Qendra për Arsim e Kosovës

Fondacioni Kosovar për Shoqëri Civile

Ulrich Schiefer
Reinald Döbel

PROJEKTI MAPA

Udhëzues praktik për planifikimin dhe vlerësimin e integruar të projektit

Me kontribut nga Lucinia Bal

Prishtinë, tetor 2001

Botues:

Qendra për Arsim e Kosovës (KEC)
Fondacioni Kosovar për Shoqëri Civile (FKSHC)

Për botuesit:

Dukagjin Pupovci, drejtor ekzekutiv i KEC
Lulzim Peci, drejtor ekzekutiv i FKSHC

© Të drejtat për përkthimin në gjuhën shqipe i bart
Qendra për Arsim e Kosovës në bazë të kontratës
ekskluzive me bartësin e të drejtës së autorit

Përkthyes:

Lindita Tahiri

Të dhënat nga botimi origjinal (në gjuhën angleze):

MAPA është shkurtesë për : Método Aplicado de Planeamento e Avaliação (Metodë për planifikim të aplikuar dhe vlerësim). E kanë përpiluar autorët Ulrich Schiefer dhe António Batista. Leonor Gandra , Carla Batista dhe Marina P. Temudo kontribuan për përpilimin e doracakut të parë për Institutin portugez të bashkëpunimit, ICP..

© Ulrich Schiefer

MAPA është e pajisur me licensë.

Këtë version e përgatitën për nevojat e IEP/OSI (Instituti për Politikë të Arsimit/Instituti i Shoqërisë së Hapur- SOROS) Ulrich Schiefer dhe Reinald Döbel. Këshillohet përdorimi dhe shpërndarja e lirë e këtij teksti për të gjithë pjesëmarrësit e takimeve të punës (workshop-eve).

Për përkthime në gjuhë të tjera, ju lutem kontaktoni:
schiefer@iscte.pt
ose
dobel@uni_muenster.de
ose
lbal@osi.hu

ISBN 963 7316 97 3
Dhjetor 2001
Botimet OSI - IEP - Budapesht

Parathënia e botimit shqip

Në vitet e nëntëdhjeta të shekullit të kaluar Komisioni Evropian filloi aplikimin e metodologjisë MCP (Menaxhimi Ciklik i Projektit) e cila ka për qëllim ngritjen e cilësisë së hartimit dhe menaxhimit të projekteve zhvillimore. Metodologjia MAPA, e cila prezantohet në këtë udhëzues paraqet në të vërtetë një operacionalizim të metodologjisë MCP dhe është treguar mjaft e suksesshme në projekte zhvillimore të natyrës joinvestive.

Është e natyrshme që donatorët ndërkombëtarë të adresojnë shumë nevoja të një shoqërie në tranzicion përmes projekteve, e që kanë për qëllim intervenime në sektorë të ndryshëm të shoqërisë. Të shumtën e rasteve, ideatorë dhe zbatues të këtyre projekteve janë organizatat dhe institucionet ndërkombëtare, ndërsa ato lokale kryejnë vetëm shërbime të caktuara, pa u thelluar më tepër në arsyeshmërinë e aktiviteteve konkrete. Me siguri se rezultatet e projekteve të tilla do të ishin shumë më të qëndrueshme, sikur faktori lokal të përfshihej në procedurën e planifikimit, menaxhimit dhe vlerësimit të projektit.

Ky udhëzues paraqet një literaturë ndihmëse të trajnimit mbi planifikimin dhe vlerësimin e integruar të projektit, të cilin e ofron Qendra për Arsim e Kosovës, në marrëveshje me Institutin për Politikë të Arsimit të Rrjetit të Fondacioneve "Soros" në Budapesht. Autorët e udhëzuesit, profesorët Ulrich Schiefer dhe Reinald Döbel, si dhe Lucinia Bal nga IPA-Budapesht kanë treguar një mirëkuptim dhe entuziazëm të jashtëzakonshëm për idenë që udhëzuesi të përkthehet në gjuhën shqipe edhe para se të botohet në origjinal. Përkthimi dhe botimi i udhëzuesit është financuar nga Fondacioni Kosovar për Shoqëri Civile (FKSHC), ndërsa përkthimin e ka bërë me profesionalizëm të lartë, Lindita Tahiri. Të gjithëve u shpreh falenderimet më të sinqerta.

Prishtinë, 2 tetor 2001 Dukagjin Pupovci

Falenderim

Autorët dëshirojnë ta shprehin mirënjohjen për personelin e Institutit të Politikës së Arsimit në Budapesht, që është pjesë e Institutit për Shoqëri të Hapur në Budapesht, dhe e përkrah rrjetin e Fondacioneve Soros.

Poashtu i falenderojmë pjesëmarrësit e workshop-eve të fondacioneve kombëtare dhe organizatave të pavarura të shumë vendeve, që kanë kontribuar me shumë sugjerime të vlefshme për këtë doracak.

Shprehim mirënjohje të veçantë për Lucinia Bal e cila fillimisht e përkrahu procesin e përdorimit të MAPA-s në rrjetin e Fondacioneve Soros, dhe dha kontribut të jashtëzakonshëm për këtë doracak. Vizioni i saj strategjik, qëllimi i qartë dhe durimi – kanë qënë inkurajim i vazhdueshëm për ne.

Ulrich Schiefer
Reinald Döbel

Përmbajtja

***Përmbajtja*..5**

***PJESA I: Ç'është MAPA?*...9**

***Hyrje*..9**

Qëllimi i doracakut 9
Historia e doracakut 10
Struktura e doracakut 10
Pjesëmarrësit dhe perspektivat e ndryshme 12
Pjesëmarrja 15
Kufizimet e metodës së pjesëmarjes 16
Planifikimi strategjik dhe planifikimi i projektit 18
PROJEKTI -MAPA dhe MENAXHIMI CIKLIK I PROJEKTIT (MCP) 20

Vështrim i përgjithshëm i PROJEKTIT -MAPA...25

Planifikimi...26
Vlerësimi 28
Planifikimi i përshpejtuar..32
Vlerësimi i përshpejtuar 32

***PJESA II: MAPA "HAP PAS HAPI "*...34**

PLANIFIKIMI NORMAL **35**

Përgatitja e workshop -it të planifikimit I 35
Parakushtet 35
Pyetjet udhëzuese...35
Hapat konkretë 36
Rezultatet 40
Workshop-i i planifikimit I..41
Parakushtet 41
Pyetjet udhëzuese...42
Hapat konkretë 43

Rezultatet 47
Përgatitja e workshop-it planifikues II 48
Parakushtet 48
Pyetjet udhëzuese....48
Hapat konkretë 48
Rezultatet 49
Workshop-i planifikues II....50
Parakushtet 50
Pyetjet udhëzuese....50
Hapat konkretë 51
Rezultatet 52
Përmbyllja e fazës së planifikimit 53
Parakushtet 53
Pyetjet udhëzuese....53
Hapat konkretë 53
Rezultatet 53

VLERËSIMI.... 54

Procedurat e vlerësimit....55
Ndryshimi mes "vlerësimit normal" dhe "vlerësimit me ri-planifikim"....55

Vlerësimi normal 56

Përgatitja e takimit të vlerësimit I 56
Parakushtet 56
Pyetjet udhëzuese....56
Hapat konkretë 57
Rezultatet 57
Takimi i vlerësimit I 58
Parakushtet 58
Pyetjet udhëzuese....58
Hapat konkretë 59
Rezultatet 61
Përgatitja e takimit vlerësues II.... 61
Parakushtet....61
Pyetjet udhëzuese....62
Hapat konkretë 62
Rezultatet 63
Takimi i vlerësimit II 63
Parakushtet 63
Pyetjet udhëzuese....63
Hapat konkretë 64
Rezultatet 65
Finalizimi i fazës së vlerësimit 65
Parakushtet 65
Pyetjet udhëzuese....65
Hapat konkretë 65
Rezultatet 66

Vlerësimi me ri-planifikim.... 67

Përgatitja e takimit të vlerësimit me ri-planifikim I 68
Parakushtet 68
Pyetjet udhëzuese....68
Hapat konkretë 69
Rezultatet 69
Takimi i vlerësimit me ri-planifikim I 70
Parakushtet 70
Pyetjet udhëzuese....70
Hapat konkretë 71
Rezultatet 72

Përgatitja e workshop-it të vlerësimit me ri-planifikim II 72
Parakushtet 72
Pyetjet udhëzuese....72
Hapat konkretë 73
Rezultatet 73
Workshop-i i vlerësimit me ri-planifikim II....74
Parakushtet 74
Pyetjet udhëzuese....74
Hapat konkretë 75
Rezultatet 76
Finalizimi i vlerësimit dhe ri-planifikimit 76
Parakushtet 76
Pyetjet udhëzuese....77
Hapat konkretë 77
Rezultatet....77
Përgatitja e workshop-it të planifikimit të përshpejtuar 78
Parakushtet 78
Pyetjet udhëzuese....79
Hapat konkretë 79
Rezultatet 80
Workshop-i i planifikimit të përshpejtuar 80
Parakushtet 80
Pyetjet udhëzuese....80
Hapat konkretë 81
Rezultatet 83
Finalizimi....83
Parakushtet 83
Pyetjet udhëzuese....83
Hapat konkretë 83
Rezultatet 83
Përgatitja e takimit të vlerësimit të përshpejtuar....84
Parakushtet 84
Pyetjet udhëzuese....84
Hapat konkretë 84
Rezultatet 85
Takimi i vlerësimit të përshpejtuar....85
Parakushtet 85
Pyetjet udhëzuese....85
Hapat konkretë 86
Rezultatet 87
Finalizimi....87
Parakushtet 87
Pyetjet udhëzuese....87
Hapat konkretë 87
Rezultatet 87

PJESA III: SHTOJCAT........ 88

Lista e shtojcave **88**

SHTOJCA 1: Lista kontrolluese për përgatitjen e takimeve të punës........ 90

SHTOJCA 2: Udhëheqja e takimit 93

SHTOJCA 3: Vizualizimi 96

SHTOJCA 4: Dijagnoza e problemit : "fushat" problemore 99

SHTOJCA 5: Definimi i synimeve dhe qëllimeve........ 104

SHTOJCA 5a: "Trungu " i problemeve dhe "Trungu" i qëllimeve........ 106

SHTOJCA 5b: Modeli i Eisenhower –it 110
SHTOJCA 6: Metoda e kornizës logjike (Logframe)... 112
SHTOJCA 7: Plani i realizimit të projektit.. 119
SHTOJCA 7a: Monitorimi i aktiviteteve 122
SHTOJCA 7b: Gantogrami për përgatitjen e takimit të punës për planifikim.................... 124
SHTOJCA 7c: Gantogrami për përgatitjen e takimit të vlerësimit 127
SHTOJCA 8: Ushtrimi i "spastrimit ".. 131
SHTOJCA 9: Ushtrimi "ta shkatërrojmë!" projektin.. 132
SHTOJCA 10: Analiza e rrezikut 134
SHTOJCA 11: Analiza e palëve të interesuara 136
SHTOJCA 12: Analiza e grupit përfitues.. 138
SHTOJCA 13: Analiza e partnerëve 141
SHTOJCA 14: Analiza e kontekstit institucional 144
SHTOJCA 15: Analiza gjinore 146
SHTOJCA 16: Vlerësimi i shansit për sukses... 151
SHTOJCA 17: Sistemi i monitorimit dhe i vlerësimit 152
SHTOJCA 18: Matrica për vlerësimin e efekteve 156
SHTOJCA 19: Formati i dokumentit të projektit... 165
SHTOJCA 20: Formati i raportit të vlerësimit 167
SHTOJCA 21: Profilet e personelit.. 170
SHTOJCA 22: Kriteret e referimit (KER).. 171
Bibliografia 173
Lista e ilustrimeve... 184
Fjalorth për termet dhe shprehjet e zhvillimit të përdorura në takimet e punës ....

PJESA I: Ç'është MAPA?

Hyrje

Qëllimi i doracakut

Ky doracak është parashikuar të jetë memorandum dhe udhëzues për pjesëmarrësit e takimeve të punës të cilët kanë fituar përvojë dhe njohuri për procesin dhe zbatimin e PROJEKTIT - MAPA. Është planifikuar të jetë libër i cili ***përdoret***, dhe jo thjesht libër që ***lexohet***. Mënyra e përdorimit të këtij doracaku shpjegohet në pjesën e tretë të hyrjes, *Struktura e doracakut* .

Nga përvoja e deritashme është dëshmuar se njohuria dhe aftësimi për metodologjinë e pjesëmarrjes që fitohen nëpër takimet e punës për trajnim, janë parakusht për suksesin e metodës PROJEKTI – MAPA, që përshkruhet në këtë doracak. Prandaj po fillojmë me një ***Deklaratë mohuese:***

Nëse dikush provon t'i përdorë metodat e përshkruara në këtë doracak pa marrë pjesë paraprakisht në trajnimin përkatës, e mban vetë përgjegjësinë për ndonjë rezultat të padëshirueshëm që mund të vijë si rrjedhim. Natyrisht, kjo nuk do të thotë se pjesëmarrësit e takimeve të punës nuk kanë përgjegjësi për rezultatet e veta...

Megjithatë, me mendojmë se një udhëheqës me përvojë i trajnimeve, që poashtu ka përvojë nga procedurat e planifikimit dhe vlerësimit, dhe e njeh në veçanti metodën e kornizës logjike, është në gjendje ta përdorë këtë doracak si mbështetje për një varg procesesh të PROJEKTIT- MAPA (shih Vështrimin e përgjithshëm për PROJEKTIN - MAPA) dhe për cilëndoqoftë metodë në veçanti. Në këtë rast, posaçërisht rekomandojmë që të kalohet Pjesa I e këtij doracaku (Hyrja, , *Perspektiva e planifikimit dhe vlerësimit të integruar të projektit me përfshirjen e pjesëmarrësve* dhe Vështrimin e përgjithshëm për PROJEKTIN- *MAPA*) para se të eksperimentohet me ndonjë nga teknikat e veçanta.

Historia e doracakut

MAPA fillimisht u përpilua si bazë e një metode të unifikuar të planifikimit dhe vlerësimit që do t'u shërbente institucioneve zhvillimore në Portugali. Autorët e tekstit janë të profilit të shkencave shoqërore, me një përvojë të larmishme profesionale nga disiplina të ndryshme. Tani, kjo metodë nuk i shërben vetëm qëllimit të saj fillestar, por përdoret edhe në institucionet shtetërore dhe të shoqërisë civile në Portugali. Popullarizimi i këtillë i metodës e ka sjellë përsosjen e mëtejme të saj. Poashtu, është dëshmuar se procesi MAPA u mundëson institucioneve me kultura të ndryshme organizimi dhe metoda të ndryshme pune, që të bashkëpunojnë dhe t'i koordinojnë përpjekjet e tyre drejt një qëllimi të përbashkët.

Struktura e doracakut

Për ta lehtësuar përdorimin, teksti është ndarë në tri pjesë: PJESA I (kjo pjesë), që i bën një vështrim të përgjithshëm librit dhe procesit PROJEKTI- MAPA; PJESA II, që i shpjegon gradualisht procedurat e veçanta të planifikimit dhe vlerësimit të projektit; dhe PJESA III, që i përmban të gjitha teknikat specifike të përdorura nëpër takimet "standarde" dhe "të përshpejtuara" të punës për planifikim dhe vlerësim, si dhe formatet e rekomanduara për dokumentet e projektit dhe ato të vlerësimit. Përmbledhja e të gjithë teknikave dhe formateve të dokumenteve në Pjesën III bën që secila nga pjesët e njëpasnjëshme të tekstit të mos jetë e ngarkuar me përsëritje të hollësirave teknike, ashtu që teknikat specifike të mund të gjenden atëherë kur janë të nevojshme.

Perspektiva e planifikimit dhe vlerësimit të integruar të projektit me përfshirjen e pjesëmarrësve

Përdoruesi i këtij libri, që nga fillimi duhet ta ketë të qartë se ky nuk mund t'i shërbejë për të gjitha qëllimet: planifikimi dhe vlerësimi i integruar i projektit me pjesëmarrës është një aspekt i përpjekjeve të llojllojshme bashkëkohore për të nxitur ndryshime në sistemet dhe institucionet shoqërore. Të gjitha këto përpjekje kërkojnë një intervenim që zakonisht e ka pikënisje një vizion strategjik. Ky vizion e reflekton tërësinë, pjesë të veçanta të së cilës janë projekti individual dhe organizata që e realizon atë. Pasqyra e përgjithshme i përfshin edhe organizatat e tjera, projektet e tjera, grupet e tjera të interesit, grupet e tjera shoqërore, që projektohen në korniza shumë më të gjëra kohore se sa një projekt i vetëm: ndryshimet shoqërore kërkojnë dhjetëvjeçarë të tërë, projektet rëndom përmblidhen brenda një kornize një deri tre-vjeçare, me kufizimet përkatëse buxhetore.

Megjithatë, disa nga teknikat e planifikimit të projektit (siç është vizualizimi, udhëheqja, dhe disa nga mjetet diagnostifikuese) poashtu mund të përdoren për planifikim strategjik dhe ndryshim organizativ, me kusht që "pasqyra e përgjithshme " të reflektojë çiltërsi, mirëbesim, dhe bashkëpunim. Me fjalë të tjera, në këto raste arrihet sukses nëse edhe demokracia edhe efikasiteti (më shumë se sa përqëndrimi i fuqisë dhe kontrollit) e përbëjnë vizionin strategjik. Kësaj çështjeje do t'i kthehemi më vonë. Lexuesi me siguri do të pajtohet se hierarkitë rreptësisht të kontrolluara të shumë qeverive që synojnë t'i kontrollojnë më shumë se sa t'i udhëheqin popujt e shteteve përkatëse, vështirë do ta pranonin madje dhe idenë për planifikimin e projektit me praninë e pjesëmarrësve. Nëse e pranojnë këtë, shkaku i vlerës së dëshmuar të metodës në raport me efikasitetin e projektit, vështirë se do të gjenin mënyrë ta përfshijnë një projekt të tillë në rutinën e tyre të zakonshme administrative. Por, tashmë ka ndodhur që përpjekjet e këtilla të kenë nxitur ndryshim të këtyre rutinave - të cilat vetvetiu dalin joefikase. Pra, përdorimi i planifikimit të projektit me praninë e pjesëmarrësve mund të bëhet shkak për planifikim strategjik me pjesëmarrës, madje dhe për ndryshime organizative. MAPA mund të ofrojë zgjidhje për të dyja kërkesat, por zgjidhjet e këtilla janë të ndërlidhura me trajnime të veçanta dhe doracakë përkatës për to.

Pjesëmarrësit dhe perspektivat e ndryshme

Çdo projekt mund të shihet nga këndvështrimet e pjesëmarrësve të ndryshëm: këndvështrimi i vetë projektit, i organizatës që e realizon projektin, i grupit që përfiton nga projekti (mund të ketë më shumë grupe përfituese), si dhe nga perspektiva e të gjitha organizatave të tjera që në mënyra të ndryshme ndikohen nga projekti apo kanë ndikim në të. Këto katër perspektiva mund të paraqiten me një figurë gjeometrike tridimenzionale katërfaqëshe,tetragonin. Paraqitja e këtillë vizuale tregon se "tërësia" (ku përfshihet projekti, organizata, grupi përfitues, dhe konteksti i organizatave) ka pamje të ndryshme varësisht nga cili "kënd" shikohet.

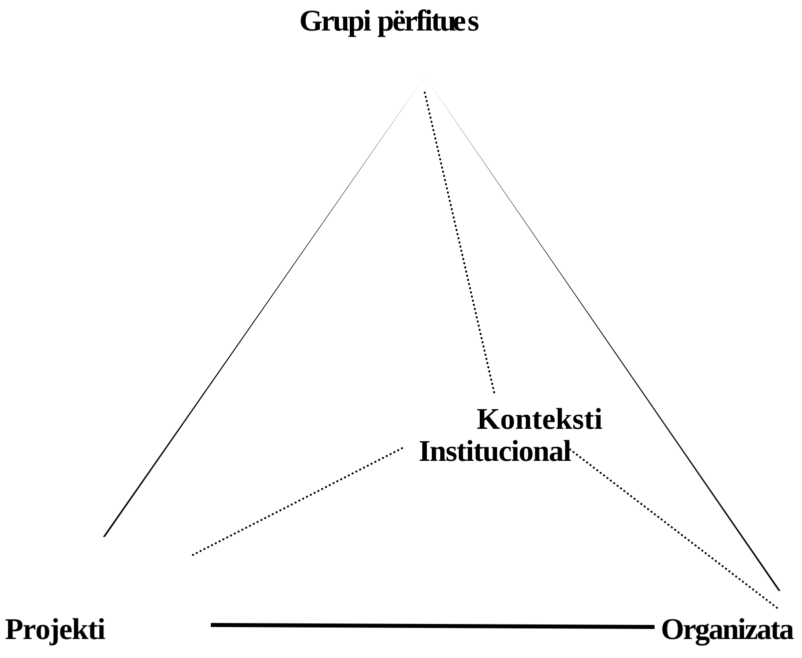


Fig. 1: "Kristali" MAPA

PROJEKTI- MAPA me praninë e pjesëmarrësve e mundëson përfshirjen e të gjitha këtyre perspektivave, deri në njëfarë mase, edhe në fazat e planifikimit të projektit edhe në ato të vlerësimit. Përfshirja e këtyre pikëpamjeve mundëson një perspektivë më të plotë dhe më realiste, sepse qysh në fazën fillestare merret parasysh një perspektivë e ndryshme nga ajo e

projektit. Nëse nuk merret parasysh ndonjëra nga perspektivat, kjo do të thotë se është anashkaluar ndonjë pjesëmarrës, i cili më vonë mund të krijojë pengesa të paparashikuara për zhvillimin e projektit me qëllim që t'i vërë në rend të parë interesat që nuk janë marrë parasysh.

Vetë **Projekti** është i vendosur brenda organizatës dhe e sheh "botën" nga këndvështrimi i shfrytëzimit të mundësive të caktuara për arritjen e një qëllimi të përcaktuar saktësisht. Burimet e shfrytëzuara nuk gjenden vetëm brenda organizatës, por edhe në kontekstin e jashtëm të realitetit, në organizatat e tjera, si dhe në grupin përfitues. Të tëra këto burime shfrytëzohen gjatë aktiviteteve të projektit që të arrihen rezultate të matshme në një segment të realitetit. Aspekti më i rëndësishëm i këtij segmenti quhet **grupi përfitues.** Për aq sa projekti ofron një shërbim të caktuar, grupi përfitues i përfshin ata që përfitojnë nga ky shërbim. Këta janë *përdoruesit* e projektit.

Nga ana tjetër, ekzistojnë edhe njerëzit apo organizatat me të cilat projekti duhet të komunikojë që të nxjerrë fonde : këta janë klientët e projektit. Është me rëndësi që të jetë i qartë ky dallim: interesi i atij që i jep të hollat mund të jetë fare i ndryshëm nga interesi i atij që përfiton nga shërbimi. Projekti duhet t'i kënaqë që të dy interesat, pa i ngatërruar me njëri tjetrin.

Deri në një masë, projekti duhet poashtu t'i marrë parasysh interesat e pjesëmarrësve dhe organizatave të tjera me të cilat duhet bashkëpunuar për përmbushjen e dy grupeve parësore të interesave (të grupit përfitues dhe klientit), duke përfshirë edhe organizatat që ofrojnë shërbime, grupet shoqërore që ndërveprojnë me grupin përfitues dhe që ndikohen nga cilido ndryshim i grupit përfitues, si dhe organizatat dhe institucionet që veprojnë në sektorin e njëjtë ose që hyjnë në konkurencë me projektin për burimet e njëjta financiare apo burime të tjera.Këtu del rëndësia e analizës së **kontekstit të organizatave** dhe të mënyrës së kundrimit të projektit, organizatës që e ndërmerr atë, dhe grupeve përfituese, prej perspektivave të tërë këtij konteksti. Këtë tërësi e përbëjnë organizata të ndryshme, institucione dhe grupe shoqërore, secila me perspektivën e vet të shikimit. PROJEKTI-MAPA i ngërthen të gjitha këto perspektiva gjatë takimeve planifikuese të punës dhe takimeve të vlerësimit, duke i ftuar nëpër takime përfaqësuesit e organizatave posaçërisht të rëndësishme, duke bërë hulumtime të

veçanta po qe nevoja, dhe duke e shfrytëzuar njohurinë e pjesëmarrësve për perspektivat dhe interesat e ndryshme. Në këtë mënyrë mundësohet identifikimi i partnerëve dhe kundërshtarëve të mundshëm, me qëllim që edhe pikëpamjet kundërshtuese, të mund të shndërrohen në një *burim* të vlefshëm mundësish për projektin.

Organizata e sheh projektin si një nga veprimtaritë e veta të rregullta, apo të jashtëzakonshme. Kështu projekti hyn në përbërje të një strukture më të gjërë. Kjo vlen edhe për qëllimet e projektit edhe për burimet që shfrytëzohen për të. Njëkohësisht, organizata duhet të lërë hapësirë të mjaftueshme manovrimi, ashtuqë projekti të funksionojë sipas mekanizmave të pjesëmarrjes që e përbëjnë PROJEKTIN – MAPA. Më konkretisht, kjo do të thotë se atëhere kur rezultatet e pritura dhe buxheti për t'i arritur këto janë definuar, përgjegjësia e organizatës i kalon menaxherit të projektit. Atëherë detyra *e vetme* e menaxherit të projektit ngel përcaktimi i mënyrës së përdorimit të këtyre burimeve me qëllim të realizimit të veprimtarive të veçanta brenda suazave të planit të realizimit të projektit. Për shpjegime më të hollësishme shih pjesën për " kornizën logjike" dhe për "planin e realizimit të projektit në Pjesën III (Shih Shtojcën 6: Korniza logjike, dhe Shtojcën 7 : Realizimi i planit të projektit).

Grupi përfitues i përfshin "shfrytëzuesit" e shërbimeve të projektit. Në njëfarë mase, çdo intevenim shoqëror ofron ndonjë shërbim (në këtë tekst nuk do të bëjmë fjalë për projektet e investimit). Nga përvoja me shërbimet e tjera grupi përfitues mund të presë diçka të caktuar, ashtu si edhe mund të ketë dëgjuar të flitet për këtë apo për ndonjë projekt tjetër. Intervenimet shoqërore rëndom nënkuptojnë njëfarë kontributi nga grupi përfitues, dhe grupi përfitues është i gatshëm ta japë këtë kontribut varësisht nga shërbimet që i pret. Metoda e pjesëmarrjes e PROJEKTIT – MAPA e mundëson krijimin e një platforme të marrëveshjes mes parashikimeve të grupit përfitues, idesë fillestare të projektit, dhe interesave të pjesëmarrësve të tjerë të përmendur më lart. Nëse të gjithë pjesëmarrësit pajtohen me këtë proces dhe e përfundojnë bashkarisht, konsensusi i arritur nga kjo marrëveshje do të reflektohet në planet përmbyllëse të projektit, duke përfshirë këtu edhe qëllimin. Kjo e shton mundësinë që të gjithë pjesëmarrësit t'i respektojnë obligimet e veta ashtu siç janë përcaktuar në kornizën logjike dhe në planin për realizmimin e projektit.

Pjesëmarrja

Siç u përmend më lart, PROJEKTI - MAPA bazohet kryesisht në metodologjinë e pjesëmarrjes me qëllim të arritjes të një marrëveshjeje të diskutuar mes gjithë palëve të interesuara. Në këtë mënyrë ,pikëpamjet e ndryshme (shpesh dhe të kundërta) mund të përfshihen në një plan që cilësohet me një lidhje më të natyrshme logjike; shfaqja e hapur e mospajtimeve të mundshme bëhet shkas për arritjen e një marrëveshjeje të përbashkët gjithëpërfshirëse. Kjo e mundëson një nismë të projektit me sa më pak fërkime mes grupeve të ndryshme. Përpos lidhshmërisë logjike, njëkohësisht arrihet edhe shfrytëzim më racional i burimeve ekzistuese, që e shton prodhimtarinë e përgjithshme. Për ata që i japin fondet, kjo do të thotë "dy të qëlluara me një të shtënë."

I tërë procesi është transparent, meqë të gjithë palët e interesuara janë të pranishme sa herë që merren vendime. Kjo transparencë e forcon besimin në vendimet e marra, qoftë jashtë apo përbrenda grupit. Përbrenda krijohet mirëbesimi i të gjithë pjesëmarrësve të rëndësishëm që e përcjellin tërë procesin e vendim-marrjes dhe kështu i kryejnë me përkushtim obligimet e marra. Meqë këto premtime e obligime janë të dokumentuara me shkrim, ka shumë pak gjasa për mospajtime të mëvonshme, sepse këto mospajtime do të bëheshin publike. Kjo është sidomos e rëndësishme nëse projekti zhvillohet në një shoqëri me traditë të rreptë hierarkike të organizimit: kontekstet e këtilla shoqërore dhe / ose organizative rëndom karakterizohen me mosbesim ndaj motivimit "të brendshëm" dhe rrjedhimisht i theksojnë metodat e rrepta të kontrollit. Së jashtmi, përdorimi i metodave transparente dhe gjithëpërfshirëse për planifikim dhe vlerësim, në një ambient ndërkombëtar që e parapëlqen transparencën dhe pjesëmarrjen e barabartë, i shton gjasat e projektit (dhe organizatës që e ndërmerr atë) kur bëhet kërkesa për fonde.

Përpos lidhmërisë logjike, transparencës dhe mirëbesimit, PROJEKTI- MAPA ofron edhe një format të qartë dhe të standardizuar si dhe gjuhë të kuptueshme për planifikuesit e projektit, për vlerësuesit, dhe për organizatat që e mbështesin atë. Prandaj, qëllimet ashtu si dhe rezultatet e projektit i komunikohen më lehtë rrjetit ndërkombëtar të organizatave dhe individëve që profesionalisht merren me projekte të ndryshimeve shoqërore.Me një komunikim kaq të suksesshëm, një përvojë e këtillë mund t'u shërbejë edhe profesionistëve

edhe joprofesionistëve të grupeve përfituese, për projekte të tjera . Pjesëmarrja në PROJEKTIN -MAPA i pajis njerëzit me një "komunikim bashkëpunimi " që e mundëson bashkëpunimin e partnerëve të llojllojshëm për të njëjtin projekt, duke i përfshirë edhe OJQ-të e vogla edhe fondacionet e mëdha, biznesin privat dhe organet qeveritare, joprofesionistët ashtu si dhe ekspertët. Përfaqësuesit e këtyre grupeve të ndryshme shpesh u takojnë kulturave të ndryshme, dhe PROJEKTI - MAPA është përpiluar me qëllim që ta lehtësojë komunikimin dhe bashkëpunimin ndërkulturor.

Natyrisht, të gjitha këto i shërbejnë projektit vetëm nëse pjesëmarrësit dhe të gjithë palët e interesuara dëshirojnë ta arrijnë transparencën, gjithëpërfshirjen, dhe mirëbesimin. Kjo duhet theksuar sepse ka shumë situata dhe kontekste shoqërore ku nuk ndodh kështu. Prandaj duhet folur edhe për kufizimet e procesit.

Kufizimet e metodës së pjesëmarjes

- Kufizimi më i rëndësishëm tanimë u përmend: nëse palët me interes të jashtëzakonshëm nuk dëshirojnë të marrin pjesë apo ta lejojnë pjesëmarrjen e të tjerëve, atëherë PROJEKTI- MAPA, apo ciladoqoftë metodë tjetër e pjesëmarrjes nuk mund të zbatohet. Është fare e parëndësishme nëse refuzimi për pjesëmarrje shkaktohet nga frika e transparencës, nga frika e humbjes të përfitimeve personale, nga mosbesimi tek të tjerët, nga këmbëngulja për ta ruajtur pozitën e privilegjuar të fuqisë e pasurisë, apo nga cilidoqoftë qëndrim tjetër jokonstruktiv. Sa herë që ndonjë palë e rëndësishme shpreh qëndrime të këtilla, nuk ka mundësi që të përdoren metodat e pjesëmarrjes. Pjesëmarrja nënkupton vetëm pjesëmarrjen e vullnetshme, dhe nuk mund të imponohet.
- Është po kështu e vështirë të përdoret PROJEKTI- MAPA, apo ndonjë metodë e ngjashme, në kontekste shoqërore që mbështeten në vendim-marrjen nga lart-poshtë dhe në strukturat komanduese. Rasti më i skajshëm i një organizimi të tillë do të ishte ushtria, por, përgjithësisht, organizatat tejet hierarkike vështirë se kanë hapësirë manovrimi për proceset e pjesëmarrjes. Ato mund të pajtohen ta dërgojnë përfaqësuesin e vet në mbledhjen e PROJEKTIT- MAPA, por del se "kanë harruar" t'ia besojnë përgjegjësinë e marrjes së vendimeve dhe zotimeve në emër të organizatës. Nëse kjo ndodh në takimin e dytë planifikues të punës (shih " Vështrimin e përgjithshëm "), kur merren vendimet

përfundimtare për qëllimet e projektit dhe planin e realizimit të projektit, ky takim pune mund të dështojë.

- Pengesat e tjera për PROJEKTIN - MAPA dhe për proceset e pjesëmarrjes përgjithësisht janë këto :
- Në mjedise të paqëndrueshme dhe të rrezikshme, në radhë të parë këto procese vështirë mund të organizohen, poashtu, cilido vendim që të merret gjatë këtyre proceseve shumë shpejt mund të zhvlerësohet për shkak të ndryshimeve të paparapara në këtë ambient. Në raste të këtilla, format hierarkike të organizimit mund të jenë më të përshtatshme.
- Në "shoqëritë ku nuk ka besë", në mjediset ku homo hominis lupus est, njerëzit vështirë vendosin të flasin hapur për problemet e tyre të vërteta, për ndjenjat dhe mendimet, sepse të gjitha deklaratat "publike" shndërrohen në objekt të instrumentalizuar të veprimeve taktike. Në situata të këtilla, cilido konsensus që arrihet me një proces në dukje gjithëpërfshirës, ndoshta nuk e paraqet të vërtetën e plotë, rrjedhimisht edhe vendimet e marra mund të mos jenë reale.
- Një situatë e ngjashme mund të lindë edhe në grupet apo shoqëritë ku ka tendenca për "konsensus të rrejshëm" (d.m.th., kur njerëzit asnjëherë nuk kundërshtojnë dhe vetëm thonë "po ", edhe atëherë kur nënkuptojnë "jo").
- Poashtu ka raste kur njerëzit ngurojnë apo nuk mund të vendosin të bëjnë zotime . Një nga arsyet për këtë për shembull mund të ishte ajo se, cilidoqoftë zotim do ta kufizonte lirinë e pjesëmarrësit për shfrytëzim më të lirshëm të burimeve e të mundësive. Kjo situatë është karakteristike për strukturat ekonomike "shpenzuese" , ku sasia e fondeve të jashtme është disproporcionalisht më e madhe se sa kapacitetet ekzistuese të prodhimit.
- Përgjithësisht, proceset e pjesëmarrjes nuk sjellin deri tek zotimet e ndërsjella, nëse logjika e përvetësimit të burimeve për qëllime private bie ndesh me logjikën e intervenimit të projektit (për sqarim të këtij termi shih paragrafin për "kornizën logjike" në pjesën III). Në këtë rast, projekti do të jetë vetëm një fasadë e gjoja aktiviteteve logjike që në të vërtetë kanë një tjetër qëllim, t'u mundësojnë njerëzve të marrin pjesë në shfrytëzimin e burimeve.
- Së fundi, fasadat e këtilla ndërtohen sa herë që ekziston një hierarki e dytë, "paralele" me atë zyrtaren. Një shembull mund të jetë depërtimi i anëtarëve të një partie politike apo shoqate sekrete, në burokracinë e qeverisë. Struktura hierarkike e kësaj partie apo shoqate

do t'i marrë fshehurazi të gjitha vendimet e vërteta, pavarësisht nga vendimet zyrtare, madje edhe mund t'ia përshtasë vendimeve zyrtare vendimet e veta sekrete.

Planifikimi strategjik dhe planifikimi i projektit

Planifikimi i projektit nënkupton përpjekjet për arritjen e qëllimeve të caktuara me mundësitë e caktuara, në kohën e caktuar. Kjo është arena e PROJEKTIT- MAPA.

Planifikimi strategjik i nënkupton synimet afatgjate, të cilat nuk mund të planifikohen në mënyrë të njëjtë si projektet. Nga një aspekt pragmatik, burimet njerëzore, materiale, dhe financiare nuk mund të llogariten saktësisht për periudha të gjata kohore. Ç 'është më thelbësore, planifikimi strategjik ngërthen një vizion largpamës që është mjaft elastik sa të lejojë ndryshime taktike, ndryshime të cilat nuk e vënë në rrezik synimin afatgjatë të rrënjosur brenda në vizion. Kjo është arena e PLANIFIKIMIT STRATEGJIK- MAPA.

Prandaj, "projekti " është manovër taktik brenda një strategjie afatgjate. Edhepse projekti është pjesë e konteksti më të gjerë, mund të planifikohet saktësisht, shkaku i kufizimeve të qarta. Këto kufizime kanë të bëjnë me qëllimet e përcaktuara, me periudhën e caktuar kohore për arritjen e qëllimeve, dhe me veprimtaritë dhe burimet e shfrytëzuara për këto qëllime.

Secila organizatë më e madhe, secili institucion, madje dhe grupet shoqërore, rëndom kanë një vizion strategjik të deklaruar apo të nënkuptuar, të planifikuar apo jo. Organizatat, institucionet, dhe grupet shoqërore, poashtu kanë "kultura" vetjake dhe metoda karakteristike që arritjen e qëllimeve dhe për reagimin ndaj ndodhive të përditshme. Këto metoda janë arena e ZHVILLIMIT ORGANIZATIV - MAPA.

Pra, projektet duhet të përputhen me planifikimin strategjik ashtu si dhe me kulturën e një organizate. Kjo nënkupton disa pika:

- Qëllimet e projektit duhet të përfshihen në qëllime t afatgjata strategjike të organizatës.

- Metodat e projektit duhet të përputhen me metodat që rëndom i përdor ajo organizatë (të përkujtojmë shpërputhjen mes qëndrimeve hierarkike dhe atyre të përfshirjes së pjesëmarrësve).
- Po kështu, kultura organizative dhe modeli i menaxhimit duhet të përputhen mes projektit dhe organizatës.
- Grupet përfituese të organizatës dhe të projektit duhet të paktën të ecin kah i njëjti drejtim: nuk mund ta zhvilloni një projekt për njerëzit pa tokë brenda një organizate që u shërben interesave të pronarëve të mëdhenj të tokave.
- Strategjia e organizatës dhe qëllimet e projektit duhet t'u shërbejnë interesave, nevojave, dhe problemeve të njëjta.
- Organizatat partnere të projektit nuk duhet të jenë në konflikt me organizatat partnere të institucionit ku zbatohet projekti: unioni i punëtorëve nuk mund ta ndërmarrë një projekt për punësuesit.

Kuptohet se nuk ka rregulla të sakta e të prera lidhur me harmoninë dhe përshtatshmërinë, rëndom, në fazën përgatitore të projektit mjafton logjika e shëndoshë për ta kuptuar se sa përkon ideja e projektit të caktuar me organizatën e caktuar. Apo anasjelltas, zbuluesit e një ideje të mirë për projekt mund (duhet) ta mendojnë me kujdes se në cilën organizatë apo institucion dëshirojnë ta zbatojnë projektin.

PROJEKTI -MAPA dhe MENAXHIMI CIKLIK I PROJEKTIT (MCP)

Ka tre dallime kryesore mes metodës së popullarizuar "menaxhimi ciklik e projektit" dhe PROJEKTIT- MAPA (fig. 2):

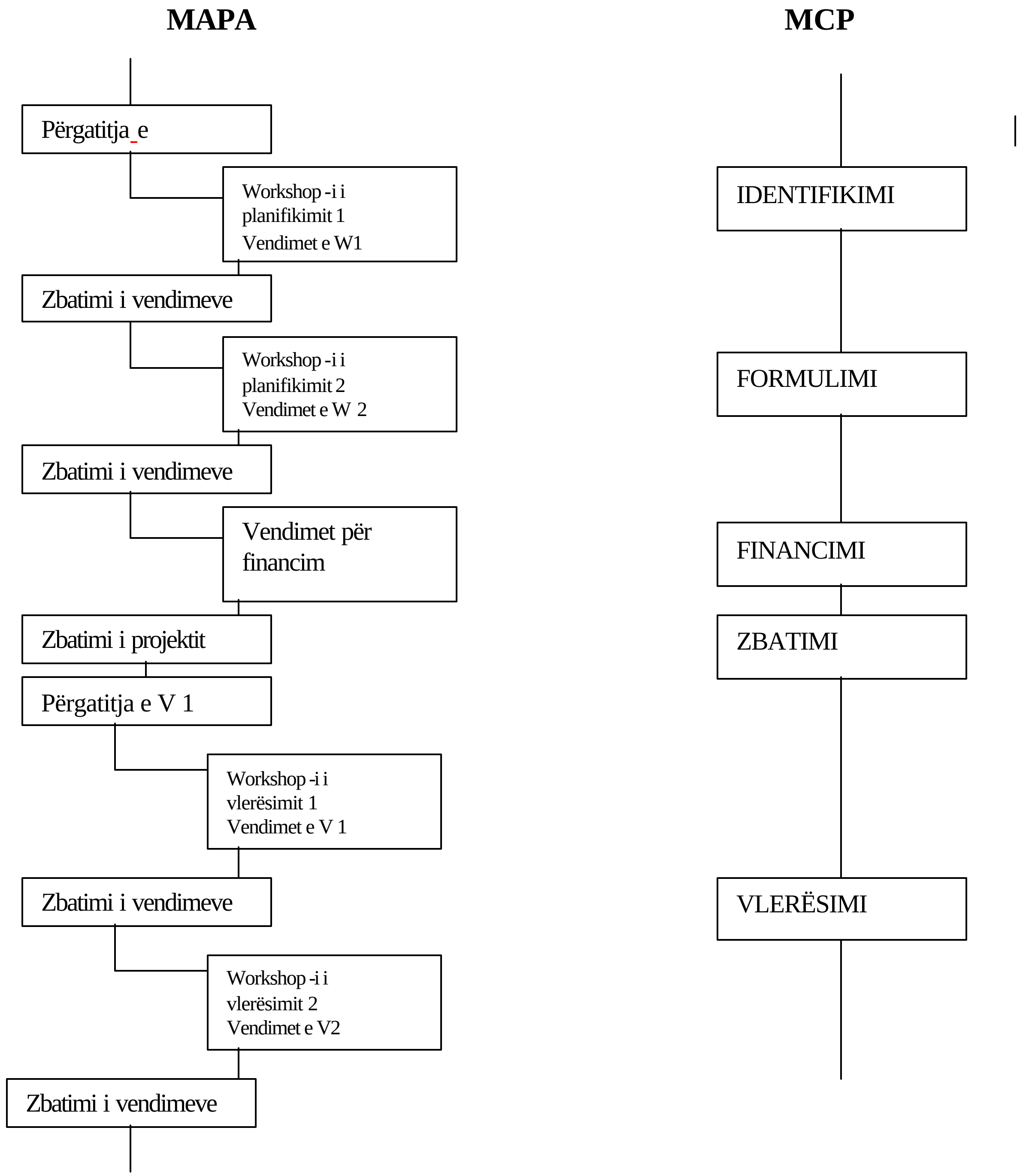
1) PROJEKTI-MAPA e përcakton kohën e marrjes së vendimeve të caktuara, dhe mundëson marrjen e vendimeve në bazë të konsensusit mes palëve të interesuara, duke i ofruar përparësitë e përshkruara më sipër.
2) PROJEKTI – MAPA e përcakton një vazhdimësi të dy takimeve të punës me qëllime të caktuara, edhe për planifikim edhe për vlerësim, përderisa MCP lejon mundësi të hapura të takimeve të punës. Me fjalë të tjera, PROJEKTI –MAPA është më rreptësisht i operacionalizuar se sa MCP (detajet e operacionalizimit trajtohen në pjesën III të këtij doracaku).
3) Ndoshta përparsia më e rëndësishme e sistemit të PROJEKTIT- MAPA është paralelizmi i plotë i dy Mbledhjeve të vlerësimit dhe dy Takimeve të punës për planifikim (shih fig. 3 dhe pjesën "Vështrim i përgjithshëm"). Kështu mundësohet që vlerësimi i PROJEKTIT-MAPA të shërbejë si njëfarë ri-planifikimi i projektit. Në këtë mënyrë projektet mund të përfitojnë cilësi të transparencës, qëndrueshmërisë dhe përgjegjshmërisë, edhepse fillimisht janë planifikuar me një model më të përciptë.

Për projektet e vogla dhe rutinore, edhe takimet e punës "normale" dy-ditore të PROJEKTIT-MAPA mund të jenë të tepruara. Për raste të tilla, ekziston procesi "i përshpejtuar" ku i tërë procesi përfshihet në një takim pune (fig. 4). Por, ky nuk duhet të shërbejë si arsyetim për punën sipërfaqësore dhe për kursimin e kohës apo parave: organizata që e përdor procesin e PROJEKTIT- MAPA duhet t'i përcaktojë qartë kriteret e kompleksitetit dhe madhësisë së projekteve për të cilat mund të vijë parasysh alternativa e"përshpejtuar" .

Duhet përmendur një përdorim i posaçëm i procesit "të përshpejtuar" : shfrytëzimi i tij si mjet për marrjen e vendimeve për propozimet e projekteve që kërkojnë financim nga organizata. Vlerësimi i "përshpejtuar" i dokumenteve të aplikuara mundëson të provohet qëndrueshmëria e planit të projektit dhe përshtatshmëria e tij për mjedisin ku është planifikuar.

Diagrami i mëposhtëm tregon se si faza e “planifikimit” në procesin MCP degëzohet në dy takime pune, ndërmjet të cilave gjendet faza e mbledhjes së të dhënave dhe kryerjes së hulumtimeve:

Fig. 2. Krahasimi i procedurave të MAPA –ës dhe PCM –së



Faza e "vlerësimit" të projektit poashtu është e ndarë në dy takime pune, ndërmjet të cilave gjendet periudha e mbledhjes dhe analizës të të dhënave.

Diagrami tjetër e tregon paralelizmin mes fazave të planifikimit dhe vlerësimit, që e mundësojnë përdorimin e vlerësimit të PROJEKTIT- MAPA si një ushtrim të ri-planifikimit:

Fig. 3: Paralelizmi i procedurave të planifikimit dhe vlerësimit në MAPA

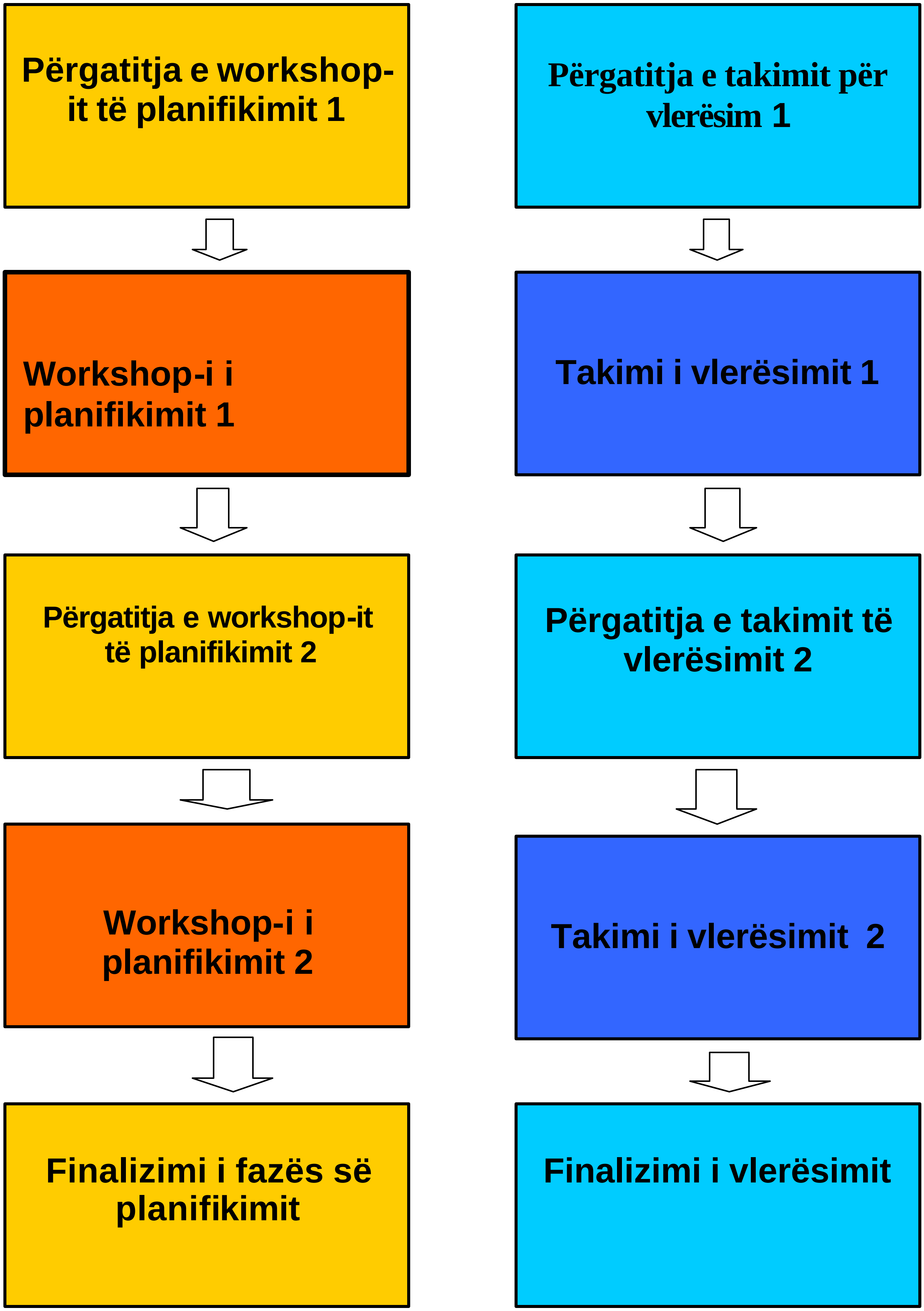
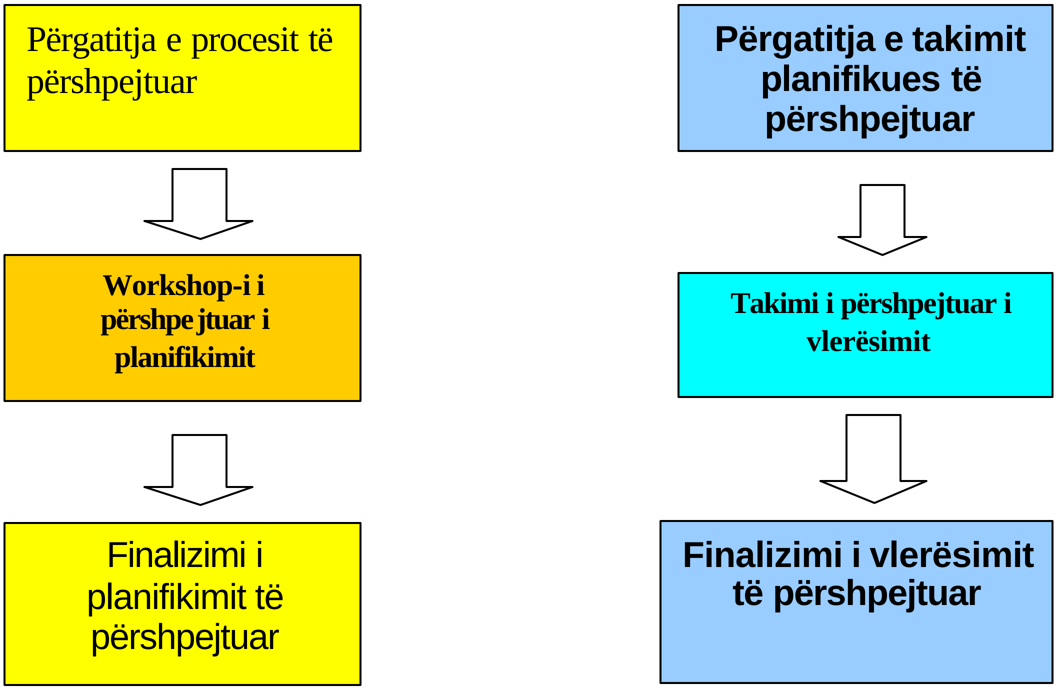


Fig. 4: Fazat paralele të planifikimit dhe vlerësimit të përshpejtuar MAPA



Vështrim i përgjithshëm i PROJEKTIT -MAPA

Në këtë kapitull bëhet një përshkrim i shkurtë i përmbajtjes dhe i qëllimit të fazave të ndryshme të procesit në PROJEKTIN- MAPA. Këtu bëhet një vështrim i përgjithshëm, dhe më pastaj, në pjesën II vijojnë detajet e veprimit. Vështrimi i përgjithshëm përputhet me ndarjen në fazat e planifikimit dhe vlerësimit, si në procesin "normal " të dy takimeve të punës për secilën faze, ashtu dhe për procesin "e përshpejtuar" (me vetëm nga një takim pune me pjesëmarrës dhe me udhëheqës për secilën fazë).

Ajo që është më e rëndësishme për të gjitha llojet e takimeve të punës është pjesëmarrja e përfaqësuesve të palëve të interesuara dhe me influencë. Vetëkuptohet se gjatë takimeve vjen momenti kur duhet të merren vendime lidhur me obligimet e secilës palë. Lidhur me këtë, duhet pasur parasysh kompetenca e secilit pjesëmarrës që e përfaqëson organizatën e caktuar dhe/ose grupet (apo zonat) për të marrë përsipër obligime të caktuara (zotime për shfrytëzimin e njerëzve, materialeve, pajisjeve, kohës, dhe parave).
Po kështu me rëndësi për të gjitha llojet e takimeve të punës është lehtësimi i takimeve me një ekip prej dy udhëheqësish. Vite të tëra përvoje në kontekst të organizatave dhe në sektorin e zhvillimit kanë dëshmuar përparësinë e dy udhëheqësve krahasuar me një: një udhëheqës i vetëm thjesht nuk mund t'i përcjellë të gjitha hollësirat e proceseve grupore dhe njëkohësisht ta udhëheqë diskutimin brenda kornizave të rendit të ditës të planifikuar paraprakisht. Prandaj është me rëndësi të veçantë që udhëheqësit t'i krahasojnë përshtypjet e veta ndërmjet sesioneve dhe t'i shkëmbejnë rolet. Kështu arrihet objektiviteti i pikëpamjeve të secilit dhe pamundësohet ndikimi nga tendosja emotive dhe mendore të cilën proceset në grup e shkaktojnë gjithnjë.

Poashtu duhet të jetë e qartë se sa më pak që udhëheqësit janë të ndërlidhur drejtpërsëdrejti me projektin i cili diskutohet, puna e tyre do të jetë për aq më efikase. Sa më shumë "të jashtëm " që të jenë, aq edhe më të paanshëm do të shfaqen gjatë shprehjes (nganjëherë të kundërt) të interesave gjatë procesit të diskutimit dhe marrëveshjes që është thelbi i PROJEKTIT- MAPA. Kjo jo vetëm që do ta shtojë besimin e të gjithë pjesëmarrësve në rezultatet e takimit të punës (p.sh. në planin e projektit), dhe poashtu do ta rrisë besueshmërinë e këtij plani para syve të të gjithë organizatave të jashtme, si për shembull të

një organizate donatore. Prandaj shpesh është e këshillueshme që takimet e punës të mbahen në "vende neutrale " (p.sh. në një objekt të ndryshëm nga ai i organizatës e cila do ta zbatojë projektin).

Një vërejtje e fundit për udhëheqësit : përderisa pjesëmarrësit e takimit të punës nuk kanë nevojë ta njohin metodën e PROJEKTIT- MAPA në hollësira, udhëheqësit duhet ta kenë përvetësuar mirë ashtuqë të mund të reagojnë në rastet e veçanta dhe për pjesëmarrësit e ndryshëm me shkathtësinë dhe tolerancën që e cilësojnë këtë metodë. Mirëpo toleranca nuk nënkupton ndryshime arbitrare të metodës. Njëherit kur vendoset të përdoret PROJEKTI-MAPA (dhe kjo duhet bërë mjaft kohë para fillimit të takimit të punës duke i paraparë të gjitha pasojat e një vendimi të tillë), i tërë procesi duhet të zhvillohet i plotë në mënyrë që të arrihen rezultatet e dëshiruara. Prandaj udhëheqësit janë përgjegjës për respektimin e procesit të PRJEKTIT -MAPA dhe për përcjelljen e të gjitha hapave përkatës, përderisa organizatës i takon përgjegjësia e kryerjes së veprimeve në përputhje me rezultatet e procesit të marrëveshjeve me përfshirjen e të gjithë pjesëmarrësve.

Planifikimi

Procesi i planifikimit nis që nga diagnostifikimi një situate (për shembull hulumtimi i nevojave) përcaktimi i synimeve të qarta të projektit, e deri te identifikimi i veprimeve konkrete që duhen ndërmarrë për t'i arritur këto synime.

Procesi i planifikimit nuk fillon me workshop-in e planifikimit I. Ai fillon atëherë kur një ide paraprake për projekt paraqitet si reagim i përshtatshëm ndaj një situate, dhe kur ekziston një person që mund ta zhvillojë këtë ide në situatë të kontekstit institucional.

Kjo ide mund të jetë bazë për zhvillimin e cilitdo projekt, nëse "promovuesi " i saj ka mundësi të shfrytëzojë burime të mjaftueshme. Por, nëse ky person vendos ta zbatojë procesin PROJEKTI- MAPA, ngjarjet duhet të rrjedhin me hapat e një logjike të vazhdimsisë së paracaktuar.

Hapi i parë i logjikshëm sipas kësaj procedure është mbledhja dhe përpunimi i të dhënave ekzistuese (si për shembull i vlerësimit të nevojave), identifikimi i partnerëve të rëndësishëm dhe palëve të interesuara, që ftohen në workshop-in e planifikimit I, para mbajtjes të të cilit të gjithëve u dërgohen informatat e rëndësishme. Gjatë këtij takimi pune (që zgjat nga dy deri në tri ditë), diagnoza paraprake zgjerohet dhe ideja paraprake e projektit detajizohet e përpunohet në formatin e një kornize logjike fillestare dhe në një plan fillestar të realizimit të projektit. Pjesëmarrja e gjithë të interesuarve në këtë takim pune mund ta nxjerrë në pah pamjaftueshmërinë e të dhënave mbi të cilat mbështetet diagnoza, apo edhe mungesën e pjesëmarrësve më të rëndësishëm.

Mungesa e të dhënave që identifikohen gjatë takimit të parë të punës mund të plotësohet në periudhën para takimit të dytë të punës, që rëndom zgjat të paktën dy javë. Në fund të takimit të parë duhet të vendoset për mënyrën e mbledhjes të të dhënave dhe për pjesëmarrësit e tjerë që duhen ftuar në takimin e dytë. Këto vendime marrin trajtën e gantogramit për përgatitjen e workshop-it planifikues II, që formulohet ngjashëm me planin e realizimit të projektit.

Gantogrami e përcakton se cilat studime (analiza e efekteve, vlerësimi i rreziqeve, analiza e grupit përfitues, e organizatës, vlerësimi financiar, analiza e mjedisit, e aspektit gjinor, etj.) duhen bërë, kush do t'i bëjë dhe kush duhet kontaktuar përpos të ftuarve të takimit të parë. Zbatimi i këtij orari është përgjegjësi e "grupit të caktuar për projektin " që e planifikon workshop-in e planifikimit II. Nganjëherë është e nevojshme të caktohen grupe të veçanta pune (ku poashtu mund të përfshihen konsultantë të jashtëm me kontratë) për kryerjen e studimeve të caktuara dhe përpunimin e të dhënave për workshop-in e planifikimit II.

Të gjitha të dhënat e mbledhura në ndërkohë duhet t'u shpërndahen tërë pjesëmarrësve të worshop-it të planifikimit II, gjatë të cilit finalizohet plani i projektit. Duhet pasur parasysh që të dhënat të shpërndahen mjaft kohë para se të fillojë workshop-i planifikues II dhe të ftohen jo vetëm përfaqësuesit e palëve të rëndësishme, por vendim-marrësit e vërtetë. Gjithashtu duhet të sigurohemi se përfaqësuesit janë të autorizuar nga organizata e vet për kompetenca vendim-marrëse.

Pjesëmarrësit e workshop-it të planifikimit II arrijnë të marrin vendime me konsensus për qëllimet e projektit, aktivitetet, dhe buxhetin. Këtu hyn edhe vendimi për mënyrën e përcaktimit objektiv të përmbushjes së qëllimeve të projektit (treguesit objektivisht të vërtetueshëm dhe llojet e dokumenteve që i përmbajnë të dhënat e nevojshme). Disa nga këto mund të jenë dokumente rutinore të projektit apo organizatave të tjera ; për disa të tjera mund të nevojitet mbledhja e të dhënave të caktuara. Kjo ka për qëllim ta shmangë një gabim të shpeshtë të projekteve në të kaluarën: nga të dhënat e mbledhura rreth 90 për qind nuk nevojiteshin, dhe vetëm 10 për qind të informacionit shërben që të vlerësohet suksesi i projektit. Në përmbyllje, workshop-i i planifikimit II vendos për një sistem të qëndrueshëm të monitorimit dhe vlerësimit.

Rrjedhimisht, në fund të workshop-it të planifikimit II, bëhen të qarta qëllimet e projektit, mënyra e arritjes së këtyre qëllimeve, dhe mënyra e matjes të përmbushjes së qëllimeve. Poashtu është e qartë se cili kontribut pritet nga secili partner i rëndësishëm, dhe të gjitha obligimet e zotimet janë të dokumentuara në kornizën logjike dhe në planin e realizimit të projektit.

Hollësirat e arritjes të këtij rezultati gjenden në kapitullin për planifikim në pjesën III të këtij doracaku.

Vlerësimi

Çdo vlerësim e ka për qëllim ta përcaktojë se në çfarë mase projekti e ka arritur qëllimin e formuluar në mënyrë eksplicite. Kjo duhet kuptuar më shumë si një ushtrim mësimi se sa vetëm si një rast për të thënë njëfarë mendimi. Përcaktimi i arsyes (ve) për arritjen e më pak se 100 për qind të rezultatit i mundëson organizatës apo projektit që t'i shmangë këto gabime në të ardhmen. Nëse vlerësimi bëhet pas gjysmës së parë të projektit, mund të bëhen përmirësime po te ky projekt. Nëse vlerësimi është përfundimtar, mund të përfitojnë projektet e ardhshme.

Zbatimi i vlerësimit sipas PROJEKTIT- MAPA nuk nënkupton planifikimin e projektit sipas kësaj radhitjeje dhe logjike. Kjo nënkupton se organizata pajtohet që projekti të vlerësohet sipas kësaj logjike dhe me pjesëmarrjen e palëve të interesuara.

Kur të arrihet ky pajtim, secili projekt ku nuk është zbatuar paraprakisht MAPA, mund ta zbatojë vlerësimin ashtuqë të shndërrohet në një projekt të planifikuar si MAPA me ri-planifikim. Në këtë rast, takimi i vlerësimit II është njëkohësisht edhe takim planifikimi, pas përfundimit të të cilit pjesëmarrësit janë marrë vesh për një kornizë logjike dhe plan të realizimit të projektit. Kjo procedurë është paksa e ndryshme nga vlerësimi normal, të cilin do ta përshkruajmë së pari.

Për vlerësimin normal MAPA , nuk është e rëndësishme se a bëhet fjalë për një vlerësim pas gjysmës së parë të projektit, pas përfundimit të tij, apo madje edhe pas kalimit të një periudhe, për të vlerësuar pasojat e projektit. Për të gjitha këto raste nevojiten dy takime pune me nga dy apo tre ditë kohëzgjatje secili, dhe me një periudhë ndërmjet tyre prej së paku dy javësh, për mbledhjen e të dhënave plotësuese dhe studimeve që mund të dalin të nevojshme. Kjo radhitje përkon plotësisht me serinë e dy workshop-eve të planifikimit (shih gjithashtu diagramin në fig.3).

Procedura e PROJEKTIT- MAPA për vlerësim garanton tre lloje të konsensusit:

- Konsensusin për metodën (vlerësimi me pjesëmarrjen e palëve)
- Konsensusin për treguesit që shërbejnë të matet suksesi i projektit
- Konsensusin për shkallën e arritjeve të projektit.

Vlerësimi bëhet më shpejt nëse përkon me logjikën e brendshme të planifikimit të projektit. Atëherë mund të shndërrohet thjesht në kontrollimin e treguesve ekzistues, nëse këta janë përcaktuar paraprakisht dhe me marrëveshje, ashtu si në procedurën standarde të PROJEKTIT- MAPA. Në këtë rast, takimi i vlerësimit I mund ta nxjerrë përfundimin se të dhënat ekzistuese mjaftojnë që të gjithë pjesëmarrësit të arrijnë konsensus lidhur me shkallën e arritjeve që e shënojnë treguesit. Nëse të gjithë pjesëmarrësit pajtohen se 1) treguesit e përcaktuar gjatë fazës së planifikimit i përfshijnë të gjitha aspektet e projektit dhe 2) janë përfshirë të gjitha të dhënat e rëndësishme për projektin, atëherë takimi i vlerësimit I mund ta

arrijë qëllimin e përcaktimit të shkallës së arritjes së rezultateve dhe të synimit të projektit duke e interpretuar informacionin ekzistues sipas procedurave të marrëveshjes së mëparme. Përparësia e PROJEKTIT-MAPA qëndron në pjesëmarrjen e të gjithë palëve për ta kryer interpretimin në fjalë. Kështu, interpretimi i suksesit është i përbashkët dhe transparent, duke qenë shumë më i vlefshëm se sa një vlerësim me ekspertizën e një vlerësuesi të jashtëm.

Por, është gjithnjë e dobishme të ftohet një vlerësues i jashtëm.I tërë vlerësimi i brendshëm rëndom e ka një dobësi të perceptimit të mangët që e shkakton rutina e punës. Vlerësuesi i jashtëm gjithmonë sjell një pikëpamje dhe vlerësim të ri dhe të pavarur për projektin, që e shton suksesin e vlerësimit.

Përvoja ka treguar se është më mirë që vlerësimi të mos kufizohet në logjikën e brendshme të projektit ashtu si u përmend më lart. Gjithmonë zgjerohet këndvështrimi i vlerësimit nëse bëhen përpjekje për të shikuar përtej kufijve të projektit. Gjithnjë kuptohet më shumë nëse rishikohet projekti që nga fillimi si reagim ndaj problemeve të caktuara në mjedisin përkatës. Kështu vlerësimi e tejkalon kontrollimin e thjeshtë të efikasitetit të projektit; ai sjell një pikëpamje të re për përshtatshmërinë e projektit. Përpos përpjekjes për ta hetuar se a shkon në binarët e rregullt projekti, vlerësimi mund të përpiqet ta vërtetojë se sa janë të qëlluar këto binarë.

Gjatë takimit të vlerësimit I për vlerësimin e PROJEKTIT- MAPA, palët pjesëmarrëse pajtohen për një listë treguesish sipas të cilëve mund të vlerësohet projekti. Nëse vlerësimi bëhet edhe me mënyrën e dytë të përshkruar në paragrafin e mësipërm (duke shikuar "përtej" projektit), lista e treguesve del nga ushtrimi i pjesëmarrësve në grup. Rrjedhimisht, kjo listë mund të dalë e ndryshme nga lista e treguesve që janë përcaktuar në dokumentin e projektit të përpiluar gjatë workshop-it të planifikimit II.

Për arsyen e njëjtë, periudha e ndërmjetme për mbledhjen e të dhënave ngel e nevojshme, edhe nëse personeli i angazhuar në projekt ka përpiluar me kujdes dokumentacionin dhe informacionin e përcaktuar në planin origjinal.

- Duhet përmendur se vlerësuesi i jashtëm poashtu mund ta sjellë listën e vet të treguesve, që mund të përputhet me listën e standardizuar të treguesve që i përdor një organizatë e caktuar e donatorëve ndërkombëtarë. Kjo listë thjesht mund t'i shtohet listës së përgjithshme të treguesve të caktuar gjatë takimit të vlerësimit I. Poashtu mund të jenë të dobishme listat"standarde" të treguesve të caktuar (për arsim për shembull), që i përdor ndonjë organizatë ndërkombëtare. Por gjithnjë është më së miri të rimendohet "logjika e intervenimit " (për shpjegime më të hollësishme shihe kapitullin për "kornizën logjike" në pjesën III, shtojca 6) të projektit dhe prej saj drejtpërsëdrejti të nxiren treguesit.
- Të gjitha të dhënat e mbledhura në periudhën e ndërmjetme duhet t'u shpërndahen të gjithë pjesëmarrësve të takimit vlerësues II që më parë, ashtuqë pjesëmarrësit të kenë kohë të mjaftueshme për t'i studiuar ato. Gjatë takimit vlerësues II, këtë informacion e analizojnë të gjithë pjesëmarrësit, të cilët tani mund të merren vesh për shkallën e arritjeve të qëllimeve sipas treguesve objektivisht të vërtetueshëm dhe të përcaktuar paraprakisht.
- Nëse vlerësimi bëhet për një projekt fillimisht të paplanifikuar me metodën e PROJEKTIT- MAPA, pjesa e fundit e takimit të dytë poashtu përdoret për përpilimin e kornizës logjike dhe planit të implementimit të projektit njëlloj si në një takim të rregullt të planifikimit. Kjo nuk është e vështirë të arrihet, në bazë të një vlerësimi të përgjithshëm dhe treguesve të përcaktuar më parë. Ajo që nevojitet është rishikimi i qëllimeve dhe veprimtarive ekzistuese ashtuqë këto të plotësohen me vlerësimet e arritura gjatë takimit. Mirëpo, kjo mund të arrihet , njëlloj si në workshop-in e planifikimit II, atëherë kur të gjithë vendim-marrësit e rëndësishëm marrin pjesë në takimin e vlerësimit II.
- Si përfundim, të themi se vlerësimi nuk duhet kuptuar si një mendim i huaj (armiqësor) për gabimet e projektit, por më shumë si një shans i mirë për të mësuar sa vijon:
- Si të rritet kapaciteti për ta menaxhuar projektin
- Si të korrigjohen gabimet eventuale gjatë gjithë fazave të projektit
- Si të shtohet aftësia teknike e partnerëve
- Si të shtohet aftësia teknike e të gjitha institucioneve të përfshira në planifikim, realizim, dhe vlerësim të projektit
- Si të shmanget përsëritja e gabimeve që janë paraqitur nëpër projektet e tjera
- Si të nxitet zhvillimi sektorial, mes-sektorial dhe përtej-nacional
- Si të zhvillohet kapaciteti për t'i hetuar, menaxhuar dhe minimizuar rreziqet e projektit

- Si të ridefinohen qëllimet e projektit kur ka ndryshime në mjedis apo kur kjo do ta bënte më të qëlluar projektin.

Planifikimi i përshpejtuar

Për projektet më të vogla dhe më pak komplekse, sidomos projektet rutinore, nuk ia vlen që të organizohet seria e plotë e takimeve MAPA, me dy takime pune, secila me kohëzgjatje prej disa ditësh. Për këto raste,PROJEKTI -MAPA mundëson një planifikim të përshpejtuar (edhe vlerësim). Mirëpo, që të shmanget planifikimi sipërfaqësor, organizata duhet me kujdes t'i përcaktojë kriteret për këtë lloj projekti të cilit i përshtatet planifikimi i përshpejtuar.

Për dallim nga procesi normal i planifikimit, në këtë rast të gjitha të dhënat duhet t'u shpërndahen të gjithë pjesëmarrësve të takimit të përshpejtuar të punës.Ashtu si në workshop-in e planifikimit II, pjesëmarrësit duhet të kenë kompetenca për marrjen e vendimeve në emër të atyre që i përfaqësojnë. Kur të jenë plotësuar këto kushte, pjesëmarrësit e një takimi të përshpejtuar pune për planifikim, mund të përpilojnë një diagnozë të plotë gjithëpërfshirëse, t'i përcaktojnë përfundimisht qëllimet e projektit, dhe të vendosin për kornizën logjike dhe planin e realizimit të projektit.

Në rastet e projekteve rutinore, i tërë procesi mund të zgjasë fare shkurt, meqë rëndom ekzistojnë edhe korniza logjike edhe plani i realizimit të projektit nga fazat e mëparme të rutinës së projektit. Ato vetëm rishikohen për shkak të ndonjë ndryshimi në ambientin përkatës që mund të ketë ndodhur në ndërkohë.

Vlerësimi i përshpejtuar

Projektet ku mund të zbatohet planifikimi i përshpejtuar poashtu mund të kalojnë nëpër vlerësim të përshpejtuar. Vlerësimi i përshpejtuar mund të përdoret edhe në rastet kur nevojitet një kontroll i shpejtë apo vlerësim për nevoja të brendshme.

Ashtu si në workshop-in e planifikimit të përshpejtuar, të gjitha të dhënat e rëndësishme u shpërndahen tërë pjesëmarrësve me kohë, para se të mbahet takimi. Poashtu është e rëndësishme që të gjithë vendim-marrësit e rëndësishëm të marrin pjesë në takimin e punës, meqë aty vendoset për shkallën e arritjeve të një projekti. Vendim-marrësit që nuk kanë pasur rast të marrin pjesë në takim, më vonë mund t'i kundërshtojnë rezultatet e vlerësimit të përshpejtuar. Përkundrazi, nëse në takimin e punës janë të pranishëm të gjithë vendim-marrësit, në takimin e vlerësimit të përshpejtuar mund të përpilohet një raport vlerësimi të cilin mund ta saktësojë më vonë grupi i projektit.

PJESA II: MAPA “HAP PAS HAPI ”

MAPA është njësim i lirisë krijuese me procedurën e saktë, që çon kah rezultate me strukturë të qartë. Që të arrihet transformimi i vendimeve të pjesëmarrësve të takimeve në rezultate konkrete, duhet patjetër të respektohet renditja e sugjeruar e takimeve të punës. Prandaj, kjo pjesë e librit shërben si udhëzim për të gjitha hapat individualë, me shpjegime të mjaftueshme për një udhëheqës të trajnuar i cili ua lehtëson pjesëmarrësve përfshirjen në proces dhe i mundëson vendim-marrësit që ta organizojë serinë e takimeve të punës dhe t'i përpilojë dokumentet e nevojshme.

Seria gjithmonë fillon me përgatitjen e workshop-eve, me sqarime për procedurën e takimit, dhe me planifikim për ato që duhen bërë pas takimit të punës, qoftë për përgatitjen e takimit të dytë apo për përmbylljen e serisë së takimeve.

Për secilin nga këto segmente të përcaktuara saktësisht, duhet të plotësohen "parakushtet" para se të fillojë zbatimi i procesit, gjatë të cilit duhet dhënë përgjigja në "pyetjet udhëzuese", duhen përcaktuar "hapat konkretë" individualë, dhe së fundi, "rezultatet" e caktuara që do të arrihen në këtë proces. Disa nga "hapat konkretë" paraqiten në disa takime me radhë apo në periudhën përgatitore, prandaj përshkruhen më hollësisht në njërën nga shtojcat e librit. Po kjo vlen edhe për formatet e dokumenteve të disa "rezultateve".

Pjesa III e librit mund të merret si "kuti e veglave", përderisa kjo pjesë e librit jep udhëzime të hollësishme për arsyen dhe mënyrën e përdorimit të mjeteve të caktuara me radhitjen e caktuar, në vargun e caktuar të veprimeve që duhen bërë me këto mjete ashtuqë të arrihen rezultatet e dëshiruara.

Një nga rezultatet duhet patjetër të jetë mundësia për t'u dhënë përgjigje " pyetjeve udhëzuese" nëpër fazat përkatëse. Do të vëreni se në secilin grup të dy takimeve të punës, disa nga pyetjet paraqiten edhe në takimin e parë edhe në të dytin. Kjo do të thotë se takimi i parë i punës synon të gjejë përgjigje fillestare dhe përgatitore, ndërsa ai i dyti i përkufizon më saktësisht përgjigjet. Për ta arritur këtë zakonisht nevojitet informacion dhe ekspertizë

plotësuese, ose pjesëmarrja e palëve dhe vendimarrësve të tjerë. Plotësimet e nevojshme dalin në pah vetëm pas mbajtjes së takimit të parë të punës.

Përderisa i kemi formuluar me kujdes " pyetjet udhëzuese" duke i përfshirë të tëra çështjet,nuk mund të themi përfundimisht se nuk ka pyetje të tjera të rëndësishme për raste të caktuara. Duhet mbajtur mend se këto janë pyetje "udhëzuese " që e përcaktojnë hapësirën minimale që duhet mbuluar. Ato mund të sjellin pyetje të tjera në fushat e tjera që poashtu duhen përgjigjur për zbatimin e parimeve dhe metodave MAPA në projektin e caktuar.

PLANIFIKIMI NORMAL

Përgatitja e workshop-it të planifikimit I

Parakushtet

Fillimisht, duhen plotësuar tre parakushte:

1) Duhet të ekzistojë ideja fillestare e projektit.
2) Një vendim-marrës brenda organizatës duhet të vendosë ta përdorë metodën e PROJEKTIT- MAPA për planifikimin dhe vlerësimin e projektit.
3) Ky vendim-marrës duhet ta sigurojë buxhetin që e mundëson financimin e procesit të planifikimit MAPA .

Pyetjet udhëzuese

- Kush është përgjegjës për planifikimin e projektit?
- Kush do të ndihmojë për planifikimin e projektit?
- Cilin problem synon ta zgjidhë projekti? Ose,
- Cila është fusha ku do të intervenojë projekti?

- Cilat të dhëna për këtë problem / fushë ekzistojnë?
- Cilat grupe mund të përfitojnë nga projekti?
- Cilët janë partnerët e mundshëm?
- Rrjedhimisht, cilët palë të interesuara është me rëndësi të ftohen si pjesëmarrës në workshop-in e planifikimit I ?
- Kush mund ta udhëheqë procesin e planifikimit? - Këtu duhet pasur parasysh se nuk rekomandohet të merren udhëheqës apo ekipe udhëheqësish të ndryshëm për takimet e punës për planifikim I dhe II. Edhe një sqarim, nëse s'është e qartë: njohja me problemet dhe të paktën me disa pjesëmarrës si dhe me stilin e tyre të punës, e bën më të lehtë udhëheqjen e takimit të dytë, kështuqë udhëheqësit mund të përqëndrohen në risitë dhe në atë që është sidomos e rëndësishme për këtë fazë të procesit, në vend që të njihen sërish që nga fillimi me situatën e përgjithshme dhe me pjesëmarrësit.
- Cila është logjistika për workshop-in e planifikimit I? (salla, materialet, pajisjet, udhëtimi, vendosja)

Hapat konkretë

1) Caktimi i “promovuesit të projektit “

   "Promovuesi i projektit" është personi përgjegjës për procesin e planifikimit.Planifikimi i mirëfilltë i projektit është proces kompleks që duhet menaxhuar në mënyrë të veçantë. Kjo është detyrë e promovuesit të projektit. Ai ose ajo mund të jetë personi të cilit i ka lindur ideja për projektin dhe /ose menaxheri i vetë projektit, por kjo nuk është e domosdoshme. Drejtori i organizatës mund të ketë një ide të mrekullueshme për projekt, por nuk ka kohë të merret me të, kështuqë ia bart detyrën e planifikimit të projektit njërit nga asistentëve të vet, i cili poashtu mund të jenë tejet i zënë me punë të tjera për ta menaxhuar projektin. Ndërkaq, personi ku e ka zanafillën projekti mund ta njohë një kandidat ideal për të qenë menaxher i projektit, i cili është në gjendje ta menaxhojë procesin e planifikimit. Ajo që është me rëndësi në këtë pikë është vendimi i qartë për personin përgjegjës për procesin e planifikimit dhe bindja se ky person është në gjendje ta menaxhojë procesin e planifikimit.Kur themi "është në gjendje" mendojmë për disponimin e kohës, parave, dhe përkrahjes së domosdoshme për logjistikë dhe mbledhje të të dhënave. Për projekte më komplekse mund të ketë nevojë të caktohet /emërtohet një "ekip planifikues".

2) Caktimi i një "ekipi planifikues" (po qe nevoja)

Ky ekip do t'i ndihmojë promovuesit të projektit për mbledhjen e të dhënave ekzistuese në fushën ku do të intervenohet, për identifikimin dhe kontaktimin e palëve të interesuara (grupet përfituese, partnerët, dhe kundërshtarët), dhe për organizimin e logjistikës të procesit të planifikimit. Ekipi mund të zgjidhet bashkë me promovuesin e projektit, ose ky i fundit mund ta zgjedhë atë, varësisht nga procesi i vendim-marrjes në organizatë. Këtu poashtu mund të përfshihen punonjës nga organizatat partnere.

3) Mbledhja e informatave nga promovuesi i projektit (dhe ekipi i planifikimit)

Idetë fillestare për projekt rëndom dalin nga ndonjë përshtypje,nga ndonjë "nuhatje e brendshme", dhe jo nga ndonjë analizë objektive e situatës. Por, në këtë fazë të planifikimit është e domosdoshme që ideja fillestare të objektivizohet me mbledhjen e të dhënave ekzistuese për problemin ose fushën e intervenimit që e synon projekti përkatës. Analiza e dokumenteve ekzistuese do të duhej ta mundësojë përcaktimin më të qartë të idesë dhe të raportit me grupet shoqërore, organizatat, dhe institucionet në fushën përkatëse të intervenimit. Në format më abstrakte të planifikimit, kjo mund të duket e mjaftueshme për arsyetime precize të projektit. Në PROJEKTIN- MAPA, e tërë kjo ka për qëllim identifikimin (fillestar) të palëve të interesuara, që pastaj ftohen të marrin pjesë në planifikimin e mëtejmë. Prandaj, analiza e dokumenteve duhet të plotësohet me një studim të drejtpërdrejtë të grupit apo grupeve përfituese, partnerëve të mundshëm dhe ekspertizës (p.sh."personat me njohuri përkatëse") për fushën e intervenimit, ku mund të përfshihen, por pa u kufizuar vetëm në ta , ekspertët e njohur. Dokumentet e rishikuara janë të rëndësishme, por: promovuesi i projektit (dhe ekipi planifikues) duhet ta përmbledhin këtë informacion në një dokument që do t'u shpërndahet me kohë të gjithë pjesëmarrësve të workshop-it planifikues I. Ja disa shembuj për të dhënat që duhen mbledhur:

* statistika zyrtare (popullata, shëndetësia, arsimi, mjedisi, kushtet ekonomike,etj.)
*studimet e botuara nga institucionet e rëndësishme
* librat dhe artikujt në revista

4) Analiza e grupeve përfituese

Promovuesi i projektit(dhe ekipi planifikues) në këtë fazë duhet të bëjnë një analizë të grupit përfitues (për shpjegime të tjera shih shtojcën 13). Sado fillestare që mund të duket kjo nga shkaku i burimeve të kufizuara, është esenciale për identifikimin e pjesëmarrësve të workshop-it planifikues I. Asnjë projekt nuk mund të jetë gjithëpërfshirës pa pjesëmarrjen e

grupit përfitues, pavarësisht a bëhet fjalë për metodën MAPA apo jo. Dhe pa praninë e elementeve të pjesëmarrjes, vështirë se mund gjenden fonde për projektet e intervenimeve shoqërore (qoftë në fushën e arsimit, shëndetësisë, bujqësisë, ambientit, të drejtave të pakicave, apo të tjera) sepse pjesëmarrja, bashkë me qëndrueshmërinë, janë në krye të listave të prioriteteve të pothuaj të gjitha organizatave kombëtare dhe ndërkombëtare që ofrojnë fonde.

5) Identifikimi i organizatave të mundshme partnere

Asnjëherë, ose rrallëherë, ndonjë projekt mund të zhvillohet brenda kufijve të një organizate: ato mund të implementohen vetëm në bashkëpunim me një apo më shumë partnerë institucionalë. Meqë bashkëpunimi i këtillë nuk mund të planifikohet vetëm nga njëra palë pa e pasur pajtimin e partnerit tjetër me këtë plan, partnerët e caktuar duhet ta planifikojnë bashkarisht projektin sa më herët që të jetë e mundshme. Gjatë fazës përgatitore të workshop-it planifikues I, partnerët identifikohen, kontaktohen, dhe ftohen të marrin pjesë në takim (për hollësira të analizës së partnerëve shih shtojcën 14).

6) Analiza (fillestare) e tërësisë së organizatave

Secili intervenim shoqëror është vetëm një nga vepruesit e një konteksti më të gjerë të trupeve shoqërore, organizatave, dhe institucioneve (për hollësira të analizës së kontekstit të organizatave shih shtojcën 15). Disa nga këto mund të shihen si partnerë, disa si përkrahës, apo të paktën si simpatizantë. Të tjerët mund të jenë pengesa apo armiq, nëse për pikëpamjen e tyre projekti është cënim i terrenit apo interesave të tyre. Është e këshillueshme që këta të fundit të identifikohen me kohë. Përfshirja e tyre në procesin e planifikimit, dhe ftesa për pjesëmarrje në workshop-in e planifikimit I ose të paktën këshillimi i tyre për ekspertizë, mund të ndikojë që ata të ndjehen më pak të kërcënuar, madje dhe të shndërrohen në përkrahës.

7) Identifikimi i ekspertëve që nevojiten për procesin e planifikimit.

Nga analiza fillestare e informacionit ekzistues, pothuaj gjithnjë është e mundshme që të identifikohen mungesat e njohurive dhe fushat e ekspertizës që nevojiten për një planifikim të mirë dhe real. Shpesh është e këshillueshme që ekspertët përkatës të ftohen në workshopin planifikues I. Në këtë fazë është e nevojshme të përcaktohen kriteret për pjesëmarrjen e tyre, madje pa i identifikuar individët e caktuar.

8) Identifikimi i pjesëmarrësve për workshop-in planifikues I

Kryerja e hapave nga katër deri në shtatë i jep mundësi promovuesit të projektit (dhe ekipit planifikues) të përpilojë një listë gjithëpërfshirëse të palëve përkatëse të projektit (grupet përfituese, organizatat e mundshme partnere, kundërshtarët e mundshëm, etj.) si dhe ekspertët e nevojshëm. Nga lista e promovuesit të projektit (dhe ekipit planifikues) bëhen ftesat për pjesëmarrësit konkretë, varësisht nga rëndësia dhe gatishmëria e tyre. Mund të duket e lehtë, por ftesa e pjesëmarrësve të ndryshëm në një ndodhi (sigurimi i të gjithë njerëzve të rëndësishëm në të njëjtën ditë dhe në të njëjtin vend, nën udhëheqjen e një ekipi me përvojë) kërkon shumë kujdes, fleksibilitet, si dhe aftësi komunikimi.

9) Angazhimi i udhëheqësve të takimit

Si u përmend më sipër, është e këshillueshme të angazhohen dy udhëheqës që kanë përvojë me metodën e PROJEKTIT-MAPA dhe që dëshirojnë ta përcjellin me përkushtim tërë procesin e planifikimit (p.sh.workshop-in planifikues I dhe II). Udhëheqësit duhet gjithnjë të jenë neutralë ndaj të gjitha palëve, dhe poashtu nuk ka nevojë që patjetër të identifikohen me idenë e projektit.Që të jenë në gjendje ta lehtësojnë procesin e të menduarit dhe komunikuarit të pjesëmarrësve gjatë procesit të planifikimit, udhëheqësit duhet të jenë sa më asnjëanës (p.sh. parapëlqehet që ata të merren jashtë organizatës e cila e do ta zbatojë projektin).

10) Përgatitjet logjistike dhe ftesat për workshop-in planifikues I

(shih poashtu shtojcën 1: Lista kontrolluese për përgatitjen e takimeve)

Pasiqë të jetë caktuar data, mundësisht në marrëveshje me tërë pjesëmarrësit e rëndësishëm, duhet të punohet në logjistikën e takimit të punës. Këtu nuk përfshihen vetëm identifikimi i vendit të caktuar dhe përgatitja e materialeve të nevojshme (dokumentet fillestare, letra, lapsa,etj.) si dhe pajisjeve (tabelat, fotoaparati për dokumentim, etj.), por edhe ftesa e pjesëmarrësve, konfirmimi për pjesëmarrje, rregullimi i detajeve të udhëtimit (përfshirë dhe vizat, nëse ka nevojë), dhe vendosja e pjesëmarrësve. Dy çështje kërkojnë vemendje të veçantë:

a) Takimi duhet të mbahet në vend "neutral" në mënyrë që pjesëmarrësit të mos ndjejnë se zgjedhja e vendit është bërë me qëllim që të ndikojë në rezultatin e takimit. Dhoma duhet të jetë mjaft e madhe sa për ta lënë njërin mur të lirë për t'i varur letrat. Së fundi, këshillohet organizimi i përshtatshëm për pushimet e kafesë dhe ushqimit, sa më pranë hapësirës së takimit të punës. Kështu pjesëmarrësit kanë mundësi për biseda joformale gjatë pushimeve,

njëkohësisht pa pasur shkak që të shpërndahen për shkak të udhëtimit në vend tjetër për ushqim.

b) Të gjithë pjesëmarrësit duhet të kenë një vështrim të të dhënave të përpiluar nga promovuesi i projektit (dhe ekipi i menaxhimit) me kohë, ashtuqë të kenë mundësi të familjarizohen me këtë informacion dhe t'i formojnë bindjet e veta për këtë si dhe për kahjen e projektit përkatës.

11) Duhet të caktohet një "raportues i planifikimit të projektit". Ky person është përgjegjës për dokumentimin e procesit të workshop-it të planifikimit I, për mbledhjen e informatave dhe planeve të përkohshme të takimit të punës, për përmbledhjen e tërë këtyre të dhënave në një dokument të përkohshëm të projektit që u shpërndahet tërë pjesëmarrësve.

Rezultatet

- Të gjitha dokumentet e fazës së parë (kriteret për ekspertët, dokumentet ku përmblidhen të gjitha të dhënat ekzistuese) janë përpiluar.
- Të gjithë pjesëmarrësit janë ftuar, e kanë vërtetuar ardhjen e vet, dhe i kanë marrë dokumentet e fazës së parë.
- Janë angazhuar udhëheqësit e takimeve.
- Kanë përfunduar përgatitjet logjistike të workshop-it të planifikimit I (është caktuar koha dhe vendi, salla, janë përgatitur materialet dhe pajisjet, janë aranzhuar udhëtimet, janë kryer planet e vendosjes).
- është caktuar “raportuesi i planifikimit të projektit”.

Workshop-i i planifikimit I

Parakushtet

1) Janë arritur të gjitha rezultatet e fazës së mëparme.
2) Në ndërkohë nuk është ndërprerë financimi.
3) Pjesëmarrësit i kanë lexuar materialet që u janë dërguar, kanë ardhur, dhe dëshirojnë të marrin pjesë dhe të kontribuojnë në workshop-in e planifikimit I.

Kjo mund të duket e parëndësishme, por mund të ndodhë që kundërshtarët e mundshëm (të cilët promovuesi i projektit i ka ftuar që të jenë "në vend të ngjarjes"), kanë vendosur të vijnë me qëllim që ta sabotojnë projektin e jo që ta ndihmojnë planifikimin e tij. Megjithatë kjo nuk është përfundimisht humbje : mbani mend se për metodën MAPA të gjitha perspektivat, madje edha ato kundërshtuese, konsiderohen të vlefshme. Këta sabotatorë mund ta vështirësojnë udhëheqjen e workshop-it të planifikimit I, por nuk do të mund ta sabotojnë plotësisht, dhe pikëpamjet e tyre përfundimisht bëhen pjesë e tërësisë së ideve të formuluara në procesin e planifikimit. Pengesa më serioze për suksesin e workshop-it të planifikimit I është mosardhja e palëve të rëndësishme të cilat paraprakisht e kanë vërtetuar ardhjen e vet, sidomos e përfaqësuesve të grupit përfitues. Edhepse procesi mund të vazhdojë pa ta, megjithatë rezultatet e workshop-it planifikues I do të jenë të përkohshme, ndërkaq pikëpamjet që mungojnë mund të përfshihen gjatë përgatitjes të workshop-it planifikues II apo gjatë vetë workshop-it planifikues II.

4) Caktohet një person që i regjistron procesin dhe rezultatet të workshop-it planifikues I. Kjo është shumë e rëndësishme për shkak të teknikave vizuale të cilat mundësojnë dokumentim të gjitha ideve të takimit të punës. Këto ide janë burimi më i rëndësishëm i fazave të ardhshme të procesit të planifikimit.

Pyetjet udhëzuese

Pyetjet udhëzuese për workshop-in e të planifikimit I ndahen në dy grupe:

1)Pyetjet lidhur me projektin dhe qëllimet e tij. Për këto pyetje gjenden përgjigje të pjesërishme gjatë këtij takimi pune dhe prandaj pyetjet bëhen përsëri gjatë workshop-it planifikues II, pasiqë të jenë bërë studime plotësuese dhe të jenë kontaktuar palët e tjera të rëndësishme. Rrjedhimisht, workshop-i planifikues II duhet t'i sjellë përgjigjet e caktuara për këto pyetje. Por, në workshop-in planifikues II nuk do të bëhen pyetje të reja.

2)Pyetjet lidhur me përgatitjet e workshop-it planifikues II (si për shembull të dhënat plotësuese, partnerët e tjerë, grupet përfituese, ekspertët me të cilët duhet komunikuar,etj.). Nëse i tërë procesi i planifikimit ec mbarë, këto pyetje duhet t'i gjejnë përgjigjet përfundimtare gjatë workshop-it planifikues I.

1)Pyetjet për projektin përgjithësisht:

- Me cilat probleme do të merret projekti?
- Cilat qëllime synon t'i arrijë projekti dhe çka synon të kontribuojë?
- Si mund të matet arritja e këtyre qëllimeve?
- Si dhe prej nga mund të merren të dhënat për këto matje?
- Si (me cilat aktivitete) mund të zgjidhet problemi / të arrihen qëllimet ?
- Cilat burime njerëzore dhe të tjera nevojiten për përmbushjen e këtyre aktiviteteve?
- Kush do ta financojë projektin?
- Cilat janë grupet përfituese të projektit?
- Cilët janë vepruesit e rëndësishëm në kontekstin përkatës institucional?
- Cilat janë organizatat partnere për projektin?
- Kush është përgjegjës për secilin aktivitet në veçanti?
- Mos ka mënyra të tjera për t'i arritur qëllimet e projektit? (A janë aktivitetet e sugjeruara më efikaset?)
- Cili është efekti i projektit në

- mjedis?

- raportet gjinore?

- situatën ekonomike?

- Si përputhet projekti me ambientin?
- A i përshtatet projekti organizatës që përgjigjet për te?
- A do të jenë efektet e projektit të qëndrueshme?

2)Pyetjet lidhur me përgatitjen e workshop-it planifikues II

- Cilat të dhëna plotësuese nevojiten për

- grupet e tjera përfituese?
- partnerët e tjerë ?
- kontekstin institucional?
- mjedisin kulturor të projektit?
- kriteret përzgjedhëse të donatorëve?

- Cilat studime të veçanta duhen bërë gjatë fazës përgatitore të workshop-it planifikues II?

- Hulumtime për realizueshmërinë?
- Hulumtime për pasojat në mjedis?
- Vlerësimi i nevojave?
    - Studime gjinore ?
    – Vlerësimi i rreziqeve?

Hapat konkretë

1) Udhëheqësit e përgatisin sallën e takimit (rregullohen tavolinat, materialet, dhe pajisjet
2) Pjesëmarrësve u urohet mirëseardhja dhe pastaj prezantohen (shih shtojcën 2).
3) Përcaktohet diagnoza e problemit, me ndihmën e të gjithë pjesëmarrësve (shih shtojcën 4).
4) Të gjitha problemet shkruhen dhe vendosen në një mur të lirë të sallës.
5) Pjesëmarrësit u japin përparsi problemeve duke i notuar (shih shtojcën 3).
6) Problemet grupohen sipas ngjashmërisë dhe/ apo ndërlidhjeve (shih shtojcën 4).
7) Për secilin grup ndërtohet "trungu i problemeve " (shih shtojcën 5a) për t'i sqaruar raportet shkak - pasojë mes problemeve.

8) Për problemet që nuk përkojnë me teknikën e trungut të problemeve, përdoren metoda alternative (si modeli i Eisenhower- it në shtojcën 5b) .

9) Në bazë të diagnozës së problemit, përpilohet hierarkia e qëllimeve, të cilat mund të radhiten në trajtën e "trungut" (shih shtojcën 5a). Prandaj, raporti mes këtyre qëllimeve e paraqet raportin shkak -pasojë, që mund të përkthehet në "logjikën e intervenimit". (Si i kontribuon arritja e një qëllimi të nivelit më të ulët arritjes së qëllimit në një nivel më të lartë?)

10) Përpilohet një kornizë e përkohshme logjike (shih shtojcën 6 për më shumë shpjegime) ku sqarohet edhe "logjika e intervenimit" edhe matja e arritjeve të qëllimit. Në këtë fazë të procesit të planifikimit është me rëndësi të përpilohet një model komplet i kornizës logjike, edhe po të jetë vetëm model i përkohshëm. Qëllimet për të cilat nuk mund të gjendet mënyrë e përshtatshme e matjes apo e sigurimit të të dhënave nuk mund të ngelin qëllime të projektit përkatës, sado të arsyeshme apo fisnike të jenë këto për pjesëmarrësit. Poashtu, është me rëndësi të sqarohen hollësirat e të tëra katër niveleve të kornizës logjike. Pjesëmarrësit mund të vijnë në përfundim se disa qëllime duhen ridefinuar për arsye se arritja e tyre varet nga kushte të jashtme pothuaj të paarritshme.

11) Pasiqë të jetë kompletuar korniza logjike, pjesëmarrësit udhëhiqen nëpër një ushtrim tjetër të "spastrimit" (shih shtojcën 8), ku i tërë grupi vështron nëse ka ndonjë problem apo ide që është anashkaluar. Grupi pastaj duhet të vendosë nëse këto probleme apo ide përkasin diku, apo nëse duhet të vendosen në "arkën e thesarit" (shih shtojcën 3) për një periudhë të mëvonshme.

12) Bëhet një analizë e përkohshme e rreziqeve (për shpjegime të mëtejme shih shtojcën 10) e cila tregon se a nevojitet ridefinimi i qëllimeve për shkak të synimeve të tyre joreale.

13) Korniza logjike atëherë kalon nëpër një testim të rreptë: pjesëmarrësit e shikojnë atë me sytë e një donatori të pakënaqur në mënyrë që të dalin në pah "boshllëqet" ose "mangësirat". Ata duhet të përpiqen ta "shembin projektin" duke u munduar të "dëshmojnë" sa vijon :

- Qëllimet nuk janë reale.
- Logjika e intervenimit nuk është bindëse.
-Qëllimet nuk mund të maten.
- Nuk mund të merren të dhënat për këto matje.
- Synimet e dëshiruara vështirë se mund të dalin të vërteta.

Pjesëmarrësve rëndom nuk u pëlqen ky ushtrim. Natyrisht është njerëzore që të krenohemi me një vepër tonën, prandaj kur njerëzit detyrohen ta bëjnë të kundërtën, ta hedhin poshtë prodhimin e një pune të përbashkët duke gjetur gabime, pritet një reagim i tillë. Sidoqoftë, ky ushtrim nganjëherë është i dobishëm dhe i përmirëson përcaktimet e përkohshme duke e mundësuar kritikën ndaj projektit që në fillim dhe duke e shmangur atë të mëvonshmen. Nga ky ushtrim mund të dalin tre rezultate:

13a) Pjesëmarrësit vijnë në përfundim se rezultati i punës së tyre të përbashkët mund të durojë kritika të rrepta dhe të mos pësojë asnjë ndryshim apo vetëm ndryshime të vogla. Në rastin e dytë, ndryshimet e supozimeve, qëllimeve, apo treguesve shënohen menjëherë në kornizën logjike. Atëherë pjesëmarrësit kalojnë në hapin e katërmbëdhjetë, në planin e përkohshëm të realizimit të projektit.

13b) Pjesëmarrësit vijnë në përfundim se të dhënat janë të shkapërderdhura dhe shumica nga (ose të gjitha) supozimet për suksesin e projektit janë për tu dyshuar, madje dhe qëllimet mund të mos jenë realiste. Në këtë rast është e qartë se duhen të dhëna plotësuese para se të përpilohet plani i përkohshëm i implementimit të projektit. Prandaj, pjesëmarrësit kalojnë drejtpërsëdrejti në Gantogramin e saktë për përgatitjen e workshop-it planifikues II (Hapi). Në këtë pikë duhet të jemi të sigurtë se gjatë përgatitjes të workshop-it planifikues II do të mblidhen të gjitha të dhënat që mungojnë në këtë fazë që të mundësohen supozime më realiste dhe përcaktime më të qarta të qëllimeve.

13c) Në raste të rralla, mund të ndodhë që pjesëmarrësit të vijnë në përfundim se në rrethanat ekzistuese, është më mirë të realizohet një projekt krejtësisht i ndryshëm. Takimi i punës i kthehet sërish analizës së problemit, e cila ngel aktuale. Me ndihmën e diskutimit kritik, pjesëmarrësit i ridefinojnë qëllimet e projektit dhe përpilojnë një kornizë të re logjike e cila i përmban aspektet e reja që kanë dalë në pah në këtë fazë.

14) Përgatitet një plan i përkohshëm i realizimit të projektit (shih shtojcën 7) :
Ky plan i përcakton aktivitetet e përfshira në projekt, kohën e kryerjes së secilit aktivitet, përgjegjësinë për realizimin e tyre, dhe kontributet e nevojshme për kryerjen e këtyre

aktiviteteve. Nëse projekti mund të përcaktohet mjaft qartë, atëherë ka mundësi që të përcaktohet edhe një buxhet tentativ.

15) Përgatitet një sistem i përkohshëm i monitorimit dhe vlerësimit:
Në bazë të kornizës së përkohshme logjike dhe planit të përkohshëm të realizimit të projektit, mund të përcaktohet një sistem i përkohshëm i monitorimit dhe vlerësimit (si i dokumenton projekti aktivitetet e veta, cilat informacione plotësuese duhet të mblidhen dhe kur?) ashtu dhe të përcaktohen metodat për mbledhjen e të dhënave për matjen e treguesve të përcaktuar në kornizën logjike. Përderisa vlerësimet planifikohen ashtu si projektet, sistemi i monitorimit e ka formatin e planit të realizimit të projektit. Në vend të asaj që "duhet të ndodhë" regjistrohen faktet e asaj që "ka ndodhur" (shih shtojcën 7a për shpjegime).

16)Përgatitet Gantogrami për përgatitjen e workshop-it planifikues II (shih shtojcën 7b) :
Sipas këtij orari, përfshihen pyetjet e grupit të dytë të "Pyetjeve udhëzuese" dhe përcaktohen përgjegjësitë dhe periudhat përkatëse kohore. Këtu përfshihen detyrat e secilit për hulumtimet e caktuara (sidomos studimet e realizueshmërisë, e zbatueshmërisë, e grupeve përfituese, e pasojave në ambient dhe në marrëdhënie gjinore, etj.), për komunikim me palët e tjera, poashtu dhe caktohen ata që e përgatisin versionin e punës të dokumentacionit për workshop-in planifikues II (buxhetin, planin e përpunuar të realizimit të projektit, dhe kriteret për personelin e projektit dhe ekspertët). Vendimet për këto çështje duhet të merren bashkarisht në fund të workshop-it planifikues I, dhe nuk duhet t'i lihen promovuesit të projektit (dhe ekipit planifikues): pjesëmarrësit duhet jo vetëm të marrin pjesë në këto vendime, por duhet të jenë në gjendje t'i marrin disa nga përgjegjësitë e përcaktuara me këto vendime. Në workshop-et e kaluara, pjesëmarrësit kanë formuar grupe pune për detyrat e caktuara (për kryerjen e hulumtimeve, për përcaktimin e udhëzimeve, për komunikim me palët e tjera të interesuara, etj.) dhe pastaj i kanë kryer detyrat përkatëse në fazën përgatitore të workshop-it planifikues II, duke e zvogëluar varshmërinë nga ekspertët e jashtëm dhe duke i mundësuar promovuesit të projektit dhe ekipit planifikues të përqëndrohen në veprimtaritë dhe detyrat e veta të menaxhimit dhe koordinimit.

Rezultatet

Procesi dhe rezultatet e tij dokumentohen në mënyrë të mirëfilltë, duke i përfshirë :

- Kornizën e përkohshme logjike
- Sistemin e përkohshëm të monitorimit dhe vlerësimit
- Analizën e përkohshme të të grupit përfitues
- Planin e përkohshëm të realizimit të projektit
- Buxhetin e përkohshëm
- Kornizat e përkohshme institucionale
- Identifikimin e përkohshëm të një organizate financuese (duke e marrë parasysh kriterin e plotësimit të kushteve)
- Gantogramin e saktë për përgatitjen e workshop-it planifikues II (faza e ardhshme e procesit planifikues, studimet e nevojshme, komunikimi i partnerëve dhe palëve të interesuara, dhe lista e pjesëmarrësve për workshop-in planifikues II).

Të gjitha këto dokumente duhet të përpunohen dhe të përfshihen në një dokument, i cili u dërgohet *të gjithë* pjesëmarrësve të workshop-it planifikues I *dhe* atij II *me kohë* para se të mbahet workshop-i planifikues II. Ky është një nga aktivitetet kryesore për fazën e ardhshme, përgatitjen e workshop-it planifikues II.

Përgatitja e workshop-it planifikues II

Parakushtet

1) Janë arritur rezultatet e workshop-it planifikues I.
2) Ka fonde për studimet të cilat janë përcaktuar gjatë workshop-it planifikues I.

Pyetjet udhëzuese

- Kush do t'i ndërmarrë studimet e jashtme?
- Cila marrëveshje nevojitet që të fillojë faza e realizimit të projektit?
- Cilat përgatitje logjistike nevojiten për workshop-in planifikues II?

Hapat konkretë

1) Përgatitet dokumentacioni i shkruar i workshop-it planifikues I, duke i përfshirë të gjitha hollësirat të përmendura më lart (shumica e të cilave do të jenë detyrë e "raportuesit të planifikimit të projektit").
2) Kryhen detyrat operacionale për përgatitjen e workshop-it planifikues I, si p.sh.,:

- angazhohen studiuesit e jashtëm
- mbahet kontakti me ekspertët e jashtëm dhe me grupet e brendshme punuese (në rast se gjatë workshop-it planifikues I janë formuar grupe punuese për detyra të caktuara, si për hulumtime, për analizën e grupit përfitues, apo për përpunimin e planit të realizimit të projektit dhe buxhetit përkatës)
- rezultatet e workshop-it planifikues I (dokumentacioni i përgatitur në hapin 1) u shpërndahen menjëherë pjesëmarrësve
- rezultatet e studimeve plotësuese shpërndahen sapo të jenë të gatshme
- identifikohen vendim-marrësit e tjerë dhe /apo palët e tjera të interesuara që duhet të jenë të pranishme gjatë workshop-it planifikues II ashtuqë të arrihet marrëveshja për obligimet e caktuara : workshop-i planifikues II mund të jetë i suksesshëm vetëm atëherë kur të gjitha përgjegjësitë për realizimin e projektit mund t'i marrin palët përkatëse duke e dokumentuar

këtë qartazi me marrëveshje të shkruar. Marrëveshjet e këtilla të obligimeve mund të nënshkruhen nga personat që e kanë këtë autorizim në organizatat apo institucionet e tyre përkatëse për të ofruar burime të nevojshme për përmbushjen e projektit. Kjo mund të nënkuptojë të drejtat, financat, kohën e punës të asaj organizate/ institucioni, përdorimin e pajisjeve, etj. Nuk ka nevojë të theksohet rëndësia e ftesës në workshop-in planifikues II për të gjithë vendim-marrësit e rëndësishëm apo personat e deleguar nga organizatat e veta.

3) Përgatitja logjistike për workshop-in planifikues II dhe ftesat (shih poashtu shtojcën 1: Lista kontrolluese për përgatitjen e takimeve të punës) kanë përfunduar. Të gjitha që janë thënë për logjistikën e përgatitjes të workshop-it planifikues I vlejnë edhe këtu (p.sh. gjetja e vendit dhe kohës së përshtatshme, përgatitja e sallës dhe materialeve, ftesat për pjesëmarrësit dhe vërtetimi i ardhjes së tyre, aranzhimi i udhëtimeve dhe i vendosjes, etj.). Me rëndësi të veçantë është ftesa dhe informimi i vendim-marrësve plotësues: duhet të vërtetohet pjesëmarrja e tyre dhe duhet vërtetuar që ata i kanë marrë të gjitha materialet e rëndësishme nga takimi i i planifikimit *dhe* studimet e dokumentet e përgatitura në ndërkohë.

Rezultatet

- Dokumentet e workshop-it planifikues I u janë shpërndarë të gjithë pjesëmarrësve, të vjetërve dhe të rinjëve.
- Janë bërë hulumtimet e përcaktuara në workshop-in planifikues I dhe rezultatet përkatëse u janë shpërndarë pjesëmarrësve të vjetër dhe të rinj.
- Grupet punuese (nëse ekzistojnë) i kanë përmbushur detyrat e veta dhe rezultatet u janë shpërndarë të gjithë pjesëmarrësve të vjetër e të rinj.
- Të gjithë pjesëmarrësit janë ftuar dhe është vërtetuar pjesëmarrja e tyre.
- Ka përfunduar përgatitja logjistike e workshop-it planifikues II.
- është caktuar "raportuesi i planifikimit të projektit” për workshop-in planifikues II, që i ka detyrat e njëjta si në workshop-in planifikues I.

Workshop-i planifikues II

Parakushtet

- Janë arritur të gjitha rezultatet e fazës përgatitore. Me rëndësi të veçantë është që të gjithë pjesëmarrësit e vjetër dhe të rinj
  1) të informohen si duhet
  2) të ftohen
  3) ta vërtetojnë pjesëmarrjen e tyre
  4) të kenë autorizim nga organizatat apo institucionet përkatëse, nga grupet përfituese, partnerët apo grupet e tjera të interesuara, që të mund t'i marrin përsipër zotimet e domosdoshme për realizimin e projektit.
- Pjesëmarrësit dhe udhëheqësit janë të pranishëm dhe organizata është përcaktuar ta realizojë projektin.

Pyetjet udhëzuese

- Cilat probleme synon t'i zgjidhë projekti?
- Cilat qëllime dëshiron t'i arrijë projekti ose me se dëshiron të kontribuojë?
- Si mund të matet arritja e këtyre qëllimeve?
- Si dhe prej nga mund të merren të dhënat për matjen e këtyre qëllimeve?
- Cilat burime njerëzore dhe të tjera nevojiten për përmbushjen e këtyre aktiviteteve?
- Kush do ta financojë projektin?
- Cilat janë grupet përfituese të projektit?
- Cilët janë vepruesit e rëndësishëm në kontekstin përkatës institucional?
- Cilat janë organizatat partnere për projektin?
- Kush është përgjegjës për secilin aktivitet në veçanti?
- Mos ka mënyra të tjera për t'i arritur qëllimet e projektit? (A janë aktivitetet e sugjeruara më efikaset?)
- Cili është efekti i projektit në
  – mjedis?

  - raportet gjinore?
  - situatën ekonomike?
- Si përputhet projekti me ambientin?
- A i përshtatet projekti organizatës që përgjigjet për te?
- A do të jenë efektet e projektit të qëndrueshme?

Të tëra këto pyetje ishin me rëndësi për workshop-in planifikues I. Por përderisa ky takim pune vetëm tentonte të gjejë përgjigje të përkohshme për këto pyetje, workshopi planifikues II duhet të gjejë përgjigje përfundimtare, sidomos për pyetjet lidhur me përgjegjësitë (për financa, aktivitete, ekspertizë, etj.).

Hapat konkretë

1) Para se të arrijnë pjesëmarrësit, të gjitha materialet e përpiluara gjatë workshop-it planifikues I (p.sh. problemet, trungjet e problemeve, trungjet e zgjidhjeve, arka e thesareve, plani i përkohshëm i realizimit, buxheti,etj.) duhet të vendosen mbi muret e sallës të takimit të punës.
2) Pjesëmarrësve u urohet mirëseardhje dhe të gjithë prezantohen.
3) Nëse ka pjesëmarrës të rinj, është e nevojshme që përkujtohet në vija të përgjithshme faza e diagnostifikimit e takimit të planifikimit I. Për ta ruajtur natyrën e metodës së pjesëmarrjes, pjesëmarrësve të rinj duhet t'u jepet rasti ta rishikojnë analizën e problemeve, analizën e grupit përfitues, etj., dhe poashtu duhet t'u jepet mundësia të japin propozime për grupin e problemeve, grupet përfituese, partnerët, etj.
4) Hapi i ardhshëm është rishikimi i planeve të përkohshme që janë përgatitur gjatë workshop-it planifikues I dhe që janë përpunuar më hollësisht gjatë periudhës së ndërmjetme ashtuqë skemat e përkohshme të mund të transformohen në skema përfundimtare. Kjo vlen për sa vijon:

- Kornizën logjike
- Kornizën institucionale
- Grupin apo grupet përfituese

- Planin e realizimit të projektit (që tani duhet ta përfshijë një listë përfundimtare të përgjegjësive dhe një listë të nevojave financiare, materiale dhe njerëzore për projektin, si dhe një periodizim të saktë kohor).

5) Në bazë të planit përfundimtar të realizimit të projektit, diskutohen profilet e personelit për projekt.
6) Përpilohet sistemi i monitorimit dhe vlerësimit, dhe regjistrohet se çfarë do të përfshijë sistemi i vazhdueshëm i monitorimit, në cilat intervale kohore do të bëhen rishikime/vlerësime më të hollësishme, dhe se a do bëhen këto nga personat e brendshëm apo me angazhimin e ndonjë vlerësuesi të jashtëm.
7) Duhet të diskutohet buxheti përfundimtar, dhe të vendoset saktësisht për këtë.
8) Duhet të vendoset për organizatat financuese tek të cilat duhet të konkurohet me propozimin final të projektit (nëse projektin nuk e financon organizata që e ka propozuar).
9) Diskutimet dhe rezultatet e tyre i regjistron “raportuesi i planifikimit të projektit”.

Rezultatet

- Janë marrë të gjitha vendimet për dokumentin final të projektit, me konsensusin e të gjithë pjesëmarrësve të workshop-it planifikues II.
- Është finalizuar korniza logjike.
- Është finalizuar plani i implementimit të projektit.
- Janë identifikuar të gjithë partnerët e projektit.
- Është arritur marrëveshja për përgjegjësitë e aktiviteteve të projektit dhe për profilin e personelit të projektit.
- Është finalizuar buxheti i projektit.
- Është identifikuar organizata financuese për projektin.

Përmbyllja e fazës së planifikimit

Parakushtet

- Janë aritur të gjitha rezultatet e worshop-it të planifikimit II

Pyetjet udhëzuese

- A do të financohet projekti?
- Kush do ta financojë projektin?

Hapat konkretë

1) Raportuesi i planifikimit të projektit (me ndihmën e personelit asistues, nëse është nevoja) i shndërron vendimet dhe marrëveshjet e workshop-it planifikues II në një dokument përfundimtar të projektit. Formati i këtij propozimi për projekt përputhet me specifikat e organizatës financuese që u identifikua në takimin e punës.
2) Propozimi i projektit u shpërndahet të gjithë pjesëmarrësve të workshop-it planifikues II.
3) Propozimi i projektit konkuron për financim.

Rezultatet

Propozimi i projektit është

- finalizuar
- shpërndarë
- dorëzuar për financim.

VLERËSIMI

- Me metodën MAPA, vlerësimi, pavarësisht nëse bëhet para projektit, në mes të tij, në përfundim, apo pas përfundimit të tij, është një proces i përbashkët pjesëmarrjeje dhe mësimi, që ia mundëson projektit këto cilësi:
- E rrit kapacitetin e menaxhimit të vetë projektit
- I korrigjon gabimet që mund të jenë bërë gjatë cilësdo fazë të projektit
- E shton aftësinë teknike të partnerëve të projektit
- E shton aftësinë teknike të gjithë institucioneve të përfshira në planifikim, realizim, dhe vlerësim të projektit
- I shmang përsëritjet e gabimeve të njëjta që i kanë bërë projektet e tjera
- E nxit mësimin sektorial, ndër-sektorial, dhe tej-nacional
- E shton kapacitetin për hetimin, menaxhimin, dhe minimizimin e rreziqeve të projektit
- I ridefinon pikësynimet e projektit atëherë kur ka ndryshime të jashtme ose atëherë kur kjo do ta rriste përshtatshmërinë e projektit.

Procedurat e vlerësimit

Procesi i vlerësimit është i planifikuar ashtu si projekti, dhe përputhet me procedurat e standardet e zbatuara në fazën e planifikimit.

Procedurat e vlerësimit për një projekt e përmbajnë seancën e parë dhe të dytë të vlerësimit, varësisht nga nevojat dhe veçoritë e projektit. Seancat e vlerësimit përkojnë me logjikën e planifikimit të projektit dhe e zbatojnë këtë logjikë në vlerësimet e ndryshme të mundshme që mund të shfaqen gjatë projektit.

Procesi i planifikimit arrin tek disa vendime lidhur me normat dhe standardet të cilat përdoren në vlerësim, duke i përfshirë këtu edhe treguesit, mënyrat e verifikimit, pjesëmarrësit e përfshirë, dhe metodat përkatëse të vendim-marrjes me pjesëmarrjen e të gjithë palëve.

Ndryshimi mes "vlerësimit normal" dhe "vlerësimit me ri-planifikim"

Siç u tha në vështrimin e përgjithshëm, përputhja e rreptë mes dy takimeve të punës për planifikim dhe takimeve për vlerësim, mundëson që këto të fundit të përdoren edhe si takime ri-planifikimi për projektet të cilat nuk janë planifikuar sipas metodës MAPA ose PCM apo ato që nuk janë planifikuar aspak si duhet. Vendimi për përdorimin e vlerësimit me qëllim të ri-planifikimit duhet marrë me kohë, sepse ndikon në përgatitjen e seancave të vlerësimit dhe në procedurat të cilat përdoren në takimet e vlerësimit. Prandaj, dy llojet e vlerësimit përshkruhen ndaras në këtë doracak, duke ia filluar me "Vlerësimin normal", që më tutje të vazhdohet me "Vlerësimin me ri-planifikim."

Vlerësimi normal

Përgatitja e takimit të vlerësimit I

Parakushtet

- Parakushti i parë dhe thelbësor për vlerësimin MAPA është dëshira për ta arritur një vlerësim me pjesëmarrje të përbashkët. Përvoja ka dëshmuar se shumë shpesh njëra nga palët e interesuara dhe/ose partnerët e projektit nuk janë të gatshëm të vlerësohen në këtë mënyrë, që nënkupton të shihet vetvetja me sytë e tjetrit.
- Parakushti i dytë është mundësia e sigurimit të buxhetit për zbatimin e kësaj metode të vlerësimit, që përmban dy takime pune me mjaft përgatitje logjistike.
- Së fundi, të përsërisim: një vlerësim "normal" MAPA kërkon që projekti të jetë planifikuar poashtu sipas specifikave MAPA, ose të paktën të ketë zbatuar procedura planifikimi që e përfshijnë formatin e kornizës logjike në përgatitjen e dokumentit të projektit, dhe poashtu e përfshijnë sistemin e monitorimit dhe verësimit gjatë fazës së realizimit.

Pyetjet udhëzuese

- Kush përgjigjet për vlerësimin? (Kush do të jetë promovuesi i vlerësimit, ekipi i vlerësimit, dhe eksperti?)
- Kush do të marrë pjesë në vlerësim?
- Cilat informata ekzistojnë për vlerësimin?
- Kush do t'i udhëheqë workshop-et/takimet e punës?
- Cilat përgatitje logjistike duhet të përfundojnë para takimit të vlerësimit I?
- Kush do të jetë "raportuesi i vlerësimit", me detyrë të ngjashme si ajo e "raportuesit të planifikimit" në fazën e planifikimit?

Hapat konkretë

1) Emërtohet promovuesi i vlerësimit, ngjashëm si promovuesi i planifikimit në fazën e planifikimit të projektit, që mund të plotësohet edhe me caktimin e një ekipi të vlerësimit.
2) Promovuesi i vlerësimit, bashkë me ekipin e vlerësimit, i mbledh të gjitha të dhënat ekzistuese dhe i përmbledh në një dokument që u shpërndahet pjesëmarrësve të takimit të vlerësimit I.
3) Angazhohet një vlerësues i jashtëm nëse me këtë pajtohet vetë organizata apo organizata financuese.
4) Angazhohen udhëheqësit e takimeve të vlerësimit. Ashtu si në fazën e planifikimit, është e këshillueshme që të merret një ekip i udhëheqësve të pavarur (p.sh asnjëanës ndaj rezultateve të vlerësimit) të cilët do t'i udhëheqin takimet në mënyrë sa më objektive që të jetë e mundur.
5) Identifikohen dhe ftohen pjesëmarrësit. Ashtu si me takimet e punës për planifikim, në takimet e vlerësimit duhet të jenë të pranishëm të gjithë palët e rëndësishme (sidomos partnerët e projektit dhe përfaqësuesit e grupit përfitues).
6) Përfundojnë përgatitjet logjistike për takimin e vlerësimit I (caktohet data dhe vendi i përshtatshëm, përgatitet salla dhe materialet, ftohen pjesëmarrësit dhe vërtetohet ardhja e tyre, arranzhohet udhëtimi dhe vendosja, etj.{shih poashtu shtojcën 1}).
7) Caktohet/ emërtohet “raportuesi i vlerësimit”

Rezultatet

- Përgatitet dokumenti i vlerësimit, që i përmban të dhënat e përmbledhura nga promovuesi i vlerësimit dhe ekipi i vlerësimit. U shpërndahet të gjithë pjesëmarrësve.
- Është angazhuar vlerësuesi i jashtëm, nëse ka nevojë, dhe ai/ajo pajtohet të punojë sipas metodës MAPA .
- Janë angazhuar udhëheqësit e takimeve.
- Janë identifikuar dhe janë ftuar pjesëmarrësit, të cilët e kanë vërtetuar ardhjen e vet.
- Kanë përfunduar përgatitjet logjistike.

- Është caktuar “raportuesi i vlerësimit”.

Takimi i vlerësimit I

Parakushtet

- Janë arritur të gjitha rezultatet e fazës përgatitore.
- Janë të pranishëm të gjithë pjesëmarrësit, të cilët i kanë lexuar materialet e ekipit të vlerësimit, dhe pajtohen të marrin pjesë në vlerësimin me pjesëmarrës.

Pyetjet udhëzuese

- Deri në çfarë mase janë realizuar aktivitetet?
- Deri në çfarë mase janë arritur rezultatet?
- Deri në çfarë mase është përmbushur qëllimi i projektit?
- Deri në çfarë mase i ka kontribuar projekti synimit të përgjithshëm?

Këto katër pyetje thjesht kërkojnë përgjigje për sasinë e arritjeve në katër nivelet e “logjikës së intervenimit ” të kornizës logjike.

- A janë supozimet ende të sakta?
- Sa është i qëndrueshëm projekti?
- Sa është efikasiteti dhe efektshmëria e projektit (a po ec ende projekti në rrugën e njejtë)?
- Sa është përshtatshmëria e projektit (a është projekti në rrugën e drejtë)?
- A ka efekte të tjera të projektit (efekte anësore, të paqëllimshme, pavarsisht a janë pozitive apo negative)? (Shih shtojcën 18 për skemën e vlerësimit të efekteve)

Deri këtu, pyetjet udhëzuese janë të tilla që përdoren në *cilindoqoftë* vlerësim, pavarësisht a është MAPA apo jo. Është me rëndësi të mbahet mend se po këto pyetje do të përdoren në takimin e vlerësimit II , ku do të jepen përgjigjet përfundimtare për to.

- Cilat të dhëna ekzistojnë për t'u përgjigjur në pyetjet e mësipërme standarde, pavarësisht a janë planifikua r këto pyetje në sistemin e monitorimit dhe vlerësimit të projektit apo me ndonjë procedurë tjetër?
- A mjaftojnë këto të dhëna për përgjigje, dhe nëse nuk mjaftojnë, çfarë të dhëna plotësuese nevojiten, dhe si mund të sigurohen ato?
- Cilët pjesëmarrës të tje rë duhet të ftohen në takimin e vlerësimit II?

Hapat konkretë

1) Udhëheqësit e përgatisin sallën (tavolinat dhe ulëset, materialet, dhe pajisjet).
2) Pjesëmarrësve u urohet mirëseardhje dhe të gjithë prezantohen (shih shtojcën 2).
3) Pjesëmarrësit arrijnë një marrëveshje me konsensus për përputhjen e procedurës së vlerësimit me logjikën e brendshme të projektit siç është planifikuar (sipas dokumenteve të projektit, sidomos në pajtim me kornizën logjike dhe sistemin e monitorimit dhe vlerësimit) apo do të hulumtojë edhe "përtej" projektit. Duhet të jetë e qartë se mënyra e parë e procedurës (përputhja e plotë e vlerësimit me logjikën e brendshme të projektit) e vështirëson vlerësimin e aspektit të reagimit të projektit ndaj ndryshimeve në ambientin e jashtëm. Me fjalë të tjera, vlerësimi që kufizohet vetëm në logjikën e brendshme të projektit mund të japë përgjigjë për pyetjen "a po ec ende projekti në rrugën e njëjtë?". Pyetja "a është projekti në rrugën e drejtë" kryesisht ngel pa përgjigje. Prandaj, çdo vlerësim i ndërgjegjshëm për këtë *duhet* të përpiqet të shikojë "përtej "projektit. Natyrisht, ka raste kur është fare e qartë se ambienti nuk ka ndryshuar, prandaj nuk ka nevojë për të "shikuar përtej projektit " . Sidoqoftë, duhet pasur parasysh se kjo nuk është normë.
4) Nëse vendoset që të hulumtohet "përtej" projektit, hapi tjetër është caktimi i një diagnoze të mirëfilltë të problemit (shih shtojcën 4). Të gjithë pjesëmarrësit së bashku përpilojnë një listë të problemeve që synon t'i zgjidhë projekti, dhe pastaj i nxjerrin treguesit për matjen e shkallës së arritjes së zgjidhjeve të këtyre problemeve. Nëse ka një vlerësues të jashtëm, apo nëse raporti përfundimtar i vlerësimit duhet t'i dërgohet një organizate të jashtme që kërkon tregues specifik, listës i shtohen edhe treguesit plotësues. Treguesit e përpiluar nga faktorë të jashtëm nuk duhet kursesi (pavarësisht a i cakton vlerësuesi i jashtëm apo i kërkon organizata e jashtme, ose, janë lista treguesish me standarde ndërkombëtare për lloje të caktuara intervenimi) që ta zavendësojnë procedurën e të

menduarit me logjikën e treguesve sipas problemeve specifike që synon t'i zgjidhë projekti në ambientin përkatës.

5) Të gjithë treguesit vendosen mbi një mur të sallës së takimit, duke i përfshirë treguesit e përpiluar me diagnozën e problemit, treguesit e kornizës logjike dhe të sistemit të monitorimit dhe vlerësimit të projektit, treguesit e vlerësuesit të jashtëm, ata që i kërkon organizata e jashtme financuese, si dhe treguesit nga listat standarde ndërkombëtare që pjesëmarrësit i konsiderojnë të dobishme për vlerësimin përkatës. Që të mund të punohet si duhet, të gjithë treguesit do të duhej të vendosen në një shtyllë, njëri nën tjetrin. Nëse nuk ka mjaft hapësirë në njërin mur, atëherë duhet të vendosen në një shtyllë të dytë në një mur tjetër.
6) Për secilin tregues me rradhë parashtrohen këto dy pyetje:
   - A ekzistojnë të dhënat për këtë tregues?
   – Nëse jo, atëherë a mund të gjenden të dhënat para se të mbahet takimi i ardhshëm i vlerësimit?

   Nëse për të dyja pyetjet përgjigjet janë negative, ai tregues nuk mund të përdoret.
7) Nëse të dhënat ekzistojnë, pjesëmarrësit diskutojnë për nivelin e suksesit të treguesit përkatës. Me rëndësi është që pjesëmarrësit të diskutojnë derisa me konsensus të arrihet vendimi për nivelin e suksesit. Nëse kjo është e pamundur, atëherë duhen regjistruar mospajtimet, jo vetëm nga "raportuesi i vlerësimit ", por edhe drejtpërsëdrejti në mur, të shënuara nëpër letra (shih teknikat e vizualizimit, shtojca 3).
8) **Mund të ndodhë, në rrethana të pazakonta, që pjesëmarrësit të pajtohen se ekziston i gjithë informacioni i nevojshëm dhe poashtu arrihet konsensusi për interpretimin e këtij informacioni. Në raste të këtilla të ralla, ka mundësi që menjëherë të diskutohen përfundimet dhe rekomandimet që rrjedhin nga vlerësimi. Hapi i ardhshëm, dhe përgatitja dhe mbajtja e takimit të vlerësimit II, mund të kapërcehen, ashtuqë vlerësimi kalon drejtpërsëdrejti në fazën e "përmbylljes".**
9) Nëse, ashtu si ndodh zakonisht, vlerësohet se nevojiten të dhëna plotësuese që të shqyrtohen treguesit në mënyrë të duhur, takimi vazhdon me përpilimin e një plani për mbledhjen e të dhënave. Kjo bëhet në formën e një tabele (shih Fig.13: *Mbledhja e të dhënave* në shtojcën 7c) ku shënohet sa vijon:
   - Treguesi
   - Burimi i të dhënave për treguesin përkatës

- Forma e të dhënave për treguesin përkatës

- Metoda(t) e mbledhjes të të dhënave për treguesin përkatës

- Përgjegjësia për mbledhjen e këtyre të dhënave (kush, me kë, për kë mblidhen të dhënat)

- Metoda(t) dhe forma e prezantimit të të dhënave

- Periudha kohore e mbledhjes të këtyre të dhënave (deri kur mund të mblidhen dhe të përgatiten për prezantim?)

Në takim poashtu duhet të identifikohen palët e tjera të interesuara që do të duhej të mernin pjesë në takimin vlerësues II. Ekipi i vlerësimit është përgjegjës për ftesat.

Rezultatet

- *Të gjithë* treguesit e vlerësimit janë përcaktuar, ***dhe poashtu***

  A) Janë marë të gjitha vendimet për interpretimin e të dhënave të treguesve. Në këtë rast, vlerësimi vazhdon drejtpërsëdrejti me fazën e përmbylljes (duke e kapërcyer fazën e mbledhjes të të dhënave dhe takimin e vlerësimit II); ***ose***

  B) është përpiluar plani i saktë për mbledhjen e të dhënave plotësuese, dhe është caktuar *kush* do t'i mbledhë *cilat* informata, *deri kur,* dhe *si* do të prezantohen këto informata për pjesëmarrësit e tjerë të takimit të vlerësimit II (shih fig. 13, *Mbledhja e të dhënave* në shtojcën 7c).

Përgatitja e takimit vlerësues II

Parakushtet

- Është përpiluar Gantogrami për mbledhjen e të dhënave plotësuese të caktuara gjatë takimit vlerësues I.
- Janë përcaktuar saktë përgjegjësitë për mbledhjen e të dhënave plotësuese, ashtu si dhe detyra për angazhimin e një apo më shumë ekspertëve të jashtëm, nëse ka nevojë.
- Të dhënat e nevojshme i bën të njohura/ i jep ai që i ka.

- Ka personel të mjaftueshëm për mbledhjen e tërë të dhënave të nevojshme sipas marrëveshjes së përbashkët.

Pyetjet udhëzuese

- A mund të mblidhen të gjitha të dhënat?
- A ka të dhëna plotësuese të rëndësishme?
  Një pyetje shumë e rëndësishme për mbledhësit e të dhënave sepse: shumë shpesh njerëzit kanë më shumë të dhëna se sa u kërkohet (nëse këto merren gojarisht, nëpërmjet intervistës), dhe poashtu arkivat kanë informata plotësuese, për të cilat nuk kanë njohuri pjesëmarrësit e takimit vlerësues I, por të cilat janë të vlefshme për vlerësimin.
- Në çfarë forme do të prezantohen të dhënat (në cilën formë të dhënat bëhen burim i njohurive të nevojshme)?
- Si do të përfshihen të dhënat në raportin e versionit të punës që e përgatit ekipi i vlerësimit? (Për formatin standard të raportit të vlerësimit shih shtojcën 20.) Të gjitha raportet i mbulojnë këto fusha: përshkrimin e përgjithshëm të projektit dhe të ambientit përkatës, një vështrim përmbledhës, vlerësimet individuale, përfundimet dhe rekomandimet.
- Cilat janë të dhënat ndihmëse?
- Kujt i dërgohet versioni i punës i raportit ?

Hapat konkretë

1) Mblidhen të dhënat nga burimet e identifikuara. Këtë e bëjnë personat e caktuar sipas përgjegjësive të programit të gantogramit për këtë fazë.
2) Ekipi i vlerësimit i përmbledh të dhënat dhe shkruan një version pune të raportit.
3) Ekipi i vlerësimit vendos se a ka nevojë për pjesëmarrës të tjerë në takimin e vlerësimit II. Ky vendim mund të jetë marrë gjatë takimit të vlerësimit I, nëse pjesëmarrësit kanë ardhur në përfundim se mungon ndonjë partner i rëndësishëm dhe prandaj nuk ka mundësi të merret vendim i përbashkët me konsensus lidhur me sukesin e projektit.

4) Versioni i punës i raportit u shpërndahet të gjithë pjesëmarrësve të takimit vlerësues I ashtu si dhe pjesëmarrësve të tjerë të cilët janë parë si të nevojshëm për takimin e vlerësimit II.
5) Shpërndahen ftesat dhe vërtetohet arrdhja e pjesëmarrësve, poashtu bëhen përgatitjet logjistike për takimin e vlerësimit II (caktohet vendi dhe koha e përshtatshme, aranzhohet udhëtimi dhe vendosja, etj.).

Rezultatet

- Ekipi i vlerësimit e ka përgatitur versionin e punës të raportit të vlerësimit.
- Versioni i punës i raportit u shpërndahet personave me rëndësi (pjesëmarrësve të takimit vlerësues I, dhe po qe nevoja, atyre palëve mendimi i të cilëve rreth këtij raporti është i dëshirueshëm për takimin e vlerësimit II).
- Pjesëmarrësit e takimit vlerësues II janë ftuar, dhe vërtetohet ardhja e tyre.
- Përfundojnë përgatitjet logjistike për takimin e vlerësimit II.

Takimi i vlerësimit II

Parakushtet

- Versioni i punës i raportit është shpërndarë.
- Pjesëmarrësit e takimit të vlerësimit II e kanë lexuar raportin –version pune.
- Kanë arritur reagimet për versionin e punës të raportit.

Pyetjet udhëzuese

Në takimin e vlerësimit II parashtrohen po ato pyetje që u bënë në takimin e vlerësimit I, për ndryshim që tani duhen gjetur përgjigjet përfundimtare për tërë këto pyetje. Pyetjet udhëzuese për takimin e vlerësimit I ishin sa vijon:

- Deri në çfarë mase janë realizuar aktivitetet?
- Deri në çfarë mase janë arritur rezulta tet?
- Deri në çfarë mase është përmbushur qëllimi i projektit?
- Deri në çfarë mase i ka kontribuar projekti synimit të përgjithshëm?
- A janë supozimet ende të sakta?
- Sa është i qëndrueshëm projekti?
- Sa është efikasiteti dhe efektshmëria e projektit (a po ec ende projekti në rrugën e njejtë)?
- Sa është përshtatshmëria e projektit (a është projekti në rrugën e drejtë)?
- A ka efekte të tjera të projektit (efekte anësore, të paqëllimshme, pavarsisht a janë pozitive apo negative)? (Shih shtojcën 18 për skemën e vlerësimit të efekteve)

Përpos këtyre pyetjeve udhëzuese që "përcillen ", takimi i vlerësimit II duhet t'i shqyrtojë edhe këto çështje:

- A ka pasur projekti efekte të tjera ?
- Cilat janë dëshmitë për këto efekte?
- Cili është formati i raportit final? (Për formatin standard, shih shtojcën 20.)
- Cilat përfundime dhe rekomandime dalin nga raporti i përkohshëm, nga të dhënat ndihmëse, apo nga dëshmitë plotësuese për "efektet tjera" që i ka shkaktuar projekti?

Hapat konkretë

1) Udhëheqësit e përgatisin sallën.
2) Pjesëmarrësve u urohet mirëseardhje dhe të gjithë prezantohen.
3) Pjesëmarrësit e rishikojnë raportin e përkohshëm duke u përgjigjur në këto pyetje për secilin tregues (pyetjet e caktuara gjatë takimit të vlerësimit I):
   - A janë të dhënat për këtë tregues të sakta?
   – A është/janë përfundimi/et e nxjera nga të dhënat i/të saktë/a?

   Nëse ka reagime plotësuese ndaj versionit të punës të raportit, edhe këto duhen marë parasysh.
4) Poashtu, duhet të diskutohen së bashku këto pyetje:
   - A janë rekomandimet bindëse, dhe a mund t'i qëndrojnë kritikës? Kjo ka të bëjë me

rekomandimet në fillim të secilës pjesë të raportit të përkohshëm.

– A janë përfundimet dhe rekomandimet e përgjithshme të raportit të përkohshëm të sakta?

Nëse ka reagime plotësuese nga burime të jashtme, duhen marrë parasysh edhe këto.

5) Pjesëmarrësit e shikojnë sërish informacionin përkatës për të parë nëse projekti ka ndonjë efekt tjetër (shih shtojcën 18 për modelin e vlerësimit të efekteve).
6) Pjesëmarrësit diskutojnë për efikasitetin, efektshmërinë, përshtatshmërinë, dhe qëndrueshmërinë e projektit.
7) Pjesëmarrësit sjellin vendime me konsensus për të gjitha këto çështje ashtuqë ekipi i vlerësimit të mund ta përpilojë raportin përfundimtar.

Rezultatet

- Për të gjitha pikat e raportit të përkohshëm është marë vendim me konsensus.
- Është sjellë vendimi përfundimtar për formën dhe përmbajtjen e raportit final.

Finalizimi i fazës së vlerësimit

Parakushtet

- Takimi i vlerësimit II ka qenë i suksesshëm.

Pyetjet udhëzuese

- Kujt i dërgohet raporti final?

Hapat konkretë

1) Ekipi i vlerësimit e përpilon raportin përfundimtar në bazë të vendimeve të takimit të vlerësimit II.
2) Ekipi i vlerësimit e shpërndan raportin përfundimtar tek të gjithë palët e rëndësishme.

Rezultatet

- Raporti përfundimtar është shpërndarë.

Vlerësimi me ri-planifikim

Në jetën e përditshme shumë projekte janë zhvilluar pa planifikimin e duhur, thjesht si reagim ndaj një ideje apo parandjenje. Kjo nuk do të thotë se këto projekte nuk kanë vlerë; në të vërtetë ideja fillestare apo parandjenja mund të kenë qenë shumë të qëlluara. Por qëndrueshmëria e këtyre projekteve në realitetin e përditshëm nuk është e lehtë. Kalimi nga një ide e mirë në konkretizimin e saj e nënkupton ndërveprimin e vazhdueshëm me aktorët e tjerë të përditshmërisë. Pavarsisht a janë organizata apo individë, vepruesit e botës moderne janë mësuar me procedura të përcaktuara saktë dhe me veprime të strukturuara logjikshëm. Nëse projekti nuk përkon me procedura dhe veprime të tilla, vështirë se mund të bashkëpunohet me njerëzit të cilët presin që projekti të përmbajë struktura të planifikuara, dhe kjo është me rëndësi nëse këta njerëz vendosin për mbështetjen financiare të projektit. Prandaj, një projekt në dukje i qëlluar mund të ketë nevojë për riplanifikim ashtuqë të vihet në veprim brenda një kornize të me strukturë të qartë, si ajo që e ofron formati i kornizës logjike. Poashtu, ka projekte që janë planifikuar me një radhitje të caktuar, por gjatë fazës së realizimit janë ballafaquar me probleme për një varg arsyesh. Kjo mund të ketë ndodhur për shkak të ndryshimit të kushteve të jashtme, për shkak të ndryshimit të ideve të donatorëve, për shkak të ndryshimit të nevojave të grupit përfitues, dhe kështu me radhë.

Në të gjitha këto raste, vlerësimi i planifikuar mirë i PROJEKTIT- MAPA e mundëson ri-planifikimin e projektit në mënyrë të tillë ashtuqë projektit i forcohet lidhja e brendshme logjike dhe dokumentet e tij paraqiten me një format përgjithsisht të pranueshëm e të kuptueshëm. Me këtë qëllim, kapitulli i ardhshëm e parashtron një seri veprimesh të nevojshme për vlerësimin me ri-planifikim, pa u mjaftuar vetëm në përmendjen e dallimeve mes këtij procesi dhe atij të vlerësimit normal.

Përgatitja e takimit të vlerësimit me ri-planifikim I

Parakushtet

- Ashtu si në vlerësimin "normal" të PROJEKTIT- MAPA, parakushti kryesor dhe i parë për vlerësimin MAPA me ri-planifikim është dëshira e atyre që kanë të bëjnë me projektin për të marrë pjesë bashkarisht në vlerësimin gjithëpërfshirës.
- Parakushti i dytë është vendimi për ta përdorur këtë vlerësim si një mundësi të ri-planifikimit.
- Parakushti i tretë është sigurimi i buxhetit për organizimin e dy takimeve të punës për vlerësimit me ri-planifikim, me të gjitha përgatitjet e nevojshme logjistike.

Pyetjet udhëzuese

- Kush përgjigjet për vlerësimin dhe riplanifikimin? (Kush do të jetë promovuesi i vlerësimit dhe i projektit, ekipi i vlerësimit dhe i projektit, dhe eksperti?)
- Kush do të marrë pjesë në vlerësim dhe në ri-planifikim? Lista mund të ndryshojë nga ajo e vlerësimit të pastër për shkak të nevojës të përfshirjes të vendim-marësve dhe përfaqësuesve të grupeve të interesuara që mund të marrin përsipër obligime në emër të grupeve të veta për projektin "e ri" (d.m.th. projektin pas ri-planifikimit)
- Cilat informata ekzistojnë për vlerësimin dhe ri-planifikimin? Sa herë që vlerësimi ka për qëllim t'i shërbejë ri-planifikimit, parashihet nevoja për më shumë informata. Krahasuar me vlerësimin e "pastër" ose "normal", është e rëndësishme analiza e ambientit (institucional dhe shoqëror) të projektit dhe e rrethanave të përgjithshme.
- Kush do t'i udhëheqë workshop-et e vlerësimit dhe ri-planifikimit?
- Cilat përgatitje logjistike duhet të përfundojnë para takimit të vlerësimit me ri-planifikim I?
- Kush do të jetë "raportuesi", edhe për vlerësim edhe për dokumentin e projektit të ri?

Hapat konkretë

8) Emërtohet promovuesi i vlerësimit dhe projektit (i cili mund të jetë apo mos jetë personi i njejtë si promovuesi i projektit gjatë fazës së planifikimit), që mund të plotësohet edhe me caktimin e një ekipi të vlerësimit dhe ri-planifikimit.
9) Promovuesi i vlerësimit dhe i projektit, bashkë me ekipin e vlerësimit dhe ri-planifikimit, i mbledh të gjitha të dhëna t ekzistuese dhe i përmbledh në një dokument që u shpërndahet pjesëmarrësve të takimit të vlerësimit me ri-planifikim I.
10) Angazhohet një vlerësues i jashtëm nëse me këtë pajtohet vetë organizata apo organizata financuese.
11) Angazhohen udhëheqësit e takimeve të vlerësimit me ri-planifikim. Si zakonisht, është e këshillueshme që të merret një ekip i dy udhëheqësve të pavarur (p.sh asnjëanës) të cilët do t'i udhëheqin takimet në mënyrë sa më objektive që të jetë e mundur.
12) Identifikohen dhe ftohen pjesëmarrësit. Ashtu si me takimet e tjera të punës për planifikim dhe vlerësim, në takimet e vlerësimit me ri-planifikim duhet të jenë të pranishëm të gjithë palët e rëndësishme ,sidomos partnerët e projektit dhe përfaqësuesit e grupit përfitues.
13) Përfundojnë përgatitjet logjistike për takimin e vlerësimit me ri-planifikim I , duke përfshirë datën dhe vendin e përshtatshëm, përgatitjen e sallës dhe materialeve, ftesat për pjesëmarrësit dhe vërtetimin e ardhjes së tyre, arranzhimin e udhëtimit dhe vendosjes, etj.(shih poashtu shtojcën 1).
14) Caktohet/ emërtohet "raportuesi i vlerësimit me ri-planifikim"

Rezultatet

- Përgatitet dokumenti i vlerësimit me ri-planifikim, që i përmban të dhënat e përmbledhura nga promovuesi i vlerësimit dhe ekipi i vlerësimit. U shpërndahet të gjithë pjesëmarrësve.
- Është angazhuar vlerësuesi i jashtëm, nëse ka nevojë, dhe ai/ajo pajtohet të punojë sipas metodës MAPA .
- Janë angazhuar udhëheqësit e takimeve.

- Janë identifikuar dhe janë ftuar pjesëmarrësit, të cilët e kanë vërtetuar ardhjen e vet.
- Kanë përfunduar përgatitjet logjistike.
- Është caktuar "raportuesi i vlerësimit me ri-planifikim".

Takimi i vlerësimit me ri-planifikim I

Parakushtet

- Janë arritur të gjitha rezultatet e fazës përgatitore.
- Janë të pranishëm të gjithë pjesëmarrësit, të cilët i kanë lexuar materialet e ekipit të vlerësimit dhe ri-planifikimit, dhe pajtohen të marrin pjesë në vlerësimin me pjesëmarrës.

Pyetjet udhëzuese

- Cilat probleme synon t'i zgjidhë projekti?
- Cilat qëllime projekti
  a) synonte t'i arrijë në formën e tij të tashme?
  b) do të duhej t'i përmbushë, sipas analizës së tanishme?
- Cilët tregues do ta mundësojnë matjen e arritjeve të këtyre qëllimeve të projektit?
- Cilat të dhëna nevojiten për t'i bërë këto matje?
- Ku mund të gjenden këto të dhëna?
- Me cilën metodë mund të mblidhen këto të dhëna?
- Në cilën formë këto të dhëna janë më të dobishme për procesin e vlerësimit dhe ri-planifikimit (në cilin format do të jenë raportet me këto të dhëna)?
- Cilat janë efektet e tjera të projektit?
- Cilët do të jenë pjesëmarrësit e tjerë të takimit të punës për vlerësim me ri-planifikim II, duke e pasur parasysh nevojën për të sjellë vendime përfundimtare me konsensus për ri-planifikim?

Hapat konkretë

1) Udhëheqësit e përgatisin sallën dhe materialet.
2) Pjesëmarrësve u urohet mirëseardhja dhe të gjithë prezantohen.
3) Uhëheqësit u ndihmojnë pjesëmarrësve të bëjnë një ushtrim diagnostik (shih shtojcën 4) që sheh "përtej" projektit, edhe nëse projekti duket se zhvillohet mirë. Duhet filluar me mbledhjen e të gjithë problemeve të situatës përkatëse ashtuqë qëllimet e ardhshme të projektit të mund të përcaktohen qartësisht. Kjo është poashtu e nevojshme për të nxjerrë në pah se cilat të dhëna plotësuese nevojiten për workshop-in e vlerësimit me planifikim II. Mbledhja e këtyre të dhënave plotësuese është detyrë e rëndësishme për fazën përgatitore të këtij takimi të punës.
4) Pjesëmarrësit i nxjerrin treguesit ashtu si dhe qëllimet nga diagnoza e përbashkët. Këtu duhet bërë dallimi mes treguesve që e shënojnë suksesin e deritashëm të projektit dhe treguesve që do ta masin suksesin e projektit pas ri-planifikimit. Mbledhja e të dhënave për llojin e parë të treguesve i takon gantogramit për përfundimin e vlerësimit, ndërkaq, mbledhja e të dhënave për treguesit e dytë do të bëhet pjesë e sistemit të monitorimit dhe vlerësimit të projektit pas ri-planifikimit.
5) Treguesit për vlerësim vendosen mbi mur, dhe njëri pas tjetrit testohen me pyetjet e mëposhtme:
   - A ekzistojnë të dhënat për këtë tregues?
   - A mund të sigurohen këto të dhëna para workshop-it të vlerësimit me ri-planifikim II?
   - Ku mund të gjenden këto informata?
   - Me cilat metoda sigurohen të dhënat e nevojshme?
   - Kush do t'i mbledhë këto të dhëna?
   - Në çfarë forme do të prezantohen këto të dhëna?

   E gjithë kjo do të rezultojë me një tabelë për përfundimet e pjesës së vlerësimit në workshop-in e vlerësimit me ri-planifikim II (shih fig. 13: *Mbledhja e të dhënave* në shtojcën 7c).
6) Pjesëmarrësit e përpilojnë së bashku një kornizë logjike të përkohshme për projektin e ri-planifikuar , duke u përpjekur për ta përcaktuar informacionin e nevojshëm për formën përfundimtare të kornizës logjike që do të përpilohet në workshop-in e vlerësimit me ri-planifikim II.

Rezultatet

Përpilohen dokumentet e mëposhtme:

- Gantogrami për mbledhjen e të dhënave të nevojshme për ta përmbyllur vlerësimin
- Gantogrami për mbledhjen e të dhënave plotësuese të nevojshme për ri-planifikimin e projektit
- Korniza e përkohshme logjike për projektin e ri-planifikuar

Përgatitja e workshop-it të vlerësimit me ri-planifikim II

Parakushtet

- Janë aritur rezultatet e workshop-it të vlerësimit me ri-planifikim I (p.sh. është përgatitur gantogrami për mbledhjen e të dhënave për vlerësim dhe gantogrami për mbledhjen e të dhënave për ri-planifikim).
- Të dhënat e nevojshme i ofrojnë ata që disponojnë me to.
- Ekipi është i mjaftueshëm për mbledhjen e të gjitha të dhënave të nevojshme.

Pyetjet udhëzuese

- A ekzistojnë të dhënat e nevojshme?
- A ka të dhëna plotësuese, edhe për vlerësimin edhe për ri-planifikimin?
- Në çfarë forme do të paraqiten të dhënat për procesin përkatës?
- Në cilën formë do t'i përmbledhë raporti i përkohshëm të dhënat e mbledhura dhe të përgatitura nga ekipi i vlerësimit me ri-planifikim?
- Cilat janë të dhënat ndihmëse?
- Kujt do t'i dërgohet raporti i përkoshëm i vlerësimit?

- Kujt do t'i dërgohet raporti me të dhënat plotësuese për ri-planifikim?
- Kush do të marrë pjesë në workshop-in e vlerësimit me ri-planifikim II? A ka mundësi që gjatë mbledhjes të të dhënave plotësuese ekipi e kupton se duhen ftuar pjesëmarrës të tjerë (ata që nuk janë ftuar gjatë workshop-it të vlerësimit me ri-planifikim I).
- Cilat përgatitje logjistike bëhen para fillimit të workshop-it të vlerësimit me ri-planifikim II?

Hapat konkretë

1) Të dhënat i mbledhin ata që janë përgjegjës sipas gantogramit për vlerësim dhe gantogramit për përgatitje të ri-planifikimit.
2) Ekipi i vlerësimit me ri-planifikim përgatit një version pune të raportit për vlerësim nga të dhënat e mbledhura, sipas udhëzimeve të përcaktuara në workshop-in e vlerësimit me ri-planifim I (që kanë hyrë në raportin për këtë takim pune të përgatitur nga "raportuesi"). Versioni i punës i raportit u shpërndahet pjesëmarrësve të takimit të punës dhe të tjerëve, reagimi i të cilëve do të ishte i dobishëm.
3) Ekipi i vlerësimit me ri-planifikim e përgatit dokumentin e përkohshëm të projektit të ri-planifikuar, duke e përfshirë edhe kornizën logjike të përkoshme dhe të dhënat plotësuese të mbledhura gjatë kësaj faze. Ky dokument u shpërndahet të gjithë pjesëmarrësve të workshop-it të vlerësimit me ri-planifikim II.
4) Pjejsëmarrësit e workshop-it të vlerësimit me ri-planifikim II janë ftuar dhe pjesëmarja e tyre është vërtetuar, poashtu, përgatitjet logjistike për workshop-in e vlerësimit me ri-planifikim II kanë përfunduar, duke përfshirë kohën, vendin, materialet, udhëtimin dhe vendosjen (shih shtojcën 1).

Rezultatet

- Përgatitet raporti i përkohshëm për vlerësim dhe shpërndahet.
- Përgatitet dokumenti i përkohshëm për projektin e ri-planifikuar dhe shpërndahet.
- Të gjithë pjesëmarrësit e workshop-it për vlerësim me ri-planifikim II janë ftuar dhe e kanë vërtetuar pjesëmarrjen e vet.

- Kanë përfunduar përgatitjet logjistike të workshop-it për vlerësim me ri-planifikim II.

Workshop-i i vlerësimit me ri-planifikim II

Parakushtet

- Janë arritur rezultatet e fazës përgatitore.
- Të gjithë vendim-marësit dhe /ose përfaqësuesit e palëve të rëndësishme janë të pranishëm.

Pyetjet udhëzuese

A) Pyetjet udhëzuese për pjesën e vlerësimit të workshop-it të vlerësimit me ri-planifikim II

- Cilat probleme synonte t'i zgjidhë projekti?
- Sa e ka përmbushur projekti këtë detyrë, sipas të dhënave të mbledhura (p.sh. cilën shkallë të arritjes e tregojnë të dhënat)?
- Në çfarë mase ka qenë i suksesshëm projekti ?
- Cilat janë efektet e tjera të projektit?
- Cila do të jetë forma e raportit të vlerësimit?

B) Pyetjet udhëzuese për pjesën e ri-planifikimit të workshop-it të vlerësimit me ri-planifikim II

- Cilat janë qëllimet dhe grupi/grupet përfituese të projektit?
- Me cilat aktivitete do të arrihen këto qëllime?
- Cilët do të jenë partnerët e projektit?
- Si mund të monitorohen aktivitetet dhe të maten arritjet e qëllimeve?
- Si do të duket korniza logjike e projektit të ri-planifikuar?

- Si do të duket plani i realizimit të projektit? Ky do të përfshijë një përmbledhje të aktiviteteve, përgjegjësit për këto aktivitete, kontributet e nevojshme për to, dhe monitorimin e këtyre aktiviteteve (shih shtojcën 7).
- Cili do të jetë buxheti i projektit?

Hapat konkretë

1) Udhëheqësit e përgatisin dhomën, dhe i vendosin në mur të gjitha rezultatet e workshop-it të vlerësimit me ri-planifikim I (listën e treguesve, Gantogramin për mbledhjen e informatave, dhe kornizën e përkohshme logjike për projektin e ri-planifikuar).
2) Pjesëmarrësve u urohet mirëseardhja dhe të gjithë prezantohen.
3) Bashkarisht, pjesëmarrësit e rishikojnë raportin e përkohshëm dhe u përgjigjen këtyre pyetjeve për secilin tregues të caktuar gjatë takimit të vlerësimit I
   A janë të dhënat për treguesin të sakta?
   – A është i saktë përfundimi që del nga të dhënat ?
   Nëse në ndërkohë kanë arritur reagime për raportin e përkohshëm, duhen marë parasysh edhe këto.
4) Poashtu, duhet së bashku të diskutohen këto pyetje:
   – A janë të sakta rekomandimet dhe përfundimet për secilin kapitull?
   – A sjellin rekomandimet argumente të forta për ri-planifikim ashtu si është vendosur në workshop-in e vlerësimit me ri-planifikim II?
   – A ka shkaktuar projekti efekte të tjera (shih shtojcën 18 për modelin e vlerësimit të efektit)?
5) Pjesëmarrësit sjellin vendim me konsensus për të gjitha këto pika në mënyrë që pastaj ekipi i vlerësimit dhe ri-planifikimit të mund të shkruajë një raport të përfunduar për vlerësimin.
6) Pjesëmarrësit pastaj i kthehen kornizës së përkohshme logjike dhe e rishikojnë në prizmën e të dhënave plotësuese që janë mbledhur në ndërkohë dhe u janë shpërndarë në formën e dokumentit të përkohshëm të projektit. Gjithë ajo që është thënë më sipër për kornizën logjike (shih shtojcën 6) vlen edhe këtu. Atëherë kur arrihet marrëveshja për qëllimet dhe supozimet, pjesëmarrësit i sjellin vendimet përfundimtare për aktivitetet e

projektit, për mjetet që duhen për këto aktivitete, për përgjegjësit dhe periudhat kohore të këtyre aktiviteve, si dhe për mbledhjen e të dhënave për matjen e treguesve.

7) Duke u mbështetur në këto vendime, pjesëmarrësit e përpilojnë një plan të realizimit të projektit, e përcaktojnë profilin e personelit, vendosin për sistemin e monitorimit dhe vlerësimit, dhe e finalizojnë buxhetin.
8) Së fundi, pjesëmarrësit duhet të pajtohen për organizatën ku do të dorëzohet propozimi i projektit për të kërkuar financim.
9) "Raportuesi " duhet t'i regjistrojë me vemendje të gjitha këto vendime.
10) Në disa raste është e këshillueshme të mblidhen dhe të shkatërrohen kopjet e përkohshme në fund të sesionit.

Rezultatet

- Të gjitha vendimet për raportin e vlerësimit janë marrë dhe janë regjistruar.
- Korniza logjike për ri-planifikimin e projektit është finalizuar.
- Plani i realizimit për projektin e riplanifikuar është përcaktuar.
- Është vendosur për buxhetin e projektit të riplanifikuar.
- Ekziston marrëveshja për formatin e dokumentit.
- Identifikohet organizata financuese për projektin e ri-planifikuar.

Finalizimi i vlerësimit dhe ri-planifikimit

Parakushtet

- Janë arritur rezultatet e workshop-it të vlerësimit me riplanifikim II dhe janë regjistruar.
- Personeli për finalizimin e raportit të vlerësimit dhe të dokumentit të projektit është i mjaftueshëm

Pyetjet udhëzuese

- Kush do ta përgatisë raportin e vlerësimit?
- Kujt do t'i dërgohet raporti i vlerësimit ?
- Kush do ta përgatisë dokumentin e projektit të ri-planifikuar ?
- Kujt do t'i dërgohet dokumenti i projektit?

Hapat konkretë

1) Ekipi i vlerësimit dhe ri-planifikimit përgatit një raport të vlerësimit në bazë të vendimeve të workshop-it të vlerësimit me ri-planifikim II.
2) Raporti i vlerësimit u dërgohet pjesëmarrësve të takimit të punës, organizatës financuese, dhe cilësdo palë që do të duhej ta marrë raportin (për shembull organizata e mundshme financuese për projektin e ri-planifikuar, nëse nuk është po ajo që financon aktualisht).
3) Ekipi i vlerësimit dhe ri-planifikimit përgatit dokumentin e projektit të ri-planifikuar, duke i shfrytëzuar dokumentet dhe vendimet e workshop-it të vlerësimit me riplanifikim II.
4) Dokumenti i projektit u shpërndahet pjesëmarrësve të workshop-it të vlerësimit dhe ri-planifikimit II, nga të cilët kërkohen komente përfundimtare.
5) Pasiqë të jenë bërë përmirësimet e nevojshme, dokumenti i projektit i dërgohet organizatës financuese të identifikuar në workshop-in e vlerësimit dhe ri-planifikimit II.

Rezultatet

- Raporti i vlerësimit është përfunduar dhe është shpërndarë.
- Dokumenti i projektit është përfunduar, shpërndarë, dhe është dorëzuar për financim te organizata financuese në formë të propozimit të projektit.

Planifikimi i përshpejtuar

Ka projekte për të cilat nuk ia vlen të bëhen gjithë shpenzimet që nevojiten për tërësinë e dy seancave të planifikimit në PROJEKTIN- MAPA. Kjo është sidomos e vërtetë për projektet e vogla apo rutinore.

Projektet e rutinës janë ato projekte të cilat një organizatë i ndërmerr shpesh, prandaj dhe nevojiten ndryshime minimale për secilin rast me "procedurë standarde" . Një shembull i projektit rutinor është organizimi i workshop-eve në një institucion trajnimi. Megjithate, madje edhe projektet rutinore kanë nevojë të ndryshohen që t'i përcjellin ndryshimet në ambient dhe/ose në grupin përfitues; prandaj, për to nevojitet një takim planifikues me pjesëmarrje sipas procedurës të PROJEKTIT –MAPA. Kjo nuk do të thotë se takimi i punës duhet të zgjasë shumë.

Projekti konsiderohet si "i vogël " në rast se shpenzimet për mbajtjen e plotë të procesit të planifikimit me PROJEKTIN –MAPA janë po aq të mëdha apo madje dhe i kalojnë shpenzimet e vetë projektit. Natyrisht, shpenzimet e planifikimit duhet të mos i kalojnë kufijtë e arsyeshëm të buxhetit të tërësishëm. Definicioni i këtij "kufiri të arsyeshëm", megjithate është përgjegjësi e organizatës. Prandaj, është e këshillueshme që organizata të përpilojë rregulla dhe kritere të qarta për projektet të cilat mund të "përshpejtohen ".

Përgatitja e workshop-it të planifikimit të përshpejtuar

Parakushtet

- Projekti i plotëson kushtet e organizatës për planifikim të përshpejtuar.
- Është marrë vendimi për planifikim të përshpejtuar të PROJEKTIT-MAPA.
- Ka mjete për organizimin e planifikimit të përshpejtuar të PROJEKTIT- MAPA.
- Caktohet promovuesi i projektit (dhe ekipi i projektit, po qe nevoja).

Pyetjet udhëzuese

Për dallim nga procesi "normal" i planifikimit në PROJEKTIN- MAPA, planifikimi i përshpejtuar nuk e parasheh takimin e dytë të punës. Prandaj, në takimin e punës për planifikim të përshpejtuar duhet të marrin pjesë *të gjitha* palët dhe *të gjitha* të dhënat e rëndësishme duhet të sigurohen *para* se të mbahet takimi i punës.

Pyetjet udhëzuese janë sa vijojnë :

- Kush do të jetë promovuesi i projektit/ekipi promovues?
- Cilat probleme synon t'i zgjidhë projekti?
- Cilët do të jenë pjesëmarrësit e takimit të planifikimit të përshpejtuar? Këtu përfshihen edhe këto nën-pyetje:
  - Cilët janë palët e interesuara?
  - Cili është/janë grupi/et përfitues(e)?
  - Cilët janë partnerët e projektit?
  - Cilët ekspertë nevojiten?
  - Cilët janë vendim-marrësit në secilin nga këto grupe?
  - Cila do të jetë organizata financuese? Kjo pyetje ka të bëjë me kriteret e përzgjedhjes në organizatën përkatëse të cilat merren parasysh gjatë workshop-it të planifikimit të përshpejtuar.
- Cilat informata nevojiten për takimin e planifikimit të përshpejtuar?
- Si do të mblidhen këto të dhëna? Në rastin e projekteve rutinore, ka mundësi që të dhënat tanimë ekzistojnë, bashkë me kornizën logjike dhe me planin e realizimit të projektit (i cili vetëm duhet të përtrihet).
- Kush do ta udhëheqë takimin e planifikimit të përshpejtuar?

Hapat konkretë

1) Promovuesi i projektit (dhe ekipi) i mbledh të dhënat për palët e rëndësishme dhe komunikon me ta.

2) Promovuesi i projektit (dhe ekipi) i mbledh dhe i përpunon të gjitha të dhënat e rëndësishme për projektin.
3) Promovuesi i projektit (dhe ekipi) i angazhon udhëheqësit për takimin e punës të planifikimit të përshpejtuar.
4) Promovuesi i projektit (dhe ekipi) i fton pjesëmarrësit, e vërteton arrdhjen e tyre, e shpërndan dokumentin e të dhënave me kohë, dhe i kryen të gjitha përgatitjet e nevojshme logjistike, duke përfshirë vendin dhe kohën e takimit të punës, aranzhimet e udhëtimit dhe vendosjes, etj. (shih shtojcën 1).

Rezultatet

- Të gjitha të dhënat e rëndësishme janë përgatitur dhe shpërndarë.
- Të gjithë palët e rëndësishme janë ftuar dhe është vërtetuar pjesëmarrja e tyre.
- Janë angazhuar udhëheqësit e takimit të punës.
- Kanë përfunduar përgatitjet logjistike për takimin e planifikimit të përshpejtuar.
- Është caktuar “raportuesi “ për takimin e planifikimit të përshpejtuar.

Workshop-i i planifikimit të përshpejtuar

Parakushtet

- Janë aritur rezultatet e fazës përgatitore.
- Pjesëmarrësit janë të pranishëm, i kanë lexuar materialet e shpërndara, dhe dëshirojnë të vazhdojnë.

Pyetjet udhëzuese

Ka dy mundësi:

a) Projekti është rutinor
b) Projekti është "i vogël " dhe i plotëson kriteret e organizatës për planifikim të përshpejtuar.

Në rastet e projekteve rutinore, ka vetëm një pyetje udhëzuese:

- Cilat ndryshime duhet të bëhen në kornizën logjike dhe në planin e realizimit që të vazhdohet me projektin ?

Nëse projekti është "i vogël", parashtrohen një sërë pyetjesh udhëzuese të PROJEKTIT-MAPA:

- Cilat probleme synon t'i zgjidhë projekti ?
- Cilat qëllime synon t'i arrijë projekti?
- Si mund të matet arritja e këtyre qëllimeve? (Me cilët tregues?)
- Cili është /janë grupi/et përfitues(e)?
- Cilët janë partnerët e projektit?
- Cilët janë pjesëmarrësit e tjerë të rëndësishëm?
- Cila është korniza logjike për projektin ? Këtu përfshihen të gjitha pyetjet e tjera që duhen përgjigjur për t'u përpiluar një kornizë logjike e mirëfilltë (shih shtojcën 6).
- Kush do të jetë përgjegjës për aktivitetet e projektit?
- Cili është plani i realizimit të projektit (shih shtojcën 7)?
- Cili është sistemi i monitorimit dhe vlerësimit të projektit (Shih shtojcën17)?
- Cili është buxheti i projektit?
- Cila do të jetë organizata financuese?
- Cili është formati i përshtatshëm për dokumentin final të projektit /propozimin e projektit?

Hapat konkretë

1) Udhëheqësit e përgatisin sallën dhe materialet e nevojshme.
2) Pjesëmarrësve u urohet mirëseardhje dhe të gjithë prezantohen.

3) “Raportuesi ” e regjistron procesin e takimit, pavarsisht cilin nga këto dy drejtime e merr:

Nëse projekti është rutinor, pjesëmarrësit e shikojnë së bashku kornizën logjike, planin e realizimit, dhe buxhetin e projektit, që të marrin vendime përfundimtare për secilën pikë se a duhet ngelur siç është apo duhet ndryshuar sipas situatës së tanishme. Këto vendime i mundësojnë promovuesit të projektit dhe ekipit ta finalizojnë dokumentin/ propozimin e projektit që do të dorëzohet për financim në organizatën e cila identifikohet në takimin e punës.

Nëse projekti është “i vogël” dhe jorutinor, takimi i punës vazhdon në mënyrë të njëjtë si workshop-i i planifikimit II i procedurës “normale”.

4) Pjesëmarrësit kalojnë nëpër fazën e diagnostifikimit duke i radhitur problemet karakteristike të situatës përkatëse (shih shtojcën 4), dhe po të jetë e nevojshme e konstruktojnë një “trung të problemeve” (shih shtojcën 5a) dhe bëjnë një analizë të grupit përfitues (shih shtojcën 12).
5) Pjesëmarrësit i përcaktojnë qëllimet e projektit që merren me problemet përkatëse, po qe nevoja duke e ndërtuar “trungun e qëllimeve” (shih shtojcën 5a).
6) Pjesëmarrësit e përpilojnë kornizën logjike të projektit (shih shtojcën 6), dhe diskutojnë për këto pika :

   a) treguesit që e mundësojnë matjen e arritjeve të qëllimeve

   b) aktivitetet që çojnë kah arritja e qëllimeve

   c) supozimet për ambientin (kushtet që duhen plotësuar për të qënë projekti i suksesshëm).
7) Hapi i ardhshëm është analiza e rreziqeve të projektit (shih shtojcën 10).
8) Plani i realizimit të projektit (shih shtojcën 7) i përcakton përgjegjësitë dhe periudhën kohore të aktiviteteve, ashtu si dhe mjetet e nevojshme (materialet dhe personeli) për t’i kryer këto. Një pjesë e planit të realizimit e përfshin përpilimin e sistemit të monitorimit dhe vlerësimit për projektin.
9) Së fundi, llogaritet buxheti i projektit dhe identifikohet organizata financuese.

Rezultatet

Përgatiten dokumentet e mëposhtme :

- Korniza logjike përfundimtare e projektit
- Plani i implementimit të projektit
- Buxheti i projektit.

Finalizimi

Parakushtet

- Janë arritur rezultatet e takimit të punës të planifikimit të përshpejtuar.

Pyetjet udhëzuese

- Cili do të jetë formati i dokumentit të projektit?
- Kujt do t'i dërgohet dokumenti i projektit?
- Cila do të jetë organizata financuese?

Hapat konkretë

1) Promovuesi i projektit dhe ekipi e përgatisin dokumentin e prjektit/propozimin e projektit, duke u nisur nga vendimet e takimit të punës të dokumentuara nga "raportuesi".
2) Propozimi i projektit u shpërndahet të gjithë pjesëmarrësve të planifikimit të përshpejtuar dhe dorëzohet për financim në organizatën përkatëse.

Rezultatet

- Propozimi i projektit dorëzohet në organizatën financuese.

Vlerësimi i përshpejtuar

Përgatitja e takimit të vlerësimit të përshpejtuar

Parakushtet

- Projekti i plotëson kriteret e organizatës për vlerësim të përshpejtuar, duke përfshirë procesin e mirëfilltë të planifikimit që ka rezultuar me një kornizë logjike dhe me planin e realizimit ku përcaktohen treguesit dhe supozimet.
- Menaxhmenti ka vendosur ta përdorë vlerësimin e përshpejtuar MAPA .
- Ekzistojnë mjetet për organizimin e takimit të vlerësimit të përshpejtuar të PROJEKTIT-MAPA.
- Caktohet promovuesi i vlerësimit dhe ekipi i vlerësimit .

Pyetjet udhëzuese

- Cilat të dhëna ekzistojnë për zbatimin e vlerësimit?
- Si mund të mblidhen të dhënat (a nevojiten ekspertë)?
- Cili do të jetë formati i raportit të përkohshëm të vlerësim të përpiluar nga promovuesi i vlerësimit dhe ekipi i vlerësimit ?
- Kush do të marrë pjesë në takimin e vlerësimit të përshpjtuar?
  Duhet pasur parasysh se ka vetëm një takim vlerësimi të përshpejtuar; prandaj, të gjithë partnerët e rëndësishëm duhet të jenë të pranishëm apo t'i dërgojnë përfaqësuesit e vet në mënyrë që të arrihet konsensus për shkallën e suksesit të projektit.
- Kush do ta udhëheqë takimin e vlerësimit të përshpejtuar?
- Cilat përgatitje logjistike duhet të kryhen që të mbahet takimi i vlerësimit të përshpejtuar?

Hapat konkretë

1) Promovuesi i vlerësimit dhe ekipi i mbledhin të dhënat e nevojshme dhe përgatisin një raport të përkohshëm.

2) Promovuesi i vlerësimit dhe ekipi i identifikojnë pjesëmarrësit e takimit të vlerësimit të përshpejtuar.
3) Promovuesi i vlerësimit dhe ekipi i angazhojnë udhëheqësit për takimin e vlerësimit të përshpejtuar.
4) Promovuesi i projektit dhe ekipi i ftojnë pjesëmarrësit, e vërtetojnë ardhjen e tyre, e shpërndajnë raportin e përgatitur që më parë, dhe i përfundojnë të gjitha përgatitjet logjistike, duke përfshirë caktimin e vendit dhe kohës, aranzhimet e udhëtimit dhe vendosjes, etj. (shih shtojcën 1)

Rezultatet

- Të dhënat ekzistuese janë mbledhur dhe përpunuar në një raport të përkohshëm. .
- Pjesëmarrësit janë ftuar dhe e kanë vërtetuar arrdhjen e vet.
- Versioni i punës i raportit u është shpërndarë pjesëmarrësve.
- Janë angazhuar udhëheqësit e takimit të vlerësimit të përshpejtuar.
- Kanë përfunduar përgatitjet logjistike të takimit të vlerësimit të përshpejtuar.
- Është caktuar "raportuesi" për takimin e vlerësimit të përshpejtuar.

Takimi i vlerësimit të përshpejtuar

Parakushtet

- Janë arritur rezultatet e fazës përgatitore.
- Pjesëmarrësit, duke përfshirë edhe vendim-marrësit e rëndësishëm dhe përfaqësuesit e autorizuar, janë të pranishëm dhe e kanë lexuar versionin e punës të raportit.
- Janë sjellë të gjitha të dhënat që e mbështesin versionin e punës të raportit.

Pyetjet udhëzuese

- Shikuar në prizmën e dokumentacionit mbështetës, a është i saktë raporti i përkohshëm i përgatitur nga promovuesi i vlerësimit dhe ekipi?
  Më hollësisht këtu përfshihen këto pyetje:
  - Cilat probleme pritej që t'i zgjidhë projekti ?
  - Në çfarë mase janë përmbushur qëllimet e projektit ?
  - A janë supozimet ku mbështetet projekti ende të vlefshme ?
  - Sa është projekti
    - efikas?
    - i efektshëm?
    - i përshtatshëm?
    - i qëndrueshëm?
- Cilat janë efektet e tjera të projektit ?

Hapat konkretë

1) Udhëheqësit e përgatisin sallën dhe materialet, dhe i vendosin në mure treguesit dhe të dhënat e mbledhura.
2) Pjesëmarrësve u urohet mirëseardhje dhe të gjithë prezantohen.
3) Pjesëmarrësit i kontrollojnë treguesit sipas të dhënave ekzistuese, dhe arrijnë marrëveshje për arritjet e secilit prej tyre.
4) Pjesëmarrësit vendosin se a janë supozimet e projektit ende të vërteta.
5) Pjesëmarrësit e diskutojnë efikasitetin, efektshmërinë, përshtatshmërinë, dhe qëndrueshmërinë e projektit,në bazë të të dhënave që i kanë.
6) Pjesëmarrësit i kontrollojnë të dhënat dhe i shprehin njohuritë e veta lidhur me efektet e tjera që mund t'i ketë pasur projekti (shih shtojcën 18 për modelin e vlerësimit të pasojave).
7) Pas hapave të mësipërm, pjesëmarrësit i vlerësojnë përfundimet dhe rekomandimet e raportit të përkohshëm të përgatitur nga promovuesi i vlerësimit (dhe ekipi) dhe arrijnë konsensusin për përfundimet dhe rekomandimet.

Rezultatet

- Projekti është vlerësuar (p.sh. “raportuesi “ i ka dokumentuar të gjitha vendimet për raportin e vlerësimit të përpiluar nga promovuesi i vlerësimit dhe ekipi).

Finalizimi

Parakushtet

- Raporti i vlerësimit të përshpejtuar e ka arritur qëllimin e vet.

Pyetjet udhëzuese

- Kujt do t’i dërgohet raporti i vlerësimit?
- Cilin format do ta ketë raporti i vlerësimit?

Hapat konkretë

1) Promovuesi i vlerësimit, “raportuesi ”, dhe ekipi, përgatisin një raport përfundimtar të vlerësimit sipas specifikave që i kërkon organizata financuese (për formatin standard shih shtojcën 20).
2) Raporti i vlerësimit u dërgohet të gjithë pjesëmarrësve dhe i dorëzohet organizatës financuese.

Rezultatet

- Raporti i vlerësimit është shpërndarë.

PJESA III: SHTOJCAT

Lista e shtojcave

SHTOJCA 1: Lista kontrolluese për përgatitjen e takimeve të punës

SHTOJCA 2: Udhëheqja e takimeve të punës

SHTOJCA 3: Vizualizimi

SHTOJCA 4: Diagnoza e problemeve: “Fushat”problemore

SHTOJCA 5: Definimi i synimeve dhe qëllimeve të projektit

SHTOJCA 5a: “Trungu” i problemeve dhe “trungu” i qëllimeve

SHTOJCA 5b: Modeli i Eisenhower-it

SHTOJCA 6: Metoda e kornizës logjike (Logframe)

SHTOJCA 7: Plani i realizimit të projektit

SHTOJCA 7a: Monitorimi i aktiviteteve

SHTOJCA 7b: Gantogrami për përgatitjen e takimit të punës për planifikim

SHTOJCA 7c: Gantogrami për përgatitjen e takimit të punës për vlerësim

SHTOJCA 8: Ushtrimi i “spastrimit”

SHTOJCA 9: Ushtrimi “Ta rrëzojmë projektin”

SHTOJCA 10: Analiza e rezikut

SHTOJCA 11: Analiza e palëve të interesuara

SHTOJCA 12: Analiza e grupeve përfituese

SHTOJCA 13: Analiza e partnerëve

SHTOJCA 14: Analiza e kornizës institucionale

SHTOJCA 15: Analiza gjinore

SHTOJCA 16: Vlerësimi i shansit për sukses

SHTOJCA 17: Sistemi i monitorimit dhe vlerësimit

SHTOJCA 18: Matrica e vlerësimit të efekteve

SHTOJCA 19: Formati për dokumentin e projektit

SHTOJCA 20: Formati për raportin e vlerësimit

SHTOJCA 21: Profili i personelit

SHTOJCA 22: Kriteret e referimit

SHTOJCA 1: Lista kontrolluese për përgatitjen e takimeve të punës

Kjo listë kontrolluese shërben për t'i paraparë të gjitha ato që duhen bërë *para* takimit ashtuqë puna të ecë mbarë. Lista ka katër pjesë. Pjesa e parë ka të bëjë me pjesëmarrësit e takimit, e dyta me mirëqënjen fizike të pjesëmarrësve gjatë takimit (siç është furnizimi me ushqime), e treta me dhomën ku mbahet takimi, dhe e katërta me materialet e nevojshme për një takim të suksesshëm pune.

Përgatitjet e nevojshme për pjesëmarrësit e workshop-eve

- Janë ftuar tërë pjesëmarrësit e mundshëm dhe u janë dërguar të gjitha informatat dhe materialet e rëndësishme.
- Udhëheqësit dhe ekspertët janë informuar për kriteret e referimit.
- Të gjithë pjesëmarrësit e kanë vërtetuar pjesëmarrjen e tyre (duke i përfshirë edhe udhëheqësit dhe ekspertët në përputhje me kriteret e referimit).
- Janë bërë të gjitha përgatitjet e udhëtimit (sigurimi i biletave *dhe* rregullimi i vizave).
- Është siguruar vendosja për të gjithë pjesëmarrësit.
- Është siguruar transporti nga vendi ku janë vendosur pjesëmarrësit deri te vendmbajtja e takimit të punës.
- Është përgatitur lista e pjesëmarrësve.
- Nëse ekziston marrëveshja për kompenzimin e pagesave dhe/ose shpenzimeve ditore, janë përgatitur të hollat dhe procedurat e nevojshme.

Furnizimi me ushqime dhe pije

- Është gjetur vendi i përshtatshëm për pushimet e kafes dhe të drekes gjatë takimit. Do të ishte mire të gjendet një dhomë afër vendit ku mbahet workshop-i, dhe nëse dhoma e takimit është mjaft e madhe, mund të drekohet edhe aty.
- Janë porositur ushqimet, pijet, kafja dhe diçka për meze. Është e rëndësishme që të mendohet për të gjitha këto po deshëm të arrijmë rezultat të mirë; nuk mund të presim që pjesëmarrësit ta përqëndrojnë energjinë e vet mendore në detyrat e takimit të punës nëse nuk i plotësojnë nevojat e ushqimit. Prandaj këshillohet që jo vetëm të bëhen pushime për

kafe, por të ketë një "burim" të vazhdueshëm të kafes dhe pijeve të tjera, ashtu si dhe meze, gjatë gjithë kohës të takimit të punës.

Dhoma e takimit

- Dhoma është mjaft e madhe që t'u lejojë hapësirë tërë pjesëmarrësve.
- Ndriçmi është i mirë.
- Temperatura është e përshtatshme dhe dhoma është e ajrosur.
- Ka mjaft mure boshe që mund të shërbejnë për vizualizimin e ideve dhe rezultateve të diskutimit, apo ka mjaft hapësirë për t'i vendosur tri tabela të mëdha.
- Ka mjaft karrige për të tërë pjesëmarrësit.
- Karriget janë rregulluar në trajtë të gjysëm rrethit anembanë "hapësirës së ekspozitës" (murit bosh apo tabelave) ashtuqë të gjithë pjesëmarrësit mund ta shohin njëri tjetrin dhe informatat e ekspozuara.
- Janë siguruar të paktën dy tavolina (njëra për materialet e vizualizimit dhe tjetra për pijet dhe për mezet).

Materialet

Janë siguruar këto materiale:

- Dy (ose më shumë) tabela
- Tre (apo më shumë) tabela lëvizëse (nëse janë më të përshtatshme se muret ose nëse nuk ka vend nëpër mure)
- Sasi e mjaftueshme e letrës që vendoset mbi mur apo mbi tabela
- Letrat e prera të ngjyrave dhe nuansave të ndryshme (të paktën 20 për çdo pjesëmarrës)
- Shiritat e letrës ngjitëse (Selotejp)
- Shënues- markerë (Edding 33) të ngjyrave të ndryshme (për secilin nga pjesëmarrësit nga një të zi, të kaltërt, apo të gjelbërt, dhe të paktën edhe nga një në ngjyrë tjetër për udhëheqësit) që fshihen me ujë (për t'i shmangur njollat e pashlyeshme nga teshat apo nga muret, që mund të shkaktojnë gjendje acarimi)
- Gjilpëra me kokë (nëse përdoren tabelat lëvizëse, nevojiten të paktën 100 gjilpëra)
- Letra ngjitëse (të paktën 50 për secilin pjesëmarrës), të ngjyrave të theksuara (pa nuansa të hapura!)
- Shirit ngjitës

- Etiketa me emra për të gjithë pjesëmarrësit

SHTOJCA 2: Udhëheqja e takimit

Ashtu si kanë thënë njerëzit nga përvoja, “Të udhëheqësh është art dhe njëkohësisht shkathtësi.” Kjo do të thotë se ekzistojnë disa rregulla që mund të formulohen saktë dhe qartë, por përdorimi i tyre nënkupton një shkathësi të observimit dhe komunikimit e cila mund të përfitohet vetëm nga përvoja e gjatë dhe shkëmbimi i mendimeve me udhëheqës të tjerë.

Detyra e udhëheqësit është t'i ndihmojë një grupi njerëzish të punojnë bashkë për të arritur një rezultat të përbashkët, një rezultat që del nga përvoja, njohuria, arsyeshmëria, dhe kreativiteti i *të gjithë* pjesëmarrësve. Rjedhimisht ky është një rezultat unik që ka dalë nga procesi i bashkëpunimit të një grupi, dhe që nuk ka mundur të arrihet me asnjë rrugë tjetër.

Si rezultati, ashtu *dhe* procesi janë me rëndësi: nëse marrëdhënjet në grup nuk krijojnë një atmosferë të hapur mirëbesimi, ka gjasa që *rezultati* të jetë thjesht një plan apo raport i cilësisë së ulët. Mundësia tjetër është që, përkundër *procesit* të këndshëm të diskutimit dhe shkëmbimit të mendimeve mes pjesëmarrësve, pjesëmarrësit nuk do ta vlerësojnë takimin nëse rezultati i tij është i cilësisë së ulët për ta. Udhëheqësi duhet ta ketë parasysh se shpesh vetë procesi sjell një rezultat plotësues dhe të rëndësishëm: ai i ndryshon raportet mes pjesëmarrësve, që janë më afatgjata dhe më të dukshme se sa një plan apo raport i mirë. Këto ndryshime në raporte kanë të bëjnë me ndryshimet e pikëpamjeve ashtu si dhe me krijimin reciprok të mirëbesimit, që vështirë arrihen në mënyra të tjera.

Vetëkuptohet se cilësia e procesit dhe cilësia e prodhimit të takimit të punës varen jo vetëm nga shkathësitë e udhëheqësit, por poashtu edhe nga njohuria, shkathtësitë, dhe dëshira e pjesëmarrësve për të kontribuar në këtë proces. Por, detyra dhe përgjegjësia e udhëheqësit është që t'u ndihmojë pjesëmarrësve t'i artikulojnë pikëpamjet e tyre më të mira (dhe jo më të këqijat) gjatë takimit. Për ta arritur këtë, mund të ndihmojnë disa “rregulla” të dhëna më poshtë. Natyrisht, udhëheqësi nuk duhet t'i marrë këto rregulla si absolute, por më shumë duhet t'i kuptojë si udhëzim që mund të përdoret në mënyrë fleksibile varësisht nga situata dhe personaliteti.

|Në metodën MAPA, udhëheqësi ka një përgjegjësi shumë të saktë: orientimin e pjesëmarrësve në procedurën e metodës MAPA. Meqë duhen arritur disa qëllime të caktuara (siç është përpilimi i kornizës logjike, i planit të realizimit, apo i raportit të vlerësimit), udhëheqësi duhet t'i përmbahet me përpikmëri orarit të parashikuar , më shumë se sa në ndonjë rast tjetër të metodave participative për planifikim apo vlerësim.

Në tekstin sa vijon jepen udhëzimet e përmendura. Këto kanë për qëllim ta *ndihmojnë* udhëheqësin për detyrën kryesore, që të jetë "ndihmës", "katalizator", apo "mami" që e lehtëson arrdhjen në jetë të ideve dhe njohurive të pjesëmarrësve të takimit, dhe përfshirjen e këtyre ideve në një "tërësi" të qëndrueshme. Prandaj, *secila* ide apo sugjerim janë të rëndësishme për procesin e përgjithshëm *dhe* për prodhimin përfundimtar. Pra, është shumë e rëndësishme, në rend të parë, që të mundësohet shprehja e *të gjitha* ideve dhe sugjerimeve.

Udhëzimi i dytë është që idetë të përmblidhen në mënyrë të kuptueshme për *të gjithë* pjesëmarrësit. Kjo nënkupton "cilësi të komunikimit", dhe nganjëherë *qëndrimi* i udhëheqësit është më i rëndësishëm se fjalët apo veprat e tij/saj; njerëzit gjithmonë "i ndjejnë " mendimet e nënkuptuara dhe veprojnë në përputhje me to. Nganjëherë, sjellja sipas këtyre sugjerimeve ndihmon të krijohen situata dhe përvoja që e shndërrojnë udhëzimin në një pikëpamje të vërtetë. Ajo që duhet të arrihet nga këto udhëzime është në thelb një qëndrim i udhëheqësit që e paraqet atë si *dëgjues*, e jo si *pronar* apo si *gjykatës* : sa më shumë që vërtet përpiqeni t'i mirëpritni kontributet e pjesëmarrësve dhe sa më pak që përpiqeni t'i "drejtoni" apo t'i "vlerësoni" si të mira apo të këqia apo të përshtatshme a të papërshtatshme mendimet e tyre, aq më lehtë do të jetë për pjesëmarrësit të mendojnë së bashku në vend që t'i kundërvihen njëri tjetrit gjatë procesit.

Qëndrimet profesionale të udhëheqësit

Udhëheqësi:

- nuk i shpreh mendimet, qëllimet, dhe vlerësimet e veta. Ai/ajo nuk i gjykon mendimet apo sjelljet e të tjerëve. Për të gjatë takimit të punës nuk është asgjë "e saktë " apo " e gabuar";
- është kurreshtar, e jo këmbëngulës. Ai /ajo bën pyetje që t'i nxisë anëtarët e një grupi të flasin hapur rreth temës në fjalë;

- është i vetëdijshëm për qëndrimet e veta ndaj njerëzve dhe temave të caktuara dhe për përparsitë e dobësitë e veta, dhe përgjigjet për veprimet e veta. Ai/ajo u ndihmon pjesëmarrësve në grup që ta krijojnë ndjenjën e përgjegjësisë për veprimet e veta;
- i interpreton deklaratat e grupit si shenja për ta kuptuar më mirë procesin grupor. Ai/ajo përpiqet që pjesëmarrësit ta kuptojnë se se sjellja e tyre është e rëndësishme për t'i tejkaluar pengesat dhe konfliktet, dhe këtë e bën pa ndonjë moralizim;
- nuk e përshkruan metodën, e përdor atë ;
- nuk i arsyeton veprimet dhe thënjet e veta. Më shumë përpiqet t'i qartësojë problemet që fshihen pas sulmeve dhe sjelljes provokative;
- i vëzhgon me kujdes pjesëmarrësit dhe procesin. Nëse e sheh se dikush përjashtohet nga procesi, e ka për detyrë ta zgjidhë këtë me diskutime individuale apo me ndryshimin e procesit në grup;
- beson tek njerëzit dhe aftësitë e tyre;
- ka durim dhe di të dëgjojë;
- e respekton mendimin e të tjerëve dhe nuk i imponon idetë e veta;
- din ta krijojë atmosferën e mirëbesimin brenda në grup;
- e rregullon ambientin dhe materialin harxhues ashtuqë krijon një atmosferë të këndshme për pjesëmarrësit;
- i përdor me fleksibilitet mjetet e veçanta të metodës MAPA ;
- duhet të ndjejë siguri në përvetësimin e procedures MAPA ;
- gjithmonë punon me një person tjetër sepse teknika e lehtësimit të marrëdhënjeve brenda grupit e bën të domosdoshme punën ekipore. Vetëm në raste të veçanta (si gjatë sesioneve spontane apo të shkurta) mund të punojë vetë;
- gjithmonë i dëgjon përshtypjet e bashkë-udhëheqësit në pushimet mes sesioneve individuale.

SHTOJCA 3: Visualizimi

Vërejtje të përgjithshme

Visualizimi mundëson përqëndrimin e drejtëpërdrejtë të vemendjes të gjithë grupit. Biseda gjithmonë drejtohet kah një çështje e veçantë e cila paraqitet e shkruar dhe e vendosur në mur apo në tabelë. Rëndom raporti mes një çështjeje të veçantë me çështjet e tjera poashtu paraqitet vizualisht dhe grafikisht në mur, duke përfshirë dhe raportet mes problemeve dhe/ose qëllimeve, raportet mes qëllimeve dhe treguesve, mes treguesve dhe "burimeve të verifikimit", etj.. (shih SHTOJCËN 6: Metoda e kornizës logjike).

Njëkohësisht, këto shënime shërbejnë edhe si mjet i memories të grupit dhe e bëjnë më të lehtë raportimin e procesit. Për më shumë, sesioni i grupit mund të përdoret për përgatitjen e raportit, njësitë e të cilit janë të gatshme nga kjo metodë e vizualizimit.

Përparësia tjetër e kësaj metode të krijimit të mjeteve të prekshme të kujtesës është përshtypja e fituar se asnjë ide apo kontribut nuk humbet: letrat ngelin në mur apo në tabelë dhe të gjithë mund t'i shikojnë. Kjo e krijon bindjen se *secili* kontribut i *secilit* pjesëmarrës është i rëndësishëm për procesin dhe rezultatin përfundimtar. Këtë e përforcon dhe përdorimi i teknikave specifike siç është "arka e thesarit" (shih më poshtë) "ushtrimi i spastrimit" (shih SHTOJCËN 8), dhe "Muri i vajtimit " (shih më poshtë).

Së fundi, kjo metodë e vizualizimit e mbështet orientimin participativ dhe demokratik të gjithë procesit : të gjitha idetë janë shënuar në formën e njëjtë, pavarsisht kush është "autori." Për grupin është me rëndësi *përmbajtja* e idesë, dhe jo statusi apo pozita e atij që e ka dhënë idenë. Kur letra vendoset në mur, ajo bëhet "pronë" e tërë grupit dhe jo vetëm e autorit. Që ta mundësojë këtë ndjenjë të pronës grupore të ideve, udhëheqësi(t) e bë(j)n(ë) procesin anonim gjatë mbledhjes dhe vendosjes së letrave (shih poashtu SHTOJCËN 4: Diagnoza e problemit për arsye plotësuese).

Disa rregulla për vizualizim

- Secili pjesëmarrës ka një shënues (edding 33), të të njëjtës ngjyrë me të tjerët.

- Secili pjesëmarrës ka mjaft letra të gatshme apo letra të formatit A5 në sasi të mjaftueshme kurdoherë (nëse ka nevojë mund të priten letrat e formatit A4).
- Në letër shkruhet vetëm një ide. Kjo mundëson që letrat të rirenditen po qe nevoja.
- Parapëlqehen thënjet e qarta e të shkurta, e jo fjalitë e gjata (jo më shumë se 8-10 fjalë për një thënie).
- Duhet shkruar me shkronja të shtypit, me germa të madhësisë rreth 2.5 centimetra. Thëniet duhet të jenë të lexueshme nga një distance prej 8-10 metrash.
- Duhen përdorur letra ngjitëse në formë të pikëpyetjes dhe pikëçuditëses, në rast se një thënie është e paqartë (pikëpyetje) apo kur për një thënie nuk arrihet konsensusi (pikëçuditësja shënon ekzistencën e një kundërshtimi të fuqishëm të pakicës për mendimin e shumicës).
- Për matricën e kornizës logjike, rekomandohet të përdoren katër nuansa të katër ngjyrave të ndryshme (nga e hapura në të mbyllur) që të mund të dallohen fushat e matricës.
- Po qe nevoja, pjesëmarrësit mund të përdorin edhe letra ngjitëse me ngjyra të ndryshme për t'i ranguar idetë.
- Shënohen të gjitha thëniet që janë përdorur vizualisht dhe ruhen për t'u përdour në takimet e tjera, sipas rradhitjes dhe raporteve që kanë dalë nga procesi i grupit.
- Sa herë që nuk mund të sqarohet apo të klasifikohet një ide gjatë ndonjë faze të procesit grupor, ajo vendoset në "arkën e thesarit".

"Arka e thesarit "

Sa herë që nuk dimë ku ta vendosim ndonjërën nga idetë e shkruara gjatë ndonjë faze të procesit, atëherë e vendosim në "arkën e thesarit". Emërtimi i këtillë tregon se ideja e lënë anash *nuk* është e pavlefshme apo e parëndësishme. Në të vërtetë, këto ide duhen diskutuar më tej, dhe në fazat e mëpastajme mund të bëhen të rëndësishme, ose, ato mund të nxisin konflikt i cili nuk mund të zgjidhet atypëraty. Edhe në raste kur ideja mund të duket fare e pavlerë në shikim të parë, më vonë mund të nxisë ndonjë ide briliante. Ashtu si thamë më lart, secila ide është e rëndësishme, prandaj ekziston "arka e thesarit", për të gjitha ato ide që nuk e gjejnë menjëherë vendin në kontekstin e përgjithshëm .

Që të sigurohemi se nuk është harruar asnjë ide, bëhet “ushtrimi i spastrimit” (shih SHTOJCËN 8) ku kontrollohen edhe një herë *të gjitha* idetë, para se të përfundojë procesi dhe të nxiret rezultati përfundimtar.

“Muri i vajtimit ”

Kjo është hapësira që mund ta përdorin të gjithë pjesëmarrësit gjatë takimit të punës. Aty mund të shënohen vërejtjet, e sidomos ankesat apo pakënaqësitë. Kështu shmangen vërejtjet negative emotive, njëkohësisht dhe kursehen njerëzit nga shpërthimet e këtilla. Që të dyja palët që do të shqetësoheshin mund ta pengonin procesin grupor.

Udhëheqësit e kontrollojnë rregullisht “Murin vajtues” dhe i trajtojnë temat e shkruara aty. Meqë nuk ka ndonjë kohë të caktuar për këtë, udhëheqësit herë pas here mund t’i përkujtojnë pjesëmarrësit për t’i shikuar këto thënie.

SHTOJCA 4: Dijagnoza e problemit : “fushat” problemore

Fillimi i projekteve zakonisht është ndonjë ide e paformësuar dhe jo plan i qartë. Me takimin e punës për planifikim sipas metodës MAPA, kjo ide arrin të përpunohet, dhe të gjithë palët e interesuara janë identifikuar dhe janë të pranishme në takim. “Grupi i planifikimit” mund të ketë vendosur se nevojiten ekspertët për ta përfunduar procesin efikas të planifikimit.

Ky grup i pjesëmarrësve gjendet në dhomën e përgatitur nga udhëheqësit, dhe pas prezantimit,të gjithë kanë formuar një përshtypje të përgjithshme për njëri tjetrin. Kjo e mundëson diagnozën plotësisht participative të situatës me të cilën do të merret projekti.

Diagnostifikimi i problemit i ka disa faza:

- Prezantimi i situatës së projektit
- Identifikimi i (të gjitha) problemeve individuale
- Vendosja vizuale e *të gjitha* problemeve
- “Vlerësimi ” apo “rangimi” i problemeve të shkruara
- Identifikimi i (të gjitha) problemeve të tjera
- Vendosja vizuale edhe e problemeve të tjera
- “Vlerësimi” apo “rangimi” i sërishëm i problemeve
- Organizimi i problemeve në “fusha” problemore .

Prezantimi i situatës së projektit

Dijagnoza a problemit fillon me përqëndrimin e vemendjes së grupit tek një pyetje kryesore e cila lidhet me idenë fillestare të projektit, dhe kjo pyetje rëndom fillon kështu “ Me cilat probleme ballafaqoheni ju kur ....” ose “Cilat probleme lidhen me ….,” dhe mbaron me citimin e idesë së projektit.

Në një takim të përgatitur mirë, ekipi i projektit apo njëri nga ekspertët i njohton shkurtazi pjesëmarrësit për situatat me të cilat do të merret projekti.Kjo duhet të jetë vetëm një hyrje e shkurtë ku përmblidhen informatat të cilat i kanë marrë pjesëmarrësit bashkë me ftesat. Një prezantim i këtillë është i rëndësishëm sepse krijon një sfond të përbashkët për grupin që të

analizohet situata dhe të përpilohet një projekt i strukturuar mirë. Ky prezantim *nuk* guxon t'i kufizojë idetë e pjesëmarrësve.Vlera e identifikimit të problemit është tek *sinqeriteti* i saj: një ide që fillimisht duket e parëndësishme apo një problem që duket periferik, më vonë mund të dalë në shprehje si problem kryesor.

Identifikimi i (të gjitha) problemeve individuale

Pas hyrjes (nëse kjo është pjesë e takimit), përsëritet pyetja kryesore dhe të gjithë pjesëmarrësit i shkruajnë problemet ashtu si i konsiderojnë individualisht. Secilit pjesëmarrës i jepen të paktën dhjetë copëza letre apo letër të formatit A5 dhe një shënues për ta shënuar secilin problem në një copë letre, me shkronja shkrimi të madhësisë së lexueshme (shih SHTOJCËN 3: Vizualizimi). Kohëzgjatja varet natyrisht nga pjesëmarrësit, por nuk duhet të nxiten që të shpejtojnë. Duhet pasur parasysh se cilësia e procesit të planifikimit varet shumë nga qartësia e formulimit të problemeve me të cilat do të merret projekti (shih "Vizualizimin", problemet duhet të artikulohen me fjali të shkurtëra me nga përafërsisht tetë deri në dhjetë fjalë, e jo me nga një fjalë). Prandaj, nuk duhet të kufizohet as numri i problemeve që i parashtron secili pjesëmarrës; ndonjë problem që është anashkaluar nga shpejtësia, nga gjoja mungesa e letrës, apo nga ngurrimi, mund të ndodhë të jetë problemi esencial për suksesin e projektit në ndonjë fazë të mëvonshme.

Vendosja e problemeve

Udhëheqësit i mbledhin letrat të këthyera nga ana e kundërt e shkrimit. Askush, madje as udhëheqësi, nuk duhet ta lexojë formulimin e problemit, sepse të gjithë duhet të kenë të drejtë të barabartë të emërtojnë probleme, pavarsisht nga rangu apo pozita e vet, dhe pavarsisht nga fakti se ndonjë nga pjesëmarrësit e tjerë mund të kënaqet apo të hidhërohet nga kjo thënje e problemit. Nëse nuk respektohet anonimiteti i plotë i shkrimit të problemeve, pjesëmarrësit mund të mos e ndjejnë të drejtën e barazisë. Duhet kuptuar se asnjë problem nuk do të shquhet për shkak se e ka artikuluar një pjesëmarrës i rëndësishëm. Problemi vështrohet vetëm nga aspekti i vlerës dhe logjikës së vet, dhe udhëheqësi e mundëson këtë duke dhënë garanci për anonimitetin.

Prandaj, pasiqë i mbledh të gjitha letrat individuale, udheheqësi i perzjen, (vazhdimisht të këthyera nga ana e kundërt e shkrimit) dhe pastaj e lexon secilin problem me zë dhe e vendos mbi mur apo tablë. Në këtë fazë nuk është e rëndësishme radhitja e problemeve, as përsëritja e të njejtit problem disa herë rradhazi. Secila thënie trajtohet njëlloj, dhe vendoset në mënyrën e njëjtë në hapësirën e caktuar.

“Vlerësimi ” apo “Rangimi” i problemeve të paraqitura

Pasiqë të jenë vendosur problemet në hapësirën mbi mur ose tabela, vazhdon analiza e tyre për ta përcaktuar rëndësinë e secilit problem ashtuqë ato *grupohen* (në “fusha problemore, shih më poshtë), dhe gjenden raportet shkak-pasojë mes këtyre problemeve (ndërtohet “trungu i problemit”, shih SHTOJCËN 5a). Hapi i parë është rangimi apo “vlerësimi” i problemeve. Kjo bëhet ashtuqë pjesëmarrësit vendosin letërza ngjitëse në ato probleme që u duken të rëndësishme.

Numri i ketyre shenjave ngjitëse varet nga numri i pjesëmarrësve dhe i problemeve. Mjafton nëse pjesëmarrësit i shënojnë 10 për qind të problemeve si “të rëndësishme”, por edhe nëse numri i problemeve është i vogël, pjesëmarrësit nuk duhet të kenë më pak se katër apo pesë shenja, në mënyrë që t’u duket se kanë zgjedhje.

Pjesëmarrësit thjesht qëndrojnë para hapësirës me letra,i lexojnë disa herë problemet, dhe i vlerësojnë duke i ngjitur letërzat mbi to. Nëse dëshirojnë, ata mund t’i vendosin të gjitha shenjat e veta në të njëjtin problem.

Rezultati i procesit te vleresimi është fare i qartë, sepse thëniet më të rëndësishme vërehen me numër më të madh të shenjave me ngjyrë, të ngjitura mbi letrat përkatëse.

Identifikimi i (të gjitha) problemeve të tjera

Gjatë këtyre ushtrimeve pjesëmarrësit kalojnë nëpër një proces mendimi që mund të nxisë ide të reja për probleme të tjera. Prandaj, nga pjesëmarrësit kërkohet që të shkruajnë një grup të

dytë problemesh të tjera, të cilat mblidhen njëlloj si të parat. Vazhdon rregulli i anonimitetit, edhepse kjo mund të jetë e vështirë kësaj radhe, meqë mund të ketë më pak kontribute të reja.

Vendosja e problemeve të reja

Problemet e reja vendosen në mënyrë të njejtë: përzjehen, lexohen me zë, dhe u shtohen problemeve ekzistuese. Ato dallohen nga problemet e grupit të parë vetëm sepse nuk janë vlerësuar me shenjat e ngjyrosura që e tregojnë rëndësinë e problemit.

"Vlerësimi" apo "rangimi" i dytë i problemeve

Në këtë fazë, pjesëmarrësit marrin sërish shenja të ngjyrosura (kësaj here duhet të mjaftojë gjysma e numrit të mëparmë) dhe për herë të dytë i vlerësojnë problemet. Ata nuk kufizohen vetëm në vlerësimin e problemeve të reja, sepse pas familjarizimit me *të gjitha* problemet dhe rezultatet e vlerësimit të mëparshëm, mund të kenë nevojë t'i rivlerësojnë problemet e grupit të parë. Ata duhet ta kenë të qartë se shenjat e ngjyrosura të grupit të dytë mund të përdoren për problemet e grupit të parë po qe nevoja.

Me kaq përfundon faza e parë kryesore, pas së cilës ekziston lista e plotë e të gjitha problemeve të rëndësishme dhe rangimi i tyre vizual që paraqitet grafikisht me numrin e shenjave të ngjyrosura ne secilën nga to. Tani grupi është i gatshëm për fazën e ardhme të grupimit të problemeve nëpër "fusha".

Organizimi i problemeve nëpër grupe apo "fusha"

Qëllimi përfundimtar i diagnozës së problemeve është përcaktimi i hierarkisë së qartë të synimeve dhe qëllimeve (shih SHTOJCËN 5). Por, këto synime dhe qëllime duhet të ndërlidhen me problemet e pranishme. Këto probleme thjesht janë identifikuar dhe vendosur (të vlerësuara) në fazën e mëparshme të diagnostifikimit të problemeve. Ato ende nuk janë lidhur njëra me tjetrën. Ky është qëllimi i "fushave problemore", që marrin formë gjatë diagnozës së problemeve. Këto fusha i përmbledhin të gjitha problemet individuale në grupet përkatëse (më shumë ose më pak) me emërtimet specifike për secilën.

Pasiqë pjesëmarrësit janë familjarizuar me problemet, mund të kenë krijuar ndonjë ide për grupimin e mundshëm të problemeve. Prandaj udhëheqësi i përgatit letrat ku shënohen emërtimet e "fushave" që i identifikojnë pjesëmarrësit, dhe pastaj e nxit diskutimin rreth identifikimit të këtyre "fushave".

Kjo u jep mundësi pjesëmarrësve të mendojnë për raportet mes problemeve të përmendura. Në këtë fazë, udhëheqësi nuk duhet ta lejojë grupin të zhvillojë diskutime të thella rreth këtyre marrëdhënjeve. Diskutimet e tilla do të bëhen gjithsesi më vonë (shih SHTOJCËN 5a: "Trungu problemor"). Udhëheqësi duhet t'i ndihmojë pjesëmarrësit që thjesht të lexojnë atë që shkruan në secilën letër,(jo atë që *ndoshta* nënkuptohet *pas* fjalëve të thënjes përkatëse, por thjesht fjalët).

Udhëheqësi poashtu nuk duhet të lejojë krijimin e shumë fushave problemore. Duhet pasur parasysh se bisedat e gjata mund të shkurtohen duke e përdorur "arkën e thesarit" (shih SHTOJCËN 3: Vizualizimi). Kjo *nuk* do të thotë se *të gjitha* bisedimet duhet të ndërpriten : një nga përparësitë e rëndësishme të kësaj procedure është mundësia që pjesëmarrësit të diskutojnë për *të gjitha* problemet shkurtazi, që është një përgatitje e mirë për ndërtimin e "trungut të problemit " (shih SHTOJCËN 5a) më vonë.

Procedura fillon me problemet më të rëndësishme, që kanë më shumë shenja të ngjyrosura. Pastaj udhëheqësi ju këthehet problemeve me më pak shenja. Ushtrimi vazhdon derisa të grupohen *të gjitha* problemet në fusha të caktuara apo në "arkën e thesarit". Nëse ushtrimi fillon të bëhet i lodhshëm, është më mirë të bëhet një pushim për kafe, se sa të insistohet në përfundimin e tij, sepse procesi varet nga aftësia e përqëndrimit të gjithë grupit. Udhëheqësi gjithmonë duhet të ruajë një drejtpeshim mes cilësisë së procesit (që varet nga përqëndrimi i pjesëmarrësve) dhe orarit të planifikuar, që mund të imponojë njëfarë shpejtësie. Por, themi përsëri se, problemet mund të rigrupohen në një fazë të mëvonshme (kur "fusha" të tëra bashkohen apo krijohen nga të vjetrat), kur raporti mes tyre diskutohet më me hollësira (gjatë konstruktimit të "trungut problemor").

SHTOJCA 5: Definimi i synimeve dhe qëllimeve

Definicioni i "projektit" nënkupton arritjen e një qëllimi të caktuar në kohë të caktuar, me mjete të caktuara. Prandaj, kufizimet e kohës dhe mjeteve nuk përfshihen në fushat e "problemeve", që u strukturuan gjatë fazës së diagnostifikimit në takimin e punës për planifikim të metodës MAPA. Ato janë elemente të kornizës së secilit projekt. Kjo është një pikë e rëndësishme për tu përmendur, sepse grupet pa përvojë shpesh i përmendin "mungesën e mjeteve" apo "mungesën e kohës " si "probleme" gjatë fazës së diagnostifikimit. Në këtë rast, udhëheqësi e ka për detyrë ta qartësojë dallimin mes rrethanave brenda të cilave funksionon projekti dhe problemeve që synon t'i zgjidhë projekti.

Zakonisht projektet përpilohen për zgjidhjen e problemeve specifike të identifikuara në situata a rrethana specifike. Analiza e kësaj situate ishte qëllim i fazës së diagnostifikimit të takimit të punës për planifikim. Edhe në rast se ideja fillestare e projektit është artikuluar në një stil "vizionar" (pa përmendur qartë problemet ekzistuese), faza e diagnostifikimit është e domosdoshme për sqarimin e problemeve me të cilat mund të ballafaqohet kjo ide vizionare. Edhe në rast se këto probleme trajtohen si "sfida" dhe jo si "të meta", planifikuesit dhe realizuesit duhet t'i marrin të gjitha parasysh kur të përcaktohen për llojet e aktiviteteve që do t'i ndërmarrin dhe mënyrën se si do të bëhen këto, që specifikohet në *planin e realizimit* (shih SHTOJCËN 7).

Në këtë fazë, takimi i planifikimit përqëndrohet në raportin mes synimeve/ qëllimeve dhe problemeve (duhet shndërruar "problemet" e specifikuara në "qëllime" ose duhen përpunuar qëllimet e paracaktuara, duke u marrë parasysh problemet e përmendura). Përfundimi është përpilimi i një hierarkie të qartë të qëllimeve që e paraqesin *logjikën e intervenimit* të matricës së kornizës logjike (shih SHTOJCËN 6). Kjo hierarki nënkupton një raport të qartë mes aktivitetit dhe rezultatit, apo mes arritjeve të rezultateve specifike që përkojnë me objektivat e caktuara. Me këtë rast përcaktohen *raportet shkak – pasojë.*

Prandaj, metoda më e zakonshme e shndërrimit të problemeve të identifikuara në synime dhe qëllime është përcaktimi paraprak i raportit shkak - pasojë mes këtyre problemeve duke i

konstruktuar një apo më shumë “trungje problemore”, që pastaj transformohen në “trungje të qëllimeve”. Kjo procedurë shpjegohet më hollësisht në SHTOJCËN 5a.

Por ka probleme dhe situata për të cilat nuk mund të caktohet qartë raporti shkak-pasojë. Në këtë rast, metodat alternative për shndërrimin e problemeve në qëllime mund të jenë të dobishme. Një nga këto është metoda e Eisenhower- it (shih SHTOJCËN 5b).

Cilado metodë që të përdoret, është me rëndësi që pjesëmarrësit t’i formulojnë qartë synimet dhe qëllimet në trajtë të fjalive të thukta pohore. Poashtu është me rëndësi që ato të përcaktohen saktë në mënyrë që të mundësohet matja e arritjes së tyre. Ashtu si shpjegohet në SHTOJCËN 7 (Metoda e kornizës logjike), objektivi për të cilin nuk mund të identifikohet tregues i matshmërisë nuk është qëllim i vlefshëm, sepse arritja e tij nuk mund të monitorohet e as të vlerësohet.

Rregulli i përgjithshëm i kësaj faze është pra që të gjithë pjesëmarrësit të shkruajnë një synim (apo qëllim) në secilën copë letre. Secili nga këto qëllime përmban një fjali pohore që përfshin edhe kohëzgjatjen për arritjen e këtij qëllimi (deri *kur* përmbushet ky qëllim?).

SHTOJCA 5a: “Trungu “ i problemeve dhe “Trungu” i qëllimeve

Atëherë kur grupi ka rënë dakord për konstruktimin e trungjeve problemore nga “fushat “ ekzistuese, hapi i parë është identifikimi i problemit qëndror apo “thelbësor” për secilën fushë (vetëm në raste të rralla ndodh që i njëjti problem kryesor të jetë i pranishëm në të gjitha fushat problemore ashtuqë konstruktohet vetëm një trung problemor). Ky problem shihet si trungu me të cilin ndërlidhen degët e tjera të problemeve. Grupi së bashku e diskuton raportin e problemeve të tjera me problemin thelbësor. Me fjalë të tjera, shihet secili problem si *shkak* apo si *pasojë* e problemit kryesor. Në përputhje me paraqitjen grafike në formë druri, a është problemi i caktuar njëra nga “rrënjët” që i paraprin trungut, apo është njëra nga degët që dalin nga ai?

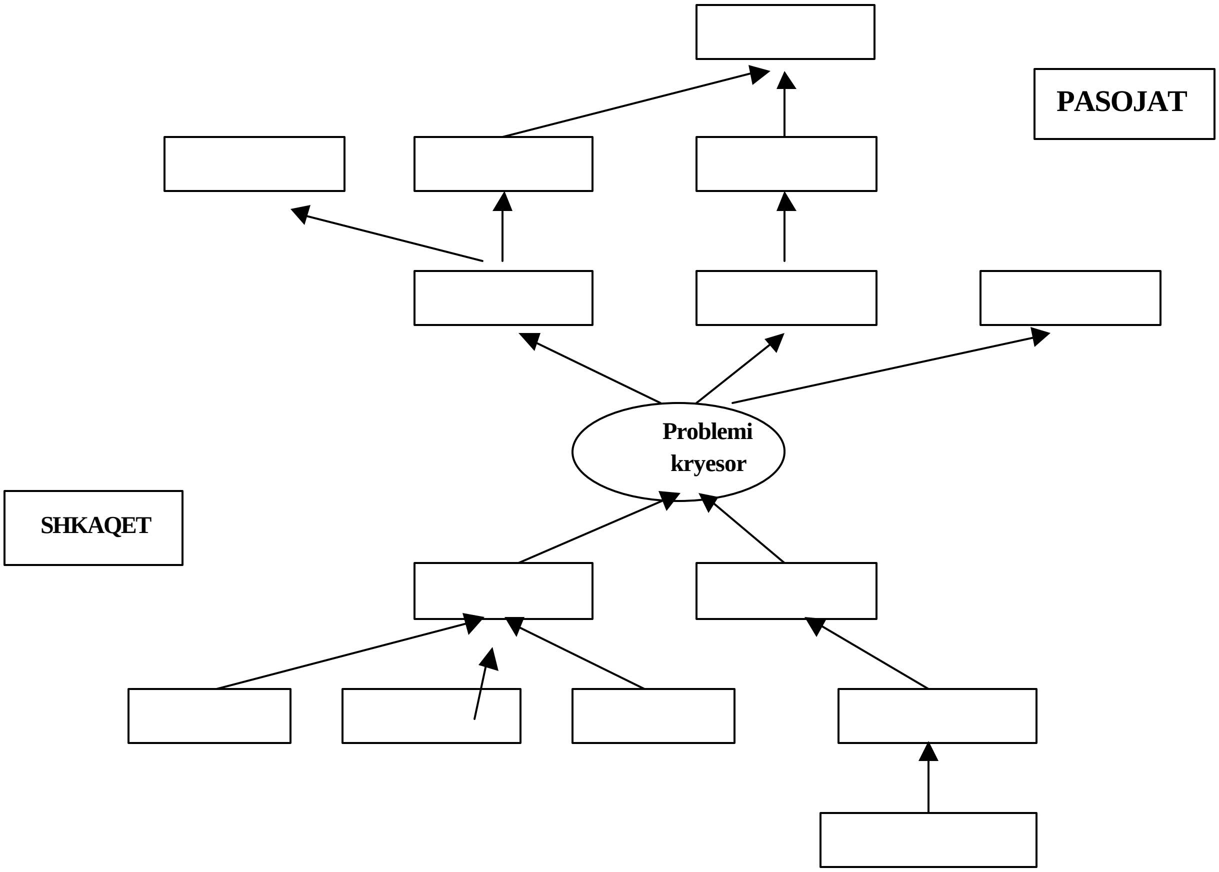


Fig. 5: Trungu problemor

Fig. 5 tregon si *mund* të duket një trung i tillë: as numrat e njësive mbi problemin kryesor e as ato poshtë tij, poashtu as numri i degëzimeve nuk duhen marrë si model i ngurtë, sepse këtu paraqiten fushat problemore sipas vizualizimit përkatës. Numrin e njësive dhe degëzimeve e përcakton vetëm raporti mes problemeve përkatëse. “Druri” ka për qëllim t’i paraqesë sa më të plota raportet shkak-pasojë të pranishme në fushat problemore, për aq sa janë në gjendje të ofrojnë informata pjesëmarrësit e takimit nga perspektiva e vet.

Trungu konstruktohet nga problemet të cilat gjenden të vendosura mbi mur. Ato zhvendosen në trajtë të drurit në një hapësirë të lirë mbi mur apo mbi tabelë.

Por pjesëmarrësit nuk duhet të dekurajohen nëse hasin në vështirësi gjatë konstruktimit të trungut problemor. Shpesh dalin argumente bindëse për kategorizimin e një problemi të caktuar si “shkak” (rrjedhimisht si “rrënjë“) të një problemi tjetër, njëkohësisht që ka po aq argumente të mira sipas të cilave ai problem është pasojë (rrjedhimisht “degë“). Në raste të këtilla udhëheqësi mund t’ua kujtojë pjesëmarrësve se sqarimi i perspektivave të ndryshme dhe shkaqeve të tyre është më i rëndësishëm se sa detyra formale e konstruktimit të një trungu të plotë problemor, meqë qëllimi i takimit të planifikimit sipas metodës MAPA është krijimi i një atmosfere që mundëson shqyrtim kolektiv të perspektivave të ndryshme të të gjitha palëve të interesuara *para* se të fillojë projekti.Nëse mospajtimi lidhur me përcaktimin e qëllimeve dhe synimeve nuk zgjidhet, ndoshta mund të ndihmojë pyetja për ndërlidhjen e këtyre pikëpamjeve të ndryshme me interesat përkatëse të njërit apo më shumë palëve të interesuara.

Kjo mund të ndihmojë që të dalin në pah konflikte apo interesa, gjë që është fare e natyrshme kur grupe të ndryshme me interesa të ndryshme marrin pjesë në një projekt apo proces të përbashkët. Gjithsesi është më mirë për projektin që interesat e tilla kundërthënëse të dalin në pah që nga fillimi, se sa ta befasojnë grupin, dhe ndoshta ta shkatërrojnë projektin, më vonë. Nëse paraprakisht dalin konflikte të tilla, ekipi menaxhues duhet të gjejë udhëheqës që kanë përvojë në zgjidhjen e konflikteve.

Sidoqoftë, vetë pjesëmarrësit mund t'i zgjidhin konfliktet dhe mund të merren vesh për mënyrën e paraqitjes të këtyre konflikteve në formulimin e synimeve dhe qëllimeve të projektit.

"Trungu" i objektivave

Transformimi i raporteve *shkak-pasojë* të trungut problemor raportin *mënyra-qëllimi* nuk duhet të shndërrohet në një ushtrim mekanik. Edhepse është e mundshme që trungu problemor të shndërrohet mekanikisht në trungun e objektivave, kjo shpesh nuk përputhet me kompleksitetin e situatave apo me intelegjencën kolektive të grupit të pranishëm në një takim pune për planifikim. Poashtu, ky shndërrim mekanik nuk ndihmon për fazën e mëpastajme të hierarkisë të katër niveleve (*aktivitetet, rezultatet, qëllimet e projektit,* dhe *synimi i përgjithshëm*) të përfshira në matricën e kornizës logjike, përpos në rastet kur trungu problemor përputhet me këto katër nivele.

Me rëndësi është të gjenden objektiva të qarta që ndërlidhen me secilin nga "problemet thelbësore" nga ushtrimi i mëparshëm. Këto objektiva duhet ta përshkruajnë me një fjali të qartë situatën kur problemi kryesor përkatës nuk ekziston më ose të paktën është zvogluar dukshëm (shih vërejtjet e përgjithshme për formulimin e qëllimit në SHTOJCËN 5). Në rrethana normale, këto objektiva shndërrohen në *rezultate* të kornizës logjike, përpos nëse grupi vendos se njëri nga to është aq i rëndësishëm sa e meriton gjithë orientimin e projektit prandaj dhe emërtohet *synim i projektit*. Ndërkaq, mund të ndodhë që zgjidhja e problemit thelbësor kërkon të arrihen disa objektiva.

Po kaq i rëndësishëm është pajtimi për një *qëllim të përbashkët të projektit*, drejt të cilit synojnë *të gjitha* energjitë e projektit, prandaj dhe suksesi i projektit vlerësohet në përputhje me arritjen e këtij qëllimi. Grupi duhet t'i qartësojë raportet *mënyra –qëllimi* mes *rezultateve* të përcaktuara më parë dhe synimit të projektit, ashtuqë sipas kësaj logjike arritja e *rezultateve* e përmbush s*ynimin kryesor* të projektit.

Trungu problemor ndihmon të kuptohen parakushtet për arritjen e *synimit* të projektit dhe *rezultateve*. Pasiqë të jenë zgjidhur "problemet në rrënjë", atëherë në realitet edhe problemet e

shkaktuara nga to,të cilat gjenden lartë në trugun problemor, poashtu do të duhej të jenë zgjidhur.

Poashtu, duhet ditur *mënyra* se si do të zgjidhen këto probleme. Me fjalë të tjera, grupi duhet t'i caktojë llojet e *aktiviteteve* të cilat duhet t'i ndërmarrë një projekt që të zgjidhen problemet drejtpërsëdrejti apo që të arrihen objektivat e shënuara në mënyrë më të tërthortë. Në fazat e mëtejme të projektit, në fazën e realizimit të tij, projekti kontakton me botën e jashtme nëpërmjet këtyre *aktiviteteve*. Në fazën e planifikimit, duhet të diskutohet bashkarisht *zgjedhja* e aktiviteteve të caktuara dhe *arsyet* përse këto zgjedhje formalizohen si *logjika e intervenimit* në formatin e kornizës logjike (shih SHTOJCËN 6). Përpjekja për konstruktimin e "trungut të qëllimeve " është një nga mënyrat për ta arritur këtë.

Më vonë, takimi i planifikimit poashtu vendos për planin e realizimit, ku caktohet kohëzgjatja e këtyre aktiviteteve, burimet materiale, njerëzore dhe financiare të nevojshme për arritjen e këtyre aktiviteteve, përgjegjësitë për menaxhimin e tyre. (Kjo përshkruhet në hollësira në SHTOJCËN 7, Plani i realizimit të projektit.)

Në këtë fazë, grupi planifikues gjithashtu duhet të përcaktojë një *objektiv të përgjithshëm* (megjithate "të matshëm") që i përfshin sferat më të gjëra shoqërore, arsimore, politike, apo të tjera ku projekti do ta japë kontributin e vet (të kufizuar). Në rrethana normale, problemet në pjesën e sipërme të trungut problemor ("pasojat") u ndihmojnë pjesëmarrësve ta identifikojnë një synim të përgjithshëm. Ky *synim i përgjithshëm* e ndërlidh strategjinë e përgjithshme të organizatës që e ndërmerr projektin me vetë projektin specifik (për lidhshmërinë ndërmjet planifikimit të projektit dhe planifikimit strategjik, shih STRATEGJINË MAPA, në përgatitje e sipër).

SHTOJCA 5b: Modeli i Eisenhower –it

Modeli i Eisenhower-it është një alternativë e mundshme ndaj trungut problemor, kur transformohen problemet në objektiva. Problemet rradhiten sipas dy kritereve: sipas rëndësisë për qëllimin e përgjithshëm dhe sipas urgjencës. Kështu konstruktohet dijagrami me katër kuadrantë, që e lehtëson vendimin për qasjen ndaj problemeve.

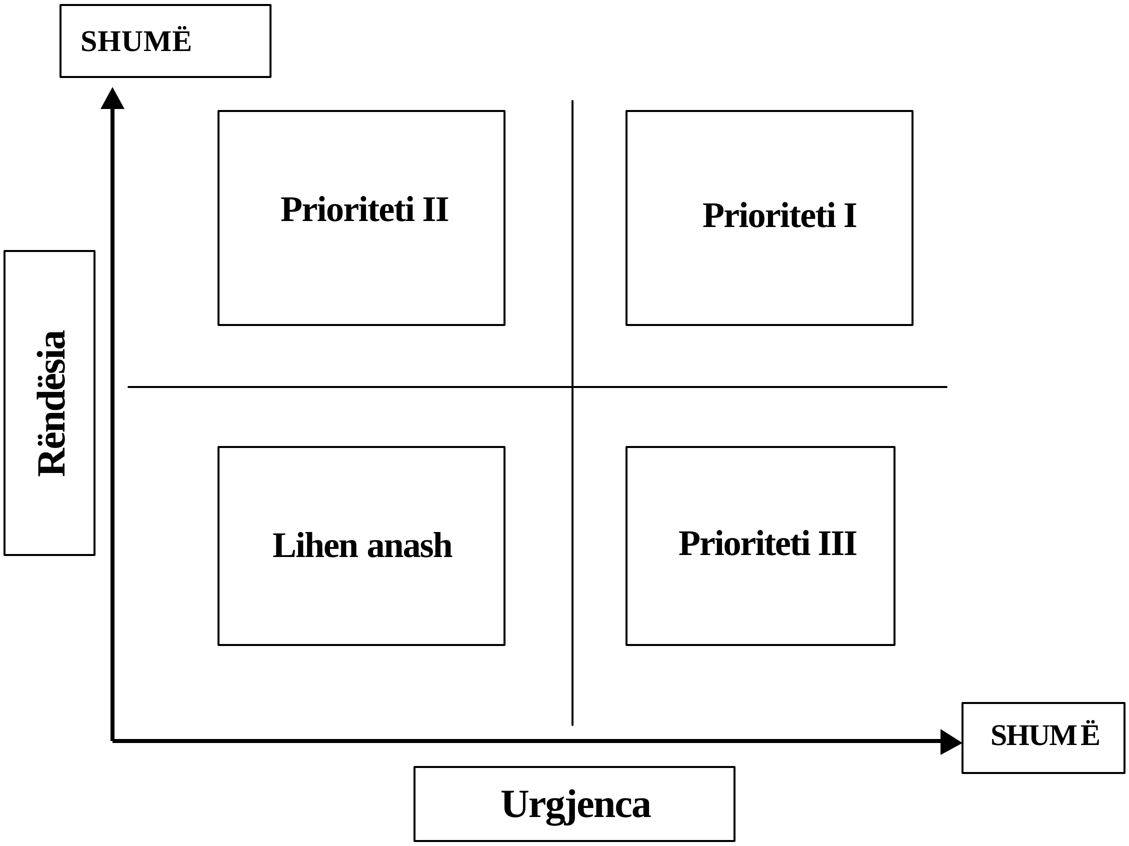


Fig. 6: Modeli Eisenhower

Problemet të cilat kërkojnë vemendje të menjëhershme janë ato të kuadrantit në pjesën e sipërme në të djathtë. Këtu përfshihen problemet që janë të rëndësishme *dhe* urgjente. Ato e përvëlojnë lëkurën *dhe* mund ta infektojnë tërë trupin, thënë më konkretisht.

Kuadranti në pjesën e sipërme të majtë i përmban problemet e rëndësishme por jo fort urgjente. Ato janë të dytat sipas prioritetit, por duhet poashtu të merren parasysh. Ajo që është e rëndësishme, por jo urgjente mund të bëhet shumë shpejt urgjente.

Kuadranti i poshtëm i djathtë i përmban problemet që duken ugjente por janë fare pak të rëndësishme. Ato e kanë prioritetin më të ulët në formulimin e objektivave (prioriteti III në dijagram).

Problemet të cilat nuk janë as shumë të rëndësishme e as fort urgjente gjenden në kuadrantin e fundit (poshtë majtas). Këtë probleme nuk ka nevojë të përfillen gjatë përcaktimit të synimeve dhe qëllimeve.

SHTOJCA 6: Metoda e kornizës logjike (Logframe)

Formati "logframe", që i ka burimet në planifikimin ushtarak, tanimë është bërë një mjet standard ndërkombëtar i planifikimit për projektet e zhvillimit dhe të tjera. Pas përfundimit të suksesshëm të fazës diagnostifikuese me përcaktimin e synimeve dhe qëllimeve, përdorimi i matricës të kornizës logjike, së bashku me planin e realizimit (shih SHTOJCËN 7), garanton një plan koherent dhe transparent që poashtu i përfshin treguesit e monitorimit dhe vlerësimit, si dhe e ka parasysh kontekstin e rrethanave të projektit. Vetë matrica mund të merret si një vizualizim shumë i përshtatshëm i strukturës së brendshme të projektit.

Matrica e kornizës logjike (shih Fig. 7) përbëhet nga katër rreshta dhe katër shtylla. Katër shtyllat tregojnë : *logjikën e intevenimit, treguesit objektivisht të verifikueshëm, burimet e verifikimit*, dhe *supozimet për logjikën e intervenimit* në të katër nivelet e hierarkisë së qëllimeve, si janë përcaktuar në boshtin vertikal.

	Logjika e intevenimit	Treguesit objektivisht të verifikueshëm	Burimet e verifikimit	Supozimet
Synimi i përgjithshëm				
Qëllimi i projektit				
Rezultatet				
Aktivitetet	Aktiviteti 1 Aktiviteti 2 … Aktiviteti N	Kontributi	Buxheti	

Fig. 7: Matrica e kornizës logjike

Shtylla e parë e shënon ***logjikën e intervenimit*** të projektit. Ajo e tregon hierarkinë e qëllimeve dhe ndërlidhjen e tyre me raportet shkak-pasojë : projekti ndërmerr *aktivitete* specifike që sjellin *rezultate* specifike. Aktivitetet janë ato që i *bën* projekti, përderisa rezultatet janë ato që *dalin* nga këto aktivitete, pra prodhimi i vetë projektit. *Rezultatet* e projektit së bashku do të duhej ta mundësojnë arritjen e *qëllimit të përgjithshëm* të projektit. Sipas standardeve ndërkombëtare projektet specifike kanë nga *një* "qëllim të projektit." Kjo e lehtëson edhe planifikimin e projektit edhe vlerësimin e tij, sepse është më e lehtë të planifikohet arritja e një objektivi se sa e dy apo më shumë objektivave paralele, dhe është më e lehtë të matet suksesi i projektit krahasuar me një qëllim të vetëm se sa me dy apo më shumë qëllime, që madje mund të jenë në kundërshtim me njëri tjetrin.

Ky nuk është një kufizim, ashtu si mund të duket. Si shpjegohet më poshtë, formati i kornizës logjike e mundëson "ujëvarën" e projekteve. Kjo thjesht do të thotë se një situatë komplekse mund të paraqitet me një tërësi të projekteve të ndërlidhura, ku secili e ka *qëllimin* e vet. Raporti mes këtyre qëllimeve të ndryshme do të jetë rreptësisht logjik ashtu si dhe raporti mes aktiviteteve, rezultateve, dhe qëllimeve të projektit individual. Struktura e përgjithshme e projekteve të ndërlidhura përputhet me "trungun e qëllimeve" të përpiluar gjatë fazës së diagnostifikimit brenda procedurës së planifikimit. Një grup i strukturuar i projekteve menaxhohet më lehtë se sa një projekt kompleks individual sepse është e qartë se cili menaxher i projektit përgjigjet dhe jep llogari për qëllimin e caktuar të projektit.

Në krye të hierarkisë së objektivave (në fushën e parë të kornizës logjike) shënohet *synimi(et) i/e përgjithshëm/e* i/të projektit. Ky apo këto synime janë rëndom synime të zhvillimit apo politikës së përgjithshme së cilës i *kontribuon* projekti, por të cilën vetë projekti nuk mund ta arrijë. Për shembull, furnizimi i shkollave me kompjuterë u mundëson nxënësve që të marrin infromacion elektronik, gjë që i kontribuon misionit të "një publiku të informuar mirë," por këtë nuk e arrin vetë projekti, edhe po të jetë qind për qind i suksesshëm dhe t'i furnizojë *të gjitha* shkollat me një numër kompjuterash dhe secilën shkollë ta lidhë me Internet.

Shtylla e dytë e matricës së kornizës logjike i paraqet ***treguesit objektivisht të verifikueshëm*** në të gjitha nivelet e hierarkisë së objektivave (intervenimi logjik). Me rëndësi është që për secilin objektiv dhe për *qëllimin* e projektit të ketë *tregues objektivisht të verifikueshëm*, ashtu

si dhe për *rezultatet*, ashtuqë të arrihet një konsensus mes të gjithë palëve për *nivelin e suksesit* të projektit. Vetëm nëse niveli i suksesit mund të matet me tregues për të cilët pajtohen të gjithë, ka shpresa që të arrihet një konsensus për arritjet e projektit, apo për mosarritjet e tij.

Përderisa ekzistojnë tregues standardë për fushat e ndryshme të intervenimit, këshillohet që të mendohet mirë rreth problemit të matjes për secilin qëllim një nga një, për synimin dhe për rezultatet, (sa ju përket *aktiviteteve*, treguesi është fakti se a janë *kryer* ato apo jo). Tanimë është bërë standarde që të mos lejohet asnjë objektiv në kornizën logjike përderisa nuk gjendet një tregues i përshtatshëm për të.Objektivi arritja e të cilit nuk mund të matet nuk është i vlefshëm. Nga ky aspekt, misioni i mësipërm për "një publik të informuar mirë " ndoshta nuk mund të ngelë si një synim i përgjithshëm me vlerë.

Mirëpo shpesh është e mundur të gjinden tregues të përafërt që e mundësojnë ruajtjen e objektivave që në dukje përmbajnë cilësi të pamatshme, ashtu siç ishte rasti me shembullin e "publikut të informuar mirë". Mund të sugjerohet se "publiku i përgjithshëm" është mirë i informuar nëse temat e interesave kombëtare dhe ndërkombëtare (ashtu si jepen në shtyp për shembull) bëhen objekt i bisedave të gjalla nëpër kafene (apo lokale të tipit tjetër nëse kemi të bëjmë me një kulturë të ndryshme) brenda dy ditëve. Natyrisht, këtu lind pyetja "si mund ta dijmë ne këtë fakt".

Kjo ka të bëjë me shtyllën e tretë, që i përcakton ***burimet e verifikimit*** për secilin *tregues objektivisht të verifikueshëm*. Për disa tregues ekzistojnë dokumente apo shënime publike lidhur me të dhënat e nevojshme. Për të tjerat, duhet të përcaktohet mënyra dhe koha e mbledhjes të të dhënave. Këto më pastaj hyjnë në sistemin e monitorimit dhe vlerësimit të projektit (shih SHTOJCËN 17). Në këtë pikë është e rëndësishme të kihet parasysh se përdorimi e burimeve ekzistuese të informatave është më i lirë dhe më i përshtatshëm se sa ndonjë hulumtim plotësues apo themelimi i një sistemi plotësues të dokumentimit (përpos sistemit të dokumentimit që duhet ta ketë secili projekt për shkak të qëllimit të kontrollit dhe verifikimit të brendshëm).

Në shtyllën e katërt gjenden ***supozimet*** për kontekstin e ambientit të jashtëm të cilat janë bërë gjatë përpilimit të *logjikës së intervenimit*.Në cilindo projekt të intervenimit shoqëror, raportet shkak-pasojë dhe mjet-qëllim nuk janë aq të sakta dhe të pandryshueshme si sistemi mekanik i një makine. Në sistemet shoqërore këto raporte gjithmonë varen nga faktorët e jashtëm që nuk mund t'i kontrollojë projekti. Rrjedhimisht, marrja e informatave nga Interneti në kompjuterat e shkollës varet nga faktorë të tjerë përtej kontrollit të projektit. Për shembull, lidhjet telefonike dhe rryma elektrike mund të jenë faktorët kryesorë nëpër ato vende ku infrastruktura elementare ende është në proces të ndërtimit. Poashtu, kompjuterët "e lidhur" mund të kontribuojnë për rritjen e njohurive vetëm nëse nxënësit kërkojnë informata dhe nuk e kalojnë kohën me lojëra të ndryshme interaktive në kompjuter. Në këtë rast, *supozimi* është se nxënësit i përdorin kompjuterët për qëllimin e synuar.

Ekziston një bindje e përgjithshme për rrezikun e mospërfilljes të shtyllës së *supozimeve* gjatë këtij procesi. Kjo mund ta rrezikojë projektin i cili nuk u kushton vemendje të duhur rrethanave të jashtme dhe *parakushteve për sukses*. Udhëheqësit duhet ta kenë parasysh këtë rrezik, që mund të anashkalohet nga kufizimet e kohës, prandaj dhe duhet planifikuar koha mirë ashtuqë të përpunohen edhe supozimet.

Rëndësia e supozimeve del më e qartë kur të vërehen raportet mes logjikës së intervenimit dhe supozimeve, në ilustrimin e Fig. 8:

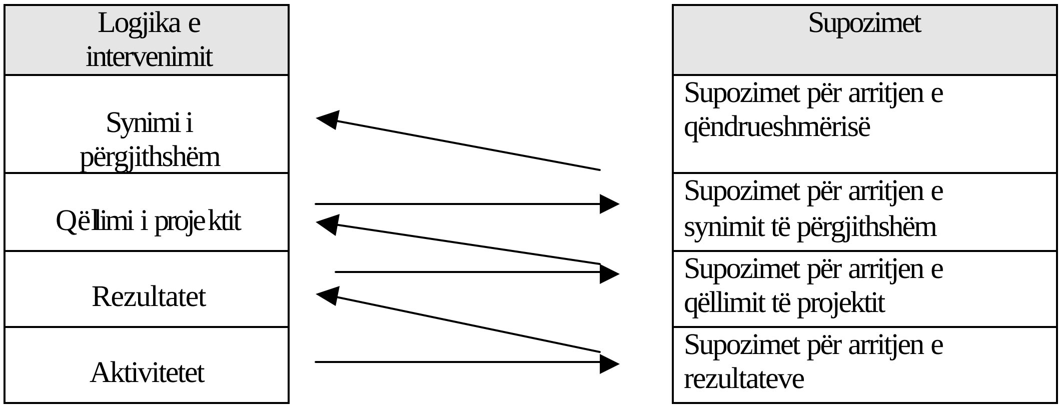


Fig. 8: Raporti mes supozimeve dhe objektivave

Logjika e intervenimit ec në një kahje :*aktivitetet* i sjellin *rezultatet*, *rezultatet* e mundësojnë arritjen e *qëllimit* të projektit, dhe *qëllimi* i arritur i kontribuon *synimit të përgjithshëm*. Ky logjikim njëkahësh nuk i merr parasysh rrethanat e jashtme.

Në realitet,*aktivitetet* mund t'i arrijnë *rezultatet* e parapara vetëm nëse rrethanat e jashtme e lejojnë këtë. Ekzistenca e kushteve të jashtme konkretizohet me një apo më shumë *supozime*. Logjika e përgjithshme e tërësisë kështu bëhet më e komplikuar:

Aktivitetet bashkë me supozimet e plotësuara i sjellin *rezultatet.*

Po kjo vlen për nivelet e tjera të matricës të kornizës logjike.Pra:
Rezultatet bashkë me supozimet e plotësuara e mundësojnë arritjen e *qëllimit të projektit,* dhe *qëllimi i projektit bashkë me supozimet e plotësuara* kontribuon që të arrihet *synimi i përgjithshëm* Ky kontribut është afatgjatë vetëm nëse *supozimet* e nivelit më të lartë realizohen.

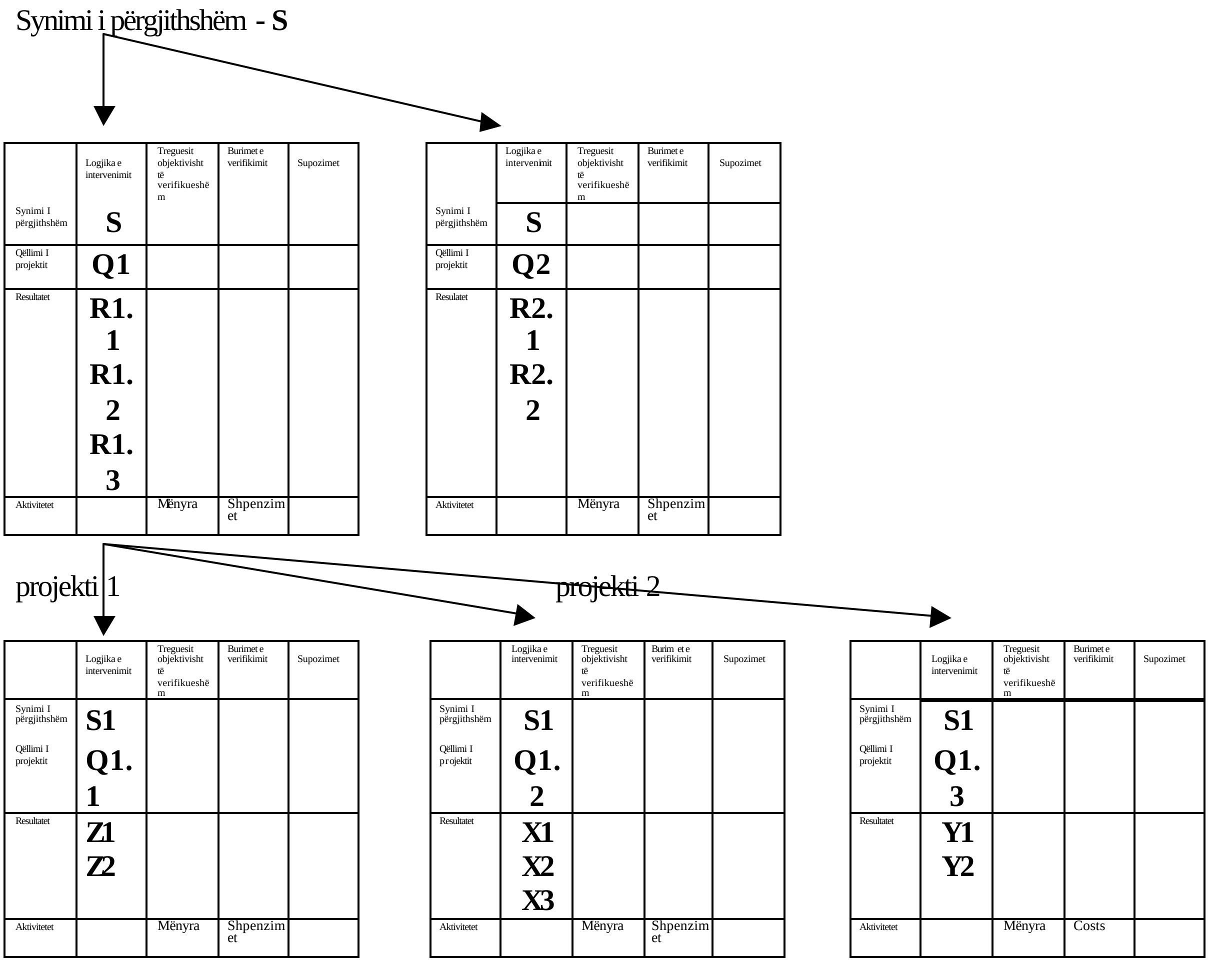
Supozimet për qëndrueshmërinë e projektit janë sidomos të rëndësishme nëse strategjia e përgjithshme e organizatës që e menaxhon projektin ose organizata që e financon projektin ka një qëndrim ku theksohet qëndrushmëria drejtpërsëdrejti apo me formulime përkatëse ("efekti sistemik", "efekti afatgjatë", etj.).

Ujëvara e projekteve

Shpesh, analiza e problemeve nxjerr në pah një situatë tepër komplekse që nuk mund të zgjidhet vetëm me një projekt. Mundësia e parë është dizajnimi i projekteve paralele me të njejtin *synim të përgjithshëm* por me *qëllime të projektit* të ndara e të ndryshme. Por,si rrjedhim mund të dalë se arritja e këtyre *qëllimeve të projektit* kërkon *rezultate* të ndryshme. Për më shumë, aktivitetet e ndryshme (që i ndërmarrin njerëz të ndryshëm) nevojiten për arritjen e këtyre rezultateve, prandaj dhe është më lehtë të zbërthehet ky projekt në një numër të nën-projekteve. Secili nga *rezultatet* e ndryshme shndërrohet në *qëllim të projektit* për njërin nga nën-projektet, për të cilin përgjigjet menaxheri i projektit apo ekipi menaxhues. Në

këtë rast, *qëllimi i projektit* i fazës fillestare bëhet *synim i përgjithshëm* për secilin nga nën-projektet. Tërësia e strukturës të projekteve paralele dhe hierarkike rëndom quhet *program*.

Seria e nën-projekteve paralele është e njëjtë si seria e projekteve paralele që e kanë të njëjtin *synim të përgjithshëm*, në një shkallë më të ulët hierarkike **(shih fig. 9)**.



Nën-projektet që i kontribuojnë synimit Q1, i cili është qëllimi i projektit 1

Fig. 9: Ujëvara e projekteve

Madje ekziston edhe mundësia që menaxheri i një nën-projekti të konkludojë se është e vështirë të arrihet rezultati i caktuar me personelin aktual të projektit dhe prandaj të vendosë për zgjerim të aktiviteteve gjë që mund të sjellë te nën-nën projekti, me të njëjtin format të kornizës logjike si i tërë projekti.

Përparësitë e projekteve ujëvarë në vend të një projekti individual kompleks janë sa vijon :

- Secili projekt individual dhe nën-projekt ka qëllim të përcaktuar qartë
- Për secilin qëllim të projektit ka përgjegjësi të qarta
- Secili projekt apo nën-projekt ka logjikë të caktuar të intervenimit
- Secili projekt apo nën-projekt i prodhon treguesit e vet për monitorim dhe vlerësim
- Secili projekt individual dhe nën-projekt i merr parasysh rrethanat e jashtme si parakusht për sukses (që në një strukturë më komplekse mund të jenë përfundim i nën-projekteve të tjera).

SHTOJCA 7: Plani i realizimit të projektit

Për realizimin e projektit, rëndom përdoret “gantogrami” . Gantogrami është një metodë efikase që përdoret zakonisht për ta dhënë pasqyrën e kohëzgjatjes, e raporteve të ndërmjeme, e përgjegjësive, dhe e burimeve të nevojshme për cilindo numër aktivitetesh. Aktivitetet thjesht radhiten në një tabelë, me secilin prej tyre në krye të rreshtit. Për secilin aktivitet, shënohen në pjesën tjetër të tabelës koha e kryerjes (që nga fillimi e deri në mbarim), burimet njerëzore që nevojiten për kryerjen e tij (lloji i ekspertizës dhe ditët e nevojshme të punës), materialet dhe pajisjet e nevojshme, shpenzimet (nga aspekti edhe i personelit edhe i materialeve), organizata përgjegjëse për aktivitetin përkatës, dhe i fundit, por jo më i parëndësishmi, personi në organizatë që përgjigjet për aktivitetin. Në rast se aktivitetet e projektit janë më komplekse dhe përfshijnë më shumë se një organizatë apo më shumë se një departament të një organizate, duhen shtuar më shumë shtylla, si për shembull, “organizata partnere ,” “partneri (departamenti dhe/ose personi),” madje dhe “ndarja e shpenzimeve.” Rëndom këshillohet shtesa e një shtylle boshe për “komentet” apo “shënimet.” Më poshtë jepet një shembull i këtij formati:

Aktivitetet	Kohëzgjatja (muajt, javët, ditët)										Burimet njerëzore	Burimet materiale	Shpenzimet	Organizata përgjegjëse	Personi përgjegjës	Komentet
Aktiviteti 1 Aktiviteti 1.1																
Aktiviteti 1.2																
Aktiviteti 1.n																
Aktiviteti 2.1																
Aktiviteti 2.n																
Aktiviteti 3.1																
Aktiviteti 3.n																
...																
Aktiviteti N.n																

Fig. 10: Plani i realizimit të projektit

Me përdorimin e kësaj tabele, mund të hetohen lehtë kundërshtitë mes aktiviteteve të ndryshme, si për shembull, i njëjti person dhe të nëjtat pajisje duhen në të njëjtën kohë për aktivitetet të ndryshme. Ky lloj planifikimi poashtu e lehtëson organizimin e rapotit mes aktiviteteve: nëse fillimi i aktivitetit dy e nënkupton përfundimin e aktivitetit një, dhe fillimi i aktivitetit tre përfundimin e aktivitetit dy, atëherë aktivitetet duhen zhvilluar njëra pas tjetrës, mundësisht duke përdorur “mbulesë” (pra duke lënë një hapësirë mes përfundimit të aktivitetit një dhe fillimit të aktivitetit dy) që mundëson llogaritjen e vonesave që mund të priten normalisht gjatë zhvillimit të secilit aktivitet.

Planifikimi i shpenzimeve të tërë projektit apo të grupit të aktiviteteve bëhet më lehtë me këtë lloj plani të realizimit, që mundëson një llogaritje të shpejtë të kërkesave të përgjishme të projektit për angazhim të njerëzve, për materiale, dhe pajisje.

Së fundi, mbikqyrja e projektit bëhet poashtu më lehtë, sepse përgjegjësitë (dhe partnerët, nëse ka) poashtu përcaktohen qartë (për shpjegime më të hollësishme shih SHTOJCËN 7a: Monitorimi i aktiviteteve).

Plani i realizimit përputhet natyrshëm me metodën e kornizës logjike, edhepse gantogrami fillimisht është përpiluar për koordinimin e proceseve komplekse industriale. Ai paraqet një version të zgjeruar të pjesës së poshtme të kornizës logjike, duke i hequr nga shtylla e fundit "supozimet " si tregon dhe dijagrami i mëposhtëm:

Aktivitetet	Aktiviteti 1 Aktiviteti 2 .... Aktiviteti N	Mjetet	Shpenzimet	

Gantogrami i radhit të gjitha aktivitetet dhe jep të dhëna për to. Përderisa korniza logjike përmend vetëm një aktivitet, plani i realizimit e mundëson zbërthimin në të gjitha nën-aktivitetet të cilat janë pjesë e një aktiviteti të përgjithshëm. "Pajisja e shkollave me kompjuterë dhe internet " mund të zbërthehet në "përcaktimin e shkollave," "sigurimin e lidhjeve telefonike në shkollat përkatëse," "blerjen dhe dërgimin e kompjuterëve," dhe "pajisjen me programe interneti dhe trajnimin për to." Niveli i zbërthimit varet nga kompleksiteti i projektit përkatës.

Parë nga një këndvështrim tjetër, pjesa e poshtme e matricës të kornizës logjike është version i përmbledhur i gantogramit të planit të realizimit të projektit, ku shënohet një aktivitet, "mjetet" (burimet njerëzore dhe materiale të nevojshme), dhe shpenzimet (të cilat përfshihen në buxhet). Përpos përfshirjes të planit të realizimit, korniza logjike e merr parasysh ambientin e jashtëm. Shtylla e "supozimeve" i përcakton rrethanat e jashtme që nevojiten për zhvillimin e aktiviteteve dhe arritjen e qëllimeve të tyre (*rezultateve*, të përcaktuara në logjikën e intervenimit të projektit).

Gantogrami për planin e realizimit të projektit ka edhe një përparsi tjetër të rëndësishme: po i njëjti format mund të përdoret për raportim (shih SHTOJCËN 7a: aktivitetet e monitorimit) dhe për sistemin e monitorimit dhe vlerësimit (shih SHTOJCËN 17). Krahasimi i aktiviteteve të planifikuara me aktivitetet aktuale e mundëson matjen e saktë të shkallës së arritjes në nivelin e aktiviteteve. "Suksesi" mund të matet thjesht duke i krahasuar aktivitetet reale dhe shfrytëzimin real të burimeve të projektit me planet paraprake.

Formati i njëjtë mund (dhe duhet) poashtu të përdoret për përgatitjen e takimeve të planifikimit dhe vlerësimit(shih SHTOJCËN 7b dhe 7c).

SHTOJCA 7a: Monitorimi i aktiviteteve

Në fazat e krijimit të tij, projekti duhet ta dizajnojë sistemin e monitorimit dhe vlerësimit (shih SHTOJCËN 17) për shkak të procesit të vetë nxënjes, për shak të përgjegjshmërisë ndaj donatorëve dhe grupit përfitues, për shkak të transparencës dhe besueshmërisë ndaj grupeve të përmendura, si dhe për shkak të organizatave partnere, e nganjëherë edhe për publikun e gjërë.

Monitorimi është thjesht regjistrimi dhe përcjellja e asaj që ndodh në projekt. Pra, regjistrimi i aktiviteteve të projektit është pjesa kryesore e sistemit të monitorimit dhe vlerësimit. Përdorimi i gantogramit e lehtëson kontrollimin e shpejtë të përmbajtjes së projektit në bazë ditore, javore, apo mujore. Përmbledhja e të dhënave për secilin aktivitet është pjesë e formatit të gantogramit. Me të është fare lehtë të krahasohen rezultatet e arritura me ato të planifikuarat, rresht pas rreshti, aktivitet pas aktiviteti, për secilën njësi përkatëse, që nga fillimi e deri në mbarim të aktiviteteve, duke u përfshirë këtu burimet njerëzore, materiale, dhe pajisjet.

Përfshirja e planit fillestar të realizimit dhe të arriturave aktuale në një tabelë mund të duket kështu:

	Periudha kohore (Muaj, javë, ditë)	**Burimet njerëzore**	**Burimet materiale**	**Shpenzimet**	**Organizata përgjegjëse**	**Personi përgjegjës**	**Komente**
Aktiviteti 1		3 muaj pune	1 automjet	5000			
Aktual A1		8 muaj pune	2 automjete	6000			
Aktiviteti 2		4 muaj pune	Shtypi	400			
Aktual A2		4 muaj pune	Shtypi	600			
Aktiviteti 3		15 muaj pune		3000			
Aktual A3		10 muaj pune		2000			
Aktiviteti 4		10 muaj pune		10000			
Aktual A4		16 muaj pune		17600			
Aktiviteti 5		3 muaj pune		1000	EvaLtd		
Aktual A5		3 muaj pune		5000	PoliTd		

Në këtë tabelë mund të shihen lehtë këto rezultate:

- Për kryerjen e aktivitetit të parë duheshin katër në vend të tre muajve dhe u punësuan dy njerëz në vend të njërit. Prandaj u nevojitën dy automjete në vend të njërit, dhe shpenzimet e paraqesin një segment të këtyre burimeve të shtuara.
- Aktiviteti i dytë (me siguri për shkak se varej nga përfundimi i të parit) filloi një muaj më vonë se sa ishte planifikuar, por i shfrytëzoi mjetet e planifikuara, ndërkaq në ndërkohë shpenzimet u shtuan për një të tretën.

- Aktiviteti i tretë u shty për një muaj dhe për të u punësuan dy në vend të tre punëtorëve (mund të paramendojmë se reduktimi i pagave e ka kompenzuar shpenzimin e shtuar të aktiviteteve të tjera).
- Aktiviteti i katërt filloi një muaj më herët se sa ishte planifikuar dhe mbaroi poashtu një muaj më herët, sigurisht për shkak të dyfishimit të personelit. Këto ndryshime e shkaktuan ndryshimin e shpenzimeve, dhe (për qëllim të këtij shembulli fiktiv) rritjen e rrogave për 10 për qind.
- Aktiviteti pesë në të vërtetë është vlerësimi përfundimtar, i cili ju besua një kompanie tjetër nga ajo e planifikuara (me siguri, “PoliTd” është firmë më e shtrenjtë se “EvaLtd”).
- I tërë buxheti për projektin u rrit prej19,400 njësive të valutës fiktive në 31,200, që tregon qartë se ky është shembull plotësisht jo real. E vetmja gjë që projekti vërtetë *nuk mund* ta ndërrojë është buxheti, sepse ai normalisht varet nga një organizatë donatore dhe është definuar sipas marrëveshjes fillestare para fillimit të projektit.

SHTOJCA 7b: Gantogrami për përgatitjen e takimit të punës për planifikim

Gantogrami poashtu është një mjet i përshtatshëm për organizimin dhe menaxhimin efikas të takimit të punës për planifikim (apo vlerësim) të PROJEKTIT –MAPA . Këtu përfshihet edhe përgatitja e takimit të parë të punës nga promovuesi i projektit (apo ekipi) dhe përgatitja e takimit të dytë të punës, që zakonisht përfshin edhe detyra plotësuese, si mbledhjen e të dhënave dhe ftesat e pjesëmarrësve të tjerë. Në përgjithsi, gantogrami e mundëson realizimin e detyrave të shënuara në "Listën e përgatitjes së takimit të punës " (shih SHTOJCËN 1) *dhe* detyra të tjera të përcaktuara në takimin e parë të punës lidhur me takimin e dytë. Si shpjegohet në PJESËN II të këtij doracaku (MAPA Hap pas hapi), përgjegjësitë për këto detyra shtesë duhet të qartësohen gjatë vetë takimit të punës. Prandaj, përderisa gantogrami për takimin e parë të punës është thjesht një mjet menaxhimi për ekipin e projektit, tabela për takimin e dytë të punës përmban dhe një pjesë shtesë që është rezultat i drejtpërdrejtë i takimit të punës dhe duhet të përpilohet gjatë takimit me të gjithë pjesëmarrësit e këtij procesi. Domosdoshmëria e procedurës së këtillë mund t'u shpjegohet pjesëmarrësve: kryerja e disa prej këtyre detyrave plotësuese (si mbledhja e informacionit për organizatat e pjesëmarrësve të pranishëm, përgatitja e marrëveshjeve për bashkëpunim, apo identifikimi i vendim-marrësve të rëndësishëm) do të jetë përgjegjësi e disa pjesëmarrësve, të cilët duhet të pajtohen me këtë në praninë e tërë grupit.

Shembulli hipotetik i gantogramit për përgatitjen e takimit të planifikimit sa vijon më poshtë përmban tri pjesë :

- Pjesa e sipërme i radhit aktivitetet kryesore që duhet t'i kryejë ekipi i projektit para se të fillojë takimi i punës, pra, identifikimin e pjesëmarrësve të mundshëm, mbledhjen e të dhënave paraprake, e kështu me radhë.
- Pjesa e dytë e përmban përgatitjen logjistike të takimit të punës. Deri *diku*, kjo pjesë mund të standardizohet për të gjitha takimet sa u përket *detyrave*. Por sa u përket pjesëmarrësve, datave, arrdhjeve në kohë të ndryshme, gantogrami duhet punuar me kujdes për secilin takim.
- Pjesa e tretë ka të bëjë me kërkesat specifike dhe detyrat që dalin nga vetë takimi i parë. Ajo i përmban aktivitetet për të cilat pjesëmarrësit janë vetë përgjegjës apo për të cilat nevojiten ekspertë të jashtëm (për shembull për studimin e realizueshmërisë apo të analizës së nevojave).

Aktivitetet	Koha (data)												Burimet njerëzore	Burimet materiale	Shpenzimet	Organizata përgjegjëse	Personi përgjegjës	Komentet
Identifikimi i pjesëmarrësve																		
Identifikimi i organizatave partnere																		
Mbledhja e të dhënave për grupin(et) përfitues(e)																		
Shpërndarja e të dhënave pjesëmarrësve të mundshëm																		
Kontratat me udhëheqësit																		
Konfirmimi i pjesëmarrjes																		
Aranzhimi i udhëtimit																		
Rezervimi i hotelit																		
Rregullimi i vizës																		
Rezervimi i dhomës së takimit																		
Sigurimi i ushqimit																		
Materialet e takimit janë të gatshme																		
Qartësimi i vendimeve, Org. A																Organizata A		
Mabledhja e informatave , Org. A																Organizata A		
Kushtet e bashkëpunimit, Org. A																Organizata A		
Analiza e nevojave, Grupi për. A																Përfaqësuesi dhe Org. A		
Vendimet , Gr. Perfitues. A																Përfaqësuesi dhe Org. A		
Analiza e nevojave,G.përfitues B																RPërfaqësuesi dhe Org. B		
Vendimet, Gr.përfitues B																Përfaqësuesi dhe Org. B		

Fig. 11: Gantogrami për përgatitjen e takimit të planifikimit

Duhet pasur parasysh se në tablelën e mësipërme mungon një pjesë (për shkak të mungesës së hapësirës): përgatitja logjistike e takimit të dytë, që deri diku e përsërit përgatitjen logjistike të takimit të parë, por e merr parasysh ndryshimin e pjesëmarrësve, datat, vendin e takimit.

Përgjithsisht, nëse përgatitja e takimeve të punës për planifikimin e PROJEKTIT- MAPA (dhe e takimeve të vlerësimit) është përgjegjësi e rregullt e një organizate, mund të jetë i dobishëm një takim pune planifikimi për personelin lidhur me përpilimin e "gantogramit standard" për përgatitjen logjistike të një takimi pune (ku poashtu përcaktohen përgjegjësitë për detyrat individuale).

SHTOJCA 7c: Gantogrami për përgatitjen e takimit të vlerësimit

Gantogrami për përgatitjen e takimit të vlerësimit përfshin elemente të ngjashme me gantogramin për përgatitjen e takimit të planifikimit: detyrat e ekipit të vlerësimit që duhet të përfundohen para se të fillojë përgatitja logjistike e takimit të vlerësimit, detyrat e përcaktuara gjatë takimit të pare të vlerësimit (të cilat kryhen para se të fillojë takimi i dytë), përgatitjet logjistike të takimit të dytë të vlerësimit (që janë të ngjashme me përgatitjet e takimit të pare). Poashtu duhet përmendur se pjesa "përmbyllëse" e që të dyja fazave, të planifikimit dhe të vlerësimit të gjithë procesit të PROJEKTIT-MAPA, mund dhe do të duhej të menaxhohet me gantogram.

Korniza e përgjithshme e prezantuar në fig. 11 sa vijon, e merr parasysh faktin se për vlerësim nevojitet një vlerësues i jashtëm. Vetëm vëzhguesi i jashtëm mund të sjellë "mendim pa paragjykime " për vlerësimin, dhe kështu të sjellë një "këndvështrim të ri" për sa ka ndodhur . "Perspektiva e jashtme" jo vetëm që e shton besueshmërinë e vlerësimit (nga aspekti i donatorëve dhe partnerëve të tjerë të jashtëm), por poashtu e shton aftësinë e vetë-zhvillimit dhe nxënjes të projektit (si dhe të organizatës menaxhuese).

Ashtu si në gantogramin e përgatitjes të takimit të planifikimit, tabela është e ndarë në tri pjesë:

- "puna në terren" që duhet ta përfundojë ekipi menaxhues para se ta përgatisë takimin e vlerësimit (duke përfshirë identifikimin e një vlerësuesi të jashtëm)
- "logjistika " e përgatitjes të takimit
- mbledhja e shënimeve për gjetjen e përgjigjeve të pyetjeve që i bën *secili* vlerësim. Duhet pasur parasysh se një plan aktual i vlerësimit duhet t'i zbërthejë këto pyetje në detyra më specifike. Duhet mbajtur mend se mbledhja e shënimeve është përgjegjësi si e vlerësuesit të jashtëm ashtu edhe e vetë pjesëmarrësve. Në tabelën e fig. 12 jepet një udhëzim lehtësues për pjesëmarrësit e takimit të vlerësimit.

Dhe së fundi, si në SHTOJCËN 7b, përgatitjet logjistike të takimit të vlerësimit II janë lënë anash për mungesë hapësire. Lexuesi duhet ta ketë parasysh se pjesa e parë dhe e tretë e gantogramit do të kondenzohen në një, edhe për qëllimet e planifikimit edhe për ato të vlerësimit, nëse takimi është përgatitur sipas specifikimeve të vlerësimit (apo planifikimit) " të përshpejtuar".

Aktivitetet	Koha (data)											Burimet njerëzore	Burimet materiale	Shpenzimet	Organizata përgjegjëse	Personi përgjegjës	Komentet
Identifikimi i pjesëmarrësve																	
Identifikimi i vlerësuesit të jashtëm																	
Sintezë e informatave ekzistuese të projektit Shpërndarja e informatave tek pjesëmarrësit																	
Kontraktimi i udhëheqësve																	
Konfirmimi i pjesëmarrjes																	
Aranzhimi i udhëtimit																	
Rezervimi i hotelit																	
Rregullimi i vizës																	
Rezervimi i dhomës së takimit																	
Porositja e ushqimit dhe pijeve																	
Përgatitja e materialeve për takim																	
Aktivitetet e projektit?																	
Aktivitetet e partnerëve?																	
Arritja e *rezultateve* ?																	
Arritja e *qëllimit të projektit*?																	
Efikasiteti i projektit?																	
Efektshmëria e projektit ?																	
Qëndrueshmëria e rezultateve?																	

Fig. 12: Gantogrami për përgatitjen e takimit të vlerësimit

Treguesi	Vendi i informatave	Forma e informatave	Metoda e mbledhjes së shënimeve	Përgjegjësia e mbledhjes së shënimeve	Metoda & forma e prezantimit të të dhënave	Kush i ka mbledhur dhe kur?	Kush i përgatit për prezantim dhe kur?	Komentet
Treguesi 1 Treguesi 2								
Treguesi 3								
Treguesi 4								
Treguesi 5								
Treguesi 6								
Treguesi 7								
...								
...								
Treguesi N								

Fig. 13: Mbledhja e informatave

Në takimin e vlerësimit, kjo tabelë u ndihmon pjesëmarrësve ta përqëndrojnë vemendjen në aspektet esenciale të mbledhjes dhe përpunimit të të dhënave që e mundëson përfshirjen e tyre të suksesshme në raportin e vlerësimit. Prandaj, për secilin nga treguesit përkatës, pjesëmarrësit e përcaktojnë "vendin e informatave" :në cilin institucion, organizatë, grup, apo tek cili individ. Përcaktohet edhe forma e informatës : a është raport, dokument, fotografi, hartë, grafikon, apo një tërësi idesh e pikpamjesh. Pasi të jetë caktuar vendi dhe forma e informatave, duhet të diskutohet se "si" do të gjenden ato : a mund të sigurohen menjëherë raportet, a nevojiten negociata me njerëzit e caktuar, apo duhen konsultuar disa burime të ndryshme, ndoshta dhe duhen bërë studime të veçanta (për shembull intervista apo pyetsorë).

Pastaj përcaktohet përgjegjësia për përpunimin e të dhënave. Kjo përgjegjësi nëkupton dhe formën e përshtatshme të prezantimit të këtyre të dhënave për pjesëmarrësit e takimit të ardhshëm (të dytë) të vlerësimit. Ky prezantim mund të bëhet në formë tabelash, hartash, listash, fotografish, filmash, mund të jetë edhe incizim i deklaratave apo i "dëshmive" të ndryshme, (sidomos kur bëhet fjalë për pikëpamjet e grupit përfitues).

Së fundi vijnë përcaktimet e afateve të fundit për a) mbledhjen e informatave dhe b) përpunimin e të dhënave në një format të prezantueshëm (duhet pasur parasysh se të dhënat e përpunuara do të jenë pjesë e materialit të pjesëmarrësve në takimin e vlerësimit II, të cilin ata e marrin *para* se të fillojë takimi)

Një shtyllë plotësuese për "komente " jep mundësinë për ndonjë vërejtje specifike apo kualifikim lidhur me treguesit, me format e informimit, etj. Këtu mund të bëhet fjalë për ndonjë vështirësi të

veçantë të pjesëmarrësve lidhur me mbledhjen e llojeve të veçanta të informatave, si për shembull nga njerëzit ”e vështirë” apo nga dokumentet “sekrete”.

SHTOJCA 8: Ushtrimi i “spastrimit ”

Ushtrimi i “spastrimit” është hap i rëndësishëm para përfundimit të ndonjë faze të takimit apo vetë takimit të punës. Gjatë këtij ushtrimi gjithë grupi i rishikon kontributet me shkrim të vendosura në mur apo në tabela duke e bërë pyetjen e rëndësishme:
“A është sqaruar kjo çështje?”
Kjo është sidomos e rëndësishme pasiqë problemet e shqyrtuara janë shndërruar në pjesë të matrices të kornizës logjike apo të planit të realizimit. Gjatë takimit të punës, fjalitë e shkruara mund të jenë shkurtuar, mund të jenë vlerësuar si dyfishim, mund të jenë ndryshuar, apo mund të jenë vendosur në”arkën e thesarit” (shih SHTOJCËN 3: Vizualizimi). Pasiqë të jetë arritur rezultati i përkohshëm i cili është vendosur në mur, grupi e bën pyetjen, “A e meritojnë këtë rezultat të gjithë ato ide që janë shprehur deri tash?”

Prandaj i tërë grupi i rishikon të gjitha letrat që nuk janë përfshirë në kornizën logjike apo në planin e vlerësimit, secilën një nga një, duke ia bërë pyetjen e mësipërme:
“A është sqaruar kjo çështje?”

Vetëm nëse përgjegjia për këtë pyetje është “Po” atëherë letra mund të hiqet nga muri apo nga tabela dhe të lihet në dokumentacion apo regjistër. Në të kundërtën, nëse grupi mendon se kjo çështje nuk është zgjidhur si duhet, atëherë duhet diskutuar më hollësisht për të. Poashtu, grupi mund të mendojë se për këtë çështje nuk është diskutuar në mënyrë të drejtë deri aty. Në raste të këtilla, grupi duhet të bëjë përpjekje që “në moment të fundit” ta përfshijë këtë çështje në matricën e kornizës logjike apo në planin e vlerësimit.

Ky ushtrim është sidomos i rëndësishëm për ato probleme që janë vendosur në “arkën e thesarit.” Nëse çështjet e vendosura aty nuk janë shqyrtuar fare deri te rezultati i rëndësishëm përfundimtar, pjesëmarrësit më kritikë do të fillojnë të dyshojnë në saktësinë e emërtimit “arka e thesarit.”

SHTOJCA 9: Ushtrimi “ta shkatërrojmë!” projektin

Qëllimi i këtij ushtrimi është që t’u jepet rasti pjesëmarrësve të krijojnë një distancë nga projekti të cilin sapo e kanë përpiluar gjatë takimit të punës për planifikim . Është e natyrshme që pjesëmarrësit të identifikohen me prodhimin e përpjekjeve të tyre të përbashkëta (dhe rëndom intenzive) . Prandaj ata shprehin pakënaqësi ndaj këtij ushtrimi.

Detyra e udhëheqësit është të shpjegojë se identifikimi me prodhimin gjithmonë sjell njëfarë verbimi ndaj të metave të tij . Konsensusi që e arrin grupi normalisht dhe natyrisht i përjashton disa pikëpamje ose tema, madje edhe pas një pune të mundimshme. “Personat e jashtëm” siç janë vendim-marrësit apo organizatat donatore mund të mos pajtohen me konsensusin e grupit dhe fare lehtë mund ta kritikojnë projektin pikërisht për këto “të meta të pavërejtura.”

Projekti mund të ndihmohet vetëm nëse grupi përpiqet ta rishikojë prodhimin e vet me qëndrim të ftohtë dhe kritik, si ndonjë donator i mundshëm, dhe t’i vërejë “pikat e dobëta” që mund t’i shkaktojë verbësia, para se këtë ta bëjë donatori i vërtetë. Ky “vështrim nga jashtë ” e mundëson përfshirjen e çështjeve kritike në dizajnim të vetë projektit dhe kështu i rrit gjasat për aplikimin e suksesshëm për fonde.

“Këndvështrimi i jashtëm” poashtu i përfshin qëndrimet e armiqve të mundshëm të projektit. Parashikimi i përpjekjeve të mundshme për ta penguar projektin e ndihmon formulimin e tillë të projektit që mund t’i parandalojë sulmet eventuale.

Prandaj, udhëheqësi përpiqet ta simulojë në grup një ambient më kritik dhe agresiv, në mënyrë që të gjenden përgjigje për këto pyetje:

- A është logjika e brendshme e projektit e qëndrueshme? (Udhëheqësi mund të jetë më provokativ dhe ironik duke u shprehur :“Logjika e këtij projekti është e gabuar. Logjika jonë e intervenimit [shih SHTOJCËN 6: Metoda e kornizës logjike] duket që çalon!”)
- A e masin treguesit vërtet atë që duhet ta masin?
- A vlejnë burimet e verifikimit për treguesit apo jo ?
- A janë supozimet për projektin reale ?

- A është projekti i rëndësishëm?
- A përputhen qëllimet dhe synimi i projektit me strategjinë e punës së donatorit?
- A ka projekti armiq? Cilat do të ishin argumentet e tyre kundër?

Edhepse pjesëmarrësit në fillim do të jenë të pakënaqur nga ky ushtrim, ai do t'u ndihmojë t'i shprehin mendimet e tyre kritike, që ndoshta nuk i kanë përpunuar sa duhet në fazat e mëparshme të procesit kur kanë qenë më të interesuar në krijimin e përbashkët të një konsensusi duke i shmangur konfliktet. Por, në këtë fazë të takimit, mendimet e këtilla kritike mund ta përmirësojnë dukshëm përpilimin e përgjithshëm të projektit. Ato mund të ndihmojnë të parashikohen qëndrimet kritike që mund të lindin nga skeptikët apo armiqtë e projektit pasiqë propozimi i projektit të ketë aplikuar për sigurimin e fondeve.

SHTOJCA 10: Analiza e rrezikut

- Analiza e rrezikut ka për qëllim të shohë se sa real është projekti, dhe sa ka gjasa të ketë sukses. Analiza e rrezikut i përfshin supozimet e matricës logjike (shih SHTOJCËN 6: Metoda e kornizës logjike). Për secilin supozim pjesëmarrësit i vlerësojnë dy parametra :
- Sa mund të dëmtohet projekti nëse supozimi nuk realizohet (apo ku gjendet në boshtin e "ndikimit të madh" në ilustrim)?
- Sa ka mundësi që supozimi të mos jetë i vërtetë (pra , "probabiliteti i lartë" sipas ilustrimit të mëposhtëm)?

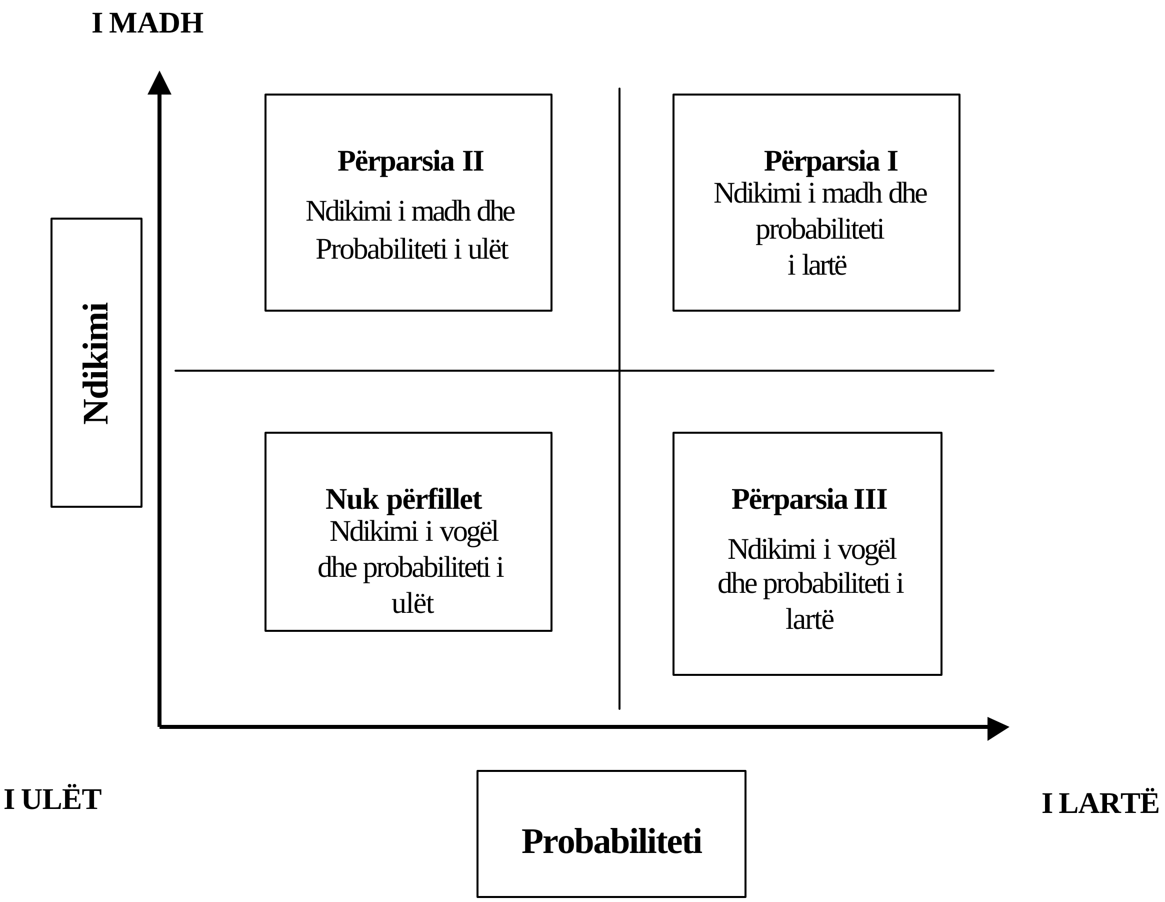


Fig. 14: Sistemi koordinativ i analizës së rrezikut

Analiza e rrezikut e vlerëson rëndësinë e supozimeve që gjenden në shtyllën e katërt të matricës të kornizës logjike. Sa më i lartë të jetë probabiliteti se supozimi mund të mos realizohet dhe sa më i madh të jetë ndikimi i kësaj mundësie në suksesin e projektit, aq më e rëndësishme është të mendohet për alternativa të tjera.

Për supozimet që kanë edhe "ndikim të madh" edhe "probabilitet të lartë" duhet diskutuar rreth gjetjes së alternativave të tjera. Nëse një supozim gjendet në nivelin e *qëllimit të projektit* apo *synimit të përgjithshëm*, ndoshta shfaqet nevoja për përpilimin e një projekti krejtësisht të ri. Në fjalorin ndërkombëtar të projekteve, supozimet e tilla quhen "supozime vrasëse" sepse ato mund ta shkatërrojnë plotësisht projektin. Fillimi i një projekti tjetër nuk do të thotë braktisje e plotë e projektit të vjetër; supozimi ngel përsëri supozim, dhe mund të ndodhë që supozimi me probabilitet të lartë dhe ndikim të madh megjithate të realizohet. Por, në raste të këtilla, është më se e arsyeshme të përgatitet "Plani B" (ose madje dhe "Plani C") si plan rezervë *nëse ndodh* që të realizohet parashikimi më i keq. Vetëkuptohet se këto plane alternative duhet të jenë të cilësisë të njëjtë (të paktën nga aspekti i kornizës logjike, mundësisht edhe me planin e realizimit) si plani origjinal, dhe kjo duhet patjetër të shqyrtohet kur të bëhen planifikimet kohore për takimin e punës.

Gjatë takimit të punës udhëheqësi i shqyrton bashkë me pjesëmarrësit të gjitha supozimet e vendosura në mur dhe i shënon me një deri nga tri pika sipas ndikimit që e kanë në projekt, dhe , i rishikon së dyti duke përdorur një deri tri pika të një ngjyre tjetër për ta shënuar probabilitetin e dështimit të supozimeve.

SHTOJCA 11: Analiza e palëve të interesuara

Pala e interesuar është secili person apo grup që ka ose raport të drejtpërdrejtë me projektin ose në një mënyrë ka pasoja nga projekti, qoftë drejtpërsëdrejti apo tërthorazi, pozitivisht apo negativisht. Të gjithë këta njerëz apo grupe kanë interes nga projekti meqë varësisht nga aktivitetet, rezultatet, apo/dhe nga efektet e projektit mund të fitojnë apo të humbasin diçka.

Në një nivel më të përgjithshëm, "analiza e palëve të interesuara" është vlerësim i asaj se kush dhe si ndikohet nga projekti përkatës. Nëse projekti do të planifikohet, realizohet, dhe vlerësohet me metodë participative, analiza e parë e palëve të intertesuara bëhet si një vlerësim paraprak i promovuesit të projektit dhe i ekipit të planifikimit: kjo analizë paraprake e palëve të interesuara përcakton se kush do të ftohet në takimin e pare për planifikim. Ky është vendim i rëndësishëm nga i cili varet se mendimet dhe pikëpamjet e kujt do të merren parasysh gjatë diagnozës fillestare të problemeve dhe përpilimit fillestar të objektivave në takimin e punës. Megjithate, ky nuk është një vendim i prerë. Pjesëmarrësit e takimit të parë të punës do ta shtrojnë sërish këtë pyetje, "A janë të pranishëm të gjithë përfaqësuesit e palëve të interesuara? A ka pjesëmarrës të tjerë të cilët do të duhej të ftoheshin në takimin e dytë të punës?"

Fillimisht, disa grupe të pjesëmarrësve janë të qarta :

- Grupi(et) përfitues(e) (shih SHTOJCËN 12)
- Organizata(t) partnere (see SHTOJCËN 13)
- Donatori (ët).

Këto grupe duhen marrë parasysh jo vetëm nga aspekti i përfaqësimit të tyre të denjë në listën e pjesëmarrësve, por edhe nga aspekti i dokumentacionit dhe informacionit që u shpërndahet këtyre pjesëmarrësve. Dhe, të gjitha ato që dihen paraprakisht për pikëpamjen e këtyre grupeve dhe individëve (ose që dalin në pah gjatë fazes përgatitore) duhet të merren parasysh gjatë formulimit paraprak të *qëllimit të projektit*. Nëse të ftuarit nuk e kanë ndjenjën e ndonjë "interesi" nga rezultatet e projektit përkatës, përse do të kontribuonin ata për planifikimin e tij

ose për marjen e rolit të “pronarit” të projektit që rëndom konsiderohet si një parakusht i rëndësishëm për suksesin e projekteve zhvillimore me pjesëmarrës?

Është një ndryshim i rëndësishëm që duhet bërë mes *klientëve* të një projekti dhe *grupit përfitues. Klientët* e projektit janë ata që paguajnë për projektin, donatori(ët). Projekti duhet t'i ketë parasysh qëllimet e atyre që i sigurojnë fondet. *Grupi(et) përfitues(e)* është ai me të cilin bashkëpunon drejtpërsëdrejti projekti që të arrijë një lloj ndryshimi dhe efekti, ose në përputhje me nevojat e tij , ose në përputhje me nevojat e rrethit, pjesë e të cilit është ai . Rrjedhimisht është e rëndësishme *analiza e nevojave*, që mund të bëhet në mënyrë participative ose nga profesionistët. (shih, për shembull McKillip 1987 ose Reviere 1996).

P*ërfituesit* e një projekti janë ata individë apo grupe që drejtpërsëdrejti përfitojnë nga shërbimet e projektit. Ata shpesh, por jo domosdoshmërisht, janë identik me *grupin(et) përfitues(e).*

Rezultati i analizës së palëve të interesuara, për secilin nga pjesëmarrësit e identifikuar, do të duhej të ishte përmbledhje e të dhënave sa vijon:

- Interesi i mundshëm (apo problemi) që rezulton nga projekti
- Kontributi i mundshëm (pozitiv apo negativ) i projektit
- Efekti i mundshëm i projektit.

Poashtu, ia vlen të mësohet diçka për proceset e vendim-marrjes në organizatën përkatse apo grupin e interesuar në projekt. Procesi i PROJEKTIT- MAPA përfshin disa faza në takimet e planifikimit apo vlerësimit ku merren vendime të caktuara.

Një teknikë specifike për analizën e palëve të interesuara mund të gjendet në: http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/stake.html

SHTOJCA 12: Analiza e grupit përfitues

Analiza e grupit përfitues është një mjet standard bashkëkohor i projekteve të intervenimit shoqëror, sidomos në fushën e bashkëpunimit zhvillimor, ku përdoret që:

- Të kuptohet si i konsideron problemet e veta grupi përfitues, cilat ndryshime i dëshiron, dhe në cilën fushë është aktiv
- Të vlerësohet se sa përputhet strategjia e projektit me nevojat dhe mundësitë e grupit përfitues
- Të analizohen dallimet shoqërore brenda popullatës (nga aspekti gjinor, social, klasor, i moshës, i identitetit kombëtar, etj.) dhe mundësinë e grupeve të ndryshme shoqërore për të marrë pjesë në proces
- Të kuptohen idetë dhe qëndrimet e grupit përfitues ndaj pjesëmarrësve dhe institucioneve në fushën përkatëse, dhe të zhvillohet një strategji realiste për pjesëmarrjen e tyre në procesin e projektit
- Të vlerësohet rreziku dhe pasojat e idesë apo strategjisë së projektit

(Reiner Forster, Juliane Osterhaus: *Analiza e grupit përfitues : Pse, kur, çka, dhe SI?,* GTZ 1996, p.2)

Në kontekstin e PROJEKTIT- MAPA, para se të fillojë takimi i parë për planifikim, duhet të ekzistojë një ide për grupin përfitues, duhet të dihet se a është pjesë e një popullate më të gjërë apo ndonjë organizatë a institucion specifik. Poashtu duhet të ekzistojë në ide mjaft e qartë lidhur me proceset vendim-marrëse dhe strukturën e udhëheqjes brenda grupit përfitues ashtuqë të përcaktohet prezantimi i denjë i grupit përfitues në takimin e punës për planifikim. Prandaj nevojitet të paktën një analizë paraprake e grupit përfitues.

Në fazat e mëvonshme, gjatë përgatitjes të takimit të dytë të planifikimit, nevojitet një analizë më e plotë e grupit përfitues që e nxjerr në pah përputhjen e qëllimeve dhe aktiviteteve të projektit me jetën e përditshme, aktivitetet, dhe nevojat e grupit përfitues. Kjo është e nevojshme që të mund të vlerësohet rezistenca e mundshme ndaj ndryshimeve që i propozon projekti dhe mundësia e përvetësimit të projektit si “pronë” , që është një parakusht i rëndësishëm për qëndrueshmëri.

Përderisa PROJEKTI-MAPA është proces participativ, ka mundësi që grupi përfitues të mos përfaqësohet drejtpërsëdrejti në takimet e planifikimit (për shembull, nëse grupi përfitues ndodh që të jenë fëmijët, apo njerëzit me të meta mentale, etj.). Në këto raste, është shumë e rëndësishme të bëhet një analizë e hollësishme e grupit përfitues gjatë fazës përgatitore të takimit të dytë të planifikimit , ashtuqë aktivitetet e projektit të harmonizohen me karakteristikat e grupit përfitues.

Koha dhe ekspertiza e nevojshme për analizën e grupit përfitues varet nga madhësia dhe ambicja e projektit, ashtu si dhe nga buxheti për këtë lloj studimi. Analiza e grupit përfitues përdor metoda kualitative të hulumtimit (si për shembull intervista gjysëm të strukturuara ose të hapura dhe narrative, diskutime me fokus grupor, vëzhgim participativ, dhe metoda participative të gjykimit) për t'i kuptuar mendimet, idetë, ndjenjat, vlerat, dhe konceptet e grupit përfitues.

Metodat e pjesëmarrjes së hapur përdoren vetëm atëherë kur pothuaj është vendosur të realizohet projekti, sepse metodat e këtilla zakonisht i rrisin shpresat e pjesëmarrësve. Kjo është një përparsi për aspektin e "pronësisë" të projektit, por nga ana tjetër, mund ta dëmtojë reputacionin e organizatës nëse pësohet zhgënjim nga rezultatet përkatëse. Përderisa mirëbesimi është qëllimi më i qartë i metodave participative përgjithsisht dhe i PROJEKTIT – MAPA posaçërisht, zhgënjimi është gjithsesi kundërproduktiv.

Këto rrethana ndryshojnë kur grupi përfitues (grupi me të cilin punon projekti dhe në të cilin mundohet të ndikojë) është një organizatë. Atëherë, forma dhe intenziteti i analizës të grupit përfitues varet nga raporti mes organizatës që është "grupi përfitues" dhe organizatës të projektit. Ka mundësi që organizata e grupit përfitues të jetë një institucion mjaft i madh (nëpërmjet të cilit projekti synon të krijojë shërbime më të mira për *përfituesit*) i cili nuk lejon ta hulumtojë drejtpërsëdrejti një grup i jashtëm. Në rastin e këtillë projekti duhet të mbështetet në të dhënat ekzistuese dhe në burimet joformale të komunikimit.

Nëse grupi përfitues është një organizatë, analiza sipas parimit PDMR(SWOT) ("Përparsitë, Dobësitë, Mundësitë, dhe Rreziqet" , shih poashtu SHTOJCËN 13: Analiza e partnerëve)

mund të jetë e dobishme. Këtë analizë mund ta bëjë personeli i projektit, i organizatës, apo që të dyja palët bashkarisht.

SHTOJCA 13: Analiza e partnerëve

Analiza e partnerëve është e rëndësishme nëse projektin e udhëheq bashkarisht më shumë se një organizatë. Ashtu si me analizën e palëve të interesuara përgjithsisht, analiza paraprake e partnerëve e ndihmon identifikimin e pjesëmarrësve të duhur për takimin e parë të punës, prandaj duhet bërë gjatë fazës përgatitore të procesit PROJEKTI-MAPA. Kjo analizë ka për qëllim ta kuptojë strukturën e fuqisë dhe proceset vendim-marrëse të organizatës partnere, ashtuqë ta sigurojë, për aq sa është e mundur, pjesëmarrjen e *vendim-marrësve të rëndësishëm* të organizatës partnere. Për fat të keq, nuk ka mënyrë për ta ndaluar një drejtor të ftuar që ta dërgojë si përfaqësues (apo zavendës) një anëtar të parëndësishëm të organizatës.

Në mënyrë të ngjashme, duhet bërë të paktën një analizë paraprake të njohurisë së organizatës partnere në fushën dhe ekspertizën përkatëse, ashtu si dhe një vlerësim të përafërt të përputhjes reciproke të qëndrimeve. Nëse kulturat e organizatave janë shumë të ndryshme (si për shembull, mes një OJQ-je për të drejta civile dhe një departamenti konservativ qeveritar), bashkëpunimi mund të jetë tejet i vështirë.

Prandaj, një analizë më e hollësishme e partnerëve duhet të jetë pjesë e fazës përgatitore të takimit të dytë të planifikimit. Në këtë fazë ideja e projektit është e qartë, dhe poashtu janë përcaktuar përgjegjësitë e secilit. Që të definohen më tej këto përgjegjësi, duhet të hulumtohen më hollësisht njohuritë dhe ekspertiza, nevojat e trajnimit, procedurat e vendim-marrjes dhe të raportimit, si dhe cilësi të tjera të kulturës organizative të organizatës partnere.

Një mjet i dobishëm për analizën e këtillë është PDMR (SWOT) ("Përparsitë, dobësitë,mundësitë, dhe rreziqet"). Analiza e këtillë e sheh si organizatën ashtu dhe raportin e saj me kontekstin e jashtëm, si në të tashmen, ashtu dhe në të ardhmen (e mundshme). Cilësitë e organizatës radhiten në një tabelë me katër kuadrante, si tregon fig. 15.

PËRPARSITË	MUNDËSITË
DOBËSITË	RREZIQET

Fig. 15: Analiza PDMR(SWOT)

Ky instrument mjaft i përdorur mund të adaptohet për qëllime specifike të analizës së partnerit nëse hulumtohen cilësi të caktuara të organizatës lidhur me këta faktorë:

- Kultura organizative
- Proceset e vendim-marrjes
- Fushat e ekspertizës dhe njohurive
- Raporti me grupin (et) përfitues(e) dhe organizatat e tjera.

Vemendje e veçantë duhet t'i kushtohet raportit të këtyre cilësive me qëllimet e projektit dhe me aktivitetet për të cilat organizata përkatëse do të jetë përgjegjëse.

E njejta analizë mund të përdoret për *të gjitha* organizatat partnere.Poashtu mund të përdoret për vetë organizatën e projektit , madje dhe për vetë projektin. Kjo mundëson përcaktimin e pikave të përbashkëta me organizatat e tjera, e sferave ku mund të plotësohet një organizatë tjetër, e atyre ku mund të bëhet konkurencë, dhe e fushave ku përballet me rreziqet e njejta.

Ky instrument mund të përdoret poashtu për përfshirjen e elementeve të ndryshimit organizativ në përpilimin e projektit, nëse kjo është e nevojshme,për shembull për shkak të rreziqeve të përbashkëta. Kjo është sidomos e rëndësishme kur rreziqet e këtilla lidhen me një apo më tepër supozime të kornizës logjike (shih SHTOJCËN 6). Atëherë, organizatat e përfshira duhet të mendojnë se si t'i shndërrojnë "Dobësitë" në "Përparsi," dhe si t'i shndërrojnë "Rreziqet" në "Mundësi," si për vete ashtu edhe për projektin në tërësi. Kjo nuk është detyrë e lehtë, dhe nuk mund të bëhet gjatë takimit të planifikimit. Por, nëse analiza paraprake e pjesëmarrësve, e grupit përfitues, e partnerëve, dhe e kontekstit institucional dëshmon për një nevojë të ndryshimit organizativ, atëherë takimi përkatës i punës mund të bëhet pjesë e fazës përgatitore të takimit të dytë të planifikimit.

Poashtu,ka metoda të tjera më të hollësishme për analizën e organizatave.

SHTOJCA 14: Analiza e kontekstit institucional

Asnjë projekt nuk zhvillohet i vetmuar. Gjithnjë ka grupe, organizata, dhe institucione të tjera të cilat janë aktive në të njëjtën fushë të intervenimit apo të ndikimit të projektit, ose, ka të tilla që ndikohen nga të arriturat e projektit. Planifikimi i projektit mund t'i marrë parasysh këto ndërlidhje duke e përdorur modelin "e ylberit" për kontekstin institucional (i adaptuar nga Rolf-Dieter Reineke dhe Rolf Sülzer (re.), *Organizatatberatung in Entwicklungsländern: Konzepte und Fallstudien,* Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1995).

"Ylberi " përbëhet nga një numër i gjysëmrrathëve koncentrikë, duke ia filluar nga njësia më e vogël analitike në qendër (individi, familja, amvisria, grupi, —cilido element *i nevojshëm* si njësia më e vogël e analizës përkatëse) që të arrijë pastaj një nga një në njësitë e tjera gjeografike në gjysëmrrethin më të afërm (shihe shembullin e mëposhtëm). Numri i gjysëmrrathëve varet nga nevoja e analizës.

Përpos afërsisë gjeografike, modeli e tregon edhe pozicionin e organizatës në raport me institucionet shtetërore dhe sektorin privat (tregun) : orientimi i rritur kah tregu e zhvendos më shumë në të djathtë, dhe orientimi / ndikimi i shtuar nga shteti i zhvendos organizatat dhe institucionet më shumë në të majtë.

Të gjitha grupet, organizatat, dhe institucionet e tjera që janë të rëndësishme për projektin dhe për fushën e tij të intervenimit vendosen në segmentin e duhur (d.m.th. vendosen në gjysëmrrethin e duhur që e tregon afërsinë e tyre gjeografike me grupin përfitues, njëkohësisht duke qenë mes dy skajeve, të "shtetit" në të majtë, dhe të "tregut/sektorit privat" në të djathtë). Meqë ky është një mjet i lehtë për t'u kuptuar, mund të përdoret edhe në takimet participative të planifikimit (apo vlerësimit) MAPA. Kjo metodë e forcon sigurinë se nuk është haruar asnjë organizatë.

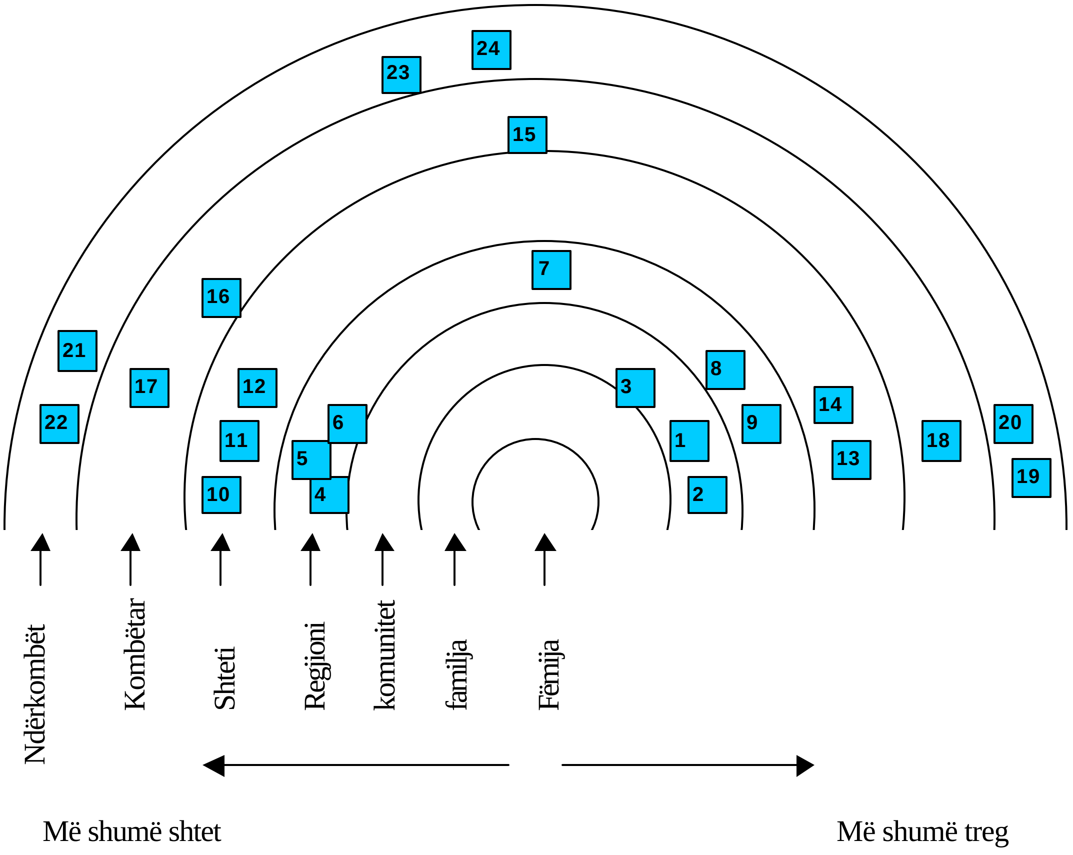
Pas vendosjes në grafikon, lidhjet mes organizatave mund të analizohen sa vijon:

- Kush komunikon me kend?
- Kush shkëmben informata me kend?
- Kush kujt i jep udhëzime (urdhëra)?
- Kush jep /merr të mira (materiale, financiare) prej kujt?

Ndërlidhjet e pasurive, informatave dhe autoritetit mund të shënohen me ngjyra të ndryshme, varësisht nga nevojat e analizës. Kjo mundëson përgjigje në një numër pyetjesh të rëndësishme:

- Cila është pozita e organizatës së projektit në raport me aktorët e tjerë?
- Cilat janë organizatat e tjera që e përbëjnë ambientin institucional të projektit?
- Me kë ka projekti marrëdhënje të drejtpërdrejta (të cilit lloj)?
- Me kë do të ishte e dobishme të zhvillohen marrëdhënje?
- Cila organizatë mund të jetë partnere për bashkëpunim?
- A ka fusha në kontekstin aktual ku mungojnë organizatat?

Fig.16: Konteksti institucional në një projekt të arsimit të hershëm



1 = shoqatat e prindërve
2 = grupet e komunitetit, duke i përfshirë edhe ato fetare
3 = shoqatat e lagjes
4 = administrata lokale (qeveria lokale, arsimi, shëndetësia)
5 = shkolla
6 = kopshti
7 = PROJEKTI I ARSIMIT TË HERSHËM
8 = kopshti privat
9 = kompanitë private
10= inspektorati i shkollës
11= autoritetet regjionale
12= trajnimi i mësuesve të diplomuar
13= programet alternative të trajnimit të mësuesve
14= OJQ-të
15= univerzitetet
16= trajnimi i mësuesve (në fakultet)
17= institucionet e hulumtimit pedagogjik
18= OJQ-të e mëdha, të nivelit kombëtar
19= OJQ-të ndërkombëtare (në rolin e partnerit apo donatorit)
20= donatorët (privat, joqeveritarë)
21= agjencitë humanitare
22= ekspertët ndërkombëtarë
23= institucionet e hulumtimit jashtë vendit
24= universitetet jashtë vendit

SHTOJCA 15: Analiza gjinore

Shqyrtimi efekteve të ndryshme të projektit tek meshkujt dhe tek femrat, apo, mënyra se si projekti i merr parasysh rastet e pabarazisë gjinore në grupet përfituese, quhet " aspekti i gjinisë", dhe është një element i rëndësishëm i vlerësimit të propozimit të projekteve nga ana e donatorëve të vendit dhe ndërkombëtarë. Si shembull, po e citojmë "Udhëzimin për përpilimin e referencave" të Komisionit Evropian (SCR/F/5 D(98), shkurt 1999 –f.13):

"Të gjitha aktivitetet për zhvillim i synojnë meshkujt dhe femrat, dhe shpesh këto dy grupe ashtu si dhe nën-grupet e tjera të përfituesve kanë nevoja dhe përgjegjësi të ndryshme, si dhe mundësi të ndryshme të përfitimit prej projektit. Që projekti të mund të jetë sa më efikas është me rëndësi që ndryshimet e tilla të merren parasysh në të gjitha fazat e ciklit të projektit. Perspektiva "gjinore" nuk ka të bëjë thjesht vetëm me gratë, por me konstruktimin shoqëror të gjinisë dhe përcaktimin e roleve specifike, e përgjegjësive dhe projektimeve për gratë dhe burrat…. Pikëpamja gjinore nuk përqëndrohet vetëm në aspektet produktive apo reproduktive të jetës së femrave dhe meshkujve; por e analizon natyrën e kontributit të çdo anëtari të shoqërisë si jashtë ashtu dhe brenda familjes, dhe e thekson të drejtën e secilit për të marrë pjesë në proceset zhvillimore dhe për të përfituar nga rezultatet e procesit. "

Ajo që e thotë Komisioni Evropian në "Udhëzimet" për "aktivitetet e zhvillimit" të të gjitha projekteve të intervenimit shoqëror; sa herë që meshkujt dhe femrat kanë koncepte të caktuara për atë që është "e drejtë" (apo "e padrejtë") për femrat dhe për atë që është "e drejtë" (apo "e padrejtë") për meshkujt (dhe kjo ndodh pothuaj gjithnjë), çdo aktivitet apo ndërhyrje shkakton efekte të ndryshme tek meshkujt dhe femrat, dhe ndikon në drejtpeshimin mes këtyre dy grupeve. Prandaj është e domosdoshme që secili projekt intervenimi të mbajë llogari për efektet e intervenimit të planifikuar të projektit në meshkujt (apo djemtë) nga njëra anë dhe në femrat (apo vajzat) nga ana tjetër.

Prandaj secili vlerësim për efektet e projektit në gjini kërkon një analizë të situatës aktuale nga aspekti i shpërndarjes së detyrave mes meshkujve dhe femrave, nga aspekti i përgjegjësive të vendim-marrjes mes dy gjinive, si dhe nga aspekti i qasjes ndaj burimeve (pasuria, prona, informatat, etj.) Pasiqë të jetë analizuar analiza aktuale, mund të vlerësohen

me një saktësi të arsyeshme efektet e intervenimeve të planifikuara në situata të ardhshme. Rëndësia e këtyre analizave ka të bëjë me faktin se në shumë situata, burrat pretendojnë të drejta më të mëdha në pikëpamje të burimeve dhe vendim-marrjes, duke qenë gjithmonë në krye të përfitimeve plotësuese që dalin nga aktivitetet dhe investimet e projektit. Njëkohësisht, ekziston një bindje ndërkombëtare se projektet e intervenimit shoqëror do të duhej të ndikojnë në drejtpeshimin gjinor duke e përforcuar barazinë mes meshkujve dhe femrave.

Mjetet që mund të përdoren për analizë gjinore janë në radhë të parë ”profilet” e 1) aktiviteteve dhe obligimeve, 2) raportit dhe kontrollit ndaj burimeve,dhe 3) pjesëmarjes numerike dhe cilësore në vendim-marrje (në familje ashtu si dhe në institucione). Profilet e këtilla tregojnë për secilin aktivitet, burim, apo vendim përkatës, se a është (kryesisht) “mashkullor” apo (kryesisht) “femror”. Duke u mbështetur në vëzhgimet e drejtpërdrejta dhe analizat e të dhënave të botuara si dhe intervistave, profilet e tilla japin një pasqyrë të qartë të sferave ku veprimet dhe përgjegjësitë vendim-marrëse të gjinive të ndryshme janë të ndara, të sferave ku ato përputhen, dhe të masës deri ku ato kanë ndikim të ndërsjellë. Në sa hollësira duhet përpunuar këto profile varet nga fusha e intervenimit të projektit dhe nga synimet e qëllimet e tij : sa më gjithëpërfshirëse të jenë synimet e projektit, aq më i madh duhet të jetë numri i fushave të analizuara nga aspekti i pasojave të mundshme në raportin gjinor.

Më poshtë po japim shembuj se si mund të duken këto profile. Është me rëndësi të mbahet mend se këto profile do të duhej të plotësohen me ndihmën e grupit përfitues (apo njerëzve të tjerë të përfshirë në projekt) qoftë me ndonjë takim pune me pjesëmarrje apo me ndonjë mënyrë tjetër.

Fig. 17: Profilet e aktiviteteve

Aktiviteti / Detyra	Kush e kryen				Koha e nevojshme	Përfitime/ Të ardhura	Përfitimet e shtuara për			
	Femra	Vajza	Burra	Djem			Gra	Vajza	Burra	Djem
Aktiviteti 1										
Aktiviteti 2										
...										
Aktiviteti n										

Numri i aktiviteteve / detyrave që duhet të dokumentohen varet shumë nga natyra e projektit. Nga përvoja ndërkombëtare, është dëshmuar e dobishme që aktivitetet të ndahen në katër grupe:

1) Puna produktive
2) Puna reproduktive (puna e nevojshme për mirëmbajtjen e të mirave njerëzore, siç është amvisria)
3) Aktivitetet shoqërore dhe kulturore
4) Rekreacioni dhe koha e lirë

Kjo tabelë e ka parasysh faktin se, sidomos në aktivitetet shtëpiake dhe shoqërore (por nganjëherë edhe në punën produktive, si në bujqësi), fëmijëve shpesh u jepen detyra, pa asnjë kundërshpërblim të posaçëm. Tabela poashtu e mundëson dallimin mes punës së kryer dhe të mirave të përfituara, si dhe faktin se kush i gëzon këto të mira. Nëse është e nevojshme, duhet shtuar edhe një kategori : kush i merr vendimet për kryerjen e punës.

Fig. 18: Shfrytëzimi dhe kontrollimi i burimeve

Burimet	**Shfrytëzimi**		**Kontrollimi**	
	Meshkuj	Femra	Meshkuj	Femra
Burimi 1				
...				
Burimi n				

Gjithëmonë duhet pasur parasysh këto definicione:

Shfrytëzimi do të thotë mundësia për përdorimin e burimeve pa pasur nevojë për vendimin e autoriteteve për prodhim/rezultat dhe për mënyrën e shfrytëzimit

Kontrollimi do të thotë autoriteti i plotë për të vendosur për përdorimin dhe rezultatin e burimeve

Burimet i përfshijnë burimet natyrore, ekonomike, materiale (mjetet, etj.), punën, tregun, informatat, arsimin, shërbimin publik, etj.

Gjatë mbushjes së kësaj tabele, e cila duhet të përputhet me burimet e rëndësishme për projektin, këshillohet cilësimi i shfrytëzimit ashtu si i kontrollit (të paktën) me shkallën "shumë" kundruall "pak".

Profili i pjesëmarrjes

Profili i pjesëmarrjes ka dy pjesë : të parën (pjesëmarrjen numerike) që e mbulon vetëm pjesëmarrjen formale në grupe dhe organizata si dhe vendet e rëndësishme të punës nëpër këto organizata; të dytën (pjesëmarrjen cilësore) që e ka parasysh pjesëmarrjen nëpër diskutime dhe procese vendim-marrëse. Që të dyja këto profile duhet t'i përshtaten situatës përkatëse, varësisht nga numri dhe llojet e organizatave ekzistuese dhe pozitave nëpër këto organizata.

Përpos dy tabelave të dhëna, nganjëherë mund të jetë e nevojshme të konstruktohet profili i vendim-marrjes në familje.

Fig. 19: Pjesëmarrja numerike

Grupi / Organizata	Anëtar		Kryetar		Menaxher		Personel		Anëtar i Bordit mbikqyrës	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
Grupi 1										
Grupi 2										
...										
Grupi n										

Fig. 20: Pjesëmarrja cilësore

PJESËMARRJA	FEMRA			MESHKUJ		
	gjithmonë	nganjëherë	asnjëherë	gjithmonë	nganjëherë	asnjëherë
Marrin pjesë në diskutime						
Japin propozime						
Udhëheqin mbledhje						
Zgjedhin liderë						
Marrin vendime						
Mbajnë ligjerata						
Etj.						

(diagramët e mësipërm për analizë gjinore janë adaptuar nga GTZ (2000): Gjinia dhe menaxhimi i projektit. Kontribut për menaxhimin cilësor të GTZ)

SHTOJCA 16: Vlerësimi i shansit për sukses

Përfshirja e palëve të interesuara dhe e vendim-marrësve në procesin e planifikimit të një projekti rëndom e siguron shansën për sukses, sidomos nëse janë ftuar edhe ekspertë të jashtëm. Një organizatë e jashtme donatore zakonisht kërkon një studim të pavarur të ekspertit për mundësinë e suksesit (apo realizimit) të projektit : a është teknikisht i realizueshëm(a ka gjasa t'i arrijë qëllimet e synuara)? A do të sjellë përfitim ekonomik projekti? A do të sjellë përfitim shoqëror? Si do ta pranojë projektin grupi(grupet) përfitues(e)? A do të ketë ndikim pozitiv në çështjet gjinore?

Organizata donatore do të duhet të arrijë përgjigje pozitive për këto pyetje me ndihmën e një eksperti të pavarur që i ka në dispozicion të dhënat përkatëse. Varësisht nga donatori të cilin e ka parasysh projekti, takimi i parë i punës për planifikim mund të përfshijë edhe kontributin e ekspertëve të jashtëm lidhur me hulumtimin e zbatueshmërisë (realizueshmërisë) si dhe lidhur me parashikimin e ndikimit në shoqëri, në mjedis, dhe në çështjet gjinore, apo lidhur me aspektet ekonomike, siç është analiza e vlerës së investimit krahasuar me atë të përfitimit. Këto studime përfundojnë gjatë fazës përgatitore të takimit të dytë për planifikim, dhe raporti për to përfshihet në informacionin që paraprakisht u dërgohet të gjithë pjesëmarrësve të takimit të dytë të punës. Këto studime janë poashtu pjesë e dokumentit përfundimtar të projektit: ato do të jenë shtojcë e propozimit të projektit që u dorëzohet donatorëve.

Ekipi i projektit duhet t'i ketë parasysh këto çështje:

- Shpenzimet për studimin e realizueshmërisë (dhe aspekteve të tjera të projektit) duhet të përfshihen në buxhetin për *procesin e planifikimit* të projektit, përpos në rastin ku këto i mbulon donatori që i kërkon këto studime (gjë që ndodh normalisht).
- Duhet të identifikohen ekspertët e përshtatshëm. Duhet pasur parsysh jo vetëm nivelin e ekspertizës, por edhe kohëzgjatjen. Duhet sinkronizuar periudhën e kohëzgjatjes së fazës përgatitore për takimin e dytë të punës dhe kohëzgjatjes të studimeve përkatëse.
- Ekspertëve duhet t'u jepen referencat përkatëse (shih pashtu SHTOJCËN 22).

SHTOJCA 17: Sistemi i monitorimit dhe i vlerësimit

Monitorimi dhe vlerësimi janë mjete të rregullta menaxhimi që rëndom i përkasin funksionit "kontrollues" të menaxhimit. Duke e pasur parasysh se njerëzit shpesh nuk dëshirojnë t'i "kontrollojë" askush (sidomos atëherë kur janë të vetëdijshëm që pa kontroll nuk do të punonin aq sa duhet), edhe monitorimi edhe vlerësimi duhet të parashohin qoftë njëfarë forme më të lehtë apo më të tërthortë të rezistencës. Shpesh kjo rezistencë është poashtu rezultat i drejtpërdrejtë i përvojave të mëparme me sistemet e monitorimit dhe vlerësimit që kanë qenë të kufizuara në matjen pak a shumë të ngurtë të "nivelit të punës" dhe në krahasimin me "standardet" po aq të ngurta të punës. Kjo është një qasje thjesht mekanike ndaj rezultateve, të cilën shumica e mendimeve moderne e konsiderojnë si kundërproduktive, përderisa ato e synojnë përforcimin e shtuar të elementeve të pjesëmarrjes gjithëpërfshirëse.

Megjithatë, edhe pikëpamjet moderne të cilat e theksojnë pjesëmarrjen, nuk mund të mos e përfillin rezultatin. Krahas donatorit, të gjithë palët e tjera të përfshira në planifikimin participativ (dhe në vlerësimin participativ) dëshirojnë ta dijnë deri në çfarë mase janë arritur qëllimet e parapara në project. Ekipi i projektit do të tentojë të sigurohet gjatë fazës së realizimit për "ecurinë e drejtë" të projektit kah synimi i planifikuar. Meqë të gjitha llojet e intervenimit shoqëror veprojnë në një fushë të raporteve shoqërore të ndryshueshme, ato synojnë "caqe të lëvizshme", po të mund të shprehemi kështu, prandaj bëhet pyetja këmbëngulëse, "A është kjo *rruga* e qëlluar? A është ende caku i drejtë?"

Për arritjen e suksesshme të qëllimeve të përcaktuara gjatë planifikimit fillestar, çdo projekt duhet të kalojë nëpër një proces të vazhdueshëm nxënjeje, lidhur me aktivitetet e veta ashtu si dhe për raportet e veta me ambientin e jashtëm.

Kjo nënkupton ekzistimin e një *Sistemi të Monitorimit* të vazhdueshëm që thjesht regjistron çfarë ka ndodhur (edhe brenda projektit edhe në sferën e realitetit ë jashtëm që është me rëndësi për projektin), dhe pastaj i *vlerëson* këto shënime. Të gjitha këto krahasohen me planin fillestar për ta krahasuar situatën e tashme e cila ose përputhet ose ndryshon nga parashikimet e fillimit.

Kur përdoret metodologjia e PROJEKTIT –MAPA, procesin e nxënjes e ndihmon dhe e strukturon matrica e kornizës logjike (shih SHTOJCËN 6). Në matricë shënohen qartë matjet (*treguesit objektivisht të verifikueshëm*) të cilët duhen marrë parasysh. Poashtu, në matricë përcaktohet se cilat matje i ndërmerr vetë projekti dhe cilat janë përgjegjësi e organizatave apo institucioneve të tjera (siç theksohet në *burimet e verifikimit*). Matjet e kategorisë së parë (që duhet t'i bëjë vetë projekti)bëhen pjesë përbërëse e *Sistemit të Monitorimit* të rregullt të projektit. Vetë monitorimi është një *aktivitet* i projektit i cili duhet të parashikohet në planin e realizimit të projektit (shih SHTOJCËN 7) dhe në buxhetin e projektit. Në fazën e planifikimit duhet pasur kujdes që projekti të mos i bëjë ato matje që i bëjnë organizatat dhe institucionet e tjera.

Ashtu siç është thënë më lart me (gjysëm) shaka lidhur me projektet e zhvillimit, "projektet rëndom prodhojnë 20 për qind të të dhënave të nevojshme, dhe 80 për qind të të dhënave të ofruara *nuk* janë të nevojshme."

Gjatë përpilimit të sistemit të monitorimit të një projekti, duhet pasur parasysh vazhdimsinë e procesit të nxënjes për vetë projektin, që e nënkupton nevojën për *vlerësime* të herëpashershme të matjeve në *të katër nivelet e kornizës logjike*, duke e përfshirë edhe nivelin më të lartë të *synimit të përgjithshëm*. Regjistrimi i *aktiviteteve* të projektit është më i lehti, (shih SHTOJCËN 7a), meqë mjafton të shënohet çfarë është kryer dhe kur, me çfarë burime, dhe të gjitha këto janë pjesë e një rutine normale të punës. Sigurimi i matjeve të treguesve për nivelet e tjera të matrices së kornizës logjike (*rezultatet, qëllimi i projektit*, dhe *synimi i përgjithshëm*) kërkon aktivitete plotësuese në vetë projektin apo aktivitete të ndërmara nga institucionet e tjera, siç u theksua më lart. Por, disa nga këto matje mund të bëhen vetëm gjatë njërit nga *vlerësimet* periodike të projektit. Në përgjithsi, sa më poshtë të jetë në hierarkinë e logjikës së intervenimit treguesi përkatës, aq më rrallë bëhet matja.

Përderisa *monitorimi* është (pak a shumë) aktivitet *i vazhdueshëm* i projektit, *vlerësimet* bëhen në intervale të caktuara me qëllim të krahasimit të rezultateve dhe proceseve të monitoruara të projektit me rezultatet dhe proceset të projektuara në planin fillestar (d.m.th. në kornizën logjike origjinale). Normalisht ka të paktën tri vlerësime gjatë kohëzgjatjes së një projekti : "vlerësimi paraprak" (vlerësimi i propozimit që dorëzohet për përkrahje),

"vlerësimi i ndërmjetëm" (që është vlerësim i fazës së realizimit të projektit) dhe "vlerësimi përfundimtar" në fund të projektit. Projektet më të gjata rëndom vlerësohen një herë në vit, dhe shpesh bëhet një "vlerësim i efektit" pas një apo më shumë vitesh pas përfundimit të projektit. Vetëm vlerësimi i fundit jep një pasqyrë të qartë të qëndrueshmërisë së projektit.

Përderisa monitorimi është plotësisht përgjegjësia e vetë projektit, vlerësimi normalisht kërkon një apo më shumë vlerësues të jashtëm dhe poashtu i ka parasysh çështjet problematike të grupeve dhe organizatave të jashtme. Për donatorët, vlerësimet janë instrumente të tyre të rregullta për arsyetimin e financimit (i cili kështu vazhdon, ndërpritet, apo ndryshon) të projektit. Përderisa kjo krijon frikë dhe dëbim siç u tha në fillim të kësaj SHTOJCE, duhet pasur parasysh se vetë projekti *ka nevojë* për një perspektivë të paparagjykim ndaj aktiviteteve dhe rezultateve të projektit gjatë gjithë procesit të tij të nxënjes.Duhet poashtu të përmendet se projektet e mira gjithjë e më shumë përdorin instrumente të vetë-vlerësimit (shih për shembull *Pasqyrë, mor pasqyrë – vetë-vlerësimi në projektet zhvillimore* [Drejtoria zviceriane për bashkëpunim zhvillimor dhe ndihmë humanitare, gusht 1991] dhe *Doracak i vetë-vlerësimit* [SDC, Shërbimi i vlerësimit, shkurt 1996]). Përdorimi i teknikave të vetë-vlerësimit e zvoglon dukshëm frikën nga vlerësimi i jashtëm, dhe poashtu krahasimi mes rezultateve të vetë-vlerësimit dhe vlerësimit të jashtëm sjell përfundime interesante për të gjitha palët e përfshira në projekt.

Plani i realizimit të projektit e përcakton kohën dhe llojin e vlerësimit. Përderisa projekti MAPA vlerësohet më së miri sipas teknikave MAPA, për këtë duhet pajtimi i të gjitha palëve të interesuara, posaçërisht i donatorit, që mund të kërkojë një vlerësim të jashtëm me metoda plotësisht të ndryshme. Në këtë rast, donatori duhet të paguajë për vlerësimin, dhe aspekti i "kontrollimit" që u përmend më lart do të jetë më i shprehur.

Projekti MAPA, tanimë e përfshin aspektin e vlerësimit sipas procedurës së metodës MAPA gjatë fazës së planifikimit, dhe poashtu ofron teknika të vlerësimit me pjesëmarrjen e të gjithë palëve të interesuara. Prandaj i sugjerojmë lexuesit ta konsultojë kapitullin e vlerësimit në Pjesën II të doracakut. Këtu është me rëndësi të përmendet se ftesa e një vlerësuesi të jashtëm e nënkupton shqyrtimin e disa çështjeve plotësuese:

- Vlerësuesi i jashtëm duhet t'i ketë *Kriteret e Referimit* (shih poashtu SHTOJCËN 22).
- Duhet përpiluar gantogramin e posaçëm për vlerësimin (shih SHTOJCËN 7c).
- Raporti i vlerësimit bëhet sipas një formati të posaçëm (shih SHTOJCËN 20).

Për përfshirjen e të gjitha çështjeve esenciale, vlerësimi duhet t'i vërtetojë këto fakte:

- Aktivitetet e projektit përputhen me planin paraprak.
- Rezultatet janë arritur.
- Qëllimet e projektit janë arritur.
- Projekti i ka kontribuar synimit të përgjithshëm
- Supozimet kanë qenë realiste, dhe rrejdhimisht, qëllimi i projektit dhe synimi i përgjithshëm janë ende të vlefshme.
- Rezultatet e projektit dhe qëllimet e arritura janë të qëndrueshme.

Është një praktikë ndërkombëtare që *cilido* vlerësim t'u përgjigjet këtyre pesë pyetjeve, jo që të gjitha të ndërlidhura drejtpërsëdrejti me logjikën e matricës të kornizës logjike:

1. A është projekti *efikas* ? (A sjellin mjetet e shfrytëzuara në projekt rezultate maksimale?)
2. A është projekti *i efektshëm*? (A e arrijnë aktivitetet dhe rezultatet e projektit *efektin* e dëshirueshëm? A arrihen *rezultatet* e synuara?)
3. Si *ndikon* projekti në realitet? Kjo e nënkupton jo vetëm efektin *e dëshiruar* , që ka të bëjë me (por nuk është i njëjtë) *qëllimin e projektit* dhe *synimin e përgjithshëm*, por poashtu edhe me efektet *e padëshiruara* të projektit në fushën e intervenimit.
4. A është projekti *i rëndësishëm*? (A përputhen rezultatet e arritura të projektit me planet e palëve të interesuara, sidomos me atë që e presin grupet përfituese dhe donatori?)
5. A është projekti i *qëndrueshëm*? (A vazhdon efekti i projektit pas përfundimit të tij?)

SHTOJCA 18: Matrica për vlerësimin e efekteve

Pasojat e një projekti në grupin (grupet) përfitues (e), në shoqëri, ekonomi, dhe mjedis quhen *efekte*. Ato vlerësohen para se të fillojë projekti, si dhe gjatë çdo *vlerësimi të efekteve* (shih poashtu SHTOJCËN 17: Sistemi i monitorimit dhe vlerësimit). Që të sigurohet një vështrim i përgjithshëm i mënyrave të ndikimit (të studjuara paraprakisht me hulumtim të veçantë apo gjatë vlerësimit), ***Matrica e vlerësimit të efekteve*** prezantohet sa vijon.

Faqja e pare është vështrim i përgjithshëm lidhur me format më të përhapura të ndikimit (*financiar, ekonomik, shoqëror, kulturor, gjinor, dhe të mjedisit,* me një shtesë për ndonjë ndikim të posaçëm për të cilin është i interesuar projekti), përderisa faqet e tjera përmbajnë nga një matricë më të përpunuar për secilin nga këto ndikime të veçanta. Një matricë boshe plotësuese gjendet në fund të kësaj SHTOJCE për ndonjë ndikim "plotësues".

Matrica për vlerësimin e efekteve

Fig. 21: Përmbledhje

Periudha	Fusha e ndikimit	**Financiare**	**Ekonomike**	**Sociale**	**Kulturore**	**Gjinore**	**Ambientale**	**……..** (të tjera)
+Afatshkurte +Afatgjate	Shoqëria (si tërësi)							
+ Afatshkurte +Afatgjate	Organizatat Institucionet							
+ Afatshkurte +Afatgjate	Përfituesit Pjesëmarrësit							
+ Afatshkurte +Afatgjate	Grupi përfitues (komuniteti)							
+ Afatshkurte +Afatgjate	Grupi përfitues (Individët / Grupet)							

Matrica për vlerësimin e efekteve

Fig. 22: Efekti financiar

Periudha	Fusha e ndikimit	**Efekti financiar**	Treguesit	Burimet e verifikimit
+ Afatshkurte +Afatgjate	Shoqëria (si tërësi)			
+ Afatshkurte +Afatgjate	Organizatat Institucionet			
+ Afatshkurte +Afatgjate	Përfituesit Pjesëmarrësit			
+ Afatshkurte +Afatgjate	Grupi përfitues (komuniteti)			
+ Afatshkurte +Afatgjate	Grupi përfitues (Individët / Grupet)			

Matrica për vlerësimin e efekteve

Fig. 23: Efekti ekonomik

Periudha + Afatshkurte +Afatgjate	Fusha e ndikimit Shoqëria (si tërësi)	**Efekti ekonomik**	Treguesit	Burimet e verifikimit
+ Afatshkurte +Afatgjate	Organizatat Institucionet			
+ Afatshkurte +Afatgjate	Përfituesit Pjesëmarrësit			
+ Afatshkurte +Afatgjate	Grupi përfitues (komuniteti)			
+ Afatshkurte +Afatgjat e	Grupi përfitues (Individët / Grupet)			

Matrica për vlerësimin e efekteve

Fig. 24: Efekti shoqëror

Periudha	Fusha e ndikimit	Efekti shoqëror	Treguesit	Burimet e verifikimit
+ Afatshkurte +Afatgjate	Shoqëria (si tërësi)			
+ Afatshkurte +Afatgjate	Organizatat Institucionet			
+ Afatshkurte +Afatgjate	Përfituesit Pjesëmarrësit			
+ Afatshkurte +Afatgjate	Grupi përfitues (komuniteti)			
+ Afatshkurte +Afatgjate	Grupi përfitues (Individët / Grupet)			

Matrica për vlerësimin e efekteve

Fig. 25: Efekti kulturor

Periudha	Fusha e ndikimit	**Efekti kulturor**	Treguesit	Burimet e verifikimit
+ Afatshkurte +Afatgjate	Shoqëria (si tërësi)			
+ Afatshkurte +Afatgjate	Organizatat Institucionet			
+ Afatshkurte +Afatgjate	Përfituesit Pjesëmarrësit			
+ Afatshkurte +Afatgjate + Afatshkurte +Afatgjate	Grupi përfitues (komuniteti) Grupi përfitues (Individët / Grupet)			

Matrica për vlerësimin e efekteve

Fig. 26: Efekti gjinor

Periudha	Fusha e ndikimit	**Efekti gjinor**	Treguesit	Burimet e verifikimit
+ Afatshkurte +Afatgjate	Shoqëria (si tërësi)			
+ Afatshkurte +Afatgjate	Organizatat Institucionet			
+ Afatshkurte +Afatgjate	Përfituesit Pjesëmarrësit			
+ Afatshkurte +Afatgjate + Afatshkurte +Afatgjate	Grupi përfitues (komuniteti) Grupi përfitues (Individët / Grupet)			

Matrica për vlerësimin e efekteve

Fig. 27: Efekti ambiental

Periudha	Fusha e ndikimit	**Efekti ambiental**	Treguesit	Burimet e verifikimit
+ Afatshkurte +Afatgjate	Shoqëria (si tërësi)			
+ Afatshkurte +Afatgjate	Organizatat Institucionet			
+ Afatshkurte +Afatgjate	Përfituesit Pjesëmarrësit			
+ Afatshkurte +Afatgjate + Afatshkurte +Afatgjate	Grupi përfitues (komuniteti) Grupi përfitues (Individët / Grupet)			

Matrica për vlerësimin e efekteve

Fig. 29: Efektet plotësuese

Periudha	Fusha e ndikimit	**Efektet…………**	Treguesit	Burimet e verifikimit
+ Afatshkurte +Afatgjate	Shoqëria (si tërësi)			
+ Afatshkurte +Afatgjate	Organizatat Institucionet			
+ Afatshkurte +Afatgjate	Përfituesit Pjesëmarrësit			
+ Afat shkurte +Afatgjate	Grupi përfitues (komuniteti)			
+ Afatshkurte +Afatgjate	Grupi përfitues (Individët / Grupet)			

SHTOJCA 19: Formati i dokumentit të projektit

Kapaku (mbështjellësi)

E përmban emërtimin dhe numrin e projektit, agjencitë donatore, organizatat implementuese, datën, dhe vendin

Faqja e parë

E përsërit informacionin e mësipërm dhe shton hollësira plotësuese, si për shembull informatat për kontaktimin e personave me rëndësi, etj.

Përmbajtja

Raport përmbledhës (anglisht)

Raport përmbledhës (në gjuhën e propozimit fillestar)

Duhet shkruar me shumë kujdes, sepse shumë vendim-marrës e lexojnë vetëm atë

Korniza logjike

Përshkrimi i shkurtër i fushës së intervenimit

Histori e shkurtër e intervenimeve dhe projekteve të mëparme

Përshkrimi i kontekstit të institucioneve

Analiza e nevojave

Objektivat e projektit

Synimi i përgjithshëm

Qëllimi

Rezultatet

Metodologjia

Organizatat implementuese

Gantogrami

Kriteret e referimit për ekipin e projektit dhe profilet e personelit

Lista e plotë e organizatave partnere, duke i përfshirë dhe veçoritë e tyre

Vlerësimi i shansit për sukses

Ky kapitull përmban dhe studime plotësuese që mund t'i kërkojë agjencia donatore:

- Studimi për efektet institucionale
- Studimi për efektet shoqërore
- Vlerësimi për ndikimin në mjedis

- Studimi për efektin ekonomik – Analizë e shpenzimeve/përfitimeve të projektit
- Raporti financiar
- Etj.

Bibliografia

Përmban, në format të standardizuar, dokumentet dhe literaturën e konsultuar gjatë përpilimit të propozimit dhe literaturën plotësuese për fushën e intervenimit të propozimit të projektit.

Formati i këtillë është gjithëpërfshirës. Natyrisht, mund të mos i përfshini ato pjesë që nuk ju nevojiten, ose po qe e nevojshme të shtoni dhe pjesë të tjera.
Nëse organizata donatore ka format të caktuar për propozimin e projektit, duhet ta përdorni formatin përkatës.

SHTOJCA 20: Formati i raportit të vlerësimit

Kapaku (mbështjellësi)

E përmban emrin e autorëve, emërtimin dhe numrin e projektit, agjencitë donatore, organizatat implementuese, datën, lokacionin, dhe llojin e vlerësimit (në mes të projektit, final, paraprak)

Faqja e parë

I përsërit informatat e mësipërme dhe shton detaje të tjera, si informatat kontaktuese për personat e rëndësishëm, etj.

Mirënjohjet

Përmbajtja

Përmbledhja dhe termet kyçe (anglisht)

Nevojitet për bazë e të dhënave, u mundëson hulumtuesve të ardhshëm ta gjejnë raportin

Raport përmbledhës(anglisht)

Raport përmbledhës (në gjuhën e raportit)

Duhet shkruar me kujdes të posaçëm, sepse, bashkë me Rekomandimet dhe përfundimet e përgjithshme, është pjesa e vetme që rëndom e lexojnë shumë vendim-marrës

Përfundime dhe rekomandime të përgjithshme

Matrica për efektet e vlerësimit

Ofron një përmbledhje të përgjithshme dhe koncize të efekteve të projektit

Metodologjia

Shpjegon ecurinë e vlerësimit, duke e shtuar besueshmërinë e raportit

Përshkrim i shkurtë i projektit

Histori e shkurtë e projektit

Kapitulli 1

Përfundime dhe rekomandime specifike për fushën e parë të intervenimit të projektit

Rezultatet e fushës së parë të intervenimit

Rezultatet prezantohen sipas treguesëve specifikë për secilën fushë të intervenimit

Kapitulli 2

Përfundime dhe rekomandime specifike për fushën e dytë të intervenimit të projektit

Rezultatet e fushës së dytë të intervenimit

Rezultatet prezantohen sipas treguesve specifikë për secilën fushë të intervenimit

Kapitulli 3

Përfundime dhe rekomandime specifike për fushën e tretë të intervenimit të projektit

Rezultatet e fushës së tretë të intervenimit

Rezultatet prezantohen sipas treguesve specifikë për secilën fushë të intervenimit

Kapitulli N

Përfundime dhe rekomandime specifike për fushën n të intervenimit të projektit

Rezultatet e fushës n të intervenimit

Rezultatet prezantohen sipas treguesve specifikë për secilën fushë të intervenimit

SHTOJCA-t

Kriteret e referimit

Ekipi i vlerësimit

Orari i vlerësimit

Lista e pjesëmarrësve të takimeve të vlerësimit

Lista e atyre që janë kontaktuar gjatë vlerësimit

Raporte plotësuese specifike

Ky seksion përmban studime plotësuese specifike që mund të jenë kërkuar për këtë projekt:

- Raporti për efektin institucional
- Raporti për efektin shoqëror
- Raporti për pasojat në mjedis

- Raporti për efektin ekonomik
- Raporti financiar
- Etj.

Përfundime dhe rekomandime specifike (personale) të vlerësuesve

Këtu përfshihen mendimet dhe propozimet e posaçme të vlerësuesve që nuk janë përcaktuar me kriteret e referimit e as në takimin e pare të vlerësimit

Bibliografia

Përmban, në format të standardizuar, dokumentet dhe literaturën e konsultuar gjatë procesit të vlerësimit.

SHTOJCA 21: Profilet e personelit

Profili i personelit që i zhvillon aktivitetet e projektit është çështje që këshillohet të shqyrtohet gjatë takimit II të planifikimit. Vetëm nëse është diskutuar paraprakisht për njohuritë dhe përvojën që duhet pasur personeli i projektit, atëherë mund të zbatohen procedurat e rregullta të punësimit. Madje edhe kur nuk planifikohet angazhim i punonjësve të jashtëm, profili i personelit ndihmon të përcaktohen nevojat e trajnimit për personelin e organizatës që e menaxhon projektin apo për atë të organizatave partnere. Profili i shkruar i personelit mund të përdoret për ta refuzuar punësimin e personave të papërshtatshëm që kanë përkrahje politike apo trajnimin plotësues të personave të tillë nëse presioni politik duhet të merret parasysh për ta siguruar suksesin e projektit (një situatë e këtillë e pakëndshme mund të lindë në shumë projekte).

Profili i personelit përfshin:

- Përshkrimin e përgjithshëm të vendit të punës
- Përshkrimin e hollësishëm të detyrave individuale
- Shkathtësitë dhe njohuritë që duhet t'i ketë i punësuari
- Kualifikimin formal të nevojshëm
- Përvojën e kërkuar profesionale
- Cilësitë personale (nëse ka nevojë): projektet e intervenimeve shoqërore që bashkëpunojnë me grupin përfitues nganjëherë kërkojnë veti të posaçme si për shembull njohjen e gjuhës amtare kur punohet me pakica të ndjeshmërisë së veçantë; poashtu, kur anëtarët e grupit përfitues janë të gjithë femra, nuk parapëlqehet një ekip vetëm me meshkuj.

SHTOJCA 22: Kriteret e referimit (KER)

Kriteret e referimit (KER) nevojiten sa here që projekti angazhon ekspertë të jashtëm (konsultantë, hulumtues, vlerësues, trajnerë, etj.).

KER e përcaktojnë atë që pritet nga një ekspert. Kjo mund ta përfshijë llojin e aktivitetit (workshop, raport, udhëheqje, moderim, etj.), llojin e metodave të përdorura, dhe personin që duhet konsultuar, informuar, si dhe bashkëpunëtorët. Kriteret e referimit poashtu e përcaktojnë kohëzgjatjen e marrëdhënjes së punës (kur duhet të përfundohet raporti dhe kujt i dorëzohet, kur dhe sa kohë zgjat workshop-i, kur dhe sa zgjat udhëheqja apo moderimi i mbledhjes, etj.).

Angazhimi i konsultantit mund të duket një veprim i drejtpërdrejtë. Kur organizata ka punë të cilat nuk mund t'i mbulojë kapaciteti i tanishëm i personelit, atëherë angazhohet dikush i jashtëm për këtë. Por, në shumë raste konsultanti i jashtëm angazhohet sepse organizata ka "mangësi", meqë nuk ka njohuri dhe ekspertizë të mjaftueshme që ta definojë saktësisht madje dhe detyrën përkatëse. Prandaj kriteret e referimit duhet të krijojnë drejtpeshim mes kushteve të qarta që nevojiten (të mjaftueshme që eksperti i huaj të ketë përgjegjësi për rezultatet) dhe mes lirisë të ekspertit të jashtëm që ta shprehë vlerësimin e vet profesional. Preciziteti i pamjaftueshëm në formulimin e asaj që pritet, mund të shkaktojë interpretim të ndryshëm të qëllimeve nga ana e ekspertit, krahasuar me nevojat e organizatës, përderisa definimi shumë i hollësishëm, sidomos sa u përket metodave, mund ta kufizojë ekspertin gjatë përdorimit të metodave të ndryshme që i njeh ai nga aspekti profesional.

Mund të ndodhë që kushtet e përcaktuara nga organizata përkatëse të vlerësohen si profesionalisht të papërshtatshme nga eksperti, apo që pikëpamjet e ekspertit t'i duken të papërshtatshme organizatës. Praandaj, para se të finalizohen kriteret e referimit, këshillohet që ato të diskutohen me konsultantin në hollësira. Që të dyja palët e dinë çfarë presin nga njëri tjetri dhe kur. Sa më komplekse dhe e rëndësishme të jetë detyra që

pritet ta kryejë eksperti, aq më e rëndësishme është biseda me të dhe më të qarta janë kriteret e referimit të arritura me marrëvesshje.

Kriteret e referimit duhet gjithnjë të jepen me shkrim. Të dyja palët mund ta bëjnë kontrollimin e kritereve nëse më vonë lindin mendime të ndryshme rreth interpretimit të tyre.

Bibliografia

Amherst H. Wilder Foundation (1997): "Doracak për planifikim strategjik për organizatat jopërfituese " (*Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations)*.

Bergmeier, U. et al. (1994): "Metodat participative për analizën e situates dhe planifikimin e aktiviteteve të projektit. Përvojat me gra dhe të rinj në zonat komunale të Namibisë" **(***Participatory Methods forSituation Analysis and Planning of Project Activities. Experiences with women and youth in the communal areas of Namibia)*, Schriftenreihe des SLE Nr. 161, Berlin.

Boulmetis, John and Dutwin, P. (1999): "ABC-ja e vlerësimit : teknikat e përjetshme për menaxherët e programit dhe projektit" (*The ABCs of Evaluation: Timeless Techniques for Program and Project Managers)*, Jossey-Bass.

Bourner, Tom; Martin, Vivien and Race, Phil (1993): " Takimet e punës ku punohet" (*Workshops that Work)*, McGraw Hill.

Brent, Robert J. (1998): " Analizë përfituese për vendet në zhvillim" (*Cost-Benefit Analysis for Developing Countries)*, Edward Elgar, Cheltenham.

Bryson, John M. (1995): "Planifikimi strategjik për organizatat publike dhe jo-përfituese" (*Strategic Planning for Public and Non-Profit Organisations)*, Jossey-Bass.

Burke, Rory (1999): " Menaxhimi i projektit. Teknikat e planifikimit dhe kontrollit" (*Project Management. Planning and Control Techniques)*, Wiley.

Burton, Celia and Michael, Norma (1992): "Udhëzues praktik për menaxhimin e projektit. Si të arrini sukses në organizatën tuaj" (*A Practical Guide to Project Management. How to Make it Work in Your Organisation)*, Kogan Page.

Buzzard Shirley et.al (redaktor, 1987): "Monitorimi dhe vlerësimi i projekteve të biznesit të vogël: udhëzues i hollësishëm për organizatat private të zhvillimit"*(Monitoring and Evaluating Small Business Projects: A Step by Step Guide for Private Development Organizations),* PACT, Madison CT, USA.

Campbell, Donald T. dhe Russo, M. Jean (1999): "Eksperimentimi shoqëror" (*Social Experimentation),* SAGE.

Chambers, R. (1994): "Vlerësimi rural participativ: Sfidat, mundësitë, dhe paradigma, Zhvillimi i botës", Vëllimi 22, N.10, fq 1437-1454 (*Participatory Rural Appraisal (PRA): Challenges, Potentials and Paradigm, World Development*).

Chambers, R. (1994): "Vlerësimi rural participativ: Analiza e përvojës, Zhvillimi i botës", Vëllimi 22, N.9, fq. 1253-1268 (*Participatory Rural Appraisal (PRA): Analysis of Experience, World Development*).

Cernea, Michael (redaktor, 1985): "Të parët janë njerëzit. Ndryshoret sociologjike në zhvillimin rural" (*Putting People First. Sociological Variables in Rural Development),* Botoi për Bankën Botërore: Oxford University Press.

Collinson, M. (1981): " Hulumtim shpjegues: Përmbajtja, metodat, dhe udhëzimet për të biseduar me fermerët" (*The Exploratory Survey: Content, Methods and Detailed Guidelines for Discussions with Farmers),* Revista :*CIMMYT Eastern African Economic Programme Farming Newsletter*, Prill- Qershor.

Commission of the European Communities (1993): "Doracak për menaxhimin ciklik të projektit – pikëpamja e integruar dhe korniza logjike " (*Manual on Project Cycle Management – Integrated Approach and Logical Framework),* Bruksel, Metodat dhe intstrumentet e vlerësimit për menaxhimin ciklik të projektit(N.1 Shkurt. 1993).

Cracknell, Basil Edward (2000): " Vlerësimi i ndihmës për zhvillim – çështjet, problemet, dhe zgjidhjet" (*Evaluating Development Aid – Issues, Problems and Solutions)*, SAGE, London.

Cullingford, Cedric (1997): "Llogaritja kundruall vlerësimit" (*Assessment versus Evaluation)*, Cassell.

Edwards, M. and Hulme, D. (1991): "Shkallëzimi i ndikimeve në zhvillim nga veprimtaria e OJQ-ve: konceptet dhe përvojat. Çfarë ndryshon kur e sheh ndryshimin"(*Scaling-up for development impact of NGO's: concepts and experiences. Differences in making a difference)* London, Earthscan Publications.

Edwards, M. and Hulme, D. (1996): "Përtej plumbit magjik – veprimtaria e OJQ-ve dhe përgjegjësia e tyre në botën e pas-luftës së ftohtë" (B*eyond the Magic Bullet – NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World)*, Kumarian Press, West Hartford Connecticut.

Eyben, R. (1979): " Vlerësimi i shpejtë në arsimin joformal: paraqitja e një përvoje aktuale të hulumtimit me një projekt të Kombeve të Bashkuara"(R*apid Appraisal in Non-Formal Education: An Account of an On-going Research Experience with a United Nations Project)*, prezantim në *Konferencën për vlerësimin e shpejtë rural*, 4-7 Dhjetor, Instituti i studimeve zhvillimore, Universiteti i Sussex-it, Angli.

FAO (1984): "Udhëzime për vlerësimin e projekteve të bashkëpunimit teknik" (*Guidelines for the evaluation of technical cooperation projects)*, Paris.

Fetterman, David; Kaftarian, Shakeh and Wandersman. Abraham (1996): „ Vlerësimi i fuqizimit. Shkathtësia dhe mjetet për vetë-vlerësim dhe përgjegjësi" (*Empowerment Evaluation. Knowledge and Tools for Self- Assessment and Acountability)*, SAGE.

Feuerstein, M.-T. (1986): “Partnerët për vlerësim. Vlerësimi i programeve të zhvillimit dhe komunitetit me pjesëmarrës” (*Partners in Evaluation. Evaluating Development and Community Programmes with Participants),* MacMillan Education Ltd. London and Basingstokes.

Field, Mike and Keller, Laury (1998): “ Menaxhimi i projektit”*Project Management,* The Open University, Londër.

Finlay, Ian; Niven, Stuart and Young, Stephanie (1998): “ Ndryshimi i arsimit dhe trajnimit professional. Perspektiva ndërkombëtare dhe krahasuese” (*Changing Vocational Education and Training. An International Comparative Perspective),* Routledge.

Fisher, R.; Kopelman, E. dhe Kupfer Schneider, A. (1994): “ Përtej Makiavelit – mjetet për ta zgjidhur konfliktin” (*Beyond Machiavelli – Tools for Coping with Conflict),* Harvard University Press, Londër.

Flude, Mike dhe Sieminski, Sandy (1999): “ Arsimi, trainimi, dhe ardhmëria e punës II” (*Education, Training and the Future of Work II),* Routledge.

Forster, R. dhe Osterhaus, J. (1996): “ Analiza e grupeve përfituese : pse, kur, çka, dhe si” (*Benificiary Group Analysis: what for, when, what and how),* GTZ, Eschborn.

German, Goh. (1996.): “ Monitorimi paricipativ i ndikimit “*Participatory Impact Monitoring*, GTZ, Eschborn.

Grandstatt, T. and Grandstaff, F. (1985): “ Raport për aktivitetet e vlerësimit të shpejtë rural” (R*eport on Rapid Rural Appraisal Activities),* Prezantim në Konferencën ndërkombatare për Vlerësimin e Shpejtë Rural, Khon Kaen University, Tajlandë, 2-5 Shtator.

Griffin, K (s.d.): "Planifikimi i zhvillimit" (*Planning Development),* London, Adisson-Wesley Publishing Company.

GTZ (1995): *Prozessmonitoring – Eine Arbeitshilfe für Projektmitarbeiter/-innen*, GTZ, Eschborn.

GTZ (1995): "Menaxhimi ciklik i projektit dhe planifikimi i projektit me orientim tek qëllimet "(P*roject Cycle Management (PCM) and Objectives-oriented Project Planning (ZOPP) – Guidelines*, GTZ, Eschborn.

GTZ (2000): " Gjinia dhe menaxhimi i projektit. Kontribut për menaxhimin cilësor të GTZ" (*Gender and Project Management. A contribution to the quality management of* GTZ), Universum Verlag

Honadle, G. (1979): " Qëndrime të shpejta sqaruese për analizën organizative të administratës zhvillimore " R*apid Reconnaissance Approaches to Organisational Analysis for Development Administration***,** Prezantim në Konferencën për Vlerësimin e Shpejtë Rural, Instituti i studimeve Zhvillimore, Univerziteti i Sussex-it, Angli.

Jinkins, Michael and Jinkins Bradshaw, Deborah (1998): " Karakteri i udhëheqjes " (T*he Character of Leadership),* Jossey-Bass.

Kerstan, B. (1995): " Pikëpamjet participative të ndjeshme ndaj çështjes gjinore në rastet e bashkëpunimit teknik. Doracak i trajnerit për ekspertët lokalë" (*Gender-Sensitive Participatory Approaches in Technical Cooperation. Trainer's Manual for Local Experts),* GTZ, Eschborn.

Kievelitz, U. and Schönhutz, M. (1995): " Pikëpamja e nxënjes participative – Vlerësimi i shpejtë rural, vlerësimi participativ. Hyrje " (*Participatory Learning Approaches – Rapid Rural Appraisal, Participatory Appraisal. An Introductory Guide),* GTZ, Eschborn.

Klebert, K.; Schrader E. and Straub, Walter G. (1992): " Rezultatet e grupit fitues – Teknikat e udhëheqjes të mendimit në grup dhe të proceseve të vendim-marrjes me metodën e moderimit" (*Winning Group Results – Techniques for guiding group thought and decision-making processes with the Moderation Method),* Windmühle GmbH, Hamburg.

Kor, Rudy and Wijnen, Gert (2000): " Lista kontrolluese për menaxherët e projektit dhe programit" (*Checklists for Project and Programme Managers),* Gower Publishing Ltd.

Korten, David (1987): " Gjenerata e tretë e strategjive të OJQ-ve: çelës për zhvillimin me pikësynim tek njeriu" (*Third Generation NGO Strategies: A Key to People-Centred Development),*në: Zhvillimin e Botës,n.15, ff.145-159.

Kumar, K. (1987): " Metodat e shpejta dhe të lira të mbledhjes të të dhënave për A.I.D." (*Rapid, Low-Cost Data Collection Methods for A.I.D.)* A.I.D., Disajnimi i programit dhe raporti i metodologjisë së vlerësimit, n.. 10, USAID, Washington.

Love, Arnold J. (1991): " Vlerësimi i brendshëm. Ndërtimi i organizatës përbrenda " (*Internal Evaluation. Building Organisations from Within),* SAGE.

Lusthaus, Charles (1999): " Forcimi i punës të organizatës " (*Enhancing Organisational Performance),* IDRC.

Maxwell, John C. (1995): " Zhvillimi i liderëve rreth jush" (*Developing the Leaders Around You),* NELSON.

McCracken, J. (1988): " Metoda partipative e vlerësimit të shpejtë rural në Gujarat : një model sprove për programin e ndihmës rurale për Aga Khan në Indi" (*Participatory*

Rapid Rural Appraisal Method in Gujarat: A Trial Model for the Aga Khan Rural Support Programme in India), IIED, Londër.

McKillip, Jack (1987): " Analiza e nevojave. Mjetet për shërbim human dhe arsim" (*Needs Analysis. Tools for the Human Service and Education)*, SAGE.

Miles, M. and Huberman, A. Michael (1984): " Analizë kualitative e të dhënave : përmbledhje e metodave të reja" (*Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods)*, Sage Publications, Newbury Park CA, ShBA.

Mindell, A. (1992): " Lideri si artist luftarak- teknikat dhe strategjitë për zgjidhjen e konfliktit dhe krijimin e komunitetit " (*The Leader as Martial Artist – Techniques and Strategeies for Resolving Conflict and Creating Community),* Harper, SanFrancisco.

Mintzberg, Henry (1994): " Ngritja dhe rënja e planifikimit strategjik" (*The Rise and Fall of Strategic Planning),* Prentice Hall.

Narayan-Parker, D. (në botim): " Doracak praktik për hulumtimin participativ" (*Field Manual on Participatory Research),* PROW-WESS/UNDP, New York.

Nelson, N. and Wright, S. (1995): " Fuqia dhe zhvillimi participativ" (*Power and Participatory Development)*,Botimet IT, Londër.

NORAD (Norwegian Agency for Development Cooperation) (1989): " Udhëzues për planifikimin dhe vlerësimin e projekteve të OJQ-ve" (*Guide to Planning and Evaluating NGO Projects), pjesa I, pjesa II, pjesa III.*

OECD, (1994): " Arsimi dhe trajnimi professional i të rinjëve : drejt një politike dhe praktike koherente" (V*ocational Education and Training for Youth: Towards Coherent Policy and Practice).*

OECD, (1994): “Stazhi i punës: në ç’mënyrë?” (A*pprenticeship: Which Way Forward?)*

OECD, (1994): “ Trainimi profesional në Holandë : reforma dhe risitë” (*Vocational Training in the Netherlands: Reform and Innovation).*

Owen, John M. and Rogers, Patricia J. (1999): “ Vlerësimi i programit. Mënyrat dhe qasjet” (P*rogram Evaluation. Forms and Approaches),* SAGE.

Pfohl, J. (1986): “Vlerësimi participativ- doracak praktik” (*Participatory Evaluation – A Users Guide),* PACT, New York.

ReinekeR.-D. and Sülzer, R (1995) (ed.): Organizatatberatung *in* in Entwicklungsländern. Gabler, Wiesbaden.

Reviere, Rebecca (eds.) (1996): “ Vlerësimi i nevojave. Udhëzues kreativ dhe praktik për studjuesit e shkencave shoqërore” (*Needs Assessment. A Creative and Practical Guide for Social Scientists*,) Taylor & Francis.

Ross, Marc Hoard (1993): “ Menaxhimi i konfliktit.Interpretimet dhe interesat nga perspektiva krahasuese “ (*The Management of Conflict. Interpretations and Interests in Comparative Perspective),* Yale University Press.

Rossi, Peter H.;Freeman, Howard E. and Sandefur, Gary D. (1993): “ Doracak për vlerësim. Qasje sistemike 5 “ (*Workbook for Evaluation. A Systemic Approach 5),* SAGE.

Rossi, Peter H. ; Freeman, Howard E. and Lipsey, Mark W. (1999): “ Vlerësimi. Qasje sistemike 6” (*Evaluation. A Systemic Approach 6),* SAGE.

Rugh, J. (1986): “ Ide të vetë-vlerësimit për vlerësim participativ të projekteve të zhvillimit të komuniteteve rurale “ (*Self-Evaluation-Ideas for Participatory Evaluation of Rural Community Development Projects),* World Neighbours, Oklahoma.

Sanders, James R. (1994): " Standardet e vlerësimit të programit" (*The Programme Evaluation Standards)*. Botimi i dytë, SAGE.

Scott, R. (1987): " Organizatat : sistemet racionale, natyrale dhe të hapura" (*Organisations: Rational, Natural and Open Systems),* Universiteti Stanford.

SDC (Swiss Development Cooperation) (1991): " Pasqyrë moj pasqyrë… vetë-vlerësimi në organizatat për zhvillim" (*Mirror, Mirror on the Wall ... Self-Evaluation in Development Cooperation),* Bern.

SDC (Swiss Development Cooperation) (Feb. 1996): " Doracak për vetë-vlerësim" (*Manual on Self-evaluation),* Bern. Shërbimi i vlerësimit.

Senior, Barbara (1997): " Ndryshimi organizativ " (O*rganisational Change),* Financial Times Publishing.

Serageldin, I. dhe Steer, A. (1994): "Zhvillimi afatgjatë " (*Making Development Sustainable),* Banka Botërore, Washington D.C.

Sergiovanni, Thomas J. (1996): " Udhëheqja e shkollës. Çfarë ndryshon? Çfarë është e rëndësishme? " (*Leadership for the School House. How is it Different? Why is it Important?),* Jossey Bass.

Servaes, Jan; Jacobson. Thomas L. dhe White, Shirley A. (1996): " Komunikimi participativ për ndryshime shoqërore " (*Participatory Communication for Social Change),* SAGE.

Shadish, William R.; Cook, Thomas D. dhe Leviton, Laura C. (1991): " Bazat e vlerësimit të programit" (*Foundations of Program Evaluation),* SAGE.

Slocum, R. et al. (1995): " Fuqia, procesi, dhe pjesëmarrja : mjetet për ndryshim" (*Power, Process and Participation: Tools for Change)*, Londër, Intermediate Technology Publications.

Swinth, R. (1974): " Sistemet organizative për menaxhim; disajni, planifikimi dhe realizimi", (*Organisation Systems for Management; Designing, Planning, and Implementation)*, Universiteti Columbus, Ohio.

Trompenaars, Fons (1993): " Valët e kulturës – të kuptuarit e llojllojshmërisë kulturore në biznes", (*Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business)*, Nicholas Brealey Publishing, Londër.

Uphoff, Norman (1986): "Zhvillimi lokal institucional" (*Local Institutional Development),* West Hartford, Kumarian Press.

Watson, David (2000): " Menaxhimi i strategjisë " (*Managing Strategy)*, Open University Press.

White, Shirley; Nair, Sadanandan and Ascroft, Joseph (1994-6): " Komunikimi participativ. Puna për ndryshim dhe zhvillim" (*Participatory Communication. Working for Change and Development)*, SAGE.

World Bank's Environment Department (ed. 1995): " Pjesëmarrja në Bankën Botërore" (*World Bank Participation Sourcebook)*, Banka Botërore, Washington D.C.

UNICEF Bangladesh (1993): " Vizualizimi në programet participative. Doracak për udhëheqësit dhe trajnerët e grupeve participative " (*VIPP – Visualisation in Participatory Programmes. A Manual for Facilitators and Trainers involved in Participatory Group Events), New York.*

Përpos këtyre titujve specifikë, vlen të konsultohet edhe kjo revistë:

“Vlerësimi, Revistë ndërkombëtare e teorisë, hulumtimit, dhe praktikës” (*Evaluation, The International Journal of Theory, Research and Practice*), SAGE, London.

Lista e ilustrimeve

Fig. 1: “ Kristali “ MAPA
Fig. 2: Krahasimi i metodës MAPA dhe PCM
Fig. 3: Paralelizmi mes planifikimit dhe vlerësimit
Fig. 4: Fazat paralele të planifikimit të përshpejtuar dhe vlerësimit
Fig. 5: Trungu problemor
Fig. 6: Modeli i Eisenhower-it
Fig. 7: Korniza logjike
Fig. 8: Raportet mes supozimeve dhe objektivave
Fig. 9: Ujëvara e projekteve
Fig. 10: Orari i realizimit të projektit
Fig. 11: Gantogrami për përgatitjen dhe planifikimin e takimit të punës
Fig. 12: Gantogrami për përgatitjen e takimit të vlerësimit
Fig. 13: Mbledhja e të dhënave
Fig. 14: Analiza e reziqeve
Fig. 15: Analiza PDMR(SWOT)
Fig. 16: Konteksti institucional në një projekt të shkollimit të hershëm
Fig. 17: Profili i aktiviteteve
Fig. 18: Shfrytëzimi dhe kontrollimi i burimeve
Fig. 19: Pjesëmarja kuantitative
Fig. 20: Pjesëmarrja kualitative
Fig. 21: Matrica e vlerësimit të efekteve: Përmbledhje
Fig. 22: Matrica e vlerësimit të efekteve: Efekti financiar
Fig. 23: Matrica e vlerësimit të efekteve: Efekti ekonomik
Fig. 24: Matrica e vlerësimit të efekteve: Efekti shoqëror
Fig. 25: Matrica e vlerësimit të efekteve: Efekti kulturor
Fig. 26: Matrica e vlerësimit të efekteve: Efekti gjinor
Fig. 27: Matrica e vlerësimit të efekteve: Efekti në mjedis
Fig. 28: Matrica e vlerësimit të efekteve: Efektet plotësuese

Fjalorth

Për termet dhe shprehjet e zhillimit të përdorura në takimet e punës

(Shtojcë e doracakut MAPA. Autorët: Reinald Doebel, Ulrich Schiefer)

"Zhargoni modern i përdorë shprehjet stereotipe ashtu si fëmijët që i konstruktonë pjesëzat Lego. Ashtu si këto pjesëza, fjalët lidhen arbitrarisht për t'i krijuar konstruksionet më të mahnitshme."

Majid Rahnema,në Wolfgang Sachs (redaktor.) (1996): Fjalori i termeve të zhvillimit

NOCIONI	PËRKUFIZIMI	TERM	DEFINITION
administrim	a) Udhëheqje e një zyre ose pune, menaxhim b) Metodë për qasje problemeve (në veçanti atyre të biznesit). [7]	Administration	a) The conducting of any office or employment; direction; management. b) A method of tending to (especially business) matters. [7]
administrim	Tërësia e funksioneve që nevojiten për të krijuar marrëdhënje të jashtme me OJQ-të. Nuk është e njëjta gjë si menaxhimi i OJQ-ve, sepse përqëndrohet në çështjet e politikës dhe identitetit, më shumë se sa në realizimin e përditshëm të programeve. Administrimi nënkupton trajtimin e vizionit të OJQ-ve, trajtimin e misionit dhe strategjisë, të politikës në raport me programet e brendshme, me personelin dhe burimet ekzistuese, ai i definon normat dhe vlerat që janë bazë të funksionimit institucional.	Governance	The totality of functions that are required to be carried out in relation to the external relations of NGOs. It is not the same as NGO management; it focusses on issues of policy and identity, rather than issues of day-to-day implementation of programmes. Governance implies addressing the issue of NGO vision, mission and strategy, focusses on future directions and long-term strategic considerations; it addresses the issue of policy in relation to internal programming, staffing and resources; it defines norms and values that are the basis of institutional functioning.
administrim i mirë	1)menaxhimi efikas dhe i përgjegjshëm i sektorit publik dhe politika e parashikueshme dhe transparente me vështrim kritik ndaj efikasitetit të tregut dhe qeverisë, rrjedhimisht të zhvillimit ekonomik, 2) aftësi teknike dhe ekspertizë, efektshmëri organizative, përgjegjshmëri, pushtet ligji, transparencë dhe sistem i hapur informativ.[6]	Good Governance	1) efficient, accountable management of the public sector and a predictable and transparent policy framework critical to efficiency of markets and governments, hence to economic development; 2) technical competence and expertise, organisational effectiveness; accountability; rule of law; transparency and open information systems. [6]
aftësi (teknike)	Aftësi për t'i ndërmarrë aktivitetet e caktuara në mënyrën e cila konsiderohet se do t'i japë rezultatet e synuara	(Technical) Capability	The ability to undertake certain activities in manner which is likely to lead to the intended results
aktivitet	Çfarë bën projekti (për të dhënë rezultate); kombinim i burimeve njerëzore, materiale dhe financiare.	Activity	What the project does (in order to produce results); a combination of human, material and financial resources.
analiza gjinore	Analiza e veprimeve të ndryshme të personave meshkuj dhe femra, dhe e efekteve të ndryshme të projektit në vepruesit/përfituesit meshkuj dhe femra	Gender Analysis	An analysis of the different inputs of male and female actors, and of the different effects of a project on male and female actors / beneficiaries

NOCIONI	PËRKUFIZIMI	TERM	DEFINITION
analizë	Analizë e plotë e një situate me përpjekje që të gjindet raporti shkak-pasojë në mes të aspekteve të ndryshme të kësaj situate	Analysis	A thorough investigation of a situation, attempting to find cause-effect relationships between different aspects of that situation
analizë e detyrave	Procesi i identifikimit të aktiviteteve që i përfshin një vend pune, i zbërthyer në detyra të caktuara dhe, përcaktimi i shkathtësive dhe njohurive të nevojshme për kryerjen e secilës detyrë. Këto të dhëna shpesh përdoren për përgatitjen e vlerësimit të nevojave të trajnimit apo si instrumente të vlerësimit të aftësisë së punës në përpilimin e një programi të trajnimit.[5]	Task analysis	the process of identifying the activities involved in a job, breaking these down into specific tasks and determining the skills and knowledge necessary to accomplish each task. This information is often used in preparing training needs assessment or performance evaluation instruments in development of a training curriculum. [5]
analizë e grupit përfitues	Analiza e strukturës së brendshme dhe të proceseve të vendim-marrjes në grupin përfitues	Target Group Analysis	An analysis of the internal structure and decision-making processes of the target group
analizë e nevojave	Studim sistematik i bërë nga individët, grupet, apo organizatat, me qëllim të identifikimit të përparësive dhe dobësive, dhe të distancës mes kushteve reale dhe atyre optimale. [5] mjet për përcaktimin e nevojave të grupit përfitues, të cilat synon t'i përmbushë projekti.	Needs assessment	A systematic study of individuals, groups or organisations to identify strengths and weaknesses, and gaps between existing and optimal conditions. [5] A tool to determine the needs of a target group, needs the project will address.
analizë e përmbajtjes	Procedura e analizës të të dhënave kualitative, rëndom të mbledhura me intervista, vëzhgime dhe hulumtime dokumentesh. Analiza e përmbajtjes bëhet me qëllim të organizimit dhe thjeshtëzimit të të dhënave komplekse në një subjekt kuptimor, apo në skema të caktuara. Të dhënat fillimisht mblidhen sipas vëzhgimeve apo dëshmive. Pastaj ato shqyrtohen në formë të skemave dhe subjekteve përkatëse. [5]	Content Analysis	Procedures for analysing qualitative data, usually collected from interviews, observations and document reviews. Content analysis is conducted to organise and simplify complex data into meaningful themes, trends or patterns. Data are first grouped according to recurring observations or statements. Then the groupings are examined for patterns, themes and trends. [5]
analizë e rrezikut	Analiza (hulumtimi dhe vlerësimi) e reziqeve që mund t'i sjellë një aktivitet i caktuar, ose që mund të shfaqen në një mjedis (gjatë takimit të punës për planifikim bëhet një analizë e rrezikut që parashihet : sa ka mundësi që supozimet të mos realizohen dhe nëse ndodh kjo, sa do të rrezikohej suksesi i projektit?)	Risk Analysis	An analysis (assessment and judgement) of the risks entailed by a certain activity, or presented by the environment (in the course of a planning workshop, a risk analysis is carried out for all assumptions: how great is the risk that they will not come true and to what extent would that endanger the project's success ?)

NOCIONI	PËRKUFIZIMI	TERM	DEFINITION
analizë vlerësuese	Ngjashëm me vlerësimin: gjykim i arsyeshëm mbi aspekte të mdryshme të një projekti (analiza e ambientit, analiza e nevojave, analiza e efektit, analiza e mundësive); për dallim nga vlerësimi (i cili mund të jetë participativ), analiza është zakonisht ekspertizë e cila zhvillohet para se të fillojë projekti ose me të përfunduar ai .	Assessment	Something like an evaluation: a reasoned judgment of various aspects of a project (there are environmental assessments, needs assessments, impact assessments, viability assessments); in contrast to evaluations (which can be participatory), an assessment is usually an expert activity and conducted before the project starts or once a project is over.
arka e thesarit	Një hapësirë në mur ku mund të “ruhen” përkohësisht idetë e vizualizuara nëse në fazën aktuale të procesit grupor nuk është e sigurtë se ku mund të vendosen	Treasure box	A space on the wall where already visualised ideas can be temporarily "parked" if there is uncertainty on how to deal with them at the present stage of the group process
arritje	Shkalla deri në të cilën është arritur qëllimi përkatës [3]	Achievement	The degree to which a certain objective has been reached [3].
bashkëpunim	Puna e përbashkët me ndonjë person apo organizatë drejt një qëllimi të përbashkët	Collaboration	Working together with another person or organisation towards a common goal
bashkëveprim	Puna e përbashkët me ndonjë person apo organizatë për arritjen e rezultatit të përbashkët	Co-operation	Working together with another person or organisation towards synergic goals
baza	Njerëzit apo popullata lokale kundruall asaj që gjendet në qendër të aktiviteteve kryesore politike [6]	Grassroots	people or society at a local level rather than at the centre of major political activity. [6]
besimi	Mundësia e mbështetjes tek fjalët e dikujt: besimi se fjalët përkojnë me mendimet pas tyre, se qëllimet e shprehura përkojnë me ndjenjat	Trust	The ability to rely on someone else's words: that the spoken words match the thoughts behind, that the expressed intentions match the felt ones
besueshmëri	Në çfarë mase merret si e vërtetë deklarata publike e një personi apo arganizate, d.m.th sa është i besueshëm dhe i sigurtë	Credibility	The extent to which the public announcement of a person or organisation is believed to be true, i.e. trustworthy and reliable
bisedime	a) proces (pa konflikte) i arritjes së marrëveshjes për qëllimet dhe /ose veprimet e caktuara ndërmjet vepruesve të ndryshëm / të cilët mund të kenë pasur pikëpamje dhe/ose interesa të kundërta në fillim të bisedimeve. b) veprimi apo procesi i diskutimit me tjetrin me qëllim të arritjes të një marrëveshjeje.[6]	Negotiation	a) A (non-conflicting) process of reaching agreement over goals and / or courses of action between different actors - who may have had conflicting views and / or interests at the start of the negotiation. b) The act or process of conferring with another in order to come to terms or reach an agreement. [6]

NOCIONI	PËRKUFIZIMI	TERM	DEFINITION
burim i treguesit	Dokumentet apo fushat e jetës prej ku mund të sigurohet treguesi (qoftë me matje plotësisht të re apo me rishikimin e të dhënave ekzistuese për rezultatet e matjeve të mëpërshme – që mund të jenë shënime të prodhuara nga organizata të tjera)	Source of Indicator	The documents or areas of life where the data for an indicator can be obtained (either through new measurement or by looking at existing collections of the results of previous measurements - which may be data produced by other organisations)
burime materiale	Të gjitha materialet dhe pajisjet e nevojshme për një aktivitet	Material Resources	All the materials and equipment needed for an activity
burime njerëzore	Njerëzit dhe aftësitë e tyre – sidomos duke u marrë parasysh shfrytëzimi I tyre për arritjen e qëllimeve të projektit	Human Resources	People and their abilities - particularly with respect to their usefulness for achieving project objectives
buxhet	Plan i hollësishëm i shpenzimeve të projektit (sipas aktiviteteve të planifikuara)	Budget	A detailed plan of the expenditures of a project (specified for the planned activities)
delegoj/delegim	Bartja e autoritetit vendim-marrës një personi tjetër (që zakonisht nuk është i autorizuar për këtë)	Delegate / Delegation	To hand over the authority to make certain decisions to another person (not normally entitled to make such a decision)
demokraci participative	Një sistem i qeverisjes ku të gjithë individët dhe grupet e interesave përfshihen drejtpërsëdrejti në vendim-marrje. [6]	Participatory democracy	A system of government in which individuals and interest groups are involved directly in decision-making. [6]
detyrë	Aktiviteti i përcaktuar qartë, me qëllim të caktuar dhe me personin apo grupin përgjegjës të caktuar	Task	A clearly defined activity with a specific aim for which a specific person or group will be held responsible
diagnostifikim	Në seancën e takimeve MAPA: procesi i analizimit të situatës me të cilën merret projekti gjatë fazës së implementimit.	Diagnostic	In the MAPA sequence : the process of analysing the situation which the project will address during the implementation phase.
diagram i rrjedhës së operacioneve	Diagram që e tregon lidhmërinë mes aktiviteteve të ndryshme	Flow diagram	A diagram showing how various activities or are linked to each other
Dialog	a) shkëmbim i ideve dhe bindjeve.[7] b)shkëmbim i ideve dhe bindjeve me qëllim të nxënjes të dyanshme.[3] reagim ndaj konfliktit shkatërrues mes grupeve, dialogu në radhë të parë synon rritjen e mirëkuptimit dhe mirëbesimit mes pjesëmarrësve. [6]	Dialogue	a) An exchange of ideas and opinions. [7]. b) Exchange of ideas and opinions in the sense of mutual enrichment. [3] A response to destructive conflict between groups, dialogue is primarily directed toward increasing understanding and trust among participants. [6]

NOCIONI	PËRKUFIZIMI	TERM	DEFINITION
Diversitet	Situata ku përfaqësohen shumë (apo, më së mirë, të gjitha) grupe të një ambienti përkatës. Rëndom kjo shprehje i nënkupton dallimet mes grupeve kulturore, edhepse poashtu përdoret për t'i përshkruar dallimet brenda grupeve kulturore. Një konotacion bashkëkohor i këtij termi vë theksin në pranimin dhe respektimin e dallimeve kulturore pa e shquar asnjë kulturë si superiore ndaj një tjetre.[6]	Diversity	A situation that includes representation of multiple (ideally all) groups within a prescribed environment. This word most commonly refers to differences between cultural groups, although it is also used to describe differences within cultural groups. An emphasis on accepting and respecting cultural differences by recognising that no one culture is intrinsically superior to another underlies the current usage of the term. [6]
Efekt	Ndryshimet e atypëratyshme apo afat-shkurta,apo pasojat e një projekti ose aktiviteti.[5]diçka që shaktohet nga diçka tjetër.	Effect	The immediate or short-terms changes or consequences produced by a project or activity. [5] Something that is caused by something else.
efektshmëri	Raporti mes input-it dhe rezultatit (poashtu në kornizën logjike).[3]	Efficiency	The relationship between input and result (also in the logframe matrix). [3]
Efikasitet	Raporti mes input-it dhe objektivit (në kornizën logjike: raporti mes input-it dhe qëllimit). [3]shkalla e arritjes së pikësynimeve. Efikasiteti i projektit e nënkupton shkallën e zgjidhjes të problemit të identifikuar apo shkallën e përmbushjes të nevojave të popullatës përfituese ose organizatës, në përputhje me pikësynimet e projektit.[5]	Effectiveness	The relationship between input and objectives (in the logframe matrix: the relationship between input and purpose) [3]. A measure of the extent to which objectives are met. Project effectiveness refers to the extent to which the project solved the identified problem or met the identified needs of the target population or organisation as expressed in the project objectives. [5]
Ekspert	Personi me njohuri specifike në fushë të caktuar	Expert	A person with a specific knowledge about a certain field
ekspertizë fazë përgatitore	Njohuria e veçantë në fushën e caktuar Në metodën MAPA : Faza që i prin takimit të planifikimit apo të vlerësimit, gjatë kësaj faze kryen një sërë aktivitetesh të rëndësishme të mbledhjes të të dhënave, të përpunimit dhe shpërndarjes së tyre, ashtu si dhe përgatitjet logjistike	Expertise Preparatory Phase	The specific knowledge about a certain field In the MAPA sequence: The phase leading towards a Planning Workshop or an Evaluation Session; during this phase a number of important activities of information gathering, processing and distribution have to be undertaken, as well as logistical preparations
finalizim	Në procesin MAPA: aktivitetet që e sjellin prodhimin përfundimtar qoftë ai propozimi përfundimtar i projektit apo raporti përfundimtar i vlerësimit	Finalisation	In the MAPA process: The activities leading to the final product of a definite project proposal or a final evaluation report

NOCIONI	PËRKUFIZIMI	TERM	DEFINITION
fuqizim	Një gjendje aftësie e manifestuar me vetëbesim individual, mobilizim kolektiv, rezistencë dhe/ose protestë që i sfidon raportet ekzistuese të forcës. Kjo gjendje e nënkupton një proces që synon ndryshimin e natyrës dhe shpërndarjes së forcës.[6]	Empowerment	An enabling condition manifested by individual self-assertion, collective mobilisation, resistance and/or protest challenging existing power relations. It entails a process aimed at changing the nature and consequently the distribution of power. [6]
fusha(t) e problemeve	Një varg problemesh (të identifikuara) që i përkasin një fushe	Problem Cloud(s)	A grouping (sets) of (already identified) problems which belong to a common area.
gantogram	Një tabelë që i përmban të gjitha aktivitetet e rëndësishme dhe që e shënon periudhën e tyre kohore, kontributin, dhe përgjegjësitë, të gjitha në formë të diagramit.	Gantt Schedule	A table containing all relevant activities and indicating their planned time frames, inputs, and responsibilities in the form of a bar diagram
gjini	Identitet gjinor, sidomos në raport me shoqërinë apo kulturën	Gender	Sexual identity, especially in relation to society or culture.
graf	Prezantim vizual i të dhënave dhe raporteve mes të ndryshueshmeve.	Graph	A visual representation of data and relationships between variables.
grupi i projektit	Në procesin MAPA : grupi që punon me promovuesin e projektit për ta mundësuar ecurinë e sukseshme të procesit të planifikimit të projektit.[3]	Project Group	In the MAPA process: The group working with the Project Promoter to ensure the smooth running of the planning process for a project.[3]
grupi përfitues	Grupi të cilin e synon intevenimi/aktivitetet e projektit , dhe grupi ku projekti dëshiron të arrijë një efekt	Target Group	The group at which the project's intervention / activities are aimed and where the project wants to achieve an impact
grupim	Grupimi	Clustering	Grouping
hierarki	Strukturë e nivelizuar e vendim-marrjes ashtuqë niveli më i lartë mund ti urdhërojë nivelet e ulëta	Hierarchy	A layered structure of decision making where a higher level has the power to direct the lower level(s)
hulumtim	Një proces i rregullt i mbledhjes të të dhënave me anën e pyetsorëve të strukturuar që synojnë ta mundësojnë vlerësimin statistik të hipotezave	Survey	An ordered process of gathering information through structured questionnaires which are designed to allow statistical validation of hypotheses
impakt	Efektet (e qëllimshme dhe të paqëllimshme) afatgjata të një projekti (intervenimi) në ambientin përkatës (sistemin shoqëror, ambientin natyror, etj.)	Impact	The (intended and unintended) long-term effects of a project (an intervention) on its environment (social system, natural environment, etc)

NOCIONI	PËRKUFIZIMI	TERM	DEFINITION
indikator objektivisht i vërtetueshëm	Fakt i matshëm që lejon vlerësim të aspektit përkatës të suksesit të projektit.	Objectively Verifiable Indicator	A measurable fact which allows to make a judgment on a certain aspect of the success of a project.
informatë reagimi	Informatë për efektet e një aktiviteti, që vjen nga “pikësynimi” i këtij aktiviteti dhe u drejtohet vepruesve – duke shpresuar që këto sugjerime do ta nxisin përmirësimin e këtij aktiviteti.	Feed-back (feed-back loop)	Information on the effects of a certain activity, delivered by the "targets" of that activity to the actors - and hopefully leading to the improvement of that activity by incorporating suggestions
interesi	(kuptimi i termit në analizën e projekteve): përfitimi i një personi apo grupi	Interest	(the meaning used in analysing projects): What would benefit a person or group
intrevenim shqëror	Një aktivitet (apo seri aktivitetesh) që ka për qëllim të bëjë ndikim/efekt në raportet dhe /ose veprimtaritë brenda një grupi apo sis temi të caktuar shoqëror	Social Intervention	An activity (or set of activities) intended to have an influence / impact on the relationships and / or activities within a certain social group or system
kapital njerëzor	Shprehje e përgjithshme për njohuritë praktike, shkathësitë dhe aftësitë e nxëna që e bëjnë një individ të jetë potencialisht produktiv.[6]	Human Capital	A general term for the practical knowledge, acquired skills and learned abilities that make an individual potentially productive. [6]
klient	Në kontekstin e planifikimit dhe realizimit të projekteve, klienti është person ose organizatë që siguron financimin.	Client	In the context of project planning and implementation, the "client" is the person or organisation which provides the funding
koherencë	Shkalla e lidhshmërisë logjike mes pjesëve të planit të projektit njëra me tjetrën – si dhe me situatën përkatëse të projektit	Coherence	The degree to which different parts of a project plan are logically linked to each other - and to the situation the project is going to address
kompetencë	E drejta për të marrë vendime të caktuara ose për të parashtruar kërkesa të caktuara	Authority	Having the right to make certain decisions and to make certain requests
komunikim	a)shkëmbim i mendimeve, mesazheve, apo informative, me anë të ligjërimit, shenjave, shkrimit, apo sjelljes. b) raporti ndërpersonal [7]	Communication	a) The exchange of thoughts, messages, or information, as by speech, signals, writing, or behavior. b) Interpersonal rapport. [7]

NOCIONI	PËRKUFIZIMI	TERM	DEFINITION
konflikt	1) Përleshja për vlera apo për arritjen e një statusi, për fuqi dhe për pasuri të rralla, gjatë të cilës individët apo grupi i njërës palë ka për qëllim ta neutralizojë, dëmtojë, apo zhdukë rivalin e vet.[6] Dy ose më shumë palë që kanë interesa të ndryshme dhe dëmtohen në mënyre të ndërsjellë. [6] Përplasja e interesave dhe/ose qëllimeve (të kundërta) .	Conflict	1) The struggle over values or claims to status, power, and scarce resources, in which the aims of the groups or individuals involved are to neutralise, injure or eliminate rivals.[6] 2) Two or more parties with incompatible interests through actions that damage other(s). [6] Clashing of (opposed) interests and / or intentions.
konsensus	Pajtimi i (të gjithë) pjesëmarrësve rreth një qëndrimi të caktuar apo rreth një veprimi, rrjedhimisht, interpretimet e një situate dhe qëllimet për veprim përkojnë në mënyrë të ndërsjellë	Consensus	The agreement of (all) participants on a certain view or a certain cause of action; thus a shared interpretation of a situation or a shared intention for action
kontekst kontributi	Situata (fizike, gjeografike, shoqërore, ekonomike, politike, kulturore) brenda së cilës vepron projekti, dhe e cila është jashtë kontrollit të projektit Burimet (financiare, njerëzore, materiale,kohore) që i përdor projekti me qëllim që t'i arrijë rezultatet dhe objektivat e tij.	Context Input	The situation (physical, geographical, social, economic, political, cultural) in which a project has to operate but which is outside of the control of the project Resources (financial, human, material, time) that a project uses in order to achieve its results and objectives.
kontroll	E drejta e udhëheqjes, komandimi	Control	Power of directing, command
koordinim	Lidhja e aktiviteteve të vepruesve të ndryshëm në mënyrë që ato ta përkrahin njëra-tjetrën në vend se të kundërshtohen	Co-ordination	To link the activities of different actors in a manner which will make them supportive of each other rather than conflicting
kriter	Një cilësi, koncept apo veti që shqyrtohet gjatë vlerësimit të një pune, aktiviteti, programi apo projekti. Kur vendosen kriteret, për secilin prej tyre duhet përcaktuar standardin e nivelit të pranueshëm apo nivelin e punës apo cilësisë.[5]	Criterion	A characteristic, concept or property that is examined when making a judgement about a performance, activity, programme or project. Once criteria are established, a standard defining an acceptable level or range of performance or quality must be set for each criterion. [5]
kritere referimi	Specifikimet në bazë të të cilave duhet të punojnë ekspertët e jashtëm për projektin.	Terms of Reference	The specifications according to which external experts are expected to work for the project.

NOCIONI	PËRKUFIZIMI	TERM	DEFINITION
kryerja e punës	a) Kryerja e punës, përfundimi i një veprimi, zbatimi, arritja, përmbushja e qëllimit, dëshmimi me vepra. [7]Kryerja e detyrës: elementet e shkathtësisë në punë përfshijnë njohuritë dhe aftësitë që nevojiten për përmbushjen e detyrës , poashtu edhe zbatimin e këtyre aftësive që nevojiten për kryerjen e detyrës , si dhe përdorimin e këtyre aftësive dhe njohurive në kryerjen e detyrës.[5]	Performance	a) The act of performing; the carrying into execution or action; execution; achievement; accomplishment; representation by action. [7]The execution of a task: components of performance include the knowledge and skills required to execute the task and the application of these skills required to execute the task and the application of these skills and knowledge in performing the task. [5]
kulturë	Sistem vlerash, zakonesh, besimesh, mitesh, dhe trashigimish historike, filozofike, ligjore dhe fetare, nëpërmjet të cilave shoqëria e definon veten dhe funksionon si në entitet relativisht i vetëmjaftueshëm. Rrallëherë kultura artikulohet si faktor në model et dhe strategjitë e zhvillimit. Disa besojnë se mospërfillja e kulturës është një arsye e rëndësishme për dështimin e zhvillimit dhe për lindjen e konflikteve të dhunshme.[6]	Culture	The system of values, customs, beliefs, myths and historical, philosophical, legal, and religious heritage by and through which a society defines itself and is able to function as a relatively self-contained entity. Culture is rarely factored explicitly into development models and strategies. Some believe that the neglect of culture has been an important reason for development failure and also for the emergence of violent conflict. [6]
kulturë organizative	Mënyrat (e pashkruara) të punës dhe të komunikimit brenda një organizate	Organisational Culture	The (unwritten) ways of doing things and dealing with people in an organisation
listë e prioriteteve logjistikë	Lista e aktiviteteve më të rëndësishme, e problemeve apo projekteve të radhitura sipas përparësisë që e kanë, nganjëherë është listë e kritereve të cilat duhet t'i përmbushë një aktivitet, problem, apo projekt i cili merret si "prioritar" (d.m.th. i rëndësishëm) Aranzhimi i kohës, vendit, materialeve, dhe burimeve të tjera të nevojshme për një rezultat të caktuar, në kontekst të metodës MAPA: përgatitjet e nevojshme për organizimin e takimeve të punës të planifikimit apo vlerësimit MAPA	Priority List Logistics	A list of the most important activities, problems, or projects ordered according to their priority; sometimes a list of the criteria which an activity, problem or project must meet in order to be considered a "priority" (i.e. important) The arrangements of time, places, materials and other resources needed to produce a certain result; in the context of MAPA: the preparations needed to make a MAPA planning workshop or evaluation session take place
mandat	Autoriteti për të marrë disa vendime (të kufizuara) në emër të ndonjë personi apo grupi tjetër	Mandate	The authority to make certain (limited) decisions on behalf of another person or group

NOCIONI	PËRKUFIZIMI	TERM	DEFINITION
mandatoj	Pozita e personit që është autorizuar (me kufizime) për marrjen e disa vendimeve në emër të një personi apo grupi tjetër	Mandated	The state of a person who has been given the (limited) authority to make certain decisions on behalf of another person or group
MAPA marrëveshje	Metoda e planifikimit të aplikuar dhe vlerësimit: një metodë e operacionalizuar për planifikim dhe vlerësim me pjesëmarrje. Një qëndrim i përbashkët për atë se çfarë dhe si duhet të ndodhë – qëndrim i dakorduar mes të disa palëve të ndryshme dhe zakonisht i sanksionuar në formë të shkruar	MAPA Agreement	Method of Applied Planning and Assessment: is an operationalised method for participatory planning and evaluation. A shared view of what should happen and how - shared between more than one party and us ually recorded in a written form
matje	Procesi i klasifikimit apo i shënimit të vlerave (rëndom numerike) për vrojtimet e bëra sipas procedurës së marrëveshjes. Prodhimi i matjes është një rezultat i matshëm apo saktësisht i përcaktuar.[5]	Measurement	The process of classifying or assigning values (usually numerical) to the observations according to an agreed-upon procedure. The product of measurement is a quantifiable or precisely-defined result. [5]
matrica e kornizës logjike (logframe)	Një mjet thelbës or i planifikimit që i vizualizon aspektet e rëndësishme të projektit në një matricë të vetme	Logical Framework Matrix (logframe)	An essential planning tool visualising the relevant aspects of a project in a single matrix
matricë	Paraqitje grafike e raporteve mes "objekteve" apo "variableve" në formë tabele	Matrix	A graphic representation of relationships between "objects" or "variables" which has the form of a table
mbikqyrje	Situata kur një person me përvojë e udhëheq një person me më pak përvojë gjatë një procesi nxënjeje me qëllim të përmirësimit të mënyrës së kryerjes të një aktiviteti	Supervision	Having a more experienced person guide a less experienced person through a learning process in order to improve the performance of an activity
menaxhim	Procesi i " kryerjes së punëve", personi apo grupi në organizatë qëështëi i autorizuar të marrë vendime për këtë process	Management	The process of "getting things done"; the person or group within an organisation who has the authority to make the decisions for this process
menaxhimi ciklik i projektit	Teknikë e menaxhimit që e përfshin planifikimin e projektit, realizimin e projektit, dhe vlerësimin e projektit në një cikël.	PCM (Project Cycle Management)	A management technique which integrates project planning, project implementation, and project evaluation in a cycle.
metodë	Mënyrë veprimi e përcaktuar qartësisht , që mund të riprodhohet nga të tjerët.	Method	A clearly defined way of doing things which can be reproduced by others.

NOCIONI	PËRKUFIZIMI	TERM	DEFINITION
mjaftueshmëri	Shkalla e "përputhshmërisë" së projektit me realitetin; në çfarë mase projekti është në përputhje me kushtet ekzistuese, si dhe në çfarë mase i shërben interesit dhe nevojave të vepruesëve të ndryshëm [3]. Sa mjaftojnë inputet dhe proceset që përdoren në një program, projekt ose aktivitet për përmbushjen e një nevoje të definuar.	Adequacy	The degree of "fit" of the project to the reality: how well it addresses existing conditions in the project's environment, and the interests and needs of the various actors [3]. Refers to the degree to which inputs and processes used in a programme, project or activity are sufficient to meet a defined need. [5]
mjete	Diçka që përdoret për të arritur diçka tjetër	Means	Whatever is used to achieve something
monitorim	a) Regjistrimi i atyre që ndodhin në një projekt (në kornizën logjike përdoret në katër nivele të ndryshme: tek aktivitetet, rezultatet, qëllimet, synimi). b) në nivel të projektit apo aktivitetit, matja sistematike dhe periodike e treguesve të përzgjedhur.[5]	Monitoring	a) The recording of what happens in a project (in the logframe matrix used on the four different levels: activities, results, purpose, goal). b) At the level of a project or of an activity, the systematic and periodic measurement of selected indicators. [5]
muri i vajtimit	Në procesin MAPA: hapësira e lirë në mur ku pjesëmarrësit e takimit të punës apo mbledhjes mund t'i regjistrojnë vërejtjet (apo sugjerimet) sa herë që të dëshirojnë	Wailing Wall	In the MAPA process: A free space on a wall where participants of a workshop or meeting can register any complaints (or suggestions) whenever they feel like it
ndërhyrje	Aktivitet apo aktivitete të planifikuara me qëllim që të kontribuojnë në ndryshim të sistemit shoqëror	Intervention	Some planned activity or activities aimed at achieving or contributing to change in a social system
ndër-kulturor	Që përfshin më shumë se një kulturë	Cross-Cultural	Involving more than one culture
ndërmjetësim	Proces i marrëveshjes për zgjidhjen e problemeve ku një palë e jashtme, e paanshme dhe neutrale punon me të kundërvënët në mënyrë që ata të arrijnë një marrëveshje të kënaqshme.[6]	Mediation	A problem-solving negotiation process in which an outside, impartial, neutral party works with disputants to assist them in reaching a satisfactory negotiated agreement. [6]
ndryshim	Kalim prej një gjendjeje ose trajte në tjetrën, p.sh. ndryshim në numër, ndryshim i shprehive ose parimeve. [7]	Change	Any variation or alteration; a passing from one state or form to another; as, a change of countenance; a change of habits or principles. [7]
nevojë	Nevoja e grupit përfitues (sipas pikëpamjeve të tyre dhe sipas një vlerësimi objektiv të interesave të tyre)	Need(s)	What a target groups needs (according to their own views and according to a more objective assessment of their interests)

NOCIONI	PËRKUFIZIMI	TERM	DEFINITION
nga lartë-poshtë	Proceset (si vendim-marrja dhe shkëmbimi i informatave) që ia nisin nga maja e hierarkisë në organizatë dhe pastaj vazhdojnë të rrjedhin "pshtë: nëpër nivelet më të ulëta të hierarkisë.	Top-Down	Processes (like decision making and information sharing) which start from the top of the hierarchy of an organisation and then flow "downwards" to the lower levels of the hierarchy.
nga poshtë-lartë	E kundërta e procesit normal organizativ të vendimmarrjes (i cili shkon nga lartë-poshtë): vendimmarrja fillon në nivelin më të ulët dhe aprovohet nga niveli më i lartë [3] Ky nocion ka të bëjë me qasjen participative ku përfituesit përfshihen në hartimin dhe realizimin e aktiviteteve të projektit që nga fillimi i procesit. [6]	Bottom-Up	A reversal of the normal organisational processes of decision-making (which are "top-down"): decisions begin at the lowest level and are endorsed at higher levels.[3] This term refers to participatory development involving beneficiaries in the design and implementation of development activities from the very inception of the process. [6]
objektiv	Sukses i arritur të cilin e synon një person, grup, apo organizatë, dhe i cili mund të përshkruhet me tregues objektivisht të vërtetueshëm (kuptimi në matricën e kornizës logjike)	Objective (noun)	An expected accomplishment which a person, group, or organisation wants to reach, and which can be described by way of objectively-verifiable indicators. (meaning in the logframe matrix)
objektivitet	Pa u ndikuar nga subjektiviteti, dhe që reflekton fakte.	Objective (adj)	Which is not influenced by subjectivity, and reflects facts.
OJQ (organizatë joqeveritare) organizata partnere	Organizatë e ndërmjetëme që merret me financim apo forma të tjera të ndihmës për komunitetet dhe organizatat e tjera, dallon nga OB (organizatat bazë, të cilat poashtu janë joqeveritare, por prezantojnë organizata të ndryshme anëtarësie). Shumë autorë e përdorin termin OJQ për të dyja llojet e organizatave.[2] Organizata me të cilën bashkëpunon organizata e projektit me qëllim të realizimit të projektit	NGO (non-governmental oragnisation) Partner Organisation	Intermediary organisation engaged in funding or offering other forms of support to communities and other organisations; not the same with GROs (grassroots organisations, which are also non-government, but represent membership organisations of various kinds). Many authors use the term NGO for both types. [2] An organisation with which the project's organisation co-operates for the sake of the project.
organizatë	Një grup njerëzish që punojnë së bashku sipas procedurave të përcaktuara në dokument, poashtu: aktiviteti i koordinimit dhe drejtimit të personelit dhe burimeve	Organisation	A group of people who work together in well-defined ways set down in documents; also: an activity of co-ordinating and directing people and resources
pajtim	Arritja e kompromisit mes dy palëve në mosmarrëveshje. Marrëveshja duhet të jetë e vullnetshme: procesi i pajtimit nuk i detyron palët e kundërta ta pranojnë zgjidhjen e propozuar[6]	Conciliation	The process by which two sides in a dispute agree to a compromise. The agreement has to be voluntary: the process of conciliation does not compel the disputants to accept the proposed solution [6].

NOCIONI	PËRKUFIZIMI	TERM	DEFINITION
palët e interesuara	Cilido grup apo person që ndikohet (drejtpërsëdrejti apo tërthorazi, në realitet apo në imagjinatë)nga një projekt: të gjithë që "kanë vënë bast" në projektin	Stakeholder	Any group or person who is (directly or indirectly, imagined or really) affected by a project: anyone who "has a stake" in the project
përfitues	Kushdo që përfiton nga projekti, në mënyrë të drejtëpërdrejtë ose të tërthortë	Beneficiary	Whoever benefits from a project directly or indirectly
përfundim	Ruzultati i analizës të informative të vlerësimit.	Conclusion	The result of the analysis of information in an evaluation.
përgjegjësi përgjegjshmëri	Gjendja e përgjegjësisë për rezultatet e një aktiviteti apo projekti të caktuar Proces i cili aktorët i konsideron përgjegjës për veprimet e tyre [1]; interpretohet si mjet, me ndihmën e të cilit, individët dhe organizatat u raportojnë kompetentëve dhe konsiderohen përgjegjës për veprimet e tyre; reflektohet në obligimin për informim të ndërsjellë për aktivitetet dhe inputet, si dhe në përgjegjësinë për rezultate. OJQ-të kanë përgjegjshmëri funksionale (përdorimi i resurseve, efekti i menjëhershëm) dhe përgjegjshmëri strategjike (efekti në aktivitete të organizatave të tjera dhe ambientin e gjërë) [2].	Responsibility Accountability	The state of being held accountable for the outcomes of a certain activity or project Refers to the process of holding actors responsible for actions [1]; is generally interpreted as the means by which individuals and organisations report to a recognised authority and are held responsible for their actions; reflected in the obligation to share the information about activities and inputs, and to take responsibility for the results. NGOs have functional accountability (for resources, resource use, immediate impact), and strategic accountability (impact over actions of other organisations and the wider environment) [2].
përshtatshmëri	Përshtatje e kontributeve, proceseve dhe rezultateve me kontekstin teknik, kulturor dhe situatën në të cilën zhvillohet programi, projekti ose aktiviteti. [5]	Appropriate	Refers to the consistency of inputs, processes or outputs with the technical, cultural or situational context of a program, project or activity. [5]
pjesëmarrja (ne projekte)	Metoda që u mundëson të gjithë vepruesve dhe palëve të interesuara për projekt të marrin pjesë në planifikim, realizim dhe vlerësim të projekteve nëpërmjet një procesi të organizuar të bisedimit.	Participation (in projects)	A method for allowing all relevant stakeholders an input in the planning, implementation and evaluation of projects through an organised process of negotiation
plan	Ideja e përgjithshme për ato që dëshiron t'i arrijë një person (projekt), duke e kombinuar potencialin njerëzor, material dhe financiar brenda një periudhe të caktuar për arritjen e qëllimeve të matshme.	Plan	An outline of what one (a project) wants to do, combining human, material and financial inputs in a timeframe to achieve measurable objectives.
plan operativ	Plan i strukturuar për aktivitetet e projektit dhe për përdorimin e burimeve të projektit (shih poashtu: plani n e realizimit)	Operational plan	A structured plan for the activities of a project and the use of resources by the project (see also: Implementation Plan)

NOCIONI	PËRKUFIZIMI	TERM	DEFINITION
plani i realizimit	Plan i hollësishëm (me gantogram) i periudhës kohore, i përgjegjësive, dhe i burimeve të nevojshme për aktivitetet e projektit	Implementation Plan	A detailed plan (using a Gantt framework) of the timing of, the responsibilities for, and the resources needed for a project's activities
plani i vlerësimit	Një sërë aktivitetesh të propozuara për vlerësimin e projektit apo aktivitetit. Vlerësimi i projektit rëndom përcakton : 1) qëllimet, proceset dhe /apo rezultatet që vlerësohen. 2) aktivitetet e vlerësimit, personat përgjegjës dhe planin e aktiviteteve, 3) burimet financiare dhe njerëzore të nevojshme për t'i përmbushur aktivitetet e vlerësimit (2) dhe (3) paraqesin planin operacional, 4) shfrytëzimin e rezultateve të vlerësimit, 5) mënyrën e shpërndarjes së rezultateve, 6) referimet e veçanta [5]	Evaluation Plan	A proposed set of activities for the evaluation of a project or activity. A project-level evaluation often specifies: 1) the objectives, processes and/or outcomes to be evaluated; 2) the evaluation activities, persons responsible and schedule of activities; 3) the financial and human resources necessary to carry out evaluation activities (2) and 3) represent the operational plan); 4) the uses to which the evaluation results will be put; 5) the means for disseminating results; 6) any special terms of reference. [5]
planifikim	Të gjitha aktivitetet, takimet, dhe vendimet e nevojshme për zhivllimin e një projekti – një projekt që ka plan të mirëfilltë të realizimit, pra, synim të caktuar, një sërë veprimesh të përcaktuara, përgjegjësi të qarta, dhe sasi të paracaktuar kontributesh	Planning	All the activities, meetings and decisions which are necessary to get a project going - a project which has a proper implementation plan, i.e. a clear goal, a defined set of activities with clear responsibilities, and using a predetermined amount of resources
planifikim i përshpejtuar	Në procesin MAPA: procesi i planifikimit me pjesëmarrës që kryhet vetëm me një takim pune.	Fast Track Planning	In the MAPA Process: a participatory planning process needing only one meeting of stakeholders
planifikim i projektit	Procesi i prodhimit të një skice të qartë (plani) të asaj që dëshiron ta arrijë projekti, të arsyes,mënyrës dhe partnerëve me të cilën e arrin këtë.[3]	Project Planning	The process of arriving at a clear outline (plan) of what a project wants to do and why and in what sequence and with whom. [3]
planifikim strategjik politikë	Planifikimi i orientimit afatgjatë të një organizate Një korpus udhëzimesh të nivelit të lartë , respektimi i të cilave pritet që ta mundësojë arritjen e qëllimeve të larta	Strategic Planning Policy	Planning for the long-term orientation of an organisation. A set of high-level guidelines the following of which is expected to achieve a set of highly valued goals
prioritet	Niveli i rëndësisë (nganjëherë edhe i urgjencës) që e ka një aktivitet, problem, apo project	Priority	The level of importance (and sometimes urgency) assigned to an activity, problem or project
problem	çështja që duhet shqyrtuar, zgjidhur, apo sqaruar.[7]	Problem	A question to be considered, solved, or answered. [7]

NOCIONI	PËRKUFIZIMI	TERM	DEFINITION
proces	Një sërë veprimesh, ndryshimesh, apo funksionesh që sjellin një rezultat [7]	Process	A series of actions, changes, or functions bringing about a result. [7]
profili i personelit	Lista e shkathtësive dhe kualifikimeve që kërkohen për personelin e projektit	Staff Profiles	A list of the skills and qualifications required by project staff.
projekt	Një sërë veprimesh, që ndërmerren brenda një periudhe të përcaktuar kohore (pra me një fillim dhe përfundim të caktuar), që shfrytëzojnë burime të kufizuara dhe të përcaktuara financiare, materiale, dhe njerëzore, me qëllim të arritjes të një qëllimi të qartë (i cili kontribuon për një synim më të përgjithshëm).[3]	Project	A set of activities, conducted over a defined period of time (i.e. with a definite beginning and end), using limited and specified financial, material, and human resources, with the aim of achieving a clearly defined purpose (which contributes to a wider goal). [3]
promovues i projektit	Në metodën MAPA: personi përgjegjës për procesin e planifikimit të projektit	Project Promoter	In the MAPA sequence: The person who is responsible for the planning process of a project
pronësia (e projektit)	Ndjenja e një grupi njerëzish se "e zotërojnë" një projekt , që do të thotë se ata mund të vendosin për ato që do të ndodhin (deri në një masë) dhe poashtu janë përgjegjës (deri në një masë) për atë që vërtet do të ndodhë.	Ownership (of a project)	The feeling of a group of people that they "own" a project, i.e. that they can determine what happens (to some degree) and that they are also responsible (to some degree) that it will really happen.
pyetësor	Një varg pyetjesh të strukturuara që përdoren si instrument për mbledhjen e të dhënave, përpilohet në mënyrë të tillë ashtuqë përgjigjet e mundësojnë testimin e një apo më shumë hipotezave.	Questionnaire	A structured set of questions in writing, used as data-collection instrument; it is designed so that the written answers will allow the testing of one or more hypotheses.
pyetje me mundësi të hapura përgjigjesh	Pyetja që nuk ka përgjigje të paracaktuara	Open-Ended Question	A question with no predefined answers.
pyetje me përgjigje të përkufizuara	Pyetja për të cilën ekzistojnë përgjigjet e paracaktuara dhe të kufizuara	Closed-Ended Question	A question for which there is a pre-defined and limited number of responses.
pyetje udhëzuese	Në procesin MAPA: pyetjet që i udhëheqin aktivitetet të secilës faze	Guiding Questions	In the MAPA sequence: The questions which guide the activities in each of the various phases
qëllim	(në matricën e kornizës logjike) qëllimi kryesor të cilin synon ta arrijë projekti (në mënyrë që t'i kontribuojë pikësynimit të përgjithshëm)	Purpose	(in the logframe matrix) The main objective the project is focussed on and wants to achieve (in order to contribute to the goal).

NOCIONI	PËRKUFIZIMI	TERM	DEFINITION
qëndrueshmëri	a) kapaciteti i një sistemi (shoqëror) pë vazhdimin e aktiviteteve të projektit apo për ruajtjen e efekteve të tij pasiqë vetë projekti të ketë përfunduar. b) Përpjekje për zhvillim afatgjatë që synojnë ta përmirësojnë statusin ekonomik, politik, dhe shoqëror dhe cilësinë e jetës të të gjithë segmenteve të shoqërisë duke sjellë një qëndrueshmëri të mjedisit. [6]	Sustainability	a) The capacity of a (social) system to continue a project's activities or maintain its effects after the project itself has ended. b) Long-term development efforts aimed at bringing improvements in economic, political and social status and the quality of life of all segments of the population as well as environmental sustainability. [6]
raporti shkak-pasojë	Bashkim i dy ndryshoreve, ku ndryshimi i njërës (**shkakut**), rezulton me ndryshimin e tjetrës (**pasoja**). Për ta vendosur raportin shkak-pasojë duhet të plotësohen tri kritere: 1) Në aspektin kohor, **shkaku** duhet të ndodhë para **pasojës**; 2) ndryshimi në **shkakun** duhet të përcillet nga ndryshimi proporcional në **pasojën** ; dhe 3) duhet të përjashtohet mundësia që shkaqet tjera të ndikojnë në **pasojën**.	Cause-Effect Relationship	An association between two variables in which a change in one variable, the presumed cause, produces a change in the other variable, the effect. Three criteria must be met to establish a cause-effect relationship between two variables: 1) the presumed cause should precede the effect (in time); 2) a change in the presumed cause should be associated with a proportional change in the effect; and 3) other possible causes of the effect must be ruled out. [5]
rekomandim	Propozim për zhvillimin e një veprimi sipas rezultateve të një vlerësimi	Recommendation	A suggestion for a certain course of action arising from the findings of an evaluation
relevancë	Masa në të cilën projekti i përmbush nevojat reale. [3]	Relevance	The degree to which a project addresses real needs.[3]
rezultat	Ajo që e prodhon projekti (për t'ia arritur qëllimit)	Result	What the project produces (in order to achieve the purpose)
rezultatet	a)Pasojat e përnjëhershme (nga aspekti kohor) të një projekti apo aktiviteti. b) Llojet dhe sasitë e gjësendeve që i prodhon një projekt apo aktivitet.[5]	Outputs	a)The immediate (in time) consequence of a project or activity. b) The types and quantities of items produced by a project or activity. [5]
riplanifikim	Procesi i planifikimit të sërishëm të projektit edhepse ai është realizuar për një periudhë kohore, rëndom ky është rezultat i vlerësimit	Re-Planning	The process of planning a project anew even after it has run for some time; usually this is the result of an evaluation
rrezik	Gjërat e padëshirueshme që mund të ndodhin (ka gjasë të ndodhin)	Risk	Something that may happen (with a certain likelihood) but is not desirable
shërbim	Diçka që ofron një organizatë apo projekt dhe për të cilën popullata përfituese ka shprehur kërkesë (nevojë)	Service	Something an organisation or project offers and for which there is a demand (need) in the target population
shfrytëzuesi	Dikush që i shfrytëzon shërbimet e projektit	User	Someone who uses the project's services

NOCIONI	PËRKUFIZIMI	TERM	DEFINITION
shkak	(Oxford Concise Dictionary) "Ajo që prodhon pasojën"	Cause	(Oxford Concise Dictionary :) « What produces an effect »
sistemi i monitorimit dhe vlerësimit strukturë organizative	Tërësia e të dhënave të mbledhura rregullisht dhe të regjistruara në një projekt dhe vargu i aktiviteteve të përfshira në mbledhjen e të dhënave (si, kush, integrimi në procesin e vendim-marrjes). Raportet e definuara qartë mes pjesëve të ndryshme të organizatës, sidomos sa u përket përgjegjësive për vendime, "kush bën çfarë " dhe " kush mund t 'i marrë cilat vendime"	Monitoring and Evaluation System Organisational Structure	The set of data routinely collected and recorded by a project and the sequence of activities around the data-collection process (how, who, integration in the decision-making process). The clearly defined relationships between different parts of an organisation, particularly with respect to the distribution of responsibilities for decisions; "who does what" and "who has the power to make which decisions"
sukses	Gjendja e arritjes të një qëllimi të paracaktuar	Success	A state of having reached a predetermined goal
supozim	Një hipotezë për ambientin e projektit, për faktorët jashtë kontrollit të projektit të cilët kanë ndikim të drejtëpërdrejtë në projekt; një hipotezë, vërtetësia e të cilës është parakusht për suksesin e projektit ose të pjesëve të tij.	Assumption	A hypothesis about the environment of a project, about factors outside of the control of a project which have a direct influence on the project; a hypothesis which must come true if the project (or parts thereof) are to be successful
synim	(përkufizimi në kornizën logjike) Një gjendje e dëshiruar afatgjate dhe e përgjithshme për të cilën mund të ndihmojë projekti. Arritja e pikësynimit të përgjithshëm mundësohet nëpërmjet arritjeve të qëllimeve të projektit. [5]	Goal	(logframe definition) A desired, long-term, general condition which a project can help attain. Reaching a goal is facilitated by achieving project objectives. [5]
tabela e afateve	Plani (i shkruar) I afateve të realizimit.	Time schedule	A (written) plan of what will happen when.
takim pune (workshop)	Takimi gjatë të cilit shqyrtohet diçka me ndihmën e të gjithë pjesëmarrësve (në rastin e metodës MAPA : plani i projektit apo vlerësimi)	Workshop	A meeting in which something is worked out by all participants (in the case of MAPA: a project plan or an evaluation)
të dhëna	Vëzhgime të regjistruara që bëhen gjatë hulumtimit të nevojave,vlerësimit dhe aktiviteteve të tjera hulumtuese. Të dhënat duhet të analizohen dhe të interpretohen që të jenë të shfrytëzueshme.[5]	Data	A set of recorded observations made during needs-assessments, evaluations or other research activities. data must be analysed and interpreted to yield useful information. [5]
tërësia e organizatave	Të gjitha organizatat dhe institucionet e rëndësishme për projektin (njëlloj si tërësia e institucioneve)	Organisational Landscape	All the organisations and institutions relevant for a project (same as institutional landscape)

NOCIONI	PËRKUFIZIMI	TERM	DEFINITION
tërësia institucionale	Të gjitha institucionet dhe organizatat (e niveleve të ndryshme) e rëndësishme për projektin	Institutional landscape	All the institutions and organisations (on various levels) relevant for a project
transparencë treguesit	Qartësia e proceseve vendim-marrëse dhe e qarkullimit të informatave në një organizatë, lehtësia e të kuptuarit të proceseve vendim-marrëse dhe qarkullimit të informatave në një organizatë nga dikush jashtë kësaj organizate “Shenjuesit” e aspekteve specifike të ambientit, objekteve, apo aktiviteteve, që i përshkruajnë këto në mënyre “objektive” (d.m.th. me precizitet, qartësi, me të dhëna që burojnë nga matjet): këta tregues mundësojnë vlerësimin e suksesit të projektit (ose komponenteve të projektit) (në kornizën logjike përdoren për matjen e arritjeve të rezultateve, synimeve, qëllimeve, dhe qëndrueshmerisë).	Transparency Indicators	The clarity of the decision-making processes and information flows in an organisation; the ease with which decision-making processes and information flows can be understood by someone outside of the organisation "pointers" to specific aspects of the environment, objects or activities, which describe them in an "objective" manner (that is, precise, clear, based on data obtained through measurement): these indicators allow to judge a project's (or a project component's) success (in the logframe matrix used for measuring achievement of results, purpose, goals and sustainability).
trung problemor	Radhitja e problemeve të një fushe në një strukturë të lidhjes shkak-pasojë	Problem Tree(s)	An ordering of a problem cloud into a cause-effect structure (a structured set)
trungu	Strukturë grafike që nuk përmban rrathë	Tree (ex: decision tree)	A graph structure which contains no cycles
udhëheqje	Një metodë e udhëheqjes të diskutimit në grup dhe të procesit të vendim-marrjes, pa u imponuar dhe pa ndërhyrë drejtpërdrejt, në mënyrë të arritjes të rezultateve të qarta.	Facilitation	A method to assist group discussion and decision making processes in order to achieve tangible results without being directive
vendim	Përcaktim për një kahje të caktuar të veprimeve	Decision	To settle for a definite course of action
vendimmarrës	Në një organizatë: personi i caktuar që vendos për veprime të caktuara (në fushën për të cilën personi në fjalë është përgjegjës/i autorizuar)	Decision-maker	In an organisation: the person who is entitled to decide on definite courses of action (within the area of authority / responsibility assigned to that person)
veprues	Çdo individ (ose grup) veprimet e të cilit ndikojnë në projekt	Actor	Any person (or group) whose actions influence the project
vizion (strategjik)	Një ide apo përfytyrim i qartë (pak a shumë) për qëllimet afatgjata të një organizate apo grupi shoqëror	(Strategic) Vision	A (more or less) clear notion or image of the long-term goals of an organisation or social grouping
vizualizim	Në procesin MAPA: Shprehja vizuale e ideve që i artikulojnë pjesëmarrësit në takimet e punës (mbledhjet, etj.) në një formë të pranueshme për të gjithë që poashtu shërben si “kujtesa”e një procesi grupor	Visualisation	In the MAPA process: The visual display of expressed ideas of the participants in workshops (meetings, etc) in a form which is accessible to all and which also serves as a "memory" of the group process

NOCIONI	PËRKUFIZIMI	TERM	DEFINITION
vlerësim	a) Procesi i analizës së projektit dhe arritjes të një vlerësimi të arsyeshëm për suksesin e projektit. Ka katër lloje elementare (mes tjerash) të vlerësimeve: ex-ante (para se të fillojë projekti), in-curso (pas fazës së realizimit, poashtu quhet vlerësim pas gjysmës së parë), ex-post (dikur pas përfundimit të projektit, për t'i vërtetuar efektet afat -gjata të projektit). Në fushën e arsimit dhe trajnimit, termat : vlerësimi formues dhe përmbledhës poashtu përdoren si sinonime për vlerësimin in-curso dhe final. b) që të arrijnë ta pasqyrojnë dhe ta përkrahin zhivllimin, vlerësimet nuk duhet të kufizohen vetëm në qëllimet e caktuara, nuk duhet të masin vetëm gjëra të prekshme, nuk duhet ta llogarisin vetëm arritjen e drejtpërdrejtë, por poashtu përfitimet e tërthorta, pra, nuk duhet t'i izolojnë aktivitetet nga ambienti. [2]	Evaluation	a) A process of analysing a project and arriving at a reasoned judgment about a project's success. There are four basic types (among many others) of evaluations: ex-ante (before the project starts); in-curso (during the implementation phase, also called mid-term-review; final (at the end of the project); ex-post (some time after the end of the project, in order to gauge the long term impacts of the project). In education and training the terms formative and summative evaluation are also used as synonyms for in-curso and final evaluation. b) In order to reflect and support development, evaluations should not restrict the scope of objectives, should refrain from accessing only tangible things, should count not only direct, but also indirect benefits, should not isolate activities from the environment. [2]
vlerësim formativ	(poashtu vlerësim in-curso): vlelrësimi që bëhet gjatë zhvillimit të projektit, dhe që përdoret për të marrë vendime për ndryshimet e mundshme të aktivitetit apo projektit.	Formative Evaluation	(also in-curso evaluation): Evaluation conducted during the course of an activity or project, and used in order to make decisions about possible changes in the activity or project.
vlerësim i përshpejtuar	Në procesin MAPA: procesi i vlerësimit me pjesëmarrës që kryhet vetëm me një takim pune.	Fast Track Evaluation	In the MAPA Process: a participatory evaluation process needing only one meeting of stakeholders
vlerësimi	Në procesin MAPA:rangimi i ideve të shënuara në letër sipas vlerësimit të rëndësisë së tyre nga pjesëmarrësit (me ngjitjen e etiketave të ngjyrosura)	Validation	In the MAPA process: The ranking of displayed ideas according to participant's perception of their importance (with the help of coloured stickers)
vlerësimi pas gjysmës së parë të projektit	Vlerësim që vazhdon (rëndom bëhet pas gjysmës së parë të projektit)	Midterm Review	An on-going evaluation (usually conducted in the middle of the life-cycle of a project)
vlerësues	Personi që e udhëheq vlerësimin	Evaluator	A person who conducts an evaluation

NOCIONI	PËRKUFIZIMI	TERM	DEFINITION
zhvillim	a)përparim ose rritje graduale nëpërmjet një vargu ndryshimesh progresive, b) proces i kalimit gradual të diçkaje në në fazë përparimi apo pjekurie, c)gjendja e përmirësimit të vazhdueshëm [7]	Development	a) gradual advancement or growth through a series of progressive changes; b) a process in which something passes by degrees to a more advanced or mature stage; c) a state in which things are improving. [7]
zotim	Ndjenja (e vullnetshme) e obligimit për të bërë diçka në mënyrë të caktuar – zakonisht duke iu përmbajtur një marrëveshjeje me ndonjë person apo organizatë	Commitment	A feeling of (voluntary) obligation to do something in a certain way - usually in order to honour an agreement reached with other people or organisations