

## ĐÍNH KÈM 7 - CẢI THIỆN CHƯƠNG TRÌNH – SỬ DỤNG KẾT QUẢ CỦA ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ VÀ QUÁ TRÌNH

Các kết quả thu được từ việc đánh giá kết quả và Lượng giá Tiến trình có thể được sử dụng đồng thời để cải thiện các chương trình của NPO. Hãy xem xét các trường hợp sau:

### Trường hợp 1—Cả kết quả và năng lực đều đạt chỉ tiêu đề ra.

Nếu đạt được cả chỉ tiêu đề ra về kết quả và năng lực, có nghĩa là chương trình đang được thực hiện tốt. Lúc đó cần xem xét liệu tổ chức có muốn tiếp tục thực hiện những gì mình đang làm, hay muốn thay đổi các chỉ tiêu về kết quả và năng lực nhằm mang lại những tác động to lớn hơn đối với cộng đồng mà tổ chức đang hỗ trợ.

Ví dụ với NPO Trẻ em biết đọc:

- **Đánh giá kết quả** cho thấy 90% trẻ em tham gia chương trình học đã vượt qua đợt kiểm tra khả năng đọc. (Vượt qua chỉ tiêu kết quả 80%)
- **Đánh giá quá trình** cho thấy các kết quả như sau:
  - 50 trẻ được học từ 10 tiết học trở lên (đạt chỉ tiêu năng lực)
  - 15 giáo viên tình nguyện được đào tạo (đạt chỉ tiêu năng lực)
  - 100 cuốn sách được tặng cho học sinh (đạt chỉ tiêu năng lực)

Chương trình đã vượt mục tiêu đề ra, và đạt tất cả các chỉ số năng lực. Chương trình đã rất thành công!

### Trường hợp 2—Cả kết quả và năng lực đều không đạt chỉ tiêu đề ra.

Nếu cả kết quả và năng lực đều không đạt chỉ tiêu đề ra, NPO cần phải xem xét lại cách tổ chức triển khai các hoạt động của mình. Tại sao NPO lại không triển khai được các hoạt động như kế hoạch đề ra? Chỉ có thể đạt được kết quả nếu như các hoạt động được triển khai theo đúng kế hoạch đề ra.

Ví dụ với NPO Trẻ em biết đọc:

- **Đánh giá kết quả** cho thấy 45% trẻ em tham gia chương trình học vượt qua đợt kiểm tra khả năng đọc. (Không đạt chỉ tiêu kết quả)

- **Đánh giá quá trình** cho thấy các kết quả như sau:
  - o 20 trẻ được học từ 10 tiết học trở lên (không đạt chỉ tiêu năng lực)
  - o 10 giáo viên tình nguyện được đào tạo (không đạt chỉ tiêu năng lực)
  - o Không tặng được cuốn sách nào (không đạt chỉ tiêu năng lực)

Trong trường hợp này, NPO cần xác định lý do tại sao năng lực lại đạt mức dưới chuẩn như vậy:

- Tại sao có quá ít học sinh tham gia 10 tiết học trở lên như vậy? Do học sinh bỏ tiết hay do giáo viên không tới dạy? Có phải học sinh và gia đình không hài lòng với chương trình học hay không, hay học sinh không tới học vì cho rằng khóa học không hiệu quả? Có thể làm gì để tăng số lượng tiết học mỗi học sinh được học?
- Tại sao chỉ có 10 giáo viên tình nguyện hoàn thành khóa đào tạo? Có phải vì chương trình không thể tuyển dụng được nhiều tình nguyện viên hơn không? Tại sao tình nguyện viên lại bỏ giữa chừng khi đang tham gia đào tạo? Hay bởi vì tình nguyện viên không thể vượt qua các đợt kiểm tra của khóa đào tạo? Việc tìm hiểu lý do tại sao không đạt được chỉ tiêu đề ra về số lượng giáo viên tình nguyện đóng vai trò rất quan trọng bởi vì điều đó giúp tổ chức thay đổi quá trình tuyển dụng và đào tạo nhằm đạt được kết quả tốt hơn.
- Tại sao không tặng được cuốn sách nào? Liệu có thể tìm được nhà xuất bản đồng ý tặng sách không? Hay lý do là vì có trục trặc trong hệ thống phân phối sách. Cũng như vậy, biết được nguyên nhân là rất quan trọng nhằm đảm bảo quá trình sẽ có những thay đổi cần thiết để đạt được thành quả cao hơn.

### Trường hợp 3—Không đạt được kết quả mong đợi mặc dù tất cả chỉ tiêu năng lực đều đạt được.

NPO có thể đạt tất cả các chỉ tiêu năng lực, nhưng vẫn không đạt được kết quả mong đợi. Trong trường hợp này, việc đầu tiên NPO cần làm là xem xét lại kết quả mình đã đề ra. Việc tạo ra được tác động đối với cộng đồng mà NPO mong muốn thông qua các kết quả đó có khả thi hay không?

Nếu kết quả vẫn được coi là hợp lý, thì NPO cần xem xét lại các chiến lược của tổ chức mình xem có phù hợp và đủ để đạt được kết quả hay không. Có thể các hoạt động của NPO chưa phải là những hoạt động cần thiết để có thể đạt được những kết quả mong muốn.

Ví dụ với NPO Trẻ em biết đọc:

- **Đánh giá kết quả** cho thấy 45% trẻ em tham gia chương trình học vượt qua đợt kiểm tra khả năng đọc. (Không đạt chỉ tiêu kết quả)
- **Đánh giá quá trình** cho thấy các kết quả như sau:

- o 50 trẻ được học từ 10 tiết học trở lên (đạt chỉ tiêu năng lực)
- o 15 giáo viên tình nguyện được đào tạo (đạt chỉ tiêu năng lực)
- o 100 cuốn sách được tặng cho học sinh (đạt chỉ tiêu năng lực)

Trong trường hợp này, NPO cần xem xét trả lời các dạng câu hỏi như sau:

- Việc mong muốn chương trình dạy đọc có thể cải thiện kỹ năng đọc của học sinh có khả thi hay không, hay cần phải có một chiến lược khác thực tế hơn?
- Việc tặng sách cho trẻ trên thực tế có làm tăng khả năng đọc của trẻ em hay không, hay cần phải có một chiến lược khác thực tế hơn?
- Các giáo viên tình nguyện có đủ kỹ năng và kiến thức để dạy học một cách có hiệu quả hay không?

#### Trường hợp 4—Đạt được kết quả mặc dù không đạt được các chỉ tiêu năng lực

Ít có trường hợp NPO đạt được kết quả mong muốn dù không đạt các chỉ tiêu năng lực, tuy nhiên trường hợp này vẫn có khả năng xảy ra. Có hai cách giải thích cho trường hợp này:

- Kết quả đề ra không đủ tham vọng, có thể dễ dàng đạt được.
- Việc đạt được kết quả có thể do tác động của các nhân tố khác chứ không phải do các hoạt động mà NPO triển khai.

Ví dụ với NPO Trẻ em biết đọc:

- **Đánh giá kết quả** cho thấy 85% trẻ em tham gia chương trình học vượt qua đợt kiểm tra khả năng đọc. (Đạt chỉ tiêu kết quả)
- **Đánh giá quá trình** cho thấy các kết quả như sau:
  - o 20 50 trẻ được học từ 10 tiết học trở lên (không đạt chỉ tiêu năng lực)
  - o 12 giáo viên tình nguyện được đào tạo (không đạt chỉ tiêu năng lực)
  - o 50 cuốn sách được tặng cho học sinh (không đạt chỉ tiêu năng lực)

Trong trường hợp này, NPO cần xem xét trả lời các dạng câu hỏi như sau:

- Những trẻ được tuyển chọn tham gia chương trình có cần hỗ trợ về việc học đọc hay không, hay đã chọn những trẻ đã biết đọc tham gia dự án? Nếu những trẻ tham gia học đã biết đọc thành thạo, thì mục tiêu kết quả không mang nhiều ý nghĩa.
- Liệu có những yếu tố nào khác ngoài việc dạy học và tặng sách có thể tác động đến kết quả học đọc của trẻ hay không? Ví dụ, có phải kết quả tốt đạt được là do phương pháp dạy hiệu quả trên lớp học chính thức, chứ không phải do các tiết dạy đọc bổ trợ mang lại hay không? Có phải do sự hỗ trợ và tham gia tích cực của cha mẹ đã giúp mang lại kết quả trong việc học đọc của trẻ hay không?