνήθως προφορικό.

Σημαντικό είναι να τονίσουμε εδώ τη σημασία που έχει για την έρευνά κάθε αξιολογητή αυτή η πρώτη συνάντηση με τους υπεύθυνους και τους χορηγούς του προγράμματος (πελάτες). Μια σωστή και χρήσιμη αξιολόγηση εξαρτάται – σε μεγάλο βαθμό – και από την ανταλλαγή πληροφοριών και την καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης. Ένας τρόπος για την προώθηση της εμπιστοσύνης αυτής είναι η «εμπλοκή» των ενδιαφερομένων στο σχεδιασμό και την οργάνωση της αξιολόγησης.

Αυτή η αμοιβαία εμπιστοσύνη θα εξελίσσεται σταδιακά, υπάρχουν, ωστόσο, πλευρές στο ρόλο ενός αξιολογητή (συνήθως οι πιο πρακτικές) που διαπραγματεύονται νωρίτερα. Κλειδί στο ρόλο του αξιολογητή θα αποτελέσει η φύση του προγράμματος που θα αξιολογηθεί, έτσι η περιγραφή και κατανόησή του θεωρείται απαραίτητη. Η περιγραφή του προγράμματος θα περιλαμβάνει τους κύριους στόχους / σκοπούς του προγράμματος, τις κεντρικές δραστηριότητες και τα υλικά που πιστεύεται πως θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων και φυσικά τη λογική βάση (rationale) που ουσιαστικά περιγράφει τις σχέσεις ανάμεσα στα επιθυμητά αποτελέσματα και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν. Ο προσδιορισμός των στόχων μπορεί να γίνει μέσα από τρεις πηγές πληροφοριών:

1. Το πλάνο του προγράμματος, την πρόταση και άλλα επίσημα έγγραφα
2. Συνεντεύξεις και άτυπους διαλόγους με το προσωπικό του προγράμματος
3. Παρατήρηση σχετικά με το πού επικεντρώνεται το πρόγραμμα

Η προσεκτική καταγραφή της λογικής βάσης του προγράμματος θεωρείται απαραίτητη για την κατανόησή του. Η λογική στη οποία βασίζεται το πρόγραμμα καλείται συχνά «θεωρία δράσης» του προγράμματος ή «μοντέλο διαδικασίας» και στην ουσία ερμηνεύει τους λόγους για τους οποίους το πρόγραμμα αναμένεται πως θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Κάποιες φορές η σχέση ανάμεσα στις μεθόδους και τους στόχους είναι προφανής, κάποιες άλλες φορές όμως, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις καινοτόμων

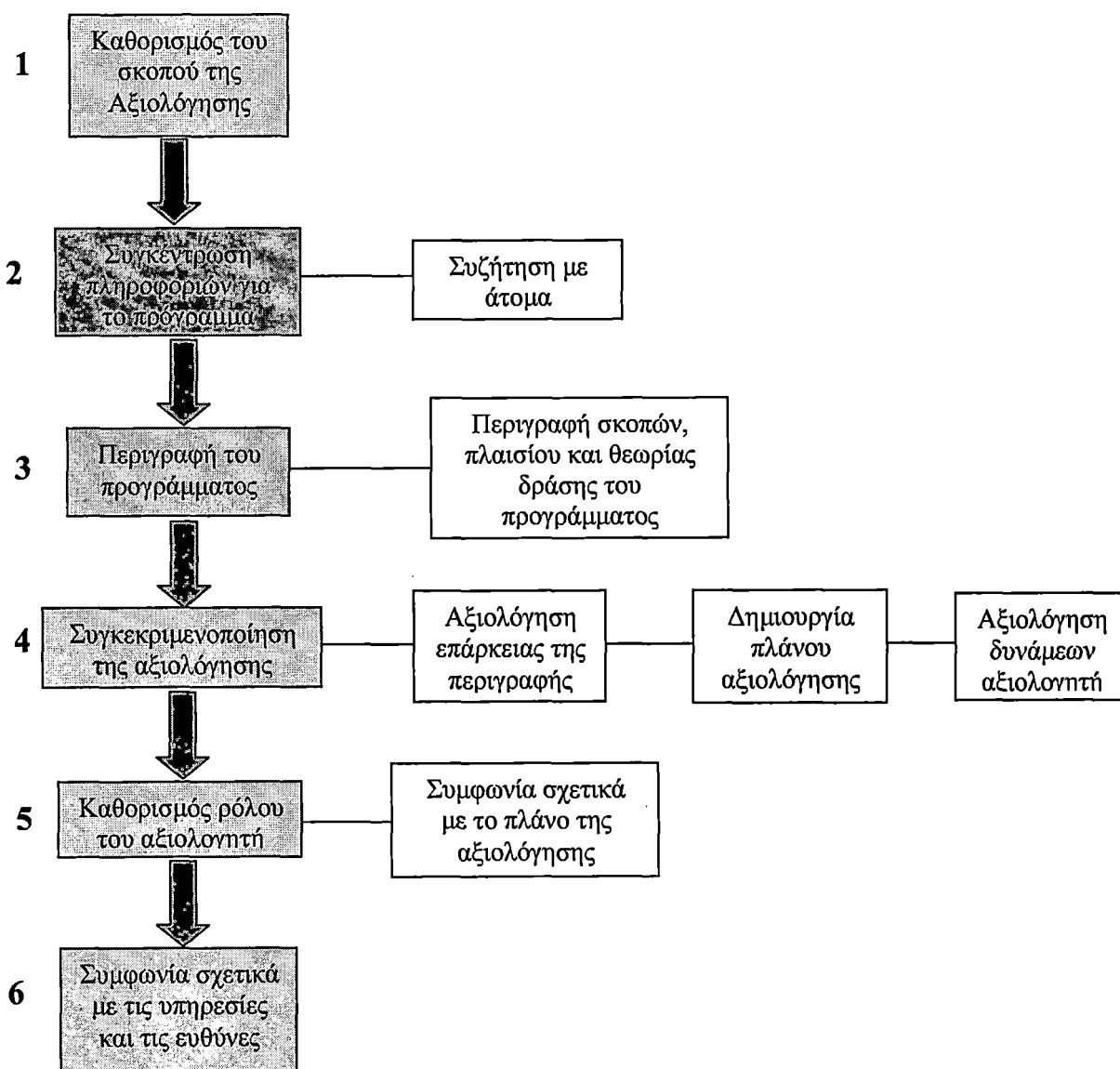
προγραμμάτων, η αξιοπιστία του προγράμματος απαιτεί από το προσωπικό να εξηγήσει και να δικαιολογήσει τις μεθόδους και προσεγγίσεις του προγράμματος.

Ολοκληρώνοντας αυτήν την πρώτη φάση της αξιολόγησης πιθανόν να χρειαστεί μια προκαταρκτική περιγραφή του τι μπορεί να γίνει, πάντα σε σχέση με τον χρόνο και τους πόρους που υπάρχουν στη διάθεση των αξιολογητών αλλά και τις απαιτήσεις και το πλαίσιο του προγράμματος. Σχεδόν πάντα υπάρχουν πολλές εναλλακτικές για δραστηριότητες αξιολόγησης που είναι εξίσου ελκυστικές, και η καθεμιά έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Εφόσον λοιπόν έχει επέλθει συμφωνία ανάμεσα στον αξιολογητή και τους πελάτες (χορηγοί – χρήστες κ.α.) σχετικά με το ρόλο του πρώτου και τις δραστηριότητες που θα χρησιμοποιηθούν, θα ήταν χρήσιμο η συμφωνία αυτή να επισημοποιηθεί (εγγράφως). Η συμφωνία θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Περιγραφή των ερωτημάτων αξιολόγησης
- Προγραμματισμένες μεθόδους συλλογής στοιχείων
- Κατανόηση των καθηκόντων και ευθυνών του προσωπικού
- Απαιτούμενες αναφορές
- Διαθέσιμο προϋπολογισμό για την έρευνα

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά τα βήματα της Φάσης Α.



Σχεδιάγραμμα:

Φάση Α: Ορισμός ορίων της αξιολόγησης

ΦΑΣΗ Β: ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Κατά τη διάρκεια της πρώτης φάσης, εγκαθιδρύεται μια αμοιβαία κατανόηση ανάμεσα στον αξιολογητή και τους χορηγούς (ή τον χορηγό) της έρευνας, και σε κάποιες περιπτώσεις το προσωπικό του προγράμματος, σχετικά με τους σκοπούς της αξιολόγησης και τη φύση των δραστηριοτήτων της. Στη δεύτερη φάση η κατανόηση αυτή γίνεται πράξη μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες συλλογής δεδομένων και εργαλεία μέτρησης. Η περιγραφή του προγράμματος που δημιουργήθηκε στην πρώτη φάση λειτουργεί σαν σημείο αναφοράς για κάθε αξιολογική διαδικασία.

Ανάλογα με τη φύση της αξιολόγησης (διαμορφωτική – τελική) τα σημεία εστίασης της έρευνας του αξιολογητή μπορούν να διαφέρουν. Έτσι:

- Αν η αξιολόγηση είναι **summative** τα κύρια ενδιαφέροντά του αφορούν στην καταγραφή ή αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του προγράμματος και των καθορισμό των αιτιών τους και της γενικευσιμότητάς τους. Η προσοχή του αξιολογητή εστιάζεται στην εξέταση της επιτυχίας του προγράμματος και των τελικών αποτελεσμάτων του και όχι στις λεπτομέρειες της εφαρμογής του ή τους αντικειμενικούς σκοπούς του.

Σε μια **summative** αξιολόγηση η οργάνωση των μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το τι θα μετρηθεί ή παρατηρηθεί και ποιοι είναι οι καλύτεροι τρόποι για να επιτευχθεί αυτό. Βέβαια, δεν υπάρχουν απλοί κανόνες για τη λήψη αυτών των αποφάσεων. Γενικά όμως προτείνονται τα παρακάτω:

- Η συλλογή δεδομένων επικεντρώνεται όπου υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες για την ανακάλυψη των αποτελεσμάτων του προγράμματος
- Συλλέγεται μια ποικιλία πληροφοριών ώστε να δείξουμε ότι το πρόγραμμα δεν έκανε τουλάχιστον κακό
- Μέτρηση ή παρατήρηση αυτού που ο χορηγός ή άλλοι χρήστες θα αναζητήσουν να δουν όταν παραλάβουν την αναφορά της αξιολόγησης

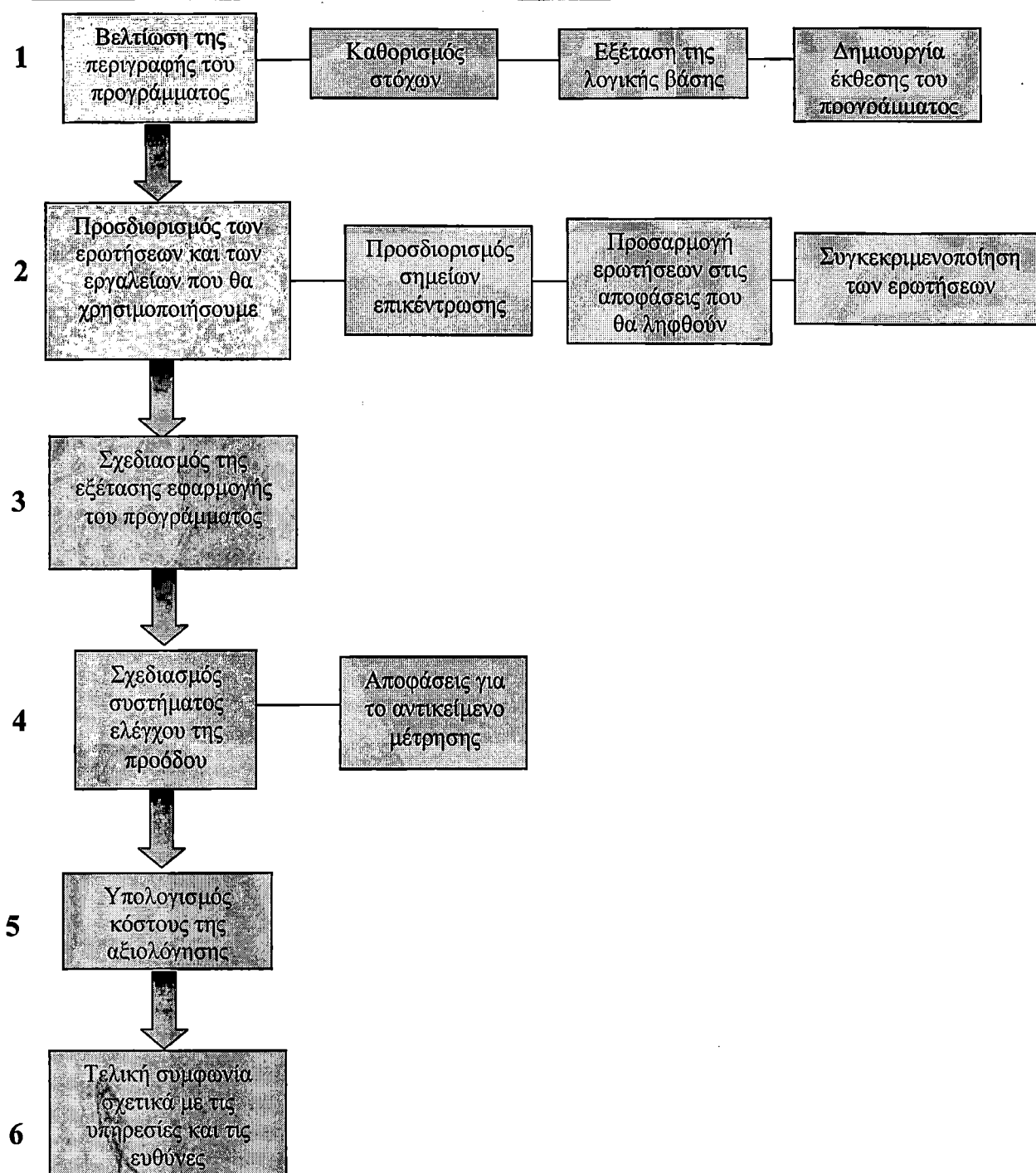
- Αν η αξιολόγηση είναι **formative** μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε κάποιους από τους προηγούμενους κανόνες λήψης αποφάσεων. Ο κυρίαρχος, όμως, κανόνας για

την οργάνωση της στρατηγικής ενός formative αξιολογητή είναι η επιλογή των στρατηγικών που του επιτρέπουν να:

- Εντοπίζει τις δυνατές και αδύναμες διαστάσεις του προγράμματος
- Επανεξετάσει και βελτιώσει τα σχέδια του προγράμματος και, αν είναι απαραίτητο, τα σχέδια της αξιολόγησής του
- Κάνει υποθέσεις για τις σχέσεις αιτίου – αιτιατού ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του προγράμματος και τα αποτελέσματα
- Βγάλει συμπεράσματα για την αποτελεσματικότητα των παραγόντων του προγράμματος ή την ύπαρξη άλλων εναλλακτικών προσεγγίσεων

Η φάση Β παράγει μια σειρά από σχέδια για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης. Μετά τα συγκεκριμένα αυτά σχέδια ο αξιολογητής είναι σε θέση να εκτιμήσει με σχετική ακρίβεια το αναμενόμενο κόστος της αξιολόγησης και να δεσμευθεί σε συγκεκριμένες διαδικασίες και αναφορές. Το τελικό βήμα της φάσης Β είναι η επισημοποίηση της συμφωνίας η οποία πρέπει να περιλαμβάνει:

- Περιγραφή των ερωτημάτων της αξιολόγησης
- Μεθόδους συλλογής δεδομένων, πηγές και εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν
- Σχεδιάγραμμα χρόνου για τις δραστηριότητες αυτές
- Κατάλογο με τα καθήκοντα και τις ευθύνες που θα αναλάβει το προσωπικό για την υποστήριξη της αξιολόγησης
- Προγραμματισμό αναφορών και συναντήσεων
- Αναμενόμενο κόστος

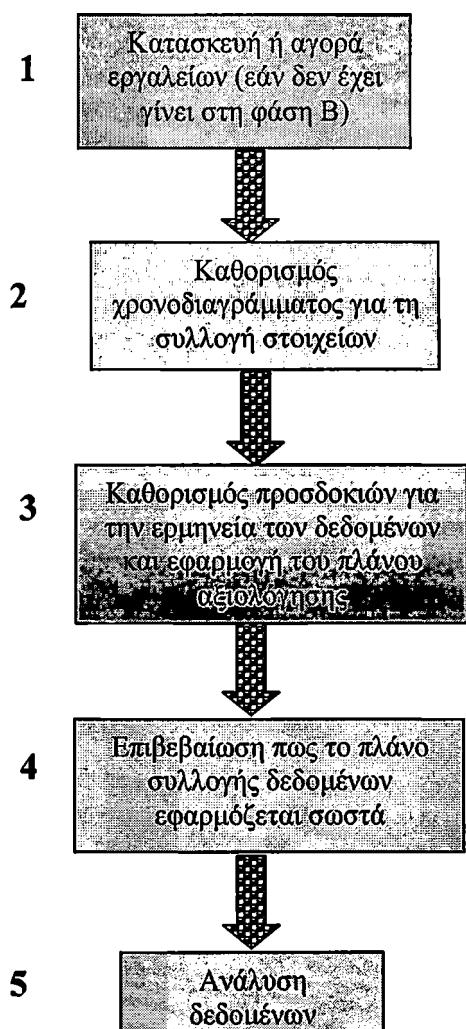


Σχεδιάγραμμα:

Φάση Β: Επιλογή Κατάλληλων Μεθόδων Αξιολόγησης

ΦΑΣΗ Γ: ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, τα σχέδια συλλογής και ανάλυσης δεδομένων μπαίνουν σε εφαρμογή. Αυτό που απομένει είναι ο έλεγχος της διαδικασίας σε σχέση πάντα με τον αρχικό σχεδιασμό της αξιολόγησης: τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα, τα σχέδια εφαρμόζονται σωστά, τα δεδομένα αναλύονται. Ανάλογα με το αν οι διαδικασίες είναι γενικά ποσοτικές ή κυρίως ποιοτικές, ή ακόμα ένας συνδυασμός των δύο, η πορεία της διαδικασίας κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης ποικίλλει. Σε κάθε περίπτωση όμως είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί πως οι τεχνικές ανάλυσης που χρησιμοποιούνται είναι έγκυρες και τα συμπεράσματα του αξιολογητή στηρίζονται από τα διαθέσιμα δεδομένα.



Σχεδιάγραμμα:
Φάση Γ: Συλλογή και Ανάλυση πληροφοριών

ΦΑΣΗ Δ: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Ο τρόπος παρουσίασης των ευρημάτων της αξιολόγησης ποικίλλει ανάλογα με την περίπτωση, αν πρόκειται δηλαδή για formative ή summative αξιολόγηση.

Ένας formative αξιολογητής διατηρεί μια ρευστή μα συνεχή σχέση με το πρόγραμμα κατά τη διάρκεια ανάπτυξης και λειτουργίας του. Η παρουσίαση των ευρημάτων πολύ πιθανά θα επηρεάσει σημαντικές αποφάσεις για αλλαγές στο πρόγραμμα στα αρχικά στάδια σχεδιασμού του, κατά τη διάρκεια εγκαθίδρυσής του καθώς και αφού το πρόγραμμα είναι πλήρως εφαρμοσμένο. Καταρχήν ένας formative αξιολογητής αναφέρει σε άτομα εξοικειωμένα με το πρόγραμμα (σχεδιαστές, προσωπικό κ.λπ.) και σε άτομα που η γνώση τους γι' αυτό πηγάζει μόνο από την τελική αναφορά (σε πολλές περιπτώσεις ο formative αξιολογητής είναι, πρακτικά, ένα μέλος του προσωπικού του προγράμματος). Είναι, λοιπόν, φανερό πως κάποια ευρήματα δεν προορίζονται για ευρεία διανομή. Μπορεί να είναι εμπιστευτικά ή χωρίς ενδιαφέρον για άτομα που δεν ανήκουν στο άμεσο προσωπικό. Οι ανταλλαγές πληροφοριών ανάμεσα στον αξιολογητή και τους ενδιαφερόμενους μπορεί να είναι συχνές, τυπικές (π.χ. προγραμματισμένες συναντήσεις) ή ανεπίσημες (μια συζήτηση στο διάδρομο). Η συχνή πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία ανάμεσα στον αξιολογητή και τον manager του προγράμματος επιτρέπει και στους δύο να εξερευνήσουν πώς προχωρά η αξιολόγηση και πώς θα είναι τα τελικά αποτελέσματα⁸.

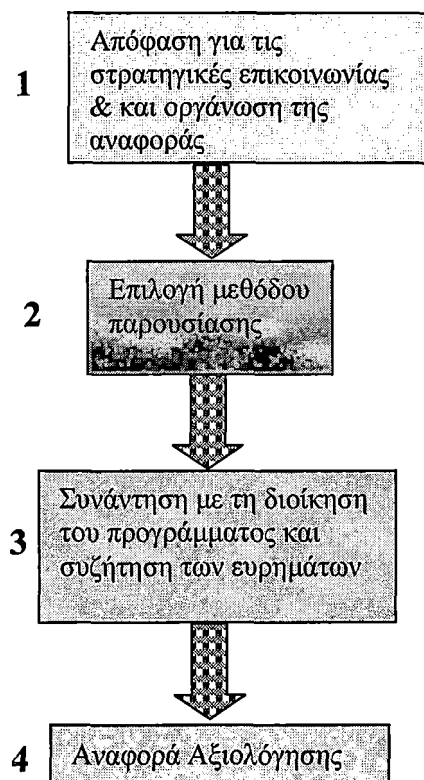
Επιπλέον ο formative αξιολογητής συνήθως ελέγχει το πρόγραμμα, περιγράφοντάς το προσεκτικά, κάνοντας τακτικές αξιολογήσεις στάσεων, απόδοσης ή άλλων αποτελεσμάτων. Οι διαδικασίες ελέγχου ίσως απαιτήσουν ο αξιολογητής να παρουσιάζει τακτικές αναφορές είτε προφορικά είτε γραπτά.

Τις περισσότερες φορές οι **summative** αξιολογητές θα ανακαλύψουν πως οι κύριοι χρήστες θα είναι οι χορηγοί και η διοίκηση του προγράμματος και αυτοί οι αποδέκτες συνήθως προσδοκούν μια ολοκληρωμένη τεχνική αναφορά στο τέλος της αξιολόγησης.

⁸ Με αυτόν τον τρόπο μειώνονται και οι ανησυχίες του manager

Η summative αναφορά είναι σχεδόν πάντα γραπτή και λεπτομερής, έτσι καλό είναι να περιλαμβάνονται γραφικά και πίνακες που κάνουν το μήνυμα ευκολότερα αντιληπτό.

	Formative	Summative
ΣΚΟΠΟΣ	Δείχνει τα αποτελέσματα της εφαρμογής του προγράμματος. Βοηθά στην αλλαγή όσων δεν λειτουργούν σωστά στο πρόγραμμα και στην επέκταση υποσχόμενων δραστηριοτήτων	Καταγράφει την εφαρμογή του προγράμματος είτε στο τέλος της αναπτυξιακής περιόδου είτε μετά την παρέλευση αρκετού χρόνου λειτουργίας του. Περιγράφει το πρόγραμμα σαν ολοκληρωμένο έργο
ΎΦΟΣ	Άτυπη	Συνήθως τυπική
ΜΟΡΦΗ	Γραπτή ή οπτικοακουστική. Παρουσιάζεται σε μια ομάδα σαν λόγος ή παίρνει τη μορφή άτυπων συζητήσεων	Σχεδόν πάντα γραπτή (μπορεί όμως να υπάρξει επίσημη προφορική παρουσίαση για την επεξήγηση των συμπερασμάτων)
ΈΚΤΑΣΗ	Ποικίλλει	Ποικίλλει, αλλά πρέπει να είναι αρκετά συμπυκνωμένη και περιληπτική ώστε να βοηθήσει τους ενδιαφερόμενους να μην σπαταλήσουν πολύ χρόνο
ΕΠΙΠΕΔΟ ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΑΣ	Υψηλό, επικέντρωση σε συγκεκριμένες δραστηριότητες ή υλικά που χρησιμοποιούνται από συγκεκριμένα άτομα, ή στο τι συνέβη με συγκεκριμένους συμμετέχοντες σε δεδομένη χρονική στιγμή και τόπο	Συνήθως μέτριο. Στόχος είναι η καταγραφή γενικών χαρακτηριστικών του προγράμματος



Σχεδιάγραμμα:

Φάση Δ: Παρουσίαση Ευρημάτων



ΕΞΕΤΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Μια σημαντική λειτουργία σχεδόν κάθε αξιολόγησης είναι η απάντηση στο εξής ερώτημα: «Ο συνδυασμός υλικών, δραστηριοτήτων και διοικητικών διευθετήσεων που συνιστούν το πρόγραμμα οδηγούν στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του;»

Κατά τη διάρκεια μιας αξιολόγησης οι αξιολογητές αφιερώνουν αρκετό χρόνο και ενέργεια για να μετρήσουν τις στάσεις και τις επιτεύξεις των συμμετεχόντων του προγράμματος, δηλαδή επικεντρώνονται κυρίως στα αποτελέσματα του προγράμματος. Ωστόσο, η επικέντρωση μόνο στα αποτελέσματα μπορεί να περιορίσει τη χρησιμότητα της αξιολόγησης. Είναι επομένως σημαντικό να εξετάσει ο αξιολογητής την εφαρμογή του προγράμματος.

Μια λεπτομερής περιγραφή του τι συνέβη κατά τη διάρκεια του προγράμματος μπορεί να παρέχει στο προσωπικό του προγράμματος και σε άλλους ενδιαφερομένους πληροφορίες σχετικά με το ποιες πλευρές του προγράμματος δούλεψαν και ποιες όχι. Παράλληλα, τέτοιου είδους περιγραφή δημιουργεί ένα ιστορικό αρχείο του προγράμματος που μπορεί να φανεί χρήσιμο σε άλλους που θέλουν να εφαρμόσουν ανάλογο πρόγραμμα, ιδιαίτερα όταν το συγκεκριμένο δεν λειτουργεί πια.

Έτσι, θα πρέπει δύο σημεία να είναι ξεκάθαρα:

1. Η περιγραφή με όσο το δυνατόν περισσότερες λεπτομέρειες των υλικών, δραστηριοτήτων και διοικητικών διευθετήσεων που χαρακτηρίζουν ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα είναι σημαντικό κομμάτι της αξιολόγησής του
2. Μια επαρκής περιγραφή ενός προγράμματος, συμπεριλαμβανομένων και στοιχείων από διαφορετικές πηγές, βοηθά να εξασφαλίσουμε την ακρίβεια και τελειότητα μιας αξιολόγησης

Ο παρακάτω πίνακας περιγράφει τα θέματα που καλύπτει μια λεπτομερής αναφορά εφαρμογής:

ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΚΑΛΥΠΤΕΙ ΜΙΑ ΛΕΠΤΟΜΕΡΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΣ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

- **Πληροφορίες σχετικά με το ιστορικό και το Πλαίσιο του Προγράμματος** (Μέρος καταγωγής του προγράμματος – δημογραφικά χαρακτηριστικά, πολιτικό πλαίσιο κ.λπ. – πώς προσδιορίστηκε η ανάγκη για το πρόγραμμα, η σχέση ανάμεσα στο πρόγραμμα που επιλέχθηκε ή σχεδιάστηκε και τους στόχους του, τα προσόντα και οι δραστηριότητες και τα χαρακτηριστικά του προσωπικού και της διοίκησης)
- **Κρίσιμα Χαρακτηριστικά του Προγράμματος** (Προϋπολογισμός του προγράμματος, τα υλικά που χρησιμοποιούνται και ο τρόπος που επιλέχθηκαν, δραστηριότητες των συμμετεχόντων, ομαδοποίηση συμμετεχόντων για εκπαιδευτικούς λόγους, αναλογία καθηγητών – μαθητών, το πρόγραμμα δραστηριοτήτων, επίπεδο εμπλοκής της κοινότητας, γενική λογική του προγράμματος)

ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

- **Μέτρα Εφαρμογής** (Αντιπροσωπευτικότητα των χαρακτηριστικών που συζητήθηκαν, λόγοι για την επιλογή ενός χαρακτηριστικού του προγράμματος για εξέταση, μέθοδοι και επιλογή ή ανάπτυξη εργαλείων, ποιότητα και περιορισμοί των μέτρων που χρησιμοποιούνται, διαδικασίες συλλογής στοιχείων)
- **Συζήτηση της Εφαρμογής του Προγράμματος** (Ποσοστό της ζωής του προγράμματος που καλύπτεται από την αναφορά, ύπαρξη ή όχι ομάδας σύγκρισης, το είδος και ο βαθμός των διαφορών και των ομοιοτήτων ανάμεσα στις δυο ομάδες και τα προγράμματα στα οποία συμμετέχουν, είδος αποφάσεων που λαμβάνονται – από ποιον κ.λπ.)

Πριν σχεδιάσουμε τη συλλογή δεδομένων σχετικά με την εφαρμογή του προγράμματος θα πρέπει να απαντήσουμε σε δύο επιπρόσθετες ερωτήσεις:

1. Επικέντρωση της έρευνας: ποια χαρακτηριστικά του προγράμματος είναι περισσότερο κρίσιμα ή πολύτιμα για να περιγράψουμε; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό θα εξαρτηθεί βέβαια μεταξύ άλλων και από το χρόνο και τους πόρους που διαθέτουμε, από τις σχέσεις μας με το προσωπικό και τους χορηγούς, αλλά και από τις κύριες συνιστώσες του προγράμματος .

2. Απαιτούμενη προσπάθεια: Τι στοιχεία χρειάζονται για να στηρίξουν την ακρίβεια της περιγραφής κάθε χαρακτηριστικού του προγράμματος;

ΚΡΙΣΙΜΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Τα κρίσιμα χαρακτηριστικά του προγράμματος θα μπορούσαν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες κοινές σε κάθε πρόγραμμα: (α) το πλαίσιο του προγράμματος, (β) οι δραστηριότητές του και (γ) η θεωρία δράσης του.

(Α) ΠΛΑΙΣΙΟ⁹

- Αίθουσες, γραφεία
- Το προσωπικό του προγράμματος (διοικητικό, εκπαιδευτικό), γραμματείς, εθελοντές κ.λπ.
- Οι πόροι που χρησιμοποιούνται, υλικά και εξοπλισμός που αγοράζεται ή κατασκευάζεται (ιδιαίτερα ό,τι αγοράζεται ειδικά για το πρόγραμμα)
- Οι μαθητές ή συμμετέχοντες (ο αριθμός τους, τα χαρακτηριστικά τους, το επίπεδο ικανοτήτων τους στην αρχή του προγράμματος)
- Πολιτικό πλαίσιο

(Β) ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Η περιγραφή των σημαντικών δραστηριοτήτων απαιτεί την απάντηση ερωτήσεων σχετικά με το πώς εφαρμόστηκε το πρόγραμμα, π.χ.:

- Τι υλικά χρησιμοποιήθηκαν; Χρησιμοποιήθηκαν όπως είχε οριστεί;
- Τι διαδικασίες προτάθηκαν στο προσωπικό στις συναλλαγές με τους πελάτες; Ακολουθήθηκαν οι διαδικασίες αυτές;
- Τι διαδικασίες προτάθηκαν για άλλους συμμετέχοντες (διοίκηση, βοηθοί, εθελοντές, διδακτικό προσωπικό); Τις ακολούθησαν;
- Τι διοικητικές διευθετήσεις περιελάμβανε το πρόγραμμα; Τι αλλαγές έγιναν;

(Γ) Το δυσκολότερο χαρακτηριστικό του προγράμματος που ένας αξιολογητής πιθανά θα κληθεί να περιγράψει είναι η **ΘΕΩΡΙΑ ΔΡΑΣΗΣ** του. Κάθε πρόγραμμα, ανεξάρτητα από το μέγεθός του, λειτουργεί με κάποια θεωρητική αντίληψη αιτίας – αποτελέσματος. Οι

⁹ Τα χαρακτηριστικά πλαισίου αποτελούν τον κύριο κορμό του προγράμματος και θα πρέπει πάντα να τα συμπεριλαμβάνουμε στην αναφορά μας

θεωρίες αυτές μπορεί να είναι σαφείς ή όχι, ειδικές ή γενικές. Κάποια προγράμματα εξάλλου είναι σχεδιασμένα να εφαρμόσουν τις αρχές ενός μοντέλου ή θεωρίας συμπεριφοράς ή ακόμα και μιας φιλοσοφίας. Κάποια μοντέλα αναφέρονται παρακάτω:

- Αλλαγή συμπεριφοράς (εφαρμογές της θεωρίας ενίσχυσης στη διδασκαλία)
- Θεωρία γνωστικής ανάπτυξης του Piaget
- Μοντέλα Οργάνωσης (π.χ. κύκλοι ποιότητας)
- Μοντέλα Συμβουλευτικής

Η περιγραφή των κρίσιμων χαρακτηριστικών που αναφέραμε δεν είναι, ωστόσο, τόσο εύκολη διαδικασία όσο μπορεί κάποιος να νομίσει. Η αναζήτηση αυτών των χαρακτηριστικών θα μπορούσε να βασιστεί σε τρεις πηγές πληροφόρησης:

1. ΤΗΝ ΠΡΟΤΑΣΗ Η ΤΟ ΠΛΑΝΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Κάποιες προτάσεις περιλαμβάνουν λίστα με τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του προγράμματος, εξηγώντας κάποιες φορές το γιατί οι σχεδιαστές θεωρούν πως αυτά τα υλικά και οι δραστηριότητες θα φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπλέον κάποιες δραστηριότητες επαναλαμβάνονται διαρκώς κατά τη διάρκεια εφαρμογής του προγράμματος, θεωρούνται δηλαδή περισσότερο σημαντικές για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Ο προϋπολογισμός του προγράμματος αποτελεί άλλον ένα δείκτη για τα κρίσιμα χαρακτηριστικά. Συνήθως όσο περισσότερα ξοδεύονται για ένα χαρακτηριστικό του προγράμματος μπορεί να θεωρηθεί πως τόσο σημαντικότερη είναι η συνεισφορά του χαρακτηριστικού αυτού στην επιτυχία του προγράμματος.

Βέβαια, όσο σημαντική πηγή πληροφόρησης κι αν είναι το πλάνο του προγράμματος δεν παύει να έχει τον κίνδυνο περιορισμού της οπτικής του αξιολογητή. Το πλάνο έχει δημιουργηθεί πριν την εφαρμογή του προγράμματος και αν βασιστεί αποκλειστικά σ' αυτό σημαίνει πως θεωρεί πως ό,τι είναι γραπτό είναι και σημαντικό, κάτι που φυσικά δεν ισχύει. Υπάρχει περίπτωση κάποιο χαρακτηριστικό που δεν αναφέρεται στα έγγραφα σχεδιασμού του προγράμματος να είναι απαραίτητο για την επιτυχία του, πρέπει επομένως να το αναζητήσει μέσα από άλλες πηγές πληροφόρησης. Τέτοιου είδους

χαρακτηριστικά μπορεί να είναι για παράδειγμα οι ευκαιρίες που έχουν οι μαθητές να εφαρμόσουν στην πράξη ό,τι μαθαίνουν, η εκπαίδευση των καθηγητών ή ο χρόνος που αφιερώνεται σε κάθε δραστηριότητα.

2. ΤΙΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ

Κάποιες φορές το πλάνο του προγράμματος δεν αποτελεί επαρκή πηγή πληροφοριών για τα κρίσιμα χαρακτηριστικά που αναζητά ο αξιολογητής. Οι δραστηριότητες που περιγράφονται στην πρόταση ή το πλάνο του προγράμματος ίσως να μην είναι τόσο λεπτομερείς όσο θα επιθυμούσε ή όσο θεωρεί απαραίτητο.

Μπορεί ακόμα το πρόγραμμα να μην στηρίζεται σε κάποιο συγκεκριμένο πλάνο. Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν τρεις επιλογές:

(α) Ελλείψει τυπικού / επίσημου γραπτού πλάνου μπορεί ο αξιολογητής να δημιουργήσει ένα ζητώντας από τους σχεδιαστές να περιγράψουν τις δραστηριότητες που θεωρούν σημαντικές για το πρόγραμμα.

(β) Στα προγράμματα που βασίζονται σε κάποια θεωρία, ο αξιολογητής μπορεί να συμβουλευτεί ειδικούς στους τομείς αυτούς ώστε να καθορίσουν τα χαρακτηριστικά που πιστεύουν πως θα έπρεπε να εμφανίζονται σε ένα σωστά σχεδιασμένο πρόγραμμα.

(γ) Τέλος, η διαίσθηση και η εμπειρία του αξιολογητή μπορούν να τον βοηθήσουν να προτείνει τα χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να εμφανίζονται στο πρόγραμμα.

3. ΤΗΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ

Ο αξιολογητής που επιλέγει ποιοτικές μεθόδους θα μελετήσει τα έγγραφα του προγράμματος και θα μιλήσει με το προσωπικό, αλλά θα κερδίσει σημαντικές πληροφορίες παρατηρώντας άμεσα τις δραστηριότητες του προγράμματος. Με τον χρόνο τα κρίσιμα χαρακτηριστικά του προγράμματος όπως εφαρμόζεται θα φανούν μέσα από τις αναλύσεις.

Σημαντική είναι στη συνέχεια η κατασκευή καταλόγου με τα κρίσιμα χαρακτηριστικά του προγράμματος. Η κατασκευή ακριβούς καταλόγου στα αρχικά στάδια της αξιολόγησης θα βοηθήσει να επιβεβαιώσει ο αξιολογητής πως οι υπεύθυνοι του προγράμματος (εκείνοι που λαμβάνουν τις αποφάσεις) έχουν αξιόπιστη πληροφόρηση

που θα φανεί χρήσιμη αργότερα. Ο κατάλογος θα πρέπει να περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά που θεωρούνται κρίσιμα από το προσωπικό, τους σχεδιαστές κ.α. και να είναι επαρκώς λεπτομερής. Λεπτομερής σημαίνει στην περίπτωση αυτή πως περιλαμβάνεται περιγραφή της συχνότητας και διάρκειας των δραστηριοτήτων και της μορφής τους (ποιος, τι, πού, πώς).

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

Ίσως χρειαστεί ο αξιολογητής να περιγράψει την εφαρμογή του προγράμματος σε άτομα που είτε βρίσκονται σε απόσταση από το πρόγραμμα είτε δεν έχουν την απαραίτητη οικειότητα με αυτό. Τα άτομα αυτά θα βασίσουν τις απόψεις τους για το πρόγραμμα (μορφή και ποιότητα) σε ό,τι διαβάσουν στην περιγραφή του. Έτσι θα χρειαστεί να παράσχει υποστηρικτικά στοιχεία που θα επαληθεύουν την ακρίβεια της περιγραφής αυτής.

Γενικά όμως, υποστηρικτικά στοιχεία χρειάζονται στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Summative αξιολογήσεις που συνιστούν έρευνες που απευθύνονται στην κοινωνία ως σύνολο
- Αξιολογήσεις που στοχεύουν στην παροχή νέων πληροφοριών για μια περίπτωση όπου πιθανά υπάρχει αντιπαράθεση
- Αξιολογήσεις στις οποίες οι περιγραφές εφαρμογής του προγράμματος είναι τόσο λεπτομερείς που χαρακτηρίζουν τις δραστηριότητες έως το επίπεδο των ατομικών συμπεριφορών
- Περιγραφές προγραμμάτων που μπορεί να χρησιμοποιηθούν σαν βάση για υιοθέτηση ή προσαρμογή του προγράμματος σε άλλα πλαίσια (π.χ. σε άλλη γεωγραφική περιοχή με άτομα με διαφορετικά χαρακτηριστικά)
- Περιγραφές προγραμμάτων που διαφέρουν σημαντικά από χώρο σε χώρο και από χρόνο σε χρόνο

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Τα μέτρα που θα χρησιμοποιήσουμε μπορούν να αφορούν σε στάσεις, αξίες, γνώσεις, συμπεριφορές κτλ. Τα στοιχεία για την αξιολόγηση μπορούν να προκύψουν από μια ποικιλία πηγών και να συλλεχθούν με διάφορες τεχνικές.

Υπάρχουν γενικά αρκετές πηγές για τη συλλογή στοιχείων σε μελέτες αξιολόγησης: (1) η εξέταση των αρχείων, (2) τα ερωτηματολόγια, (3) η παρατήρηση, (4) η συνέντευξη

Η χρήση μιας μεθόδου δεν αποκλείει τη χρήση άλλων και δεν υπάρχουν απλοί κανόνες που θα μας βοηθήσουν στην επιλογή μας. Η μέθοδος ή ο συνδυασμός μεθόδων που θα επιλέξουμε θα εξαρτηθεί κυρίως από τρεις παράγοντες: (α) το γενικό σκοπό της αξιολόγησής μας, (β) τις ανάγκες πληροφόρησης του κοινού μας και τέλος (γ) τα πρακτικά εμπόδια της διαδικασίας αξιολόγησης.

Παρακάτω παρατίθεται ΠΙΝΑΚΑΣ με συνοπτική παρουσίαση των κυριότερων μεθόδων:

ΜΕΘΟΔΟΣ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
ΕΞΕΤΑΣΗ ΑΡΧΕΙΩΝ: Τα αρχεία αποτελούν συστηματική καταγραφή των τακτικών συμβάντων του προγράμματος	• Θεωρούνται αντικειμενικά και αξιόπιστα • Καταγράφουν τα γεγονότα τη στιγμή που συμβαίνουν (άμεσα) κάτι που αυξάνει την αξιοπιστία τους • Δεν απαιτούν (συνήθως) επιπλέον ενέργεια & χρόνο από τα άτομα (προσωπικό – συμμετέχοντες)	• Μπορεί να είναι ατελή • Η διαδικασία εξέτασής τους μπορεί να είναι χρονοβόρα • Πιθανά υπάρχουν ηθικά και νομικά εμπόδια στην εξέταση κάποιων ειδών αρχείων

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ:

Η παρατήρηση απαιτεί ένα ή περισσότερα άτομα (παρατηρητές) να αφιερώνουν όλη την προσοχή τους στη συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας στο «φυσικό» τους περιβάλλον για ένα δεδομένο χρονικό διάστημα

- Μπορεί να είναι ιδιαίτερα αξιόπιστη
- Οι παρατηρητές δίνουν μια οπτική γωνία διαφορετική από εκείνη που έχουν τα άτομα που βρίσκονται σε σύνδεση με το πρόγραμμα
- Οι συμπεριφορές αξιολογούνται άμεσα

- Η παρουσία των παρατηρητών μπορεί να επηρεάσει τα γεγονότα
- Χρειάζεται χρόνος για την εκπαίδευση των παρατηρητών και την ανάπτυξη των κατάλληλων εργαλείων, τη διεξαγωγή επαρκούς αριθμού παρατηρήσεων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ:

Παρουσιάζουν τις πληροφορίες γραπτώς ή μέσω εικόνων και απαιτούν μια γραπτή απάντηση (ένα ν, μια λέξη, μια πρόταση...)

- Παρέχουν απαντήσεις σε ποικιλία ερωτημάτων
- Μπορούν να είναι ανώνυμα
- Επιτρέπουν στον ερωτώμενο να σκεφθεί καλά πριν απαντήσει
- Έχουν χαμηλό κόστος
- Μπορούν να χορηγηθούν ταυτόχρονα σε πολλά άτομα (ακόμα και να ταχυδρομηθούν)
- Οι πληροφορίες που αποκτώνται είναι ομοιογενείς
- Δεν περιλαμβάνουν τις επιδράσεις «παρατηρητή – συνεντευκτή»

- Δεν είναι ευέλικτα
- Κάποια άτομα εκφράζονται καλύτερα προφορικά
- Κάποιες φορές είναι δύσκολο να πείσεις τα άτομα να απαντήσουν τα ερωτηματολόγια και να τα επιστρέψουν
- Απαιτούν πολύ προσεκτικό σχεδιασμό ώστε να εξασφαλιστεί η σαφήνεια των ερωτήσεων

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ:

Αφορούν σε μια πρόσωπο
με πρόσωπο συνάντηση
ανάμεσα σε δυο (ή και
περισσότερα άτομα) όπου
ο συνεντευξιαζόμενος
απαντά στις ερωτήσεις του
συνεντευκτή

- Είναι ευέλικτες
- Μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε άτομα που δεν μπορούν να διαβάσουν ή δεν γνωρίζουν καλά τη γλώσσα
- Επιτρέπουν την επεξήγηση των απαντήσεων
- Είναι χρονοβόρες
- Ο συνεντευκτής μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις του συνεντευξιαζόμενου
- Ίσως είναι δύσκολο να αναλυθούν

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Κάθε αξιολογητής οφείλει να κατανοεί το πρόγραμμα που μελετά. Πρέπει να γνωρίζει όχι μόνο τα επίσημα έγγραφα αλλά η γνώση του πρέπει να επεκτείνεται στο τι πραγματικά συμβαίνει κατά τη διάρκεια της καθημερινής λειτουργίας του προγράμματος. Η γνώση αυτή είναι απαραίτητη ώστε να γίνει σωστά ο σχεδιασμός της αξιολόγησης χωρίς τον κίνδυνο παραπλανήσεων.

Η γνώση του προγράμματος συμβάλλει σε κάθε στάδιο της αξιολόγησης, από τον ορισμό των σκοπών της αξιολόγησης και την επιλογή των ερωτημάτων, έως την επιλογή του κατάλληλου σχεδιασμού, την ανάλυση των αποτελεσμάτων και τη δημιουργία αναφοράς. Η αξιολόγηση θα μπορούσε να θεωρηθεί μια τέχνη ισορροπίας και σωστής κρίσης. Οι αξιολογητές εργάζονται σε ένα πλαίσιο όπου προτεραιότητα έχει το πρόγραμμα και συχνά οι συνθήκες δεν είναι οι κατάλληλες για συστηματική έρευνα. Έτσι, κάποιες φορές, βρίσκονται ανάμεσα στην υψηλής ποιότητας έρευνα και τους περιορισμούς που επιβάλλονται από το πρόγραμμα και τα άτομα που εργάζονται σ' αυτό.

Πολύ συχνά οι αξιολογητές αντιμετωπίζουν ηθικά διλήμματα που δεν συναντάμε σε περιπτώσεις βασικής έρευνας. Παραδείγματα αναφέρονται παρακάτω:

- Περιπτώσεις όπου το έργο της αξιολόγησης δεν μπορεί να διεξαχθεί σωστά λόγω διαφόρων εμποδίων
- Περιπτώσεις όπου ζητείται από τον αξιολογητή να μην συμπεριλάβει στην αναφορά του τα αρνητικά ευρήματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση

Γίνεται, λοιπόν, φανερό η ανάγκη για την ύπαρξη κριτηρίων δεοντολογίας και αρχών που θα διέπουν κάθε αξιολόγηση. Τέτοιες αρχές υιοθετήθηκαν και από τα μέλη του American Evaluation Association και περιγράφονται στον πίνακα που ακολουθεί:

ΑΡΧΕΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ: Οι αξιολογητές διεξάγουν συστηματικές έρευνες σχετικά με ό,τι αξιολογείται
2. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ: Οι αξιολογητές διαθέτουν ικανότητες για την παροχή σημαντικής απόδοσης
3. ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ / ΕΙΛΙΚΡΙΝΕΙΑ: Οι αξιολογητές εξασφαλίζουν την ειλικρίνεια και ακεραιότητα όλης της διαδικασίας αξιολόγησης
4. ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΑ ΑΤΟΜΑ: Οι αξιολογητές σέβονται την ασφάλεια και την αξιοπρέπεια των ατόμων που συμμετέχουν (άμεσα ή έμμεσα) στο πρόγραμμα
5. ΕΥΘΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΓΕΝΙΚΗ & ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΥΗΜΕΡΙΑ: Οι αξιολογητές λαμβάνουν υπ' όψιν την ποικιλία ενδιαφερόντων και αξιών που πιθανά σχετίζονται με τη γενική & δημόσια ευημερία.

(ΠΗΓΗ: "Program Evaluation", Posavac E. J., Carey R.G., 5th edition)

ΜΕΡΟΣ Β΄
ΟΔΗΓΟΣ
FORMATIVE
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΦΑΣΗ Α

Η φάση Α περιλαμβάνει ουσιαστικά την περίοδο σχεδιασμού της αξιολόγησης. Ένα μεγάλο μέρος της φάσης αυτής αφορά στην κατανόηση του προγράμματος και των υπηρεσιών του.

ΒΗΜΑ 1

Δουλειά του formative αξιολογητή είναι να συλλέξει πληροφορίες, να τις κατανοήσει και να τις μοιραστεί με τους υπεύθυνους του προγράμματος (managers, σχεδιαστές, προσωπικό) έτσι ώστε να βελτιωθεί το πρόγραμμα. Συνήθως τέτοιου είδους πληροφορίες θα βοηθήσουν να προσδιοριστούν:

- ✓ Τα δυνατά και αδύναμα σημεία του προγράμματος
- ✓ Προβλήματα εφαρμογής του προγράμματος
- ✓ Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα του προγράμματος
- ✓ Αρνητικές παρενέργειες

Σαν αποτέλεσμα τέτοιων πληροφοριών οι υπεύθυνοι του προγράμματος πιθανά να θελήσουν να αλλάξουν ή να ακυρώσουν κάποια στοιχεία του προγράμματος ή ακόμα και να επανελέγξουν τους στόχους του προγράμματος.

Στη φάση αυτή πρέπει να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα:

- Ποιος είναι ο τίτλος του προγράμματος
- Με ποια στοιχεία του προγράμματος θα ασχοληθεί η αξιολόγηση
- Ποιοι θα εμπλακούν στην αξιολόγηση. Ποιοι θα πάρουν τις αποφάσεις σχετικά με τυχόν αλλαγές και ποιοι θα εφαρμόσουν τις αλλαγές αυτές

Οι κύριοι χρήστες της αξιολόγησης πρέπει να ερωτηθούν τα εξής:

- Πώς περιγράφετε το πρόγραμμα και τους στόχους του;
- Ποια είναι η καλύτερη πηγή πληροφόρησης για το πρόγραμμα;

- Ποια είναι τα κύρια προβλήματα του;
- Υπάρχουν καθορισμένες τακτικές συναντήσεις για το πρόγραμμα; Πότε;
- Τι κονδύλια έχουν διατεθεί για το πρόγραμμα;

ΒΗΜΑ 2

Α) Συγκεντρώνουμε και εξετάζουμε έγγραφα που περιγράφουν το πρόγραμμα, όπως:

- ✓ Πρόταση του προγράμματος
- ✓ Αποτελέσματα της αξιολόγησης αναγκών στην οποία βασίζεται το πρόγραμμα
- ✓ Επίσημες οδηγίες για τις διαδικασίες που οφείλει να ακολουθεί το πρόγραμμα
- ✓ Προϋπολογισμός του προγράμματος
- ✓ Περιγραφή οργανογράμματος για το πρόγραμμα
- ✓ Οδηγίες για τα υλικά που αγοράστηκαν για το πρόγραμμα
- ✓ Παλαιότερες αξιολογήσεις ανάλογων προγραμμάτων
- ✓ Κατάλογος των στόχων του προγράμματος
- ✓ Τεστ ή έρευνες που οι οργανωτές του προγράμματος θεωρούν πως ίσως χρησιμοποιηθούν για να μετρήσουν τα αποτελέσματα του προγράμματος
- ✓ Memos, άρθρα – περιγραφές που έγιναν από το προσωπικό
- ✓ Περιγραφές της ιστορίας του προγράμματος

Όταν ανακαλύψουμε τα διαθέσιμα υλικά μπορούμε να τα αντιγράψουμε και να σημειώσουμε τα σχόλιά μας τόσο σχετικά με τη γενική μας εντύπωση για το πρόγραμμα όσο και για το πλαίσιο και το προσωπικό του.

Αναζητούμε τα εξής στοιχεία του προγράμματος:

- Κύριοι (γενικοί) στόχοι του προγράμματος
- «Φιλοσοφία» των σχεδιαστών του προγράμματος
- Παραδείγματα παρόμοιων προγραμμάτων που οι σχεδιαστές θέλουν να μιμηθούν
- Ανάγκες που το πρόγραμμα προορίζεται να καλύψει
- Οδηγίες εφαρμογής του προγράμματος
- Υλικά
- Σχέδια για ανάπτυξη του προσωπικού
- Σχέδια που περιγράφουν τη λειτουργία του προγράμματος

- Ρόλοι και καθήκοντα των ατόμων που εμπλέκονται στο πρόγραμμα
- Προθεσμίες για την εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων

B) Μιλάμε με τα άτομα

Αφού έχουμε σχηματίσει τις αρχικές μας εντυπώσεις θα πρέπει να ελέγξουμε / αναζητήσουμε (μέσω των ατόμων):

- Συμβουλές για τον τρόπο συλλογής πληροφοριών σε αυτό το είδος προγράμματος
- Τι είδους και σε τι βαθμό μπορούν να προκύψουν μετατροπές βάσει των ευρημάτων μας

Τα άτομα τα οποία θα βρούμε θα είναι εκείνα με τα οποία θα ερχόμαστε περισσότερο σε επαφή και τα οποία θα είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες. Τέτοια άτομα μπορεί να είναι:

- Ο (οι) διευθυντής (-ές) του προγράμματος
- Αξιολογητές ή σύμβουλοι που έχουν εργαστεί με το πρόγραμμα και το προσωπικό του στο παρελθόν
- Το προσωπικό (ιδιαίτερα εκείνοι που φαίνεται να έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή)
- Σχεδιαστές και οργανωτές του προγράμματος
- Ειδικοί σύμβουλοι
- Διοικητικό προσωπικό που ίσως δεν σχετίζεται άμεσα με το πρόγραμμα
- Τα άτομα που συνέταξαν την πρόταση κ.α.

Εάν τα άτομα είναι πολύ απασχολημένα για να μιλήσουν θα ήταν χρήσιμο να σταλούν memos σε άτομα – κλειδιά. Στα memos περιγράφεται η αξιολόγηση και τι ζητάμε από τα άτομα αυτά.

Στις συναντήσεις με τα άτομα θα πρέπει να εξηγήσουμε:

- Ποιοι είμαστε και γιατί αξιολογούμε το πρόγραμμα
- Τη σημασία της επαφής μας καθόλη τη διάρκεια της αξιολόγησης

Τα άτομα με τη σειρά τους θα πρέπει να επιστήσουν την προσοχή μας σε:

- Σημεία όπου δεν έχει γίνει σωστή κατανόηση των στόχων και της περιγραφής του προγράμματος
- Προβλήματα που προβλέπουν στο πρόγραμμα
- Το βαθμό συνεργασίας που είναι πρόθυμοι να έχουν μαζί μας

ΣΥΝΙΣΤΑΤΑΙ:

- ✓ Η δημιουργία καταλόγου με διευθύνσεις και τηλέφωνα ατόμων με τα οποία ήρθαμε σε επαφή
- ✓ Η παρατήρηση του προγράμματος καθώς λειτουργεί, και η καταγραφή των παρατηρήσεων

BHMA 3

Στο σημείο αυτό εντοπίζονται σημαντικά στοιχεία του προγράμματος και ξεκαθαρίζονται προβληματικές περιοχές.

<i>Άτομα που επηρεάζονται από το πρόγραμμα</i> ΦΥΛΛΟ ΠΡΟΪΣΤΟΡΙΑΣ	
Κοινότητα	Υπάρχουν ειδικές άδειες για τα άτομα για να συμμετέχουν στο πρόγραμμα; _____
	Τα μέλη της κοινότητας εμπλέκονται ενεργά στις διαδικασίες του προγράμματος; _____
	Έχουν συμβουλευτικό ρόλο; _____
Προσωπικό	Ποιο είναι το προσωπικό του προγράμματος; _____
	Ποια χαρακτηριστικά απαιτούνται (γλώσσες, εμπειρία, ειδική εκπαίδευση κτλ.); _____
	Διοίκηση που εμπλέκεται; _____
	Άλλο προσωπικό; _____
Προέλευση του προγράμματος	Σύμβουλοι ή άλλοι ειδικοί; _____
	Πώς ξεκίνησε το πρόγραμμα; _____
	Υπήρξε αξιολόγηση αναγκών; _____
	Νομικές ή οικονομικές απαιτήσεις ή περιορισμοί για το πρόγραμμα; _____

ΦΥΛΛΟ ΣΤΟΧΩΝ

Επιθυμητά αποτελέσματα του προγράμματος: ΓΝΩΣΤΙΚΑ & ΨΥΧΟΚΙΝΗΤΙΚΑ

- Στο τέλος του προγράμματος οι συμμετέχοντες θα έχουν μάθει / αλλάξει με τον ακόλουθο τρόπο: _____
- Στο τέλος του προγράμματος το προσωπικό θα έχουν αλλάξει με τον ακόλουθο τρόπο: _____
- Στο τέλος του προγράμματος τα μέλη της κοινότητας θα έχουν αλλάξει με τον ακόλουθο τρόπο: _____
- Στο τέλος του προγράμματος άλλοι θα έχουν αλλάξει με τον ακόλουθο τρόπο: _____

Επιθυμητά αποτελέσματα του προγράμματος: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΑ

- Στο τέλος του προγράμματος οι συμμετέχοντες θα έχουν τις ακόλουθες στάσεις – συμπεριφορές: _____
- Στο τέλος του προγράμματος το προσωπικό θα έχει τις ακόλουθες στάσεις – συμπεριφορές: _____
- Στο τέλος του προγράμματος τα μέλη της κοινότητας θα έχουν τις ακόλουθες στάσεις – συμπεριφορές: _____
- Στο τέλος του προγράμματος άλλοι θα έχουν τις ακόλουθες στάσεις – συμπεριφορές: _____

ΦΥΛΛΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Πόροι – Πηγές

- Νέα υλικά που εισήχθησαν στο πρόγραμμα: _____
- Νέες διοικητικές διευθετήσεις: _____
- Εξοπλισμός που αγοράστηκε για το πρόγραμμα: _____
- Εγκαταστάσεις: _____
- Χρόνος που αφιερώνεται στις δραστηριότητες του προγράμματος: _____
- Άλλα: _____

Δραστηριότητες

Σημαντικές δραστηριότητες, υπηρεσίες, διευθετήσεις στο πρόγραμμα	Κάποιος που θα έρθει στο πρόγραμμα θα δει		
	Τους συμμετέχοντες να κάνουν....	Το προσωπικό να κάνει...	Άλλους να κάνουν ...
1.			
2.			
3.			
.....			

Μπορούμε να κρίνουμε τη συνοχή και καθαρότητα των στόχων και της λογικής βάσης του προγράμματος. Μπορεί να αναρωτηθούμε:

- Έχουν οι στόχοι τεθεί με σαφήνεια ώστε να γίνουν κατανοητοί από το προσωπικό του προγράμματος;
- Η λογική βάση υποστηρίζει τον τρόπο λειτουργίας του προγράμματος ή υπάρχει σύγχυση σχετικά με το γιατί οι δραστηριότητες θα οδηγήσουν στα αποτελέσματα;

ΒΗΜΑ 4

Α) Αξιολόγηση της επάρκειας της περιγραφής του προγράμματος

Ως αξιολογητές σημειώνουμε τις εντυπώσεις μας για την ποιότητα και το επίπεδο λεπτομέρειας της γραπτής περιγραφής του προγράμματος. Απαντάμε στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Είναι η περιγραφή αρκετά ακριβής ώστε να δώσει μια καλή εικόνα του τι συμβαίνει στο πρόγραμμα;
- Έχουν οι οργανωτές του προγράμματος γράψει μια ξεκάθαρη λογική βάση που περιγράφει γιατί οι συγκεκριμένες δραστηριότητες, υλικά και διοικητικές διευθετήσεις στο πρόγραμμα θα οδηγήσουν σε στόχους καθορισμένους για το πρόγραμμα;
- Είναι το πρόγραμμα – όπως είναι σχεδιασμένο – και οι στόχοι του συνεπείς με τη γενικότερη φιλοσοφία στην οποία βασίζεται το πρόγραμμα; Παρατηρούνται παρανοήσεις;

Εάν στις ερωτήσεις αυτές υπάρχουν απαντήσεις «όχι» ή «αβέβαιο» θα πρέπει να συμπεριλάβουμε στην αξιολόγησή μας συζητήσεις με τους σχεδιαστές και το προσωπικό ώστε να δημιουργηθεί σαφής διατύπωση της λογικής και των στόχων του προγράμματος.

Β) Φανταζόμαστε τι θα κάνουμε σαν *formative* αξιολογητές (σε σχέση με τις εντυπώσεις που έχουμε σχηματίσει)

- Ποια στοιχεία φαίνεται να είναι «κλειδιά» για την επιτυχία ή την αποτυχία του προγράμματος;
- Ποια στοιχεία τονίζουν ως σημαντικά οι σχεδιαστές και το προσωπικό;
- Τι λείπει από το πρόγραμμα που θα μπορούσε να αποδειχθεί σημαντικό για την επιτυχία του;

- Πού είναι το πρόγραμμα ελλιπώς σχεδιασμένο;
- Ποια αποτελέσματα του προγράμματος θα είναι ευκολότερο να εκπληρωθούν; Δυσκολότερο;
- Τι αποτελέσματα θα έχει το πρόγραμμα που οι σχεδιαστές δεν προσδοκούσαν;

Στο σημείο αυτό ως αξιολογητές μπορούμε να είμαστε αυστηροί με το πρόγραμμα. Δουλειά μας είναι να προβλέψουμε πιθανά προβλήματα που οι σχεδιαστές ίσως να παραλείψουν. Βέβαια, θα πρέπει να υπολογίσουμε δυο ακόμα στοιχεία πέρα από τα χαρακτηριστικά και τα αποτελέσματα του προγράμματος: τους πόρους (μιλήσαμε ήδη) και ΤΑ ΔΙΚΑ ΜΑΣ ΤΑΛΕΝΤΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΕΙΣ.

ΒΗΜΑ 5

A) Συμφωνούμε σε σχέση με τις βασικές γραμμές της αξιολόγησης

- ♦ Ποια χαρακτηριστικά και αποτελέσματα του προγράμματος θα είναι τα κύρια σημεία επικέντρωσης (ανεξάρτητα από τις επίσημες περιγραφές);

Ρωτάμε το προσωπικό τα ακόλουθα:

- Ποια χαρακτηριστικά του προγράμματος θεωρείτε πιο σημαντικά για την εκπλήρωση των στόχων του; Θα το εφαρμόζατε με διαφορετικό τρόπο;
- Υπάρχουν στο πρόγραμμα κομμάτια που είναι ιδιαίτερα ακριβά, προβληματικά ή δύσκολα να εφαρμοστούν που θα θέλατε να αλλάξετε ή να εξαλείψετε;
- Υπάρχουν στοιχεία που λείπουν από το πρόγραμμα ενώ τα επιθυμούσατε;
- Ποια αποτελέσματα είναι πρώτης προτεραιότητας;
- Σε ποια αποτελέσματα περιμένετε το πρόγραμμα να έχει τις πιο άμεσες και παρατηρήσιμες συνέπειες;

- ♦ Σε ποιες στιγμές και από ποια άτομα θα συλλεχθούν οι πληροφορίες;

Ρωτάμε:

- Ποια είναι τα πιο σημαντικά άτομα για να συζητήσουμε μαζί τους και να παρατηρήσουμε;
- Ποιες είναι οι πιο σημαντικές στιγμές για να δούμε το πρόγραμμα (ώρες στη διάρκεια της ημέρας, περιστατικά κατά τη διάρκειά του κτλ.)
- Ποια στιγμή κατά τη διάρκεια του προγράμματος θα ήταν καλύτερο να αξιολογηθεί η πρόοδος των συμμετεχόντων, οι στάσεις του προσωπικού κτλ.;

- ♦ Συμφωνούμε σχετικά με το ρόλο του προσωπικού στη συλλογή και παροχή πληροφοριών. Εξηγούμε στο προσωπικό πως η συνεργασία του θα επιτρέψει τη συλλογή πλουσιότερων και πιο αξιόπιστων πληροφοριών για το πρόγραμμα.

Ρωτάμε:

- Μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα αρχεία του προγράμματος;
 - Μπορούν να εγκαθιδρυθούν νέα συστήματα συλλογής και καταγραφής στοιχείων;
 - Μπορεί το προσωπικό να μοιραστεί με τον αξιολογητή πληροφορίες σχετικά με τις επιδόσεις των συμμετεχόντων και / ή να βοηθήσει στη συλλογή τους;
 - Θα είναι πρόθυμο το προσωπικό να παραστεί σε σύντομες συναντήσεις για την αξιολόγηση;
 - Θα είναι πρόθυμο το προσωπικό να απαντήσει σε ερωτηματολόγια στάσεων;
 - Με βάση τις πληροφορίες που θα συλλεχθούν, θα είναι πρόθυμο το προσωπικό να αφιερώσει χρόνο για τη μετατροπή του προγράμματος μέσω νέων δραστηριοτήτων, προγραμμάτων κτλ.;
- ♦ Συμφωνία σε σχέση με το βαθμό στον οποίο ο αξιολογητής (εμείς) θα χρειαστεί να παρέχει άλλες υπηρεσίες.
- Πχ. Συμβουλευτικό ρόλο σε σχέση } με τις αλλαγές
} με προβλήματα του προσωπικού
- Δημόσιες Σχέσεις

B) Προσοχή για δυο πιθανά εμπόδια στη διεξαγωγή της αξιολόγησης

- ♦ Δεν υπάρχουν πιθανότητες να αλλάξει το πρόγραμμα.

Προσοχή αν δεν υπάρχει δέσμευση για αλλαγή από τη μεριά των οργανωτών ή του προσωπικού. Θα ήταν άσκοπο να συλλέξουμε στοιχεία για μετατροπή του προγράμματος αν πιθανότατα θα υπάρξουν εμπόδια για εφαρμογή των μετατροπών.

Ρωτάμε:

- Σε τι είστε πρόθυμοι να ξοδέψετε επιπλέον χρήματα (υλικά, προσωπικό, εγκαταστάσεις);
- Που θα συμφωνούσατε περισσότερο για περικοπές;
- Θα ήσασταν πρόθυμοι να απορρίψετε το πρόγραμμα με την παρούσα μορφή του και να αρχίσετε από την αρχή;

- Τι είδους αναδιοργανώσεις (διοικητικές – προσωπικού) θα ανεχθείτε; Μπορείτε να αλλάξετε τους ρόλους των ατόμων; Να προσθέσετε νέο προσωπικό;
- Πόσες προγραμματικές αλλαγές θα ανεχθείτε στο πρόγραμμα πέρα από την τρέχουσα κατάστασή του;

♦ Ψάχνουμε για συγκρούσεις στο ρόλο μας

Εξηγούμε στους οργανωτές και το προσωπικό τα ακόλουθα:

- Η πρόθεσή μας δεν είναι να γράψουμε μια έκθεση που κρίνει και βρίσκει ελαττώματα στο πρόγραμμα. Περιγράφουμε τη μορφή και το μήνυμα της έκθεσης.
- Οι οργανωτές και το προσωπικό θα έχουν την ευκαιρία να εξετάσουν τις αναφορές που θα δοθούν στους σπόνσορες.
- Είμαστε πρόθυμοι να γράψουμε την τελική έκθεση περιγράφοντας μόνο εκείνες τις πλευρές του προγράμματος που επιλέχθηκαν από το προσωπικό.
- Είμαστε πρόθυμοι να ορκιστούμε για εμπιστευτικότητα των θεμάτων και των δραστηριοτήτων.

ΒΗΜΑ 6

Πριν φτάσουμε στη Φάση Β όπου γίνεται μια εντατική προσπάθεια λεπτομερούς οργάνωσης, θα πρέπει να συμφωνήσουμε σχετικά με τις γενικές υπηρεσίες που σκοπεύουμε να παρέχουμε και τον ελάχιστο προϋπολογισμό που θα μας είναι διαθέσιμος.

Εάν υπάρχει ανάγκη για αφιέρωση χρόνου σε συναντήσεις με το προσωπικό για τη διευκρίνηση των στόχων, της λογικής βάσης και των δραστηριοτήτων του προγράμματος, πιθανά να θελήσουμε να συντάξουμε συμφωνία γι' αυτή μας την υπηρεσία τώρα.

Η συμφωνία στο σημείο αυτό θα πρέπει να καλύπτει:

- ✓ Το σκοπό της αξιολόγησης
- ✓ Τη γενική προσέγγιση που σχεδιάζουμε να χρησιμοποιήσουμε

Προσοχή:

- Στην περιγραφή του προγράμματος
- Στους παράγοντες, δραστηριότητες του προγράμματος που σχεδιάζουμε να εξετάσουμε
- Στα αποτελέσματα του προγράμματος που θα ελέγξουμε
- Στα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και του προσωπικού για τα οποία θα ενδιαφερθούμε
- Στα στοιχεία πλαισίου και άλλων παραγόντων που θα εξετάσουμε
- Στις μεθόδους συλλογής στοιχείων που στοχεύουμε να χρησιμοποιήσουμε
- ✓ Το πρόγραμμα των συναντήσεων και των αναφορών
- ✓ Τον διαθέσιμο προϋπολογισμό

(στη Φάση αυτή δεν χρειάζεται μεγάλος βαθμός λεπτομέρειας)

ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΦΑΣΗ Α

Όπως έχουμε ήδη δει στο 1ο μέρος έχουμε στη διάθεσή μας μια πληθώρα μεθόδων για τον έλεγχο της εφαρμογής του προγράμματος. Οι σημαντικότερες είναι:

Παραδείγματα:

- Πιστοποιητικά ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων
- Ολοκληρωμένα τετράδια ασκήσεων των συμμετεχόντων
- Προϊόντα που έχουν παραχθεί από τους συμμετέχοντες (σχέδια, αναφορές εργαστηρίων, εργασίες κτλ.)
- Διαγράμματα προόδου
- Διπλώματα
- Συστατικές επιστολές
- Γράμματα από και προς τους γονείς, επιχειρησιακά πρόσωπα, κοινότητα κτλ.
- Ημερολόγια που κρατούνται από τους συμμετέχοντες ή τους διδάσκοντες
- Ανακοινώσεις
- Νομικά έγγραφα (άδειες, ασφάλειες κτλ.)
- Λογαριασμοί, παραγγελίες αγορών κτλ.
- Memos

Βασικές Αρχές για τις ερωτήσεις που περιγράφουν την εφαρμογή του προγράμματος

1. Όπου είναι δυνατόν ρωτάμε για συγκεκριμένα και πρόσφατα γεγονότα.
2. Όταν θέτουμε μια ερώτηση κλειστού τύπου προσπαθούμε να φανταστούμε τι θα μπορούσε να πάει στραβά με τις δραστηριότητες που σχεδιάστηκαν.

Χρησιμοποιούμε τις εναλλακτικές αυτές σαν επιλογές στην ερώτηση. Αν δεν μπορούμε να σκεφτούμε κάτι, βάζουμε την επιλογή «άλλα»

3. Προσέχουμε να μην δίνουμε την απάντηση με τον τρόπο που κάνουμε την ερώτηση. Μια καλή ερώτηση σχετικά με το τι έκαναν τα άτομα δεν πρέπει να περιλαμβάνει και προτάσεις για την απάντηση
4. Σημαντικός είναι επίσης και ο τρόπος που θέτουμε την κάθε ερώτηση. Σκεφτόμαστε:
 - α) ποιο είναι το κατάλληλο λεξιλόγιο για αυτήν την ομάδα ατόμων;
 - β) πόσο καλά πληροφορημένα είναι τα άτομα που δίνουν τις απαντήσεις;

Γ) ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ

Βασικά βήματα

- Κατασκευή λίστας χαρακτηριστικών του προγράμματος που περιγράφουν το πώς πρέπει να δείχνει το πρόγραμμα
- Προετοιμασία σεναρίων τυπικών επεισοδίων του προγράμματος
- Προετοιμασία σεναρίων επεισοδίων που δεν θα έπρεπε να συμβούν
- Επιλογή μεθόδου παρατήρησης
- Καθορισμός του χρόνου που απαιτείται για κάθε δείγμα παρατήρησης και αριθμού δειγμάτων
- Προετοιμασία πλάνου δειγματοληψίας
- Προετοιμασία φύλλων των παρατηρητών
- Επιλογή παρατηρητών
- Εκπαίδευση παρατηρητών
- Ενημέρωση του προσωπικού του προγράμματος για τις επικείμενες παρατηρήσεις
- Διεξαγωγή των παρατηρήσεων
- Επεξεργασία των αποτελεσμάτων

ΠΩΣ ΣΥΛΛΕΓΟΥΜΕ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Οι περισσότερες από τις πληροφορίες που χρειαζόμαστε αρχικά μπορούν να οργανωθούν σε τρεις βασικές ερωτήσεις:

1. Τι είναι το πρόγραμμα;
2. Γιατί αξιολογείται;
3. Τι εμπόδια περιορίζουν την αξιολόγηση;

Κάθε μία από αυτές τις ερωτήσεις αποτελεί μόνο το σημείο εκκίνησης και προτείνει μια σειρά από συγκεκριμένες ερωτήσεις. Ο αξιολογητής θα απαιτήσει επιπρόσθετες λεπτομέρειες σε συγκεκριμένες περιοχές ανάλογα με τη δεδομένη κάθε φορά κατάσταση.

1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ;

Η εξοικείωση με το πρόγραμμα είναι πρώτης προτεραιότητας. Ο αξιολογητής πρέπει να γνωρίζει:

- Τι προβλέπεται να κάνει το πρόγραμμα
- Ποιος υποτίθεται πως θα ωφεληθεί από αυτό
- Ποιος λειτουργεί το πρόγραμμα
- Τι ακριβώς γίνεται

Ο αξιολογητής θα πρέπει επίσης να αναζητήσει απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- Ποιος εξυπηρετείται από το πρόγραμμα;
- Πώς γίνεται η συμμετοχή;
- Σε τι διαφέρουν οι συμμετέχοντες από τους μη – συμμετέχοντες;
- Τι προτίθεται να κάνει το πρόγραμμα για τα άτομα που εξυπηρετεί;
- Έχουν προσδιοριστεί οι κύριοι στόχοι; Ποιοι είναι;
- Ποιοι στόχοι είναι οι πιο σημαντικοί; Αφιερώνεται περισσότερος χρόνος για την εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων σε σχέση με κάποιους άλλους;
- Πώς κρίνουν τα μέλη του προσωπικού πόσο καλά εκπληρώνουν τους στόχους;

- Αν το πρόγραμμα είναι επιτυχές τι περιμένουν να δουν να συμβαίνει;
- Ποια είναι η γενική προσέγγιση του προγράμματος;
- Τι είδους δραστηριότητες υπάρχουν;
- Ποιο είναι το πρόγραμμα των δραστηριοτήτων;
- Πού παρέχονται οι υπηρεσίες;
- Ποιος παρέχει τις υπηρεσίες; Είναι πολυπληθές το προσωπικό;
- Πώς χρηματοδοτείται το πρόγραμμα;
- Πώς διοικείται το πρόγραμμα;

2. ΓΙΑΤΙ ΔΙΕΞΑΓΕΤΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ;

Μόλις ο αξιολογητής κατανοήσει σε γενικές γραμμές για τι πρόγραμμα πρόκειται, το επόμενο βήμα είναι να καταλάβει το γιατί γίνεται η αξιολόγηση και ποιους σκοπούς θα πρέπει να εξυπηρετεί. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την ανταλλαγή απόψεων ανάμεσα στον αξιολογητή και τον πελάτη.

Σε μια συνάντηση με τον πελάτη ο αξιολογητής μπορεί να καθορίσει τους πιθανούς σκοπούς της αξιολόγησης, τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του πελάτη καθώς και την πιθανότητα να απευθύνεται σε πολλαπλά κοινά. Ο αξιολογητής μπορεί να ρωτήσει τα ακόλουθα:

- Γιατί αξιολογείται το πρόγραμμα;
- Πώς μπορεί η αξιολόγηση να γίνει περισσότερο πολύτιμη για εσάς (πελάτης);
- Πώς θα περιγράφατε τις προηγούμενες αξιολογήσεις του προγράμματος;
- Πώς θα μπορούσαν οι προηγούμενες αξιολογήσεις να ήταν περισσότερο πολύτιμες;
- Τι είδους πληροφορίες πιστεύετε πως πρέπει να περιλαμβάνει η αξιολόγηση;
- Έχετε κάποιες ανησυχίες για το πρόγραμμα αυτή τη στιγμή;
- Έχει το πρόγραμμα υποστεί σημαντικές αλλαγές τον τελευταίο καιρό;
- Αναμένονται σημαντικές αλλαγές στο άμεσο μέλλον;

- Τι πληροφορίες θα ήταν περισσότερο χρήσιμες για εσάς; Για το προσωπικό σας; Για τους πελάτες σας; Για τους χρηματοδότες σας;
- Ποιες ομάδες ατόμων εμπλέκονται στο πρόγραμμα ή επηρεάζονται από αυτό;
- Τι είδους πληροφορίες θα ήταν περισσότερο χρήσιμες για κάθε μία από αυτές τις ομάδες;
- Ποιες ομάδες θα ενημερωθούν όταν ολοκληρωθεί η αξιολόγηση;

3. ΠΟΙΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΕΡΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ;

Ο αξιολογητής πρέπει να καθορίσει τι δεν μπορεί να γίνει τόσο καλά όσο έχει προγραμματιστεί. Η αξιολόγηση θα περιοριστεί από μια πληθώρα πρακτικών προβλημάτων με σημαντικότερο τα χρήματα.

Οι ακόλουθες ερωτήσεις θα βοηθήσουν να καθοριστούν οι περιορισμοί της αξιολόγησης:

- Περίπου πόσα χρήματα προτίθεται να ξοδέψει ο πελάτης για την αξιολόγηση;
- Πότε πρέπει να παραδοθεί η αναφορά της αξιολόγησης;
- Θα υπάρχουν περιοδικές αναφορές ή όλες οι πληροφορίες θα παραδοθούν εφάπαξ;
- Τι πληροφόρηση σχετικά με το πρόγραμμα είναι διαθέσιμη;
- Πώς θα αποκτηθούν οι διαθέσιμες πληροφορίες;
- Τι αρχές υπάρχουν σχετικά με την εμπιστευτικότητα και την πρόσβαση σε φακέλους ατόμων;
- Ποια άτομα κλειδιά θα είναι διαθέσιμα μόνο συγκεκριμένες στιγμές;

ΦΑΣΗ Β

ΒΗΜΑ 1

Α) Προσδιορισμός των στόχων του προγράμματος

Συναντιόμαστε πάλι με το προσωπικό του προγράμματος για να πειστούν να εκφράσουν τους στόχους (αποτελέσματα – εφαρμογή) του προγράμματος με παρατηρήσιμους όρους.

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν ξανά τα φύλλα που αναπτύχθηκαν στη Φάση Α για να δομηθεί η συνάντηση.

Ρωτάμε το προσωπικό και τους οργανωτές ερωτήσεις όπως:

- ✓ Τι περιμένετε οι συμμετέχοντες να μπορούν να κάνουν μετά το πρόγραμμα;
- ✓ Πώς θα είναι διαφορετικοί;
- ✓ Πώς θέλετε να αλλάξουν σαν αποτέλεσμα του προγράμματος; κτλ

Στη συνέχεια περιγράφουμε τους στόχους του προγράμματος στους οποίους εμείς νομίζουμε πως θα επικεντρωθεί περισσότερο η αξιολόγησή μας. Ζητάμε από το προσωπικό και τους οργανωτές να προσθέσουν, να σβήσουν ή να μετατρέψουν στοιχεία σύμφωνα με την εκτίμησή τους.

Βάζουμε τους στόχους με σειρά προτεραιότητας:

- Γνωστικοί στόχοι ή στόχοι απόδοσης
- Στόχοι συμπεριφοράς
- Άλλοι στόχοι (πχ. οργανωτικοί, πολιτικοί κτλ.)

Για να βοηθήσουμε τα άτομα να είναι πιο ξεκάθαρα σχετικά με το πώς πρέπει να είναι η εφαρμογή του προγράμματος θα πρέπει οι οργανωτές και το προσωπικό να συμπληρώσουν τον παρακάτω πίνακα:

Κάποιος που θα έρθει στο πρόγραμμα θα δει				Διότι:
Σημαντικές δραστηριότητες, υπηρεσίες, διευθετήσεις στο πρόγραμμα	Οι συμμετέχοντες να κάνουν....	Το προσωπικό να κάνει...	Άλλοι να ...	
1.				
2.				
3.				
.....				

Κατόπιν φτιάχνουμε μια λίστα με τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του προγράμματος. Καθώς μιλάμε με τα άτομα μπορούμε επίσης να φτιάξουμε σχέδια σχετικά με το πώς θα αξιολογήσουμε την επίτευξη των στόχων.

Ρωτάμε τους οργανωτές / το προσωπικό τα ακόλουθα:

- Τώρα που θέσατε έναν στόχο για το πρόγραμμα τι αποδεικτικά στοιχεία θα σας έπειθαν πως οι συμμετέχοντες έφτασαν στο στόχο;
- Πώς θα φανεί αυτό στην παρούσα μάθηση ή επίδοση;
- Πώς θα φανεί αυτό στη μελλοντική επίδοση;
- Τι παρούσα επίδοση θα σας ικανοποιούσε πως υπάρχει πρόοδος προς τον στόχο;
- Τι αποδεικτικά στοιχεία θα σας έπειθαν πως τα άτομα δεν επιτυγχάνουν τους στόχους που θέσατε;

- Ποια από αυτά τα αρνητικά στοιχεία θα έφταναν για να αποφασίσετε πως το πρόγραμμα δεν επιτυγχάνει ό,τι είχατε πρόθεση;

Β) Εξέταση της λογικής βάσης του προγράμματος

Ο στόχος αυτού του βήματος είναι να βοηθήσει τα άτομα που οργάνωσαν το πρόγραμμα να σκεφθούν πάνω στη λογική βάση ή τη θεωρία στην οποία στηρίζεται το πρόγραμμα. Η θεωρία πρέπει να είναι συμπαγής και ξεκάθαρη αρκετά ώστε να μπορεί να γίνει κατανοητή από όλους όσους εργάζονται στο πρόγραμμα ή το αξιολογούν.¹

Με βάση τα ως τώρα στοιχεία που έχουμε συλλέξει από τη Φάση Α, έχουμε σχηματίσει μια καλή άποψη για τα σημεία όπου οι σχεδιαστές / οργανωτές δεν έχουν συνδέσει επαρκώς τα χαρακτηριστικά και τις διαδικασίες του προγράμματος με τους επιδιωκόμενους στόχους. Προσπαθούμε, λοιπόν, να επικεντρώσουμε τη συνάντηση στα «χαλαρά» τμήματα.

Πιθανά τα άτομα θα αναπτύξουν αμυντική στάση για τα σχέδια που έχουν ήδη κάνει για το πρόγραμμα, έτσι ώστε αυτό το βήμα να έχει δυσκολίες να ολοκληρωθεί.

Όπως και αν έχει αναπτυχθεί η λογική βάση του προγράμματος θα πρέπει να ασχολείται με τα εξής θέματα:

- Δραστηριότητες, διευθετήσεις, υλικά και οργάνωση ρόλων του προσωπικού που συνθέτουν το πρόγραμμα, με μια εξήγηση του γιατί κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία αναμένεται να οδηγήσει άμεσα ή έμμεσα στην επίτευξη των στόχων του προγράμματος. Αυτές οι εξηγήσεις θα μπορούσαν να πάρουν τη μορφή αλυσιδωτών γεγονότων: «Οι συμμετέχοντες κάνουν _____ το οποίο οδηγεί στο _____ που τους βοηθάει να μάθουν _____, που τους βοηθά να επιτύχουν _____ ή να πιστέψουν _____.»
- Το χρόνο που θα χρειαστούν οι συμμετέχοντες για να φτάσουν στους κύριους στόχους.

¹ Και στο βήμα αυτό απαιτείται η συνεργασία των οργανωτών και του προσωπικού

- Το ποσοστό χρόνου ανά μέρα ή εβδομάδα που θα αφιερωθεί για την εξοικείωση με τις δραστηριότητες του προγράμματος που θεωρούνται κρίσιμες για την επίτευξη των κύριων αποτελεσμάτων και μια αξιολόγηση της επάρκειας αυτού του ποσοστού για την παραγωγή τους.
- Μια περιγραφή των προβλέψεων που έχουν γίνει για να κινητοποιήσουν τα άτομα να εργαστούν γι’ αυτές τις δραστηριότητες στο χρόνο και με τον τρόπο που περιγράφηκε.²

Γ) Γράφουμε μια σχετικά λεπτομερή έκθεση του προγράμματος

Στην έκθεση αυτή καταγράφονται ό,τι έχουμε μάθει για τους κύριους στόχους του προγράμματος καθώς και το γιατί και το πότε το πρόγραμμα αναμένεται να τους επιτύχει. Η έκθεση του προγράμματος θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί σαν οδηγός για την αξιολόγησή μας και σαν περιγραφή του προγράμματος για όποιον ενδιαφέρεται.

Προσπαθούμε να συνοψίσουμε τις κύριες δραστηριότητες, υπηρεσίες και υλικά του προγράμματος και τη λογική βάση του σε έναν πίνακα όπως αυτός που ακολουθεί:

Στόχος Αποτέλεσμα	Ομάδα - στόχος	Κύριες δραστηριότητες ή υπηρεσίες που θα παρασχεθούν	Επένδρωση	Ειδικές πηγές (πόροι) ή υλικά	Συχνότητα ή διάρκεια	Ποσοστό προόδου που αναμένεται	Ατομο υπεύθυνο για την εφαρμογή	Τύπος ή οργανωτική επαφή

Καθώς το πρόγραμμα αλλάζει και αναπτύσσεται, θα πρέπει περιοδικά να αλλάζει και η έκθεση του προγράμματος.

ΒΗΜΑ 2

Στα προηγούμενα βήματα περιγράψαμε τα αποτελέσματα, τις δραστηριότητες και τη λογική βάση του προγράμματος. Αυτή η περιγραφή προσφέρει έναν πλούτο δυνατοτήτων αξιολόγησης. Ο στόχος του βήματος αυτού είναι να μας βοηθήσει να αποφασίσουμε ποια αποτελέσματα και πλευρές της εφαρμογής θα είναι περισσότερο χρήσιμες να παρατηρήσουμε και να αξιολογήσουμε. Φυσικά, θα ήταν ωραίο εάν μπορούσαμε να εξετάσουμε ΟΛΕΣ τις δραστηριότητες και ΟΛΑ τα αποτελέσματα. Πιθανότατα, όμως, δεν υπάρχει ούτε ο χρόνος ούτε το χρήμα που θα μας επιτρέψουν κάτι τέτοιο. Θα πρέπει λοιπόν, να μειώσουμε τη λίστα και να ξεκαθαρίσουμε τα ερωτήματά μας.

Επικεντρώνουμε την προσοχή μας:

- ✓ Ποια αποτελέσματα (ελέγχουμε ξανά το φύλλο στόχων στη Φάση Α)
- ✓ Ποιες πλευρές της εφαρμογής του προγράμματος

Η συμφωνία μας στη Φάση Α περιέχει τα συστατικά του προγράμματος που στοχεύουμε να εξετάσουμε και επιπρόσθετα τις προβληματικές περιοχές. Φτιάχνουμε μια λίστα με εκείνα που θεωρούμε πως χρειάζονται την προσοχή μας.

Στη συνέχεια προσαρμόζουμε τις ερωτήσεις μας στις αποφάσεις που θα ληφθούν. Αφού έχουμε αποφασίσει σχετικά με τα συστατικά και τα αποτελέσματα πρέπει να συμφωνήσουμε σχετικά με τις ερωτήσεις που θα οδηγήσουν τις δραστηριότητες ελέγχου. Οι ερωτήσεις αυτές θα πρέπει να αντανakλούν τις αποφάσεις που οι οργανωτές και το προσωπικό θέλουν να πάρουν για κάθε συστατικό. Οι ερωτήσεις αυτές θα πάρουν συνήθως μια από τις παρακάτω φόρμες:

- Πώς μπορεί να περιγραφεί το συστατικό Χ;

² Αυτές οι δύσκολες ερωτήσεις θα πρέπει να απαντηθούν όσο πιο συγκεκριμένα γίνεται. Λίγα προγράμματα περιλαμβάνουν τα στοιχεία αυτά με λεπτομέρειες και ρεαλισμό.

- Σε ποιο βαθμό το συστατικό X λειτουργεί ομαλά και όπως πρέπει;
- Σε ποιο βαθμό το συστατικό X επιτυγχάνει τους στόχους του;
- Αξίζει να διατηρηθεί το συστατικό όπως είναι;

Τέλος, αφού έχουμε προσδιορίσει σε γενικές γραμμές τις σημαντικές ερωτήσεις, θα πρέπει να τις συγκεκριμενοποιήσουμε.

ΒΗΜΑ 3

ΣΧΕΔΙΑΖΟΥΜΕ ΠΛΑΝΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΕΤΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Το βήμα αυτό έχει να κάνει με την εύρεση τρόπων για τη συλλογή έγκυρων πληροφοριών ώστε να απαντήσουμε στις ερωτήσεις του προσωπικού σχετικά με το πώς φαίνεται το πρόγραμμα και πού εμφανίζονται προβλήματα.

Αυτό το πλάνο συλλογής πληροφοριών θα έχει δυο κύρια συστατικά:

- 1. Μια ομάδα τεχνικών συλλογής δεδομένων και / ή εργαλεία που έχουμε επιλέξει να χρησιμοποιήσουμε για την απάντηση κρίσιμων ερωτημάτων
- 2. Ένα πλάνο επιλογής δείγματος ή ένα πλάνο αξιολόγησης που θα συστήνει το πότε συγκεκριμένες διαδικασίες αξιολόγησης ή εργαλεία θα εφαρμοστούν, πού θα συμβεί αυτό και ποια άτομα θα είναι το επίκεντρο της δραστηριότητας.

1.	2.	3.	4.	5.
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΤΕΧΝΙΚΕΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΕΣ	ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΑ	ΤΟΠΟΣ
/ΣΥΣΤΑΤΙΚΟ ΠΟΥ	ΣΥΛΛΟΓΗΣ	ΣΥΛΛΟΓΗΣ		ΕΡΕΥΝΑΣ
ΘΑ ΕΞΕΤΑΣΤΕΙ	ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ		
	Η ΕΡΓΑΛΕΙΟ			

Σχήμα: Πίνακας ελέγχου του προγράμματος

ΒΗΜΑ 4

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΠΡΟΟΔΟΥ

A) Αποφασίζουμε τι θα μετρήσουμε ή παρατηρήσουμε

Προσπαθούμε να εντοπίσουμε ήδη υπάρχοντα εργαλεία αντί να ξοδεύουμε χρόνο να κατασκευάσουμε κάτι από την αρχή. Ερευνούμε επίσης στοιχεία που μπορεί να είναι ήδη διαθέσιμα και προσβάσιμα.

B) Εξετάζουμε το κόστος των συνιστωσών του προγράμματος

Κάποιες φορές ένα συστατικό του προγράμματος που φαίνεται να είναι αποτελεσματικό μπορεί να μην είναι επιθυμητό γιατί απαιτεί μεγάλο κόστος. Στην formative αξιολόγηση αξιολογούμε τα κόστη κρατώντας αρχείο για τα έξοδα που απαιτήθηκαν για την εφαρμογή κάθε συστατικού, για κάποιο δεδομένο χρονικό διάστημα (πχ. ένα χρόνο).

Έτσι, μπορούμε να έχουμε τον ακόλουθο πίνακα:

Έξοδα	ΕΥΡΩ
Αρχικό κόστος υλικών – κόστος συντήρησης και επισκευής	
Κόστος του χρόνου του προσωπικού που αφιερώθηκε για την εφαρμογή της συγκεκριμένης συνιστώσας	
Κόστος εκπαίδευσης προσωπικού	
ΣΥΝΟΛΟ	

ΒΗΜΑ 5

Ο παρακάτω πίνακας θα μας βοηθήσει να συμπυκνώσουμε τα ερωτήματά μας:

1. ΕΡΓΑΛΕΙΟ	2. ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	3. ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΧΟΡΗΓΗΣΗΣ	4. ΤΟΠΟΣ ΕΞΕΤΑΣΗΣ	5. ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΑ
(πχ) ερωτηματολόγιο προσωπικού				
-συνεντεύξεις				

Κτλ.

Στη στήλη 1 γράφουμε τις τεχνικές συλλογής στοιχείων και τα εργαλεία που θα χορηγηθούν για να εξετάσουν την εφαρμογή του προγράμματος.

Στη στήλη 2 σημειώνουμε εν συντομία ποια δραστηριότητα ή γνωστικό – συναισθηματικό αποτέλεσμα θα εξεταστεί, και τις συγκεκριμένες ερωτήσεις που θα τεθούν.

Στη στήλη 3 σημειώνουμε τις ημερομηνίες που θα χορηγηθούν τα εργαλεία αυτά.

Στη στήλη 4 καταγράφουμε τον τόπο χορήγησης των ερωτηματολογίων – εργαλείων και τέλος στη στήλη 5 σημειώνουμε τα υποκείμενα που θα συμπεριληφθούν στην εξέτασή μας.

ΒΗΜΑ 6

ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Αν πρόκειται να πληρωθούμε για τις υπηρεσίες μας θα πρέπει να καθορίσουμε νωρίς τα οικονομικά «προβλήματα» της αξιολόγησής μας.

Το κόστος της αξιολόγησης είναι δύσκολο να προβλεφθεί με ακρίβεια. Αυτό σίγουρα δημιουργεί προβλήματα αφού αυτά που θα υποσχεθούμε στο προσωπικό και τους οργανωτές θα εξαρτηθούν κυρίως από ό,τι αισθανόμαστε πως έχουμε την οικονομική δυνατότητα να κάνουμε.

Υπολογίζουμε το κόστος ξεκινώντας με τα «εύκολα»:

- Φωτοτυπίες, εκτυπώσεις
- Μετακινήσεις
- Υπεραστικά τηλεφωνήματα
- Αγορά ερωτηματολογίων – εργαλείων
- Σύμβουλοι
- Βαθμολόγηση ερωτηματολογίων
- Επεξεργασία δεδομένων

Το πιο δύσκολο κόστος να υπολογιστεί είναι αυτό που είναι περισσότερο σημαντικό: η τιμή των εργατοωρών που απαιτούνται για τις υπηρεσίες μας και εκείνες του προσωπικού που θα συμβάλλει στην αξιολόγησή μας.

ΒΗΜΑ 7

ΚΑΤΑΛΗΓΟΥΜΕ ΣΕ ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΥΘΥΝΕΣ ΜΑΣ

Μια επίσημη – τυπική συμφωνία που συνοψίζει τα καθήκοντα ενός formative αξιολογητή και του προσωπικού του προγράμματος θα μπορούσε να πάρει την ακόλουθη μορφή:

«Η συμφωνία αυτή που έγινε στις ____ - ____ -200_, συνοψίζει την formative αξιολόγηση του _____ (έργο) που χρηματοδοτείται από _____ για το έτος 200_ - 200_. Η αξιολόγηση θα λάβει χώρα στο διάστημα από ____ - ____ -200_ έως ____ - ____ - 200_. Ο αξιολογητής του έργου αυτού θα είναι ο / η _____ με βοηθούς τους _____ , _____ , _____ και _____ .»

ΣΗΜΕΙΟ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τα πλάνα της αξιολόγησης αναπτύχθηκαν σε συνεργασία με τους οργανωτές του προγράμματος και το προσωπικό του. Όλα τα εμπλεκόμενα μέρη συμφωνούν για την ανάγκη των ακόλουθων δραστηριοτήτων αξιολόγησης:

- Ο αξιολογητής θα εξετάσει την εφαρμογή των ακόλουθων χαρακτηριστικών και συνιστωσών του προγράμματος: _____
- Θα εξεταστεί επίσης η εφαρμογή των ακόλουθων προγραμματισμένων ή φυσικών παραλλαγών του προγράμματος: _____
- Ο αξιολογητής θα εξετάσει επίσης την πρόοδο στην επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων (γνωστικών, συμπεριφορικών, απόδοσης κτλ.): _____
- Ο αξιολογητής επιπλέον θα διεξάγει έρευνες για να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα: _____

- Ο αξιολογητής θα παρέχει επίσης τις ακόλουθες υπηρεσίες στο προσωπικό και τους οργανωτές: _____

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Η συλλογή στοιχείων για τον έλεγχο της εφαρμογής και της προόδου προς τους αντικειμενικούς στόχους θα λάβει χώρα κατά τη διάρκεια των εξής περιόδων: από _____ έως _____, από _____ έως _____ και από _____ έως _____. Οι ημερομηνίες αυτές επιλέχθηκαν διότι _____.

Αναφορές θα παραδοθούν στους _____, _____ και _____ στις _____, _____ και _____.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τα μέλη του προσωπικού έχουν συμφωνήσει να συνεργαστούν και να βοηθήσουν στη συλλογή στοιχείων σε όλη τη διάρκεια της αξιολόγησης με τους εξής τρόπους:

Θα χρειαστούν περίπου _____ συναντήσεις για να ανακοινωθούν και περιγραφούν τα ευρήματα της αξιολόγησης. Οι συναντήσεις αυτές που είναι προγραμματισμένες να γίνονται μερικές μέρες μετά την υποβολή της αναφοράς θα γίνονται με την παρουσία των ακόλουθων προσώπων: _____

Οι οργανωτές και το προσωπικό έχουν συμφωνήσει πως αποφάσεις όπως οι ακόλουθες προκύπτουν σαν αποτέλεσμα της αξιολόγησης.

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Η αξιολόγηση έχει σχεδιαστεί να απαιτεί τις ακόλουθες δαπάνες:

ΑΜΕΣΟΙ ΜΙΣΘΟΙ	
ΕΠΙΔΟΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ	
ΆΛΛΑ ΑΜΕΣΑ ΕΞΟΔΑ	
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΑ	
ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΕΙΣ	
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	
ΕΝΟΙΚΙΑΣΗ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ	
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	
ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΦΩΤΟΤΥΠΙΕΣ ΚΤΛ	
ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	
ΑΓΟΡΑ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	
ΕΝΟΙΚΙΑΣΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΜΕΣΑ ΈΞΟΔΑ	
ΈΜΜΕΣΑ ΈΞΟΔΑ	
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	

Το προσωπικό και οι οργανωτές του προγράμματος και ο αξιολογητής συμφωνούμε πως η αξιολόγηση που περιγράφηκε εδώ αντιπροσωπεύει μια προσέγγιση των υπηρεσιών που θα παρασχεθούν κατά τη διάρκεια της περιόδου ____ - ____.

Τόσο το πρόγραμμα όσο και η αξιολόγηση μπορούν να αλλάξουν έτσι όλα τα μέλη συμφωνούν πως; πλευρές της αξιολόγησης μπορούν να διαπραγματευτούν.

ΦΑΣΗ Γ

ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

ΒΗΜΑ 1

Δημιουργούμε ένα πρόγραμμα για την ανάπτυξη ή απόκτηση των απαραίτητων εργαλείων.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ

1.	2.	3.	4.	5.
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	Η ΑΓΟΡΑ; (ΑΠΟ	ΑΤΟΜΟ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ
ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ	ΠΟΥ)	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΓΙΑ	(-ΕΣ)	ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
ΣΥΛΛΟΓΗΣ		ΤΗΝ	ΣΥΛΛΟΓΗΣ	ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ
ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	Η	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	Η ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ
ΟΝΟΜΑ	ΤΟΥ	ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ		
ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ				

Αφήνουμε αρκετό χρόνο για τους οργανωτές και τα μέλη του προσωπικού να ελέγξουν τα εργαλεία που αναπτύσσουμε. Σκεφτόμαστε πώς να τους συμπεριλάβουμε στις διαδικασίες ανάπτυξης.

ΒΗΜΑ 2

Ορίζουμε προθεσμίες για τη συλλογή των στοιχείων. Ο παρακάτω πίνακας (βασισμένος στον προηγούμενο) θα μπορούσε να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμος:

1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Η ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	
2. ΠΡΟΘΕΣΜΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Η ΑΓΟΡΑΣ	
3. ΑΤΟΜΟ (Α) ΥΠΕΥΘΥΝΟ (Α) ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	
4. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
5. ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	
6. ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΕΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	
7. ΠΡΟΘΕΣΜΙΑ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	
8. ΠΡΟΘΕΣΜΙΑ ΔΙΟΡΘΩΣΗΣ - ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	

ΒΗΜΑ 3

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Προτού εφαρμοστεί η συλλογή στοιχείων προσπαθούμε να μιλήσουμε με τους οργανωτές και το προσωπικό του προγράμματος και να αποφασίσουμε πώς θα ερμηνευτούν τα αποτελέσματα.

Μπορούμε να ρωτήσουμε τις εξής ερωτήσεις:

ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

- Σε ποιο βαθμό είστε διατεθειμένοι να δεχτείτε παραλλαγές του δεδομένου σχεδίου;
- Ποιοι παράγοντες / συστατικά του προγράμματος θέλετε να εφαρμοστούν ακριβώς όπως σχεδιάστηκαν; Ποια θα επιτρέπατε να διαφέρουν;
- Σε ποιο βαθμό δέχεστε παρέκκλιση από το πρόγραμμα;
- Ποιο θεωρείτε το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο ικανοποίησης με τις διαδικασίες του προγράμματος;

ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΤΕΥΞΕΙΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΣΤΑΣΕΙΣ

- Τι είδους scores αποτελούν για εσάς απόδειξη επιτυχούς απόδοσης;
- Τι κατανομή των scores θα δείξει για εσάς ικανοποιητική ή όχι απόδοση;
- (Σε περίπτωση συγκριτικών τεστ) ποια διαφορά ανάμεσα στην ομάδα του προγράμματος και την ομάδα ελέγχου θα θέλατε να δείτε πριν αποφασίσετε πως το πρόγραμμα είναι επιτυχές;

ΒΗΜΑ 4

Επιβεβαιώνουμε πως το πλάνο μας συλλογής στοιχείων εφαρμόζεται σωστά.

Ελέγχουμε, επίσης, πως το δείγμα συλλογής στοιχείων είναι συνεπές με τους σκοπούς της έρευνας και περιλαμβάνει επαρκή αντιπροσώπευση από:

- παράγοντες και γεγονότα του προγράμματος (ποια;)
- ρόλους μέσα στο πρόγραμμα (ποιους;)
- χρονικές περιόδους στα πλαίσια του προγράμματος
- χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (τα ονομάζουμε)
- άλλα

Τέλος, αναλύουμε τα στοιχεία έχοντας στο νου τη βελτίωση του προγράμματος.

ΦΑΣΗ Δ

ΑΝΑΦΟΡΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Το κλειδί για μια αποτελεσματική αξιολόγηση είναι η καλή επικοινωνία. Πληροφορίες σχετικά με το πού δουλεύει και πού όχι το πρόγραμμα θα πρέπει να παρουσιαστούν μεθοδικά και ξεκάθαρα.

ΒΗΜΑ 1

ΑΠΟΦΑΣΙΖΟΥΜΕ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Εάν ο τρόπος αναφοράς και παρουσίασης δεν έχει οριστεί κατά τη διάρκεια της φάσης Α είναι η ώρα να αποφασίσουμε τι στρατηγικές θα χρησιμοποιήσουμε και να τις εφαρμόσουμε. Στόχος μας είναι να βοηθήσουμε το προσωπικό να βελτιώσει το πρόγραμμα έτσι ο τρόπος επικοινωνίας των αποτελεσμάτων είναι καλό να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο διαδραστικός.

Οι στρατηγικές που έχουμε στη διάθεσή μας είναι αρκετές:

- άτυπη επικοινωνία (συζητήσεις στο διάδρομο, στο καφέ, πριν ή μετά τις συναντήσεις κτλ.)
- ειδικές ή άλλες παρουσιάσεις σε τακτικά προγραμματισμένες συναντήσεις με το προσωπικό
- τυπικές συναντήσεις για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων
- επίσημες έγγραφες αναφορές
- memos
- φυλλάδια
- ηλεκτρονική επικοινωνία

- άλλα μέσα επικοινωνίας

ΒΗΜΑ 2

Συνάντηση με τους managers του προγράμματος ή / και το προσωπικό για να συζητηθούν τα αποτελέσματα

Πιθανά θα ορίσουμε τακτικές συναντήσεις με τους οργανωτές, τους managers ή / και το προσωπικό του προγράμματος για να συζητηθούν τα αποτελέσματα και οι επιπλοκές τους για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του προγράμματος.

Οι συναντήσεις αυτές θα μπορούσαν να πάρουν την ακόλουθη μορφή:

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αναφερόμαστε σύντομα στους σκοπούς της αξιολόγησης, τα θέματα ή ερωτήματα που θα συζητηθούν και τις πηγές των δεδομένων που θα συζητήσουμε.

2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Παρουσιάζουμε και συζητούμε τα στοιχεία που συλλέξαμε για κάθε ερώτημα / θέμα – στόχο. Για να γίνουν οι πληροφορίες ευκολότερα κατανοητές μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε γραφικά και πίνακες, να συνοψίσουμε τα ποιοτικά αποτελέσματα που αναφέρονται σε κάθε θέμα.

3. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Τι μας δείχνουν τα αποτελέσματα σχετικά με:

- Τον τρόπο λειτουργίας του προγράμματος
- Το να εφαρμόζεται όπως σχεδιάστηκε

- Τις δυνάμεις και αδυναμίες του προγράμματος
- Άλλους παράγοντες που επηρεάζουν το πρόγραμμα
- Σημαντικά προβλήματα που εμφανίστηκαν ή πρόκειται να εμφανιστούν
- Επάρκεια προόδου προς τα αποτελέσματα του προγράμματος
- Τη διαφοροποιητική αποτελεσματικότητα του προγράμματος κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες ή με συγκεκριμένους συμμετέχοντες
- Το αν επηρεάζονται τα αποτελέσματα από κάποιες ακραίες περιπτώσεις

4. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Βασιζόμενοι στα αποτελέσματα τι προτάσεις μπορούν να γίνουν;

- Με ποιον τρόπο μπορούν να γίνουν μετατροπές στο πρόγραμμα, το προσωπικό και τη διοίκηση;
- Ποιες είναι οι επιπλοκές για μεταγενέστερες δραστηριότητες αξιολόγησης;

ΒΗΜΑ 3

ΑΦΗΝΟΥΜΕ ΑΡΧΕΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Παρόλο που η χρήση των αποτελεσμάτων μας για τη βελτίωση του προγράμματος θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από τις στρατηγικές επικοινωνίας, θα ήταν χρήσιμο να αφήσουμε ένα σύντομο αρχείο των προσπαθειών μας.

Η αναφορά που θα αφήσουμε θα πρέπει εν συντομία να περιλαμβάνει:

- Μια περιγραφή των λόγων για τους οποίους κάναμε την αξιολόγηση
- Ποιοι είναι οι κύριοι χρήστες
- Τα είδη των ερωτημάτων που είχαμε πρόθεση να ρωτήσουμε, το σχεδιασμό αξιολόγησης και τις μεθόδους που χρησιμοποιήσαμε για να εξετάσουμε την εφαρμογή, την απόδοση και τις στάσεις
- Σύνοψη των αποτελεσμάτων μας

ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Μπορούμε στο σημείο αυτό να παρουσιάσουμε ένα προσχέδιο έκθεσης αξιολόγησης.

ΕΞΩΦΥΛΛΟ

Το εξώφυλλο θα πρέπει να παρέχει τις ακόλουθες πληροφορίες:

- Τίτλος του προγράμματος και τοποθεσία του
- Όνομα αξιολογητή
- Περίοδος που καλύπτει η έκθεση
- Ημερομηνία παράδοσης της έκθεσης

ΜΕΡΟΣ 1Ο: ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αυτό το σημαντικό κομμάτι της έκθεσης αποτελεί στην ουσία μια επισκόπηση της αξιολόγησης που εξηγεί το γιατί διεξήχθη και παρουσιάζει τα σημαντικότερα συμπεράσματα και προτάσεις. Η περίληψη προορίζεται για εκείνα τα άτομα που είναι πολύ απασχολημένα για να διαβάσουν όλη την έκθεση. Έτσι, η περίληψη δεν πρέπει να είναι μεγαλύτερη από δυο ή τρεις σελίδες. Παρόλο που πρόκειται για το κομμάτι που παρουσιάζεται πρώτο, είναι το κομμάτι που γράφεται τελευταίο.

Περιεχόμενο

- Τι αξιολογήθηκε;
- Γιατί διεξήχθη η αξιολόγηση;
- Ποια είναι τα σημαντικότερα συμπεράσματα και προτάσεις που προκύπτουν από την αξιολόγηση;
- Πάρθηκαν κάποιες αποφάσεις με βάση την αξιολόγηση; Ποιες;
- Σε ποια κοινά απευθύνεται η αξιολόγηση;
- Ποιοι άλλοι μπορεί να θεωρήσουν την αξιολόγηση σημαντική ή ενδιαφέρουσα;
- Ποια ήταν τα σημαντικότερα εμπόδια που συνάντησε η αξιολόγηση;

ΜΕΡΟΣ 2Ο: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΪΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Στο τμήμα αυτό περιγράφεται πώς ξεκίνησε το πρόγραμμα και τι υποτίθεται πως κάνει. Ο βαθμός λεπτομέρειας στο σημείο αυτό θα εξαρτηθεί από το κοινό για το οποίο ετοιμάζεται η έκθεση.

Περιεχόμενο

Α. ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

- Πού εφαρμόστηκε το πρόγραμμα; Πόσα άτομα επηρέασε;
- Πώς ξεκίνησε το πρόγραμμα;
- Υπήρξε αξιολόγηση αναγκών; Αν ναι, ποια ήταν τα αποτελέσματα;
- Ποιο ήταν το κύριο κίνητρο για το πρόγραμμα;

Β. ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

- Τι σχεδιάστηκε να επιτύχει το πρόγραμμα;
- Ποιοι στόχοι τέθηκαν; Ποια ήταν η σειρά προτεραιότητας;

Γ. ΠΕΛΑΤΕΣ ΠΟΥ ΕΝΕΠΛΑΚΗΣΑΝ ΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

- Ποια ήταν τα χαρακτηριστικά των πελατών του προγράμματος;
- Με ποια κριτήρια επιλέχθηκαν οι συμμετέχοντες του προγράμματος;

Δ. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΥΛΙΚΩΝ, ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

- Τι υλικά επρόκειτο να χρησιμοποιηθούν και με ποιον τρόπο;
- Τι πόροι θα ήταν διαθέσιμοι και ποιος θα τους παρείχε;
- Σε τι δραστηριότητες επρόκειτο να λάβουν μέρος οι συμμετέχοντες του προγράμματος
- Ποιες διαδικασίες επρόκειτο να ακολουθήσουν οι εφαρμογείς του προγράμματος;
- Ποια ήταν η λογική βάση του προγράμματος;
- Πόσο «αυστηρή» ήταν η εφαρμογή του προγράμματος;

- Πώς γινόταν η διοίκηση του προγράμματος; Ποιοι ρόλοι δημιουργήθηκαν ή επεκτάθηκαν;

Ε. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΙ ΑΛΛΟΙ ΠΟΥ ΕΝΕΠΛΑΚΗΣΑΝ ΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

- Ποιο ήταν το προσωπικό του προγράμματος; Ποιοι ήταν οι ρόλοι τους;
- Υπήρχε η απαίτηση για ειδική εκπαίδευση ή προσόντα πριν ή κατά τη διάρκεια του προγράμματος;
- Πόσο χρόνο αφιέρωσαν στο πρόγραμμα;

ΜΕΡΟΣ 3Ο: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Περιεχόμενο

Α. ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Ποιος ζήτησε την αξιολόγηση;
- Η αξιολόγηση ζητήθηκε να είναι formative ή summative;
- Για ποιο κοινό προορίστηκε η αξιολόγηση;
- Τι είδους πληροφορίες απαιτείσε το κοινό;
- Η αξιολόγηση διεξήχθηκε ώστε να παρέχει πληροφορίες για τη λήψη κάποιας απόφασης; Αν ναι, ποιοι ήταν εκείνοι που θα έπαιρναν την απόφαση; Τι είδους απόφαση;
- Σε τι πλαίσιο διεξήχθηκε η αξιολόγηση; Υπήρχαν εμπόδια;

Β. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Υπήρχε κάποιος βασικός σχεδιασμός που υπογράμμισε όλες τις αξιολογήσεις; Υπήρχαν επιπλέον σχεδιασμοί; Συνδυασμός ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων;
- Γιατί επιλέχθηκαν οι συγκεκριμένοι σχεδιασμοί;
- Ποιοι ήταν οι περιορισμοί των σχεδιασμών που ακολουθήθηκαν;

Γ. ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

- Ποια αποτελέσματα ή δραστηριότητες του προγράμματος μετρήθηκαν, περιγράφηκαν ή παρατηρήθηκαν; Ήταν μέρος των στόχων του προγράμματος ή επιλέχθηκαν για άλλους λόγους;
- Ποιες σημαντικές πλευρές του προγράμματος παρατηρήθηκαν, καταγράφηκαν ή μετρήθηκαν με άλλο τρόπο; Γιατί επικεντρωθήκαμε στα συγκεκριμένα αυτά σημεία της εφαρμογής του προγράμματος και όχι σε άλλα;
- Για κάθε αποτέλεσμα ή χαρακτηριστικό, τι στοιχεία συλλέχθηκαν; Τι εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν;
- Τα εργαλεία αγοράστηκαν ή αναπτύχθηκαν από το προσωπικό του προγράμματος; Αν αναπτύχθηκαν, με ποιον τρόπο έγινε αυτό; Αν αγοράστηκαν, πώς έγινε η επιλογή;
- Πώς ελέγχθηκαν τα εργαλεία για αξιοπιστία, εγκυρότητα και σχετικότητα με το πρόγραμμα;
- Ποιο ήταν το πρόγραμμα για τη συλλογή δεδομένων; Πότε έγινε η χορήγηση των εργαλείων ή η διεξαγωγή των παρατηρήσεων και των συνεντεύξεων και ποιος συνέλεξε τα στοιχεία;
- Χρειάστηκε εκπαίδευση για εκείνους που έκαναν τις μετρήσεις ή τις παρατηρήσεις; Αν ναι, τι είδους εκπαίδευση και με τι διάρκεια;
- Πώς έγινε η δειγματοληψία;

ΜΕΡΟΣ 4Ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο μέρος αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τις μετρήσεις, τις παρατηρήσεις και άλλες μεθόδους συλλογής στοιχείων. Πριν ξεκινήσουμε να γράφουμε το μέρος αυτό θα πρέπει να έχει γίνει η ανάλυση των στοιχείων, η καταγραφή των πινάκων και ο απαραίτητος έλεγχος.

Περιεχόμενο

- Έφερε το προσωπικό εις πέρας το πρόγραμμα που προτάθηκε;
- Εφαρμόστηκε το πρόγραμμα όπως αναμενόταν; Αν όχι, τι συνέβη; Υπήρξε συστατικά του προγράμματος που άλλαξαν ή παραλήφθηκαν; Ήταν όλα τα υλικά διαθέσιμα; Χρησιμοποιήθηκαν; Δόθηκε το πρόγραμμα στους συμμετέχοντες για τους οποίους προοριζόταν;
- Με όσο το δυνατό περισσότερες λεπτομέρειες περιγράφουμε την τελική μορφή του προγράμματος.
- Αν συνέβησαν αλλαγές στο πρόγραμμα, τι επιπτώσεις είχαν πάνω στο προσωπικό και τις στάσεις των συμμετεχόντων, την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας ή σε άλλες πτυχές του προγράμματος;
- Πόσοι και ποιοι συμμετέχοντες πήραν μέρος σε προ – τεστ (αν έγινε κάτι τέτοιο);
- Ποια ήταν τα αποτελέσματα; Υπήρχαν διαφορές με την ομάδα ελέγχου;
- Για κάθε μέτρηση ή παρατήρηση που έγινε ποια ήταν τα τελικά αποτελέσματα των συμμετεχόντων και των ατόμων στην ομάδα ελέγχου; Ήταν οι διαφορές στατιστικά σημαντικές; (μπορούμε εδώ να χρησιμοποιήσουμε πίνακες με γραφικά)
- Εάν δεν υπήρχε ομάδα ελέγχου, πόσο άλλαξε η απόδοση των συμμετεχόντων από τεστ σε τεστ;
- Εάν δεν υπήρχε ομάδα ελέγχου με τι μπορούμε να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα ώστε να κρίνουμε την ποιότητά τους;

ΜΕΡΟΣ 5ο: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η εξήγηση κάθε αποτελέσματος θα πρέπει να γίνεται στο Μέρος 4ο όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα. Ωστόσο, ένα ξεχωριστό μέρος για την εξήγηση των αποτελεσμάτων θα κάνει την έκθεσή μας περισσότερο ξεκάθαρη. Η συζήτηση των αποτελεσμάτων θα πρέπει να γίνεται αναφορικά με τους σκοπούς της αξιολόγησης που αναφέρθηκαν στο Μέρος 3ο.

Περιεχόμενο

A. ΠΟΣΟ ΒΕΒΑΙΟ ΕΙΝΑΙ ΠΩΣ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΚΛΗΘΗΚΑΝ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ;

- Υπάρχουν εναλλακτικές εξηγήσεις για τα αποτελέσματα του προγράμματος;

B. ΠΟΣΟ ΚΑΛΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ;

- Πώς μπορούν τα αποτελέσματα του προγράμματος να συγκριθούν με αυτό που θα αναμενόταν αν δεν υπήρχε το πρόγραμμα;
- Εάν χρησιμοποιήθηκε ομάδα ελέγχου, ήταν τα αποτελέσματα του προγράμματος καλύτερα από εκείνα της ομάδας ελέγχου; Ήταν η διαφορά στατιστικά σημαντική;
- Εάν δεν υπήρχε ομάδα ελέγχου, πώς μπορούμε να κρίνουμε τα αποτελέσματα του προγράμματος;
- Θεωρεί το προσωπικό του προγράμματος πως θα μπορούσε το πρόγραμμα να επιτύχει περισσότερα εάν άλλαζε ή εάν διαρκούσε περισσότερο; Υπάρχουν στοιχεία που να στηρίζουν κάτι τέτοιο;

- Ποιες θεωρούνται οι αδυναμίες και τα δυνατά στοιχεία του προγράμματος; Τι συμπεράσματα και συστάσεις μπορούν να γίνουν;

ΜΕΡΟΣ 6Ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΕΣ

Περιεχόμενο

- Ποια είναι τα σημαντικότερα συμπεράσματα που μπορούμε να εξάγουμε σχετικά με την αποτελεσματικότητα του προγράμματος συνολικά; Συγκεκριμένων συνιστωσών;
- Η αξιολόγηση παρέβλεψε στοιχεία ή επιδράσεις του προγράμματος που θα έπρεπε να έχουν ληφθεί υπ' όψιν;
- Με βάση τα συγκεκριμένα στοιχεία, τι συστάσεις μπορούν να γίνουν και τι εναλλακτικές προτείνονται για το πρόγραμμα; Ποια ήταν τα πιο δυνατά στοιχεία και οι μεγαλύτερες επιτυχίες του προγράμματος και ποια στοιχεία μπορούν να βελτιωθούν;
- Τι προβλέψεις μπορούν να γίνουν με τα στοιχεία αυτά;
- Ποια εργαλεία κάλυψαν το σκοπό τους και θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για αξιολογήσεις παρόμοιων προγραμμάτων;
- Ποια μπορούν να αλλάξουν;
- Θα έπρεπε κάποια στοιχεία του προγράμματος να αξιολογηθούν ξεχωριστά;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aleamoni, L., M., (1985) Student Ratings of Instruction, in J. Millman (ed.) Handbook Of Teacher Evaluation, 5th pr., Beverly Hills: SAGE Publications
- Alkin, M., Solmon, L., C., (eds.), (1983) The costs Of Evaluation, Beverly Hills: SAGE Publications
- Barnett, R., (1995) Improving Higher Education: Total Quality Care, Buckingham: The Society for Research into Higher Education
- Bee, F. & R., (1994) Training needs analysis and Evaluation, London: Institute of Personnel and Development
- Benkofski, M., Heppner, C., C., (1999) Program Evaluation, in P. P. Heppner, D. M. Kivlighan Jr. & B. E. Wampold, Research Design in Counseling, 2nd ed., Belmont: Brooks / Cole - Wadsworth
- Bloom, M., Fischer, J., Orme, J., G., (1999) Evaluating Practice: Guidelines for the Accountable Professional, 3rd ed., Boston: Allyn & Bacon
- Boruch, R. F., Wothke, W., (eds.) (1985) Randomization and field Experimentation, New Directions for Program Evaluation, San Francisco: Jossey – Bass
- Bramley, P., (1996) Evaluating Training Effectiveness: Benchmarking your training activity against better practice, 2nd ed., London: McGraw – Hill
- Burstein, L., Freeman, H. E., Rossi, P. H., (1985) Collecting Evaluation Data: problems and Solutions, California: SAGE Publications
- Centre for Educational Research and Innovation, (1999) Innovating Schools, Paris: Organization for Economic Co-operation and Development

- Cheetham, J., Fuller, R., McIvor, G. & Petch, A., (1997) Evaluating Social Work Effectiveness, Buckingham: Open University Press
- Chelimsky, E., Shadish, W. R., (eds.) (1997) Evaluation for the 21st Century: a Handbook, Thousand Oaks: SAGE Publications
- Cordray, D. S., (1985) Utilizing prior research in evaluation planning, New directions for program evaluation, San Francisco, California: Jossey-Bass
- Edwards, W. & Newman J. R., (1982) Multiattribute Evaluation, Series: Quantitative Applications in the Social Sciences, 26, California: SAGE Publications
- Fitz-Gibbon, C. T. & Morris, L. L., (1987) How to analyze Data, California: SAGE Publications
- Fitz-Gibbon, C. T. & Morris, L. L., (1987) How to design a Program Evaluation, California: SAGE Publications
- Goldstein, I. L., (1986) Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation, 2nd ed., California: Brooks/ Cole Publishing Company
- Henerson, M. E., Morris, L. L. & Fitz-Gibbon, C. T., (1987) How to Measure Attitudes, California: SAGE Publications
- Herman, J. L., Morris, L. L. & Fitz-Gibbon, C. T., (1987) Evaluator's Handbook California: SAGE Publications
- House, E. R., (1980) Evaluating with Validity, Beverly Hills, California: SAGE Publications
- Κάντας, Α., (1998) Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, μέρος 1&2, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- King, J. A., Morris, L. L. & Fitz-Gibbon, C. T., (1987) How to Assess Program Implementation, Thousand Oaks: SAGE Publications

- Latham, G. P., Millman, Z. & Miedema, H. (1998), Theoretical, Practical and Organizational Issues Affecting Training, in P. J. D. Drenth, H. Thierry, C. J. de Wolff, Handbook of Work And Organizational Psychology, 2nd ed., Vol. 3: Personnel Psychology, East Sussex: Psychology Press
- Laver, M., (1986) Social choice and public policy, Oxford: Blackwell
- Mayne, J., et al. (eds.) (1992) Advancing public policy evaluation: learning from international experiences, Amsterdam: North Holland
- Mayo, A. (1998) Creating a training and Development Strategy, London: Institute of Personnel and Development
- McKenna, B. H., (1985) Context/ Environment effects in teacher evaluation, in J. Millman (ed.) Handbook of teacher Evaluation, 5th pr., Beverly Hills: SAGE Publications
- Millman (ed.) (1985) Handbook of teacher Evaluation, Beverly Hills: SAGE Publications
- Morris, L. L., Fitz-Gibbon, C. T. & Freeman, M. E., (1987) How to Communicate Evaluation Findings, Thousand Oaks: SAGE Publications
- Morris, L. L., Fitz-Gibbon, C. T. & Lindheim, E., (1987) How to Measure Performance and Use Tests, California: SAGE Publications
- Newman, D. L. & Brown, R. D., (1996) Applied Ethics For Program Evaluation, California: SAGE Publications
- OECD, (1994) Evaluation and the decision making process in higher education: French, German and Spanish experiences, OECD Documents, Paris: Organization for economic Co-operation and Development
- OECD, (1996) Assessing and Certifying occupational skills and competences in vocational education and training, Paris: Organization for economic Co-operation and Development

- Patton, M. Q., (1987) How to use qualitative methods in Evaluation, California: SAGE Publications
- Patton, M. Q., (1987) Creative Evaluation, 2nd ed., California: SAGE Publications
- Patton, M. Q., (1989) Qualitative Evaluation methods, Newbury Park, California: SAGE Publications
- Patton, M. Q., (1997) Utilization – Focus Evaluation: The new Century Text, 3rd ed., California: SAGE Publications
- Pawson, R. & Tilley, N., (1997) Realistic Evaluation, London: SAGE Publications
- Posavac, E. J. & Carey, R. G., (1992) Program Evaluation: Methods and Case Studies, 4th ed., New Jersey: Prentice Hall
- Rist, R. C., (1999) Program Evaluation and the management of government: patterns and prospects across eight nations, (ed.), New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers
- Rothman, J., (1974) Planning and organizing for social change: action principles from social science research, New York: Columbia University Press
- Schram, B., (1997) Creating small scale social problems: planning, implementation and evaluation, Sage Human Services Guides, 72, Thousand Oaks: SAGE Publications
- Scriven, M., (1985) Summative Teacher Evaluation, in J. Millman (ed.) Handbook of Teacher Evaluation, 5th pr., Beverly Hills: SAGE Publications
- Stecher, B. M. & Davis, W. A., (1987) How to Focus an Evaluation, California: SAGE Publications
- Torres, R. T., Preskill. H. S., Piontek, M. E., (1996) Evaluation Strategies for communicating and reporting: enhancing learning in organizations, California: SAGE Publications

Vedung, E., (1997) Public Policy and program Evaluation, New Brunswick, U.S.:
Transaction

Weiss, C. H., (1972) Evaluation Research: Methods of Assessing Program Effectiveness,
New Jersey: Prentice Hall



ΠΑΝΤΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



002000100402