



Funded by
the European Union

ĈENN | Shaping the Future by
Changing Today
N. JANASHIA

ՆԱԽԱԳԾԻ ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳ և ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

Օժանդակ ուղեցույց

Հրապարակումը պատրաստվել է Եվրոպական միության աջակցությամբ՝ «Քաղաքացիական հասարակության հզորացում հանուն ներառական և կանաչ հետքովիդային վերականգնման» նախագծի շրջանակներում, որն իրականացվում է ĈENN-ի կողմից՝ Խորհրդակցությունների և ուսուցման կենտրոն (CTC) և Քվեմո Քարթլիի մեդիա (KKM) գործընկեր կազմակերպությունների հետ համատեղ:
Նյութի բովանդակությունը բացառապես իրականացնող կազմակերպությունների պատասխանատվությունն է և կարող է չարտահայտել Եվրոպական միության տեսակետները:

Բովանդակություն

Ներածություն	3
1. Տրամաբանական շրջանակը և դրա բաղադրիչները	4
1.1. Տրամաբանական շրջանակ	4
1.2. Միջամտության տրամաբանություն/հիերարխիա	5
1.3. Ցուցիչ	7
1.4. Տեղեկության աղբյուրներ (Sources and Means of Varification)	10
1.5. Կրիտիկական ենթադրություններ և ռիսկեր	10
2. Մոնիտորինգ	11
2.1 Մոնիտորինգի առարկա	11
2.2 Տվյալների հավաքագրում	12
2.3 Տվյալների համադրում և վերլուծություն.....	13
2.4 Տվյալների պահպանում	14
2.5 Հաշվետվություն և տեղեկության փոխանակում.....	14
3. Ցուցիչների մատրիցան և դրա տարրերը	15
3.1. Մոնիտորինգի, գնահատման և քաղված դասերի պլան (Monitoring, Evaluation and Learning (MEL) Plan)	18
4. Տվյալների հավաքագրման մեթոդներն ու տեխնիկան	18
5. Մոնիտորինգի և գնահատման համար անհրաժեշտ ռեսուրսներ	22
6. Գնահատում	22
6.1. Գնահատման առարկա	22
6.2. Գնահատման չափորոշիչներ.....	24
7. Հաշվետվողականություն	26
8. Քաղված դասեր/փորձ	27
Հավելվածներ՝	29

Ներածություն

Այս ուղեցույցում խոսվում է նախագծի մոնիտորինգի և գնահատման հիմնական ասպեկտների մասին: Ավելի կոնկրետ, փաստաթղթում քննարկվում է՝

- * Միջամտության տրամաբանություն/հիերարխիա, որի վրա հիմնվում է մոնիտորինգի և գնահատման համակարգը,
- * Ի՞նչ է տրամաբանական շրջանակը, ինչ բաղադրիչներից է այն բաղկացած և ինչպիսին է դրա առնչությունը մոնիտորինգի և գնահատման համակարգի հետ,
- * Ինչպես սահմանել «խելացի» SMART ցուցիչներ՝ նախագծի առաջընթացը չափելու համար:

Նաև մանրամասնորեն խոսվում է նախագծի մոնիտորինգի մասին, ներառյալ գործընթացի պլանավորումը, տվյալների հավաքագրումը, համադրումը, վերլուծությունը, պահպանումը և փոխանակումը: Նաև բացատրվում է ցուցիչների մատրիցայի կազմման և օգտագործման գործընթացը, ինչը նպաստում է մոնիտորինգի և գնահատման արդյունավետ պլանավորմանն ու իրականացմանը:

Այս ուղեցույցում համառոտ ներկայացված է նախագծի գնահատումը, դրա նպատակներն ու ընդհանուր ճանաչված չափանիշները, որոնք ֆինանսավորող կազմակերպությունների կողմից օգտագործվում են նախագծի գնահատման համար: Բավական ուշադրություն է դարձվում նաև հաշվետվողականության և հետադարձ կապի կարևորությանը, ինչպես նախագծի կառավարման, այնպես էլ մոնիտորինգի և գնահատման գործընթացում: Վերջում խոսվում է նախագծի պլանավորման, իրականացման, մոնիտորինգի և գնահատման ընթացքում քաղված դասերը հաշվի առնելու կարևորության մասին:

1. Տրամաբանական շրջանակը և դրա բաղադրիչները

1.1. Տրամաբանական շրջանակ

Ի՞նչ է տրամաբանական շրջանակը և ինչի՞ համար է այն մեզ անհրաժեշտ: Ի՞նչ կապ ունի տրամաբանական շրջանակը մոնիտորինգի և գնահատման հետ:

Տրամաբանական շրջանակը բաղկացած է երկու բաղից: Առաջին «տրամաբանական» բառը ցույց է տալիս, որ գործ ունենք տրամաբանական կապերի հետ, այսինքն՝ դրա տարրերից մեկը տրամաբանորեն կապված է իր մյուս տարրի հետ: Նաև տարբեր տարրերի միջև կան հավասար և ստորադաս կապեր: Երկրորդ «շրջանակ» բառը ենթադրում է, որ այդ կապերը կառուցվածքային են, այսինքն՝ տրամաբանական շրջանակը մեզ տալիս է նախագծի կամ ծրագրի ֆիքսված կառուցվածք: Կարելի է ասել, որ այն ամփոփում է նախագիծը: Ըստ այդմ, տրամաբանական շրջանակը պատճառահետևանքային մատրիցա է, որը կոնկրետացնում է, թե ինչի է փորձում հասնել նախագիծը հիերարխիայի տարբեր մակարդակներում (նպատակներ, խնդիրներ, միջնարդյունքներ, գործողության արդյունքներ), ինչպես է այն չափելու այդ ձեռքբերումները, ինչ ենթադրություններ պետք է հաստատվեն սահմանված նպատակներին հասնելու համար (հիերարխիայի բոլոր մակարդակներում) և ինչ աղբյուրներ կօգտագործվեն ձեռք բերված արդյունքների վերաբերյալ տեղեկություն հավաքելու համար:

Աղյուսակ N1. Տրամաբանական շրջանակ

	Միջամտության տրամաբանություն/ միջամտության հիերարխիա (Intervention logic)	Ցուցիչներ (Indicators)	Տեղեկության աղբյուրներ (Sources/Mean of verification)	Ենթադրություններ (Assumptions)
Վերջնական նպատակ (Goal)				
Նախագծի նպատակ/ խնդիր (Objective)				

Միջնարդյունք (Intermediate Result)				
Վերջնական արտադրանք/ գործողության արդյունք (Output)				
Գործողություններ (Activities)				
Ռեսուրսներ (Inputs)				

Տրամաբանական շրջանակը հայեցակարգային հիմքն է, որի վրա հիմնված է նախագծի մոնիտորինգի և գնահատման համակարգը: Կարևոր է մոնիտորինգի և գնահատման պլանավորման նպատակով հասկանալ տրամաբանական շրջանակների հիերարխիան: Դա այն շրջանակն է, որը թույլ է տալիս մեզ ձևակերպել հիմնական հարցերը, որոնցով կառաջնորդվենք նախագծի գործընթացները, արդյունքները և ազդեցությունները գնահատելիս:

1.2. Միջամտության տրամաբանություն/հիերարխիա

Միջամտության տրամաբանությունը (Intervention logic), որը հաճախ կոչվում է արդյունքների շրջանակ (Results Framework), բաղկացած է հետևյալ հիերարխիկորեն կապված բաղադրիչներից՝ նախագծի նպատակներ, խնդիրներ, միջնարդյունքներ, վերջնական արտադրանք/գործողության արդյունքներ, գործողություններ և ռեսուրսներ:

Տարբեր կազմակերպություններ միջամտությունը նախագծելիս կարող են օգտագործել տարբեր տերմիններ, բաժանել կամ միավորել արդյունքների տարբեր մակարդակներ, բայց տրամաբանությունը ամեն դեպքում նույնն է: ԵՄ կողմից ֆինանսավորվող ծրագրերի միջամտության հիերարխիան սովորաբար այսպիսի տեսք ունի.

Վերջնական նպատակ (Overall Objective)	Նախագծի խնդիր (Project Purpose/ Specific Objective)	Ակնկալվող արդյունքներ (Expected Results)	Գործողություններ (Activities)
---	--	--	----------------------------------

Միջամտության տրամաբանությունը ցույց է տալիս նպատակների, խնդիրների, արդյունքների և գործողությունների հիերարխիան, որոնց միջոցով հասնում ենք փոփոխության:

Եթե փոփոխության տեսությունը (Theory of change) լավ է ներկայացվում տրամաբանական շրջանակներում, ապա ծրագրերը հստակ ցույց են տալիս, թե ինչի է ուզում հասնել նախագիծը և ինչպես է այն մտադիր հասնել դրան:

Վերջնական նպատակ (Goal) - սա լայն հասարակական մակարդակի նպատակ է, որի մեջ նախագիծը միայն ներդրում է անում: Հարցը, որին մենք պետք է պատասխանենք, հետևյալն է. Ի՞նչ ներդրում է անում նախագիծն այս նպատակին հասնելու համար:

Նախագծի նպատակը/խնդիրը (Objective) - սա այն փոփոխությունն է, որին նպատակ ունի հասնել նախագիծը շահառուների և հասարակության մակարդակով: Հարցը, որին մենք պետք է պատասխանենք, հետևյալն է. Արդյո՞ք նախագիծը հասել է փոփոխության, որը կարելի է վերագրել դրան:

Միջնարդյունք (Intermediate Result) - կոնկրետ արդյունք, որին հասնում է նախագիծը ծրագրի ընթացքում կատարված միջամտության արդյունքում: Սովորաբար, միջնարդյունքներն արտացոլում են փոփոխությունները անհատական, կազմակերպչական, համայնքային և քաղաքականության մակարդակներում: Հարցը, որին պետք է պատասխանենք. Արդյո՞ք նախատեսված միջամտությունների իրականացմամբ նախագիծը հասավ արդյունքների: Որպես կանոն, մեկ կամ մի քանի միջնարդյունքների համադրությունը հանգեցնում է նախագծի նպատակին հասնելուն:

Վերջնական արտադրանք (Output) - սա շոշափելի արդյունք է, որը մենք ստանում ենք գործողություններ կատարելով: Հարցը, որին պետք է պատասխանել. Ի՞նչ ուղղակի շոշափելի արդյունքներ/արտադրանք/ծառայություններ են ձեռք բերվել գործողությունների իրականացման արդյունքում: Հարկ է նշել, որ որոշ դոնորներ չեն առանձնացնում առանձին գործողության արդյունքը և այն համատեղում են միջնարդյունքի հետ (օրինակ, տես վերևում ԵՄ կողմից ֆինանսավորվող նախագծերի միջամտության հիերարխիան): Եթե առանձնացված է գործողության արդյունքները, ապա, որպես կանոն, մի քանի գործողության արդյունքի (outputs) համադրությունը հանգեցնում է մեկ կոնկրետ միջնարդյունքի (intermediate result) ձեռքբերմանը:

Գործողություն (Activity) - միջամտության գործընթացն արտացոլվում է հենց գործողություններում: Սրանք այն քայլերն են, որոնք մենք ձեռնարկում ենք շոշափելի արտադրանք ստանալու համար: Հարցը, որը պետք է պատասխանել. Արդյո՞ք նախատեսվող գործողությունները կատարվել են ժամանակին և սահմանված բյուջեի շրջանակներում: Ի՞նչ չալանավորված գործողություններ են իրականացվել:

Ռեսուրսներ (Inputs) - ներառում է մարդկային, ֆինանսական և ֆիզիկական ռեսուրսներ, որոնք անհրաժեշտ են գործողության իրականացման համար: Հարցը, որին պետք է պատասխանել. Արդյո՞ք խելամտորեն և արդյունավետ են օգտագործվել ռեսուրսները:

1.3. Ցուցիչ

Ցուցիչը փոփոխության քանակական կամ որակական պարզ և հավաստի չափման միջոց է: Այն պետք է մեզ ցույց տա, թե որքանով է նախագիծը առաջընթաց գրանցում և ինչ է ձեռք բերվել: Ցուցիչը պետք է արտացոլի նախագծի միջամտության արդյունքում ձեռք բերված փոփոխությունը:

Արդյունավետ ցուցիչների մշակում. Ցուցիչների հիերարխիայում շատ ավելի հեշտ է չափել ավելի ցածր մակարդակի ցուցիչները (օրինակ՝ դասընթացների քանակը, մասնակիցների թիվը): Հիերարխիայի մեծացման հետ միասին, դժվարանում է ցուցիչների չափման ճշգրտությունը, քանի որ ցուցիչի բարդությունը մեծանում է, և այս մակարդակում արդեն չափվում են վարքագծային փոփոխությունները: Ցուցիչների վերին մակարդակները պահանջում են տարբեր տեսակի տեղեկության և տեղեկությունների աղբյուրների սինթեզ: Սա, իհարկե, ազդում է նաև տվյալների հավաքագրման և վերլուծության մեթոդների վրա, որն իր հերթին պահանջում է առկա ռեսուրսների (մարդկային, ֆինանսական և ժամանակի) խելամիտ օգտագործում: Շատ կարևոր է հասկանալ նախագծի նպատակների, խնդիրների, արդյունքների, վերջնական արտադրանքի, գործողությունների և ռեսուրսների միջև տարբերությունը, քանի որ դրանք չափելու ցուցիչները նույնպես հետևում են նույն հիերարխիային:

Գործընթացի (process) ցուցիչները չափում են գործողության առաջընթացը և այն, թե ինչպես են իրականացվել այդ գործողությունները: Օրինակ՝ դասընթացին մասնակցող երիտասարդների թիվը, տեղական իշխանությունների հետ անցկացված աշխատանքային հանդիպումների քանակը:

Գործողության արտադրանքի (output) ցուցիչը չափում է մատուցվող ծառայությունների քանակը, որակը և ժամանակին լինելը, որոնք անմիջականորեն կապված են նախագծի շրջանակներում իրականացվող գործողության հետ: Օրինակ՝ վերապատրաստված կանանց տոկոսը, որոնք բարելավել են իրենց գիտելիքները բանջարեղենի մշակության համար նոր տեխնոլոգիաների կիրառման վերաբերյալ: Նախագծի կողմից

կազմակերպված ցուցահանդեսին մասնակցող փոքր ձեռնարկությունների թիվը, որոնք հիմնդարվել են կանանց խմբերի կողմից:

Արդյունքի (outcome) ցուցիչը կապված է նախագծի միջնաժամկետ և երկարաժամկետ միջամտության իրականացման հետ կապված փոփոխության հետ: Հաճախ չափում ենք մարդկանց վարքագծի փոփոխությունը, որը բխում է նախագծի միջամտությունից: Օրինակ՝ կանանց նկատմամբ բռնության դեպքերի թիվը, որոնք հետաքննվում են ոստիկանության կողմից, թիրախային տարածաշրջանի ձեռնարկությունների տոկոսային ցուցանիշը, որոնք թափոններից ազատվում են առանց ջրի աղտոտման:

Ազդեցության (Impact) ցուցիչը չափում է երկարաժամկետ նպատակի որակը և քանակը, որի մեջ ներդրում է ունենում նախագիծը: Այս մակարդակում հաճախ օգտագործվում են մոտավոր չափումներ: Դժվար է չափել, քանի որ համատեքստային շատ գործոններ կարող են ազդել դրա վրա: Օրինակ՝ թիրախային տարածաշրջանում գործազրկության մակարդակի նվազման տոկոսային ցուցանիշը, հիվանդության մակարդակի նվազման ցուցանիշը, երկրի բնակչության տոկոսային ցուցանիշը, որը կարծում է, որ հանցավորության մակարդակը նվազել է:

Փոփոխության որակյալ չափիչ մշակելիս այն պետք է ձևակերպվի այնպես, որ թույլ տա հեշտ պարզաբանել և համապատասխանի հետևյալ չափորոշիչներին. այն պետք է լինի՝ Հատուկ (specific), Չափելի (measureable), Հասանելի (achievable), Համապատասխան (reliable) Ժամկետային սահմանափակում ունեցող (time-bound):

Հարցեր, որոնց պետք է պատասխանի SMART ցուցիչը՝

Հատուկ - ի՞նչ է փոխելու նախագիծը: Արդյո՞ք պարզ է, թե դա ինչ է չափում, և կա՞ ընդհանուր համաձայնություն, թե ինչպես է մեկնաբանվելու արդյունքը:

Չափելի - կարելի՞ է արդյոք ցուցիչը գնահատել օբյեկտիվ և անկախ: Պա՞րզ է, թե ինչ չափիչ ենք օգտագործում:

Հասանելի - հնարավո՞ր է, որ նախագիծը տա ցուցիչով սահմանված արդյունքը:

Համապատասխան - արդյո՞ք ցուցիչը համապատասխան է համատեքստին և նախագծին և արդյո՞ք ծախսարդյունավետ է այն օգտագործելու համար:

Ժամկետային սահմանափակում ունեցող - հնարավո՞ր է նախագծի իրականացման ժամանակահատվածում հասնել ցուցիչով սահմանված

արդյունքին: Ե՞րբ է ձեռք բերվելու ցուցիչով նախատեսված արդյունքը:

Քանակական vs որակական ցուցիչներ. Քանակական տվյալները մեզ հնարավորություն են տալիս պատասխանել հարցերին՝ «որքան», «ի՞նչ հաճախականությամբ», որը չափում է այնպիսի փոփոխականներ, ինչպիսիք են եկամուտը, արտադրությունը, բնակչության խտությունը և այլն: Օրինակ՝ մինչև նախագծի ավարտը սակրեբուլոյի կին անդամների ավելացման տոկոսային ցուցանիշը, մինչև նախագծի ավարտը թիրախային համայնքում գործազուրկների թվի կրճատման տոկոսային ցուցանիշը, դասընթացին մասնակցող երիտասարդների, կանանց և էթնիկ փոքրամասնությունների ներկայացուցիչների քանակը:

Որակական տեղեկություն ստանալու հիմնական հարցերն են՝ «ինչպես» և «ինչու»: Սա ավելի շատ անհրաժեշտ է, որպեսզի պարզենք մարդկանց վերաբերմունքը, վարքագիծը, հայացքները, ընկալումները, առաջնահերթությունները և փորձը: Որակական ցուցիչների օրինակներ են՝ համայնքի անդամների տոկոսային ցուցանիշը, որոնք պնդում են, որ էթնիկ խմբերի միջև կոնֆլիկտները նվազել է, դասընթացին մասնակցող երիտասարդների, կանանց և ազգային փոքրամասնությունների թիվը, որոնք գոհ են դասընթացի որակից:

Նախագծի շահերից ելնելով, մենք պետք է մտածենք ոչ միայն այն մասին՝ քանակական չափիչ կիրառել, թե որակական, այլ այն մասին, թե ինչը ավելի լավ կչափի փոփոխությունը: Որպես կանոն, նախագիծը չափելու համար երկու տեսակի ցուցիչներն էլ անհրաժեշտ է օգտագործել: Գործընթացի մակարդակում օգտագործվում են ավելի շատ քանակական ցուցիչներ, մյուս մակարդակներում՝ երկուսն էլ:

Հաճախ հարցնում են, թե քանի ցուցիչ է պետք մշակել փոփոխությունները չափելու համար: Պարտադիր չէ, որ ցուցիչները ամեն ինչ չափեն նախագծում: Բավական է միայն մոնիտորինգի և գնահատման համար հավաքագրել անհրաժեշտ և բավարար տվյալներ: Բավական է յուրաքանչյուր արդյունքի համար մշակել 1-3 ցուցիչ: Կարևորը ցուցիչի որակն է, ոչ թե քանակը: Նաև պետք է ուշադրություն դարձնել, թե որքանով այն կարող է օգտակար լինել որոշում կայացնողների համար: Եթե արդեն կա տվյալ միջամտությունը կամ հայեցակարգը չափող ցուցիչ, օգտագործեք առկա ցուցիչը:

1.4. Տեղեկության աղբյուրներ (Sources and Means of Verification)

Տրամաբանական շրջանակի մեկ այլ բաղադրիչ տեղեկության աղբյուրն է, որի վրա հիմնված է ցուցիչը: Գոյություն ունեն տեղեկատվության առաջնային և երկրորդական աղբյուրներ: Առաջնային աղբյուրներն այն տեղեկությունն է, որը հավաքագրվում է նախագծի շրջանակներում, ինչպիսիք են նախագծի հաշվետվությունները, նախագծի նյութերը, գրառումները, ինչպես նաև նախագծի հետ առնչվող և ներգրավված կողմերն ու շահառուները: Տեղեկության երկրորդական աղբյուրները բոլոր մյուս աղբյուրներն են, որոնք դուք չեք հավաքագրել ձեր նախագծի շրջանակներում: Օրինակ, երկրորդական աղբյուրներն են պետության և միջազգային կազմակերպությունների վիճակագրությունը, տարբեր կազմակերպությունների կողմից կատարված հետազոտությունների հաշվետվությունները և այլն: Տվյալների հավաքագրման մեթոդների մասին մանրամասնորեն խոսվում է երրորդ գլխում:

1.5. Կրիտիկական ենթադրություններ և ռիսկեր

Տրամաբանական շրջանակի կարևոր բաղադրիչներից մեկը կրիտիկական ենթադրությունն է (assumptions): Ենթադրությունները արտաքին գործոններ են, պայմաններ, ենթադրություններ, որոնք չեն գտնվում նախագծի վերահսկողության տակ, թեև դրանց գոյությունը կարևոր է նախագծի համար հաջորդ, ավելի բարձր մակարդակում արդյունքների հասնելու համար: Արտաքին գործոններին պետք է ուշադրություն դարձնել միջամտության հիերարխիայի բոլոր մակարդակներում: Այսինքն՝ գործողության մակարդակում արված ենթադրությունը պետք է հաստատվի, որպեսզի ստանանք վերջնական արտադրանք, իսկ վերջինիս մակարդակում արված ենթադրությունը պետք է հաստատվի, որպեսզի ստանանք միջնարդյունք և այլն: Կրիտիկական ենթադրությունը ռիսկերի նույնականացման աղբյուր է և օգնում է մեզ կազմել ռիսկերի կառավարման պլան: Ռիսկերի դեպքում որոշվում է նաև ռիսկի մակարդակը և դրա ազդեցությունը (բարձր, միջին, ցածր): Վերլուծությունը կօգնի ձեզ մշակել ռիսկերի նվազեցման պլան կամ ռազմավարություն: Սա հատկապես անհրաժեշտ է անկայուն քաղաքական, տնտեսական և սոցիալական միջավայրում իրականացվող նախագծերի դեպքում:

Կրիտիկական ենթադրությունների ու ռիսկերի մոնիտորինգն իրականացվում է նախագծի բոլոր փուլերում: Դրանք գնահատողին թույլ են տալիս վերլուծել արտաքին գործոնները, որոնք բացատրում են, թե ինչու նախագծի միջամտությամբ հնարավոր եղավ հասնել որոշակի փոփոխության, կամ,

ընդհակառակը, ինչու չհաջողվեց իրականացնել ծրագրված փոփոխությունը: Բացի այդ, այս արտաքին գործոնների վերլուծությունը օգնում է բացահայտել նաև անցանկալի հետևանքները (դրական կամ բացասական):

2. Մոնիտորինգ

2.1. Մոնիտորինգի առարկա

Ի՞նչ է մոնիտորինգը և ի՞նչը կարող է լինել մոնիտորինգի առարկա

Մոնիտորինգը մշտական դիտարկման և դատողության գործընթաց է, որը ցույց է տալիս, թե ի՞նչ ուղղությամբ ենք մենք գնում, հասնու՞մ ենք ակնկալվող արդյունքներին տրամաբանական հիերարխիայի բոլոր մակարդակներում, ի՞նչ խոչընդոտող կամ խթանող գործոններ են հանդիպում ճանապարհին և ինչպե՞ս ենք դրանք կառավարում: Մի խոսքով, մոնիտորինգն օգնում է ծրագրի արդյունավետ կառավարմանը: Ավելի մանրամասն, այն մեզ օգնում է՝

- * որոշել, թե արդյոք մենք ճիշտ ուղղով ենք գնում փոփոխությունների հասնելու համար և արդյոք անհրաժեշտ է փոխել գործողությունը,
- * արձանագրել և չափել իրականացված գործողության արդյունքում ձեռք բերված փոփոխությունը/առաջընթացը,
- * ներկայացնել հաշվետվություն շահագրգիռ կողմերին (ներառյալ շահառուներին և ֆինանսավորող կազմակերպություններին),
- * ստուգել, թե արդյոք բոլորը կատարում են իրենց պարտականությունները,
- * քննարկել, թե ինչ ենք սովորել մեր հաջողություններից և անհաջողություններից:

Տրամաբանական շրջանակը փաստաթուղթ է, որի վրա հիմնված է մոնիտորինգի համակարգը: Շրջանակի վրա հիմնված մոնիտորինգը պլանավորելիս խիստ կարևոր է պատասխանել հետևյալ հարցերին՝

- * ի՞նչ պետք է փոխի նախագիծը և ինչպե՞ս,

- * որոշք են նախագծի հիմնական խնդիրները այս փոփոխությանը հասնելու համար,
- * ի՞նչ ցուցիչներ ունի նախագիծը և ինչպե՞ս են չափում դրանք փոփոխությունը,
- * ինչպե՞ս են հավաքագրվում և վերլուծվում տվյալները,
- * արտաքին ո՞ր գործոններն են օգնում կամ խանգարում նախագծի գործողությունների իրականացմանը:

Մոնիտորինգի հստակեցված համակարգը պետք է լինի՝ ա) օգտակար, այսինքն՝ այն պետք է ապահովի գործնականում օգտագործելի տեղեկություն, բ) իրագործելի, այսինքն՝ առաջարկվող մեթոդները, հաջորդականությունը, ժամանակին լինելը և մշակման ընթացակարգերը պետք է լինեն իրատեսական, ողջամիտ և ծախսարդյունավետ, գ) էթիկական, այսինքն՝ մոնիտորինգի գործունեությունը պետք է իրականացվի օրինական և էթիկական՝ հաշվի առնելով թիրախային խմբերի բարեկեցությունը, և դ) ճշգրտությանը միտված, այսինքն՝ մոնիտորինգի արդյունքները պետք է հաղորդեն տեխնիկապես հիմնավոր տեղեկություն:

Մոնիտորինգի գործընթացը ներառում է հետևյալ փուլերը՝

- * տվյալների հավաքագրում,
- * համադրում,
- * վերլուծություն,
- * հաշվետվության պատրաստում,
- * տարածում:

2.2. Տվյալների հավաքագրում

Տվյալները հավաքագրվում են տարբեր մեթոդներով: Անկախ այն բանից, թե մոնիտորինգի նպատակներով ինչ մեթոդ է օգտագործվում տվյալների հավաքագրման համար, գրի առնելը տվյալների հավաքագրման ամենատարածված մեթոդն է: Որոշ մեթոդներ պահանջում են լրացնել ձևաթղթեր, մյուսները՝ ձայնագրություն կամ տեսագրություն անել, իսկ որոշները՝

մանրամասն գրի առնել (notetaking): Յուրաքանչյուր մեթոդ օգտագործելուց առաջ պետք է սահմանվի տվյալների հավաքագրման եղանակը և մանրամասն հրահանգներ տրվեն ցանկացած տվյալների հավաքագրողին: Տվյալներ հավաքելիս կարևոր է հետևել հաջորդականությանը: Օրինակ, եթե առաջին եռամսյակում մեկ կոնկրետ ցուցիչի վերաբերյալ տեղեկությունը հավաքագրվում է ձևաթղթի լրացման միջոցով, ապա երկրորդ և երրորդ եռամսյակներում նշված ցուցիչի վերաբերյալ տեղեկություն հավաքելիս նույնպես պետք է օգտագործվի այդ ձևաթուղթը, որպեսզի հնարավոր լինի համեմատել և ամփոփել տարբեր եռամսյակներում հավաքագրված տվյալները:

Տվյալների հավաքագրման ձևաթուղթը սովորաբար պարունակում է հետևյալ տեղեկությունը՝ ամսաթիվ, վայր, ժամանակ և հարցազրույցի տևողություն, հաշվարարի/միջնորդի անունը, մասնակցի անունը, քննարկված հարցերը և կիրառվող մեթոդները:

Կարևոր է նաև պարբերաբար ստուգել տվյալները: Կարիք չկա ամեն ինչ ստուգել, բավական է տարբեր վայրերում պատահականության սկզբունքով ստուգել առանցքային պահերին: Եթե օգտագործում եք առկա տվյալների բազաները, ստուգեք օգտագործված տվյալների բազայի վերաբերյալ հետևյալ տեղեկությունները՝ ո՞վ է հավաքագրել տեղեկությունը և ինչ մեթոդներ և չափանիշներ են օգտագործել: Կարևոր է ստուգել, երբ նախագծի շրջանակներում սահմանված նպատակային (target) քանակը և ստացված (actuals) քանակը հստակ համապատասխանում են միմյանց, այսինքն՝ անհրաժեշտ է ստուգել նույնիսկ այն դեպքում, երբ ամեն ինչ լավ է ընթանում, և այն դեպքում, երբ կա տվյալների հավաքագրման խնդիր: Ցանկալի է, որ տվյալների ստուգման ընթացակարգը լինի տվյալների հավաքագրման գործընթացի մաս: Շատ ավելի հեշտ է ստուգել քանակական տվյալները, քան որակական տվյալները:

2.3. Տվյալների համադրում և վերլուծություն

Տվյալների պահպանումը, համադրումը և վերլուծությունը հավաքագրման հաջորդ փուլն է: Այս դեպքում հավաքագրված տեղեկությունը կազմակերպվում է այնպիսի ձևաչափով, որ հնարավոր լինի վերլուծել այն: Հավաքված քանակական տվյալների վերլուծությունը սովորաբար կատարվում է վիճակագրական ծրագրերում կամ Excel տվյալների բազաներում, որտեղ մուտքագրվում է տեղեկությունը: Օրինակ՝ դասընթացներին մասնակցող անձանց վերաբերյալ հավաքագրված տվյալները նախագծի ընթացքում կարող

են պարբերաբար մուտքագրվել և վերլուծվել Excel-ի տվյալների բազայում՝ հետագա վերլուծության համար (տե՛ս հավելված թիվ 1 նմուշը):

Հատուկ ունակություններ են անհրաժեշտ որակական տեղեկության համադրման համար: Որակական տվյալները վերլուծելիս դիտարկում են միտումները՝ պատասխանների, նկարագրությունների, բացատրությունների և վարքագծի մեջ: Որակական տվյալների վերլուծության գործընթացը ներառում է պատասխանների դասակարգում: Ցանկալի է վերլուծության գործընթացում ներգրավել տվյալների հավաքագրողներին, քանի որ նրանք տիրապետում են առաջնային տեղեկությանը:

2.4. Տվյալների պահպանում

Տվյալների պահպանումը ինստիտուցիոնալ հիշողության մի մասն է: Միշտ պետք է հնարավոր լինի ստուգել նախորդ տարիներին հավաքագրված տվյալները: Պետք է մտածել, թե ինչ տեղեկություն եք ուզում պահպանել և որքան տեղեկություն եք ուզում պահպանել: Պետք է պահպանել տեղեկություն տարեկան արդյունքների մասին, մոնիտորինգի հաշվետվությունները (եթե այդպիսի հաշվետվությունները գրվում են առանձին), տվյալների բազաները, մասնակիցների ցուցակները, հանդիպումների արձանագրությունները և այլն:

2.5. Հաշվետվություն և տեղեկության փոխանակում

Մոնիտորինգի արդյունքների մասին հաշվետվությունն ունի մի քանի նշանակություն. տեղեկացնել ծրագրի անձնակազմին, դոնորին, տարբեր շահագրգիռ կողմերին և ամենակարևորը շահառուներին նախագծի առաջընթացի մասին: Հաշվետվության մեջ նշվում է, թե ինչն է աշխատում, ինչը չի աշխատում, հետևաբար՝ ինչն է պետք փոխել: Ինչը ցանկալի կլիներ կրկնօրինակել նմանատիպ միջավայրում այլ նախագծերում և այլն: Հաշվետվության մեջ ներկայացված եզրակացությունները և արդյունքները ստացվում են հենց մոնիտորինգի և գնահատման շրջանակներում հավաքագրված տեղեկության վերլուծությունից: Տարածումը սովորաբար կատարվում է գրավոր տեսքով (ֆինանսավորող կազմակերպության հետ), հաշվետվության տեսքով կամ շնորհանդեսի միջոցով, որին հաջորդում է

քննարկումը շահառուների և այլ շահագրգիռ կողմերի հետ: Տեղեկությունը կարող է նաև տարածվել սոցիալական մեդիայի միջոցով ավելի լայն լսարանի համար՝ եռամսյակային կամ տարեկան տեղեկագրի (newsletter) տեսքով:

3. Ցուցիչների մատրիցան և դրա տարրերը

Նախագծի մոնիտորինգի և գնահատման պլանավորման և իրականացման համար ամենաանհրաժեշտ և օգտակար գործիքը ցուցիչի մատրիցան է (indicator matrix), որը հանդիպում է տարբեր անվանումներով (PMP, PIST, indicator planning matrix, PMEP), բայց բոլորն ունեն նույն բովանդակությունը:

Ցուցիչի մատրիցան չափազանց կարևոր գործիք է տվյալների հավաքագրման, վերլուծության և կիրառման առումով: Այն թույլ է տալիս մեզ սահմանել հավաքագրվելիք տեղեկությունը և ամփոփել ծրագրի մոնիտորինգի և գնահատման առաջադրանքները: Հաճախ դոնորն ինքն է նախագիծն իրականացնող կազմակերպությանը տրամադրում ցուցիչի մատրիցայի ձևաչափը: Կարևոր է ցուցիչների մատրիցան մշակել այն մարդկանց մասնակցությամբ, որոնք ներգրավված են նախագծի իրականացման մեջ: Ցուցիչների մատրիցան սովորաբար կազմվում է Excel ֆայլի տեսքով (տես Հավելված 2):¹

Ստորև մենք դիտարկում ենք բոլոր այն բաղադրիչները, որոնք կարող են ներառվել ցուցիչների մատրիցայում:

★ **Ցուցիչներ.** քանակական կամ որակական ցուցիչների ձևակերպումը սովորաբար ուղղակիորեն փոխանցվում է տրամաբանական շրջանակից:

★ **Ցուցիչների սահմանում.** յուրաքանչյուր ցուցիչ մանրամասն

¹ Ներկայացված ցուցիչների աղյուսակը կազմվել է այս դասընթացի նպատակով և ուղղակիորեն պատճենված չէ որևէ դոնորի նմուշից, թեև դրա տարրերի մեծ մասը հանդիպում է USAID-ի և ԵՄ-ի MEL փաստաթղթերում:

բացատրության կարիք ունի, օրինակ՝ համարիչի և հայտարարի սահմանում, ինչպես նաև չափվող կողմերի, այսինքն՝ չափման միավորի սահմանում: Նույն սյունակում նշվում է, թե արդյոք ցուցիչը բաժանված է (disaggregation) և ըստ ինչի: Օրինակ՝ սեռը, էթնիկ պատկանելությունը, տարիքը, աշխարհագրական տարածքը և այլն:

- * **Տվյալների աղբյուրը և հավաքագրման մեթոդները.** այս սյունակում ավելի մանրամասն նշվում է, թե ումից (օրինակ՝ շահառուներից) և ինչ մեթոդով (հարցազրույց, ֆոկլուս խումբ, դիտարկում և այլն) են հավաքագրվում տվյալները: Այս փաստաթուղթը պահանջում է ավելի մանրամասն տեղեկություն տվյալների հավաքագրման վերաբերյալ, քան տրամաբանական շրջանակը:
- * **Տվյալների վերլուծություն.** Այս սյունակը նկարագրում է տվյալների համադրման և վերլուծության գործընթացը: Օրինակ, եթե տվյալները հավաքագրվում են քանակական հետազոտության միջոցով, ապա կատարվում է տվյալների վիճակագրական վերլուծություն: Եթե տվյալները հավաքագրվում են բաց հարցազրույցների, ֆոկլուս խմբերի և այլ որակական մեթոդների միջոցով, ապա կատարվում է տվյալների որակական վերլուծություն: Տվյալների վերլուծության համար կարող են միաժամանակ օգտագործվել քանակական և որակական մեթոդներ:
- * **Հավաքագրման հաճախականություն.** այս սյունակում նշվում է, թե որքան հաճախ պետք է հավաքագրվեն տվյալները, օրինակ՝ ամիսը մեկ, եռամսյակը մեկ, տարին երկու անգամ, տարին մեկ անգամ:
- * **Արդյունքի հասնելու ժամկետ.** ցուցիչի վերաբերյալ տվյալների հավաքագրման վերջնաժամկետ: Սա ավելի հաճախ հանդիպում է երկարաժամկետ նախագծերում, երբ կոնկրետ ցուցիչը կարող է իրականացվել ավելի շուտ, քան նախագծի ավարտը:
- * **Պատասխանատուներ և բյուջե.** Այստեղ թվարկված են տվյալների հավաքագրման և վերլուծության համար պատասխանատու անձինք: Ցանկալի է անուններից բացի նշել նաև նրանց պաշտոնները: Երբեմն նշվում է նաև մոնիտորինգի և գնահատման գործողությունների համար նախատեսված բյուջեն:
- * **Տեղեկության օգտագործում.** այս սյունակում նշվում է, թե ով կարող է օգտագործել ցուցիչների վերաբերյալ հավաքված տեղեկությունը:

Օրինակ, արդյունքները կարող են օգտագործվել նախագիծը մշտադիտարկելու, միջամտությունները գնահատելու, ապագա գործողությունները պլանավորելու կամ դոնորների և շահառուների հետ տեղեկություն փոխանակելու համար: Հնարավոր է նաև հստակեցնել, թե ինչ ձևով է ներկայացվելու տեղեկությունը (օրինակ՝ աղյուսակների, գրաֆիկների և պատմողական հաշվետվությունների տեսքով) և ինչպես է այն տարածվելու (օրինակ՝ կայքում, համայնքային հանդիպումների ժամանակ, զանգվածային լրատվության միջոցներով և այլն):

★ **Ելակետային տվյալներ (baseline data).** առանց ելակետային տվյալների, դուք չեք կարողանա ցույց տալ, որ փոփոխություն է տեղի ունեցել նախագծի միջամտության արդյունքում: Այն սահմանում է մոնիտորինգի և գնահատման ելակետ, որի հիման վրա գնահատվում է առաջընթացը: Բացի այդ, այն նաև ցույց է տալիս այն մեթոդները, որոնք հետագայում կկիրառվեն նույն տվյալները հավաքագրելիս: Դա հեշտ է որոշել գործընթացի ցուցիչների (output, activity) մակարդակով, որը հաճախ հավասար է 0-ի: Բարդ է որոշել արդյունքների (outcome) մակարդակի ցուցիչների սկզբնական տվյալները, որոնք կամ պետք է վերցվեն արդեն կատարված ուսումնասիրություններից, կամ կատարվեն մեր կողմից:

★ **Նպատակային տվյալներ և իրական արդյունքներ (targets/ milestones and actuals).** մոնիտորինգի ընթացքում հիմնականում ստուգվում են գործողության արդյունքի/արտադրանքի (output) նպատակային տվյալները: Օրինակ՝ արդյո՞ք այնքան մարդ է վերապատրաստվել, որքան նախատեսված էր, արդյո՞ք անցկացվել են այնքան աշխատանքային հանդիպումներ, որքան նախատեսված էր, և ինչ որակի: Մենք պետք է հաշվի առնենք, թե արդյո՞ք ունենք ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսներ ստուգելու կարիք: Դրանք կարելի է ստուգել եռամսյակը մեկ կամ 6 ամիսը մեկ անգամ: Գնահատման նպատակային տվյալների և արդյունքների ստուգումը չի կարող կատարվել նույն հաճախականությամբ, քանի որ այս դեպքում իրականացվում է համալիր գնահատում (տարին մեկ կամ երկու տարին մեկ անգամ):

3.1. Մոնիտորինգի, գնահատման և քաղված դասերի պլան (Monitoring, Evaluation and Learning (MEL) Plan)

Ի լրումն ցուցիչների մատրիցային, տվյալների հավաքագրման և վերլուծության պլանը հաճախ մշակվում է Excel աղյուսակում կամ պատմողական ձևով, որտեղ մանրամասն նկարագրվում է, թե ինչպես և երբ են սահմանվելու, հավաքագրվելու, կազմակերպվելու և վերլուծվելու հավաքագրվող տվյալները, ինչքայլեր են ձեռնարկվելու դրանց որակն ապահովելու համար, ինչմեթոդներ են օգտագործվելու նախագծից քաղված դասերը մշտադիտարկելու, գնահատելու և հավաքելու, դրանց մասին անդրադառնալու և հետագայում դրանք հաշվի առնելու համար, որքա՞ն հաճախ է նախագիծը գնահատվելու (օրինակ՝ նախնական, միջնաժամկետ և վերջնական գնահատումներ): Պատմողական պլանի դեպքում սահմանվում են նաև գնահատման մեթոդաբանության ուրվագիծը, իրականացման ժամկետները, իրականացնող թիմը և նրանց պարտականությունները: Ինչպես նաև հստակեցվում է՝ այս գնահատականը լինելու է ներքի՞ն, թե՞ արտաքին գնահատական: Որպես կանոն, հովանավոր կազմակերպությունն ինքն է տրամադրում պատմողական պլանի նմուշը, որը կազմակերպությանը հանձնարարված է լրացնել նախագծի առաջարկի և տրամաբանական շրջանակի մշակմանը զուգահեռ: Հարկ է նշել, որ նման մանրամասն պլանը սովորաբար լրացվում է երկարաժամկետ և մեծ բյուջե ունեցող նախագծերի համար:

4. Տվյալների հավաքագրման մեթոդներն ու տեխնիկան

Տվյալների հավաքագրման մեթոդ ընտրելիս պետք է հաշվի առնել հետևյալ խնդիրները.

- * պետք է հստակ իմանաք, թե ինչ է չափում ցուցիչը,
- * ստուգեք, արդյոք մեկ այլ կազմակերպություն չի հավաքել նույն տվյալները: Եթե երկրորդական աղբյուր արդեն գոյություն ունի, որքանո՞վ է այն վստահելի և հասանելի: Նաև պետք է որոշվի առկա տվյալների հավաքագրման և վերլուծության մեթոդաբանության

և այլ մանրամասների առկայությունը: Եթե բոլոր անհրաժեշտ տեղեկությունները հասանելի են, ապա այս երկրորդական աղբյուրը կարող է օգտագործվել:

- * արդյո՞ք տեղեկության հավաքագրումը պահանջում է փորձագիտական գիտելիքներ (օրինակ՝ ինչպես անցկացնել հարցում, ինչպես ընտրել պատասխանողներին, ինչպես կազմել հարցաթերթիկ): Եթե մոնիտորը չունի համապատասխան գիտելիքներ, ապա անհրաժեշտ կլինի գործընթացին ներգրավել մասնագետի, կամ անցնել համապատասխան վերապատրաստում:
- * պետք է հստակ իմանալ՝ քանակական մեթոդն է ավելի արդյունավետ ցուցիչի չափման համար, թե՞ որակական, թե՞ երկուսի համակցությունը:

Մոնիտորինգի և գնահատման ժամանակ հիմնականում օգտագործվում են հետևյալ մեթոդները.

Կառուցվածքային հարցազրույց. թույլ է տալիս քանակական վերլուծություն և իրականացվում է փակ հարցաշարի միջոցով: Այս մեթոդը հաճախ օգտագործվում է շահառուների անանուն հարցումների համար՝ դեմ առ դեմ, կամ ինքնուրույն լրացվող հարցաթերթիկների դեպքում: Հարցաթերթիկը կարող է լրացվել ինչպես դեմ առ դեմ հարցման, այնպես էլ առցանց լրացման ճանապարհով:

Կիսակառուցվածքային հարցազրույց. սովորաբար անցկացվում է նախագծի շահառուի կամ շահագրգիռ կողմի հետ (stakeholder), տալիս ինչպես քանակական, այնպես էլ որակական վերլուծության հնարավորություն: Այն իրականացվում է բաց և փակ հարցերից բաղկացած հարցաշարի լրացման միջոցով: Հնարավոր է նաև ինքնուրույն վարել այս տիպի հարցազրույցը: Հարցաթերթիկը կարող է լրացվել ինչպես դեմ առ դեմ հարցման, այնպես էլ առցանց լրացման ճանապարհով:

Բաց հարցազրույց. սովորաբար անցկացվում է նախագծի շահառուի կամ շահագրգիռ կողմի հետ (stakeholder) և թույլ է տալիս հավաքագրված տվյալների որակական վերլուծություն անել: Այն իրականացնում է հարցազրուցավարը՝ օգտագործելով նախապես պատրաստված հարցազրույցի ուղեցույցը (interview guide):

Անկետա՝ խնդիրների ցանկով (Checklists). թույլ է տալիս համակարգված ամփոփել ծրագրի կոնկրետ բաղադրիչները, ինչը նպաստում է տվյալների ստանդարտացված հավաքագրմանը: Այն նաև օգնում է կատարելագործել գործիքները: Սա քանակական տվյալներ հավաքագրելու լավ միջոց է:

Ֆոկուսխմբեր. սառակական տվյալների հավաքագրման մեթոդ է: Ֆոկուսխումբն անցկացվում է 8-10 հոգուց բաղկացած խմբի հետ: Ի տարբերություն խմբակային հարցազրույցի, հարցերը հիմնականում վերաբերում են կոնկրետ հարցի վերաբերյալ վերաբերմունքին, ընկալումներին, հայացքներին: Մոդերատորն օգտագործում է հարցազրույցի ուղեցույցը (focus group guide) և ներկայացնում հարցերը քննարկման համար: Կախված նախագծի նպատակներից՝ ֆոկուս խումբն անցկացվում է ինչպես անմիջական շահառուների, այնպես էլ այլ շահագրգիռ կողմերի՝ կոնկրետ խմբերի ներկայացուցիչների հետ (օրինակ՝ կին ֆերմերներ, մեկ էթնիկ խմբի ներկայացուցիչներ, երիտասարդներ, փոքր ձեռներեցներ և այլն):

Հարցազրույց համայնքի հետ/հանդիպում. սա հանրային հանդիպում է, որին կարող է մասնակցել համայնքի ցանկացած անդամ: Շփումը տեղի է ունենում մասնակիցների և հարցազրուցավարի միջև: Հարցազրուցավարն առաջնորդվում է նախապես պատրաստված հարցազրույցի ուղեցույցով: Սա տվյալների հավաքագրման որակական մեթոդ է:

Դիտարկում (direct observation). դիտորդները նշումներ են անում կոնկրետ վայրում, թե ինչ են տեսնում և լսում: Որպես կանոն, այս պահին որպես գործիք օգտագործվում է մանրամասն դիտարկման ձևաթուղթը (տե՛ս հավելված 3): Դիտարկումներ կարող են կատարվել ֆիզիկական միջավայրի, գործողությունների և գործընթացների վերաբերյալ: Այս մեթոդը կարող է հավաքել ինչպես քանակական, այնպես էլ որակական տվյալներ:

Մասնակցային դիտարկում. այս տեխնիկան առաջին անգամ օգտագործվել է մարդաբանների կողմից: Այն պահանջում է, որ հետազոտողը ապրի համայնքում, որը պետք է դիտարկվի որոշակի ժամանակահատվածում և շփվի այն խմբերի հետ, որոնք հետազոտության թիրախային խումբն են: Այս մեթոդով դուք կարող եք ձեռք բերել բազմաթիվ մանրամասներ, որոնք այլ կերպ չէիք նկատի, բայց դա շատ ժամանակ է պահանջում: Իր բնույթով մասնակցային դիտարկումը թույլ է տալիս հավաքագրել որակական տվյալներ:

Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն. ներառում է ինչպես նախագծի փաստաթղթերի ուսումնասիրություն, այնպես էլ արտաքին, երկրորդական

աղբյուրներից վերցված տվյալների մշակում: Տվյալների վերլուծության համար սովորաբար ուսումնասիրվում են նախագծերի գրառումները, հաշվետվությունները, վարչական տվյալների բազաները, ուսումնական նյութերը, լուսանկարները, նամակագրությունը, մասնակիցների ցուցակները: Արտաքին աղբյուրներից վերցված փաստաթղթերը կարող են լինել օրենսդրական ակտ, կազմակերպության կամ պետական գերատեսչության գործողությունների ծրագիր, պաշտոնական վիճակագրություն, վստահելի կազմակերպության կողմից իրականացված հետազոտություն: Այս մեթոդը օգտագործվում է ինչպես քանակական, այնպես էլ որակական տվյալների հավաքագրման համար:

Տվյալների հավաքագրման համար անհրաժեշտ գործնական կողմերը, որոնք պետք է հաշվի առնել.

- * պատրաստեք տվյալների հավաքագրման հրահանգ (guideline): Սա ձեզ թույլ կտա ստանդարտացնել գործիքները, լինել հետևողական և ժամանակի ընթացքում հավաքել հուսալի տվյալներ տարբեր մարդկանցից: Ստուգեք, որ ցուցիչների համար հավաքագրվելիք բոլոր տեղեկությունները արտացոլված են տվյալների հավաքագրման աղբյուրներից առնվազն մեկում:
- * փորձարկեք տվյալների հավաքագրման գործիքները: Սա ձեզ կօգնի բացահայտել խնդրահարույց հարցերը կամ տեխնիկան, ստուգել տվյալների հավաքագրման համար պահանջվող ժամանակը, բացահայտել էթիկական խնդիրները, եթե այդպիսիք կան գործիքի հետ, և սովորեցնել տվյալներ հավաքագրողներին օգտագործել գործիքը:
- * վերապատրաստեք տվյալներ հավաքագրողներին: Սա ավելի օգտակար կլինի, եթե դուք անցկացնում եք հետազոտություն և վարձում եք հաշվարարներ տվյալների հավաքագրման համար: Նաև, եթե դուք մշակել եք հատուկ գործիք (օրինակ՝ սանդղակ, ինդեքս), և տվյալները հավաքագրում են նախագծի աշխատակիցները:
- * ուշադրություն դարձրեք էթիկական խնդիրներին: Բացահայտեք և արձագանքեք բոլոր էթիկական խնդիրները, որոնք կարող են բարձրացվել շահառուների կողմից: (Օրինակ՝ անանունությունը, միջավայրը, որտեղ կարող է անցկացվել հարցազրույցը, ով կունենա հասանելիություն հավաքված տեղեկությանը և այլն):

5. Մոնիտորինգի և գնահատման համար անհրաժեշտ ռեսուրսներ

Մոնիտորինգի և գնահատման համար անհրաժեշտ ռեսուրսները պետք է բացահայտվեն նախագծի նախագծման փուլում: Այս ծախսերը ներառում են ինչպես մոնիտորինգի և գնահատման մասնագետ վարձելու ծախսերը (եթե կազմակերպությունը մտադիր է դա անել), այնպես էլ մոնիտորինգի և գնահատման գործողությունների համար պահանջվող տեխնիկական և վարչական ծախսերը: Եթե նախագիծը նախատեսում է կազմակերպության կողմից գնահատում իրականացնել (նախնական, միջանկյալ կամ վերջնական), ապա գնահատման ծախսերը պետք է բյուջեով առանձնացվեն: Կարևոր է հաշվի առնել, որպեսզի չնախատեսվի փոքր բյուջե, որը թույլ չի տա հուսալի արդյունքներ ստանալ: Մոնիտորինգի և գնահատման աշխատանքների համար կարևոր է կազմակերպությունում ունենալ համապատասխան որակյալ կադրեր, քանի որ այս աշխատանքը պահանջում է այս պարտականությունն իրականացնող անձի կողմից հետազոտության և նախագծի կառավարման գիտելիքների-ունակությունների համադրություն: Կոնկրետ տվյալ ուղղությամբ աշխատող անձին տվյալների հավաքագրման գործընթացում անպայման պետք է օգնի նախագծի անձնակազմը: Հետևաբար, այդ անձնակազմի մոնիտորինգի և գնահատման թեմայով վերապատրաստումը ցանկալի է:

6. Գնահատում

6.1. Գնահատման առարկա

Գնահատումը ժամանակով սահմանափակ գործընթաց է, որը համակարգված և օբյեկտիվորեն ուսումնասիրում է ընթացիկ և ավարտված նախագծերը և օգնում մեզ հասկանալ:

- * որքանով են իրականացվել նախագծի նպատակներն ու խնդիրները: Համապատասխանաբար, այն հենվում է միջամտության հիերարխիայի հենց այս մասի վրա,

- * Ի՞նչն աշխատեց նախագծում, ի՞նչը չաշխատեց, ո՞ր գործոններն են խանգարել կամ, ընդհակառակը, նպաստել նախագծի հաջողությանը կամ ձախողմանը,
- * Ի՞նչ նոր գիտելիքներ ենք մենք ձեռք բերել և ինչպես կարող ենք դրանք օգտագործել ապագայում նախագծերի պլանավորման ժամանակ:

Գնահատումը միշտ իրականացվում է գնահատող թիմի կողմից, որը կազմված է նախագծի ղեկավարությունից, թեմատիկ փորձագետներից և մոնիտորինգի և գնահատման փորձ ունեցող անձանցից: Գնահատում կատարելուց առաջ միշտ կազմվում է գնահատման կատարվելիք աշխատանքի փաստաթուղթ (Scope of Work), որտեղ մանրամասն նկարագրվում են գնահատման նպատակները, գնահատման հարցերը, որոնց պետք է պատասխանել և տվյալների հավաքագրման և վերլուծության համար օգտագործվող մեթոդաբանությունը: Կախված նախագծի տևողությունից՝ հնարավոր է իրականացնել սկզբնական (baseline), միջանկյալ (midterm) և վերջնական (final) գնահատում:

Գնահատումը կարող է իրականացվել նախագիծն իրականացնող կազմակերպության կողմից ներքին ռեսուրսներով (internal evaluation), կամ դրա համար կարող է ներգրավվել փորձագետ կամ փորձագետների թիմ՝ արտաքին գնահատում (external evaluation) իրականացնելու համար: Ինչպես նախագիծն իրականացնողները, այնպես էլ դոնորները հաճախ վարձում են անկախ փորձագետների՝ նախագծի արդյունքները գնահատելու համար: Գնահատման դիզայնի և մեթոդների² ընտրությունը կախված է գնահատման նպատակներից (evaluation objectives) և գնահատման հիմնական հարցերից (key evaluation questions), որոնց պետք է պատասխան տրվի: Օգտագործված տվյալների հավաքագրման մեթոդներից ամենատարածվածներն են փաստաթղթերի ուսումնասիրությունը (ինչպես քանակական, այնպես էլ որակական տեղեկության հավաքագրման համար), հարցումը (survey) և անհատական հարցազրույցները նախագծի մասնակիցների հետ (key informant interview (KIIs)) և/կամ ֆոկլուս խմբերը: Հարցազրույցը տվյալների հավաքագրման ամենատարածված մեթոդն է, քանի որ այն ավելի ծախսարդյունավետ է և կարող է իրականացվել կարճ ժամանակում՝ համեմատած ներկայացուցչական ընտրանքային հարցման հետ: Բացի այդ, այն թույլ է տալիս ավելի խորը տեսնել միջամտությունը և հավաքել որակական տեղեկություն: Ամեն դեպքում, երբեմն օգտագործվում է տվյալների հավաքագրման մի քանի մեթոդների

2 Better Evaluation - սա կայք է, որտեղ հասանելի են մանրամասն տեղեկատվություն գնահատման ժամանակակից մեթոդների և մոտեցումների վերաբերյալ <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/approaches>

համակցություն, իսկ վերլուծության ժամանակ համադրվում է տարբեր աղբյուրներից տարբեր մեթոդներով հավաքագրված տվյալները: Անկախ փորձագետների գնահատումը թույլ է տալիս օբյեկտիվ եզրակացություններ անել:

6.2. Գնահատման չափորոշիչներ

Նախագծի գնահատման ամենատարածված չափորոշիչը Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպության զարգացման աջակցության կոմիտեի OECD/DAC³ չափորոշիչներն են, որոնք լավագույն միջոցներն են ապահովում նախագծի տարբեր ասպեկտները գնահատելու համար: Ստորև բերված աղյուսակը նկարագրում է յուրաքանչյուր չափորոշիչ և դրանց համապատասխան գնահատման հարցը.

Աղյուսակ N2.

Գնահատման չափորոշիչներ	Հարցեր, որոնք կօգնեն գնահատել նախագիծը
Արդյունավետություն Effectiveness	- Դատելով առկա արդյունքներից՝ հասե՞լ ենք նախագծի նպատակներին: - Գիտե՞նք, թե ինչու չենք հասել նպատակային արդյունքին:
Որքանո՞վ են իրականացվել նախագծի նպատակներն ու խնդիրները	- Ինչո՞ւ մենք հասանք ավելիին (կամ ավելի պակասին), քան պլանավորում էինք: - Ի՞նչ արդյունքների հասանք, որոնք նախատեսված չէին նախագծով:

3 Convention on the Organization for Economic Co-operatio and Development/Development Assistance Commenttee) <https://web-archive.oecd.org/temp/2024-05-13/81829-daccriteriaforevaluatingdevelopm entassistance.htm>

Համապատասխանություն Relevance Որքանով են նախագծի նպատակները և դիզայնը համապատասխանում շահառուների, գործընկերների, հաստատությունների քաղաքականության առաջնահերթություններին և կարիքներին և որքանով է այն հարմարվող փոփոխվող հանգամանքներին	- Համատեքստը փոխվե՞լ է: - Արդյո՞ք հաստատվում են ենթադրությունները: - Արդյո՞ք անհրաժեշտությունը/հետաքրքրությունը ճիշտ է սահմանվել ի սկզբանե: - Ի՞նչ գիտենք նախագծի մասնակիցների/շահառուների գոհունակության մակարդակի մասին:
Խնայողականություն Efficiency Որքանով խնայողական և ժամանակին են օգտագործվում նախագծի ռեսուրսները	- Արդյո՞ք մատուցվող ծառայությունների արժեքը այն է, ինչ մենք ակնկալում էինք: - Հնարավո՞ր է նույն արդյունքին հասնել ավելի քիչ ծախսերով կամ ավելի քիչ ժամանակում:
Ազդեցություն Impact Նախագծի միջամտությունների արդյունքում՝ որքանով են ձեռք բերվել կամ կարելի է հասնել համակարգերի և հասարակության նորմերի վրա բարձր մակարդակի դրական կամ բացասական ազդեցությունների:	- Արդյո՞ք նախագիծը ազդել է ավելի շատ/քիչ մարդկանց վրա, քան մենք պլանավորում էինք: Գիտե՞նք, թե ինչու: - Արդյո՞ք նախագծի ազդեցությունը տարածվում է թիրախային լսարանի կամ աշխարհագրական տարածքի սահմաններից դուրս: - Լսե՞լ ենք որևէ անցանկալի կողմնակի ազդեցությունների մասին:
Համատեղելիություն Coherence Միջամտությունների համատեղելիությունը նույն ոլորտի այլ նմանատիպ կազմակերպությունների, հաստատությունների ներքին կազմակերպչական և արտաքին միջամտությունների հետ	- Որքա՞ն լավ է միջամտությունը հարմարեցված կարիքներին: - Որքանո՞վ են իրականացվող միջամտությունները համապատասխանում միջազգային նորմերին և չափանիշներին: - Նշված միջամտությունը որքանո՞վ է նպաստում կամ հակառակը խոչընդոտում կոնկրետ քաղաքականության կամ նորմի իրականացմանը:
Կայունություն Sustainability Որքանով են կայուն ստացված արդյունքները:	- Ինչի՞ն ենք մենք ձգտում՝ հասնել կայուն ծառայությունների, օգուտների, թե ֆինանսավորման: - Որքանո՞վ է առկա սոցիալական և ֆինանսական միջավայր, ինստիտուցիոնալ պայմաններ, որպեսզի տեղի ունենա հաջող պրակտիկայի ներդրում: - Ունե՞նք կայունության ծրագիր: Ի՞նչ գործողություններ ենք ձեռնարկել արդյունքները պահպանելու համար և արդյո՞ք դրանք հաջողվել են:

Կախված գնահատման նպատակներից, կարող են օգտագործվել բոլոր չափորոշիչները, կամ դրանց համակցությունը: Որպես կանոն, այս չափորոշիչներն արդեն իսկ նշված են գնահատման մրցութային հայտում (եթե դա արտաքին գնահատում է):

7. Հաշվետվողականություն

Ներգրավված կողմերի նկատմամբ հաշվետվողականությունը (accountability) մոնիտորինգի և գնահատման աշխատանքների կարևոր բաղադրիչն է: Մոնիտորինգի և գնահատման արդյունքներով հետաքրքրված են բազմաթիվ տարբեր խմբեր՝ ֆինանսավորող գործակալություններ, գործընկեր կազմակերպություններ, իրականացնող գործընկերներ և, իհարկե, ուղղակի շահառուներ: Նախագծում ներգրավված շահագրգիռ կողմերն իրավունք ունեն իմանալու, թե ինչպես է առաջընթաց գրանցում նախագիծը: Ֆինանսավորող գործակալություններին և մենեջերներին անհրաժեշտ է տեղեկություն նախագծի ազդեցության վերաբերյալ, այն ժամանակ, երբ բոլոր իրականացնող գործընկերները պետք է հասկանան նախագծի իրականացման ընթացքում առաջացած խնդիրները և մարտահրավերները՝ համատեղ լուծումներ գտնելու համար:

Հենց հաշվետվողականության անբաժանելի մաս են կազմում թափանցիկությունը (transparency), մասնակցությունը (participation) և հետադարձ կապը (feedback):

Նախագծի մեջ ներգրավված բոլոր շահագրգիռ կողմերին, հատկապես նախագծի շահառուներին պետք է հասանելի լինի տեղեկություն նախագծի նպատակների, խնդիրների, օգուտների և հնարավոր արդյունքների մասին, որին նպատակ ունի հասնել նախագիծը: Ներգրավումը և հետադարձ կապը սերտորեն կապված հասկացություններ են: Նախագծի պլանավորման փուլում, ինչպես նաև դրա իրականացման, մոնիտորինգի և գնահատման գործընթացում, անհրաժեշտ է ներգրավել նախագծի շահառուներին և այլ թիրախային խմբերին և ձեռք բերել հետադարձ կապ, որպեսզի նախագծի մասնակիցները մի կողմից ունենան այն զգացումը, որ նրանք ազդեցություն ունեն այս գործընթացի վրա, իսկ մյուս կողմից՝ նախագծի իրականացնողը տեղեկություն կունենա, թե որքանով են նրանք գոհ կամ դժգոհ՝ նախագծում ներգրավվածությամբ և ստացված արդյունքով: Կարևոր է պարբերաբար արձագանքներ ստանալ, որպեսզի

անհրաժեշտության դեպքում ժամանակին կատարվեն կուրսի ուղղումներ: Կախված նախագծի առանձնահատկություններից, կան բազմաթիվ գործիքներ հետադարձ կապ ստանալու համար: Զարգացման միտված նախագծերում (development projects) հաճախ օգտագործվում են անանուն հետադարձ կապի հարցաթերթիկներ: Հարցաշարը շահառուները կարող են լրացնել դասընթացից հետո, աշխատանքային հանդիպումից հետո, ծառայությունը ստանալուց հետո և այլն: Հետադարձ կապի հավաքագրումը թույլ կտա բարելավել գործողության որակը և տեղեկություն ստանալ նախագծում ներգրավված կողմերի (հատկապես շահառուների) լրացուցիչ կարիքների մասին:

8. Քաղված դասեր/փորձ

Քաղված դասերը (lessons learned) գրի առնելը մոնիտորինգի և գնահատման անբաժանելի մասն է: Նախագծի հաջողության կամ ձախողման, մարտահրավերների և բարենպաստ հանգամանքների մասին տեղեկությունը հավաքվում և վերլուծվում է ինչպես մոնիտորինգի, այնպես էլ գնահատման ընթացքում: Հետևաբար՝ մենք տվյալները վերլուծելիս հավաքում ենք գիտելիք և գրի առնում գործընթացի, արդյունքի և ազդեցության մասին:

Որպեսզի քաղված դասերը բաց չթողնվի և կանոնավոր քննարկում տեղի ունենա, անհրաժեշտ է մոնիտորինգի գործողության մեջ արտացոլել «քաղված դասերի քննարկման» բաղադրիչը: Օրինակ՝ կարելի է անցկացնել կանոնավոր, ամենամսյա կամ եռամսյակային քննարկման, վերլուծության և որոշումների կայացման (Reflection, Analysis and Decision-making (RAD)) նիստ: Որպես կանոն, այս նիստին մասնակցում են նախագծի իրականացման մեջ ներգրավված անձինք: Ֆասիլիտացիան կատարվում է մոնիտորինգի և գնահատման մասնագետի կամ նախագծի ղեկավարի կողմից: Հարցերը կազմակերպվում են միջամտության տրամաբանության կամ տրամաբանական շրջանակի շուրջ և քննարկվում է հետևյալը՝

- * անցած հաշվետու ժամանակահատվածի ընթացքում (մեկ ամսի կամ եռամսյակի) ինչ առաջընթաց է գրանցվել գործողությունների արդյունքների և խնդիրների մակարդակում: Այս պահին ստուգվում է արդյունքների հասնելու առաջընթացը և այդ արդյունքների համապատասխան ցուցիչների կատարումը,

- * ի՞նչ ներքին և արտաքին գործոններն են խանգարում (կամ, ընդհակառակը, նպաստում) նախագծի թիմին հասնել արդյունքների, ինչպե՞ս կարելի է վերացնել դրանց պատճառած վնասը,
- * որքանո՞վ է նախագծը հետևում (արդյո՞ք ետ չի մնում, կամ առաջ ընկնում) նախատեսված պլանին: Եթե այն ետ է մնում կամ առաջ է ընկնում, ի՞նչ պատճառով, ինչպե՞ս կարող է դա ազդել վերջնական արդյունքի վրա:
- * անհրաժե՞շտ է արդյոք փոփոխություններ կատարել նախատեսվող գործողությունների մեջ:
- * ի՞նչ գիտելիք ենք ձեռք բերել հաշվետու ժամանակահատվածում իրականացված գործողություններից, ներդրված պրակտիկաներից, որոնք հետագայում կարող են օգտագործվել այլ խմբերի հետ, կամ եթե այդ փորձը բացասական է՝ փոխենք մեր մոտեցումը:

Պետք է նշել, որ նախագծի գնահատման հաշվետվության մեջ նույնպես առանձին ենթագլուխ է հատկացված «քաղված դասերին»: Այս գիտելիքները վերաբերում են ինչպես նախագծի արդյունքներին, այնպես էլ գործընթացներին և դրա նպատակն է՝ ա) նախագիծը համապատասխանաբար հարմարեցնել փոփոխվող միջավայրին, բ) դրանք հաշվի առնել ապագայում նոր նախագծերի պլանավորման ժամանակ: Հաճախ հենց այդ «քաղված դասերն» են հիմք տալիս ծրագրային մոտեցման ամբողջական փոփոխությանը՝ թե՛ նախագծի միջնաժամկետ գնահատումից հետո, թե՛ նախագծի ավարտից հետո՝ նոր նախագիծ մշակելիս:

Տարածված պրակտիկա է նաև գնահատման արդյունքների մասին հետադարձ կապ ստանալու նպատակով աշխատանքային հանդիպման անցկացումը, որպեսզի տեղի ունենա գնահատման արդյունքների վավերացում: Այս դեպքում բոլոր ներգրավված կողմերը (շահառուներ, գործընկերներ, համայնքի ներկայացուցիչներ, որոնց ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն ազդել է նախագիծը) հրավիրվում են աշխատանքային հանդիպման, որը կոչվում է sense-making sessions, և գնահատող թիմի կողմից ներկայացվում են գնահատման արդյունքները և դրանք հաստատելու համար խմբերում տեղի է ունենում եզրակացությունների և առաջարկությունների մանրամասն քննարկվում: Այդ արդյունքներն ու քաղված դասերը նաև բարձրաձայնվում և արտացոլվում են վերջնական հաշվետվության մեջ, որը գնահատող թիմին

չի հաջողվել բացահայտել, թեև շահառուները և այլ շահագրգիռ կողմերն ունեն հիմնավոր փաստարկներ դրանց գոյության համար: Բացի այդ, այս տեսակի հանդիպումների ժամանակ հաճախ հնարավոր է լինում բացահայտել նախագծի անուղղակի ազդեցությունները տարբեր խմբերի վրա, որոնք նախագծի անմիջական շահառուները չէին և, հետևաբար, անտեսվել են գնահատողների կողմից: Այս ազդեցությունը կարող է լինել և՛ դրական, և՛ բացասական: Հետևաբար, կարևոր է, որ արդյունքները վավերացվեն մասնակցային գործընթացի միջոցով:

Հավելվածներ՝

Հավելված N1

Հավելված N2

Հավելված N3



**ՆԱԽԱԳԾԻ
ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳ և
ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ**

Օժանդակ ուղեցույց