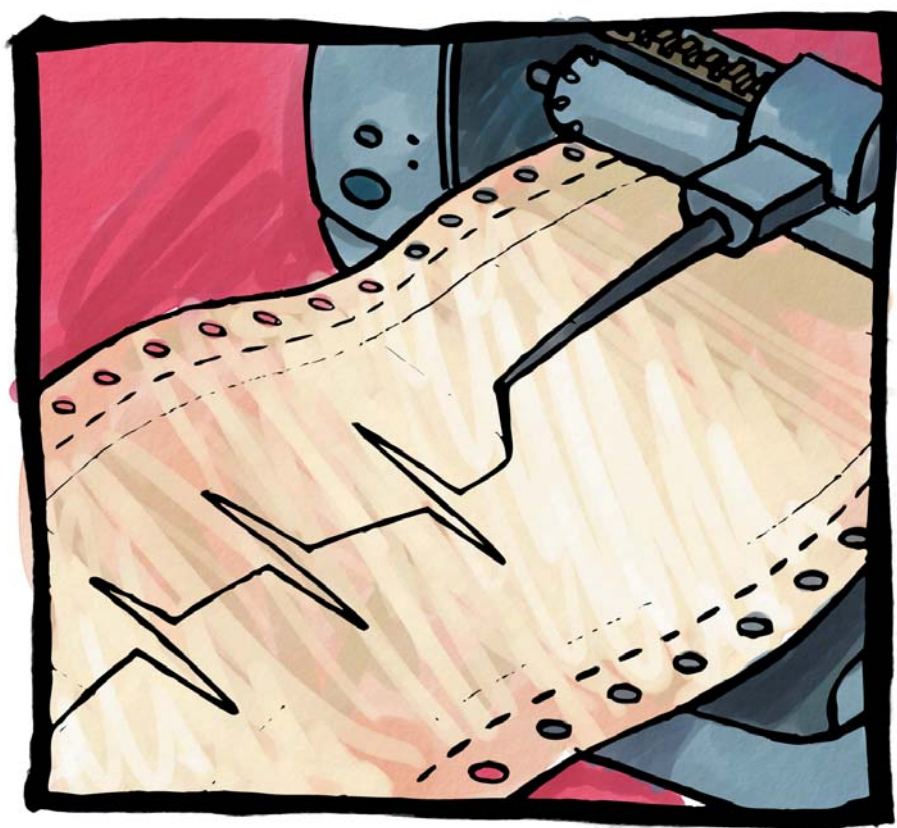


RAZVIJANJE VEŠTINA NVO

# Evaluacija i Monitoring



REGIONALNI CENTAR ZA ŽIVOTNU  
sredinu za Centralnu i Istočnu Evropu



RAZVIJANJE VEŠTINA NVO

# Evaluacija i Monitoring

Napisala  
**ROZALIA BAKO**

Uredili  
**ILDIKO SIMON i CERASELA STANCU**



REGIONALNI CENTAR ZA ŽIVOTNU  
*sredinu za Centralnu i Istočnu Evropu*

## O REC - u

Regionalni centar za životnu sredinu za Centralnu i Istočnu Evropu (REC) je nestranačka, nezavisna, neprofitna organizacija čija je misija da pruža pomoć u rešavanju ekoloških problema u Centralnoj i Istočnoj Evropi. Centar ispunjava misiju ohrabrivanjem saradnje između nevladinih organizacija, vlada, privrede i drugih partnera u oblasti zaštite životne sredine, pružanjem podrške besplatnoj razmeni informacija i promovisanjem učešća javnosti u donošenju odluka koje se tiču životne sredine.

REC su 1990. godine osnovale Sjedinjene Američke Države, Evropska Unija i Mađarska. Danas je REC legalno zasnovan na povelji koju su potpisale vlade 27 zemalja i Evropska Unija, kao i na međunarodnom sporazumu sa vladom Mađarske. Sedište REC je u Sentandreji, u Mađarskoj, a lokalne kancelarije se nalaze u 15 zemalja korisnika u Centralnoj i Istočnoj Evropi: Albaniji, Bosni i Hercegovini, Bugarskoj, Hrvatskoj, Češkoj, Estoniji, Mađarskoj, Letoniji, Litvaniji, Makedoniji, Poljskoj, Rumuniji, Slovačkoj, Sloveniji i u Srbiji i Crnoj Gori.

Trenutni donatori su Evropska Unija i vlade Albanije, Belgije, Bosne i Hercegovine, Bugarske, Kanade, Češke, Danske, Estonije, Finske, Francuske, Nemačke, Italije, Japana, Letonije, Litvanije, Holandije, Poljske, Slovenije, Švedske, Švajcarske, Velike Britanije, Sjedinjenih Američkih Država i Srbije i Crne Gore, kao i druge među-vladine i privatne institucije.

Kompletna autorska prava pripadaju REC-u za Centralnu i Istočnu Evropu

Ni jedan deo publikacije se ne sme prodavati ni u jednoj formi ili umnožavati za prodaju bez prethodne pismene dozvole nosioca autorskih prava

ISBN: 963 9424 84 6

Izdavač:

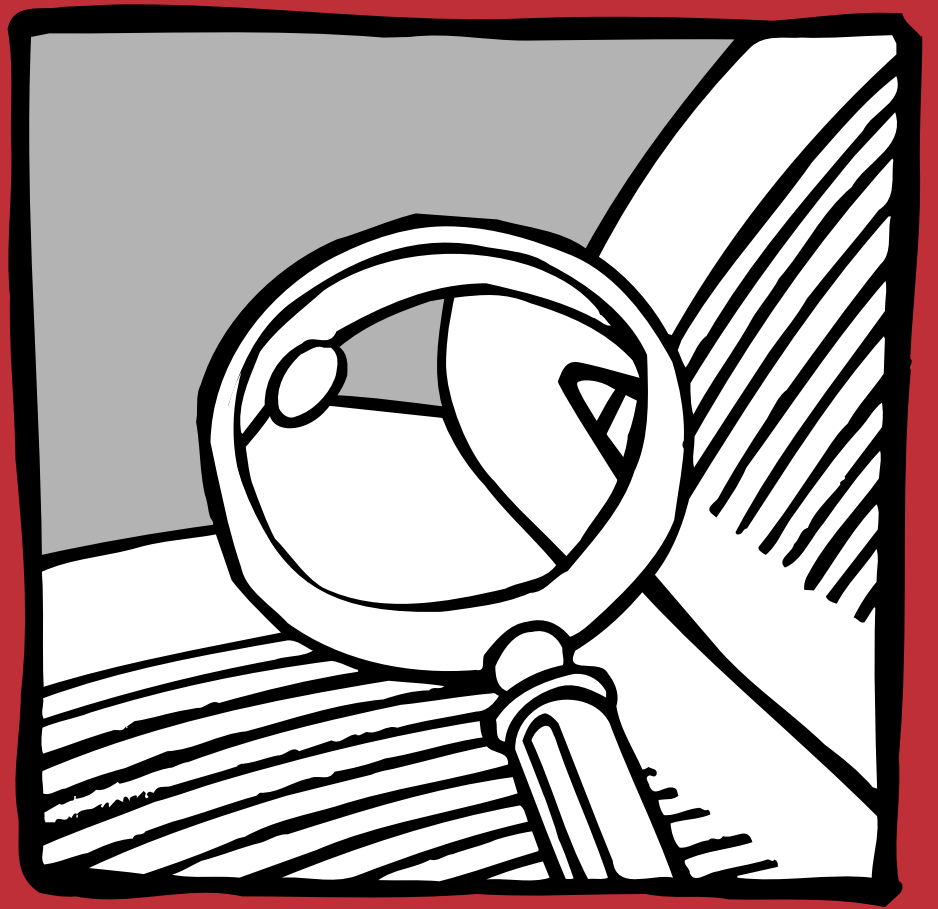
REC za Centralnu i Istočnu Evropu  
Ady Endre ut 9-11, 2000 Sentandreja, Mađarska  
Tel: (36-26) 504-000, Fax: (36-26) 311-294,  
E-mail: info@rec.org, Web-sajt: www.rec.org

Urednici: Steven Graning, dizajn i priprema: Sylvia Magyar i Laszlo Falvay,  
Ilustracije: Laszlo Falvay  
Štampano u Mađarskoj, TypoNova

Ova i ostale REC-ove publikacije su štampane na recikliranom papiru ili papiru proizvedenom bez korišćenja hlorina ili hemikalija na bazi hlorina.

<b>Tema</b>	<b>5</b>
Pregled	7
Spreman za obuku	9
Održavanje obuke	11
<b>Nastavni praktikum</b>	<b>21</b>
Oruđe 1: Indikatori evaluacije	23
Oruđe 2: Intervjuisanje ključnog informatora	24
Oruđe 3: Evaluacija proteklog dela obuke	25
Oruđe 4: Praktikum: Ko sam ja? Ko smo mi?	26
Oruđe 5: Nacrt upitnika za evaluaciju obuke	27
Oruđe 6: Magično penkalo	28
<b>Primer dnevnog reda radionice</b>	<b>31</b>





**Tema**



## Pregled

### Upoznavanje

Glavne slabosti programa i menadžmenta projekta u zemljama jugoistočne Evrope su nekompletni, zanemareni ili površno sprovedeni monitoring i evaluacija. Nedostatak iskustva u menadžmentu, kako u poslovnom, tako i u civilnom društvu, vodi kratkoročnim pristupima fokusiranim na obezbeđivanje resursa, a ne fokusiranim na traženje efikasnosti. Menadžeri i organizatori se češće više brinu o obezbeđivanju sredstava, nego o efikasnoj implementaciji projekta po standardima kvaliteta i isplativosti. “Hajde da nabavimo novac, pa ćemo videti šta dalje”, može se čuti previše često.

Monitoring i evaluacija postaju sve značajniji za ne-profitske organizacije kao ključna komponenta organizacionog menadžmenta. Visoka očekivanja su u konfrontaciji sa oskudnim resursima i zato značajan pritisak pada na stratege, menadžere i organizatore. Zajednice, korisnici, donori i sama organizacija očekuju kvalitet i efikasnost u menadžmentu resursa. U ispunjenju ovih očekivanja, monitoring i evaluacija su nezamenljivi instrumenti.

Na evaluaciju i evaluatore se još uvek gleda više kao na neugodne elemente menadžerskog posla, nago kao na praktično oruđe za dobro usmereno menjanje. I menadžeri i organizatori treba da shvate da sistematski monitoring i evaluacija pomažu razvijanju fleksibilnih strategija planiranja i implementacije, adaptiranih na turbulentnu sredinu društvenih akcija.

Menadžeri i organizatori su često u konfrontaciji sa **pitanjima i izazovima** i to kako unutar organizacije (članovi, osoblje, odbor), tako i od spolja (korisnici, volonteri, donori, partneri i opšta javnost). Pitanja koja se često postavljaju su:

- Da li su resursi korišćeni na pravi način?
- Da li su rezultati u liniji sa učinjenim naporima?  
U idealnom slučaju, veliki input daje velike rezultate (uz minimalno rasipanje resursa).
- Da li usluge ispunjavaju očekivanja korisnika?  
Ponekad oni ne očekuju više, ali možda nešto drugo...
- Da li je novac utrošen na pravi način?  
Donori žele da znaju da su finansije potrošene saglasno sa originalnim predlogom.

Kako bi dale odgovore na ova pitanja, organizacije sprovode evaluaciju. U svakom slučaju, pre sprovođenja bilo kakve evaluacije moraju se sistematski sakupiti relevantne informacije, što predstavlja proces monitoringa. Evaluacija je ocenjivanje, sistematično i objektivno koliko god je to moguće, nekog tekućeg ili okončanog projekta, programa ili strategije, i to ocenjivanje nacrt, implementacije i rezultata. Cilj je da se odrede relevantnost i ispunjenost ciljeva, razvijenost, efikasnost i efektivnost, uticaj i održivost. Jedna evaluacija treba da pruži informacije koje imaju kredibilitet i koje su korisne, te da omogući inkorporaciju naučenih lekcija u procese donošenja odluke i recepienata i donora.

.....

**Evaluacija je ocenjivanje, sistematično i objektivno koliko god je to moguće, nekog tekućeg ili okončanog projekta, programa ili strategije, i to ocenjivanje nacrt, implementacije i rezultata.**

.....

### Cilj Vodiča

Cilj vodiča je da pruži menadžerima i organizatorima ne-vladinih organizacija sveobuhvatno i praktično razumevanje monitoringa i evaluacije. Iako je primenljiv i na strategije i programe, vodič je fokusiran pre svega na projekte. Monitoring i evaluacija su povezani sa širim temama menadžmenta projekta i sa više specifičnim temama pisanja predloga projekta.

Uspešno obučeni će znati da:

- identifikuju korisnike projekta;
- obezbede da korisnici i tim projekta budu zadovoljni;
- prate korišćenje budžeta projekta i ličnog vremena;
- sakupe informacije o tome ko tačno koristi usluge projekta;
- pripreme izveštaj o progresu u bilo koje vreme; i
- izmere efekte aktivnosti projekta.

### Veštine koje treba razviti

Vodič daje modele i oruđa za razvijanje metoda evaluacije i monitoringa i gradi veštine potrebne za osmišljavanje i primenu aktivnosti, kao što su:

- komunikacija;
- planiranje;
- informacioni menadžment; i
- rukovođenje.

Vodič pomaže razvijanje sposobnosti u:

- obavljanju diskusija o planiranju i evaluaciji sa timom projekta i korisnicima;
- postavljanju pravih pitanja kako bi se otkrile dalje potrebe i očekivanja;
- uspostavljanju prioriteta;
- postavljanju merljivih ciljeva;
- obezbeđivanju zdravog protoka informacija unutar organizacije;
- efikasnom komuniciranju sa spoljnim korisnicima;
- sakupljanju svih relevantnih podataka i razvijanju menadžment sistema;
- poveravanju zadataka članovima tima;
- obezbeđivanju zdrave radne sredine za tim projekta; i
- ocenjivanju rada tima.

### Sadržaj

Vodič objašnjava termine i metode uključene u evaluaciju i monitoring. Takođe uključuje pristupe u osmišljavanju i primeni efikasnih strategija evaluacije i monitoringa, sa planom rada i vežbanjima kao pomoć u napredovanju radionice.

### **Veštine komunikacije**

Prilikom sakupljanja podataka tokom monitoringa, intervjuisanja korisnika projekta, ili sakupljanja informacija u sveobuhvatne analitičke izveštaje, od suštinskog su značaja dobre komunikacione veštine. Poruke moraju biti poslate na jasan i značajan način. Takođe, kritično je i sakupljanje i analiza povratne sprege.

### **Veštine planiranja**

Aktivnosti monitoringa i evaluacije su instrument za postizanje uspeha u osmišljavanju projekta i implementaciji. Prilikom pisanja predloga projekta treba imati na umu da donori žele da jasno vide kako će input i output, rezultati ili uticaji projekta biti praćeni i vrednovani. Menadžeri moraju da predvide količinu promena koje žele da postignu u određenom vremenskom periodu, uz korišćenje određenih resursa (input) i na određenom nivou kvaliteta.

Dakle, uspešan projekat mora da obezbedi sledeće elemente:

- Uspostavljene prioritete, koji su najurgentniji / najvažniji aspekt za monitoring / evaluaciju; i
- Specifično osmišljene i merljive ciljeve, kako za direktne aktivnosti projekta, tako i za monitoring i evaluaciju.

### **Veštine informacionog menadžmenta**

Kada dobiju konfuznu i vremenski zahtevnu količinu podataka obezbeđenu informacionim i komunikacionim tehnologijama, od aktivista i lidera se očekuje da budu sposobni da nađu, strukturiraju i prezentuju jasno relevantne informacije. U rukovanju informacijama esencijalno je:

- fokusirati se na relevantne podatke;
- koristiti pouzdane izvore; i
- kritički analizirati podatke.

### **Veštine rukovođenja**

Zadatci monitoringa i evaluacije projekta zahtevaju opšte i specifične veštine rukovođenja, bilo da ih izvodi tim projekta ili stručnjaci sa strane. Sledeće sposobnosti i upravljačke veštine su neophodne kada se upravlja ljudskim resursima:

- delegiranje vlasti;
- motivisanje osoblja;
- organizovanje timskog rada; i
- ocenjivanje rada.

Zbog toga što je velika količina podataka potrebna za monitoring i evaluaciju, znatni ljudski resursi (iz organizacije i izvan nje) moraju biti koordinisani, planirani i vođeni ka konkretnim rezultatima. Zbog toga, monitoring i evaluacija nisu jednostavne i rutinske radnje sakupljanja i sabiranja podataka, već mnogo više umetnost rukovođenja ljudima i njihovim znanjem.

Na slici 1 su prikazani neki važni koncepti kada se radi sa evaluacijom i monitoringom. Ove komponente su opšte i formiraju glavne osnove na kojima se ocenjuje projekat ili program. U praksi, komponentama evaluacije će biti dat specifičan kontekst u odnosu na projekat koji se razmatra.

### **Uspešno evaluiranje zahteva:**

- **Jasna pitanja:** jednostavna i diskriptivna;
- **Pouzdana prezentacije:** fokusirane i strukturirane koliko god je to moguće;
- **Sistematsku povratnu spregu:** učestalu i redovnu;
- **Veštine pisanja izveštaja:** praćenje modela i standarda.

Evaluacija se u velikoj meri oslanja na informacije sakupljene redovnim putem u toku implementacije projekta. Da bi se poboljšao menadžment projekta, važno je obezbediti sistematsko sakupljanje podataka sistemima monitoringa i evaluacije osmišljenim za taj projekat.

## Održavanje obuke

Vodič treba koristiti u kombinaciji sa datim praktikumom. Veći deo vodiča je osmišljen tako da se može koristiti kao pomoćni materijal ili čitač za polaznike tokom sesija obuke. U svakom slučaju, trener može da ga adaptira prema specifičnom kontekstu i vremenskom okviru obuke.

## Spreman za obuku

### Razumevanje koncepta monitoringa i evaluacije

Zadatak ocenjivanja strategija, programa ili projekata se obično dodeljuje ljudima unutar i izvan organizacije:

- **Unutrašnji:** tim projekta, izvršni tim, odbor;
- **Spoljašnji:** nezavisni eksperti, donori, vlasti.

SLIKA 1

### Koncepti za evaluaciju i monitoring

- **Glavni cilj** podrazumeva ukupni cilj koji se projekom namerava dostići na duge staze. On daje racionalnost korišćenju resursa u određenom projektu. Oni koji su uključeni moraju sve vreme da imaju cilj na umu jer on daje osnove za ocenu postignutog. Važno je formulisati cilj tako da ciljne grupe budu jasno specifikovane.
- **Rezultati** (Outputs) su stvoreni projektom kao konsekvencija njegovih aktivnosti. Uobičajna greška u menadžmentu projekta je mešanje rezultat i cilja i time stvaranja konfuzije između toga šta bi projekat trebalo da da u stvarnosti i rezultata za koje se neko nada da budu dostignuti hipotetički.
- **Input** uključuje finansije, personal, materijale i dr. investirane u projekat. Input može da obezbedi donor ili organizacija i on uključuje sve što je neophodno za projekat da bi se sprovele planirane aktivnosti i dostigli očekivani rezultati.
- **Pretpostavke** su svi događaji, uslovi ili odluke izvan kontrole projekta, ali za koje se očekuje da se dogode. Pretpostavke treba da budu opisane kao pozitivni uslovi u istoj liniji sa ciljevima i rezultatima. Ako projekat zavisi od ozbiljnih pretpostavki koje nisu poželjne, projekat ne treba započinjati osim ukoliko se zavisnost od tih pretpostavki može suštinski redukovati korišćenjem različite strategije.
- **Efikasnost** meri rezultate projekta - kvalitativne i kvantitativne - u odnosu na ukupni input resursa. Ona pokazuje koliko su ekonomično različiti inputi konvertovani u rezultate. Efikasnost je mera produktivnosti procesa implementacije: npr. do kog stepena dostignuti rezultati potiču od efikasnog korišćenja finansijskih, ljudskih i materijalnih resursa. Glavna teškoća u merenju efikasnosti je određivanje standarda za merenje. Tim za evaluaciju može izabrati postavljanje standarda vezanih za:
  - druge uporedive projekte;
  - iskustva sa drugim projektima; ili
  - određene razumne kriterijume.

I članovi organizacije i oni koji to nisu, imaju svoje prednosti i mane. Na slici 2 su prikazana neka opšta pravila koja treba zapamtiti u vezi sa ovim.

## Algoritam evaluacije

Evaluacija je kompleksniji proces od jednostavne aktivnosti. Da bi se osigurao uspeh (pouzdati podaci, značajni zaključci, objektivnost), ovaj proces mora da bude dobro planiran, osmišljen i implementiran.

Kada se planira evaluacija, treba odgovoriti na sledeća pitanja:

- Šta je svrha evaluacije: učenje ili kontrola?  
Oba su od koristi za razvoj organizacije: evaluacija učenja ima za cilj da poboljša planiranje, organizovanje i implementaciju ciljeva organizacije, dok je evaluacija kontrole aktuelno oruđe menadžmenta sa ciljem da se ispune očekivanja interesnih grupa. Evaluacija učenja je više vođena iznutra, dok se evaluacija kontrole češće sprovodi pod pritiskom spolja (interesenti).

.....

**Otkriće se ne sastoji od traženja novih zemalja, već od gledanja novim očima**

— Marcel Proust

.....

■ **Efektivnost** pokazuje da li je svrha projekta ispunjena ili stepen do koga su rezultati doprineli da se postigne cilj. Ona pokazuje da li se projekat kreće u planiranom pravcu. Ocena efektivnosti je deo tekućeg monitoringa projekta. Da bi se ciljevi projekta mogli meriti, oni treba da budu specifični, merljivi i vremenski ograničeni. Često su ciljevi formulisani nejasno i veoma uopšteno. Tipičan primer je “poboljšati uslove života”. U ovakvim slučajevima tim za evaluaciju treba da ima operacione ciljeve bazirane na postojećoj dokumentaciji projekta. Očekivani rezultati treba da budu konkretni i eksplicitni, npr.: “trosobni apartmani za 50 porodica sa malom decom iz grada X.”

■ **Uticaj** podrazumeva predviđene i nepredviđene konsekvence projekta. Ovde je ocenjivanje u vezi sa ciljem i svrhom projekta i zahteva obimno istraživanje. Posebno veliki problem može da bude dokazivanje da se uočene promene dešavaju zbog određenog projekta. Različiti uticaji se mogu događati u različito vreme. Jedna evaluacija treba da uzme u razmatranje i kratkoročne i dugoročne efekte. Evaluacija uticaja se često sprovodi dok je projekat još uvek u toku. U ovim slučajevima, može biti teško predvideti dugoročne uticaje. Na primer, jedan infrastrukturni projekat brže pokazuje uticaj

od jednog obrazovnog projekta.

■ **Relevantnost** je ukupna procena toga da li je projekat u liniji sa prioritetima i organizacije i donora. Svrha ovoga je da se razjasni treba li projekat prihvatiti, odbiti ili preformulisati. Relevantnost je pitanje od vitalnog značaja, zbog toga što pokazuje stepen do koga se prioriteti projekta poklapaju sa širim prioritetnim kontekstom. Promena u spoljašnjim uslovima može značiti da projekat sada ima manji prioritet. Na primer, jednom kada je neki politički konflikt rešen, nema više potrebe za izbegličkim kampovima.

■ **Održivost** je ukupna procena stepena do koga se očekuje da traju pozitivne promene dobijene projektom (trajnost uspeha). Održivost je tako viši nivo testiranja uspeha projekta. Donori posebno ističu značaj dugoročne perspektive i trajanja poboljšanja. Održivost je vezana za ono što se dešava nakon okončanja projekta. Zbog toga je teško dati bilo kakvu sigurnu procenu održivosti ukoliko projekat traje ili je upravo okončan. Pretpostavke o budućim razvojima treba da budu date na osnovu dostupnog znanja u vezi sa projektom i lokalnom zajednicom.

SLIKA 2

### Za i protiv korišćenja insajdera i autsajdera za ocenjivanje

	PREDNOSTI	MANE
Insajderi	pouzdanije znanje	manja objektivnost
Autsajderi	veća objektivnost	manje pouzdano znanje

- Kome je namenjena evaluacija: organizaciji, donoru ili korisnicima? Njihove potrebe i interesi su različiti i shodno tome treba na odgovarajući način osmisliti kriterijume i indikatore evaluacije. Na primer, ista usluga koju projekat nudi (besplatan pristup internetu za HIV pozitivnu decu) može se oceniti iz tri različite perspektive - donore interesuje broj korisnika, cena usluge i efekti. Korisnike interesuje kvalitet usluge (pristup, sati, brzina, pomoć). Organizaciju može interesovati da li je usluga u liniji sa ciljevima organizacije.
- Šta nameravamo da ocenjujemo: strategiju, program ili projekat? Što je opštiji nivo ka kome je evaluacija usmerena, to ona mora biti kompleksnija i preciznija. Lakše je oceniti projekat od strategije: manje informacija i vremena je potrebno.

SLIKA 3

### Pitanja na koja se nailazi prilikom osmišljavanja evaluacije

- Koje aspekte treba ocenjivati? Kriterijume i indikatore treba izabrati u zavisnosti od svrhe, primaoca i nivoa evaluacije.
- Koji podaci su potrebni? Ovo zahteva osmišljavanje pogodnih instrumenata za sakupljanje relevantnih informacija za kriterijume i indikatore evaluacije - kvantitativne ili kvalitativne.
- Koji izvori informacija su najbolji? Praksa sugeriše kombinovanje formalnih i neformalnih, zvaničnih i privatnih izvora informacija za bolje pokrivanje teme.
- Kojom metodologijom se treba služiti prilikom sakupljanja podataka? Možemo izabrati jednostavne i jeftine metode, ili one više sofisticirane koje zahtevaju više resursa, u zavisnosti od ograničenja koje nameću cilj i budžet.
- Kako podaci treba da budu interpretirani? Dijagrami i brojevi imaju sami po sebi malo smisla. Kako bi se učinili relevantnim, neophodno je postaviti ih u kontekst evaluacije: 25% rasta - čega? U poređenju sa čim? U kom vremenskom periodu? Dokazuje šta? Sa kakvim uticajem?
- Kako ćemo oceniti zadatke unutar tima za evaluaciju? Ako izaberemo sofisticiranije metode evaluacije, trebaće nam specijalne kompetencije za njihovu primenu (osmišljavanje upitnika, vođenje grupne diskusije, i sl.). Ali čak i jednostavni zadatci poput monitoringa prisutnih treba da budu jasno rapoređeni članovima tima.
- Kakav ćemo raspored napraviti? Monitoring treba da bude jedna tekuća aktivnost koja nadsenčuje ceo proces implementacije projekta. Što se tiče obrade i sakupljanja podataka, to treba da bude eksplicitno određeno rasporedom projekta.

- Ko to obavlja: tim projekta ili nezavisni eksperti ili i jedni i drugi? U većini slučajeva, obe strane su uključene, njihove pozadine, perspektive i interesi su različiti. Važno je ugovoriti zajedničko razumevanje toga šta treba evaluirati (kriterijume) i kako (duž kojih indikatora).

Nekoliko pitanja treba rešiti prilikom osmišljavanja evaluacije. Na slici 3 data je lista pitanja i sugestija koje menadžer projekta treba da ima na umu.

Implementacija evaluacije uključuje nekoliko koraka:

- organizovanje i davanje instrukcija timu za evaluaciju;
- sistematsko prikupljanje potrebnih podataka;
- organizovanje i struktuiranje informacija za interpretaciju;
- analiza podataka i izvlačenje zaključaka; i
- prezentovanje podataka u evaluacionom izveštaju.

Postoji zapravo tri etape u procesu evaluacije. Pregled podataka pre nego što evaluacija započne može igrati kritičnu ulogu u obezbeđivanju toga da se tim kreće u dobrom pravcu. Slika 4 pokazuje kako se pregled slaže sa monitoringom i evaluacijom. Podatci moraju biti sakupljeni i pregledani pre započinjanja evaluacije i važno je biti kritičan prema izjavama i dijagramima prezentovanim kao činjenični. Slika 5 daje neke savete kako reći jesu li podatci relevantni ili pouzdani.

### Tri etape procesa evaluacije

- **Monitoring:** sakupljanje podataka u vezi sa predmetnom oblašću;
- **Pregled:** struktuiranje podataka za interpretaciju;
- **Evaluacija:** interpretacija i prezentovanje podataka.

SLIKA 4

#### Karakteristike relevantnih i pouzdanih podataka

##### ESENCIJALNI

- U vezi su sa centralnim elementima koji mogu da opišu napredovanje projekta;
- Opisuju bitne oblasti;
- Odgovaraju potrebama korisnika kao osnova za poboljšanje menadžmenta.

##### DOSTUPNI

- Izgrađeni su na već registrovanim informacijama
- Ne zahtevaju studije tokom kojih će se trošiti vreme i resursi.

##### JEFTINI

- Rezultati opravdavaju troškove;
- Balans između veličine uzorka i pouzdanosti je optimalan kada se koristi istraživanje polja.

##### AKTUELNI

- Relevantni u pogledu komponenti projekta;
- Bazirani na najnovijim informacijama iz potvrđenih (autorizovanih) izvora.

## Strateško razmišljanje o evaluaciji

“Evaluacija je teret,” žale se često menadžeri. Zaista, sistematsko praćenje tekućeg projekta i izveštavanje o njegovim rezultatima zahteva znatnu količinu vremena i napora. U svakom slučaju, dobro planiran i pažljivo osmišljen evaluacioni okvir je od koristi za organizaciju i njene interesente.

### Primaoci rezultata evaluacije

- Opšta javnost;
- Korisnici;
- Donori;
- Partneri i kompetitori;
- Vlasti.

### Koristi od evaluacije

Evaluacija **poboljšava razvoj organizacije** na strateškim, taktičkim i operacionim nivoima:

- Strateški pomaže uklapanju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva organizacije;
- Taktički doprinosi korišćenju resursa za bolje ispunjenje ciljeva;
- Operaciono pomaže izgradnji realnijih vremenskih rasporeda i budžeta.

## Hijerarhija cilja projekta (Project goal hierarchy - PGH)

Projekat može biti definisan kao planirani proces osmišljen da bi se dostigle određene promene unutar datog vremena uz korišćenje određenih resursa. Projekat se može posmatrati kao lanac uzroka i efekata na četiri nivoa:

- **Ulazi (Inputs)** su različiti resursi primenjeni u cilju postizanja određenih rezultata.
- **Rezultati (Outputs)** su neposredni rezultati koje projekat treba da garantuje.
- **Svrha (Purpose)** je glavna pozitivna promena zamišljena projektom.
- **Ciljevi (Goals)** su dugoročne koristi od implementacije projekta.

## Komponente evaluacije

Svrha evaluacije je da se uradi ocenjivanje na ukupnom nivou. Koncentrisana je na nekoliko centralnih kriterijuma koji se nazivaju komponente evaluacije. Ključne komponente evaluacije su nam poznate iz predloga projekta: efikasnost, efektivnost, uticaj, relevantnost i održivost.

- **Efikasnost:** maksimalni rezultati iz dostupnih resursa (konvertovanje inputa u rezultate);
- **Efektivnost:** dostizanje ciljeva (specifični, merljivi, vremenski ograničeni);
- **Uticaj:** dugoročni pozitivni i negativni efekti projekta;
- **Relevantnost:** kompatibilnost u širem kontekstu; i
- **Održivost:** dugoročna ostvarivost projekta.

## Strateška evaluacija rezultata

Promoteri, korisnici i donori projekta su zainteresovani u stvaranju i objavljivanju i kratkoročnih i dugoročnih rezultata. Resursi su oskudni, a kompeticija velika. Prema tome, uspeh organizacije se meri pomoću pet kriterijuma definisanih prema modelu hijerarhije cilja projekta

Evaluacija se gradi na znatnom obimu informacija sakupljenih na kontinuiranim osnovama tokom faze implementacije projekta. Da bi se poboljšao menadžment projekta, važno je obezbediti sistematsko sakupljanje podataka sredstvima sistema monitoringa i evaluacije osmišljenim za taj projekat.

## Kriterijum i indikatori evaluacije

Svaka od pet komponenti evaluacije se može osmisлити iz različite perspektive, u zavisnosti od namene (učenje ili kontrola), nivoa (strategija, program ili projekat) i primaoca (korisnici, donori, organizacija) evaluacije. Ove perspektive determinišu kriterijume koje biramo. **Kriterijumi** definišu šta će se tačno ocenjivati: uključeni **resursi**, **aktivnosti** koje se obavljaju, postignuti **rezultati** i **efekti** intervencije. Indikatori su “merljive jedinice” (kvantitativne ili kvalitativne) izabranih kriterijuma: broj, procenat, nivo (zadovoljenja, uključenosti, prisutnih, nedelja, troškova, rešenih slučajeva, reportaža i dr.). Iz perspektive donora, najocenjeniji resursi su vreme i novac (poštovanje vremenskog rasporeda i budžta). Druga važna stvar je dostignutost ciljeva. Da bi se mogli lako oceniti, ciljevi treba da budu specifični, merljivi, dostižni, relevantni i vremenski ograničeni.

## Faktor za razmatranje u finansijskim analizama

Iz očiglednih razloga, dobar menadžment projekta uključuje pažljivu analizu finansijskih resursa. Postala je uobičajna praksa da se koristi ko-finansirajuća strategija i dugoročni pristup finansijskim resursima i odnosu troškovi - koristi. Kada analize projektuju izvodljivost u finansijskom smislu, neophodno je sakupiti informacije o tri glavna aspekta: **finansijska održivost**, **isplativost** i **analiza troškova - koristi**.

## Instrumenti i metode monitoringa i evaluacije

### Priprema plana rada evaluacije

Plan rada evaluacije je instrument za obezbeđivanje jasnog opisa toga ko će izvoditi evaluaciju, kao i šta će evaluirati, kada i zašto.

### Priprema evaluacionih pitanja

Glavne problemske oblasti moraju se prodiskutovati da bi se odredilo koji aspekti će biti evaluirani i na koja će se pitanja odgovoriti.

### Priprema metoda evaluacije

Metode za evaluaciju dostignuća projekta moraju biti pažljivo odabrane. Kriterijumi i indikatori za ovo ocenjivanje moraju da slede logično.

### Plan rada

Plan rada mora biti napisan tako da jasno opisuje vremenski raspored aktivnosti, zatim koji će članovi tima biti uključeni i kako će zadatci biti podeljeni.

### Dokumentacija

Čuvanje odgovarajućeg traga aktivnosti jedne organizacije je kritični deo posla monitoringa i evaluacije. Veoma često tim projekta zanemaruje čuvanje traga dokumenata resursa, aktivnosti, rezultata ili uticaja njihovog projekta. Da bi se identifikovao nivo dobijenih promena od vitalnog je značaja imati pri ruci sledeće komponente:

- sistematski pregled postojećih informacija i ključnih informatora;
- opis projekta, ciljeva i aktivnosti;
- hronološku prezentaciju faza projekta i glavnih tekućih promena;
- ažurirane budžete;

## Finansijska analiza

- **Finansijska održivost:** Ima li dovoljno finansija da se pokriju budući troškovi nakon što tekuća podrška prestane? Za ovo su potrebne informacije o operativnim troškovima i troškovima održavanja, kao i o dostupnim grantovima i dodeljivanjima.
- **Isplativost:** Da li su se slični rezultati mogli postići uz manje troškove? Potrebne su ti informacije o:
  - troškovima projekta i komponentama projekta;
  - alternativnim sredstvima za ispunjenje zadataka; i
  - troškovima u nekim sličnim projektima.
- **Analiza troškova - koristi:** Da li su troškovi projekta opravdani s obzirom na dobijene koristi? Ovo zahteva informacije o:
  - proizvedenim uslugama i robi;
  - uštedi rada;
  - društveno - kulturnim koristima; i sl.

SLIKA 6

### Koraci u primeni evaluacije

#### PRE-STUDIJA

- Odredi ko će obaviti evaluaciju;
- Formuliraj studiju sa nadležnima;
- Primeni studiju;
- Podnesi izveštaj timu za evaluaciju.

#### ANALIZA PODATAKA

- Sredi, analiziraj i kontroliši podatke;
- Interpretiraj podatke;
- Zaključci i preporuke.

#### SAKUPLJANJE PODATAKA

- Pregledaj dokumenta;
- Uradi intervju;
- Uradi studije posebnih polja;
- Obavi posete terena, inspekcije;
- Održi grupne diskusije;
- Pokreni testiranja.

#### FINALNA ETAPA

- Presentuj zaključke i preporuke u izveštaju;
- Objavi rezultate.

- kopije ključnih dokumenata projekta;
- rezimee prethodnih ocena projekta; i
- zahteve za informacijama od članova tima projekta i drugih relevantnih strana.

Slika 6 prikazuje prigodnu listu nekih stvari koje treba razmotriti prilikom izvođenja jedne evaluacije. Treba imati na umu da ova lista ni na koji način nije iscrpljena. Naprotiv, to je minimalni prikaz aktivnosti koje treba raspodeliti i sprovesti.

### Formalne metode evaluacije

Formalne metode evaluacije su one koje su naučno validne, koje se trenutno koriste u istraživanjima i smatraju se pouzdanim i validnim. Kada se značajne promene dešavaju - i značajni resursi su uključeni - opravdano je koristiti se više naučnim metodama, kao što su formalna istraživanja, posmatranja participanata i direktna merenja. One uključuju znatne resurse u smislu ekspertize, vremena i novca.

### Uprošćene metode koje se obično koriste

Većina projekata srednjeg ranga ne može priuštiti metode evaluacije koje zahtevaju utrošak resursa. U ovim slučajevima jednostavne, a opet pouzdane metode, dovoljne su za ocenjivanje projekta. Intervjui su obično korišćena tehnika za sakupljanje informacija na strukturiran i fokusiran način: ključni informatori, grupe i fokusirane grupe mogu dati vredne i validne podatke za izvođenje procene. Direktno posmatranje i neformalna istraživanja, ako se koriste na pravi način u smislu fokusiranosti, takođe mogu dati moćne podatke za dokumentovanje promena postignutih projektom. Na slici 7 su prikazane neke karakteristike formalnih i neformalnih tehnika.

## SLIKA 7

**Za i protiv formalnih metoda evaluacije****FORMALNO ISTRAŽIVANJE**

- Uključuje korišćenje pisanih i usmenih intervjua / upitnika;
- Prednosti: pre-definisanje pitanja i komponenti;
- Ograničenja: sakupljanje podataka je zahtevan posao.

**POMATRANJE UČESNIKA**

- Temeljno posmatranje izabranih slučajeva;
- Može biti participatorno za evaluatora;

- Prednosti: odlično za razumevanje procesa;
- Ograničenja: manje prikladno za generalizaciju.

**DIREKTNO MERENJE**

- Registrovanje podataka koji se mogu kvantifikovati ili klasifikovati sredstvima analitičke analize;
- Prednosti: precizno, pouzdano, često jeftino;
- Ograničenja: registruju se fakti, a ne objašnjenja.

## SLIKA 8

**Za i protiv neformalnih metoda evaluacije****INTERVJUISANJE KLJUČNOG INFORMATORA**

- Obezbeđuje opštu, diskriptivnu informaciju od individua;
- Prednosti: fleksibilan, temeljni pristup;
- Ograničenja: rizik od subjektivnosti.

**INTERVJUISANJE GRUPE**

- Daje direktne informacije o ljudima na koje projekat utiče;
- Prednosti: mali troškovi, efikasnost, direktan kontakt;
- Ograničenja: diskusija može biti manipulisana.

**INTERVJUISANJE FOKUS GRUPE**

- Za analizu specifičnih, kompleksnih problema;
- Identifikovanje stavova i prioriteta u manjim grupama;
- Prednosti: kreativnost, efikasnost;

- Ograničenja: zahtevan metod, rizik od stvaranja predrasuda.

**DIREKTNO POSMATRANJE**

- Inspekcija, posete terena, posmatranje korišćenjem infrastrukture, usluge;
- Prednosti: pruža dublji uvid;
- Ograničenja: zavisi od razumevanja i interpretacije posmatrača.

**NEFORMALNO ISTRAŽIVANJE**

- Kvantitativno istraživanje malih uzoraka; procedure ne-probabilnog uzorkovanja;
- Prednosti: umerena i brza sredstva za dobijanje kvantitativnih podataka;
- Ograničenja: rizik od generalizacije i grešaka u uzorkovanju.

### Različiti rašireni pristupi

Posle monitoringa, pregleda i evaluacije dostignuća projekta, vreme je za sakupljanje, prezentovanje i skladištenje relevantnih podataka. Ima nekoliko dostupnih formata za ove procese: rezimei, bibliografije, godišnji izveštaji, tematski izveštaji, seminari i baze podataka.

- Rezimei: opisi aktivnosti projekta, sa zaključcima i preporukama
- Bibliografije: godišnji popisi istraživanja, kratke bibliografije evaluacionih izveštaja
- Tematski izveštaji: rezimei godišnjih aktivnosti i finansija
- Tematski izveštaji: prezentacije tema, sa primerima iz specijalnih studija
- Seminari: prezentacije i diskusije rezultata sa onima koji su uključeni u projekat
- Baze podataka: elektronske kolekcije podataka kojima se može lako pristupiti

Najuobičajniji format prezentovanja podataka su evaluacioni izveštaji (na slici 8 je dat standardni format). Jedan aktuelni izveštaj će međutim biti adaptiran da bi odgovarao tačnom karakteru studije.

## SLIKA 8

## Standardni format za evaluacione izvještaje

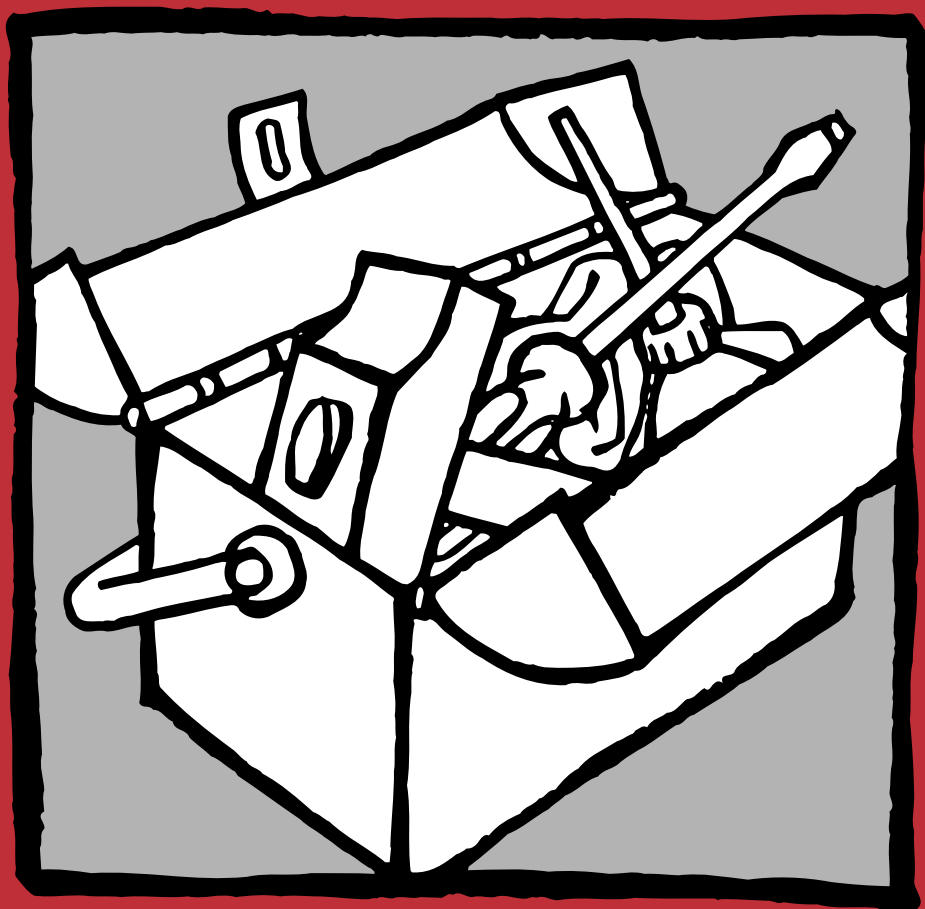
### NASLOVNA STRANA

- **Ime projekta** (zvanično ime)
- **Tip evaluacije** (faze evaluacije, završetak, studija uticaja)
- **Etapa izvještaja** (tekuća ili finalna verzija)
- **Klijent evaluacije** (za koga je izvještaj pripremljen)
- **Autori** (imena individua ili korporacije)

### SUGERISANI SADRŽAJ

- **Izvršni rezime** zaključaka i preporuka (4 - 6 strana)
- **Upoznavanje**
  - Pozadina za evaluaciju;
  - Kratak opis projekta;
  - Kuorišćena metoda za evaluaciju - do detalja;
  - Struktura izvještaja.
- **Relevantnost projekta**
  - Kontekst i obrazloženje za iniciranje projekta;
  - Promene u kontekstu projekta tokom implementacije;
  - Relevantnost projekta u odnosu na regionalne / lokalne prioritete;
  - Relevantnost u odnosu na prioritete donora.
- **Efikasnost**
  - Napredovanje projekta u poređenju sa planovima;
  - Troškovi i korišćenje resursa u poređenju sa budžetom i planovima;
  - Dostignuća;
  - Rezultati u odnosu na korišćenje resursa.
- **Efektivnost**
  - Ciljevi kada je projekat bio osmišljen;
  - Aktuelna dostignuća ciljeva;
  - Faktori koji su uticali na dostizanje ciljeva.
- **Uticaj projekta**
  - Lokalni prioriteti, potrebe i zahtevi;
  - Predviđeni i nepredviđeni efekti na ciljnu grupu i druge;
  - Uticaj na institucionalnom nivou;
  - Faktori koji objašnjavaju uticaj projekta.
- **Održivost**
  - Stepen do koga će projekat biti održiv;
  - Faktori koji utiču na održivost (politički, finansijski).
- **Naučene lekcije**
  - Operacione lekcije (u vezi sa samim projektom);
  - Razvojne lekcije (u vezi sa širim kulturnim kontekstom).
- **Zaključci i preporuke**
  - Zaključci (činjenice);
  - Preporuke (budućnost);





## Praktikum



## Oruđe 1: Indikatori evaluacije

**Opis:** Osmišljavanje instrumenata za merenje pet komponenti evaluacije projekta: efikasnosti, efektivnosti, uticaja, relevantnosti i održivosti

**Učesnici:** Pet jednakih grupa

**Trajanje:** 45 minuta

**Pribor:** Materijal za vežbu za svakog učesnika

### Procedura:

- 1 Učesnici ukazuju, na osnovu standardnog formata evaluacionog izveštaja, elemente koji mogu meriti uspeh pet komponenti istog imaginarnog projekta.
- 2 Svaka od pet grupa dobija zaduženje za dizajniranje jedne komponente.
- 3 Na kraju vežbe svaka grupa zapisuje sopstvene ideje. Pomagač pruža podršku svakoj od pet grupa, pomaže im u formulisanju ideja i daje neophodna objašnjenja.

### Diskusija:

Svaka grupa ukratko izveštava o svojim nalazima ostalim učesnicima.



## Oruđe 2: Intervjuisanje ključnog informatora

**Opis:** Identifikovati ključne informatore i pitati ih relevantna pitanja o projektu

**Učesnici:** Cela grupa

**Trajanje:** 20-30 minuta

### Procedura:

- 1 Naći pet dobrovoljca među učesnicima i dodeliti im sledeće uloge: evaluator projekta, korisnik, član lokalne zajednice, predstavnik medija i predstavnik donora. Oni formiraju unutrašnji krug. Ostatak grupe predstavlja spoljašnji krug posmatrača.
- 2 Evaluator projekta postavlja dva do tri pitanja o jednom imaginarnom projektu svakom od ključnih informatora (npr. Da li ste zadovoljni postignutim? Da li su rezultati isplativi?). Odgovori mogu biti kontradiktorni.
- 3 Posmatrači imaju instrukcije da zapaze protivrečnosti između različitih perspektiva.
- 4 Trener deluje kao moderator i interveniše samo u slučaju pojave konflikta između različitih informatora ili sa evaluatorom projekta.

### Diskusija:

Posmatrači iznose svoje impresije o protivrečnostima i sličnostima.

# 2

## Oruđe 3: Evaluacija proteklog dela obuke

**Opis:** Ocenjivanje progressa u učenju i teškoća na koje se nailazilo u pređenom delu obuke

**Učesnici:** Cela grupa

**Trajanje:** 5-7 minuta

**Pribor:** Upitnici

### Procedura:

- 1 Neka učesnici popune upitnik otvoreno, iskreno i anonimno.
- 2 Treba postaviti pitanja sledećeg tipa:
  - Koje su to najvažnije stvari koje ste naučili iz dosadašnjih aktivnosti?
  - Sa kojim teškoćama ste se susreli?
  - Koji trenutak je bio najmoćniji za vas lično?
  - Pitanja, sugestije, komentari.

### Diskusija:

Započeti **sledeći** dan davanjem kratkog rezimea povratne sprege od grupe, koristeći priliku za rešavanje bilo kog problema, nerazumevanja ili zahteva.

# 3

## Oruđe 4: Ko sam ja? Ko smo mi?

**Opis:** Evaluirati i izraziti slike o sebi i grupi

---

**Učesnici:** Male grupe

---

**Trajanje:** 15 minuta

---

### Procedura:

- 1** Učesnici zapisuju šest stvari (karakteristike, snage, slabosti i sl.) o sebi - tri stvari kao organizatori, a tri kao individue.
- 2** Onda, u grupama od po troje ili četvoro, učesnici dele ocene o sebi sa članovima svoje grupe.
- 3** Svaka grupa treba da pokuša da izrazi govorom pokreta generalizovane slike o celoj grupi. Znači, grupa mora da sintetizuje individualne komponente (ljudi) da bi dala kolektivnu sliku o sebi, više nego što bi to jedna organizacija mogla.

### Diskusija:

Da li je jedna organizacija više od prostog zbira njenih delova? Da li je više od zbira ljudi koji za nju rade? Koliko bi trebalo da se jedna organizacija prilagođava snagama njenih radnika? Da li slike grupe u vežbi odražavaju individualne članove grupe?



## Oruđe 5: Nacrt upitnika za evaluaciju obuke

**Opis:** Vežbanje ključnih veština evaluacije: komunikacione veštine

**Učesnici:** Četiri jednake grupe

**Trajanje:** 20-30 minuta

**Pribor:** Papir i marker za svaku grupu

### Procedura:

- 1** Zatražiti od svake grupe da odabere jedan od kriterijuma da bude evaluiran: sadržaj, proces (dinamika grupe), pomoć ili logistiku obuke.
- 2** Svaka grupa ima 20 minuta da osmisli grupu relevantnih pitanja za odabrani kriterijum i ispiše ih.
- 3** Pomagači ukazuju na najbolje formulisana pitanja u svakoj grupi i otkrivaju učesnicima da su upravo dizajnirali upitnik za evaluaciju upravo održane obuke i da će biti upitani da odgovore na četiri kategorije pitanja na sledećoj sesiji.

5

## Oruđe 6: Magično penkalo

**Opis:** Pronalaženje značajnog i plodnog načina za završavanje obuke i pružanje korisne povratne sprege treneru

**Učesnici:** Kao grupa, sede u krugu

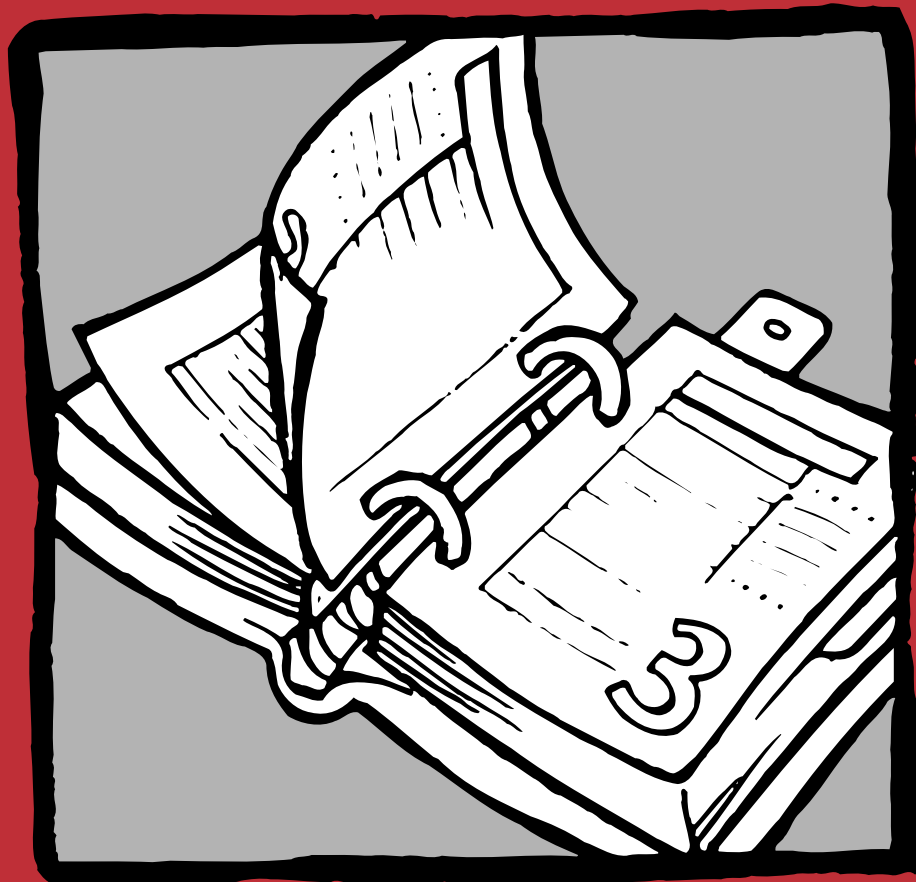
**Trajanje:** 10 minuta

**Pribor:** "Magično penkalo"

### Procedura:

1. Proslediti magično penkalo i pitati svakog učesnika po redu da otkrije svoja osećanja o procesu učenja u jednoj rečenici.
2. Zahvaliti se polaznicima obuke na njihovom učešću i iskrenim komentarima i zaključiti obuku.

# 6



## Primer dnevnog reda radionice



## Kako držati obuku

Ovaj primer dnevnog reda je namenjen da vam dalje pomogne u prilagodavanju rada na obuci u obavljanju evaluacije i monitoringa uz korišćenje različitih elemenata ovog priručnika i praktikuma. Njegovo tačno korišćenje, u kombinaciji sa drugim aktivnostima, treba da bude bazirano na onome što znate o očekivanjima i iskustvima vaših polaznika, kao i na vremenu dostupnom za održavanje kursa. Kao dodatak temama koje se obrađuju na obuci, primer dnevnog reda daje predloge aktivnosti koje mogu da obezbede interaktivne elemente vašoj obuci.

### Primer dnevnog reda radionice

#### Deo 1 Upoznavanje

##### KATEGORIJA

Upoznavanje učesnika i trenera

Upoznavanje sa temom

Upoznavanje sa planom rada

##### SVRHA

Učesnici i trener se međusobno upoznaju

Razjašnjavanje termina evaluacije i monitoringa

Postavljanje ciljeva za učenje

##### PREDLOŽENE AKTIVNOSTI

Učesnici se međusobno predstavljaju, njihove organizacije i njihova očekivanja

Šta su monitoring i evaluaciji zašto se izvode?

Pomoćni materijal, objašnjavanje, pitanja

#### Deo 2 Finansijska analiza

##### KATEGORIJA

Aktivnost male grupe

Finansijska analiza

Grupna aktivnost

##### SVRHA

Osmišljavanje indikatora

Razumevanje metoda i važnost pravilne finansijske analize

Učenje gledanja i gledanja kroz različite perspektive

##### PREDLOŽENE AKTIVNOSTI

Oruđe 1: **Indikatori evaluacije**

Predavanje / prezentacija

Oruđe 2: **Intervjuisanje ključnog informatora**

#### Deo 3 Metode

##### KATEGORIJA

Metode monitoringa i evaluacije

Plan rada evaluacije

Dokumentacija za monitoring i evaluaciju

##### SVRHA

Upoznavanje različitih metoda

Priprema plana rada evaluacije

Delenja i pronalaženje novih pristupa

##### PREDLOŽENE AKTIVNOSTI

Prezentacija / pomoćni materijal

Predavanje, nastava

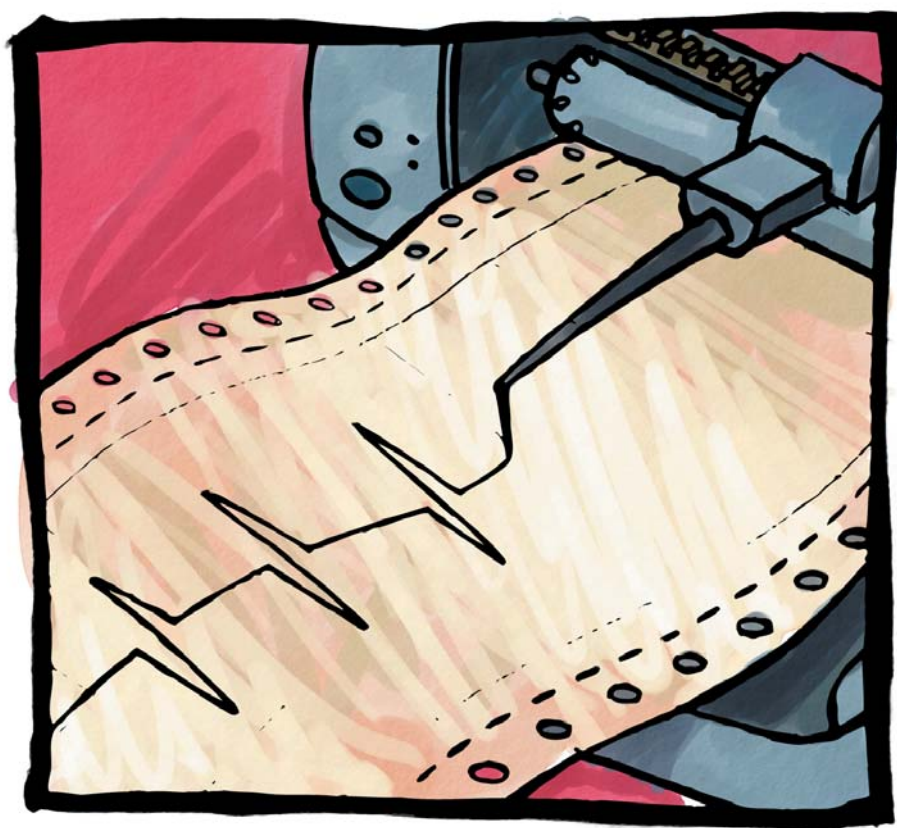
Iznošenje ideja

<b>Primer dnevnog reda radionice</b>		
<b>Deo 4 Intervjuisanje grupe</b>		
<b>KATEGORIJA</b>	<b>SVRHA</b>	<b>PREDLOŽENE AKTIVNOSTI</b>
Intervju grupe	Pretstavljanje subjekta	Anegdote, predavanje
Pregled	Pregled predenog materijala i ukazivanje na glavne tačke	Trener zapisuje glavne ideje onako kao ih učesnici vide
Evaluacija dana	Učenje kako poboljšati prvu polovinu obuke	Oruđe 3: <b>Evaluacija predenog dela obuke</b>
<b>Deo 5 Evaluacija</b>		
<b>KATEGORIJA</b>	<b>SVRHA</b>	<b>PREDLOŽENE AKTIVNOSTI</b>
Samo-evaluacija	Ohrabrivanje učesnika da vrednuju sebe	Oruđe 4: <b>Ko sam ja? Ko smo mi?</b>
Veštine evaluacije	Upoznavanje veština evaluacije	Predavanje /prezentacija
Evaluacija u praksi	Vežbanje veština evaluacije	Rad u paru / grupi, diskusija
<b>Deo 6 Izveštavanje</b>		
<b>KATEGORIJA</b>	<b>SVRHA</b>	<b>PREDLOŽENE AKTIVNOSTI</b>
Izveštavanje	Upoznavanje osnova formu lisanja izveštaja	Predavanje /prezentacija
Informacioni menadžment	Ispitivanje različitih načina za upravljenje informacijama	Iznošenje ideja
Teškoće u evaluaciji projekta	Prevazilaženje problema u evaluaciji projekta	Diskusije u malim grupama
<b>Deo 7 Algoritam evaluacije</b>		
<b>KATEGORIJA</b>	<b>SVRHA</b>	<b>PREDLOŽENE AKTIVNOSTI</b>
Proces evaluacije	Razumevanje kompleksnosti procesa evaluacije	Prezentacija
Rezultat grupe	Evaluacija rezultata obuke grupe	Formulisanje izveštaja
Diskusija	Završna pitanja o evaluaciji	Otvoreni forum
<b>Deo 8 Zatvaranje</b>		
<b>KATEGORIJA</b>	<b>SVRHA</b>	<b>PREDLOŽENE AKTIVNOSTI</b>
Nacrt	Kreiranje nacrtu upitnika	Oruđe 5: <b>Nacrt upitnika za evaluaciju obuke</b>
Finalna obuka	Popunjavanje upitnika i diskusija	Upitnici
Rezime	Završni komentari i povratna sprega	Oruđe 6: <b>Magično penkalo</b>



RAZVIJANJE VEŠTINA NVO

# Evaluacija i Monitoring



REGIONALNI CENTAR ZA ŽIVOTNU  
sredinu za Centralnu i Istočnu Evropu