



**Министарство просвете Републике Србије
Програм реформе средњег стручног
образовања**



Јединица за имплементацију Програма
Отона Жупанчича 30, 11000 Београд
Тел./ Факс: +381 11 260 8181
Е-mail: office@vetserbia.edu.yu
www.vetserbia.edu.yu

**СЕМИНАР ЗА ВИШЕ СЛУЖБЕНИКЕ МИНИСТАРСТВА ПРОСВЕТЕ И
СПОРТА**

***РАЗВОЈ И УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА КАО СРЕДСТВИМА
КВАЛИТЕТНОГ КРЕИРАЊА ПОЛИТИКЕ У ОБРАЗОВАЊУ***

Модул 4:

**Праћење и евалуација пројекта
1-3. новембра 2007.**

Предавач: Лучан ЧОЛАН
Међународни краткорочно ангажовани експерт, РАЗВОЈ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

**МАРФИЈЕВ ЗАКОН О УПРАВЉАЊУ ПРОЈЕКТИМА
БРОЈ 4**

«Када ствари иду добро, ипак нешто може поћи наопако.
Када помислите да не може бити горе, знајте да ће бити.
Када вам се чини да се ситуација побољшава, вероватно
сте превидели нешто.....
Марфи је био оптимиста!»



Програм реформе средњег стручног образовања – фаза 2
Пројекат финансира Европска унија преко Европске агенције за реконструкцију

Модул V

Праћење и евалуација пројекта

Циљ: Састављање елемената кохерентног система праћења и евалуације за развој пројекта.

Компетенције:

- Створити инструменте за праћење и евалуацију развојних пројекта
- Утврдити критеријуме за извођење пројекта и формулисати показатеље успеха
- Утврдити најприкладније механизме за коришћење праћења и евалуације као инструмента за непрестано усавршавање
- Коришћење резултата евалуације за формулисање политике (policy) и утицај на процес доношења одлука

Садржај:

- Систем и инструменти праћења. Улога праћења и извештавања у пројектним активностима
- Евалуација извођења пројекта
- Непрестано усавршавање пројекта и имплементација
- Капитализација и одрживост
- Основа за процес креирања политике: како користити извештаје о оцени пројекта у процесима креирања политике и утицања на одлуке

ДНЕВНИ РЕД

Дан 1, 1. новембар

ВРЕМЕ	ТЕМА
09.00 – 10.30	Праћење и евалуација у контексту управљања пројектом
10.30 – 11.00	Пауза за кафу
11.00 – 13.00	Смисао концепта и функција праћења и евалуације пројеката
13.00 – 14.30	Пауза за ручак
14.30 – 16.00	Праћење пројекта (1). Успостављање система праћења
16.00 – 16.30	Пауза за кафу
16.30 – 18.00	Праћење пројекта (2). Инструменти праћења

Дан 2, 2. новембар

ВРЕМЕ	ТЕМА
09.00 – 10.30	Извештавање о пројекту – функције, врсте извештаја, употреба извештаја
10.30 – 11.00	Пауза за кафу
11.00 – 13.00	Евалуација пројекта (1). Основни принципи
13.00 – 14.30	Пауза за ручак
14.30 – 16.00	Евалуација пројекта (2). Процес евалуације
16.00 – 16.30	Пауза за кафу
16.30 – 18.00	Праћење и евалуација као инструменти управљања и механизми обезбеђивања квалитета

Дан 3, 3. новембар

ВРЕМЕ	ТЕМА
09.00 – 11.00	Примена праћења пројеката
11.00 – 11.15	Пауза за кафу
11.15 – 13.15	Примена праћења пројеката
13.15 –	Пауза за ручак
15.00	КРАЈ РАДИОНИЦЕ

Увод у праћење и евалуација у контексту управљања пројектима

Једна од кључних фаза у животном циклусу пројекта је праћење и евалуација. Имајући то у виду, треба водити рачуна о расподели одговорности, различитим концепцијама и приступима али и о уобичајеним суштинским и основним знањима која могу бити обухваћена зарад операционалне сврхе и бољег функционисања у пројектном окружењу.

Праћење и евалуација пројекта је подршка поспешивању рада и постизању очекиваних резултата. Праћење и евалуација имају за циљ праћење и евалуацију спровођења пројекта како би се обезбедило боље управљање исходима.

Праћење и евалуација помажу унапређивање рада и постизање резултата. Прецизније речено, општа сврха праћења и евалуације је мерење и процена извођења пројекта као би се ефективније управљало исходима који су заправо резултати развоја. Остваривање пројекта се дефинише као пут ка постизању резултата.



Извор: UNDP – Приручник за праћење и евалуацију /Handbook on Monitoring and Evaluation for Results

У складу са традицијом, праћење и евалуација су биле усредсређене на оцену почетних информација и процеса имплементације. Сада су усредсређени на оцену доприноса који имају разни фактори на дати исход развоја а ти фактори укључују завршне информације, партнерства, савете везане за политику (policy) и дијалог, заступништво и координацију.

Мониторинг и евалуација нису замена за добро управљање пројектима али би могли бити основно средство у рукама управљача како би квалитет и утицај пројекта били доведени до максимума. Да би мониторинг и евалуација били успешни, потребно је да код управљача постоји потреба за информацијама као и жеља истих да створе такву атмосферу на пројекту .

Неодговарајуће праћење и евалуација имају обично две последице:

- *Ограничено сазнање* оних који имплементирају пројекат о његовом напретку, могућностима и проблемима; последица тога је ограничена способност актера да исправе поступке и стратегију што доводи до лошијег утицаја пројекта као целине.
- *Нејасан утицај спровођења пројекта*, тако да ограничена одговорност ка агенцијама које финансирају пројекте и ка примарним интересним групама везаним за пројекат у смислу остваривања постављених циљева.

У приручнику „Смернице за управљање пројектним циклусом у ЕУ“ праћењу се приступа у једном ширем смислу па оно укључује критички осврт и извештавање.

Праћење, критички осврт и извештавање су кључне одговорности током управљања пројектима и укључују прикупљање, анализу, размену и употребу информација о физичком и финансијском напретку пројекта и постигнутим резултатима.

Праћење, критички осврт и извештавање су подршка, *inter alia*:

- Идентификацији добрих резултата и проблема током имплементације пројекта
- Правовременом и на информацијама заснованом одлучивању од стране управљача који су подршка имплементацији пројекта
- Одговорност за искориштене ресурсе и постигнуте циљеве
- Свест и учешће интересних група и
- Евалуацији резултата пројекта и ревизије активности и финансија

Појашњење појмова

Праћење је процес сталне процене имплементације пројекта у односу на договорени распоред као и употребе почетних/улазних информација, инфраструктуре и услуга од стране корисника пројекта. То је саставни део доброг управљања од стране агенције задужене за имплементацију. Главни циљ је обезбедити сталне повратне информације о реализацији пројекта и идентификовати постојеће или могуће добре резултате што раније како би омогућили правовремено усклађивање пројектних активности. Стварање или јачање активности праћења у оквиру пројекта представља компоненту за изградњу институција која треба трајно да побољша општу праксу управљања унутар агенција.

(WB – Праћење и управљање пројектима, Оперативне директиве)

Праћење помаже непрестаној самоевалуацији тиме што обезбеђује податке како би се стекао увид у формалне и неформалне процесе. Формално праћење подразумева сакупљање података везано за одабране показатеље и питања која се тичу извођења пројекта. Неформално праћење подразумева вредновање и размену утисака кроз разговор са интересним групама и посматрање одређене области. Праћење је усредсређено на редовно сакупљање информација и честу проверу краткорочног напретка уз анализу импликација на пројекат.

(IFAD – Управљање утицајима у развоју руралних средина, Водич за пројектно праћење и евалуацију)

Праћење се може дефинисати као стална функција која превасходно има за циљ да обезбеди управи и главним интересним групама информације о напретку пројекта, или о недостатку напретка, да би им се омогућило да интервенишу. Интервенције се могу примењивати на пројекте, програме или неке друге врсте подршке.

(UNDP – Приручник о праћењу и евалуацији резултата)

Праћење подразумева сакупљање, анализу, размену у коришћење информација о напретку пројекта. Системи и процедуре праћења треба да обезбеде механизме путем којих потребне информације долазе до правих људи у право време и помажу им да донесу праве одлуке. Праћење треба да нагласи добре и лоше стране имплементације пројекта и омогуће одговорним лицима да да реше проблеме, поспеше рад, остваре нове позитивне резултате и прилагоде се измењеним околностима.

Праћење је систематско и непрестано прикупљање, анализа и коришћење информација о управљању у корист ефикасног одлучивања. Праћење је задатак интерне управе мада може бити допуњено „екстерним“ инпутима праћења.

(Смернице за управљање пројектним циклусом у ЕУ)

Евалуација је периодична процена релевантности, рада, ефикасности и утицаја (и очекиваних и неочекиваних) пројекта у односу на задате циљеве.

Постоје основна три типа евалуације. Евалуација која се врши током тачно одређених временских периода и коју обавља управа пројекта током имплементације што представља први проверу напретка и прогнозу вероватних исхода пројекта. Она треба да утврди проблеме у структури самог пројекта и суштински је интерна активност коју спроводи управа пројекта.

Завршна евалуација, слична активност која се спроводи на крају пројекта и укључује процену резултата пројекта и њихову евентуалну одрживост. Трећа врста, Евалуација утицаја, обично се обавља еколико година након коначне исплате трошкова и прате се промене које се могу приписати пројекту у смислу како директних тако и индиректних узрочних веза.

Ово обично спроводе државне власти или донатори.

(WB – Праћење и управљање пројектима, Оперативне директиве)

Евалуација, у најширем смислу, једноставно означава “оцену или процену вредности нечега”. Ово практично значи да је за оне који су укључени у имплементацију потребна стална процена. Евалуација је периодична и често подразумева фундаментална питања о укупном напретку и правцу у ком се пројекат одвија. Процес самоевалуације добро иде уз екстерну евалуацију.

(IFAD – Управљање утицајима у развоју руралних средина, Водич за пројектно праћење и евалуацију)

Евалуација је селективан процес приликом којег се настоји систематски и објективно оценити напредак и постизање исхода/циља. Евалуација није једнократна активност већ укључује различите и бројне процене које се спроводе у неколико наврата током настојања да се постигне циљ. Све евалуације - чак и евалуације пројекта које оцењују релевантност, рад и остале критеријуме - треба да буду у вези са исходима а не само са имплементацијом или тренутним резултатима.

(UNDP – Приручник о праћењу и евалуацији резултата)

Евалуација се разликује од праћења и обичног критичког осврта по:

- По обиму (ширег је обима – настоји утврдити да ли су одабрани прави циљеви и стратегије)
- Времену дешавања (мање је учестала – обично по завршетку или ex-post)
- Особама које је спроводе (обично укључује ‘екстерне/независне’ особе како би се обезбедио објективан приступ); и
- Они којима су резултати намењени (укључујући оне који се баве изградом планова и креирањем политике у домену стратешке политике и проблема везаних за планирање програма а не само оне управљаче који се баве имплементацијом конкретних задатака.

(Смернице за управљање пројектним циклусом у ЕУ)

A. ПРАЋЕЊЕ

Кључни кораци у развоју система праћења пројеката

Према *Смернице за управљање пројектним циклусом* постоји шест основних фаза које треба обухватити приликом развоја система праћења пројеката.

То су:

1. Јасно одредити обим пројекта – интересне групе, институционални капацитети, пројектни циљеви и ресурси
2. Упознати се са природом организационих односа, управљачким аранжманима и ограничењима која се тичу капацитета
3. Утврдити потребу за информацијама оних који имплементирају пројекат и осталох, кључних интересних група
4. Преглед постојећих система за прикупљање информација и процедура
5. Развој и стварање формата и система за вођење система праћења
6. Обезбедити обуку и ресурсе као подршка развоју и имплементацији ових система.

ДОБАР ПРОЦЕС ПРАЋЕЊА – неки принципи

Веродостојност нових информација и процена у великој мери зависи од начина на који се спроводе праћење и евалуација. Добри принципи (такође названи и “минимални стандарди”) праћења такође су описани у UNDP-ијевом Приручнику за праћење и евалуацију:

- Добро праћење усредсређено је на **резултате и акције које се настављају**. Оно подразумева тражење “ствари које добро функционишу” и “ствари које не напредују добро” у смислу напретка ка резултатима које намеравамо постићи. Потом уносимо сазнања до којих смо дошли у извештаје, дајемо препоруке и пратимо одлуке и активности.
-
- Добро праћење у великој мери зависи од **добре замисли организације**. Ако је пројекат лоше осмишљен или заснован на погрешним закључцима, чак ни најбоље праћење не може обезбедити успех. Нарочито је важна замисао реалистичних резултата, исхода и активности. Ангажовани на пројекту треба да избегавају праћење у сврху исправљања проблема који се понављају и који захтевају трајна решења.
-
- Добро праћење захтева и **редовне посете** ангажованих на пројекту који су усредсређени на резултате и пропратне активности праћења како би се верификовао прогрес. Осим

тога, менаџер пројекта мора организовати посете и/или билатералне састанке у циљу оцене напретка, посматрајући опште стање и анализирајући проблематичне области. Менаџер пројекта обезбеђује сталне податке о постигнутим резултатима и изазовима **када се појаве** и не чека последњи тренутак да се присети онога што се догађало.

-
- **Редовна анализа извештаја** је још један минимални стандард доброг праћења. Овакви извештаји, које припрема управа пројекта или други партнери служи као основ за анализу и даље поступке.
-
- Праћење такође може имати користи од употребе **појединачних механизма праћења** да би се осигурала посвећеност, власништво, наставак акција и повратне информације о извршењу пројекта. Ово је незаменљиво приликом праћења исхода када се напредак не може оценити без знања о томе шта раде партнери. Механизми учешћа укључују групе исхода, састанке интересних група, одбора за управљање пројектом и интервјуе са фокус групама.

АНАЛИЗА ДОБИЈЕНИХ ПОДАТАКА

Процес праћења се у великој мери односи на прикупљање података а потом следи анализа и трансформација ових података за потребе управе. Ситуација је таква да се информације често прикупе а потом изгубе због лоше обраде или оклевања управљачког тима да их искористи.

У Смерницама за управљање пројектним циклусом дат је низ поступака за обраду информација с намером да се покуша успоставити равнотежа између употребе квалитативних и квантитативних информација.

Тип анализе	Опис
<p>Планирано наспрам тренутног</p>	<p>Праћење је примарн када је у питању поређење онога што је оригинално планирано са оним шта се тренутно дешава. Ова анализа, стога, треба да се ослања на базу исту за сва праћења, критички преглед и систем извештавања. Нпр. ако из извештаја добијамо податак да је 1500 наставника основних школа било на стручном усавршавању, морамо да знамо како да овај резултат упоредимо са оним што је планирано у циљу процене урађеног. Уколико је план предвиђао да 3000 наставника буде обучено, и уколико су уложени планирани ресурси и потрошено новца колико је и планирано, онда је јасно да постоји проблем око реализације активности и/или проблема са првобитно планираним буџетом или самим планом. Управљачи и они који врше планирање би требало да анализирају узроке проблема и одреде одговарајуће правце за преостале активности.</p>
<p>Процент/односи</p>	<p>Израчунавање процената и односа је посебно користан начин представљања информација о реализацији пројекта. Претпостављајући да су планирани циљеви основани, логични и реални, као што нам односи помажу да видимо колико смо близу остваривању онога што је првобитно замишљено. Уколико поредимо планирано са тренутним, низак проценат остварености одмах указује на потенцијалну забринутост и може бити повод за анализу узрока и касније одлучивање о томе које активности треба предузети.</p>
<p>Временски трендови и поређење међу периодима</p>	<p>Анализа података током различитих временских периода може бити јако корисна у процесу добијања информација о реализацији пројекта. Ово може помоћи и у ситуацији када нас занима да ли ствари побољшавају или постају горе, и помаже код идентификовања годишњих варијабилности. Упоредивање са претходним периодом, такође, може бити од користи када није јасно који су тренутни циљеви повезани са активностима које су биле праћене или критички посматране. Поређење са догађањима у исто време у претходном периоду/претходне године у најмању руку нам може указати на то које минималне резултате можемо очекивати да ће бити остварени. Када је у питању анализа временских трендова веома је важно запамтити да се увек упорешују међусобно слични. Коришћење конзистентних индикатора (мерење истих ствари, на исти начин само у другом временском периоду) је од кључне важности.</p>
<p>Географске разлике</p>	<p>Пројекти који се реализују (или се врши подршка) на неколико различитих локација може се пратити на начин где се прво идентификују географске разлике. Скупина индикатора којима се одређује остваривање циљева може се односити на опште планирање циљева, што не укључује и не објашњава проглед специфичне за дату географску локацију. Анализа података из различитих региона, дистриката или провинција могу скренути пажњу менаџменту на већ споменуте, за локацију, специфичне проблеме.</p>

<p>Групне разлике</p>	<p>Као и код географских разлика, може бити значајно пратити разлике у остваривању исхода код различитих социјалних група. На пример, важна забринутост за многе пројекте је подједнак утицај на жене и мушкарце. Ово захтева раздвајање података на основу утицаја на полове, и тек онда се предузима озбиљна анализа. Такође је важно предузети истраживање уколико пројекат укључује различите осетљиве групе, посебно хендикепиране (нпр. ако то укључује изградњу објеката).</p> <p>Смањење сиромаштва се може узети у обзир приликом идентификације група у друштву које могу имати користи од пројекта. Кредити за руралне средине, на пример, чија су циљна група фармери са ниским примањима или жене домаћице су ситуације у којима је добро прикупити податке зарад прављења профила корисника услуга.</p>
<p>Радне норме и стандарди</p>	<p>Многе активности спровођења услуга могу се пратити успостављајући систем, а касније и прикупљајући информације о радним нормама и стандардима. Постојеће норме и стандарди се упоређују са договореним нормама и стандардима у циљу помоћи менаџерима пројекта да измере нечију радну ефикасност и идентификују где могу да наступе побољшања.</p>

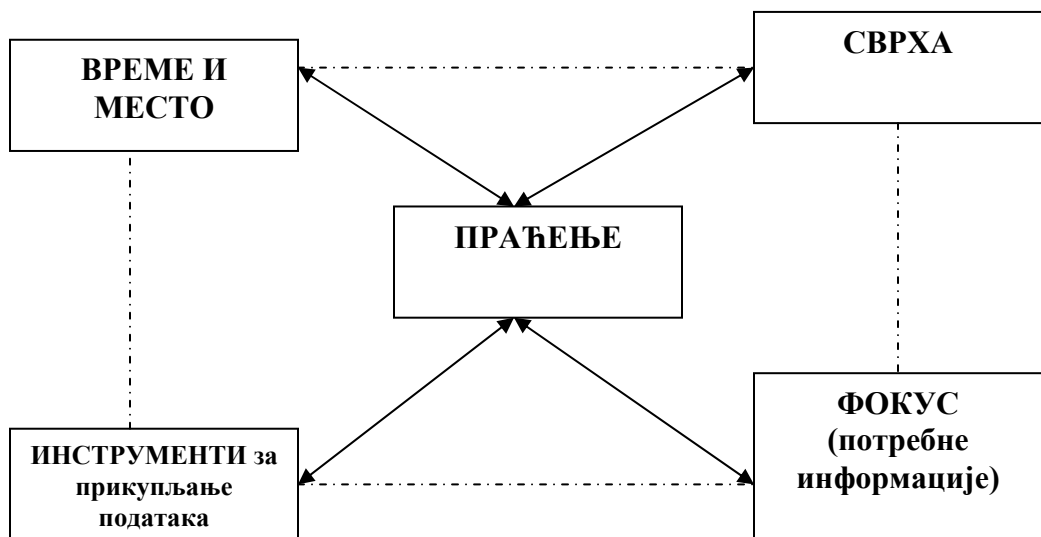
Неки примери инструмената праћења

Обично се користе разни инструменти за прикупљање информација путем праћења а у циљу подршке процесу управљања пројектом. Оне се могу употребити самостално или у разним комбинацијама како би послужиле сврси.

а. Посете терена у циљу праћења

Овај механизам који се најчешће користи приликом праћења пројекта и редовних посета терену је уобичајена пракса на пројекту.

Нарочиту пажњу треба посветити времену посете, сврси и потребним информацијама (шта тражити).



За успешне посете терену потребно је направити добар план унапред пошто разјаснимо све кључне аспекте наведене у дијаграму горе. Листа-потсетник може помоћи да цела посета буде добро организована и фокусирана.

Време и место:

- Када – датум(и)
- Где – место(а)
- Колико дуго – трајање
- Распоред

Сврха:

- Дефинисати циљ посете
- Утврдити резултате на крају посете
- Одредити захтеве који ће се налазити у извештају о праћењу
- Одлучити шта учинити са оним што добијете као резултат

Инструменти:

- Развити инструменте за прикупљање података (листа-потсетник, протокол вођења разговора, листе запажања итд.)
- Дефинисати методе анализе података

Фокус:

- Кључна проблеми која треба посматрати / истраживати
- Кључна документа која треба да буду написана
- Идентификовати критичне догађаје

6. Регуларни извештаји о прекретницама/извештаји о напретку

Огроман број разних извештаја се направи током година у оквиру различитих пројеката. Различите институције, агенције, дозорске организације – сви имају посебне захтеве и стандарде.

Европска комисија углавном користи овакву форму извештаја:

Врста извештаја	Кратак преглед
<p>Извештај о почетној фази (укључујући годишњи план)</p>	<p>За све пројекте се препоручује да буде написан тзв. Извештај о почетној фази. Обично треба да буде завршен 3 месеца након почетка пројекта (приказивања прве финансијске процене и након што је запослено кључно особље).</p> <p>Извештај о почетној фази пружа могућност за менаџере пројекта да направе критички осврт на дизајн пројекта након дискусије са главним интересним групама, да ревидирају први годишњи радни план у циљу осигурања релевантности и одрживости и тиме остваре посвећеност и осигурају «власништво» над пројектом целог менаџмента и свих интересних група. Ово је посебно важно у ситуацијама када су за рад на дизајну пројекта били задужени «други» (не тим који је задужен за реализацију пројекта) и када је пројектна идеја замишљена у прошлости (у неким случајевима временски јаз може бити више од годину дана од завршетка студије изводљивости и финансирања предлога и почетка реализације пројекта).</p>
<p>Извештаји о напретку</p>	<p>Извештаји о напретку могу бити написани од стране имплементационих партнера/менаџера пројекта и могу се представљати на регуларној бази (уколико је тако договорено са Европском комисијом). Преоптерећени захтевима који се тичу извештавања, менаџери пројекта могу да избегавају ову обавезу зато формат за извештавање и време извештавања би требало да буде усклађено са постојећим системом, радије, него да представља дуплирање послова. Као формални захтев, најбоље би било када се не би инсистирало на извештајима чешће него по кварталу, а најподесније би било подносити извештаје на сваких шест месеци.</p> <p>Менаџери за одређене задатке у Европској комисији су дужни да подносе редовне и кратке извештаје о стању у сваком од пројеката на сваких 4 месеца кроз тзв. Извештаје о реализацији пројеката и да их шаљу путем посебно успостављеног система. То значи и да се на том систему могу наћи информације о свим пројектима.</p>
<p>Годишњи план и извештај о напретку</p>	<p>Годишњи планови се захтевају за сваки вишегодишњи пројекат. Идеално време за годишње планове било би оно када се у локалној заједници праве финансијски и други годишњи планови, пре него када то одговара донаторима.</p> <p>Годишњи планови треба да се фокусирају на документовање напретка у односу на планиране резултате и постизање сврхе пројекта. Упоредивање са оригиналним дизајном пројекта (или са версијом представљеном у Извештају о почетној фази) и последњим годишњим радним планом треба да буде урађено.</p> <p>Годишњи извештај не треба само да се сконцентрише на то штаје (или није) пројекат, сам по себи, постигао, већ треба да се обрати пажња и на важне промене у окружењу које су се јавиле под утицајем пројекта. Такође, би требало обезбедити преглед истраживања која се тичу одрживости добити.</p> <p>Годишњи извештај треба да укључује и годишњи план за наредну годину. То омогућава реализаторима пројекта да поново испланирају резултате, активности и захтеве за ресурсима, након што се стекло исвесно искуство. Јасан тзв. Извршни преглед треба да буде део извештаја и да се посебно осврће на захтеване активности и одлуке донесене од стране укључених интересних група.</p>

Завршни извештај	Завршни извештај се за хтева на завршетку пројекта. Имајући у виду да се само мали број пројеката накнадно формално евалуира, Завршни извештај је, најчешће, последња шанса да се документују и наведу коментари везани за остваривање циљева упоређујући их са првобитно планираним, да се наведу истраживања одрживости добијене користи, нагласе стечена искуства и наведу препоруке и активности праћења.
-------------------------	---

в. Анализа административних и менаџерских белешки

Од сваког управљачког тима на пројекту захтева се да води евиденцију о неким административним документима која се у највећем броју случајева користе повремено приликом израде нацрта разних извештаја управљачког тима.

- Финансијске информације које се односе на трошкове, приход, токови готовине етц.
- Запошљавање особља у пројекту и одређивање њихових улога и одговорности, захтева који се тичу извештавања, кавлификација и обука итд.
- Документација о стеченој добити, набавци и инвентару добара/опреме.
- Информације о спровођењу услуга (бр. организованих обука, бр. квалификоваих наставника, бр. рехабилитованих школа итд.).

Вођење административне евиденције обично је део рутине на пројекту и не захтева пуно креативности. Најважније је бити организован и доследан у прикупљању ових информација.

Кључна питања приликом прегледа садржаја и квалитета административних докумената су:

- Да ли се води одговарајућа евиденција и да ли је ажурирана?
- Да ли је онима који воде евиденцију јасно које су им обавезе и да ли су упознати са самим процедурама/системима?
- Да ли су процедуре и системи вођења евиденције на одговарајући начин документовани (нпр. у припучнику/смерницама)?
- Да ли се квалитет података повремено проверава и врификује?
- Да ли је особље адекватно обучено за рад са системима вођења евиденције?
- Да ли се користи одговарајућа технологија за евидентирање, анализу и извештавање?
- Да ли су доступни одговарајући ресурси за ефикасно вођење евиденције и управљање информацијама?
- Да ли су подаци и извештаји добро чувани и да ли их је лако пронаћи?
- Да ли се подаци сумирају и о њима извештава редовно и да ли су потом доступни управљачима/онима који доносе одлуке у јасном и употребљивом облику/?
- Да ли се подаци на време презентују и да ли их управљачи користе приликом доношења одлука које треба да буду засноване на потпуној информисаности?

г. Извештаји са састанака

Као што је случај са извештајима, исто важи и за редовне састанке, у зависности од врсте пројекта који спроводи. Обично је обим ових састанака следећи:

- Преглед постојећег стања и будућности пројекта
- Представљање извештају који садрже прекретнице рада пројекта
- Размена информација међу интересним групама укљученим у пројекат
- Решавање проблема / критични догађаји
- Планирање инапред
- Одобравање /Сагласност са извештајима / одобравање препорука

У нормалним околностима, резултат сваког састанка ове врсте треба да буде извештај/записник који пружа важне информације за процес праћења.

Процес праћења може се схватити као процес ближи 'независном' приступу, ближи евалуацији онога што је учињено, али постоје докази да приступ заснован на учењу где се праћење често комбинује са процесом консултација има знатне предности.

Б. ЕВАЛУАЦИЈА

Евалуација пројекта/програма је у последње време постала високо специјализована и развијена наука и поље рада у исто време.

Постоји цела база сазнања о евалуацији програма, према разним теоријама, приступима итд.

Као последица померања ка принципима и пракси управљања заснованог на резултатима, евалуација се све више усресређује на исходе, и на стварне резултате програма/пројекта.

Функције и критеријуми евалуације

Треба правити разлику између :

- **Обима** евалуације – подвлачећи суштину, ваљаност и препреке пројекта
- **Функција** евалуације – модалитет који се користи/вредновање информација добијених од евалуатора (информисати интересне групе, подршка управљању / доношењу одлука, обезбедити податке за даљу интервенцију итд.).

Уопштено говорећи, две су основне функције које дефинишу евалуацију пројекта:

- **Одговорност**, односи се на утврђивање квалитета пројекта и особа које су одговорне за квалитет;
- **Управљање**, нуди препоруке / решења за стално усавршавање пројекта.

Подсећамо вас овде да је развијен оквир квалитета у Смерницама управљања европским пројектним циклусом и заснива се на три критеријума процене квалитета који су потом операционализовани у сваком кораку управљања пројектним циклусом.

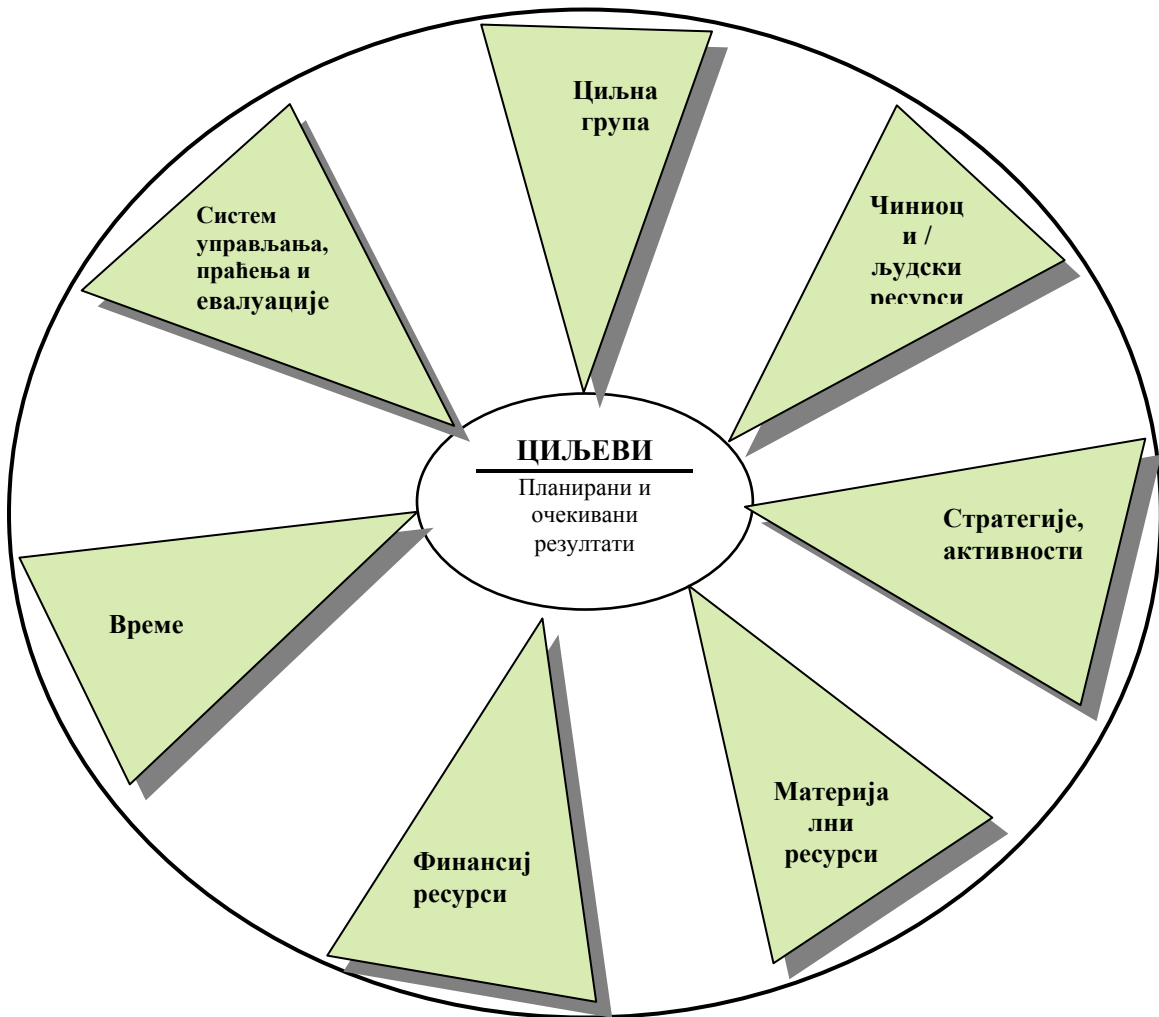
А	Релевантност <i>Пројект је задовољио показане и потребе високог приоритета</i>	Б	Изводљивост <i>Пројекат је добро дизајниран и остварује одрживу корист циљним групама</i>	Ц	Ефективност и добро управљање <i>Пројекат остварује очекивану добит и евидентно је добро управљање пројектом</i>
1	У складу са политиком сарадње и развоја, и подржан од Европске комисије	6	Циљеви (свеобухватни циљеви, сврха и резултати) и рад пројекта (активности) су јасни и логични, а потребе су јасно идентификоване	12	Пројекат остаје релевантан и изводљив
2	У складу са политиком партнерске владе и релевантних секторских програма	7	Обухваћени ресурси и трошкови су јасни, финансирање пројекта је одрживо и има позитиван економски повраћај	13	Постигнути су пројектни циљеви
3	Кључне интересне групе и циљне групе су јасно идентификоване, акциони капитал и институционални капацитети су анализирани, локално власништво је демонстрирано	8	Координација, управљање и финансијски аранжмани су јасни и подржавају институционално јачање и локално власништво	14	Пројектом се добро управља од стране директно одговорних за његову реализацију
4	Проблеми су анализирани на одговарајући начин	9	Систем праћења и евалуације и ревизорски аранжмани су јасни и практични.	15	Питања одрживости су разматрана на одговарајући начин
5	Стечена искуства су повезана са текућим/планираним пројектима/програмима који се процењују и припојена су у избор стратегије	10	Претпоставке/ризици су идентификовани и одговарајуће управљање ризицима је успостављено	16	Принципи добре праксе управљања пројектима су примењени од стране менаџера за посебне задатке Европске комисије
		11	Пројекат је одржив у односу на природно и техничко окружење и друштво		

Уз ово, листа евалуационих критеријума је такође развијена и на њих Вас подсећамо ниже у тексту:

Релевантност	Циљеви пројекта морају да одговарају проблемима којима треба да се бави, мора се узети у обзир политичко и физичко окружење у коме се врше активности, такође, треба укључити процену квалитета припреме и осмишљавања пројекта (нпр. логика и завршеност процеса планирања пројекта и интена логика и кохерентност дизајна пројекта).
Ефикасност	Чињеница да су резултати постигнути уз разумне трошкове, т.ј. како су инпути//средства претворени у резултате, у смислу квалитета, квалитета и времена и квалитета постигнутих резултата. Ово генерално захтева упоређивање алтернатива за постизање истих инпута како би се видело да ли је изабран најефикаснији процес.
Ефективност	Оцена доприноса резултата постизању сврхе пројекта и како претпоставке утичу на постигнућа пројекта.
Утицај	Утицај пројекта на ширу околину и његов допринос ширим секторским циљевима који су сумирани у Општим циљевима пројекта као и о резултатима циљева политике Европске комисије.
Одрживост	Оцена вероватноће да кристи од пројекта опстану након престанка финансирања споља са посебним освртом на факторе власништва од стране корисника, подршку политици, економске и финансијске факторе, социјалне и културне аспекте, равноправност полова, одговарајућу технологију, аспекте заштите животне средине и институционалне и управљачке капацитете.

Секторски приступ на супрот процесном приступу евалуацији пројекта

У процесу евалуације, фокус би могао бити на структурним компонентама пројекта (једној или више), идентификованих у следећем моделу:



Евалуација може такође да има за циљ једну или више главних фаза у процесу евалуације пројекта.



Евалуација у фази
планирања пројекта (т.ј.
анализа потреба)

Евалуација квалитета
пројекта (квалитет
предлога / документа)

Евалуација
подударња
спецификација пројекта
и његове ефективне
имплементације
Формативна оцена
зарад оптималне
имплементације и
сугерисања могуће
ревизије

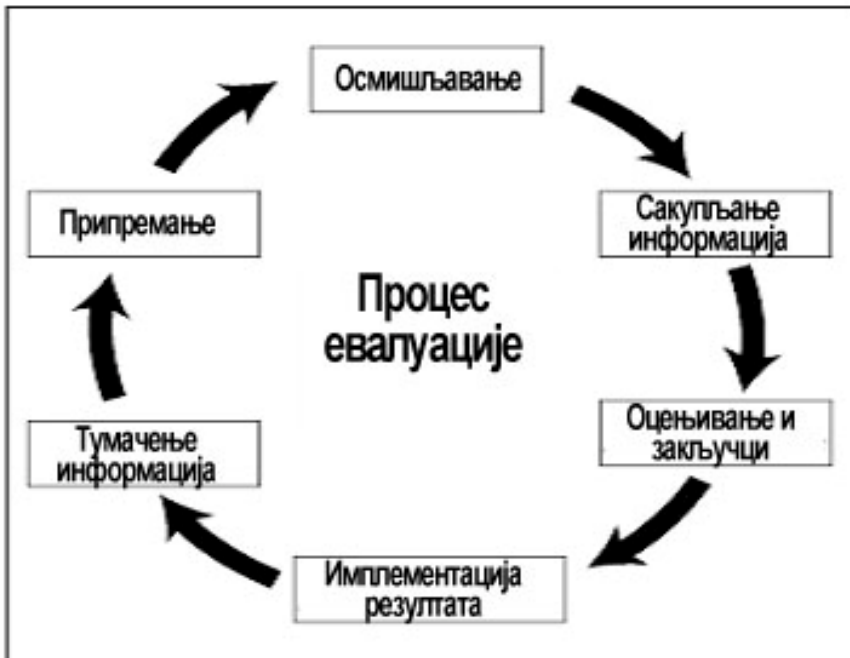
Оцена утицаја

Евалуација
задовољства
корисника

Без обзира на врсту и фокус, структуру, трајање итд. важно је посматрати евалуацију као интегрални део пројекта а не као „нешто што стоји изван пројекта“. Евалуација има кључну едукативну функцију за интересне групе које су укључене у планирање, развој и имплементацију пројекта.

Трајање процеса евалуације

Евалуација је својеврстан процес који има животни циклус приказан на слици доле, предложен у «Алат» за управљање пројектима Савета Европе



Припремање

У фази припреме евалуације пре свега се одреде циљеви и сврха: Зашто је евалуација неопходна? Које је потребна? Ко треба да је обави?

Осмишљавање

Чим утврдимо сврху евалуације, треба да дефинишемо њене циљеве, т.ј. шта треба евалуирати (употреба ресурса, образовне методе, резултате, утицај, итд.). Ови циљеви ће одредити показатеље критеријума (квалитативних, квантитативних) и време почетка евалуације.

Сакупљање информација

Пошто су утврђени показатељи и критеријуми, следеће је прикупљање потребних информација (података – колико људи је учествовало, шта су научили, шта ће после радити, итд.). Критеријуми и циљеви ће утврдити начин прикупљања података (писане белешке, разговори, током пројекта или након пројекта, итд.).

Оцењивање и закључци

Оцењивање је заправо процес извођења релевантних закључака из прикупљених информација. Траже се разлози ономе што се догодило, подвлачећи резултате и поредећи их са почетним циљевима пројекта.

Имплементација резултата

Све информације и изведени закључци су на неки начин бесмислени ако се са њима ништа не учини. Функција евалуације у смислу друштвене промене се губи ако не постоји жеља за променом, признавањем резултата евалуације итд. Извори отпора ка променама су многобројни (институционални, лични, политички, итд.).

Тумачење информација

Шта подаци и информације које имамо значе? Тумачење, као и фазе које следе представљају највећи изазове евалуације: објективност. Реалност се увек може тумачити на разне начине и људи на њу могу утицати сопственим интересима. Свест о потреби да се буде објективан је у сваком случају од суштинског значаја.

Тумачење се може олакшати (и показати пут ка закључцима) ако се информације упореде са другим сличним искуствима.

Следећи пример даје интересантне савете у форми ДА и НЕ у процесу евалуације:

ДА

- Укључите различите људе у процес евалуације, и схватајте их озбиљно
- Погледајте резултате сличних пројеката. Постоје ли трендови или ствари које се могу поредити?
- «Оживите» оригиналне анализе потреба, циљева и задатака
- Сетите се да не постоји ствар као што је евалуација циљева. Али можете ограничити ниво субјективности (употребљавајући различите изворе и методе)
- Прођите кроз резултате и утицаје пројекта на младе људе. На овај начин им помажете да разумеју промене које им се дешавају.
- Мислите на евалуацију док планирате и спроводите пројекат (не само на крају)
- Покажите могуће неслагање или разлике умишљењу где год нешто није јасно
- Очекујте неспоразуме!

НЕ

- «Заглавити» се у негативностима евалуације. Имајте у виду да већина људи верује да се евалуација ради тек када ствари крену лоше. То не значи да не треба истаћи позитивне стране (посебно спонзорима)
- Користити евалуацију као начин решавања конфликта (иако може бити полазна тачка)
- Не нападајте уколико ствари не иду баш онако како сте замислили. Поштујте евалуацију других људи.
- Не чувајте резултате само за себе!
- Не трошите се на ствари које се не могу изменити, већ се фокусирајте на области где су промене могуће.
- Не спроводите евалуацију пре него је испланирате.

Креирање политике на основу резултата истраживања - (Evidence - based policy-making (EBP))

Како користити резултате праћења и евалуације

Циклус политике (Policy cycle) – кратка рекапитулација



У оквиру сваког доброг плана осмишљавања и имплементације политике, свеобухватна евалуација је неопходна за утврђивање ефикасности имплементираних политике и као основ за будуће доношење одлука. Приликом израде плана евалуације, владине агенције и организације задужене за реализацију пројекта треба да размотре како се циљеви политике могу тачно и ефикасно мерити и како ће се прикупљени подаци користити као основ за доношење одлука.

Процес евалуације састоји се од посматрања одређене јавне политике на делу, и у смислу циљева и употребљених средстава. Вероватно ће укључити много људи попут бирократа, политичара као и невладиних агенција и осталих интересних група.

Као што се може приметити из циркуларне и интерактивне природе циклуса политике, након фазе евалуације могу се поново разматрати неке од следећих ствари: проблем, изабрана политичка опција, план политике или имплементација. То значи да се ова питања могу поново ставити на дневни ред, ставити у другу фазу процеса или наставити са њиховом имплементацијом на исти начин.

(Young, Quinn, 2001).

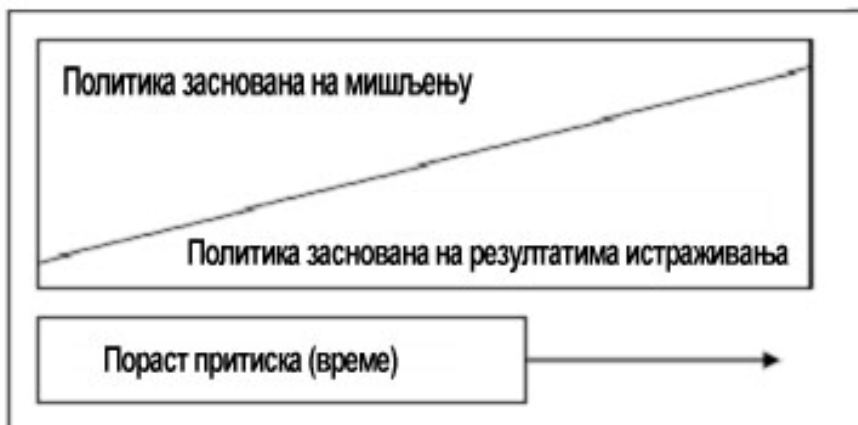
Шта је креирање политике на основу резултата истраживања - (Evidence -based policy-making (EBP))?

Креирање политике на основу резултата истраживања је приступ који 'помаже људима да донесу одлуке везано за политику, програме и пројекте на основу добрих информација, узимајући најбоље расположиве резултате истраживања приликом развоја и имплементације политике'

(Davies, 2004: 3).

Креирање политике на основу резултата истраживања је дискурс или група метода које служе као извор информација у процесу креирања политике. Тако се заступа рационалнији, ригорознији и систематичнији приступ. Бављење креирањем политике на основу резултата истраживања заснива се на премиси да политичке одлуке треба да буду засноване на доброј обавештености кроз расположиве информације и треба да се заснивају на рационалним анализама. То је зато што је примећено да политика и пракса засноване на резултатима истраживања дају боље резултате. Жељени напредак приказан је на слици 1 доле. Као што је приметио Дејвис (ibid) 'Дијаграм показује померање од политика заснованих на мишљењу које се замењују ригорознијим, рационалним приступом који окупља, критички оцењује и користи високо квалитетне резултате истраживања за информисање о креирању политике и стручној пракси.'

Приказ 1: Динамика креирања политике на основу резултата истраживања



Извор: «Алат» за напредне креаторе политике (Policymakers) у земљама у развоју (Sophie Sutcliffe and Julius Court), Јануар 2006

Резултати евалуације пројекта, нарочито ех-рост евалуациони извештаји, могли би и требали би бити чврст основ за креаторе политика приликом доношења одлука.

ПРОФЕСИОНАЛНО КРЕИРАЊЕ ПОЛИТИКЕ – КЉУЧНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ

- **Гледање у будућност** – Имајте дугорочну перспективу, засновану на статистичким трендовима и предвиђањима заснованим на информацијама, о томе какав утицај ће имати политика.
- **Поглед споља** – Узмите у обзир факторе на националном, европском и међународном нивоу и комуницирајте политички ефективно.
- **Иновације и креативност** – Користите питања која су постављена тако да охрабрују изношење мишљења и нове идеје. Ово подразумева отвореност за коментаре и сугестије других.
- **Коришћење резултата** – Употребите најбоље резултате из широког спектра резултата и већ у раној фази укључите све кључне интересне групе.
- **Укљученост** – Имајте у виду да сви, директни и индиректни, утицаји на потребе се одражавају на политику.
- **Придруживање**– Гледајте испред институционалних препрека за владине стратешке циљеве. Успостава етничке и легалне базе за политику.
- **Евалуативност** – Уградња систематске евалуације раних циљева у политичке процесе.
- **Критичко освртање** – Држање установљене политике под сталним критичким освртом осигурава наставак рада на проблемима због којих је и осмишљен пројекат, узимајући у обзир све придружене ефекте.
- **Стицање искуства** – Учити из искуства о томе шта успева, а шта не.

Тим за креирање стратешке политике, Кабинет Владе Уједињеног Краљевства, 1999.