

# Моніторинг: що це?

---

- Систематичні спостереження за станом справ
  - Це безперервний та регулярний збір і аналіз інформації про хід виконання з метою відслідковування прогресу
  - Збір даних для здійснення порівняння між фактичним прогресом та запланованим. Таке порівняння дає підстави для корегування діяльності
  - Процедура, яка є обов'язковою для того, хто здійснює управління процесом виконання (реалізації)
-

## Інші характеристики моніторингу

- Не передбачає аналіз доцільності задач програми (проекту)
  - Виходить з розуміння того, що індикатори прогресу є належними
  - Невелика кількість індикаторів
  - Дані збираються регулярно
  - Не ставить за мету пошук причин
-

# Завдання моніторингу

---

- Визначити стан досягнення запланованих цілей (очікуваних результатів)
  - Уточнити чи переглянути перелік робіт і ресурсного забезпечення проекту/програми з метою уточнення плану їх виконання або перепланування
  - Виміряти та уточнити основні показники проекту/програми/стратегії
  - Відслідкувати зміни в середовищі проекту/програми, включно з нормативно-правовою базою
  - Перевірити стан фінансування проекту/програми та ефективність використання коштів
  - Підготувати звіт для громадськості
-

# Рівні моніторингу

---

**Моніторинг – це безперервний процес.** Система моніторингу повинна бути розроблена ще до початку роботи проекту. Роботи з моніторингу повинні бути внесені в робочий план проекту.

- **Перший рівень** моніторингу здійснюється персоналом, який працює над проектом/програмою. Менеджери відповідають за моніторинг персоналу та роботи, яку він виконує. А керівник відповідає за моніторинг усіх аспектів проекту/програми
  - **Другий рівень** моніторингу здійснюється донором /зацікавленими сторонами
-

# Практичне завдання в групах

---

- Прочитати проект та визначити аспекти, які необхідно моніторити.
- Визначити:
  - ❖ відповідального за проведення моніторингу,
  - ❖ частоту моніторингу та
  - ❖ шляхи презентації результатів моніторингу.

Час – 15 хвилин

---



---

# ОЦІНКА

---

# Визначення

---

**Оцінка** – це аналіз результатів діяльності і/або отриманого ефекту і співвіднесення цих результатів з певними критеріями.

За підсумками оцінки робиться висновок про ефективність програми, проекту або діяльності організації і формулюються рекомендації на майбутнє.

Оцінка передбачає більш глибоке (у порівнянні з моніторингом) проникнення в сутність того, що відбувається.

---



# Цілі оцінки

---

- Демонстрація, що цілі проекту чи програми досягнуті;
  - Показати, що досягнення цілей було зроблено ефективно та ресурси використані найкращим чином;
  - Допомогти менеджерам розробити та/або покращити стратегії, програми та проекти;
-



# Цілі оцінки (1)

---

- Надавати, по мірі можливості, періодичну оцінку ефективності стратегій та програм, їх очікуваний та неочікуваний вплив, та альтернативні шляхи досягнення результатів; та
  - Вивчити уроки для того, щоб в покращити як виконання проектів/програм, так і процеси прийняття рішень.
-

# Оцінка використовується для:

---

Визначення досягнення змін через:

- Надання достовірних результатів;
  - Вимірювання досягнутого прогресу;
  - Впровадження нових знань, а не лише практики; та
  - Впливу на формування майбутніх стратегій та програм.
-

# Оцінка відповідає на запитання:

---

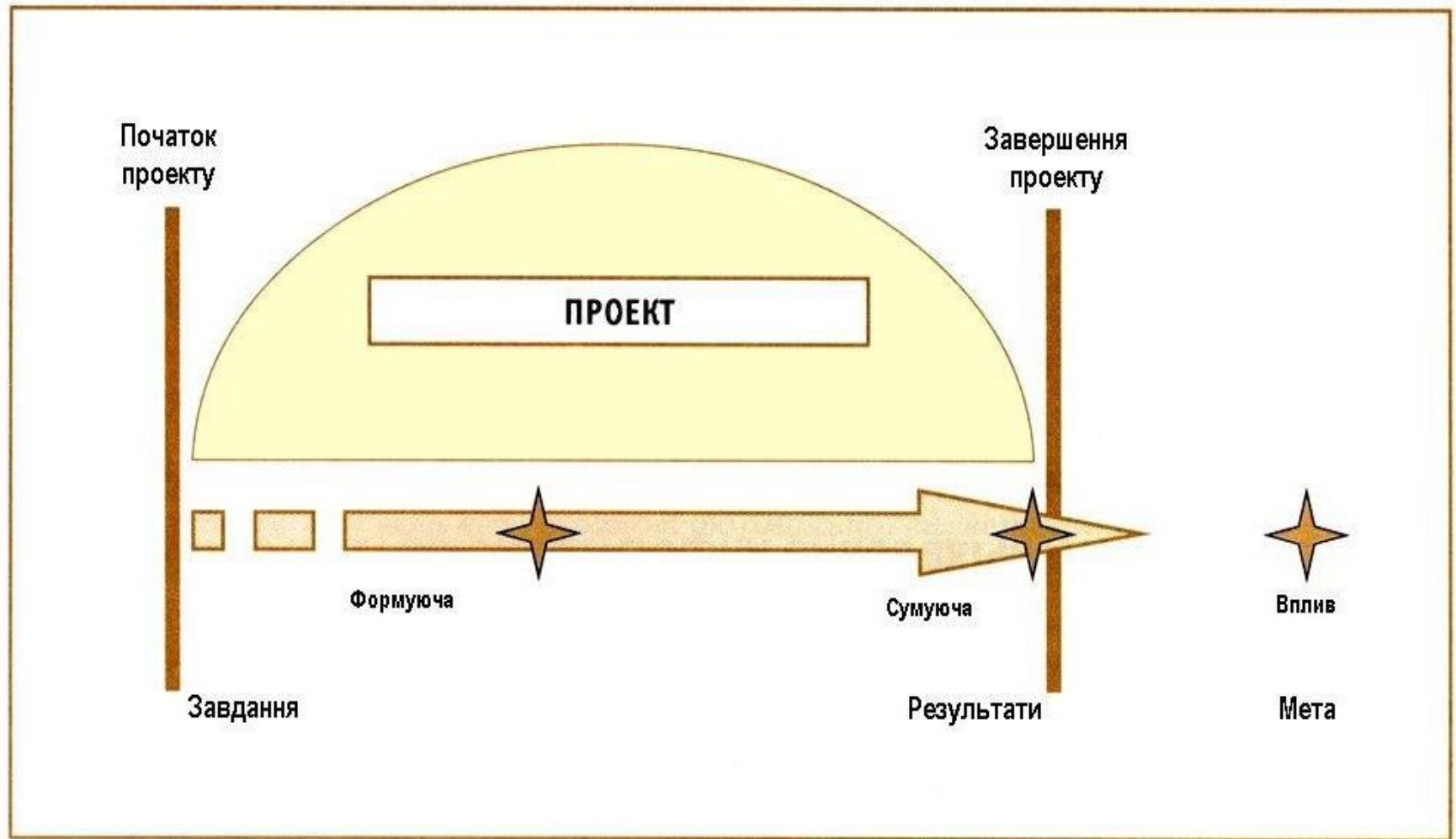
Чи ми робимо правильні речі?

та

Чи ми робимо речі правильно?

---

# Види оцінки



# Форми оцінки

---

**Внутрішня оцінка** - виконавці проекту самостійно здійснюють аналіз результатів проекту.

## **Зовнішня оцінка**

- до проведення аналізу результатів проекту залучаються зовнішні організації чи експерти.

Вибір того чи іншого варіанту залежить від завдань оцінки, характеру проекту, доступними ресурсами.

---

# Критерії оцінки (приклад ЄК)

---

- ❑ **Відповідність**, тобто сумісність завдань проекту з реальними проблем і потребам громади та клієнтів.
  - ❑ **Результативність**, тобто рівень досягнення та реалізації визначених завдань та заходів проекту, його наслідки та вплив на становище бенефіціарів, громади в цілому.
  - ❑ **Ефективність**, тобто забезпечення реалізації запитів проекту за помірні ресурси.
  - ❑ **Сталість**, тобто ймовірність продовження позитивного впливу реалізації проекту після закінчення періоду його реалізації;
  - ❑ **Вплив**, тобто ефект, що дав проект.
-

# Аспекти М&О

---

- **Стратегії** – план діяльності організації, який показує загальний напрямок необхідних витрат.
  - **Програми** – набір процедур та практичної діяльності, розроблені для втілення стратегії та досягнення визначених в них (стратегіях) цілей.
  - **Проекти** – окремі компоненти в рамках програм.
-



# Приклади питань для оцінки

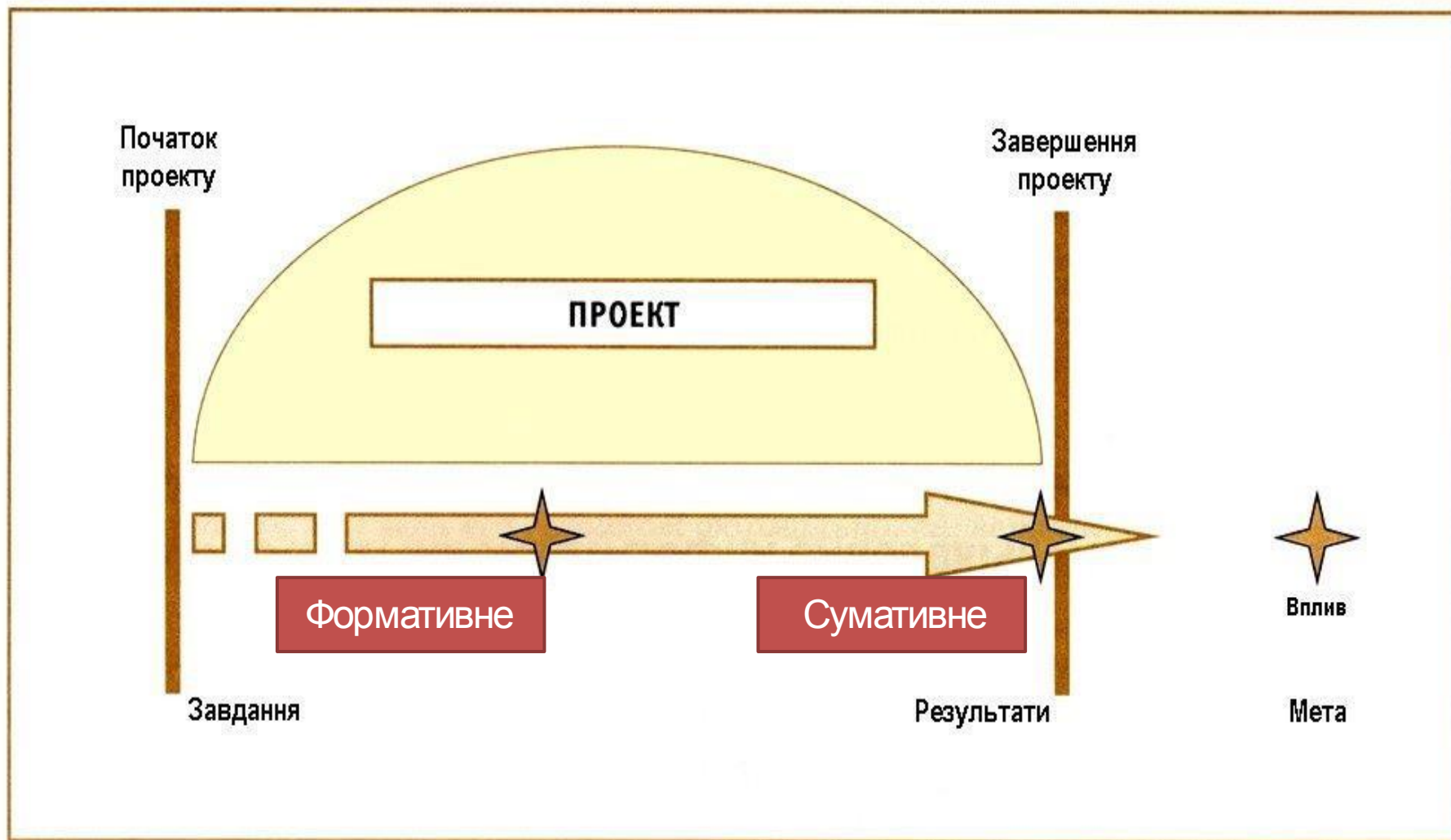
- Чи було досягнуто очікуваних результатів? Що вийшло, а що ні і чому?
  - Чи варто розширювати проект/програму, завершувати їх чи продовжувати в такому ж вигляді?
  - Чи існують кращі способи досягнення очікуваних результатів?
  - Наскільки проект/програма є життєздатними без сторонньої допомоги?
  - Чи впровадження проекту (програми) відбувався за планом? В чому полягали причини відхилення від запланованого?
  - Чи дизайн (змісту) відповідав інтересам цільових груп?
  - Які уроки та нові знання були отримані в ході виконання проекту?
-

# Форми оцінки

---

- **Внутрішнє оцінювання** - виконавці проекту самостійно здійснюють аналіз результатів проекту
  - **Зовнішнє оцінювання** - до проведення аналізу результатів проекту залучаються зовнішні організації чи експерти
  - Вибір того чи іншого варіанту залежить від завдань оцінювання, характеру проекту, доступних ресурсів
-

# Види оцінки





---

**Чому моніторинг та оцінка важливі?**

---

# Що виміряне, те й зроблено! .....

Якщо ви не вимірюєте результати, ви не можете **відрізнити успіх від невдачі**.

Якщо ви не можете побачити **успіх**, ви не можете його **винагородити**.

Якщо ви не винагороджуєте успіх, ви, можливо, **винагороджуєте невдачу**.

Якщо ви не можете побачити успіх, ви не зможете **навчитись** з нього.

Якщо ви не можете визначити невдачу, ви не можете її **виправити**.

Якщо ви можете продемонструвати результати, ви зможете **завоювати підтримку людей**.

*Osborn & Gaebler (1992) Result-Oriented Government*

# Розробка системи M&O

---

**Система моніторингу та оцінки** - це система, яка уможлиблює отримання, зберігання, обробку й представлення даних виконаної програми. Архітектура системи повинна враховувати необхідність періодичної розробки звітів щодо прогресу (регресу) у впровадженні стратегії, а також доступу до інформації з боку інституцій, що проводять моніторинг та оцінку, та громадськості.

Основні питання, на які повинна дати відповідь система M&O:

- Які дані збираються та їх джерела? (індикатори)
  - Як часто і коли збираються дані? (періодичність моніторингу)
  - Як збираються дані? (методологія)
  - Хто збирає дані?
  - Хто аналізує дані?
  - Для кого збираються дані?
  - Як готується звіт та для перед ким відбувається звітування?
-



# Розробка системи М&О

## ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН







# Система моніторингу та оцінки проекту

---

НАЗВА ПРОЕКТУ

НАЗВА ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО ВИКОНУЄ ПРОЕКТ

1. Мета системи моніторингу та оцінки проекту
  2. Принципи, застосовані при розробці системи моніторингу та оцінки
  3. Підходи до проведення моніторингу
    - Опис індикаторів (кількісні, якісні тощо)
    - Методи та інструменти збору та аналізу даних
    - Періодичність збору, аналізу та звітування
    - Зміст звіту (діяльність, індикатори - план та поточні значення, пояснення відхилень).
    - Людські ресурси
  4. Проведення оцінки проекту
    - Яка оцінка планується
    - На яких етапах виконання проекту
    - Зовнішня чи внутрішня оцінка
  5. Словник термінів та визначень
-

# Система моніторингу проекту

- Індикатор (одиниця виміру, розподіл)
- Детальне визначення індикатора
- Обґрунтування (включаючи опис зв'язків між коротко-терміновими та довготерміновими результатами)
- Початкове значення індикатора
- Очікувані результати (зароками)
- Збір даних: джерела інформації/ методи/періодичність
- Аналіз даних/перегляд/звітування
- Відповідальний(і)

# Індикатори

---

- Індикатори – показники, які дозволяють **виміряти та відстежити зміни**, що відбуваються в ході чи внаслідок впровадження проекту, а також порівняти ці показники із попередньо запланованими.
  - Індикатори є невід’ємною складовою системи моніторингу і оцінки проекту.
-

# Індикатори - кількісні/якісні

Індикатори	Приклади
Кількісні	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Кількість учасників</li><li>➤ Вартість</li><li>➤ Розмір з/п</li><li>➤ Частка осіб з вищою освітою серед безробітних</li><li>➤ Рівень смертності</li></ul>
Якісні	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Задоволеність послугами</li><li>➤ Ставлення громадян до реформи</li><li>➤ Рівень довіри громадян</li></ul>

# Прямі та непрямі індикатори

- Деякі індикатори безпосередньо вимірюють показник, який становить інтерес
  - Наприклад, нас цікавить кількість комп'ютерів у школах
- Безпосередній (прямий) індикатор має високий ступінь точності і практично кожен згоден, що цей індикатор є прийнятним і відповідним
  - Наприклад, якщо ми вимірюємо рівень комп'ютеризації шкіл, кількість комп'ютерів є достатньо точним свідченням
- Прямі індикатори є завжди бажаними, але не завжди можливими
  - Інші приклади прямих індикаторів: вік, стать, коефіцієнт народжуваності, кількість нещасних випадків та загибелі людей в якості показників безпеки дорожнього руху, процентні ставки

# Прямі та непрямі індикатори

- Якщо дані є недоступними або їх збір вартує надто багато, можна використовувати т.зв. **проксі-індикатори** або непрямі індикатори (замінники). Їх використовують, якщо немає можливості виміряти прямі індикатори. Наприклад:
  - Відсоток випускників (як замітник показника якості освіти, якщо немає можливості виміряти рівень успішності)
  - Відсоток домогосподарств з мотоциклами (як замітник показника доходу домогосподарств)
- Часта загроза достовірності висновків оцінки - це проксі-індикатори, які не точно відображають найбільш важливі аспекти конструкта, який ми вимірюємо



# Складені індикатори (індекси)

Деякі індикатори можна об'єднати і отримати індекси. Наприклад:

- Індекс розвитку людського потенціалу ООН
- Індекс розвитку людського потенціалу за гендерною ознакою (вимірює рівень гендерної рівності в країні з точки зору тривалості життя, грамотності, відвідуваності школи і доходів)

При використанні індексів слід вирішити, яку “вагу” або значущість матиме кожен з індикаторів, з яких складається індекс: чи будуть вони еквівалентні або різні за значимістю

- В якості ілюстрації, індекси споживчих цін зазвичай поєднують інформацію про вартість:
  - Продукти харчування, напої та тютюнові вироби
  - Одяг та взуття
  - Оренда і електроенергія в будинку
  - Меблі та товари для дому
  - Медична допомога
  - Транспорт (пальне, тарифи, нові автомашини)
  - Відпочинок та освіта
  - Інші товари та послуги

# Індикатори виконавської діяльності та цільові індикатори

---

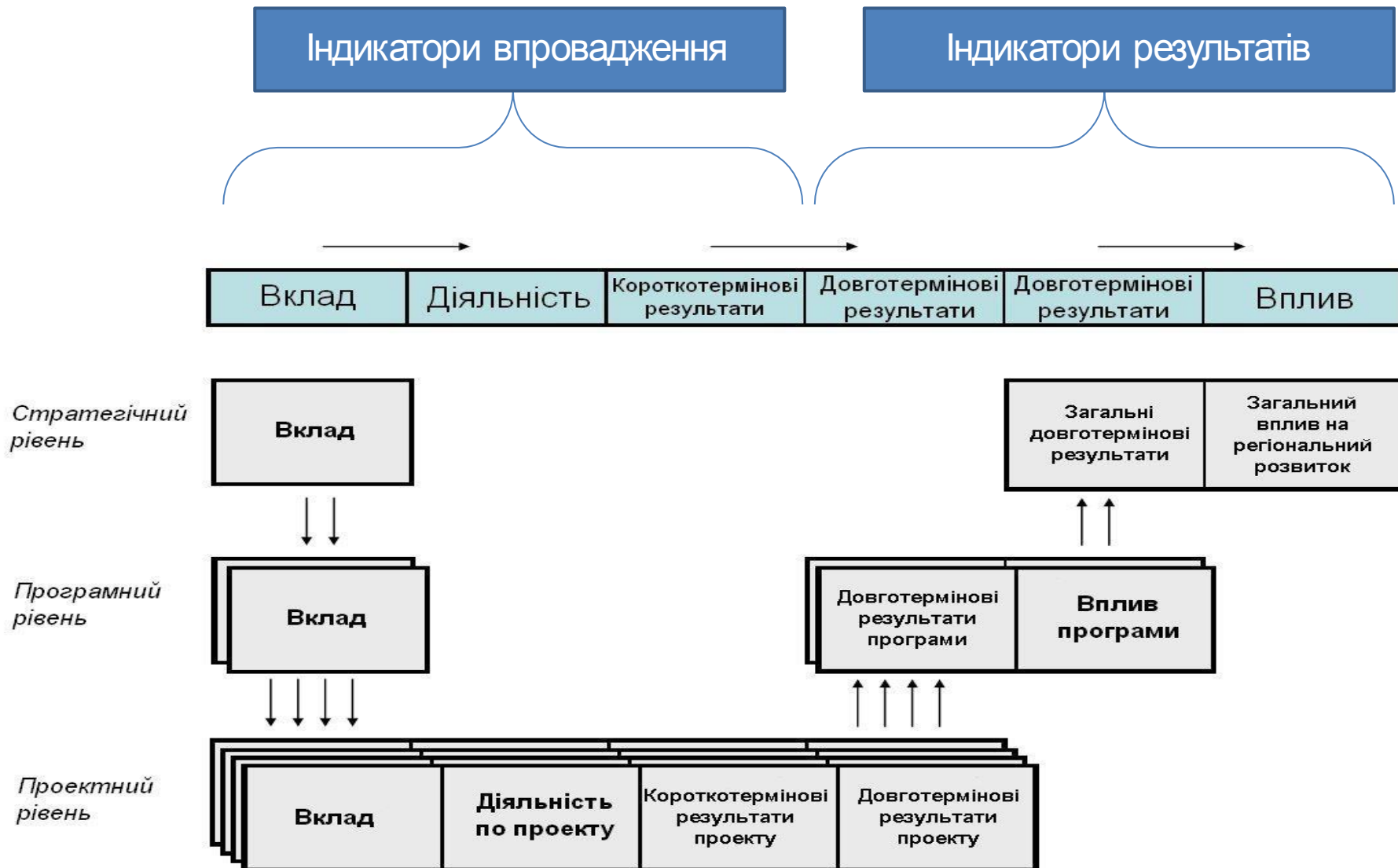
- **Індикатори виконавської діяльності** (або показники успішності виконання) визначають, як процес буде вимірюватися (за якою шкалою або якими параметрами) без зазначення конкретного рівня, який планується досягти. Такі індикатори зазвичай використовуються в процесі моніторингу і оцінки
  - **Індикатори цілей** (або цільові/критеріальні індикатори) визначають бажаний рівень досягнень на рівні продуктів, результатів або впливу. Такі індикатори дозволяють нам судити про те, чи виконали ми завдання і чи досягли своїх цілей
-

# Рівні індикаторів

---

- Індикатори можуть вимірювати **різні рівні проекту**, тобто: вклади, діяльність (заходи), короткотермінові результати (продукти), довготермінові результати, впливи (наслідки)
  - При оцінюванні проекту важливо розрізняти індикатори, які характеризують **“впровадження”** (реалізацію) або виконання проекту, від індикаторів **“результатів”**.
  - Якщо нам потрібно оцінити вплив проекту або його наслідки, мають бути розроблені індикатори довготермінових результатів та впливу
-

# Логіка виконання тарівні індикаторів



# Приклад індикаторів

Конструкт	Аспект	Індикатори	Вимірник
<b>Якість початкової освіти</b>	Потенціал учителів	Удосконалення навичок викладання вчителів	1. Кількість учителів, що пройшли тренінг / отримали сертифікат 2. Рівень компетентності на основі спостережень
	Доступ до освіти	Полегшення доступу до шкіл	1. Кількість зарахувань 2. Кількість випускників 3. Рівень відвідуваності 4. Співвідношення учнів та вчителів

# Вимоги до відбору індикаторів

- чіткі
  - доцільні
  - об'єктивно перевірені
  - незначна кількість
  - невеликі затрати на збір даних для індикаторів
  - доступність даних для індикаторів
  - можливість періодичного визначення індикаторів
  - вимірюваність (числа або відсотки)
  - доступність і легкість тлумачення індикаторів
-



# «Золоті правила» індикаторів

---

- Повинен існувати чіткий зв'язок між індикатором та метою, завданнями та результатами проекту/програми
  - Індикатори треба вимірювати регулярно
  - Необхідно мати незалежних експертів (підрозділ), що збирають індикатори
  - Використовуйте лише 100% надійні дані
-



# Практична робота в групах

- Для завдань вашого проекту сформулюйте по 1 індикатору для 4 рівнів моніторингу проекту:
  - 1) Індикатор вкладу (внесків, ресурсів)
  - 2) Індикатор діяльності (заходів, активностей)
  - 3) Індикатор короткотермінових результатів (продуктів)
  - 4) Індикатор довготермінових результатів
- Обговоріть та визначте в групі **тільки 1 індикатор**, що на думку більшості учасників необхідно відстежувати для вимірювання успішності проекту.
- Презентуйте роботу групи.

# Джерела інформації

---

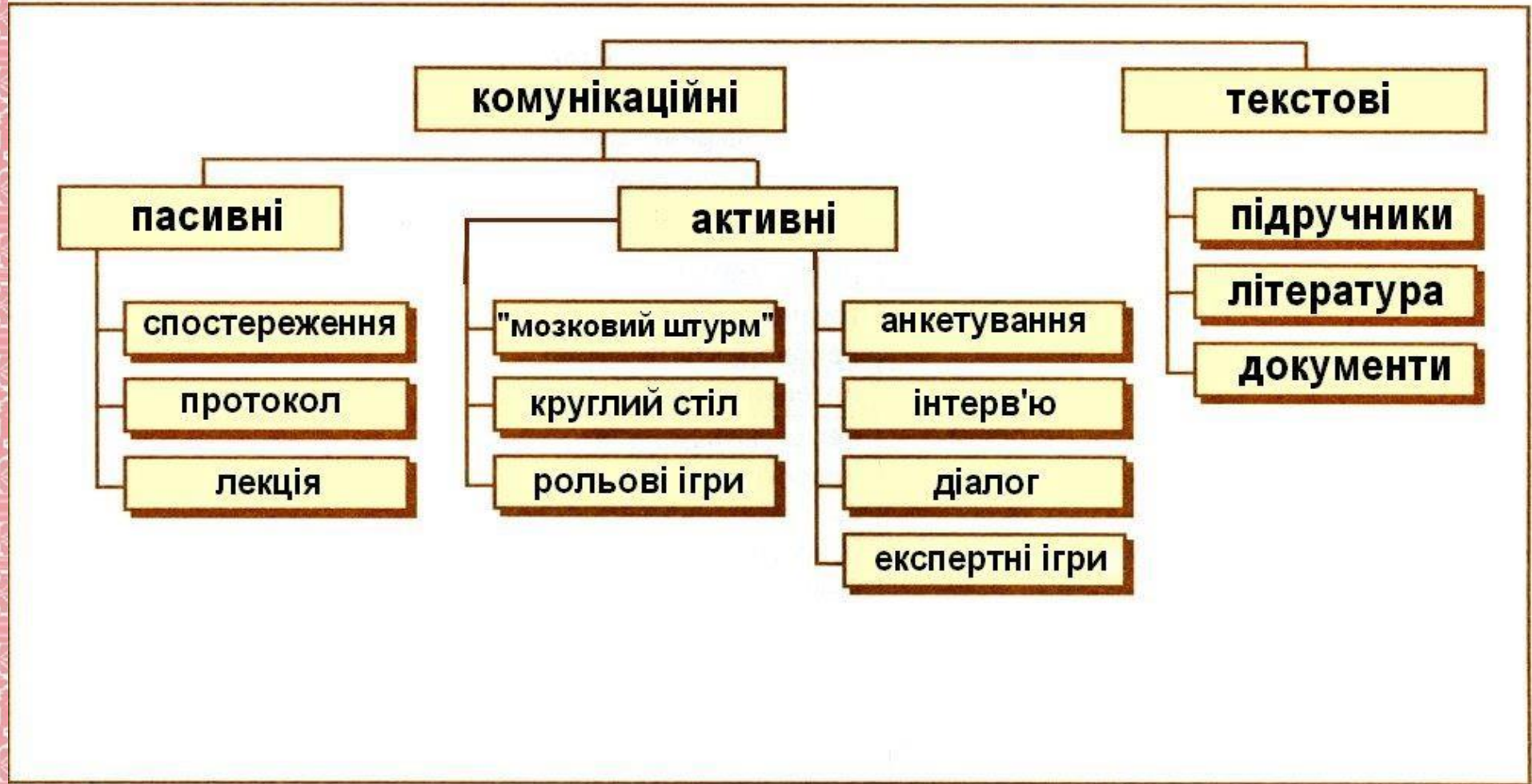
- Державна статистика
  - Звітність місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування
  - Опитування громадської думки, зокрема бенефіціарів програми, проведених у формі анкетування, телефонного, електронного чи усного опитування
  - Глибинні інтерв'ю
  - Форуми чи дискусійні групи
  - Прикладні дослідження
  - Тексти відповідних державних та регіональних стратегій і програм, що реалізуються на цільовій території
  - Дані моніторингу
  - Інтерв'ю, фокус-групи з виконавцями, бенефіціарами
  - Спостереження за виконанням заходів програми;
  - Незалежний експертний аналіз
  - Звіти про попередні та проміжні оцінки
  - Аналіз політичних, адміністративних, фінансових впливів на хід реалізації стратегії
-

# Збір інформації: загальні правила

---

- Порядок збору інформації заснований на виборі схеми оцінювання або методу дослідження
  - Інформацію необхідно збирати, тільки якщо вона сприяє моніторингу і оцінюванню
  - Якщо вам необхідно зібрати інформацію:
    - Встановіть порядок збору і забезпечте його дотримання
    - Ведіть точні записи щодо зібраної інформації та способів її кодування
    - Заздалегідь протестуйте інструментарій (багаторазово)!
    - Перевірте дійсність і надійність даних
    - Перевірте точність кодування і введення даних
-

# Методи збору інформації



# Вибір відповідних методів

## Програмні заходи:

- **Різноманітні кількісні виміри**, такі як зайнята площа, кількість людей або споруд, рівень виробництва, суми прибутків або міра участі у програмних заходах.
- **Усні або письмові питання**: анкети, інтерв'ю, огляди, спостереження, зустрічі, аудіозаписи.
- **Спостереження та фотографії**.
- **Письмова інформація**: звіти та записи.



# Вибір відповідних методів (1)

**Структура та організація програми:**

- Письмова інформація:** записи, звіти, бюджети, плани, проведені оцінки, журнали записів, тести, відомості, протоколи зустрічей.
  - Усні або письмові питання,** наприклад, анкети.
  - Інтерв'ю.**
  - Спостереження.**
  - Дискусії та аудіозаписи.**
  - Записи особистої роботи або робочі щоденники.**
-

# Вибір відповідних методів (2)

Методи, що використовуються для оцінки впливу на людей, є такими:

- **Усні запитання**, наприклад такі, що їх ставлять під час опитувань, інтерв'ю, тестів на знання та професійні навички, записів, зустрічей, обговорень.
  - **Письмові запитання** в анкетах, тестах на виявлення знань та професійних навичок, позицій з того чи іншого питання.
  - **Аналіз наявної інформації**, наприклад, записів, звітів, щоденників та автобіографій (того, що люди пишуть про самих себе).
  - **Спостереження**, фотографії та малюнки звичаїв, звичок, процедур.
-



# Опитування - загальні рекомендації

---

- Запитання мають бути короткими, конкретними, чіткими, нескладними за формою
  - Цінуйте час респондентів і поважайте їх
  - Розкажіть їм, як вони були відібрані, і чому їх участь важлива
  - Пам'ятайте про те, що респонденти украй рідко погоджуються з непоінформованістю
  - Не зашкодьте: відповіді повинні залишатися конфіденційними
-

# Два типи запитань

---

## Питання закритого типу:

- Обмежена кількість можливих варіантів відповідей
- Питання або пункти закритого типу полегшують запис відповідей і аналіз даних
- Важко складати питальник/анкету, але легко аналізувати!

## Питання відкритого типу:

- Респонденти мають значну свободу в наданні тих відповідей, які вони хочуть надати
  - Такі відповіді можуть дати величезний обсяг описової інформації
  - Легко складати анкету, але важко аналізувати!
-

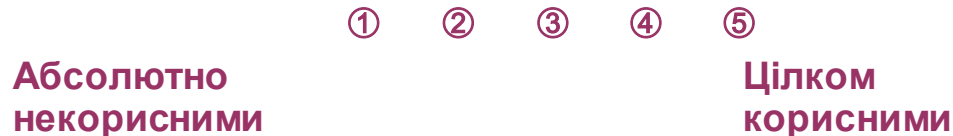
# Закриті запитання

---

1. Наскільки Ви задоволені випускниками педагогічного університету?



2. Наскільки корисними виявились консультанти в сфері сільського господарства для Вашої роботи в минулому році?



3. Наскільки корисним був семінар з моніторингу та оцінки для програм оцінки Вами власної роботи?



# Два основних правила для закритих запитань

---

- По-перше, переконайтеся в тому, що респондентам надані усі можливі варіанти відповідей
- У разі потреби, додайте варіант «Інше» (Будь ласка, допишіть \_\_\_\_\_)
- По-друге, можливі відповіді мають бути взаємовиключними - жодні збіги недопустимі

*Приклад: Скільки років Ви пропрацювали в міністерстві?*

1 - 2

2 - 4

5 чи більше

---

# Опитування: відкриті запитання

1. Що Ви думаєте про нову програму держави з реформування початкової освіти?
2. Що Ви думаєте з приводу будівництва нової школи у вашому районі?
3. Які нові знання, отримані під час семінару з моніторингу й оцінювання, Ви можете тепер використати у своїй роботі?

# Формулювання запитань впливає на відповіді

Поставте відмітку в квадраті нижче, якщо Ви бажаєте брати участь у програмі донорів органів

Данія, Німеччина, Великобританія, Нідерланди

---

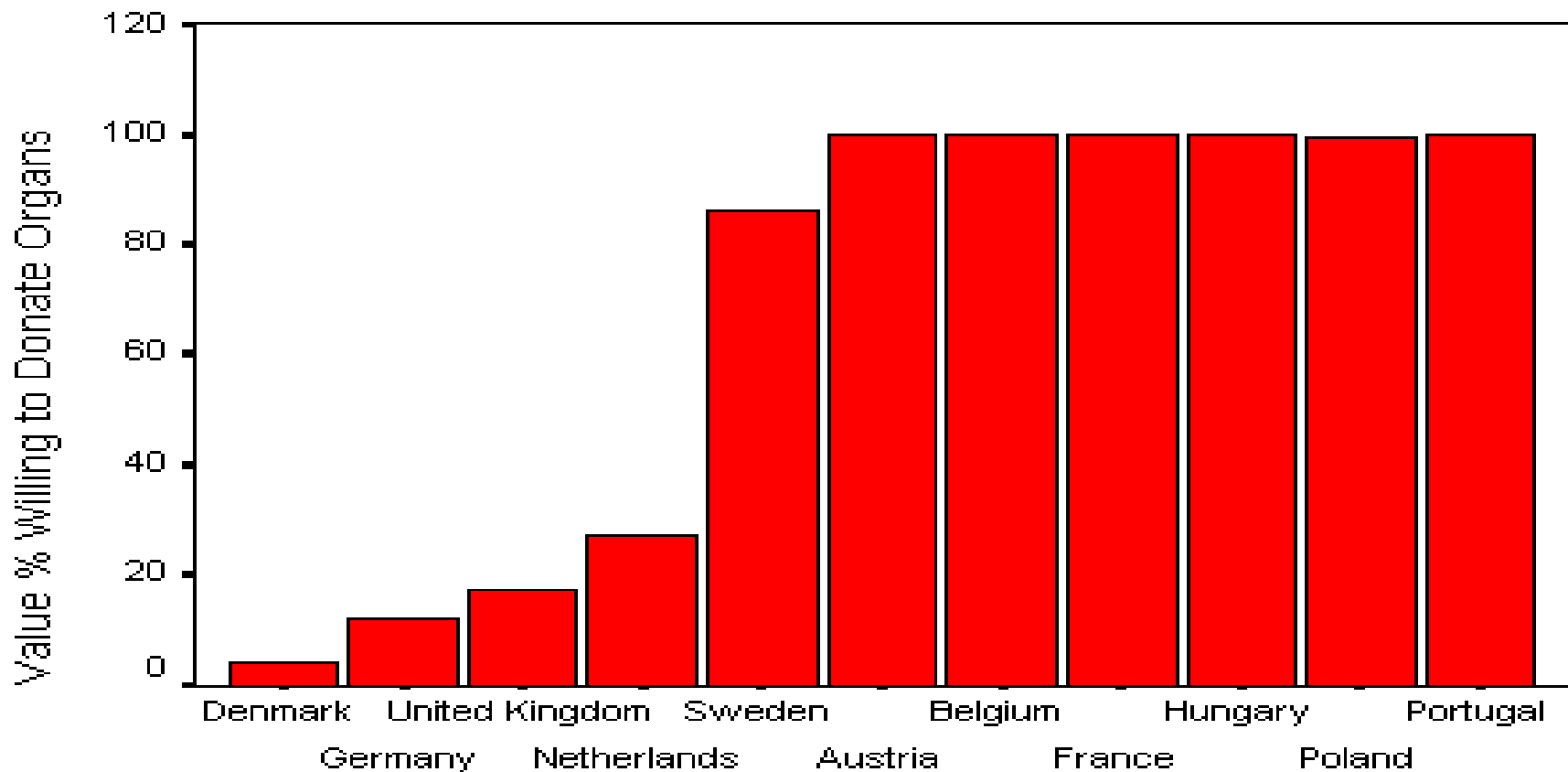
Поставте відмітку в квадраті нижче, якщо Ви не бажаєте брати участь в програмі донорів органів

Швеція, Австрія, Бельгія, Франція, Угорщина, Польща, Португалія

---

# Формулювання запитань впливає на відповіді

Willingness to Donate Organs by Country



Source: Johnson and Goldstein, 2003.



# Запитання анкети, яких варто уникати

---

- Неоднозначні запитання - це запитання, які можуть бути по-різному сприйняті респондентами

## Приклади:

- Ви **зазвичай** приходите в офіс в один і той же час щодня?
  - Ви вважаєте, що **значна частина** виборців підтримує запропонований референдум?
  - Чому ці запитання швидше за все неоднозначні?
-

# Декілька зауважень щодо питальників/анкет

---

- Розгляньте можливість використання запитань, які вже були заздалегідь протестовані і використані в інших опитуваннях
  - При зборі даних у рамках моніторингу переконайтеся, що Ви використовуєте однакові (або зіставні) запитання кожного разу (якщо вхідні запитання не були помилковими)
  - Уникайте тенденції ставити надто багато запитань. При заповненні довгих анкет інтерес респондентів швидше за все почне згасати і це може вплинути на якість і точність їхніх відповідей
-

# Практична робота в групах

---

Для проекту, з яким Ваша група вже працювала:

- Визначіть джерела інформації для обраного показника
- Визначіть метод (або методи) збору даних для даного показника. Обґрунтуйте свій вибір.
- Визначіть інструмент збору даних для даного показника

**Для цього використайте Матрицю М&О**

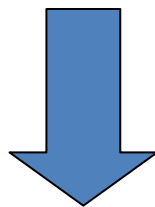
***ПАМ'ЯТАЙТЕ ПРО ОБМЕЖЕНІСТЬ РЕСУРСІВ!***

---

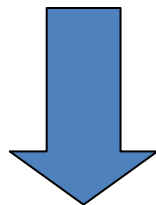
# Аналіз даних

---

Отримані дані



Інформація



Знання

---

# Аналіз даних

---

**Зведення даних ~~≠~~ Аналіз даних**

---

# Типи аналізу даних

---

- Кількісний аналіз
  - Якісний аналіз
  - Комбінований
-

# Загальна схема аналізу даних

- Що виявлено ? (виклад даних)
  - Як це можна пояснити ? (інтерпретація даних, взаємозв'язків між ними)
  - Який необхідно зробити висновок ? (на основі інтерпретації виробляються судження, чи у необхідному напрямі і чи необхідними методами реалізується проект/програма)
  - Що потрібно тепер робити ? (на основі висновків виробляються рекомендації)
-



# Аналіз даних

№	Назва завдання чи заход у проекту / програми	Назва індикатора	Одиниця виміру	Базове значення (_ рік)	Фактичне значення (_ рік)	Прогнозне значення (_ рік)	Співвідношення між фактичним та прогнозним значенням
---	--	------------------	----------------	-------------------------	---------------------------	----------------------------	--

# Процедура підготовки висновків

- Дані моніторингу/оцінки (результати)
  - Висновки моніторингу/оцінки
  - Визначення причин і наслідків висновків
  - Вироблення рекомендацій
-

## Висновки за результатами - це: .....

- Особливі дані, які збираються, щоб відповісти на питання моніторингу/оцінок, підтвердити гіпотези тощо
  - Становлять основу для рекомендацій, які повинні бути практичними
-

# Процес розробки рекомендацій

- Що необхідно зробити з Вашої точки зору конкретній інституції, посадовій особі, керівнику, працівнику і т.п.?
  - Чому вони мають це робити?
  - У який спосіб вони повинні це зробити?
-

# Типові помилки інтерпретації

- Посилання на дані, отримані невідомо ким, невідомо коли і невідомо як
  - Неповнота відповідей на певне запитання, що часто не дає змоги судити про результат
  - Не подається формулювання запитання, щодо якого оприлюднюються результати оцінки
  - Дані, отримані на одній сукупності респондентів, поширюються на іншу, яку вони не представляють
  - Порівнюються результати оцінок, проведених у різний час
  - Порівнюються результати оцінок різних компаній з того самого питання, яке ставилося у різних формулюваннях
  - Дані оцінки сприймаються як прогнози
  - Не розрізняються рейтинги довіри, рейтинги оцінки діяльності та виборчі рейтинги
  - Ігнорується такий показник, як похибка вибірки
-

# Використання даних

---

- **Як мінімум для:**
    - визначення рівня досягнення визначених цілей
    - уточнення чи перегляд переліку і ресурсного забезпечення запланованих результатів програми/проекту
    - уточнення планових показників реалізації програми/проекту
-

# Використання даних

---

## Як максимум для:

- демонстрації підзвітності (перед різними структурами влади, заінтересованими сторонами, бенефіціарами, громадськістю)
  - аргументації потреби реалізації цієї програми/проекту, або її коригування, або припинення її реалізації
  - вироблення висновків, які необхідно врахувати під час розробки інших документів
  - ведення документації щодо реалізації програми/проекту
  - залучення заінтересованих сторін, бенефіціарів, громадськості
  - отримання підтримки від інших органів влади, заінтересованих сторін, бенефіціарів, громадськості
  - підвищення рівня розуміння процесів, які відбуваються у сфері реалізації програми/проекту
-





# ПРОВЕДЕННЯ МОНІТОРИНГУ ПРОЕКТУ

Вид моніторингу	Джерела інформації	Методи	Інструменти	Відповідальний(і)	Частота
Внутрішній					
Зовнішній					