

# Priročnik

Spremljanje in vrednotenje projektov  
in programov razvojnega sodelovanja



SI DELČEK ISTEGA SVETA.


 LAHKO POMAGAŠ OTROKU VARNO ODRASTI.

 LAHKO PREPREČIŠ PODNEBNO KATASTROFO.

 LAHKO SPREMENIŠ POGLED NA SVET.

 LAHKO PREKINEŠ ZAČARANI KROG IZKORIŠČANJA.

 LAHKO ZBRIŠEŠ MEJE MED DRŽAVAMI.

 LAHKO UTRJUJEŠ MOSTOVE MED GENERACIJAMI.

## VSEBINA

Uvod	3
<b>01 UVOD V RAZVOJNO VREDNOTENJE</b>	<b>4</b>
Definicija vrednotenja	4
Nameni vrednotenja	4
Koristi in uporaba vrednotenja	5
Kaj vrednotimo?	5
Odnos med spremljanjem in vrednotenjem	5
Vloge in aktivnosti profesionalnih izvajalcev vrednotenja	5
Začetki uveljavljanja vrednotenja kot samostojne discipline	6
Razvoj razvojnega vrednotenja	6
Spreminjajoči se razvojni koncepti	7
Kriteriji in standardi razvojnega vrednotenja	7
OCED/DAC – standardi kakovosti vrednotenja (testna faza)	7
Vrednotenje in neodvisnost	7
<b>02 MONITORING IN EVALVACIJA PROJEKTOV, KI JIH IZVAJAJO NEVLADNE ORGANIZACIJE – PRAKTIČNI NAPOTKI</b>	<b>8</b>
Indikatorji	9
V kakšnem obsegu lahko sami spreminjamo in vrednotimo razvojni projekt, ki ga izvajamo?	10
<b>03 RAZUMEVANJE USPOSABLJANJA IN NJEGOVIH UČINKOV KOT NAČINA IZGRADNJE ZMOGLJIVOSTI ZA RAZVOJ</b>	<b>11</b>
Uvod	11
Usposabljanje kot način izgradnje zmogljivosti	11
Spremljanje in vrednotenje usposabljanja	14
Zaključek	15
<b>04 PRIMERI NAČRTOVANJA PROJEKTOV S POMOČJO TEORIJE/VERIGE SPREMEMB</b>	<b>16</b>
<b>05 SPLETNE POVEZAVE</b>	<b>17</b>
<b>06 VIRI IN LITERATURA</b>	<b>18</b>
Zahvala, Uporabljena terminologija	19

Naslov: **Priročnik za NVO: Spremljanje in vrednotenje projektov in programov razvojnega sodelovanja**  
Uredništvo publikacije: SLOGA – Platforma NVO za razvojno sodelovanje in humanitarno pomoč  
Grafična podoba in priprava: **Medi-a-norm d. o. o.**, oblikovanje **Malvina Aurelia Lubec**  
Tisk: **R-tisk, Boštjan Rihar s. p.**  
Naklada: **300 izvodov**

Izdajatelj:  
**SLOGA** – Platforma NVO za razvojno sodelovanje in humanitarno pomoč  
Povšetova 37, 1000 Ljubljana, Slovenija  
telefon: +386 1 434 44 02  
faks: +386 1 434 44 02  
elektronska pošta: [info@sloga-platform.org](mailto:info@sloga-platform.org)  
spletna stran: [www.sloga-platform.org](http://www.sloga-platform.org)

Ljubljana, september 2010

Publikacijo finančno podpira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov, razvojne prioritete Institucionalna in administrativna usposobljenost; prednostne usmeritve Spodbujanje razvoja nevladnih organizacij, civilnega in socialnega dialoga.

# Uvod

Razvojno sodelovanje je področje, ki se je v Sloveniji razmahnilo po vstopu Slovenije v Evropsko unijo. Tako na tem področju iz leta v leto raste število vladnih programov, kot projektov nevladnih organizacij. Področje razvojnega sodelovanja postajo vedno bolj kakovostno, široko in tudi pomembno področje, tako iz družbenega, človekoljubnega pa tudi iz finančnega vidika. V letu 2009 je bila višina sredstev, ki jih je država Slovenija namenila za uradno razvojno pomoč preko 51 milijonov €, kar je predstavljalo 0,15 bruto domačega proizvoda.

Tudi v nevladnem sektorju je vedno več organizacij, ki se izvajajo projekte na področju razvojnega sodelovanja. Z vstopom v EU so se odprle številne možnosti sofinanciranja projektov in programov na tem področju, kar tudi nevladne organizacije s pridom izkoriščajo.

Lahko torej rečemo, da se je kvantiteta programov in projektov razvojnega sodelovanja v zadnjih letih izredno povečala. Kaj pa kvaliteta? So programi in projekti dovolj kvalitetni, ali dosegajo zastavljene cilje ali imajo zadosten učinek in dolgoročen pozitiven vpliv?

Na ta in podobna vprašanja lahko odgovorimo le, če programe in projekte kvalitetno spremljamo in vrednotimo. Kajti, če rezultatov ne merimo, ne moremo vedeti ali smo uspešni ali ne. In če ne zaznaš uspeha, ga ne moreš nagraditi. Če ne uspeš nagraditi uspeha, je velika verjetnost, da nagrajuješ neuspeh ne da bi to sploh vedel. In če ne zaznaš neuspeha, ne moreš vpeljati spremembe za njegovo izboljšanje oziroma spremembo v uspeh. Tako se kolesje vrti v začaranem krogu, kjer so stvari zelo nejasne, rezultati nejasni, uspeh nejasen. Dokler se ne najde nekdo in vpraša – za kaj pa se sploh porablja vsi ti milijoni in kakšne je sploh učinek vseh teh sredstev? (in takšna vprašanja so sploh v času finančne in gospodarske krize še kako relevantna). Na žalost so redki programi in projekti, ki na takšno vprašanje lahko jasno in argumentirano odgovorijo. In to velja tako za uradno razvojno pomoč Slovenije kot celoto, za njene programe in projekte kot tudi za projekte nevladnih organizacij. Zato je čas, da vsi slovenski akterji na področju razvojnega sodelovanja naredijo nov korak v razvoju – od načrtovanja in izvedbe politik, programov in projektov k njihovem spremljanju in vrednotenju ali kot sta v uveljavljena izraza v mednarodnem okolju – k monitoringu in evalvaciji.

Pričujoči priročnik je začetek tega koraka in je namenjen predvsem nevladnim organizacijam, da se spoznajo z osnovnimi principi spremljanja in vrednotenja projektov. Še posebno pozornost pa smo namenili spremljanju in vrednotenju izobraževalnih projektov, kajti slovenske nevladne organizacije izvajajo veliko projektov prav s področja izobraževanja za razvoj.

Upam, da bo priročnik postal del »obvezne razpisne in izvedbene dokumentacije« vseh, ki izvajamo projekte in programe razvojnega sodelovanja.

## **Aleš Kranjc Kušlan**

Ekvilibr Inštitut, Koordinator DS za spremljanje učinkovitosti uradne razvojne pomoči pri SLOGI

# Uvod v razvojno vrednotenje

Vrednotenje se je v preteklosti uporabljalo zaradi različnih motivov in na zelo različne načine. Namen tega uvoda je podati definicije, namene vrednotenja, koristi vrednotenja, glavne koncepte, izvor in zgodovino vrednotenja projektov programov in politik ter na koncu podati osnove vrednotenja na področju razvojnega sodelovanja, ki jih na kratko imenujemo razvojno vrednotenje.

## Definicije vrednotenja

Angleški izraz »evaluation« ima lahko zelo različen pomen, prevajamo ga kot evalvacija, ocenjevanje, ovrednotenje, vrednotenje. Vrednotenje SSKJ definira kot določanje, ugotavljanje vrednosti, pomena, kakovosti česa. Večina definicij vključuje koncept presojanja vrednosti subjekta vrednotenja. Najbolj pogosto pa se uporablja definicija Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj – OECD, ki določa vrednotenje kot proces določitve vrednosti, pomembnosti posamezne aktivnosti, politike, programa. Oziroma gre za sistematično in objektivno ocenitev planiranih, izvajajočih ali že dokončanih intervencij. V tem kontekstu so pomembne tudi različne vrste vrednotenja. Ločimo formativno ali procesno vrednotenje, končno vrednotenje in vrednotenje perspektiv.

**FORMATIVNO ALI PROCESNO VREDNOTENJE** daje predvsem poudarek izboljšavam storilnosti ter poteka ponavadi med samo implementacijo projekta, programa ali politike. Tak način vrednotenja se lahko izvaja za preverjanje skladnosti s pravnimi zahtevami oziroma kot del večjih vrednotenj. Predvsem se ponavadi osredotoča na načine kako je kakšen projekt/program izvajan. Primer formativnega ali procesnega vrednotenja so npr. **tim** vmesna poročila na sredini izvajanja projekta. Namen takih vrednotenj je preučiti katere stvari v programu, projektu ali politiki delujejo katere pa ne delujejo pravilno in zahtevajo spremembe.

**KONČNO VREDNOTENJE** daje poudarek predvsem na vrednotenju rezultatov ali učinkov. Namenjeno je predvsem informiranju o vrednosti in učinku določenega programa. Končna vrednotenja vsebujejo oceno vpliva, analizo stroškov in koristi, kvazi eksperimente, naključne eksperimente in študijo primera tim »case study«.

**VREDNOTENJE PERSPEKTIV** ocenjuje potencialne rezultate in učinke pri predlaganih projektih, programih oz. politikah. Večkrat odgovarja na vprašanje ali je projekt, program ali politiko sploh vredno vrednotiti. Bodo te koristi vrednotenja vredne naporov in resursov, ki jih bomo uporabili? Primer takega vrednotenja v praksi je na primer takrat, ko parlamentarna komisija sprašuje vladni proračunski urad za oceno posledic predlagane zakonodaje.

## Nameni vrednotenja

Vrednotenje se lahko uporablja za različne namene. Znotraj discipline vrednotenja so različni pogledi glede na namen in cilj, ki ga mora vrednotenje doseči. Strokovna literatura s področja vrednotenja razlikuje štiri temeljne namene vrednotenja:

- **Etični namen:** poročanje političnim voditeljem in državljanom kako so bili določeni programi izvedeni in kakšne rezultate so dosegli.
- **Upravljavski namen:** doseganje bolj racionalne distribucije finančnih in človeških virov med projekti, programi oz. izboljšanje upravljanja programov.
- **Odločevalni namen:** podpora odločitve za ali proti določeni politiki, programu, projektu. Vrednotenje lahko potrdi nadaljevanje določene politike, programa oz. predstavi temelj za preoblikovanje programa.
- **Izobraževalni in motivacijski namen:** pomoč pri izobraževanju in motivaciji javnih agencij in partnerjev. Predvsem pomaga pri razumevanju ra-

zvojnih procesov, ter pomaga pri indentifikaciji ciljev projektov, programov in politik.

## Koristi in uporaba vrednotenja

Rezultati vrednotenja se uporabljajo na mnoge načine. Predvsem dajejo povratno informacijo vladnim in nevladnim organizacijam glede projektov, programov in politik. Večina avtorjev s področja vrednotenja se strinja, da vrednotenje prinaša informacije na podlagi katerih se odločevalci bolje odločajo glede projektov, programov in politik. Te informacije se nanašajo predvsem na:

- Strateške usmeritve, ki podajajo utemeljitev na vprašanje ali so bile narejene prave zadeve, delovanje.
- Na samo izvedbo operacije, ali je bilo delo pravilno opravljeno in doseženi vsi cilji. Smo dosegli učinkovitost in optimizacijo svojih resursov.
- Pridobljeno znanje, ki odgovarja na vprašanje kaj smo se naučili in ali obstajajo boljše poti za realizacijo ciljev, obenem lahko indentificira tudi dobre prakse.

Obenem nam pragmatična uporaba vrednotenja zagotavlja preglednost nad porabo virov, daje pomoč pri premisleku vzrokov problemov, služijo pri identifikaciji problemov. Vrednotenje se lahko uporabi za podporo procesu odločanja, podporo inovacijam ter obenem lahko služi izgradnji soglasja glede vzrokov problemov ter načina reševanja le teh.

## Kaj vrednotimo?

Vrednotenje lahko zajema različne vidike razvojnih aktivnosti. Tako lahko vrednotimo: projekte, programe, politke, organizacije, sektorje, tematike, pomoč državam.

## Odnos med spremljanjem in vrednotenjem

Spremljanje in vrednotenje se pomembno dopolnjujeta v procesu izvajanja in presojanja ustreznosti in učinkovitosti razvojnih intervencij, obstoja pa med njima tudi očitna vsebinska razlika glede na namen. Medtem, ko je namen spremljanja ugotoviti, kaj se dogaja v času izvajanja v določenih načrtovanih aktivnostih, pa je namen vrednotenja ugotoviti, kaj to pomeni, predvsem z vidika učinkov in upravičenosti za t.i. javno dobro. Tako odbor za razvojno pomoč (OECD/DAC) definira spremljanje kot rutinsko interno aktivnost zasledovanja ključnih indikatorjev, ki zagotavljajo vodstvu informacije o napredku, doseganju ciljev in porabe alociranih sredstev.

### RAZLIKA MED MONITORINGOM IN EVALVACIJO

Monitoring spremlja gibanje indikatorjev proti doseganju specifičnih določenih ciljev. Evalvacija zajema širši pogled, ki je namenjen napredku proti določenim ciljem, samo logiko iniciative/intervencije in njene posledice. Oba sta potrebna za boljše upravljanje politik, programov in projektov.

Vrednotenje pa podaja sodbo kako so viri prispevali k doseganju postavljenih ciljev. Ključna vprašanja vrednotenja so: »Kaj?« (učinek trajnost) in »Zakaj?« (relevantnost). Vrednotenje lahko pridobi informacije na podlagi sistema za spremljanje ter ob lastnem pridobivanju informacij o dejanskem in pričakovanem učinku intervencije. V okviru vrednotenja se tako izvaja analiza, ki išče vzročno-posledične povezave in morebitne implikacije opazovane situacije. Značilnosti vrednotenja so tako, da je to periodično in časovno utemeljeno, ni rutinsko. Ciljna publika vrednotenja so upravniki, upravljalci projekta, programa ali politike oz. širša javnost.

### KOMPLEMENTARNOST MONITORINGA IN EVALVACIJE

#### Monitoring:

- Razjasni namen programa.
- Poveže aktivnosti in vire z nameni.
- Pretvori namene v indikatorje napredka in postavi ciljne vrednosti in izhodišča.
- Stalno zbira podatke o indikatorjih ter primerja dejanske rezultate z načrtovanimi.
- Poroča o napredku odgovornim in jih opozarja na probleme.

#### Evalvacija:

- Analizira, zakaj so pričakovani rezultati bili ali niso bili doseženi.
- Ocenjuje posebne naključne vplive aktivnosti na rezultat.
- Preučuje proces implementacije.
- Raziskuje nenačrtovane rezultate.
- Pripravi primere dobre/slabe prakse, izpostavi dosežke in potenciale programa/projekta in predlaga predloge za izboljšave.

## Vloge in aktivnosti profesionalnih izvajalcev vrednotenja

Tako kot se je s časom razvijal koncept vrednotenja so se razvijale tudi vloge in aktivnosti ocenjevalcev. Njihova vloga je odvisna predvsem od namena in ciljev vrednotenja. Tako lahko ocenjevalci igrajo različne vloge od profesionalnih ekspertov, moderatorjev, učiteljev, sodelavcev, do pomoči pri odločevanju in podobno. Vrednotenja v večini primerov izvajajo: notranji izvajalci, zunanji izvajalci in participativni izvajalci vrednotenja.

### RAZLIKA MED NOTRANJIM IN ZUNANJIM VREDNOTENJEM

Odbor za razvojno pomoč (OECD/DAC) definira notranje vrednotenje kot vrednotenje, ki ga izvaja notranja skupina posameznikov oz. posameznik, ki poroča vodstvu donatorske organizacije, partnerjem ali izvajalski organizaciji. Medtem ko zunanje vrednotenje izvaja zunanja skupina oz. posameznik, ki ni del donatorja, partnerja oz. implementacijske organizacije. Oba pristopa imata svoje prednosti in slabosti. Notranji ocenjevalci imajo ponavadi več znanja glede posameznih projektov, programov ali poli-

tik, kot zunanji izvajalci vrednotenja. Vsekakor posedujejo več informacij glede zgodovine, organizacije, kulture in ljudeh, ki so vpleteni v izvajanje določenih aktivnosti. Zaradi tega znanj imajo notranji ocenjevalci možnost postavljati bolj relevantna vprašanja in znajo pogledati v zakulisje organizacij ter ugotoviti, kaj se v resnici dogaja s projektom, programom, politiko. Te prednosti pa se zelo hitro lahko spremenijo tudi v slabosti, saj bližina projektu, programu oz. politiki lahko povzroči, da se nekatere relevantne zadeve ne vidijo pravilno in tako notranji ocenjevalci niso sposobni predlagati rešitev, potrebnih sprememb, ki jih lahko predlagajo zunanji ocenjevalci. Večkrat je lahko ogrožena njihova neodvisnost saj se lahko notranji ocenjevalci znajdejo pod pritiskom vodstva organizacije. Obenem pa jih zunanji deležniki imajo za manj kredibilne.

Tako so zunanji ocenjevalci smatrani kot bolj kredibilni in dajejo večjo objektivnost samemu vrednotenju. Ponavadi imajo zunanji ocenjevalci tudi bolj specifične oblike znanj, ki pripomorejo k bolj učinkovitemu vrednotenju. Obenem pa so tudi dovolj neodvisni od administracije in posameznih finančnih odločitev. Vsekakor pa njihova neodvisnost in objektivnost ni garantirana sama po sebi še posebej če imajo ocenjevalci že od prej vezi z predmetom vrednotenja oz. želijo ugajati vodstvu z namenom pridobitve novih poslov v prihodnosti.

#### **PARTICIPATIVNI NAČIN VREDNOTENJA**

Participativni način vrednotenja pa predstavlja bolj radikalen način redefiniranja neodvisnosti vloge ocenjevalcev. Ocenjevalec pri participativnem vrednotenju deluje bolj kot pospeševalec, mentor, ki nudi ustrezno pomoč. V skladu s svojimi vlogami ocenjevalci lahko izvajajo veliko število aktivnosti. Tako na primer lahko notranji ocenjevalec dela na projektu načrtovanja programa vrednotenja, izvajanja vrednotenja in oceni terenskih strategij različnih intervencijah. Zunanji ocenjevalec pa se ponavadi omeji na vrednotenje programskega upravljanja. Na splošno velja, da ocenjevalci izvajajo: posvet z glavnimi strankami in glavnimi uporabniki, načrtujejo vrednotenje, upravljajo s proračunom vrednotenja, izvajajo vrednotenje skupaj z podizvajalci, identificirajo standarde učinkovitosti ter zbirajo, analizirajo in poročajo svoje ugotovitve. Od ocenjevalcev se tako pričakuje velik in zelo različen nabor znanj in spretnosti. Poudariti velja, da ocenjevalci delujejo kot ustvarjalci znanja in posredniki pridobljenega znanja, ki so ga pridobili z izvedbo vrednotenja.

## **Začetki uveljavljanja vrednotenja kot samostojne discipline**

Vrednotenje je moderna disciplina, ki je izšla iz družbenih ved, vendar ima zelo staro tradicijo. Začetke lahko postavimo v Egipt in Kitajsko predvsem z vrednotenjem pridelka, živine. Že 2000 pr. n. št. so Kitajci s posebnimi testi merili ustreznost uradniških začetnikov. Prvi moderni začetki vrednotenja so vezani na razvoj modernih naravoslovnih

znanosti v začetku 17. stoletja. Pomemben razvoj je bil dosežen v 19. stoletju v anglosaksonskih državah. V tem času je država oblikovala posebne državne komisije, ki so preučevale zadovoljstvo z izobraževalnimi in socialnimi programi. Skokovit napredek discipline je nastal po 2. sv. vojni. V tem času so se začeli izvajati veliki programi na področju vojske, prehrane, stanovanjskih politik, zdravja ipd. Evropski pionirji vrednotenja sta bili predvsem Nemčija in Švedska, ki sta na zahtevo parlamentov producirali vladna poročila glede izvajanja socialnoekonomskih politik. V sedemdesetih letih pa je disciplina vrednotenja začela pridobivati poklicni status. Vrednotenje javnih politik je postalo del rednih programov izobraževanja na izbranih univerzah. Vzpostavila so se različna profesionalna združenja. OECD države so vzpostavile različne programe usposabljanja s področja vrednotenja za javne uslužbence. V osemdesetih letih je uvedba računalnikov povečala zmogljivosti pridobivanja in obdelave podatkov, kar je povečalo izdelavo analiz in povečalo aktualnost vrednotenja. Ob koncu osemdesetih let je disciplina vrednotenja začela postajati vse bolj globalna aktivnost.

## **Razvoj razvojnega vrednotenja**

Razvojno vrednotenje se je kot poddisciplina klasičnega vrednotenja razvila po 2. sv. vojni. Svetovna banka, ki je bila ustanovljena 1944 je prvo samostojno skupino za vrednotenje osnovala v letu 1972. Kasneje so sledile še organizacije kot OECD, EBRD (Evropska banka za obnovo in razvoj), bilateralne agencije kot npr. DIFID (Department for International Development Velike Britanije) ter druge. Razvoj razvojnega vrednotenja se je začel znotraj teh agencij in se kasneje prenašal navzven. Vsaka izmed teh agencij je razvila svoje metodologije in prakse.

Evolucijsko izhaja razvojno vrednotenje iz dveh pomembnih tradicij: revizijske tradicije in družbenih ved. Razvoj revizije se je začel v 19. stoletju z razvojem industrije in trgovine. Ta tradicija ima raziskovalno, finančno upravljaljsko in računovodsko usmeritev. Revizija proučuje predvsem ali je program dosegel cilje in ali je bil denar porabljen v skladu z pravili in zahtevami programa. Ločimo več vrst revizij: standardne–doseganje ciljev, zasnovana za izboljšanje organizacijskih operacij. Finančna revizija–skladnost s finančnimi pravili. Revizija smotrnosti poslovanja–relevantnost z ekonomskega vidika in vidika učinkovitosti.

Med revizijo in vrednotenjem obstajajo pomembne razlike. Revizija se fokusira na skladnost z določenimi zahtevami (zakonodajnimi, programskimi,...). Vrednotenje pa se osredotoča na opazovane spremembe, ki so posledica projekta, programa, politike.

Drug pomemben vpliv na razvoj razvojnega vrednotenja je imela tradicija družboslovnega raziskovanja. Razvoj družboslovnega raziskovanja je prispeval k premiku k analizi učinkov, vključitvi tehnik družbenih ved v vrednotenje. Uvedba znanstvene metode je prispevala k sistematičnemu pristopu s katerim pridobimo želene

informacije. Podatki so tako zbrani z opazovanjem, eksperimentom in so bazirani na formulaciji in testiranju hipotez z uporabo znanstvenih metod.

## Spreminjajoči se razvojni koncepti

Spodnja tabela predstavlja spreminjajoče se koncepte razvoja razvojnega vrednotenja in je narejena na temelju razvoja Svetovne banke. Izkazuje trende v razvojnem sodelovanju. Tako opazimo, da je potekal razvoj od bolj parcialnega razvoja k bolj splošnemu razvoju. S časom se je bistveno povečal globalni pristop v razvoju ter obenem se je spreminjal koncept individualnih naborov k bolj koordiniranemu participatornemu razvoju. Ne nazadnje pa se je na prelomu stoletja začel uporabljati partnerski pristop za maksimizacijo razvojnih sprememb.

OBDOBJE	CILJ	PRISTOP	DISCIPLINA
1950	obnova	tehnična pomoč	tehnične vede
1960	ekonomska rast, financiranje projektov v želji po višji ek. rasti	projekti	finance
1970	osnovne potrebe razvoja izobraževanja, socialne blaginje, daljša planiranja v investicije v socialo	sektorske investicije	planiranje
1980	strukturna prilagajanja, uporabljalo se je pogojevanje ob kreditih	izravnalno posojanje	neoklasična ekonomija
1990	bolj celotni pristop do držav, kot nasprotje posameznim projektom, posebna pozornost namenjena izgradnji	pomoč državam	multidisciplinarna
2000	zmanjšanje revščine, partnerski pristopi, sektorski pristopi, ciljno naravnani projekti	partnerstva	k rezultatom usmerjeno upravljanje

## Kriteriji in standardi razvojnega vrednotenja

Večina razvojno usmerjenih organizacij uporablja pet temeljnih kriterijev za razvojno vrednotenje, ki so nastali pod okriljem odbora za razvojno pomoč (OECD/DAC):

- **POMEMBNOST:** obseg do katerega so cilji razvojne intervencije konsistentne z koristnikovimi zahtevami, zahtevami države, globalnimi prioritetami in politikami partnerjev – vladnih agencij.
- **USPEŠNOST:** Merilo obsega do katerega je razvojna aktivnost dosegla svoje cilje.
- **UČINKOVITOST:** Merilo rezultatov, kvalitativno in kvantitativno v razmerju do vloženi sredstev. Ob predpostavki, da razvojna intervencija uporablja najcenejše vire.
- **POSLEDICA/UČINEK:** Pozitivne oz. negativne spremembe, ki jih je povzročila razvojna intervencija. Te spremembe so lahko direktne, indirektne, zelene oz. neželjene. Vrednotenje mora pokriti vse učinke.
- **TRAJNOST:** Odpornost, da se bodo doseženi rezultati izgubili v času. Če se bodo ugodnosti intervencije nadaljevale v prihodnosti. Projekti bi morali upoštevati tudi okoljske vidike.

OECD – Odbor za razvojno pomoč (DAC) je poleg kriterijev razvil tudi načela za vrednotenje razvojne pomoči. Namen razvoja standardov in načel je

predvsem promocija odgovornosti, pospeševanje primerjav ter za povečanje zanesljivosti in kvalitete ponujenih storitev. To so: namen, nepristranost in neodvisnost, kredibilnost, uporabnost, participacija donatorjev in prejemnikov, sodelovanje donatorjev, vrednotenje in programiranje, načrtovanje in implementacija vrednotenja, poročanje in razširjanje informacij in povratna informacija, uporaba teh načel.

## OECD/DAC- standardi kakovosti vrednotenja (testna faza)

V marcu 2006 pa je Odbor za razvojno pomoč OECD/DAC razvil standardne kakovosti vrednotenja, ki pa so zankrat še v testni fazi. Ti standardi določajo ključne temelje za vrednotenje kakovosti in produktov. Njihov namen je zagotoviti standarde izvajanja vrednotenja kot tudi produktov, pospeševanje primerjav med državami, pospeševanje partnerstev in sodelovanja pri skupnih vrednotenjih, omogočiti državam članicam uporabo zaključkov vrednotenja, vključno z dobrimi praksami in racionalizacijo različnih prizadevanj pri pospeševanju vrednotenja.

Standardi kakovosti zajemajo:

- utemeljitev, namen in cilj;
- območje vrednotenja;
- kontekst – skladnost;
- metodologija vrednotenja;
- informacijski viri;
- neodvisnost;
- etika vrednotenja;
- zagotovilo kvalitete;
- ustreznost rezultatov vrednotenja;
- popolnost.

Poleg OECD standardov poznamo oz. imamo razvite še: Ameriške standarde vrednotenja, Afriške standarde vrednotenja, Australazijske standarde vrednotenja ter sistem vrednotenja Združenih Narodov.

## Vrednotenje in neodvisnost

Pri doseganju kredibilnosti razvojnega vrednotenja ima neodvisnost prav posebno mesto. Kredibilnost vrednotenja je odvisna od tega kako neodvisno je bila izvedena. Odbor za razvojno pomoč OECD/DAC definira neodvisno vrednotenje, kot tisto vrednotenje, ki ga izvajajo subjekti in osebe, ki so neodvisni od kontrole tistih, ki so zadalženi za načrtovanje in izvajanje razvojne intervencije. Vendar neodvisnost ne pomeni izolacije. Interakcija med ocenjevalci, managerji, osebjem in koristniki lahko koristi vrednotenju in uporabi zaključkov vrednotenja. Stopnja neodvisnosti izvajanja vrednotenja je odvisna od nekaterih temeljnih karakteristik. Identificirani so bili štirje glavni kriteriji neodvisnosti: organizacijska neodvisnost, vedenjska neodvisnost, zaščita pred zunanjim vplivom, izogibanje konfliktu interesov.



# Monitoring in evalvacija projektov, ki jih izvajajo nevladne organizacije – praktični napotki

Pri izvajanju projektov nevladnih organizacij sta monitoring in evalvacija vedno nekakšna »nebodisigatreba«. Vzrokov je verjetno več – prvič: redko oziroma skoraj nikoli se za to ne predvidi sredstev, oziroma v razpisih ni eksplicitno navedeno da se za to namenijo sredstva. Drugič: projektni vodje imajo zelo osnovna znanja o monitoringu in še manj znanja pa o evalvaciji. Tretji in glavni vzrok pa je verjetno to, da so projekti kratki – od enega do treh let in da se aktivnosti izvajajo praktično do konca projekta, tako da za merjenje učinkov projekta ne ostane nič več časa.

Zato lahko rečemo, da nevladne organizacije izvajajo predvsem monitoring, evalvacije pa ne. Da pa bi videli, kaj to pomeni in kako se lahko situacija izboljša, moramo še malce podrobneje pogledati osnovne principe na katerih lahko gradimo monitoring in evalvacijo.

## Monitoring in evalvacija se začneta že v fazi načrtovanja projekta!

Ta princip je odločilnega pomena za kvalitetno spremljanje in vrednotenje projekta. Pomembno pa je to zato, ker moramo že v začetku projekta pravzaprav določiti dvoje:

- Kakšno pozitivno spremembo želimo doseči s projektom?
- Kako se bo ta sprememba odrazila?

Za odgovor na prvo vprašanje potrebujemo kvalitetno načrtovanje in vodenje projekta, ki bo pripeljal do želene spremembe. Na področju razvojnega sodelovanja se v svetovnem merilu vedno bolj uveljavlja orodje, oziroma princip načrtovanja ki se imenuje Teorija/veriga sprememb.

**Teorija/veriga sprememb je shema/predstavitev kako naj bi projekt, program ali iniciativa pripeljali do določenih učinkov in vplivov.**

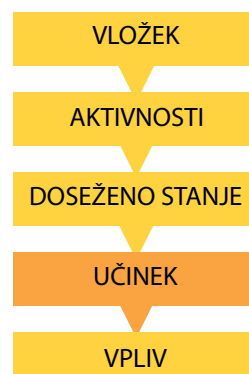
### POSTAVKE VERIGE SPREMEMB

- Vložek – finančni, človeški, materialni
- Aktivnosti – izvajanje dejavnosti
- Doseženo stanje – produkti in storitve
- Učinek – sprememba (delovanja, obnašanja, ...)
- Vpliv – dolgoročen, razsežen napredek v družbi

Praktični primeri aplikacije teorije sprememb so navedeni na koncu priročnika.

Nevladne organizacije večinoma za načrtovanje in spremljanje projekta uporabljamo t.i. logični okvir, ki je velikokrat tudi del razpisne dokumentacije. Teorija/veriga sprememb uporablja v osnovi iste principe, le da je sama shema bolj strukturirana, izčiščena in jasna. V spodnjem okviru je primerjava med teorija/verigo sprememb in logičnim okvirjem.

### TEORIJA SPREMEMB



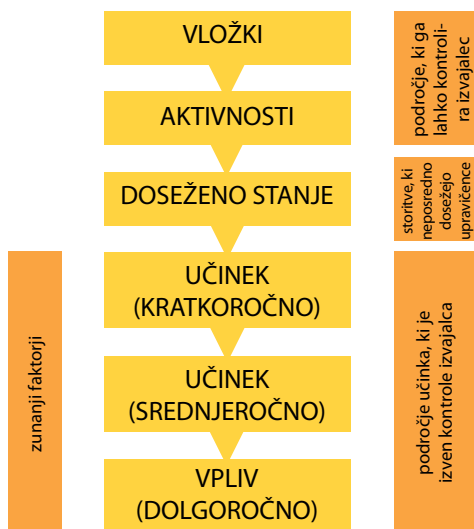
### LOGIČNI OKVIR





Pri projektih nevladnih organizacij se projekt večinoma zaključi na nivoju »doseženo stanje« (ali »rezultat« v logičnem okvirju). To je seveda razumljivo glede na to, da so projekti relativno kratki in da znotraj projekta praktično ni časa, da bi se lahko spremljal naslednji korak to je učinek, še manj pa dolgoročni vpliv. Zakaj je tako, lahko nazorno vidimo na naslednji shemi:

### VERIGA SPREMEMB



Kot vidimo na zgornji shemi, lahko NVO neposredno kontrolira le prva dva sklopa – vložek in aktivnosti. To pomeni, da ima projekt jasno finančno strukturo (Pa še to velikokrat ni tako, kajti veliko projektov se začne, ne da bi bilo znano, kako bo NVO pridobila sredstva za svoj delež sofinanciranja, ki je običajno med 10% in 25% vrednosti celotnega projekta), strukturo človeških virov, ki bodo delali na izvedbi, jasno strukturo ostalih materialnih vložkov in da ima jasen načrt izvedbe aktivnosti za katere je narejena finančna struktura. Od uspešne izvedbe aktivnosti je odvisen tudi uspešen rezultat naslednjega sklopa – doseženo stanje. In do tukaj – doseženega stanja, sežejo večinoma projekti NVO.

Tudi spremljanje oziroma monitoring se izvaja le za te sklope. Ko poročamo koliko sredstev smo porabili, koliko časa smo delali, koliko katerega materiala smo porabili, kakšne aktivnosti smo vse izvajali in kaj je bil rezultat – doseženo stanje teh aktivnosti. Vendar pa tukaj še ne vemo ali je prišlo do kakšne pozitivne spremembe, ki je naš kratkoročen ali dolgoročen cilj. In prav spremembe in učinki so tisto področje, ki ni več neposredno odvisno od naših aktivnosti in doseženega stanja, temveč je POSLEDICA aktivnosti in doseženega stanja v ČASU.

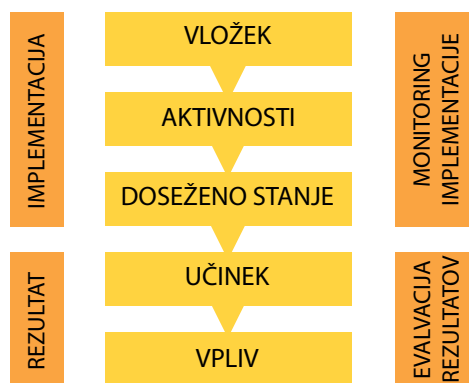
To pa pomeni, da tega ne moramo več neposredno spremljati, temveč moramo to VREDNOTITI oz. EVALVIRATI. To pa je za razvojne projekte zelo težko, kajti, da zaznamo učinke potrebujemo čas, časa pa po pravilu razvojni projekti nimajo toliko, da bi že znotraj projekta lahko merili učinke oziroma zaznali spremembe.

Na naslednji shemi vidimo povezave med posameznimi stopnjami razvoja projekta oziroma naše intervencije in »projektnimi vprašanji«, ki naj bi pokazale cikel razvoja sprememb.

### TEORIJA SPREMEMB      PROJEKTNJA VPRAŠANJA



Naslednja shema nam prikazuje, kaj lahko pri posamezni stopnji verige sprememb spremljamo oz. vrednotimo.



Vidimo torej, da običajno lahko NVO spremljamo in delno vrednotimo fazo implementacije projekta, težje pa vrednotimo fazo rezultatov pod kar razumemo učinke in vplive projekta. Preden pa pogledamo, kako lahko, vsaj delno vrednotimo učinke in vplive, pa se je potrebno vprašati s čim SPREMLJAMO oziroma VREDNOTIMO? Odgovor je: z INDIKATORJI NAPREDKA

## Indikatorji

Indikatorji napredka so posebna spremenljivka, ki skozi sistematično časovno spremljanje kaže napredek (ali ne) k zadanemu učinku ali vplivu (pa tudi doseženemu stanju).

**Z indikatorji se sprašujemo: Ko opazimo uspeh, kako vemo da je res uspeh?**

Glavna naloga pri spremljanju z indikatorji napredka je, da identificiramo izhodiščno stanje. Kajti le, če imamo določeno izhodiščno stanje, lahko spremljamo napredek, oziroma spremembe glede na izhodiščno stanje. In to dejanje velikokrat pri načrtovanju projektov zmanjka, oziroma ni zadostno.

Zato je potrebno že pri načrtovanju projekta določiti izhodiščne indikatorje, da lahko potem spremljamo napredek in ovrednotimo uspeh.

Primer določitve izhodiščnih in ciljnih indikatorjev:

UČINEK	INDIKATORJI	IZHODIŠČE	CILJ
izboljšana vključenost otrok v predšolsko vzgojo	% upravičenih mestnih otrok, ki so vključeni v predšolsko vzgojo	75 % v mestnem okolju v letu 1999	85 % v mestnem okolju do 2006
	% upravičenih podeželskih otrok vključenih v PŠV	40 % na podeželju v letu 2000	60 % na podeželju do 2006

Šele s tem, ko smo določili tako izhodiščne kot tudi ciljne indikatorje za posamezni sklop, lahko spremljamo in vrednotimo napredek in s tem učinek projektov.

## V kakšnem obsegu lahko sami spremljamo in vrednotimo razvojni projekt, ki ga izvajamo?

Velikokrat so projekti, ki jih izvajamo nevladne organizacije premajhni in trajajo premalo časa, da bi lahko kvalitetno ovrednotili njihove učinke ali vplive. Pa vendar to ne sme biti izgovor, da ne bi to poskusili vsaj v omejenem obsegu, pa ne zaradi naših sofinancerjev, predvsem zaradi nas samih, da lažje načrtujemo izboljšanje in si postavljamo nove cilje za naše nadaljnje delo.

Ker zna biti zunanja evalvacija finančno zahtevna je najbolje da se opravi notranja evalvacija.

Seveda notranja evalvacija ne more biti tako objektivna kot zunanja pa vendar lahko prinese kar nekaj ključnih odgovorov:

- Ali so bile aktivnosti izpeljane v obsegu kot je bilo načrtovano?
- Ali je bilo doseženo načrtovano stanje kot posledica aktivnosti?
- Ali iz doseženega stanja lahko sklepamo na zeleno spremembo oziroma učinek v prihodnosti?
- Na kakšen način bomo po končanju projekta izmerili spremembo oziroma učinek?
- Katere izboljšave, aktivnosti oziroma dejavnosti je potrebno načrtovati v naslednjih projektih, da bomo lahko dosegli zeleno učinke in dolgoročne vplive?

Notranja evalvacija se lahko opravi tudi s pomočjo zunanjih moderatorjev, ki notranjo evalvacijo le usmerjajo, izvajajo pa jo projektni vodje, odgovorni za izvedbo projekta. Če za konec povzamemo, zakaj je potrebujemo sistem spremljanja in vrednotenja oziroma monitoringa in evalvacije, lahko to strnemo:

Monitoring in evalvacija prinašata informacije o:

- Ali delamo prave stvari? – STRATEGIJA
  - Osnovni princip/upravičenost
  - Jasna teorija sprememb
- Ali delamo stvari prav? – IZVEDBA
  - Uspešnost pri doseganju pričakovanih učinkov
  - Učinkovitost in optimiziranje sredstev
  - Zadovoljstvo naših ciljnih skupin
- Ali lahko delamo stvari bolje? – UČENJE
  - Alternative
  - Dobre prakse
  - Naučene lekcije

In prav ta tri ključna vprašanja – Ali delamo prave stvari?, Ali delo stvari prav? in Ali lahko delamo stvari bolje? so ključna vprašanja za učinkovito in relevantno in dolgoročno uspešno vodenje razvojnih projektov, programov in politik. Le če si jih bomo vseskozi zastavljali bomo napredovali v strateškem načrtovanju in izvedbi ob nenehnem učenju in izboljševanju.

Da pa smo na pravi poti, bomo lahko ugotovili le z kvalitetnim spremljanjem in vrednotenjem, ki morata biti vključena in načrtovana od začetka do zaključka projektnega cikla.

# Razumevanje usposabljanja in njegovih učinkov kot načina izgradnje zmogljivosti za razvoj

## Uvod

Pariška deklaracija o učinkovitosti pomoči (2005) in Akrska agenda za akcijo (2008) sta v ospredje razvojnega sodelovanja postavili razmišljanja o izgradnji zmogljivosti (angl. capacity development, ki vse bolj nadomešča termin capacity building, saj prepozna obstoječe institucije in norme v prejemnici pomoči, na osnovi katerih naj poteka nadaljnji razvoj) kot o enem izmed ključnih dejavnikov razvoja. Prenos znanja in veščin, potrebnih za izgradnjo zmogljivosti, lahko poteka na več načinov; usposabljanje (angl. training) pa je ena najbolj pogostih oblik, preko katere uradne razvojne agencije, nevladne in vladne razvojne organizacije ter drugi razvojni akterji prispevajo k izgradnji zmogljivosti prejemnic in tako posledično k njihovem razvoju. Vendar kot ugotavlja Odbor za razvojno pomoč (angl. Development Assistance Committee – DAC) pri Organizaciji za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD), so učinki usposabljanj za izgradnjo zmogljivosti različni, zato so se številne razvojne agencije in mednarodne razvojne institucije ter predvsem njihovi inštituti za usposabljanja odločili, da bodo pred vrhom v Seulu leta 2011 (kot nadaljevanje mednarodnih naporov za povečanje učinkovitosti pomoči z vrhoma v Parizu in Akri) identificirali dobre prakse na področju usposabljanja ter usposabljanje natančneje umestili v procese izgradnje zmogljivosti. Dosedanje izkušnje so pokazale, da je izgradnja zmogljivosti »večdimenzionalni proces, ki

presega zgolj prenos znanj in veščin na individualni ravni ter mora obsegati celotne organizacije, sektorje in sisteme ter kulturo in kontekst, v katerem obstajajo« (OECD DAC – LenCD 2010, 1).

V tem poglavju bomo predstavili napore nekaterih razvojnih institucij o tem, kako razumeti usposabljanje v širšem kontekstu izgradnje zmogljivosti, pojasnili cikel priprave in izvedbe usposabljanj ter se posebej osredotočili na spremljanje in vrednotenje usposabljanj.

## Usposabljanje kot način izgradnje zmogljivosti

OECD v grobem usposabljanje razume kot »s službo povezano stalno izobraževanje in usposabljanje, ki se nanaša na vse organizirane, sistematične izobraževalne aktivnosti in aktivnosti usposabljanja, kjer ljudje sodelujejo z namenom, da pridobijo znanje in/ali se naučijo novih veščin za trenutni ali prihodnji poklic, povečati zaslužek, izboljšati službene in/ali karijerne možnosti na obstoječem ali drugih področjih ter splošno izboljšati priložnosti za napredovanje in povišanje« (OECD 2002). Neodvisna ocenjevalna skupina (angl. Independent Evaluation Group) v okviru skupine Svetovne banke, je na osnovi analize več kot trideset let uporabe usposabljanja kot načina izgradnje zmogljivi-

vosti v okviru Svetovne banke ugotovila, da uspešnost usposabljanja temelji na njegovi dobri pripravi/okvirju, ki mora vsebovati naslednje **tri karakteristike**:

- Uporaba primernih in profesionalnih pedagoških pristopov, vključno s priložnostmi za prakticiranje pridobljenih znanj in/ali veščin.
- Nudjenje podpore udeležencem, da v nadaljevanju (po usposabljanju) izvršujejo pridobljena znanja in veščine.
- Jasno ciljanje vsebine usposabljanja, ki mora biti zasidrano v diagnozi institucionalnih in/ali organizacijskih mankov, formalni oceni potreb po usposabljanju udeležencev ter strateškemu izboru udeležencev (IEG 2008).

Na osnovi tega razumevanja so pri IEG oblikovali verigo rezultatov usposabljanja, ki je prikazana v sliki spodaj ter upošteva zgoraj navedene dejavnike za dobro usposabljanje. Veriga rezultatov, ki jo predlaga IEG in sledi usmeritvam logičnega okvirja (angl. logical framework), predpostavlja, da je cilj usposabljanja pridobitev novih znanj in/ali veščin, rezultat česar bo uporaba novih znanj in/ali veščin na delovnem mestu s strani udeležencev, to pa bo imelo učinek na izboljšano zmogljivost institucij. Ta model usposabljanja sledi razumevanju OECD DAC, da mora prenos znanj in/ali veščin potekati na individualni kot tudi širše na organizacijski in institucionalni ravni. Prav tako ta model logično sledi najbolj pogostemu modelu vrednotenja rezultatov usposabljanja – Kirkpatrickovemu modelu –, ki ga bomo predstavili v nadaljevanju.

DEJAVNIKI	POVEZANI PROCESI USPOSABLJANJA
Dobra pedagogika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalni učni načrt, vezan na dejanske potrebe po usposabljanju.</li> <li>• Različne didaktične metode, primerne za raven udeležencev in cilje usposabljanja.</li> </ul>
Primerna podpora za prenos znanja na delovno mesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Med usposabljanjem priprava na uporabo znanj kasneje na delovnem mestu s pomočjo učnih in praktičnih primerov.</li> <li>• Podpora na delovnem mestu po usposabljanju.</li> </ul>
Primerno ciljanje usposabljanja na potrebe organizacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnoza organizacijskih potreb (Kateri manki obstajajo? Lahko te vrzeli zapolnimo z usposabljanjem?).</li> <li>• Ocena potreb po usposabljanju (angl. training needs assessment – Kakšne so zmogljivosti/znanja udeležencev? S kakšnim usposabljanjem lahko zapolnimo vrzeli?).</li> <li>• Strateška izbira udeležencev (Koga moramo usposabljeti za dosego organizacijskih ciljev?).</li> </ul>

## Veriga rezultatov

### CILJ

pridobitev znanj in veščin

### REZULTAT

sprememba obnašanja na delovnem mestu

### UČINEK

izboljšana zmogljivost institucije

## Predpostavke

### NAČRTOVANJE IN IZVEDBA

- Program usposabljanja oblikovan na oceni obstoječih zmogljivosti udeležencev
- Kompetentni predavatelji
- Program in didaktične metode primerne za cilje usposabljanja

### SPREMEMBA NA DELOVNEM MESTU

- Pridobivanje novih znanj je relevantno za vsakdanje delo udeležencev
- Udeleženci razumejo, kako uporabiti pridobljeno znanje in izkušnje
- Udeleženci imajo ustrezna sredstva, da uporabijo novo znanje

### ORGANIZACIJSKA SPREMEMBA

- Program usposabljanja je pripravljen na osnovi potreb organizacij
- Izgradnja človeških zmogljivosti pravilno identificirana kot pogoj za doseganje razvojnih rezultatov

## Proces usposabljanja

- ocena potreb po usposabljanju
- jasni in specifični cilji usposabljanja
- profesionalizem pri pripravi programa
- pedagoške sposobnosti

- diagnoza zmogljivosti
- ocena potreb po usposabljanju
- strateški izbor udeležencev
- poznavanje zmogljivosti organizacije
- praktična usmerjenost

- diagnoza zmogljivosti
- ocena potreb po usposabljanju
- pozornost nameniti organizacijskemu, institucionalnemu kontekstu izgradnje zmogljivosti

Model IEG ponuja tudi posamezne opise procesov in predpostavke o tem, kako z vložkom v obliki usposabljanja priti od pridobitve novih znanj in/ali veščin do uporabe teh znanj/veščin na delovnem mestu ter posledično do izboljšane zmogljivosti institucij, v katerih so zaposleni posamezniki, ki so se usposabljanj udeležili. Te predpostavke in procesi, ki so predstavljeni v sliki zgoraj, predstavljajo pomembno razumevanje dinamike usposabljanja, kar je ključno za končno spremljanje in vrednotenje usposabljanja. Namreč šele, ko se institucija, ki ponuja razvojna usposabljanja, odloči, kateremu modelu/logiki usposabljanja bo sledila (vključno z vsemi predpostavkami in zahtevanimi procesi za doseg ciljev, rezultatov in učinkov), bo lahko spremljala učinkovitost usposabljanj, določila model vrednotenja in ga tudi izvrševala.

Podobno kot pri IEG, so pri OECD DAC naredili študijo dobrih praks posameznih razvojnih organizacij ter ugotovili, da pretekle prakse na področju usposabljanja niso bile vedno učinkovite in da pogosto usposabljanje ni najbolj primeren način izgradnje zmogljivosti. Vendarle obstajajo tri tematska področja, kjer obstaja konsenz o tem, kdaj lahko ima usposabljanje pomembne učinke na procese izgradnje zmogljivosti:

### Narava in kakovost obstoječih usposabljanj

- Potrebna je natančna opredelitev ciljev in kazalnikov pred začetkom usposabljanj.
- Kakovost okvirja/načrta in cikla upravljanja usposabljanj (angl. training cycle management) je ključna za uspeh.
- Več pozornosti je potrebno nameniti razumevanju lokalnega konteksta, kjer usposabljanja potekajo.

### Omejitve usposabljanja kot učinkovite oblike izgradnje zmogljivosti

- Pozornost je potrebno preusmeriti z usposabljanja posameznikov k več nivojem, ki vključujejo tako organizacije in državne sisteme.
- Natančna ocena potreb je nujna pred začetkom razvojnih intervencij v obliki usposabljanj.

### Potreba po razmisleku o dolgoročnejših učinkih za trajnostne zmogljivosti

- Potrebno je ustvariti strateške povezave med kratkoročnimi aktivnostmi usposabljanja z dolgoročnimi cilji učenja in sprememb za trajnostni učinek izgradnje zmogljivosti.

Poleg OECD DAC in IEG, je model za pripravo in izvrševanje celotnega programa usposabljanja razvil tudi Inštitut Svetovne banke (angl. World Bank Institute – WBI). WBI je na osnovi preteklih izkušenj z usposabljanjem pripravil naslednji model/cikel usposabljanj, ki mu sledi vedno več institucij in ki bi naj izobraževalnim institucijam pomagal oblikovati celoten program usposabljanja in ne le posamezne delavnice ali seminarje. Model WBI temelji na naslednjih petih korakih, ki si naj sledijo v tem zaporedju in ki jih bomo za lažje razumevanje prikazali v preglednici spodaj:

- Opredelitev ciljne skupine, ciljev in rezultatov.
- Opredelitev najprimernejših metod na osnovi izbranih zelenih ciljev.
- Izbira orodij in načina izvedbe usposabljanja.
- Priprava programa, vključno z učnim formatom.
- Spremljanje in vrednotenje programa usposabljanja.

Sledenje posameznim korakom zaporedja vodi do priprave celotnega programa usposabljanja.

OPREDELITEV CILJEV					
<b>OPREDELITEV CILJNE SKUPINE</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• splošne karakteristike potencialnih udeležencev</li> <li>• vloge in odgovornosti potencialnih udeležencev</li> <li>• katera specifična znanja in veščine udeleženci potrebujejo</li> <li>• njihovo obstoječe znanje (angl. baseline knowledge)</li> </ul>					
<b>REZULTATI UČENJA, PRIDOBIVANJA ZNANJA</b>					
Ozaveščanje (angl. raise awareness)	Omogočiti doseganje konsenza, timskega dela	Pomoč pri oblikovanju politik, strategij	Izvrševanje strategije, načrta	Okrepitev veščin	Vzpostavitev mrež
<b>KOGNITIVNE RAVNI RAZMIŠLJANJA (TAKSONOMIJA BENJAMINA BLOOMA)</b>					
Zapomniti	Razumeti	Uporabiti, analizirati	Ovrednotiti	Oblikovati	
<b>CILJI</b>					
Oblikovati, opredeliti, opisati, zapomniti...	Pojasniti, preimenovali, poročati, prenesti...	Uporabiti, aplicirati, izvršiti, zmeriti...	Predlagati, vzpostaviti, integrirati, preoblikovati...	Oceniti, usmerjati, zagovarjati, oceniti...	
<b>OPREDELITEV METOD</b>					
Demonstracija, predavanje, gostujoči strokovnjaki, panel strokovnjakov, testi, slovarji (v branje)...	Slovarji (v urejanje), poročanje, vprašalnik, testi, konceptualni zemljevidi...	Akcijski načrt, učenje na osnovi primerov, vizualizacija, igranje vlog, okrogla miza...	K iskanju rešitev usmerjeno učenje, viharjenje idej, simulacije...	Akcijski načrt, forum za diskusije, simulacije...	
<b>NAČIN IZVEDBE PRENOSA ZNANJA IN VEŠČIN</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustna posvetovanja (angl. face-to-face meetings)</li> <li>• Učenje na daljavo (sinhrono ali nesinhrono)</li> <li>• Videokonference</li> <li>• Radio, TV, publikacije</li> </ul>					
<b>ORODJA</b>					
Dimenzija eksplisitnega znanja		Dimenzija tacitnega znanja			
Orodja za predstavitve: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ppt predstavitev</li> <li>• brošura</li> <li>• excel tabela</li> <li>• ...</li> </ul>	Avdio-vizualna orodja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• podcast</li> <li>• igra</li> <li>• radio</li> <li>• multimedij-ska predstavitev</li> <li>• ...</li> </ul>	Neposredna interakcijska orodja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• tehnike facilitacije (uporaba flip char-tov...)</li> </ul>	Orodja interakcije na daljavo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• spletna orodja (forum, blog, wiki...)</li> <li>• interaktivna videokonferenčna orodja</li> </ul>		
<b>PRIPRAVA PROGAMA</b>					
Študij	Skupnost (angl. Community of Practice)	Seminar / delavnica	Dialog	Študijski obiski na terenu	Konferenca
<b>= PROGRAM</b>					

## Spremljanje in vrednotenje usposabljanja

Ne glede na to, za kakšen okvir/cikel priprave in izvrševanja usposabljanj se odloči posamezna institucija, je pomembno, da razume, da spremljanje in vrednotenje rezultatov in učinkov usposabljanja predstavlja pomemben korak pri razumevanju doseženih ciljev, rezultatov ter učinkov usposabljanja in pripravi prihodnjih programov usposabljanj. Še več, v skladu z izbranim modelom usposabljanja mora posamezna institucija natančno določiti kratkoročne in dolgoročne cilje usposabljanj ter nato z vrednotenjem ugotoviti, v kolikšni meri ji je to uspelo.

Najbolj vpliven in uporabljen model vrednotenja usposabljanja je v knjigi »Evaluating Training Programs« leta 1975 razvil profesor Donald Kirkpatrick z univerze v Wisconsinu. Kirkpatrickov model predlaga vrednotenje usposabljanja na naslednjih štirih ravneh:

- Reakcija udeležencev – mnenje in zadovoljstvo z usposabljanjem.

- Učenje – pridobitev novih znanj in/ali veščin.
- Obnašanje – uporaba pridobljenih znanj ter vpliv pridobljenih znanj in/ali veščin na obnašanje na delovnem mestu.
- Rezultati – vpliv na okolje zaradi novih znanj in veščin posameznih udeležencev.

Preglednica spodaj natančneje pojasnjuje štiri ravni Kirkpatrickovega modela, metodologijo pridobivanja informacij na posamezni ravni, uporabnost ter omejitve le-teh ter tipična vprašanja, ki jih je smiselno uporabiti na posamezni ravni vrednotenja. Večina institucij se odloča za vrednotenje usposabljanj na prvi in drugi ravni, manj pa zaradi zahtevnosti metod za pridobitev informacij na tretji, sploh pa na četrti ravni modela. Vendarle merjenje zadovoljstva udeležencev z usposabljanjem (prva raven modela) in stopnja pridobitve novih informacij ter znanj (druga raven) ne povesta dovolj o tem, ali udeleženci ta znanja uporabljajo ter na kakšen način, da bi lahko jasneje razumeli učinke razvojne intervencije v obliki usposabljanja ter vpliv na procese izgradnje zmogljivosti. Za razumevanje le-teh je, kljub kompleksnosti, potrebno vrednotenje vsaj na tretji ravni modela.



Kaj merimo?	Orodja in metode vrednotenja	Uporabnost/omejitve	Tipična vprašanja
<b>REAKCIJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vprašalniki takoj ob koncu usposabljanja.</li> <li>Neformalni pogovori z udeleženci med usposabljanjem.</li> <li>Verbalni odzivi udeležencev med usposabljanjem.</li> <li>Spletni vprašalniki po usposabljanju.</li> <li>Verbalna ali pisna poročila udeležencev njihovim nadrejenim.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Možnost takojšnjega vrednotenja po usposabljanju.</li> <li>Enostavna pridobitev informacij.</li> <li>Nizki stroški.</li> <li>Pomembna ocena primernosti in zadovoljstva.</li> <li>Vendar, pomembno: Zadovoljstvo udeležencev z usposabljanjem ne daje informacij o pridobitvi novih znanj. Mogoče je, da so bili udeleženci zadovoljni, čeprav niso pridobili novih znanj oz. jih ne bodo mogli uporabiti na delovnem mestu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zadovoljstvo z usposabljanjem.</li> <li>Relevantnost informacij za delo/funkcijo.</li> <li>Mnenje o prostorih, prijaznosti osebja.</li> <li>Mnenje o dolžini delavnice.</li> <li>Mnenje o drugih udeležencih in njihovi stopnji znanja.</li> <li>Mnenje o uporabnosti pridobljenih znanj.</li> <li>...</li> </ul>
<b>UČENJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipično ocene in testi pred in po usposabljanju.</li> <li>Intervjuji ali opazovanja pred in po – vendar vzame ogromno časa in pogosto nekonsistentno.</li> <li>Metode morajo biti povezane z nameni učenja/pridobivanja znanj.</li> <li>Pomembno jasno merjenje rezultatov za pripravo zaključkov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>V osnovi enostavno, vendar potrebno več premisleka kot na prvi ravni modela.</li> <li>Zelo pomembno za usposabljanja, ki predvidevajo pridobivanje konkretnih tehničnih znanj.</li> <li>Težje, ko gre za prenos tacitnih znanj.</li> <li>Slabo zastavljen model usposabljanja lahko zahteva visoke stroške na tej ravni vrednotenja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>So se udeleženci naučili, kar bi se morali?</li> <li>So udeleženci izkusili, kar bi morali?</li> <li>Kakšen je napredek ali sprememba pri udeležencih kot posledica usposabljanja v skladu s cilji usposabljanja?</li> <li>...</li> </ul>
<b>OBNAŠANJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opazovanje in intervjuji, ki vrednotijo spremembe, relevantnost in trajnost sprememb v daljšem časovnem obdobju.</li> <li>Ocena mora biti subtilna in primerno analizirana.</li> <li>Okvir ocenjevanja mora biti oblikovan tako, da omeji subjektivne ocene opazovalca.</li> <li>Zavedanje, da je mnenje udeleženca lahko subjektivno in nezanesljivo.</li> <li>Jasno določeni cilji, rezultati in učinki razvojnih intervencij s pomočjo usposabljanja preden podamo oceno.</li> <li>Mogoče preko spletnih, elektronskih vprašalnikov, vendar potrebno združiti z drugimi metodami.</li> <li>Pomembni pogovori ne samo z udeleženci, temveč njihovimi sodelavci, nadrejenimi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merjenje sprememb v obnašanju je težje kvantificirati in razumeti kot reakcije udeležencev in stopnjo pridobljenih znanj.</li> <li>Sistem enostavnih vprašanj in odgovorov najverjetneje neprimeren.</li> <li>Zahteva zanašanje na sposobnosti sodelavcev in nadrejenih udeležencu, da bi razumeli njegovo spremembo v obnašanju.</li> <li>Ne glede na zahtevnost je vrednotenje na tej ravni zelo pomembno, saj tako zadovoljstvo udeležencev kot pridobitev novih znanj ne pomenita veliko, če ne pride to uporabe teh znanj na delovnem mestu.</li> <li>Vrednotenje na tej ravni enostavneje, če so vsi deležniki o tem obveščeni in vključeni od začetka.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uporaba novih znanj/veščin na delovnem mestu.</li> <li>Opazne ali merljive spremembe v aktivnosti in delu udeležencev po vrnitvi z usposabljanja?</li> <li>Trajnost spremembe v obnašanju in novi ravni znanja?</li> <li>Prenos znanja z udeležencev na sodelavce?</li> <li>Se udeleženec zaveda svojih sprememb v obnašanju, znanju, veščinah?</li> <li>...</li> </ul>
<b>REZULTATI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mogoče je, da poročila o tem že obstajajo znotraj institucij, katerih zaposlene smo usposabljali.</li> <li>Izziv je identificirati, kako so udeleženci vplivali na razvoj institucij.</li> <li>Pomembno udeležencem pojasniti, kako razumemo, da bodo njihova usposabljanja vplivala na razvoj institucij.</li> <li>Gre za oceno procesa upravljanja posameznih institucij in izolacije usposabljanja kot spremenljivke, ki vpliva na reforme/spremembe institucije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zelo težko meriti.</li> <li>Težave pri izolaciji usposabljanja kot ključne spremenljivke, ki vpliva na spremembe znotraj institucij.</li> <li>Številni drugi dejavniki, vključno z usposabljanji na drugih institucijah, vplivajo na institucijo, ki je predmet naše raziskave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kazalniki, ki jih posamezne institucije določijo za merjenje sprememb, napredka.</li> </ul>

## Zaključek

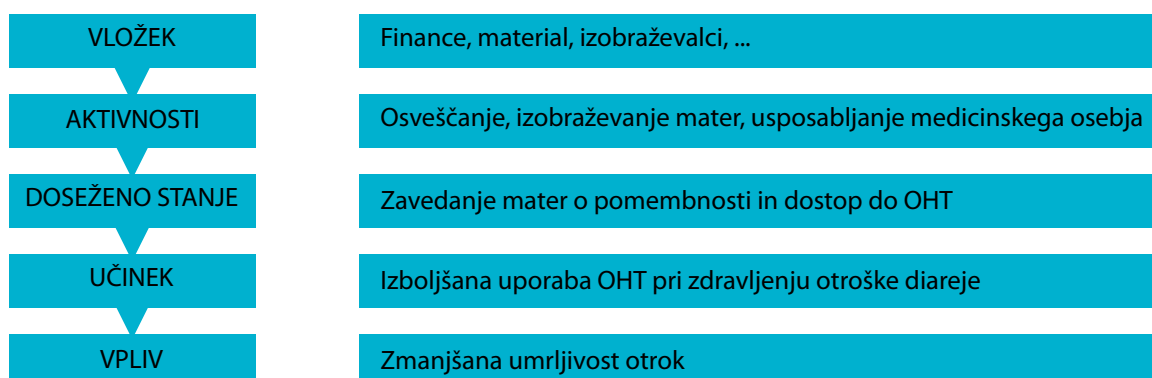
Institucije, ki ponujajo usposabljanja za razvoj, sledijo lastnemu modelu priprave in izvrševanja usposabljanja, ki ga prilagodijo lastnim potrebam in potrebam lokalnega okolja, kjer usposabljanja potekajo. V tem poglavju smo predstavili dva pogosto uporabljena modela za pripravo in izvrševanje usposabljanj ter ju dopolnili s priporočili OECD DAC za pripravo usposabljanj v širšem kontekstu izgradnje zmogljivosti. Ker je usposabljanje ena najbolj pogostih oblik prenosa znanja in veščin za izgradnjo zmogljivosti, OECD DAC vzporedno z naporji o učinkovitosti pomoči vodi razprave in raziskave, ki bodo prepoznale dobre prakse na področju usposabljanja ter morebiti našle širši konsenz o ciklu upravljanja usposabljanj. Vendar ne glede na

to, za kateri model priprave in izvajanja usposabljanja se odloči posamezna institucija, mora zagotoviti, da vsi ljudje, ki usposabljanja znotraj te institucije pripravljajo in izvajajo, model razumejo, saj je mogoče le tako zagotoviti učinkovito spremljanje in vrednotenje razvojne intervencije v obliki usposabljanja. Najpogostejši model vrednotenja usposabljanja – Kirkpatrickov model – predvideva vrednotenje na štirih ravneh in vključuje merjenje zadovoljstva z usposabljanjem, pridobitev novih znanj in/ali veščin, uporabo novih znanj in/ali veščin in posledično izboljšanje zmogljivosti institucij. Čeprav je merjenje rezultatov uporabe znanj in/ali veščin in njihovega širšega vpliva na institucije pogosto zahtevno, merjenje le zadovoljstva in pridobitve novih znanj in/ali veščin ni zadosten pokazatelj rezultatov in učinkov usposabljanja na procese izgradnje zmogljivosti.

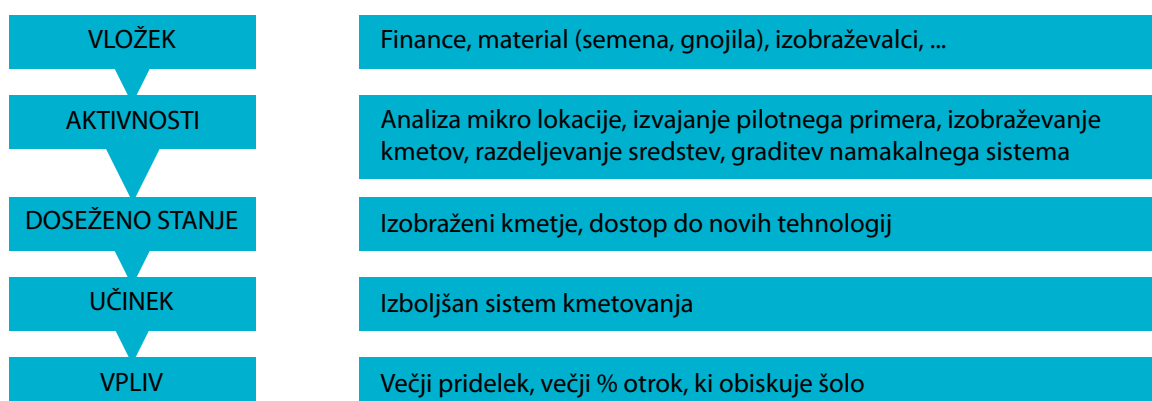


# Primeri načrtovanja projektov s pomočjo teorije/verige sprememb

Primer #1: Zmanjšanje smrtnosti otrok z uporabo oralno hidracijske terapije



Primer #2: Večji pridelek poljščin z uporabo sodobnega kmetovanja.  
Povečan dohodek družine, večja izobraženost otrok.



# Spletne povezave

**EuropeAid's interactive platform that supports the European Commission's efforts to make technical cooperation more effective**

<http://capacity4dev.ec.europa.eu/home> ↗

**Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results**

<http://www.undp.org/eo/handbook/> ↗

**Independent Evaluation Group study "Using Training to Build Capacity for Development"**

<http://www.worldbank.org/ieg/training/> ↗

**Knowledge Management for Development (KM4Dev)**

<http://www.km4dev.org/> ↗

**Knowledge Sharing Toolkit (Wiki)**

<http://www.kstoolkit.org/> ↗

**OECD: Participative Web and User-Created Content**

<http://213.253.134.43/oecd/pdfs/browseit/9307031E.PDF> ↗

**Participatory Learning and Action**

<http://www.planotes.org/> ↗

**Shared Glossary to Build Understanding of Concepts in Capacity Development and its Results**

<http://capacitydevelopmentindex.pbworks.com/> ↗

**The L&T blog of the ITC-ILO is a knowledge sharing and staff development tool at the intersection of learning, training and technology**

<http://itcilo.wordpress.com/home/> ↗

**The Turin 2009 Learning**

<http://link.itcilo.org/> ↗

**Train4Dev Network**

<http://www.train4dev.net/> ↗

**United Nations Development Programme – Capacity Development**

<http://www.undp.org/capacity/> ↗

**Wiki Educator**

[http://wikieducator.org/Main\\_Page](http://wikieducator.org/Main_Page) ↗

**World Bank Institute Evaluation Group – Evaluation Toolkit**

<http://go.worldbank.org/WDOT4PAV80> ↗

# Viri in literatura

Berlinska izjava. 2008. **Berlin Statement on International Development Training: Final Declaration of the High Level Retreat on the Effectiveness of International Development Training.** Dostopno preko: <http://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/BerlinStatementonInternationalDevelopmentTraining.pdf> (12. februar 2010)

**Donald L Kirkpatrick's Training Evaluation Model.** Dostopno preko: <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm> (11. februar 2010)

Kusek, Jody Zall in Ray C. Rist. 2004. **Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System.** Washington: The World Bank.

Linda Morra, Ray Rist: **The Road to Result**; WB junij 2008

Milano, Michael in Diane Ullius. 1998. **Designing Powerful Training.** San Francisco: A Wiley Company.

OECD DAC – LenCD. 2010. **Seeking Better Practices for Capacity Development: Training and Beyond.** Osnutek dokumenta. Pariz: OECD.

OECD DAC. 1991. **DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance.** Pariz: OECD.

OECD DAC. 2000. **Glossary of Evaluation and Results Based Management.** Pariz: OECD.

OECD. 2002. **Glossary of Statistical Terms.** Dostopno preko: <http://stats.oecd.org/glossary/> (13. februar 2010)

Riddell, Roger C. 2007. **Does Foreign Aid Really Work?** Oxford: Oxford University Press.

The World Bank (2008). **Using Training to Build Capacity for Development. An Evaluation of the World Bank's Project Based and WBI Training.** Washington: The World Bank.

Train4Dev. **Managing and Evaluating Joint Donor Training Programmes.** Dostopno preko: [http://www.train4dev.net/fileadmin/Resources/General\\_Documents/Final2%20Train4dev%20Training%20Management%20%20Tool%20Kit.pdf](http://www.train4dev.net/fileadmin/Resources/General_Documents/Final2%20Train4dev%20Training%20Management%20%20Tool%20Kit.pdf) (12. februar 2010)

## Zahvala

Da je ta priročnik sploh prišel na papir gre velika zahvala predvsem soavtorjema priročnika **Urški Zrinški** iz Centra za razvoj financ in **Andreju Vrčonu** iz Centra za evropsko prihodnost, slovenski platformi nevladnih organizacij Sloga in njihovi sodelavki **Evi Pliberšek** za prijazno spodbujanje in nenazadnje tudi gospodu **Rayu C. Ristu** in gospe **Lindi G. Morra Imas** za navdihujoč in učinkovit prenos znanja o monitoringu in evalvaciji v okviru njunih mednarodnih izobraževanj.

## Uporabljena terminologija

Ker je področje monitoringa in evalvacije relativno novo pri nas je tudi terminologija, ki opisuje posamezne dejavnosti in pojme lahko različna. Avtorji smo v tem priročniku uporabljali včasih različne termine zato lahko v spodnji razpredelnici nadete vsebinske sinonime. Predvsem lahko zmedo povzroča terminologija, ki je uporabljena v sistemu logičnega okvirja.

TERMIN	SOPOMENKA/RAZLAGA
evalvacija	vrednotenje
monitoring	spremljanje
vložek	vložena sredstva
aktivnost	aktivnost
doseženo stanje	rezultat
učinek	cilj, rezultat
vpliv	dolgoročni cilj, učinek

Razvojno sodelovanje je področje, ki se je v Sloveniji razmahnilo po vstopu Slovenije v Evropsko unijo. Področje razvojnega sodelovanja postajo vedno bolj kakovostno, široko in tudi pomembno področje, tako iz družbenega, človekoljubnega pa tudi iz finančnega vidika. Lahko torej rečemo, da se je kvantiteta programov in projektov razvojnega sodelovanja v zadnjih letih izredno povečala. Kaj pa kvaliteta? So programi in projekti dovolj kvalitetni, ali dosegajo zastavljene cilje ali imajo zadosten učinek in dolgoročen pozitiven vpliv?

Na ta in podobna vprašanja lahko odgovorimo le, če programe in projekte kvalitativno spremljamo in vrednotimo. Kajti, če rezultatov ne merimo, ne moremo vedeti ali smo uspešni ali ne. In če ne zaznaš uspeha, ga ne moreš nagraditi. Zato je čas, da vsi slovenski akterji na področju razvojnega sodelovanja naredijo nov korak v razvoju – od načrtovanja in izvedbe politik, programov in projektov k njihovem spremljanju in vrednotenju ali kot sta v uveljavljena izraza v mednarodnem okolju – k monitoringu in evalvaciji.

Pričujoči **Priročnik za NVO: Spremljanje in vrednotenje projektov in programov razvojnega sodelovanja** je začetek tega koraka in je namenjen predvsem nevladnim organizacijam, da se spoznajo z osnovnimi principi spremljanja in vrednotenja projektov.

Aleš Kranjc Kušlan

