



ЦРВЕН КРСТ НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА



ПРИРАЧНИК

ЗА МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА

СОДРЖИНА

Вовед

Структура на прирачникот

Корисници на прирачникот

Дел 1: Преглед на мониторинг и евалуација

1.1 Дефиниции

1.2 Разликата помеѓу мониторинг и евалуација

1.3 Зошто се важни мониторингот и евалуацијата

1.4 Основни показатели на мониторинг и евалуација

1.5 Преглед на проектна хиерархија и поврзаност со мониторинг и евалуација

1.6 Инкорпорирање на мониторингот и евалуацијата во планирањето

Дел 2: Преглед на мониторинг

2.1 Зошто вршине мониторинг

2.2 Показатели и подготвување на показатели

2.3 Подготовка на план за мониторинг и евалуација

Дел 3: Преглед на евалуација

3.1 Зошто вршине евалуација?

3.2 Критичко преиспитување

3.3 Видови на евалуација и цел

3.4 Процес на евалуација

Дел 4: Методи, алатки и анализи за собирање податоци

4.1 Методи за собирање податоци

4.2 Алатки за собирање податоци

4.3 Анализа на податоци

Дел 5: Извештаи, споделување на знаења и учење

5.1 Извештаи

5.2 Споделување на знаења и учење

Анекси: Формати и листи на проверка за ускладеност на процесот на евалуација

МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА

Вовед

Како дел од процесот за систематизирање и подобрување на квалитетот на процесот на мониторинг и евалуација, изготвено е ова едноставно напатствие за мониторинг и евалуација. Ова напатствие обезбедува практични напатствија во однос како се врши мониторинг и евалуација: вклучувајќи и едноставни алатки за мониторинг и евалуација и основна терминологија за мониторинг и евалуација за да се осигури усогласеност и конзистентност. Ова напатствие помага како да се направи мониторинг и евалуација на стратешко, проектно и програмско ниво. Заради тоа, процесот и принципите кои ги опишува може да се применат во пошироки рамки. Ова напатствие ќе биде поддржано со сесии за обука и може да се користи заедно со други релевантни документи како што се СФЕРА стандардите, Иницијативата за подобро програмирање, Напатствието за процена на ранливост и ревидираниот текст на Процесот на планирање на проекти (ППТ).

Структура на напатствието

Ова напатствие е презентирано во пет дела: Првиот дел обезбедува преглед на мониторинг и евалуација; вториот дел презентира преглед на мониторингот и опишува како се изготвуваат показатели и планови за мониторинг и евалуација; третиот дел содржи преглед на евалуацијата и ги опишува видовите на евалуација и клучните чекори за спроведување на добра евалуација; четвртиот дел ги презентира методите за собирање податоци, алатките за собирање податоци и анализа на податоци; петтиот дел го опфаќа делот на извештаите, споделување на знаења и учење.

Корисници на напатствието

Примарни корисници на ова напатствие ќе бидат менаџери на различни нивоа, координатори, делегати и персонал за планирање и мониторинг на различни нивоа. Ова напатствие претпоставува дека вработените веќе имаат основни знаења за тоа како се подготвуваат работни планови, проекти и програми и не претставува замена за напатствието за планирање на проекти.

ДЕЛ 1: ПРЕГЛЕД НА МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА

Овој дел дава преглед за мониторинг и евалуација: дефиниции; разлики помеѓу мониторинг и евалуација, значењето на мониторинг и евалуација, основни потсетници за добар мониторинг и евалуација, преглед на проектна хиерархија и врски со мониторинг и евалуација како и резиме за мониторинг и евалуација во планирањето.

1.1 Дефиниции

Што е мониторинг? Мониторингот е континуиран процес на собирање и анализирање на информации за да се утврди колку добро се имплементира одреден проект, програм или политика споредено со очекуваните резултати. Мониторингот има за цел да им обезбеди на менаџерите и на главните партнери редовни повратни информации и рани показатели за постигнување на напредок или неможност да се постигнат посакуваните резултати. Тој генерално подразбира собирање и анализирање на податоци во однос на процесот на имплементација, стратегиите и резултатите и корективните мерки кои се препорачуваат.

Што е евалуација? Евалуацијата е систематска и целна процена за тековни или завршени проекти, програми или стратегија, нивниот дизајн, имплементација и резултати. Евалуацијата ја определува релевантноста и исполнувањето на целите, ефикасноста, ефективноста, влијанието и одржливоста. Евалуацијата треба да обезбеди информации кои се точни и корисни што ќе овозможи да се научи од претходните искуства во однос на носењето на идни одлуки и за примателите на помош и на донаторите.

1.2 Разлики помеѓу мониторинг и евалуација

Мониторингот и евалуацијата се две различни менаџмент алатки кои се тесно поврзани, интерактивни и взаемно се надградуваат.

	Мониторинг	Евалуација
Кога се врши?	Континуирано во текот на траењето на проектот/програмот.	Повремено - пред имплементација, на средина, на крај или по завршувањето на проектниот / програмскиот период.
Што се мери?	Ефикасност - користење на ресурси, активности, резултати, претпоставки.	Ефикасност, долгорочно влијание и одржливост - постигнување на целите и непланирани промени
Кој е вклучен?	Персонал во рамките на организацијата.	Во повеќето случаи се прави од страна на лица кои не припаѓаат на организацијата.

Кои извори на информации се користат?	Внатрешни документи - пр. месечни или квартални извештаи, работни извештаи, записници од состаноци.	Внатрешни и надворешни документи (пр. извештаи од консултанти, годишни извештаи, статистички податоци).
Кој ги користи резултатите?	Менаџери и проектен / програмски персонал.	Менаџери, вработени, донатори, корисници, други организации
Како се користат резултатите?	За да се направат помали промени.	За да се направат поголеми промени во политика, стратегија и претстојна работа.

1.3 Зошто се важни мониторингот и евалуација?

Подолу се наведени клучните причини за спроведување на мониторинг и евалуација:

- Менаџерите и други партнери вклучувајќи ги и донаторите треба да знаат до која мера зацртаните проекти / програми / стратегии ги исполнуваат целите и водат кон посакуваните резултати.
- Мониторингот и евалуацијата градат поголема транспарентност и отчетност во однос на употребата на ресурси во имплементацијата на проектите и програмите.
- Информациите кои се собираат преку мониторинг и евалуација му обезбедуваат на менаџментот јасна основа за носење на правилни одлуки.
- Се подобрува планирањето и подготвувањето на идни програми кога се имаат во предвид научените искуства од минатото.

1.4. Основни потсетници за добар мониторинг и евалуација

1. Секогаш одвојувајте средства во буџетот за мониторинг и евалуација како и средства за персонал, проценки, систем за мониторинг и евалуација.
2. Обезбедувајте обука за мониторинг и евалуација за сите клучни проектни, програмски и менаџмент позиции.
3. Вклучете го мониторингот и евалуацијата во работниот план и погрижете се тие да бидат интегрирани на сите нивоа.
4. Подгответе план за мониторинг и евалуација и насочете го вниманието на неколку показатели.
5. Изградете системи за собирање на податоци и менаџирање - тие треба да бидат колку што е можно поедноставни за да може лесно да се користат и треба да ги опфатат улогите и одговорностите на персоналот.
6. Редовно држете состаноци за да се навратите на податоците од мониторингот и евалуацијата - акцентот треба да се стави на учење нешто ново и вградување на повратните информации во програмот.

7. Користете логична рамка за да се одмери напредокот наспроти зацртаните цели и надградувајте ги со текот на проектот / програмата.
8. Споделете ги резултатите со корисниците и други партнери - избегнувајте да поднесувате извештаи само до претпоставените - правете го тоа и во обратна насока.
9. Направете процена на почетокот на проектот / програмот како и финална евалуација на крајот за да може систематски да ги споредувате резултатите.

1.5 Преглед на проектна хиерархија и поврзаност со мониторинг и евалуација

Ниво на проектна хиерархија	На што се врши мониторинг и евалуација
Главна Цел	До која мера проектот / програмот придонел кон исполнување на долгорочните главни цели? Зошто или зошто не? Кои непредвидени позитивни или негативни последици ги имал проектот / програмот? Како дошло до нив?
Специфични Цели	Какви промени се случиле како резултат на промените и на кој начин тие ќе придонесат кон постигнување на посакуваното влијание од проектот / програмот? Дали проектот / програмот реално ги постигнал посакуваните промени?
Резултати	Кои директни опипливи производи или услуги ги обезбедил проектот / програмот како резултат на спроведените активности?
Активности	Дали планираните активности се спроведени на време и во рамките на буџетот? Кои непланирани активности се спроведени?
Ресурси	Дали ресурсите се користат на корисен начин?

1.6 Инкорпорирање на мониторингот и евалуацијата во планирањето

Подолу е претставено резиме на активности за мониторинг и евалуација кои се дел од рамката на проектот / програмот:

- Иницијална процена на ситуацијата вклучувајќи процена на различни потреби на мажи, жени, момчиња и девојчиња.
- Подготовка на логични рамки (утврдување на главни цели, специфични цели, ресурси, активности и очекувани резултати)
- Изготвување на планови за мониторинг и евалуација
- Собирање на основни информации

ДЕЛ 2: ПРЕГЛЕД НА МОНИТОРИНГ

Овој дел презентира преглед на мониторингот: процесот на мониторинг и резултатите од мониторингот, значењето на мониторингот, подготвување на показатели и чекори за подготвување на план за мониторинг и евалуација.

Мониторингот е континуиран процес на собирање и анализирање на информации за да се види колку добро се имплементира еден проект, програм или стратегија и да се спореди со очекуваните резултати. Мониторингот има за цел да им обезбеди на менаџерите и на главните партнери редовни повратни информации и рани показатели за остварениот напредок или пак неможност за исполнување на зацртаните резултати. Меѓународната Федерацијата го препорачува спроведување на процесот на мониторинг и резултатите од мониторингот.

Процесот на мониторинг обезбедува информации за употребата на ресурси, напредокот на активностите и начинот на кој тие се спроведуваат. Тој подразбира:

- Преглед и планирање на редовна основа.
- Процена за тоа дали активностите се спроведуваат согласно со планот.
- Идентификување и справување со проблемите како што произлегуваат.
- Надградба на силните страни и користење на можностите кои ќе произлегуваат.
- Мониторирање на промени во целната популација и надворешната средина кои се релевантни за работата.

Резултатите од мониторингот обезбедуваат информации за напредокот кој се прави во однос на постигнување на целите и на влијанието врз програмот во однос на очекуваните резултати. Тоа подразбира:

- Поврзување на извршената работа со посакуваните цели на континуирана основа со цел да се одмери напредокот.
- Вршење преглед на пристапите и стратегиите како одговор на променливите околности без да се изгуби генералната насока.
- Утврдување дали постои потреба да се променат специфичните цели.
- Барање дополнителни информации или вршење истражување за да се научат дополнителни работи.
- Верификација за тоа дали активностите ќе помогнат да се постигнат зацртаните специфични цели.

Клучни карактеристики на процесот на мониторинг и резултатите од мониторингот.

Процес на мониторинг	Резултати од мониторинг
Опис на проблем или ситуација пред интервенција	Основни информации за да се опише проблем или ситуација пред интервенцијата
Референтна точка на активности и првични резултати	Показатели за резултати
Собирање на податоци за ресурси, активности и првични резултати	Собирање податоци за резултати и дали тие придонесуваат кон постигнување на зацртаната цел
Систематско известување за обезбедување ресурси и постигнување на резултати	Систематско известување со квалитативни и квантитативни информации за остварениот напредок наспроти очекуваните резултати
Директна поврзаност со одредена интервенција или серија интервенции	Се врши заедно со стратешките партнери
Осмислено да обезбеди информации за административни и менаџмент прашања и имплементација на активности	Обезбедува информации за успешност или неуспешност во однос на пошироки развојни прашања

2.1 Зошто вршиме мониторинг

Добриот мониторинг претставува интегрален дел од менаџирањето на проекти / програми. Некои од клучните причини за мониторингот се следниве:

- Обезбедува информации за менаџментот, вработените и други партнери во однос на остварениот напредок кон постигнување на специфичните цели на проектот / програмот. Во таа насока, мониторингот претставува континуирана процена на имплементацијата на проектот / програмот во однос на плановите, ресурсите, инфраструктурата и користењето на услугите од страна на корисниците на одреден проект / програм.
- Обезбедува редовни повратни информации за да се подобрат искуствата и да се подобри процесот на планирање и ефикасноста на превзементите активности.
- Ја подобрува отчетноста на проектот / програмот пред донаторите и други партнери.
- Им овозможува на менаџерите и вработените да ги идентификуваат и зајакнат почетните позитивни резултати, силни страни и успеси. Мониторингот исто така им укажува на менаџерите на потенцијални проектни / програмски слабости, проблеми и недостатоци пред да биде премногу касно да се интервенира.

- Ги проверува условите или состојбите на одредена целна група како и промените кои произлегуваат со проектните / програмските активности.

Примери на активности за мониторинг и евалуација: собирање основни информации, подготвување, тестирање и прилагодување на мониторинг алатки, теренски мониторинг посети, состаноци на менаџментот, состаноци за вршење преглед на постигнатата работа, информативни посети, анализирање на мониторинг податоци, преглед на програма, евалуации, процени, состаноци за поддршка на мониторинг и евалуација и работилници за обука.

2.2 Показатели и подготвување на показатели

Показателите се квантитативни и квалитативни критериуми кои обезбедуваат едноставни и сигурни средства за одмерување на напредок, за прикажување на промени сврзани со одредена активност или за проценување на работата на одреден развоен чинител. Показателите не мора да бидат многу. Подобро е да се има неколку добри показатели отколку да се има многу показатели.

Показателите може да се изразат во квантитативен смисол - каде бројките се користат за одмерување на промени, на пример, процент (дел од вкупната бројка), стапка (како што е стапката на смртност на бебиња), сооднос (како што е бројот на наставници во однос на бројот на ученици во основните училишта во одредена област) и квалитативни показатели - каде се користат зборови за да се опише промена, на пример, гледиште во однос на добросостојба, квалитет на живот и квалитет на диета.

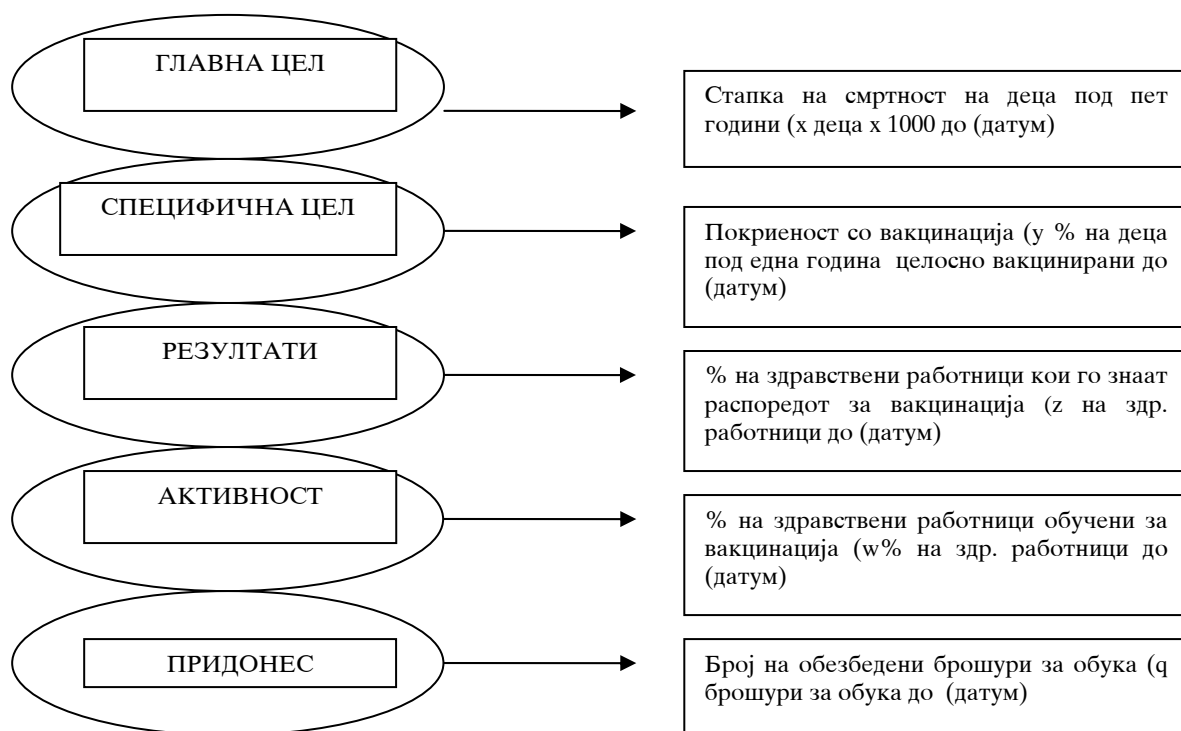
Видови на показатели и цел:

Видови на показатели	на	Цел
Показатели влијание	на	Го одмеруваат степенот до кој се постигнати целокупните програмски цели
Показатели резултати	на	Го одмеруваат степенот на постигнување на проектните / програмски цели
Показатели постигнувања	на	Ги одмеруваат постигнувањата на проектот / програмот
Показатели ресурси	на	Го одмеруваат начинот на користење на планираните ресурси (пр. пари, материјали, персонал)

Показатели и зацртани цели: Показателите често се мешаат со зацртаните цели. Показателите ни кажуваат што сакаме да измериме. Тие единствено се единици за мерење. Зацртаните цели имаат специфична вредност која

ги придружува - обично бројка и / или датум и ни помагаат да го одмериме напредокот. На пример: показател е процентот на деца под една година целосно вакцинирани до 2010 година. За да се одмери овој показател се става зацртана цел на пример 60% од децата до една година целосно ќе се вакцинираат до 2010 година. Зацртаната цел е специфична откако ќе се утврдат основните информации споредено со показателите.

Показателите и зацртаните цели се користат во секое време во проектната хиерархија како што е илустрирано подолу:



СМДРВ и ККВЦЛ димензии

Показателите треба да ги имаат карактеристиките на СМДРВ или ККВЦЛ

СМДРВ	ККВЦЛ
Специфични Мерливи (во дадена временска рамка и одредени реурси) Договорени и што ќе можат да се постигнат Релевантни и сигурни Временски ограничени (имаат почеток и крај)	Квантитет (колку) Квалитет (колку добро) Време (кога) Целна група (кој) Локација (каде)

2.3 Подготовка на план за мониторинг и евалуација

Планот за мониторинг и евалуација е флексибилен водич за чекорите кои се предвидени за:

- Документирање проектни / програмски активности
- Обезбедување одговори на прашања сврзани со мониторинг и евалуација
- Следење на напредокот во остварувањето на главната цел и специфичните цели.

Мониторинг активностите кои се опишани во планот за мониторинг и евалуација треба да се наведени во целокупниот работен план.

Чекори за подготвување на планови за мониторинг и евалуација

- Утврдување и договор за клучните показатели.
- Решавање за тоа како (алатки и методи) ќе се соберат, анализираат, дисеминираат или користат информациите за секој показател.
- Утврдување на временска рамка за активности и буџет за активности за мониторинг и евалуација (Постои потреба да се подготви посебен буџет за мониторинг и евалуација но активностите за мониторинг и евалуација треба да се вметнат во главниот буџет). Федерацијата препорачува програмските менаџери да одвојат барем 5% од буџетот за активности за мониторинг и евалуација).
- Определување јасни обврски и одговорности за мониторинг и евалуација
- Планирање на анализа на податоци и користење на резултати (кој ќе ги анализира податоците, кога, како тие ќе бидат презентирани и пред кого).
- Подготвување на анкета во однос на показателите за да може подоцна да се споредат резултатите.

Пример: план за мониторинг и евалуација на програм за ХИВ/СИДА

Специфична цел 1: Поддршка и обезбедување на домашна грижа за 80% хронично болни лица во Источен Малави до 2010 година.

Показател	Извор на податоци	Метод на собирање податоци	Алатка	Фреквенција на собирање податоци	Одговорно лице
Број или % на хронично болни лица кои добиваат добра квалитетна грижа	- Податоци за лица кои обезбедуваат поддршка во домашни услови - Извештаи од состаноци на волонтерски тимови и извештаи за мониторинг	Квалитативна процена Прашалници	- Напатствие за интервјуа - Напатствие за фокус групи - Прашалници - Листи за проверка	- Месечно - Годишно	- Персонал за ХИВ/СИДА - Волонтери

ДЕЛ 3: ПРЕГЛЕД НА ЕВАЛУАЦИЈА

Овој дел дава преглед на евалуацијата: значењето на евалуација, прегледите, видови и целта на евалуација, партиципативниот мониторинг и евалуација и процесот на евалуација.

Евалуација: Евалуацијата е систематска и објективна процена на тековни или завршени проекти, програми или стратегии, нивната форма, имплементација и резултати. Евалуацијата ја утврдува релевантноста и исполнувањето на целите, ефикасноста, ефективноста, влијанието и одржливоста. Евалуацијата во овој случај не го вклучува само традиционалниот пристап на вршење евалуација туку исто така вклучува процени, прегледи и постигнато влијание.

3.1 Зошто вршиме евалуација?

Подолу се наведени клучните причини за спроведување евалуација:

1. Да се утврди релевантноста - дали активноста е соодветна на проблемот кој се решава.
2. Да се процени ефикасноста - навремено спроведување на активноста по најниска цена.
3. Да се процени ефективноста - степенот до кој се постигнати специфичните цели.
4. Да се утврди влијанието, пр. ефектите на социо - ранливите показатели, зацртаните и незацртани влијанија и слабите и јаки страни на проектот / програмот.
5. Да се процени одржливоста - дали постигнувањата се одржливи на долгорочен план
6. Да се научи нешто за во иднина

3.2 Критичко преиспитување

Преиспитувањето се прави повремено за да се види дали секоја цел води кон следната и дали се потребни одредени промени во планот на проектот / програмот. Редовните преиспитувања може исто така да се вршат во рамките на мониторинг системот. Преиспитувањето може да биде формално, неформално, генерално или во поединости и може да се спроведе од внатрешни или надворешни лица.

Разлика помеѓу преиспитувања и евалуации

Преиспитувањето е пошироко дефинирано отколку евалуацијата која може да ги опфати сите аспекти на работата. Евалуацијата е сконцентрирана посебно на тоа дали утврдените специфични цели се постигнати и дали проектот или програмот довеле до одредена промена.

Специфичните цели и показателите мора да се дефинираат пред да се изврши евалуација на проектот / програмот. Преиспитувањето може да се направи кога специфичните цели не се јасно дефинирани. Во таков случај преиспитувањето може сеуште да изврши процена на ефективноста на работата и да ги дефинира специфичните цели и показатели кои ќе се користат во мониторинг системот. Преиспитувањата исто така се вршат за да се следи напредокот во однос на утврдените специфични цели доколку проектот / програмот има јасно дефинирани специфични цели.

На преиспитувањата и евалуациите треба да се гледа како на процес за учење, начин на испитување на одредена работа со цел да се утврди како таа може да биде поефективна.

Зошто се потребни програмски преиспитувања?

- Да се направи процена на напредокот и влијанието на одредена работа кога не е можна формална евалуација бидејќи специфичните цели не се јасно дефинирани и/или не се утврдени показатели за евалуација на напредокот;
- Да се појаснат специфичните цели на одредена работа која се спроведува веќе одреден временски период;
- Кога треба да се донесе важна одлука во однос на идни насоки на програмот/проектот;
- Да се идентификуваат клучни прашања и проблеми кои треба да се разгледаат;
- Да се обезбедат повратни информации за одреден проект / програм од партнери и корисници и да им се обезбеди можност да учествуваат во анализирањето на работата и планирањето во иднина;
- Да се анализираат претходните искуства со цел да се формулираат насоки за во иднина.

3.3 Видови на евалуација и цел

Има различни видови на евалуација. Ова напатствие ќе се фокусира на 4 видови на евалуација.

Видови на евалуација

Вид	Цел	Прашања за евалуација
Процена пред имплементацијата Кога? - се врши пред имплементацијата	За да се осигури да не се програмира нешто погрешно од самиот почеток на имплементацијата	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Дали се добро дефинирани целите за да може да се одмерат резултатите? ➤ Дали има добар план за имплементација кој дава јасни напатствија како треба да се изврши имплементацијата? ➤ Дали е јасно назначена употребата на ресурси и дали се доволно за постигнување на посакуваните резултати?
Среднорочна имплементација Кога? Се врши во текот на имплементацијата	Да се утврди дали имплементацијата се одвива во правилна насока	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Што е, и што не е имплементирано? ➤ Која е разликата помеѓу она што требало да се имплементира и она што навистина е имплементирано? ➤ Колку трошоците се соодветни и согласно со планот, временските рокови, капацитетот на вработените, достапноста на финансиските средства, просторните капацитети и политичката поддршка? ➤ Кои предвидени резултати произлегоа од имплементацијата?
Мерење на влијание или резимирачка евалуација Кога? Се врши на крајот на проектот/програмот или многу подоцна по завршувањето на програмот	Да се процени влијанието од активностите и што може да произлезе од други настани или состојби.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Дали ресурсите се коритени на најдобар начин за да се постигнат резултатите? (ефикасност) ➤ Дали се постигнати целта, специфичните цели и очекуваните резултати? (ефективност) Зошто или зошто не? ➤ До која мерка проектот/ програмот придонел кон исполнување на долгорочните цели? (влијание) Зошто или зошто не? ➤ Какви предвидени позитивни или негативни последици имал проектот / програмот? Зошто дошло до нив? ➤ Дали проектот / програмот бил добра идеја земајќи ја во предвид ситуацијата? Дали ги опфатил целните групни приоритети? (релевантност и соодветност)) ➤ Дали има континуитет по завршувањето на проектот / програмот? (одржливост)) Зошто или зошто не?
Специјална евалуација	За да се соберат резултатите од серија евалуации спроведени од слични иницијативи со цел да се научи нешто повеќе	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Што знаеме во моментот по тоа прашање? ➤ Кое е нивото на самоверба со она што го знаеме?

Заеднички мониторинг и евалуација

Ова е процес преку кој партнерите на различни нивоа се ангажираат во мониторинг и евалуација на одреден проект, програм, стратегија, ја споделуваат контролата врз содржината, процесот и резултатите на активностите за мониторинг и евалуација и се ангажираат во превземање или идентификување на корективни мерки. Федерацијата препорачува употреба на урамнотежен мониторинг и евалуација и заеднички мониторинг и евалуација.

Предности на заедничкиот мониторинг и евалуација

- Се градат партнерства и смисол за локален придонес во проектот / програмот;
- Се гради консензус помеѓу вработените и партнерите, за проектните / програмските цели и специфични цели;
- Се подобруваат локалните знаења, капацитет и вештини;
- Се обезбедуваат навремени сигурни и валидни информации за потребите на менаџментот;
- Се подобрува ефикасноста на информациите сврзани со мониторинг и евалуација;
- Се поттикнуваат локалните луѓе да носат сопствени одлуки сврзани со нивната иднина;
- Претставува обратен процес на централизирање, стандардизација и развој од врвот па надолу.

Недостатоци на заедничкиот мониторинг и евалуација

- Потребен е искусен фацитатор за да осигури дека сите го разбираат процесот и за да бидат подеднакво вклучени во него.
- Може да бидат доминирани од влијателни личности во заедницата (на пример, доминација на мажи врз жени, политичка, културна или верска доминација во дискусиите и носењето на одлуки).
- Потребно е многу време и залажба.
- Потребна е поддршка од донатори бидејќи не секогаш се користат традиционалните показатели.

3.4 Процес на евалуација

Чекорите кои се претставени подолу обезбедуваат ефективен процес на евалуација

Чекор 1. Планирање и евалуација

- Се определуваат партнерите за евалуацијата - потребно е да се обезбеди правилна застапеност на двата пола
- Се определува тим за евалуација
- Се подготвуваат клучните прашања за евалуација
- Се подготвуваат соодветни работни задачи за евалуацијата
- Се утврдува буџетот за евалуација
- Се определува лице или фирма која ќе ја спроведе евалуацијата

Чекор 2. Спроведување на евалуација

- Подготовка на алатки за собирање на податоци
- Собирање податоци
- Подготовка на анализа на податоци
- Анализа на податоци
- Формулирање на заклучоци од евалуација
- Поделба на податоци по пол и дискусии околу полови импликации

Чекор 3. Подготвување извештај

- Утврдување на главни заклучоци
 - што функционира а што не
 - Практични препораки: предлози за акции
 - Доказ за поддршка на препораките
 - Логични односи помеѓу препораките, заклучоците и резултатите од евалуацијата

Чекор 4. Користење на резултати од евалуација

- Договор со партнерите за клучните препораки за имплементација
- Утврдување на одговорни лица и временска рамка за проследување на имплементација на договореното според произлезените препораки

ДЕЛ 4: МЕТОДИ, АЛАТКИ И АНАЛИЗИ ЗА СОБИРАЊЕ ПОДАТОЦИ

Овој дел презентира методи за собирање податоци, нивни дефиниции како и нивните јаки страни и слабости, алатки за собирање податоци и избрани примери, насоки за работа со консултанти и анализа на податоци.

4.1 Методи за собирање податоци:

Има разни алатки за собирање податоци кои може да се користат за собирање податоци за мониторинг и евалуација. Еден од најдобрите начини да се направи разлика помеѓу методите е да се класифицираат како квалитативни и квантитативни. За тоа кој метод ќе се користи зависи од тоа дали за потребата на процената се потребни квалитативни или квантитативни информации. Денес, и квалитативните и квантитативните пристапи се сметаат за исправни. Овие методи треба да се користат комбинирани.

Квантитативни методи

Квантитативни методи се оние кои генерално се потпираат на структурните пристапи за собирање и анализирање на нумерички податоци. Речиси секоја евалуација или истражување може да се направи преку користење на квантитативни методи, бидејќи повеќето работи може да се измерат нумерички, т.с.т. преку бројки. Некои од најчестите квантитативни методи се: попис на население, интервјуа, и набљудувања.

Квалитативни методи

Квалитативни методи се оние кои генерално се потпираат на полуструктурираните или отворени методи за изготвување опсежни описни информации. Некои од најчестите квалитативни методи се: дискусии во фокус групи, студии на случај, опсежни интервјуа и методологии за партиципативно (заедничко) учење. Подолу се претставени некои од методите кои се користат за собирање податоци за мониторинг и евалуација.

Селектирани методи за собирање податоци:

Метод	Дефиниција и употреба	Силни страни	Слаби страни
Студија на случај	Собирање информации кои резултираат во одреден случај, кои се описни и кои може да послужат за да се даде одговор на прашањата што и како	Различни податоци од документи, интервјуа и набљудување. Има дополнително влијание кога се однесува на опис на институции, процеси, програми, одлуки и настани.	Добри студии на случај е тешко да се направат Потребно е посебно истражување и добри вештини за пишување Резултатите неможе да се генерализираат за целото население Треба многу време и тешко е да се повтори
Фокус групи	Водење на дискусии со фокус групи со членови на одредена целна популација која е запозната со одредено прашање пред да се напише сет на структурирани прашања. Целта е да се споредат гледиштата на лицата со генерализираниот концепт во специфичните цели на евалуацијата	Слични предности како и интервјуата Посебно се корисни кога е потребно мислење од учесниците Корисен начин на утврдување на хиерархиско влијание	Може да биде скапо и да наложува многу време Чувствително е кога се мешаат различни хиерархиски групи Неможе да се генерализира
Интервјуа	Лицето кое го води интервјутото поставува прашања на едно или повеќе лица и ги запишува нивните одговори. Интервјуата може да бидат формални или неформални, лице во лице или преку телефон и затворени или отворени.	Луѓе и институции може да ги објаснат нивните искуства со свои зборови и во различни средини Флексибилни се и му овозможуваат на лицето кое го врши интервјутото да следи одредени прашања во детали. Посебно се корисни кога има јазични проблеми	Потребно е многу време Може да биде многу скапо Доколку не се направи правилно лицето кое го врши интервјутото може да има големо влијание врз одговорот на интервјуираното лице.
Набљудување	Набљудување и регистрирање на ситуација во регистар или дневник. Се покриваат информации во однос на вклучени лица, кој настан се случил, како, кога и каде. Набљудувањата може да бидат директни (се набљудува и запишува) или заеднички (набљудувачот присуствува во одредена средина во даден временски период)	Обезбедува описни информации за контекстот и набљудуваните промени	Квалитетот и корисноста на податоците многу зависат од вештините за набљудување и пишување на набљудувачот. Резултатите може различно да се толкуваат Не се применува лесно во краток временски период за да се обработи одредена промена
Анализа на пишани документи	Прегледување на документи како што се податоци, административни дата бази, материјали за обука и дописки.	Може да идентификува прашања за понатамошно испитување и за обезбедување податоци за превземени акции, промени и влијание за поддршка на перцепциите на испитаниците	За оваа работа можеби треба да се одвои многу време

Триангулација

Триангулацијата е процес и може да биде од четири типови:

- Триангулација на податоци - се користат неколку извори на податоци.
- Триангулација на испитување - се користат неколку различни истражувачи или евалуатори.
- Теорија на триангулација - се користат повеќе гледни точки за толкување на еден комплет на податоци.
- Методолошка триангулација - се користат повеќе методи за собирање податоци.

Методолошката триангулација е идеално решение но исто така е скапа и може да претставува проблем за евалуатори со ограничени буџети и кратки временски рамки. Сепак повеќето експерти за евалуација се согласни дека триангулацијата во голема мера го намалува систематското отстапување во податоците.

4.2 Алатки за собирање податоци: Методот се однесува на научно дизајнирање или пристап на мониторинг, евалуација или истражување, додека алатката за собирање податоци се однесува на инструментот кој се користи за регистрирање на информациите кои ќе се соберат преку одреден метод. Може да се изготват разновидни прикази и табели за мониторинг и евалуација на програмот. Тие може да содржат информации за специфични цели, активности, показатели, временски рамки, буџети, одговорни лица и / или успеси и предизвици.

Следува преглед на алатки за собирање податоци:

Алатка	Употреба
Гантов Дијаграм	<ul style="list-style-type: none">➤ За следење активности во даден временски период.➤ За споредување на постигнатиот со планираниот напредок за секоја планирана цел.
Дневна мониторинг алатка	<ul style="list-style-type: none">➤ За водење евиденција на секојдневните активности.
Напредок/ обнова на информации/ Годишни Извешати	<ul style="list-style-type: none">➤ Служи како основа за проценка на работата на проекти/програми во однос на нивниот придонес кон постигнување на очекуваните резултати.
Листа за теренски посети	<ul style="list-style-type: none">➤ Добри за потврдување. Вклучуваат проценка на напредок, резултати и проблеми.
Напатствие за дискусии во фокус групи	<ul style="list-style-type: none">➤ Ги доловува општите перцепции на заедницата или групата за одредено прашање или тема
Напатствие за набљудување	<ul style="list-style-type: none">➤ Детектира и дава преглед на одредени однесувања (позитивни или негативни) или практики.➤ Следи одредени однесувања во заедницата➤ Обезбедува директни информации
Напатствие за интервјуа во домаќинста	<ul style="list-style-type: none">➤ Им овозможува на учесниците да ги објаснат нивните искуства со свои зборови и во нивна средина
Анализа на силни страни, слаби страни, можности и	<ul style="list-style-type: none">➤ Обезбедува рамка за групна анализа во дадена ситуација➤ Поттикнува учество на сите партнери

закани	
Дрва за решавање проблеми	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ги испитува односите и врските помеѓу различни причинители на клучни проблеми и да увиди како може да се решат промените кај чинителите во заедницата и факторите во средината и поединците.
Стории	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Овозможуваат изразување на емотивните аспекти како и фактичката содржина. ➤ Го зголемуваат потенцијалот за споделување знаења. ➤ Ги евидентираат фактите во наративна структура при што е голема веројноста дека нешто ќе се научи и пренесе понатаму на другите.
Мапирање на резултати	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Насочено е на луѓе и врши процена на промени во однесувањето, односите и активностите на луѓе, групи или организации со кои развојниот програм директно соработува. ➤ Засновано е на принципот на партиципација и го воведува мониторингот и евалуацијата во планирачката фаза на програмот.

4.3 Анализа на податоци

Анализирање на квалитативни податоци: Кога работиме со квалитативни податоци, како што се белешки од терен или записи, треба да се резимираат долгите текстови континуирано во текот на целиот процес. За таа цел потребно е селектирање, фокусирање, поедноставување, извлекување, и трансформирање на сировите податоци во резимеа за одредени теми или шаблони врз база на првобитните цели на евалуацијата. Намалувањето на количината на податоците трае се до изготвувањето на финалниот извештај.

Квалитативните податоци обично се прикажуваат во форма на наративен текст но овој формат понекогаш претставува преоптоварување на можностите на луѓето за обработка на информации. Матриците, графиконите, табелите и приказите ги презентираат информациите во компактна форма кои може да ги користат менаџерите на програми.

Анализирање на квантитативни податоци: Намалувањето и извлекувањето заклучоци од квантитативните податоци е поедноставно отколку при обработката на квалитативните податоци: тука се подразбира табелирање и спроведување на статистички тестови на примените одговори. Резултатите може да се прикажат со бројки и во проценти за различни категории на луѓе или податоци кои потпаѓаат во различни категории. За таа цел може да се користат разновидни компјутерски програми како што се EPI-INFO, SPSS, ACCESS и MS-Excel.

ДЕЛ 5: ИЗВЕШТАИ, СПОДЕЛУВАЊЕ НА ЗНАЕЊА И УЧЕЊЕ

Ова поглавје го презентира значењето на изготвување на извештаи, т.с.т., како да се напишат добри извештаи и како да се споделат стекнатите знаења.

5.1 Извештаи

Извештаите се составен дел на мониторингот и евалуацијата. Известувањето претставува систематско и навремено обезбедување на важни информации во периодични интервали. Извештаите за мониторинг и евалуација се разликуваат од формалните извешати за остварен напредок.

Во рамките на Федерацијата се изготвуваат извештаи за прикажување на нови информации, потоа, извештаи за остварување на годишниот апел, извештаи за апели за вонредни состојби, и специјални извештаи кои ги бараат одредени донатори. Исто така има извештаи за процени, прегледи и евалуации.

Зошто изготвуваме извештаи?

Извештаите ни помагаат:

- Да покажеме што работи Црвениот крст / Црвена полумесечина;
- Да го следиме напредокот во остварувањето на активностите;
- Да обезбедиме повратни информации за донаторите и партнерите во однос на користењето на нивните сретства;
- Да прикажеме што е остварено и што е научено;
- Да бидеме отчетни и транспарентни пред донаторите и корисниците;
- Да ги документираме активностите;
- Да обезбедиме маркетинг на нашите активности за понатамошно обезбедување на средства за програмите.

Внатрешни и надворешни извештаи

Внатрешните извештаи може да бидат неформални и ни помагаат подобро да ги водиме програмите и проектите, да носиме подобри одлуки, да го следиме напредокот и да ги детектираме проблемите уште во раната фаза на нивно појавување, да ја подобриме тимската комуникација и за подготвување на надворешни извештаи. Надворешните извештаи треба да бидат формални и ни служат за отчетност, зајакнување на кредибилитетот преку прикажување на нашите постигнувања и придонесот кон

подобрување на животот на луѓето и ни обезбедуваат понатамошни сретства за работа.

Како се пишуваат добри извештаи

Процес

Постојана проверка на усогласеност (пр. работен план со буџетот); навратете се на целите и очекуваните резултати во известувањата за имплементирање на програмот, недостатоците и на крај направете резиме.

Стил

Мислете на вашиот читател; бидете јасни (резимирајте ги фактите, организирајте ги информациите, структурирајте ги одговорите); пишувајте со кратки реченици, користете едноставен јазик, бидете концизни и јасни и не користете жаргони, претпоставки или предрасуди.

Содржина

Точни нови и релевантни информации, консолидирајте ги фактите и резултатите, приложете нумерички податоци, приложете фотографии, мапи и табели онаму каде е потребно, користете сигурни извори и проверете ги и наведете ги изворите од каде сте ги добиле статистичките податоци.

Осетливи прашања

Бидете внимателни во однос на чувствителни прашања - извештаите не се само внатрешни документи. Бидете неутрални и не се занимавајте со политика. Имајте во предвид дека не сте сами на теренот. Презентирајте ги компаративните предности на Црвениот крст / Црвена полумесечина.

Анализа

Немојте само да ги набројувате активностите. Суштински осврнете се на секоја активност - Зошто е спроведена? Кои се резултатите? Што е постигнато во однос на корисниците? Што може да се подобри следниот пат?

ЛИСТА ЗА ПРОВЕРКА НА ПРОЦЕС НА ЕВАЛУАЦИЈА

Дел	Упатства
Назив на консултантска услуга	Која е целта на консултантската услуга
Основни информации за проектот и главната цел	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Која е целта на проектот? ➤ Кога започна и кои се зацртаните резултати? ➤ Која е целта на спроведената евалуација? (Дали е целта нешто да се научи, дали е за отчетност, дали ја наложува донаторот, дали е за подобрување на програмот и.т.н)
Цел на евалуација	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Зошто ја вршите евалуацијата? (Целите треба да бидат јасни и остварливи во утврдената временска рамка за евалуација)
Опсег на работа	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Дали капацитетите се користени на најдобар можен начин за да се постигнат посакуваните резултати? (ефикасност) ➤ Дали главната цел, специфичните цели и очекуваните резултати се постигнати? (ефективност) Зошто или зошто не? ➤ До која мера проектот придонесе за исполнување на долгорочните цели? (влијание) Зошто или зошто не? ➤ Кои непредвидени позитивни или негативни последици има проектот? Зошто произлегле тие? ➤ Дали проектот може да се каже дека бил добра идеја имајќи ја во предвид потребата да се подобрат состојбите? Дали ги задоволи приоритетите на целната група? (релевантност и соодветност) ➤ Дали ќе се обезбеди континуитет по завршувањето на проектот? (одржливост) Зошто или зошто не?
Улоги / одговорности	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Кој за што е одговорен? Која е улогата на консултантите, Секретаријатот на Федерацијата, регионалната делегација или националното друштво?
Методологија на евалуација	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Кои методи ќе се користат? Квалитативни или квантитативни или и двата? (вклучете и партиципативни методи) ➤ Дали методологијата е соодветна во однос на примарната цел на евалуацијата? ➤ Каков е обемот на консултативните услуги? Како ќе се вклучат корисниците и други партнери? ➤ До кого се обраќате? Колку луѓе ќе учествуваат во евалуацијата и колкав е репрезентативниот примерок? Дали сите категории се застапени во репрезентативниот примерок?
Очекувани резултати	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Кои се очекуваните резултати од евалуацијата? Извештај на евалуацијата, Резиме на евалуацијата, Детален план за за задачите на консултантите во спроведувањето на евалуацијата.
Рамка на извештај	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Стандарден евалуациски извештај
Временска рамка, географска локација и логистика	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Дали евалуацијата е рационална во тој временски период? ➤ Каде ќе се спроведе евалуацијата? ➤ Кои технички подготовки треба да се направат за спроведување на евалуацијата?
Тим за евалуација	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Какви квалификации и искуства треба да има тимот за евалуација? ➤ Избор на тим за евалуација? ➤ Кој оддел е одговорен за евалуација?
План за дисеминација и последователни активности	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Каков е планот за дисеминација на резултатите? ➤ Која е целта на резултатот од евалуацијата? Кој ќе ја користи евалуацијата? ➤ Кое лице и кој оддел е одговорен за последователните активности?

Формат на Извештај за евалуација

Овој формат е изготвен за да се обезбеди конзистентност во структурата на извештаите за прегледи или евалуација. Форматот обезбедува скица на прегледот или на евалуацискиот извештај и дава појаснувања за секој дел. Овој формат треба да им се даде на консултантите заедно со задачите кои ги имаат за извршување на потребната работа.

1. Насловна страна:

- Лого на Црвен крст
- Назив на евалуацијата
- Датум на евалуацијата - месец и година
- Автор

2. Податоци за: заедниците, членовите на тимот, и др.

3. Содржина: наведете ги клучните елементи во извештајот и наведете ја страната на која се наоѓаат тие.

4. Резиме:

- Кратко резиме (на една до две страни) на извештајот вклучувајќи ја целта на евалуацијата, за кого е наменета, како е спроведена, кога, каде, главните резултати, заклучоци и препораки. Акцентот треба да се стави на најважните работи.

5. Основни информации:

- За што се однесува проектот?
- Кога и како е започнат?
- Кои се главните цели и клучни активности?

6. Цел на евалуацијата:

- Која е целта на евалуацијата и за кого е наменета?
- Кои се специфичните цели и клучни прашања на кои треба да одговори евалуацијата?
- Кои беа проблемите/ предизвиците?

7. Методологија:

- Во која категорија потпаѓаат учесниците и колкав е нивниот број?

- Кои методи се користени при евалуацијата? Дали алатки се тестирани пред спроведувањето на евалуацијата?
- Дали методот се покажа како добар?
- Кои методи се користени за анализирање на квантитативните и квалитативните информации?
- Дали консултантите имале одредени предрасуди кои можеле да влијаат на евалуацијата и на кој начин е постапено?

8. Резултати и дискусии:

- Кои се резултатите? (резултатите треба да се резимираани според темите и да бидат суштински анализирани)
- Дали се користени табели, диаграми, прикази и визуелни презентации?
- Дали добро се толкувани квалитативните резултати (наведување примери за тоа што кажале луѓето помага многу)
- Дали има вклучено студии на случај?
- Дали е запазена доверливоста?

9. Заклучоци:

Какво е резимето на одговори на првобитните прашања? Ова треба да се презентира без да се повторуваат факти во резултатите и дискусиите). Заклучоците треба редоследно да се прикажат и да ги рефлектираат главните резултати.

10. Препораки:

11. Кои области треба да се подобрат? Како може да се подобрат? Дали предлозите се јасни и редоследно според приоритетот прикажани? Дали областите за подобрување се релевантни, реални и соодветни? Дали е наведена временската рамка за имплементација?

12. Анекси. Треба да содржат детални информации за секој дел посебно. Детали за користените методи, работни планови, и.т.н.

Листа на проверка на извештај за евалуација

Ова треба да обезбеди дека извештаите треба да се во согласност со посакуваните стандарди за квалитет. Листата за проверка се користи при вршење на процена на квалитетот на извештаите за евалуација и за подобрување на квалитетот на идните евалуации. Алатката се користи откако ќе се поднесе финалниот извештај за евалуација. Секоја област на процената се оценува за да се видат слабите и јаките страни на алатката како целина. Тимот за процена го сочинуваат двајца вработени.

Има на евалуацијата _____

Име на консултантот _____

Област на процена	Оцена, незадоволително, просечно, добро, одлично	Забелешка
1. Работни задачи: ➤ Дали работните задачи претставуваа добро напаствие во процесот на евалуација? ➤ Дали се следени работните задачи?		
2. Методи на евалуација ➤ Дали методологијата е јасно објаснета во извештајот како и соодветноста, јаките страни и слабостите на користените методи? ➤ (Партиципативниот и мултидисциплинарниот метод треба високо да се оценат)		
3. Учество на корисници и други партнери: ➤ Дали извештајот опишува како корисниците и други партнери учествувале во процесот на евалуација? (Колку повеќе докази за учество и консултации со партнерите, толку ќе биде повисока оцената)		
4. Применливост на соодветни меѓународни стандарди ➤ Дали извештајот за евалуацијата дава согледувања за почитување на меѓународни стандарди и дали е почитуван кодексот на однесување за НВО при планирањето, и мониторингот на интервенцијата?		
5. Анализата треба да ја прикаже ефикасноста, влијанието, релевантноста, поврзаноста, одржливоста и покриеноста на програмската интервенција.		
6. Рамка на извештај: Дали извештајот е презентираан во стандардниот формат за подготовка на извештаи за евалуација?		

Проценувачи:

1. _____

2. _____

Дали оваа евалуација може јавно да се дистрибуира?

ДА

НЕ

Менаџер / одговорно лице _____

Рамка за следење на препораки од прегледот & евалуацијата

Оваа алатка ќе ви помогне систематски да ја следите имплементацијата на препораките и заклучоците од евалуацијата со цел да се подобри програмот и отчетноста. Алатката ќе ви помогне да ги утврдите активностите кои треба да се превземат во однос на имплементација на клучните препораки, временската рамка и одговорностите за имплементација и понатамошно превземање на потребните мерки.

Назив на евалуацијата _____
 Место / Датум _____

Клучни препораки/ научени лекции	Одлука на Менаџмент и акции	Одговорен оддел / лице за проследување на резултатите	Датум до кога треба да се заврши активноста	Датум на завршување	Доколку не е спроведено објаснете зошто