

MARINA STARČEVIĆ

MONITORING I EVALUACIJA PROJEKATA

BEOGRAD, 2011.

Izdavač:

Udruženje tužilaca i zamenika javnih tužilaca Republike Srbije

Tehničko uređenje i dizajn:

Miroslav Krstić

Petar Andrić

Tiraž:

500

Štampa:

ATC Beograd

I UVOD

Svaki projektni tim suočava se sa izazovima procene uspešnosti projekata i razumevanja načina kako nastaje promena u životima ljudi ili institucijama koje su u službi ljudi. Važno nam je da znamo zašto nešto radimo i da li smo uspešni u tome kako bismo kontinuirano nastavili da unapređujemo dizajniranje i realizaciju naših programa/projekata i time unapredili kvalitet usluga koje pružamo društvu ali i kvalitet našeg rada. Proces u kome nadgledamo, pratimo i procenjujemo uspešnost našeg rada kroz projekte naziva se proces monitoringa i evaluacije. Obzirom da su monitoring i evaluacija odomaćeni termini u ovoj publikaciji ćemo upravo njih koristiti.



ZAŠTO SU INFORMACIJE VAŽNE ZA PROJEKTE?

Projekti i ljudi uključeni u njih, imaju potrebu da na vreme dobiju tačne informacije kako bi procenili uspešnost onoga što rade. Ova lista prikazuje neke glavne razloge zašto su ljudima potrebne informacije o projektima:

Potrebe za informacijama:

- Dostignuće – šta je dostignuto? Kako znamo da je upravo projekat prouzrokovao rezultate?
- Praćenje napretka – da li su ciljevi dostignuti? Da li projekat radi ono što je planirano?
- Monitoring – da li se ispravno upravlja projektom?
- Identifikacija slabosti i snaga – gde je potrebno unapređenje projekta i kako ono može biti urađeno? Da li su inicijalno postavljeni ciljevi i dalje odgovarajući?
- Provera efektivnosti – kakvu je promenu projekat izazvao? Da li se uticaj može unaprediti?
- Efektivnost utroška – da li su troškovi bili opravdani?
- Razmena iskustava – da li možemo pomoći da se slične greške ne naprave u budućnosti ili da li možemo da promovišemo pozitivne pristupe i iskustva?

Adaptirano: Feuerstein, 1986

Upravo prikupljanje informacija o projektu u kombinaciji sa analizama i upotrebom se naziva monitoring i evaluacija projekata (često se upotrebljava i skraćenica M&E).

Kada govorimo o sistemu monitoringa i evaluacije, veoma je važno da se fokusiramo na svrhu monitoringa i evaluacije kao:

Proces prikupljanja i upravljanja podacima koji se analiziraju i koriste za redovno i periodično praćenje relevantnosti projekata, realizacije, efikasnosti i uticaja u kontekstu postavljenih ciljeva.

Sistem monitoringa i evaluacije je forma “informatičnog sistema”, koji je malo širi termin korišćen za prikupljanje, odabir, analizu i upotrebu informacija. Može biti objašnjeno i kao logički lanac povezanih ideja sa korisnicima informacija. Korisnici informacija uključuju osobe na koje utiče projekat ali i sve one koji mogu uticati na projekat, na primer: ciljne grupe, osobe zaposlene na projektu – projektni tim, donatore.

Ukratko može se predstaviti kao lanac pitanja i odgovara:

- ▶ **KO? KORISNICI INFORMACIJA**
- ▶ **ZAŠTO? KOJA JE SVRHA?**
- ▶ **ŠTA? SPECIFIČNE INFORMACIJE**
- ▶ **KADA? ODREĐENO VREME**
- ▶ **GDE? IZVORI INFORMACIJA**
- ▶ **KAKO? PRIKUPLJANJE, ANALIZA**
- ▶ **SLEDEĆI KORAK? OMOGUĆAVANJE AKCIJE**

Glavna upotreba informacija uključuje donošenje ispravnih odluka i razmenu informacija sa drugim ljudima, organizacijama i institucijama. Specifične informacije su potrebne da bi se osiguralo da je projekat relevantan, efikasan i efektivan i u vezi sa postavljenim ciljevima.



KOME SU POTREBNE INFORMACIJE O PROJEKTIMA?

Jedan od najvažnijih prvih koraka u razvijanju informacionog sistema je identifikacija ko su korisnici informacija o projektima. Kada se definišu korisnici, tada je moguće i neophodno da se odredi kakve informacije su njima potrebne, u koju svrhu, koja se pitanja mogu postaviti. Mnogi ljudi, organizacije i institucije su zainteresovane za projekte koje sprovodi Udruženje javnih tužilaca i zamenika javnih tužilaca Srbije. Svi oni mogu biti nazvani terminom **“korisnici informacija”**. Neki od njih su zainteresovani za dostignuća vaših projekata, drugi žele da iskoriste informacije koje im pružate kako bi učestvovali i uticali na odluke koje donosite. Ova druga grupa se najčešće naziva **“donosioci odluka”** ili **“vlasnici”** projekata. Donosioci odluka uključuju sve osobe ili grupe koje imaju kapacitet i moć da donose odluke koje utiču na dizajniranje projekata ili njegovu realizaciju. Ovi ljudi su najčešće uključeni u realizaciju projekta s toga bi ih trebalo konsultovati i redovno informisati o projektnom planiranju i napretku projekata. Uključujući potencijalne korisnike informacija (upravljački tim projekta, zaposlene i ciljnu grupu) u kreiranje plana monitoringa i evaluacije, ne pomaže samo tome da oni razjasne kakve informacije treba da prikupljaju, već se time omogućava obezbeđivanje njihove podrške sistemu monitoringa i evaluacije kao utilitizaciji rezultata ovog procesa.

Glavne kategorije ljudi, organizacija i institucija koje mogu biti zainteresovane za informacije o vašim projektima:

- ▶ **ZAJEDNICA** – (nekada ih zovemo “klijentima” ili “ciljnom grupom” ili “korisnicima”): mogu biti individue, porodice, različite grupe u zajednici. Posebne kategorije mogu biti: lideri u zajednici, ciljne grupe u zajednici i zajednica uopšte.
- ▶ **LOKALNE ORGANIZACIJE** – uključuje lokalne nevladine organizacije i udruženja građana
- ▶ **INSTITUCIJE** – uključuje predstavnike državnog sistema, kreatore politike i donosiocce odluka, predstavnike parlamenta itd.
- ▶ **PROJEKTNI TIM** - uključuje sve zaposlene koji rade na projektu bilo da su na liderskim pozicijama ili su zaduženi za realizaciju projekata na terenu
- ▶ **DONATORE** – sve one koji su donirali novac za realizaciju vaših projekata.
- ▶ **OSTALE** – u koje spadaju istraživači, akademici, publicisti, konsultanti kao i predstavnici medija.

KAKO KORISTIMO INFORMACIJE?

Dve osnovne upotrebe informacija o projektima su:

- ▶ a) informisanje ljudi koji moraju doneti odluke (bilo da su u projektnom timu ili van njega); i
- ▶ b) objašnjenje ljudima koji hoće da uče o projektu (uključujući dostignuća, izazove i promašaje).

Neki uobičajeni primeri za ove dve svrhe uključuju:

- ▶ nadgledanje napretka projekta tako da se mogu doneti ispravne odluke (ili da se neke odluke preinače) oko trošenja i distribucije sredstava koji će omogućiti da se projekat neometano sprovodi u okviru predviđenog budžeta.
- ▶ nadgledanje korisnosti projekta; na primer neki ljudi mogu imati veću korist od projekta nego drugi. Ovakva informacija je korisna za grupe koje procenjuju jednakost i pravičnost projekta.
- ▶ proučavanje odgovora ciljne grupe na usluge i inpute koje je projekat omogućio; ovakve informacije mogu osigurati prihvaćenost i korisnost projektnih aktivnosti.
- ▶ proučavanje specifičnih problema realizacije projekta tako da se razlozi mogu identifikovati i napraviti preporuke za praktična rešenja.
- ▶ odrediti uticaj na ciljnu grupu, posebno na kvalitet života kao direktan rezultat projekta.
- ▶ poštovanje i odgovornost prema zahtevima donatora.



PREDNOSTI I SLABOSTI PRIKUPLJANJA INFORMACIJA

▶ Slab dizajn projekta

Ponekad se projekti pišu na brzinu i kao odgovor na već obezbeđena sredstva, bez posebne analize potreba zajednica i sveukupne situacije. Donatori ponekad ni sami ne poznaju sistem monitoringa i evaluacije, bilo zbog slabog interesa za adekvatno planiranje upravljanja informacijama ili što sistem monitoringa i evaluacije koriste kao odgovarajuće sredstvo a ne kao deo dizajna projekta.

▶ Kapaciteti ljudskih resursa

Zaposleni mogu biti nedovoljno kvalifikovani za zadatke vezane za upravljanje informacijama, delimično zbog toga što postoji vrlo ograničen broj mogućnosti za trening/učenje o ovoj temi. Zajedno sa ovim ide i shvatanje da su monitoring i evaluacija komplikovani, a ne postoji ni dogovor oko standarda i metoda monitoringa i evaluacije čak ni profesionalaca u ovom polju. Ovi faktori najčešće doprinose da se ovaj posao prepusti konsultantima i eksternim evaluatorima projekata.

▶ Kvantitativna pristrasnost

Ono što doprinosi ovoj slabosti je organizacijski trend o ekskluzivnoj upotrebi logičkog okvira projekta (pominjaće se u II odeljku). Sve se svodi na numeričke pokazatelje ili na previše kvalitativnih podataka koji se ostavljaju bez adekvatnog objašnjenja.

▶ Informacioni sistemi nisu prioritetni

Osobama od kojih se očekuje da prikupljaju podatke je to još samo jedan od mnogobrojnih zadataka kojih već imaju a njihov glavni fokus i prioritet su u stvari ostali zadaci u okviru realizacije projekta.

▶ **Angažovanje zasnovano samo na prikupljanju podataka**

Mnogi zaposleni ne razumeju zašto moraju da prikupljaju informacije, na primer ne razumeju čemu informacije doprinose i kako mogu biti iskorišćene za poboljšanje kvaliteta njihovog rada. Ovaj problem je uobičajen kada zaposleni ne učestvuju u planiranju procesa kako će se informacije prikupljati i analizirati.

▶ **Nedostatak povratne informacije o prikupljenim podacima na različitim nivoima**

Nedostatak povratne informacije zaposlenima koji rade na terenu oko informacija koje su prikupljali i prikupljaju doprinosi niskom moralu zaposlenih kao i percepciji da ta aktivnost nije toliko važna kao ostale aktivnosti. Ukoliko ne dobiju povratnu informaciju oni smatraju da to što su radili predstavlja gubljenje vremena i stvara otpor za angažman oko toga u budućnosti.



GLAVNI KONCEPTI RAZUMEVANJA I PLANIRANJA UPRAVLJANJA INFORMACIJAMA

► Definicija projekta

Projekat se najjednostavnije definiše kao aktivnost koja prouzrokuje očekivane rezultate. U idealnoj situaciji, projekat ima sledeće elemente:

- Početak, sredinu i kraj (“ciklus” projekta)
- Jasne ciljeve koji proizilaze iz očekivanih/željenih rezultata i opis uticaja na ciljnu grupu
- Različite aktivnosti koje prouzrokuju različite kratkoročne i dugoročne rezultate

Različite faze u ciklusu projekta mogu biti podeljene na mnoštvo manjih delova koji svaki za sebe predstavlja celinu. Ono što je frustrirajuće jeste da svaka organizacija / institucija / agencija koristi različite termine. Mi ćemo pokušati da koristimo što jednostavnije i uobičajene termine koji se koriste u našem okruženju.

Projekat prolazi kroz različite faze: od prve ideje, preko određivanja problema kojim će se baviti i postavljanja ciljeva sve do konkretnih aktivnosti. Kada se obezbede sredstva za finansiranje projekta onda se on sprovodi, revidira tokom realizacije i na kraju evaluira.

► Projektne faze i njihove veza za informacijama

U svakoj fazi projekta neophodno je prikupljanje i analiziranje informacija i ovde možemo videti i pitanja koja nam olakšavanju prikupljanje informacija i njihovo adekvatno korićenje u narednim fazama projekta ili u budućim projektima.

Faza pre početka projekta

Koji problemi postoje? Šta imamo od sredstava na raspolaganju? Koje potrebe postoje?

Ovo je faza u kojoj se definišu problemi, istražuju uzroci problema, ispituju potrebe i definiše vreme u kome će se projekat sprovoditi.

Početak projekta

Kakva je trenutna situacija?

Tokom ove faze, nakon što je finansiranje projekta obezbeđeno, ali pre nego što aktivnosti i usluge projekta počnu, projekat sprovodi analizu trenutne situacije.

Realizacija projekta

Da li se projekat sprovodi po planu?

Ovo je faza koja se neprekidno sprovodi tokom intervencija (usluga i aktivnosti) projekta, zajedno sa redovnim analizama i proverama da li se projekat sprovodi po planu.

Srednjoročna analiza

Da li projektni planovi funkcionišu?

Ova faza nastaje vremenski negde na sredini projektnog ciklusa. To je vreme za ponovnu analizu projektnih planova, sistema upravljanja, saradnje sa partnerima i uočavanje prvih rezultata i efekata projekata.

Kraj projekta

Kakve je efekte projekat proizveo?

Ovo je mesto gde se intervencije (i sredstva) završavaju i momenat kada se analiziraju postignuti rezultati tokom trajanja projekta.

Faza nakon završetka projekta

Kakav je uticaj projekat imao u životima ljudi? Da li je imao uticaj onakav kakav smo prvobitno planirali?

Idealno, nakon što se projekat završi, dobrobit projekta je dugoročna i jasno se vidi u životima ciljane populacije kojima je projekat bio namenjen.

II LOGIČKI OKVIR PROJEKTA („LOG FRAME“)

Logički okvir projekta (na engleskom: logical framework ili skraćeno log frame) je sredstvo koje se koristi u procesima planiranja i upravljanja projektima. Za razliku od napisanog projekta koji je statičan, logički okvir je dinamičan i može se menjati prema tome kako se projekat razvija. Koristeći informacije iz periodičnog monitoringa, projekat može adaptirati svoj godišnji plan, pa čak i promeniti neke delove logičkog okvira, u smislu da se obezbedi realističnost rezultata u nastupajućem periodu.

Proces kreiranja logičkog okvira počinje od premise da ukoliko dobro poznajemo problem ili situaciju koju želimo da promenimo tada možemo da zamislimo rešenje tog problema ili zamisliti bolju situaciju u budućnosti. Dalje, možemo reći da ako znamo koji su nam ciljevi onda jednostavno možemo definisati i rezultati koje će se postići ostvarenjem tih ciljeva. Razmišljajući na ovaj način, možemo identifikovati projektne aktivnosti i sve ono što nam je potrebno za njihovu realizaciju (inputi) kao i neophodne rezultate (outpute) koji su nam potrebni da postignemo ciljeve.

Format logičkog okvira se obično sastoji iz četiri kolone koje pokazuju veze između namera koje projekat ima (ciljevi), analiza kojim merimo uspeh (indikator), način kojim proveramo uspeh projekta (izvori informacija) i očekivane situacije koje mogu uticati na projekat a mogu se pojaviti neplanirano tokom projekta (pretpostavke). Različiti donatori, agencije, međunarodne organizacije koriste različite nazive za termine koje smo upravo naveli, što može dovesti do određene konfuzije. U ovoj publikaciji mi ćemo koristiti ove termine koji su uobičajeni na ovim prostorima:

Dugoročan cilj – kako ćemo realizacijom projekta dostići dugoročan rezultat ostvarujući kratkoročne ciljeve.

Kratkoročni ciljevi – kakav efekat će projekat postići među ciljnom grupom

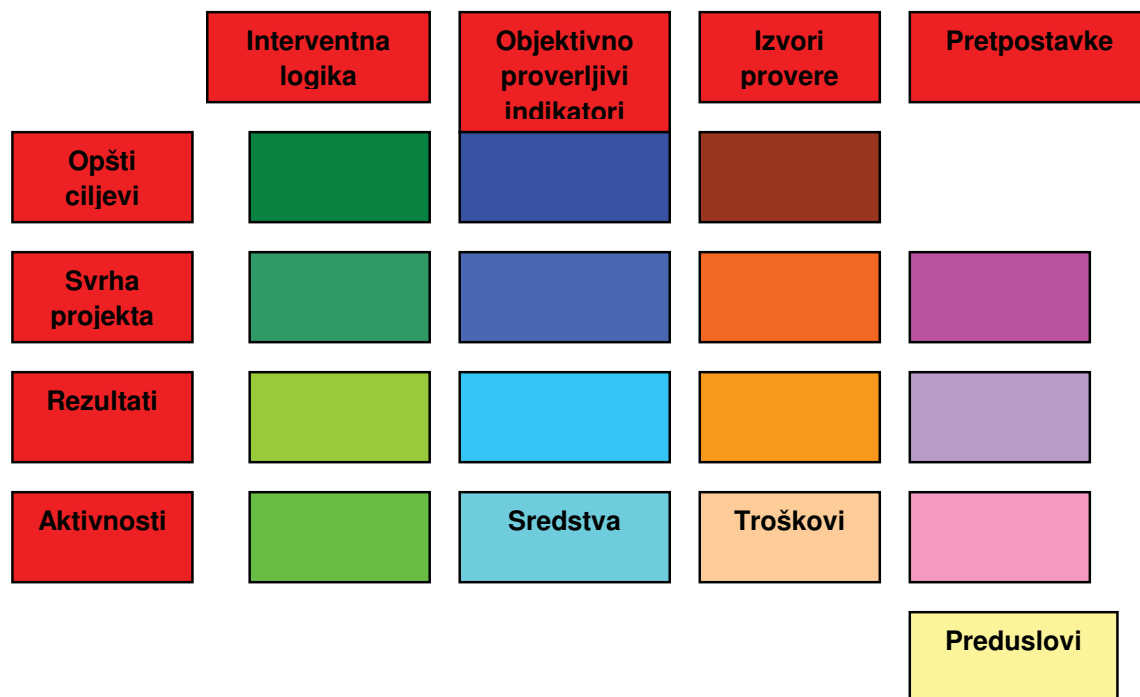
Rezultati – šta projekat želi da postigne kao rezultat aktivnosti u kratkom vremenskom periodu

Aktivnosti - šta će konkretno raditi zaposleni na projektu i ciljna populacija

Sredstva/potrebe – šta je potrebno od materijalnih i nematerijalnih sredstava za realizaciju aktivnosti projekta

Ukratko rečeno sve navedeno predstavlja šta je potrebno od finansija, tehničke podrške i drugih sredstava (inputa) da bi se aktivnosti realizovale i time obezbedili rezultati projekta. Svi ovi elementi su pod kontrolom i odgovornošću onoga koji sprovodi ovaj projekat.

Iako projekat nije odgovoran direktno za postizanje efekata i uticaja jer dosta toga zavisi od ciljne populacije i predstavnika društva, projekat je ipak odgovoran u smislu da su strategije i planovi projekta tako postavljeni i realizovani da obezbeđuju realizaciju efekata i uticaja.





POPUNJAVANJE MATRICE LOGIČKOG OKVIRA

Logički okvir je način predstavljanja suštine projekta/programa u sveobuhvatnom i razumljivom formatu. Matrica ima četiri kolone i četiri reda:

- ▶ *Vertikalna logika* identifikuje šta projekat namerava da uradi, razjašnjava uzročne veze i utvrđuje važne pretpostavke i neizvesnosti koje su van kontrole menadžera projekta.
- ▶ *Horizontalna logika* odnosi se na merenje efekata i iskorišćenih resursa projekta putem specifikacije ključnih indikatora, kao i izvora gde će oni biti provereni.

Prva kolona Logičkog okvira naziva se «**interventna logika**». Ona postavlja osnovnu strategiju projekta:

- ▶ Aktivnosti i sredstva koja treba pokrenuti (druga kolona, četvrti red)
- ▶ Realizacijom ovih aktivnosti, dostižu se rezultati
- ▶ Rezultati zajedno vode dostizanju svrhe
- ▶ Svrha projekta doprinosi opštim ciljevima.

Obično se rezultati, svrha i opšti ciljevi nazivaju «ciljevi». Četiri nivoa ciljeva definišu se na sledeći način:

1. *Opšti ciljevi* projekta/programa objašnjavaju zašto je on važan za društvo, u smislu dugoročnih koristi za krajnje korisnike i opštih koristi za ostale grupe. Oni takođe pokazuju kako se projekat/program uklapa u politiku regiona/sektora Vlade/organizacije koja je u pitanju i EU, kao i u ciljeve sveobuhvatne politike saradnje EU. Opšti ciljevi se neće dostići samo projektom (on će samo dati doprinos dostizanju opštih ciljeva), već će biti potreban doprinos i drugih programa i projekata.
2. *Svrha projekta* je cilj koji treba dostići implementacijom projekta i koji će najverovatnije nadživeti projekat. Svrha treba da se odnosi na suštinski problem, i da bude definisana u smislu održivih koristi za ciljnu grupu(e). Svrha takođe treba da odražava podjednake koristi za žene i muškarce unutar ciljne grupe. Treba da postoji samo jedna svrha



projekta za svaki projekat. Ako postoji više svrha projekta, to može dovesti do izuzetno komplikovanog projekta koji može da prouzrokuje probleme u upavljanju njime. Višestruka svrha projekta može takođe da pokazuje nejasne ili sukobljene ciljeve. Zato je ključan korak u dizajniranju projekta razjašnjavanje i jasan dogovor o tome šta će odrediti uspeh projekta.

3. *Rezultati* su «proizvodi» preduzetih aktivnosti, čija kombinacija dostiže svrhu projekta, tj. početak korišćenja održivih koristi projekta od strane ciljne grupe.
4. *Aktivnosti*-akcije (i sredstva) koje treba preduzeti/obezbediti da bi se došlo do rezultata. Oni sumiraju ono što će projekat sprovoditi.



Druga kolona: Objektivno proverljivi indikatori

Oni predstavljaju operativni opis:

- ◆ Opštih ciljeva
- ◆ Svrhe projekta
- ◆ Rezultata

Materijalna i nematerijalna *sredstva* potrebna za sprovođenje planiranih aktivnosti smeštena su u «donji» red druge kolone, tj. ne postoje indikatori za aktivnosti u matrici logičkog okvira. U ovoj kućici treba dati grubu procenu neophodnih resursa. Aktivnosti su povezane sa različitim rezultatima. Indikatori za aktivnosti obično se definišu tokom pripreme rasporeda aktivnosti, gde se aktivnosti detaljnije opisuju.

Treća kolona: Izvori provere

Izvori provere pokazuju gde i u kom obliku se mogu dobiti informacije o dostizanju opštih ciljeva, svrhe projekta i rezultata (koji su opisani objektivno proverljivim indikatorima). Troškovi i izvori finansiranja (EU, Vlada, itd.) smešteni su u donji red treće kolone.

Četvrta kolona: Pretpostavke

Tokom faze analiziranja postaje jasnije da sam projekat ne može da dostigne sve identifikovane ciljeve. Kada se odabere strategija, ostaju ciljevi koji nisu uključeni u interventnu logiku kao i ostali *spoljašnji faktori*. Oni će uticati na implementaciju projekta i njegovu dugoročnu održivost ali će ostati van njegove kontrole. Ovi se uslovi moraju ispuniti ako se želi uspeh projekta, i uključeni su u pretpostavke u četvrtoj koloni logičkog okvira. Tako su pretpostavke odgovor na pitanje: «Na koje spoljašnje faktore projekat ne utiče ali koji mogu da utiču na njegovu implementaciju i dugoročnu održivost?»

Vertikalna logika u logičkom okviru, tj. odnos između prve i četvrte kolone funkcioniše na sledeći način:

- ◆ Kada se ispune preduslovi, aktivnosti mogu da počnu
- ◆ Kada se sprovedu aktivnosti, i ako se pretpostavke na ovom nivou pokažu tačne, rezultati će biti postignuti
- ◆ Kada se postignu rezultati i pretpostavke na ovom nivou, dostićiće se svrha projekta
- ◆ Kada se dostigne svrha projekta i pretpostavke na ovom nivou, projekat će dati doprinos dostizanju opštih ciljeva.

III SISTEM MONITORINGA I EVALUACIJE

Sistem monitoringa i evaluacije je još jedan od sredstava za planiranje i upravljanje projektima. To je sistem informacija koji se koristi za analizu napretka projekta, merenja rezultata i uticaja.

- ▶ *Monitoring se odnosi na redovno prikupljanje (sa analizom i daljom upotrebom) informacija o projektu i njegovom napretku.*
- ▶ *Evaluacija se odnosi na periodičnu analizu informacija u vezi projekta i njegovih rezultata.*

Sistem monitoringa i evaluacije je veoma važan kao sposobnost projektnog tima, ciljne populacije i ostalih subjekata da razviju i sprovedu adekvatan projekat. Kao i logički okvir, sistem monitoringa i evaluacije je takođe sastavljen od više faza i više nivoa na kojima se sprovodi. Svaki nivo se odnosi na hijerarhiju ciljeva postavljenih u logičkom okviru.

IV MONITORING

Monitoring je prikupljanje i korišćenje podataka koji se odnose na prethodno definisane ciljne vrednosti indikatora iz logičkog okvira. Monitoring informacija je neprekidna analiza u fazi realizacije projekata.

Postoje četiri glavne vrste monitoring aktivnosti:

- ▶ ***Institucionalni monitoring*** – ova kategorija se odnosi na interni monitoring finansija, programa i organizacionih stvari koje utiču na projekat.

Finansijski monitoring prati prikupljanje i trošenje sredstava u prethodno isplaniranim kategorijama budžeta. Ovakav monitoring pomaže upravljačkom timu da izmeri efikasnost projekta.

Programski monitoring prati realizaciju projektnih aktivnosti. Ovakav monitoring omogućava upravljačkom timu da bude informisan o rasporedu, raspodeli i efektivnosti projekta i njegovih rezultata. Izvori informacija za ovaj monitoring su mesečni/nedeljni izveštaji, zapisnici itd.

Organizacioni monitoring prati održivost i razvoj kapaciteta projekta i direktnih partnera na projektu. Aspekti koji se moraju pratiti su: kapaciteti zaposlenih, organizaciona povezanost, interna organizacija projekta koja uključuje funkcionisanje sistema za monitoring i evaluaciju.

Podaci o finansijama i programu moraju se stalno prikupljati i pratiti tokom svih faza u realizaciji projekta. Članovi tima koji su odgovorni za ovo su najčešće vođa projekta i finansijski službenik.

- ▶ **Monitoring konteksta** – je proces praćenja konteksta u kome se projekat realizuje ali u smislu sagledavanja uticaja i rizika koje to može imati na projekat. Sumnje i rizici koji su definisani u logičkom okviru su upravo faktori konteksta ili okruženja, koji iako nisu pod direktnom kontrolom projekta, imaju potencijalno veliki značaj na realizaciju aktivnosti. Veoma je važno da se ovi faktori analiziraju i da se prave strategije i planovi za prevazilaženje problema koje oni mogu da izazovu. Ovo uključuje monitoring institucionalnih mehanizama i politika koje mogu uticati na ciljnu populaciju kojoj je projekat namenjen.

- ▶ **Monitoring rezultata** – je proces praćenja efekata projekta (reakcije ciljne grupe na intervencije projekta) i uticaja projekata (doprinos koji projekat omogućava za dugoročnu promenu koja utiče na ciljnu populaciju). Ovaj proces praćenja efekata i uticaja je više u domenu evaluacije projekata ali donekle se radi i u procesu monitoringa. Ponekad se ovaj monitoring radi u toku projekta u smislu kreiranja studije slučaja sa fokus grupama projekta. Informacije se dobijaju putem intervjua i posmatranjem ili iz baza podataka različitih organizacija/institucija.

- ▶ **Monitoring ciljeva** – je proces praćenja postavljenih projektnih ciljeva a u vezi omogućavanja konstante relevantnosti projekta u odnosu na i za ciljnu populaciju i njene dinamične potrebe. Svrha je upravo to, videti da li se ciljevi ostvaruju. Ova analiza se radi najčeće tokom srednjoročne i finalne evaluacije.

Monitoring aktivnosti zavise od toga od koga se prikupljaju podaci, vremenske dinamike prikupljanja podataka i metoda koji se koriste za prikupljanje i analizu podataka.

V EVALUACIJA

Evaluacija je periodična analiza podataka o projektu. Glavni koraci evaluacije u projektom ciklusu su:

- ▶ **Početna analiza/studija** – je analiza odabranih indikatora o ciljnoj populaciji koja se dešava na samom početku projekta a pre projektnih aktivnosti. Glavni fokus je prikupljanje i analiza podataka pre intervencije projekta. Ove studije se rade da bi obezbedile osnovne podatke o postavljenim indikatorima. Ona takođe pomaže analizi i merenju postavljenih indikatora koji mogu biti korišćeni i u budućnosti. Ukoliko početna studija može biti planirana, kreirana i realizovana na participativan način, onda u toj fazi dobijamo i posvećenost partnera na projektu jer i oni učestvuju i dizajniranju ove studije. Veoma specifični i jasni ciljevi moraju biti postavljeni u ovoj fazi pošto oni postaju veoma značajni u nastavku projekta.
- ▶ **Godišnji pregled** – je interna analiza realizacije i progressa projekta ukoliko projekat traje više godina. Ovo uključuje analizu efekata projekata i strategije daljeg razvoja projekta. Cilj ove evaluacije je da proceni uspeh projektnih aktivnosti i da održi projekat na istom nivou. Drugi cilj je da ukoliko je potrebno izmeni logički okvir. Ukoliko projekat traje samo godinu dana ovaj godišnji pregled se tada ne radi.
- ▶ **Srednjoročna evaluacija** – obično se radi od strane eksternog evaluatora koji se fokusira na analizu realizovanih aktivnosti, organizacionih kapaciteta i preporuka za ispravke i unapređenje uspeha projekta u daljem njegovom nastavku.

- ▶ **Finalna evaluacija** – je eksterna ili interna analiza efekata i uticaja koji je projekat izazvao. Ona uključuje i procenu efektivnosti i efikasnosti utrošenih sredstava. Obično se radi neposredno pred kraj ili nakon završetka projekta. Cilj finalne evaluacije je da se iskustva i naučene lekcije o tom projektu iskoriste za unapređenje razvijanja novih ili postojećih projekata. Izvori informacija za ovu evaluaciju su projektni dokumenti, diskusije sa različitim grupama itd. Dva osnovna principa koja se koriste u ovoj evaluaciju su:
 - a) upoređivanje situacija pre i nakon projekta
 - b) upoređivanje indikatora i ciljne populacije pre i nakon projekta.

- ▶ **Post-evaluacija** - je eksterna i detaljna studija o uticaju projekta na ciljnu grupu. Preporučeni interval za obavljanje ove evaluacije je između završetka projekta i post-evaluacije za pet do deset godina. Post-evaluacija se retko radi jer donatori obično ne daju sredstva za nju.

VI MONITORING I EVALUACIJA

Projektni tim snosi odgovornost da identifikuje odgovarajući proces koji osigurava da je kreiranje sistema monitoringa i evaluacije odgovarajući i održiv i za one koji za taj sistem moraju da obezbeđuju informacije ali i za one koji koriste informacije iz ovog sistema.

Kada procenjujemo šta nam je potrebno da sistem monitoringa i evaluacije funkcioniše, mi moramo da sagledamo sredstva i troškove koji će održavati taj sistem, kao i da sagledamo potrebna sredstva i troškove prikupljanja, upravljanja i analize podataka prema krajnjoj vrednosti projekta tj. moramo proceniti korisnost dobijanja informacija.

Sistem monitoringa i evaluacije koji je dugoročan i održiv jeste sistem kojim upravlja projektni tim i partneri na projektu. Ovaj proces zahteva aktivno učešće svih onih ljudi koji imaju direktan interes da dobiju i raspolazu pravom informacijom. Oni koji prikupljaju informacije ne smeju da zaborave da su oni takođe i korisnici tih informacija. Dobro dizajniran sistem monitoringa i evaluacije isključivo doprinosi uspehu projekta. Ovo uključuje i aktivno učešće ljudi ali ne samo kao mogućnost da učestvuju u kreiranju jednog sistema već da osnažuju te ljude da utiču na konkretne rezultate projekta.



PLANIRANJE MONITORINGA I EVALUACIJE PRE POČETKA PROJEKTA

U idealnim prilikama, razmišljanje o sistemu monitoringa i evaluacije projekta treba da počne tokom pisanja predloga projekta a ne onda kada je projekat već odobren i kada mu aktivnosti počinju. Postoje veoma važni razlozi za to:

- ▶ Razmišljanje o monitoringu i evaluaciji omogućava jasnije definisanje projektnih ciljeva, indikatora i aktivnosti
- ▶ Mogu se konkretno definisati i planirati finansijska sredstva potrebna za monitoring i evaluaciju
- ▶ Od samog početka monitoring i evaluacija mogu biti integrisani u elemente projekta
- ▶ Korisnici informacija mogu učestvovati u dizajniranju odgovarajućeg sistema za monitoring i evaluaciju i mogu ga prilagoditi svojim potrebama a ne potrebama projekta ili donatora



PLANIRANJE MONITORINGA I EVALUACIJE TOKOM TRAJANJA PROJEKTA

Optimalno vreme za kreiranje plana monitoringa i evaluacije za projekat je nakon što se obezbede sredstva ali pre početne studije i projektnih intervencija. Najčešće u realnosti projektni tim se susreće sa tim da mora da kreira plan monitoringa i evaluacije tokom same realizacije projekta.

Projektni dokumenti su veoma važna sredstva za upravljanje projektom, ali najčešće ne sadrže detaljne informacije koje se mogu dalje koristiti. Logički okviri izlistavaju neke osnovne elemente za planiranje monitoringa i evaluacije ali nemaju neka ključna pitanja kao što su:

- ▶ Kako će informacije biti prikupljane? Ko će ih prikupljati? Ko će ih sumirati?
- ▶ Kako će prikupljene informacije biti analizirane? Ko će ih analizirati? Kada će analize biti vršene?
- ▶ Kome će analize biti predstavljene? U kakvom formatu će biti predstavljene? I koje odluke o projektu zavise od dobijenih analiza?

Imajući u vidu da logički okvir ne daje dovoljno detalja i informacija koje mogu doprineti kreiranju odgovarajućeg plana monitoringa i evaluacije, neophodno je izraditi strategiju za

prikupljanje svih informacija a posebno elemenata koji nedostaju u logičkom okviru. Dobar način je da se napravi schema za planiranje monitoringa i evaluacije koja zapravo uključuje logički okvir i glavne elemente plana monitoringa i evaluacije.

Schema za plan monitoringa i evaluacije

Ciljevi	Indikatori	Izvori informacija	Metode za prikupljanje podataka	Metode za analizu podataka	Vrsta aktivnosti: monitoring ili evaluacija	Vremenski plan	Na šta će informacija uticati	Kome će informacije korisiti i kako će biti distribuirane

VII INDIKATORI – ŠTA ŽELIMO DA ZNAMO O PROJEKTU?

INDIKATORI

Indikatori su kvalitativni ili kvantitativni kriterijumi koji se koriste da bi se procenilo da li su se predložene promene dogodile. U kontekstu logičkog okvira, indikatori se definišu kao specifični i proverljivi kriterijumi koji mogu biti korišćeni da se proceni da li ciljevi projekta ostvareni. Drugim rečima, indikatori su osmišljeni tako da obezbede standard kojim se meri ili procenjuje uspeh projekta prema postavljenim ciljevima. Postoje pet glavnih vrsta indikatora koji se koriste u monitoringu i evaluaciji i koji se vezuju za hijerarhiju ciljeva. Oni se mogu videti u ovoj tabeli:

Hijerarhija ciljeva	Tip indikatora	Opis indikatora
Dugoročni cilj	Uticao	Procena stvarne promene u odnosu na identifikovan problem; prikazuje promene koje su fundamentalne i dugoročne bez obzira na nastavak projekta
Kratkoročni cilj	Efekat	Opis reakcije ciljne grupe na projektne aktivnosti. Na primer: promena ponašanja, sistemska promena u institucijama itd
Rezultati	Rezultat	Opis produkta projekta koji je direktno proizašao iz ulaganja koje je projekat omogućio
Aktivnosti	Proces	Opis projektnih aktivnosti
Sredstva	Sredstvo	Opis materijalnih i nematerijalnih sredstava koja su potrebna ili koja su bila korišćena u projektu



KRITERIJUMI ZA ODABIR DOBRIH INDIKATORA

- ▶ **RELEVANTNOST** – Indikatori moraju biti u direktnoj vezi sa svakim od ciljeva projekta u celokupnoj hijerarhiji ciljeva
- ▶ **TEHNIČKA IZVODLJIVOST** - Indikatori moraju biti tako definisani da mogu da se “izmere” bilo da su kvalitativno ili kvantitativno izraženi
- ▶ **POUZDANOST** – Indikatori moraju biti proverljivi i (relativno) objektivni
- ▶ **KORISNOST** – Projektni tim treba da u potpunosti razume i iskoristi informacije koje mu omoguće indikatori kako bi doneli ispravne odluke i unapredili svoj rad
- ▶ **NIVO UČEŠĆA** – Definisanje i određivanje indikatora treba da bude sprovedeno uz učešće ciljne grupe i drugih važnih aktera u projektu.

Ostali kriterijumi podrazumevaju da bi indikatori trebalo da budu definisani razumljivim jezikom, validni, da budu tako opisani da mogu da prikažu process promene, da njihova provera bude efikasna i da poštuju vrednosti zajednice u kojoj nastaju.



VRSTE INDIKATORA

VRSTA INDIKATORA	ŠTA POKAZUJE
INDIKATOR DOSTUPNOSTI	Pokazuje da li nešto postoji
INDIKATOR RELEVANTNOSTI	Pokazuje relevantnost ili da li nešto odgovara
INDIKATOR PRISTUPNOSTI	Pokazuje da li nešto postoji i da li je dostupno onima kojima je namenjeno
INDIKATOR POKRIVENOSTI	Pokazuje proporciju onih koji su dobili nešto što im je bilo potrebno
INDIKATOR KVALITETA	Pokazuje kvalitet ili standard nečega
INDIKATOR ULAGANJA	Pokazuje koliko čega je bilo uloženo da bi se ostvarili ciljevi
INDIKATOR EFIKASNOSTI	Pokazuje da li su uložena sredstva i realizovane aktivnosti iskoristišćene na najbolji mogući način u postizanju rezultata
INDIKATOR UTICAJA	Pokazuje da li ono što radite zaista pravi neku razliku tj. da li donosi promenu koju ste očekivali

Poenta je u tome da postoje informacije „koje bi bilo lepo znati“ ali i one „koje moramo znati“. Prema ovome, važno je kako vršimo odabir informacija i potrebno je da se odupremo želji da prikupljamo baš sve informacije „jer će nam jednom koristiti“ a znamo da neće. Važno je prikupljati samo relevantne informacije.

VIII PRIKUPLJANJE PODATAKA ZA MONITORING I EVALUACIJU

Odabir metoda za prikupljanje podatka može biti kompleksno i konfuzno osim ukoliko se tome ne priđe na najjednostavniji logički način. U ovom odeljku ćemo objasniti koje metode treba koristiti i na koji način. Trebalo bi odmah naglasiti da ne postoji savršen metod i da je najbolje koristiti više metoda uz aktivno učešće svih aktera u projektu.



PITANJE BR 1: DA LI KORISTIMO POSTOJEĆE ILI NOVE PODATKE?

▶ NOVI PODACI

Novi podaci se dobijaju odlaskom na teren i oni su potrebni u svim fazama i monitoringa i evaluacije. Prikupljanje podataka može biti urađeno različitim metodama: posmatranjem, intervjuima, anketama ili kreiranjem studije slučaja. Prednost prikupljanja novih podataka je ta da projektni tim ima kontrolu nad samim procesom i može da utiče na to koje informacije se prikupljaju i kako. Na taj način, se uspostavlja kontrola i nad kvalitetom informacija ali i mogućnošću za ponovnim prikupljanjem ukoliko neke informacije nedostaju.

▶ POSTOJEĆI PODACI

Ovi podaci predstavljaju informacije koje već postoje tj. koje je neko prikupio u prethodnom periodu. To mogu pisani i video materijali, na primer: izveštaji, istraživanja, mape, baze podataka, fotografije itd. Oni mogu biti numerički ili kvalitativni i mogu se dobiti iz različitih institucija,

organizacija, medijskih kuća i slično. Naravno mogu se dobiti i iz izvora završenih projekata naše ili druge organizacije ili institucije.

Dobijanje ovih podataka je svakako brzo i jeftino, ali postoje rizici koji se moraju imati u vidu: nedostatak ili nepotpunost informacija, nepostojanje kvalitetnih informacija, dobijanje starih informacija koje više nisu validne i ne mogu nam koristiti.



PITANJE BR 2: DA LI NAM TREBAJU KVALITATIVNI ILI KVANTITATIVNI PODACI?

Tokom procesa prikupljanja podataka možemo naići na dve vrste informacija: kvalitativne i kvantitativne. Najočiglednija razlika između ove dve vrste podataka je da su kvantitativni podaci numerički a kvalitativni podaci su opisi događaja, ponašanja, navodi sagovornika, mape i slično.

Kvantitativni podaci su potrebni kada rezultati moraju biti merljivi kroz brojeve, procenete ili proporcije. Kvantitativni podaci su potrebni kada se “mere” stavovi, verovanja i percepcije ciljne grupe. Većina informacionih sistema u projektu prikupljaju i jedne i druge podatke.



PITANJE BR 3: PARTICIPATIVNO ILI NEPARTICIPATIVNO?

Glavni metod za prikupljanje podataka za monitoring i evaluaciju su intervjui, grupne diskusije i posmatranje. Intervjuisanje je postalo tradicionalan metod za prikupljanje podataka. Vremenom tome su priključene i participativne metode kao što su grupne diskusije i posmatranje. U monitoringu i evaluaciji strukturisani intervjui se najviše koriste iako se smatra da tu nema ljudskog faktora i da se time gubi na kvalitetu dobijenih informacija.



PITANJE BR 4: VERBALNO ILI MANJE VERBALNO?

▶ VERBALNA, PISMENA METODA

Verbalna ili tehnika zasnovana na pisanju uključuje: upitnike, liste, transkripte, dnevnik ili sopstvene zapisnike. Ove metode nisu u potpunosti pouzdane jer su zapravo zasnovane na

subjektivnom pristupu pojedinca / istraživača i njegovom tumačenju pročitanih/dobijenih informacija.

▶ VIZUELNA I MANJE VERBALNA METODA

Neverbalne metode su efektivnije u dobijanju informacija iz zajednica ili ciljne populacije. Dobro je balansirati između verbalnih i neverbalnih metoda kako bi se minimalizovali nesporazumi i nerazumevanje. Ove metode uključuju korišćenje: mapa, dijagrama, fotografija, video zapisa, crteža, skečeva i slično.



KOMBINOVANJE STRATEGIJA: KAKO UNAPREDITI KVALITET INFORMACIJA U MONITORINGU I EVALUACIJI?

U cilju dobijanja što kvalitetnijih informacija iz monitoringa i evaluacije, koristi se metod triangulacije. Triangulacija znači korišćenje najmanje tri različite metode za analizu podataka. Ona je zasnovana na ideji da se korišćenjem više sredstava i metoda obezbeđuje validnost, pouzdanost i kompetentnost informacija. Dva osnovna oblika triangulacije su:

- ▶ **Interna** – se odnosi na jačanje validnosti podataka u samom procesu monitoringa i evaluacije kroz korišćenje više metoda i tehnika za istraživanje jedne određene teme.
- ▶ **Eksterna** – ovo je sklop informacija dobijen kroz monitoring i evaluaciju i informacija dobijenih iz eksternih izvora, zvaničnih statističkih podataka, lokalnih istraživanja i slično. Eksterna triangulacija je zasnovana na reviziji sekundarnih već postojećih podataka.

Strategije za unapređivanje reprezentativnosti podataka:

- ▶ Kombinovanje kvalitativnih i kvantitativnih metoda
- ▶ Rangiranje tehnika
- ▶ Otvorene analitičke diskusije

IX ANALIZA PODATAKA – KAKO DA RAZUMEMO I DAMO ZNAČENJE PRIKUPLJENIM PODACIMA

Reč analiza podataka među članovima projektnog tima najčešće izaziva strah. Nesumljivo analize mogu biti kompleksne posebno kada su podaci koje moramo da analiziramo nerazumljivi ili nemamo dovoljno znanja ili ne znamo tehnike analize. Tvrdimo da analize ne moraju biti kompleksne i zahtevne ali svakako analiza podataka mora biti obavezna faza nakon prikupljanja podataka. Analizom postizemo da se sirovi podaci o projektu pretvore u korisne informacije koje će nam koristiti u daljem radu na trenutnim i budućim projektima.

GLAVNI KORACI U ANALIZI PODATAKA

Šest koraka u organizaciji i analizi podataka mogu se koristiti i za kvantitativne i kvalitativne podatke.

PRVI KORAK – VRATITE SE POSTAVLJENIM CILJEVIMA I RAZLOZIMA ANALIZE

Problem koji ste želeli da rešite projektnim aktivnostima treba da vas vodi i u analizi podataka. Kao što se vaš finalni izveštaj odnosi na logički okvir projekta, i zaključci o informacijama koje ste prikupili trebaju da budu logične. Zaključci trebaju biti vezani za projekat i njegove ciljeve kao i studije koje ste izradili tokom trajanja projekta. Veze između navedenog moraju biti jasne i logične kao i veze između metoda analize podataka, prikupljanja podataka, izvora informisanja i indikatora.

► DRUGI KORAK – NE ZABORAVITE DA RAZMIŠLJATE O ČINJENICAMA I NJIHOVOJ INTERPRETACIJI

Sirovi podaci koje ste prikupili moraju biti vrednovani tj. potvrđeni iz različitih izvora i to različitim metodama. Podaci koji mogu biti verifikovani kroz raznolike opservacije mogu se smatrati činjenicama koje se dalje mogu koristiti u analizi. Ukoliko se analiza zaustavi samo na izlistavanju činjenica to neće doprineti vrednosti projekta i njegovih rezultata. Činjenice moraju biti stavljene u kontekst i moraju biti u međusobnom odnosu kao i u odnosu sa analizom koju radite kao i projektnim ciljevima. Analitički proces podrazumeva da izolovane činjenice morate interpretirati na odgovarajući način.

► TREĆI KORAK – PRATITE SISTEMATIČAN I LOGIČAN PUT U ANALIZI

Počnite analizu prikupljanjem apsolutno svih podataka, zatim proverite kompetentnost svih podataka i da li možda nešto nedostaje. Nakon toga započnite objašnjavanje činjenica koje ste dobili iz podataka razvijanjem generalizacija. Na samom kraju, interpretacija činjenica kao najkompleksniji deo je u stvari prezentovanje činjenica na odgovarajući način a ne samo njihovo objašnjavanje. U ovoj fazi, morate proveravati reprezentativnost i pouzdanost podataka.

► ČETVRTI KORAK – PRODISKUTUJTE ZAKLJUČKE KOJI SU PROIZAŠLI IZ ANALIZE

Proces analize je kontinuiran, počinje još u pre-testiranju i dešava se tokom celog procesa. To nije izolovan događaj koji se dešava na kraju prikupljanja podataka. Osobe koje su odgovorne trebaju da postavljaju dodatna pitanja svojim kolegama o svemu kako bi razjasnili što više pitanja i time unapredili analizu podataka. Razgovarajte o analizi sa članovima svog tima, sa osobama koje su zadužene za monitoring i evaluaciju i ostalim mogućim korisnicima informacija. Različite perspektive različitih ljudi mogu omogućiti ukrštanje podataka i jačanje zaključaka. One takođe mogu doprineti odličnim rešenjima i preporukama za dalji rad.

▶ **PETI KORAK – RAZMISLITE O UVERLJIVOSTI PODATAKA**

Kao što je već pomenuto korisnici informacija stalno postavljaju pitanja o kvalitetu dobijenih informacija. Tačnost i pouzdanost: da li su informacije istinite i u potpunosti tačne? Relevantnost: da li su informacije relevantne za one kojima su namenjene? Vremenski okvir: da li su informacije dobijene na vreme kako bi se donele i sprovele određene odluke? Kredibilitet: da li su informacije uverljive?

▶ **ŠESTI KORAK – NAPIŠITE KONKRETNE PREPORUKE**

Formulisanje zaključaka i preporuka omogućava uvećanje korisnosti dobijenih informacija. Napišite jasne preporuke, kao na primer: šta je potrebno uraditi, ko to treba da uradi, koji je vremenski rok za obavljanje tog posla i šta je potrebno dostaviti kao dokaz upravljačkom timu da je posao obavljen i da su informacije prikupljene (na primer, detaljan izveštaj).

X KAKO KORISTIMO PODATKE DOBIJENE ANALIZOM

Informacije dobijene analizom moraju biti dobro prezentovane tako da se mogu lako koristiti nadalje. Formati za prezentaciju zavise od toga kome informacije predstavljate i u kom cilju. Zapamtite nisu sve informacije relevantne za sve ljude.



UPUTSTVO ZA PREZENTOVANJE INFORMACIJA

- ▶ Morate znati svoju publiku (kome predstavljate informacije)
- ▶ Morate znati šta oni znaju i koliko znaju
- ▶ Morate znati da li im ove informacije dajete onda kada su im i potrebne
- ▶ Povežite informacije koje prezentujete sa očekivanjima publike
- ▶ Izaberite prezentacijske metode koje odgovaraju vašoj publici
- ▶ Izaberite više metoda za prezentovanje informacija (brojke, fotografije, mape...)

RAZMENA INFORMACIJA

Sistemi monitoringa i evaluacije projekata su generalno kreirani kao sistemi za izveštavanje koji imaju tendenciju da služe samo projektnim timovima, državnim institucijama i donatorima. Nažalost, informacije najčešće teku samo u jednom pravcu – od clijne grupe ka gore. Neki od razloga za ovo su: projektni tim stalno piše izveštaje za nekoga “gore”; informacije koje se nalaze u takvim izveštajima ne služe ničemu; oni koji čitaju te izveštaje i primaju te informacije nemaju utisak da trebaju da daju povratnu informaciju onima koji su izveštaj pisali. A upravo to, razmena informacija, tj. slanje povratne informacije je ključna stvar koja osigurava da sistem monitoringa i evaluacije zaista funkcioniše. Ukoliko ciljna populacija dobije povratne informacije koje može koristiti dalje, oni mogu značajno učestvovati u projektnom planiranju koje je vezano za njihove problem i potrebe. Dijalog omogućava i održavanje motivacije među članovima projektnog tima ali i zajednici uopšte.






DISEMINACIJA INFORMACIJA

Diseminacija ili širenje informacija može biti urađeno i na druge načine osim kroz izveštavanje, na primer organizacijom otvorenih diskusija, sastanaka do štampanja brošura ili detaljnih analitičkih izveštaja.








STIL PISANJA I IZRAŽAVANJA U PREZENTOVANJU INFORMACIJA

- ▶ Budite kratki, koncizni i konkretni
- ▶ Koristite jednostavan jezik, blizak svima
- ▶ Pratite logičan sled prezentacije
- ▶ Izbegavajte izjave i preporuke koje nisu potkrepljene činjenicama
- ▶ Budite pragmatični i konstruktivni
- ▶ Napravite izveštaj/prezentaciju atraktivnim

XI PLAN MONITORINGA I EVALUACIJE KORAK PO KORAK

-  **CILJEVI** – izlistajte dugoročne i kratkoročne ciljeve projekta. Napravite plan za procenu ciljeva kroz početno istraživanje, srednjoročnu i finalnu evaluaciju.
-  **INDIKATORI** – izlistajte sve indikatore za svaki od ciljeva i precizno napišite koji podatke morate prikupiti za svaki od indikatora.
-  **PRIKUPLJANJE PODATAKA** – navedite sve metode kojima ćete prikupljati podatke, sve alate koje ćete koristiti kao i izvore informacija. Odvojte podatke koji će vam koristiti posebno za monitoring i posebno za evaluaciju a i za oboje.
-  **ANALIZA PODATAKA** – objasnite proces kako će podaci biti analizirani i interpretirani
-  **DISEMINACIJA I UPOTREBA PODATAKA** – objasnite metod diseminacije podataka kao i njihove korisnosti i načine upotrebe u cilju unapređenja projekta

PRIMER KAKO TREBA DA IZGLEDA PLAN ZA MONITORING I EVALUACIJU:

-  Sadržaj
-  Sažetak plana
-  Osnovne informacije o projektu
-  Proces kreiranja plana za monitoring i evaluacijom (sa terminologijom)
-  Plan monitoringa i evaluacije:
 1. Shema monitoringa i evaluacije (logički okvir projekta, metodi za prikupljanje podataka, upotreba rezultata)
 2. Rizici i izazovi koji mogu uticati na projekat
 3. Upravljački tim projekta
 4. Nivoi komunikacije i mehanizmi za razmenu informacija
 5. Monitoring tabla
 6. Evaluaciona table
-  Korisni prilozi
-  Reference

PRIMER MATRICE ZA PLAN MONITORINGA I EVALUACIJE (SA LOGIČKIM OKVIROM)

SHEMA ZA PLAN MONITORINGA I EVALUACIJE

	Zašto? (koja je svrha?)	Za koga? (izveštavamo za....)	Kada? (vremenski raspored)	Ko je odgovoran?	Ko treba da učestvuje?	Kako prikupljamo podatke?	Ko treba da prikuplja podatke?	Ko treba da analizira podatke?	Kako izvršiti diseminaciju podataka?
Početno istraživanje									
Monitoring sistem									
Srednjoročna evaluacija									

XII PREDLOZI ZA ODRŽAVANJE INFORMACIONIH SISTEMA

- Arhivirajte podatke - podaci koje prikupljate tokom procesa monitoringa i evaluacije pojavljuju se u različitim formama, na primer kao mape, dijagrami, terenski zapisnici, kompjuterske baze podataka. Trebalo bi da napravite ujednačen sistem upravljanja i čuvanja informacija o projektu. Idealno bi bilo da podatke čuvate na jednom mestu u papirnoj i elektronskoj formi, i da s vremena na vreme proveravate arhiviranu dokumentaciju.
- Redovno i iskreno procenjujte indikatore, uticaj i efekte kao i rezultate projekta tako da oni budu u skladu sa postavljenih ciljevima i prema potrebama ciljne grupe
- Merite i procenjujte samo neophodne podatke koji doprinose efikasnom upravljanju projektom
- Pokušajte da merite i razumete osnaživanje, participaciju ljudi kojima je projekat namenjen
- Nemojte ni sebe ni druge opterećivati ekstenzivnim i kompleksnim zahtevima u vezi prikupljanja i analize podataka – fokusirajte se!

LITERATURA:

CARE International
Guidelines to M&E framework design

European Commission
Project Cycle Management, 2001

Casley, D.J. and Kumar, K.
The collection, analysis, and use of monitoring and evaluation data
The World Bank; International Fund for Agricultural Development; FAO
Johns Hopkins University Press, 1988

Evaluation Office, UNICEF
A UNICEF guide for monitoring and evaluation: Making a difference?

Evaluative Studies Branch and Centre for Development Information and Evaluation
Selecting data collection methods and preparing contractor scopes of work
AID Program Design and Evaluation Methods Report, No. 3
USAID, 1985

Feuerstein, M-T.
Partners in evaluation: evaluating development and
community programmes with participants
TALC, 1986

Gosling, L. and Edwards, M.
Toolkits: A practical guide to assessment, monitoring and evaluation
Development Manual 5
Save the Children, 1995

Manager's guide to data collection
USAID, Practical Concepts Inc.; 1979

Evaluator's Handbook
Sage Publications, 1987
Narayan, D.

Participatory Evaluation: Tools for managing change in water and sanitation
World Bank Technical Paper Number 207
World Bank, 1993

Valadez, J. and Bamberger, M. (eds.)
Monitoring and evaluating social programs in developing countries: a handbook for policy-makers,
managers and researchers
EDI Development Studies
The World Bank, 1994

SADRŽAJ

I Uvod	3
Zašto su informacije važne za projekte?	4
Kome su potrebne informacije o projektima?	6
Kako koristimo informacije?	7
Prednosti i slabosti prikupljanja informacija	8
Glavni koncepti razumevanja i planiranja upravljanja informacijama	10
II Logički okvir projekta	12
III Sistem monitoringa i evaluacije	18
IV Monitoring	19
V Evaluacija	21
VI Monitoring i evaluacija	23
Planiranje monitoringa i evaluacije pre početka projekta	24
Planiranje monitoringa i evaluacije tokom trajanja projekta	24
VII Indikatori	26
VIII Prikupljanje podataka za monitoring i evaluaciju	28
IX Analiza podataka – Kako da razumemo i damo značenje prikupljenim podacima	31
X Kako koristimo podatke dobijene analizom	34
XI Plan monitoringa i evaluacije – korak po korak	36
XII Predlozi za održavanja informacionih sistema	41
Literatura	42