



זירה

על-זירתי

מדידה והערכה של פרויקט חברתי

כלי מתוך ארגז הכלים להשתתפות אזרחית ואקטיביזם של צעירים וצעירות 



הכלי על רגל אחת

זירה: על-זירתי

1

תקציר הכלי

כלי זה עוסק במדידה ובהערכה של פרויקט או מיזם חברתי. הכלי מסביר מדוע חשוב לבצע מדידה והערכה, מציג דרכים וכלים פשוטים לביצוען מסביר מהו המועד הרצוי ונותן דגשים לגבי קהל היעד לתשואול.

2

מתי אשתמש בכלי?

כאשר אני מעוניין לדעת האם הפרויקט שלי הצליח וענה על המטרות והיעדים שהצבתי או כאשר אני רוצה לקבל מידע על התנהלות הפרויקט כדי לשפרו תוך כדי תנועה או לדעת מה לאמץ ולשמר ומה לשפר בעתיד.

3

מה תהיה התוצאה?

מידע כמותי או איכותני על הפרויקט: מה השגתי (האם הפרויקט עשה טוב) וכיצד השגתי (האם הפרויקט נעשה היטב).

יום האירוע הגיע וחלף, הפרויקט שארגנת כבר עומד על רגליו, התרגשות השיא מאחוריך ועכשיו אתה מנסה להבין - האם היה מוצלח? האם אנשים נהנו? האם הבאת ערך לקהילה? האם השגת את מטרותיך? ייתכן גם, שאת בתחילת הדרך, אבל רוצה לדעת תוך כדי תנועה אם את בכיוון הנכון. התשובה לכל אלה היא באמצעות כלי מדידה והערכה.

הקדמה

חשוב לזכור: הכלי הזה מדגים דרכים פשוטות וזמינות למדידה ולהערכה, שכל אחד יכול לבצען. לגבי פרויקטים גדולים, מומלץ להעמיק עוד בתחום המדידה וההערכה, לקחת מעריך חיצוני או להתייעץ עם איש מקצוע.

”מדוד את הדברים שהם ברי-מדידה והפוך לבר-מדידה את מה שאיננו כזה.
גלילאו גליליי

מה הכוונה ב"מדידה והערכה של פרויקט חברתי"?

בחברות עסקיות המדידה משולבת בעשייה, משום שהיא מתייחסת בעיקר להיקף הרווחים, אך גם להצלחה העסקית, לשביעות הרצון של הלקוחות, לתשומות ולתפוקות ולאפקטיביות של מסעות הסברה.



חשיבות המדידה

ומה בקשר לעולם החברתי? האם מדידה והערכה רלוונטיות? ואם כן, מה מודדים? מהו הרווח החברתי הרלוונטי?

בשנים האחרונות יש מגמה גוברת והולכת של מדידה בנושאים חברתיים, כי גם בעשייה חברתית חשוב לדעת האם המטרות והיעדים הושגו. האם לפרויקט היו הישגים והאם הייתה לו הייתה השפעה. האם היה פער בין התכנון לביצוע, האם יש תחומים הנדרשים לשיפור. מכאן, שגם בעולם החברתי מדידה והערכה חשובות.

החשיבות של מדידה והערכה בעולם החברתי

- 1. לדעת האם הצלחת:** האם עמדת במטרות וביעדים שהצבת לעצמך.
- 2. לדייק את העשייה תוך כדי תנועה:** לא להמתין לסוף הפרויקט כדי להסיק מסקנות, אלא לדעת, תוך כדי עשייה, מה עובד יותר ומה פחות, מה לשמור ומה לשפר, האם יש לשנות כיוון ו"לחשב מסלול מחדש".
- 3. לייצר נראות של הישגים:** ההישגים הם מקור לגאווה ויש להציגם. מדידה שמראה הצלחה יכולה לעזור לך לגייס תרומות מוספות, פעילים, מתנדבים, שותפים, תומכים ותקציבים: המדידה מאפשרת לך להוכיח שהפרויקט שלך מצליח לחולל שינוי. שותפים ותומכים אוהבים להצטרף להצלחות. לעיתים, בעקבות הצלחתך, מקבלי ההחלטות יחליטו לאמץ את המודל ואולי גם לשכפל אותו. לרוב, מטרות אינן מוגבלות בזמן, עליהן להיות גדולות מספיק כדי לעורר התלהבות ולהעניק השראה להמשיך קדימה. החזון יכול להיות מתורגם למטרת-על אחת או למטרות אחדות המשלימות זו את זו.

האם מדידה והערכה הן דבר מורכב?

התשובה לכך היא "תלוי". יש היקפים שונים, רמות וצורות רבות של מדידה והערכה. גם שיחה מזדמנת עם מישהו שהיה מעורב בפרויקט, שבמהלכה את שומעת את דעתו על הפרויקט והאם הוא נחשב בעיניו כהצלחה - גם אלה הן מדידה והערכה, בצורתן הבסיסית ביותר, שכן שמדידה כזו תיתן מידע מוגבל בלבד. לעומת סוג כזה של מדידה והערכה, יש המבצעים מחקרים מעמיקים ובודקים אלפי נשאלים באמצעים שונים, למשל בראיונות עומק ובסקרים.

בכל מקרה, ההשקעה במדידה, צריכה להיות **מותאמת להיקף הפרויקט**. אם הפרויקט שלך הוא מסיבת דיירים בבניין שבו אתה מתגורר, הרי שמיותר להשקיע במדידה יותר ממה שהשקעת בארגון המסיבה.

חשוב לזכור: מדידה והערכה הן תחום ידע שאנשים וחברות מתמחים בביצוען. אם מדובר בפרויקט גדול שההשקעה בו רבה, מומלץ לפנות לגוף כזה להתייעצות או לשכור את שירותיו לביצוע מדידה והערכה. מדידה והערכה אמורות לשרת אותך ולעזור לך בביצוע הפרויקט ולא להיפך.



סוגי הערכה

מהן הערכה מסכמת והערכה מעצבת?

נהוג להבחין בין מדידה המשמשת להערכה מסכמת לבין הערכה מעצבת:

הערכה מסכמת: מספקת מבט על תוכנית שכבר התבצעה. הדגש בהערכה מסכמת הוא על הערכת המידה שבה הושגו תוצאות התוכנית לשם בדיקת האפקטיביות שלה ועמידתה במטרות וביעדים שהגדירה. ההערכה נעשית בסיום התוכנית ומתייחסת לכל משך פעולתה.

הערכה מעצבת: הערכת התוכנית תוך כדי פעולתה, לשם "כוונון" תוך כדי תנועה. בהערכה מעצבת מזהים את נקודות החוזק של התוכנית, את האתגרים עימם היא מתמודדת ואת החסמים להפעלה מיטבית שלה. הערכה תוך כדי תנועה מאפשרת להכניס שינויים ברכיבי התוכנית כדי לשפר ולדייק את פעולתה ואת האפקטיביות שלה.



מדידה והערכה של פרויקט חברתי: איך עושים את זה?



1 מה?

מה אני רוצה לדעת?

הדבר הראשון שאת צריכה לשאול את עצמך הוא "מה אני רוצה לדעת". התשובה תכוון אותך הלאה - מה לשאול, איך לשאול ואת מי לשאול.

מה אפשר למדוד ולהעריך? מודלים מקצועיים של מדידה והערכה מדברים על מדידה של רכיבים שונים, כמו תשומות, תפוקות ותוצאות של פרויקט. אנו נסתכל על הדברים בצורה פשוטה יותר ונתייחס למושגים (הקצת מבלבלים): "לעשות טוב" (doing good) ו"לעשות היטב" (doing well).

לעשות טוב - מה עשית / השגת? זו נקודת מבט הבוחנת את התוצאות ואת ההשפעה של הפרויקט שלך. האם עשית טוב? האם השגת שיפור בחיי הקהילה או צמצמת בעיה חברתית שאותה רצית לצמצם? זה המקום להתחבר לחזון, למטרות וליעדים שהצבת לפרויקט - לשאול מה השגת בפרויקט והאם הוא השיג את מטרותיו. ככל שהמטרות והיעדים שלך יהיו מדויקים ומוגדרים, כך תדע בצורה ברורה יותר מה לבדוק. בדיוק מסיבה זו חשוב להגדיר יעדים מדידים, כאלה שיאפשרו למדוד בקלות את העמידה בהם או את אי העמידה בהם. פעמים רבות ה"לעשות טוב" נבחן בסיום הפרויקט כחלק מהערכה מסכמת (ראו הסבר במבוא לכלי). להלן דוגמאות:

- יצרת מחסן קהילתי לשימוש התושבים - המדד יכול להיות כמה תושבים משתמשים בחודש במחסן או סקר שביעות רצון בין התושבים.
- ארגנת מסיבה שמטרתה להרחיב את מעגלי ההיכרות בין התושבים - אתה יכול לשאול אנשים כמה שכנים חדשים הכירו במסיבה שארגנת. אם המטרה של המסיבה הייתה לגייס כספים לרכישת אינטרקום חדש לבניין, אתה יכול פשוט לבדוק כמה כסף נאסף והאם הוא מספיק לרכישת אינטרקום.



כדאי לדעת

לפעמים פרויקט לא משיג את מטרתו המקורית ועדיין עושה טוב. החזון, המטרות והיעדים חשובים מאין כמותם, אבל כדאי להשאיר את העיניים פקוחות ולראות האם הפרויקט שלך משיג דווקא מטרות שלא חשבת עליהן בתחילת הדרך. זכור - לשטח יש קצב וצרכים משלו ולצד ההקפדה על הגדרת מטרות חשוב לשמור על גמישות והקשבה.



לעשות היטב - כיצד השגת? הערכה מסוג זה מתייחסת לדרך ולאופן העשייה של הפרויקט. היא מתמקדת בתהליך ופחות בתוצאה, כדי שתוכל ללמוד איך לבצע פרויקטים דומים יותר טוב בעתיד. אם "לעשות טוב" מתמקד ב"מה" של העשייה, השאלות של "לעשות היטב" מתמקדות ב"איך". חשוב שתשאלי את עצמך שאלות מסוג זה גם כדי שתוכלי להשתפר ולהתייעל בהמשך הדרך. פעמים רבות ה"לעשות טוב" נבחן במהלך הפרויקט כחלק מהערכה המעצבת במטרה לדייק את העשייה תוך כדי ביצוע (ראו הסבר במבוא לכלי). להלן דוגמאות:

האם עמדת בלוחות הזמנים שקבעת לעצמך? כמה מתנדבים גייסת לפעול יחד איתך? האם הפעילים התמידו לאורך זמן בפרויקט?

חשוב לזכור: כדי לקבל תמונה טובה, פעמים רבות כדאי להעריך גם את ה"לעשות טוב" וגם את ה"לעשות היטב" - אלה רכיבים המשלימים אחד את האחר.



הידעת?

לפרויקט אחד יכולות להיות מטרות שונות.



מדידה והערכה של פרויקט חברתי: איך עושים את זה?



איך עושים זאת בפועל? איך מודדים?

הדרכים רבות ומגוונות ומקובל לסווגן על הציר שבין מדידות "כמותיות" לבין מדידות "איכותניות".

מדידה כמותית היא מדידה שאפשר לראות בה נתונים מספריים. היא מתאימה כאשר אנחנו רוצים לאסוף נתונים רבים ממספר רב של אנשים ולקבל נתונים, כגון: אחוזים, ממוצעים או דירוגים. במדידה כמותית נתמקד בשאלות סגורות, שניתן לכמתן מספרית. דוגמאות לשאלות כמותיות:

- **באיזו מידה מ-1 עד 5 אתה שבע רצון מהפעילות?** משאלה מסוג זה תוכלי לקבל ציון ממוצע של שביעות רצון (כל ציון מעל 2.5 יצביע על שביעות רצון שהיא מעל הממוצע) או לדעת איזה אחוז מהמשיבים דירגו תשובות של 4-5, שמשמעותן שבע רצון במידה רבה-רבה מאוד. אם נניח ש-60% מהמשיבים דרגו שביעות רצון גבוהה - המשמעות היא שהרוב שבעי רצון מאוד!

5	4	3	2	1
שבע רצון במידה רבה מאוד	שבע רצון במידה רבה	שבע רצון במידה בינונית	שבע רצון במידה מועטה	לא שבע רצון בכלל

איך שמעת על הפעילות שלנו?

- דרך הרשתות החברתיות
- דרך פרסום באינטרנט
- חברה/ סיפרו לי
- מכיר/ה את המארגנת/ת
- ה. אחר, פרט...

משאלה מסוג זה תוכל ללמוד מהי הדרך שהייתה אפקטיבית ביותר לשיווק: תוכל לדעת כמה אנשים דירגו כל אחת מהאפשרויות, מהי האפשרות שקיבלה את האחוז הגבוה ביותר של המענים ומהי האפשרות שקיבלה את האחוז הנמוך ביותר. מי שרוצה ומבין יכול לעשות גם לעשות **ניתוחים סטטיסטיים על התוצאות.**

מדידה איכותנית היא מדידה "רכה" יותר, הכוללת תיאורים והסברים. בדרך כלל היא מתבצעת על ידי שאלות "פתוחות" ושיחה אישית או קבוצתית גמישה ומעמיקה, המאפשרת לנשאלים להביע את דעתם או את רעיונותיהם. היתרון של מדידה איכותנית הוא, שהיא מאפשרת לעלות על תכנים שלא חשבנו עליהם קודם ואנשים יכולים להביע את דעתם בחופשיות, אבל היא יותר מורכבת לניתוח ולא נותנת נתונים מספריים.



ממדידה איכותנית נוכל להוציא בעיקר ציטוטים ורעיונות מרכזיים. להלן שיטות המדידה העיקריות:

- **נתונים פנימיים / חיצוניים:** נתונים שיש ברשותך / נתונים חיצוניים שאתה יכול להשיג.
- **סקרים:** הדרך המוכרת ביותר למדידה ולהערכה. כיום, יש כלים טכנולוגיים פשוטים וזמינים לעשות בהם שימוש כמו [google forms](#). אפשר למצוא באינטרנט מדריכים פשוטים וסרטונים המסבירים כיצד להשתמש בכלי זה. יתרון נוסף של כלי זה הוא, שהעיבוד של התוצאות הוא יחסית קל. לא צריך מחשבוני, הכלים הללו יודעים לתת לך את הממוצעים ואת האחוזים של המשיבים באופן אוטומטי.

חשוב לציין: בסקרים מקובל לחלק את השאלות לשני סוגים עיקריים: שאלות "סגורות", שבהן התשובות ידועות לסוקר מראש (כמו שאלות אמריקניות או לתת ציון) ושאלות "פתוחות", שבהן יש אפשרות לתשובה של מלל חופשי (שאלות כמו "למה אתה לא מרוצה?"). כדאי להשתמש בעיקר בשאלות סגורות, שהן פחות מעייפות את המשיבים ויותר קל לנתחן, אבל מומלץ לשלב לפחות שאלה פתוחה אחת. ובכלל, עדיף שסקר יהיה כמה שיותר קצר (עד 20 שאלות).

- **שאלון:** לפעמים זאת הדרך הנוחה ביותר לשימוש - שאלון פשוט של עט ונייר. למשל, אם אתה רוצה להעביר שאלון קצר לאנשים שהגיעו לאירוע קהילתי שהפקת, ולא בטוחה שיש לך כתובות דוא"ל או טלפונים שלהם, תוכלי להעמיד דוכן ביציאה מהאירוע ולבקש מהמשתתפים להשיב על שאלון קצר. חשוב שהשאלון יהיה קצר כדי שאנשים יסכימו להתעכב ולענות עליו ולך יהיה קל לנתח אותו.

- **תצפיות:** דרך קצת פחות נפוצה, המאפשרת לך לבחון מהצד את הדברים ולהתבונן בהם. תצפיות יכולות לתת גם מידע איכותני - מה אנשים עושים בזמן שהם בגינה ומה האינטראקציות ביניהם (אם קיימות).

- **ראיונות:** בדומה לסקרים, ריאיון הוא הזדמנות לשאול על העמדות והחוויות האישיות של המשיב. במובן זה, הריאיון הוא כלי איכותני.

- **קבוצות מיקוד:** בדומה לריאיון, קבוצת מיקוד היא שיחה חצי מובנית, שבה הכיוונים הכלליים של השאלות מוכנים מראש אבל יש גמישות בהתאם להתפתחויות. קבוצת המיקוד דומה לריאיון המתבצע בו-זמנית עם קבוצת אנשים. קבוצת מיקוד אמנם חוסכת זמן, אבל הדינמיקה בתוך קבוצה שונה מאשר ראיונות אחד-על-אחד ונדרשת מיומנות מסוימת לנהל קבוצה כזו.

לדוגמה

כמה מתנדבים הצטרפו לפעילות, כמה כסף גויס באירוע, כמה ארגזי מזון חולקו וכן הלאה.

טיפ טיפה

גם שאלה בקבוצת פייסבוק יכולה להיות סוג של סקר.

לדוגמה

אם הקמת גינה קהילתית והשאלה שמעניינת אותך היא כמה אנשים מגיעים לגינה ובאיזה פעילויות הם עוסקים כשהם בגינה (מטיילים עם הכלב, ספורט, קריאה, שיחה וכד'), ייתכן שהדרך היעילה ביותר היא לבלות זמן מה בגינה (רצוי בימים ובשעות שונים) ולספור את העוברים בה.



מה ההבדלים בין סקר לראיון?

ראיון	סקר	
יכול להיות ארוך יותר	קצר	1 אורך
תכנון בקווים כלליים וגמיש לשינויים בהתאם להתפתחות השיחה	מובנה מראש	2 תכנון
בעיקר פתוחות	בעיקר סגורות	3 סוג שאלות מומלץ
לרוב מעט משיבים	יכולה להיות גדולה מאוד	4 כמות משיבים
פנים אל פנים, טלפון	נייר, טלפון, מייל, פייסבוק	5 פורמט
איכותני - נצא בעיקר עם תובנות, אמירות מרכזיות, ציטוטים	כמותני - נצא בעיקר עם שיעורים, אחוזים, מספרים	6 ניתוח

איך תבחר בין סקר לבין ראיון? כאשר יש לך יותר מושג על הנושא ועל המידע והתשובות שאתה עשוי לקבל - עדיף לבצע סקר ואז להפנות אותו לקבוצה גדולה יותר של משיבים. כאשר אתה מגיש רוצה לשאול הרבה שאלות של "למה ומדוע", או כאשר חשוב לך להתמקד לא רק באמירות כלליות, אלא לצלול עמוק אל תוך החוויה של המראיינים, עדיף לבצע ראיונות.

חשוב לזכור: גם שיחה עם משתתף או שניים היא סוג של הערכה, במובנה הבסיסי ביותר. במיזמים קטנים עדיף לפעמים לבחור בדרך זו מאשר לא לעשות כלום או להסתבך עם סקר מורכב מדי.



איך בוחרים שיטה?

נתונים, סקרים, ראיונות, תצפיות וקבוצות - איך בוחרים באיזו שיטת מדידה והערכה להשתמש?

חשוב לבחור את צורת המדידה בהתאם לשני שיקולים מובילים:

1. מה רוצים לבדוק: השאלה הזו משפיעה על דרך הבדיקה. לא לכל סוגייה מתאים כל כלי. סקרים ושאלונים מתאימים כשיש לך קבוצה גדולה יחסית של אנשים מהם תרצה לקבל מידע. ראיונות וקבוצות מיקוד מתאימים כאשר את קצת "מגששת באפילה" או שיש לך הרבה שאלות פתוחות או שחשוב לך להתעמק בחוויה.

2. עלות תועלת: חשוב להתאים את המדידה לאירוע או לפרויקט. אם מדובר במסיבת דיירים ואתה רוצה לדעת אם אנשים נהנו, יהיה זה מוגזם לזמן אותם לקבוצת מיקוד. אבל אם הפקת אירוע קהילתי בסיוע תקציביים מהמתנ"ס המקומי, כדאי מאוד לאסוף נתונים ואולי אפילו בדרכי מדידה שונות.

חשוב לזכור: ניסוח שאלון ובניית קו-מנחה לריאיון או לקבוצת מיקוד הם תחומים שרצוי להתייעץ לגביהם עם איש מקצוע. בכל מקרה, לפני הפצת השאלון או קיום הריאיון, מומלץ להתייעץ עם אנשים נוספים ולחשוב יחד האם השאלות מקיפות את כל המידע שחשוב לך לקבל, האם הן מנוסחות באופן ברור והאם ידוע לך כיצד לנתח את התוצאות בהמשך.



מדידה והערכה של פרויקט חברתי: איך עושים את זה?

3

מי?

את מי שואלים?

גם סוגייה זו תלויה במטרת הבדיקה שלך ומה את רוצה לדעת. האם מעניין אותך לדעת אם המשתתפים באירוע שהפקת נהנו - אם כן, הם קהל היעד שלך. אולי מעניין אותך לברר דווקא האם המתנדבים באירוע הפיקו תועלת ולמדו מהשתתפותם בפרויקט - אם כן, אותם צריך לשאול. ואולי בכלל מעניין אותך לברר כמה אנשים בשכונה בכלל שמעו שיש אירוע - במקרה כזה כדאי לנסות להגיע למגוון תושבים, גם כאלה שלא היו כלל באירוע.

במרבית המקרים, הערכה של פרויקט תהיה מכוונת למספר קהלי יעד, כדי לקבל נקודות מבט שונות של המעורבים. אפשר להשתמש בשיטת מדידה אחרת כלפי כל קהל יעד. למתנדבים - אפשר להעביר סקר, לשותפים - אפשר לקיים ראיונות וכדומה. מה שחשוב הוא, שיהיה לכם ברור מה תרצו לברר מכל אחד מקהלי היעד ולוודא כי השאלות שאתם שואלים מספקות לכם מענה לנושאים אלה.

4

מתי?

מתי שואלים?

גם כאן, באופן לא מפתיע, התשובה קשורה במטרות המדידה שלך:

• **אם אתה רוצה לדייק את העשייה תוך כדי הפרויקט (למשל לברר איך מרגישים המתנדבים ומה יגרום להם להמשיך בפעילות):** הרי שתוך כדי הפרויקט אפשר לבצע הערכות ולשנות את ההתנהלות בהתאם לתוצאות. זוהי למעשה הערכה מעצבת, כפי שהוסבר בפתיח לכלי זה.

• **אם את רוצה לסכם הצלחה של אירוע:** מדידה קרוב ככל הניתן לסיום האירוע תשאיר אותו "חי" בראשם של המשתתפים וזה הזמן למדוד. זוהי הערכה מסכמת, כפי שהוסבר בפתיח לכלי זה.

• **אם אתה רוצה לבחון השפעה (Impact) והפרויקט שלך אמור לפעול לאורך זמן:** ייתכן מאוד שרצוי לחזור ולמדוד גם כעבור תקופה, ואולי להשוות בין תוצאות המדידה בנקודות זמן שונות. במקרה כזה, ייתכן שתרצה לבצע שאלון "נקודת אפס", שיראה תמונת מצב עוד לפני תחילת הפעילות, במהלכה, בסיומה ותקופה מסוימת לאחר הסיום.

לדוגמה

גינה קהילתית.