

# MEAL DPro

Οδηγός Παρακολούθησης, Αξιολόγησης, Λογοδοσίας και  
Μάθησης για Επαγγελματίες της Ανάπτυξης

## Εκδότης

Ο Οδηγός MEAL DPro συντάχθηκε και εκδόθηκε από τη Humentum (Humanitarian Leadership Academy) και την Catholic Relief Services. Η PM4NGOs συμμετείχε στον σχεδιασμό του MEAL DPro και ανέλαβε την επιμέλεια και τη φιλοξενία του.

Τα PM4NGOs, DPro και τα σύμβολά τους είναι εμπορικά σήματα της PM4NGOs.

ISBN: 979-8-9863189-0-5

**Αυτό το έργο διατίθεται με την άδεια χρήσης Creative Commons Attribution NonCommercial 4.0 International License. Υπό τους ακόλουθους όρους:**

**Αναφορά δημιουργού — Πρέπει να καταχωρίσετε την κατάλληλη αναφορά, να παρέχετε σύνδεσμο της άδειας και να αναφέρετε εάν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υποδηλώνει ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.**

**Μη εμπορική χρήση — Δεν μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.**

Για να δείτε αντίγραφο αυτής της άδειας, επισκεφθείτε τη διεύθυνση <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**Πληροφορίες έκδοσης:**

**Έκδοση 1.0, Ιανουάριος 2019**

## Ευχαριστίες

Σε όσους συνέβαλαν στη δημιουργία, τον έλεγχο και την επιμέλεια αυτού του Οδηγού.

Στην ομάδα εργασίας του MEAL DPro που τεκμηρίωσε το αντικείμενο, το περιεχόμενο και τη διαχείριση αυτής της πρωτοβουλίας: Lupe Staigers, Paul Saitoti, Velida Dzino-Silajdzic, Marianna Hensley, Jenny Haddle, Alexandra Causton και Heather Dolphin.

Τα εργαλεία και τα διαγράμματα που παρουσιάζονται στον οδηγό MEAL DPro έχουν επιλεγεί μεταξύ εκείνων που ήδη χρησιμοποιούνται ευρέως στον αναπτυξιακό, ανθρωπιστικό και περιβαλλοντικό τομέα. Η μελέτη περίπτωσης του έργου Εσωτερικά Εκτοπισμένων Ατόμων (ΕΕΑ) στον ποταμό Δέλτα που χρησιμοποιείται σε όλο τον Οδηγό δημιουργήθηκε με χρήση ενός κράματος περιπτώσεων και παραδειγμάτων που αναπτύχθηκαν από τη Humentum, την PM4NGOs, την Catholic Relief Services, τη Mercy Corps, τον WHO και τη UNICEF.

Αυτό το εγχείρημα δεν θα ήταν δυνατό χωρίς την υποστήριξη της Catholic Relief Services. Χρωστάμε επίσης πολλά στη Humanitarian Leadership Academy και την Professionals in Humanitarian Assistance and Protection (PHAP) για την ενθάρρυνση και την υποστήριξή τους.

## Συντάκτες

Αυτός ο Οδηγός συντάχθηκε από τους Mike Culligan και Leslie Sherriff, με τη συμμετοχή των Clara Hagens, Guy Sharrock και Roger Steele.

## Ελληνική Έκδοση

Η μετάφραση του οδηγού **Project DPro** στα Ελληνικά είναι μια προσφορά του Ιδρύματος Μποδοσάκη για την Κοινωνία των Πολιτών στην Ελλάδα.

Επιμέλεια Ελληνικής Έκδοσης: Σταυρούλα Παλαιολόγου, Επικεφαλής Προγραμμάτων Ενδυνάμωσης της Κοινωνίας των Πολιτών, Ίδρυμα Μποδοσάκη

## Ακρωνύμια και Συντομογραφίες στα Ελληνικά

ΥΛΠΑ	Υπολογιστικό λογισμικό ποιοτικής ανάλυσης δεδομένων
ΚΠ	Κοινότητα πρακτικής
CRS	Catholic Relief Services
ΜΑΑ	Μηχανισμός ανατροφοδότησης και απόκρισης
ΓΚΠΔ	Γενικός κανονισμός για την προστασία δεδομένων
ΤΠΕ	Τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών
ICT4D	Τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών για την ανάπτυξη
ΕΕΑ	Εσωτερικά εκτοπισμένο άτομο
ΕΑ	Ενδιάμεσο αποτέλεσμα
ΤΠ	Τεχνολογία πληροφοριών
ΣΜΠ	Συζήτηση «από τη μάθηση στην πράξη»
Logframe	Λογικό πλαίσιο
ΠΑΛΜ	Παρακολούθηση, αξιολόγηση, λογοδοσία και μάθηση
ΜΑΔΜ	Μαζικό ανοικτό διαδικτυακό μάθημα
ΜΚΟ	Μη κυβερνητική οργάνωση
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΡΗΑΡ	Professionals in Humanitarian Assistance and Protection
ΦΑΔΑ	Φύλλο αναφοράς δεικτών απόδοσης
ΣΔΑ	Σχέδιο διαχείρισης απόδοσης
ΠΣΕΚΠ	Πρόληψη σεξουαλικής εκμετάλλευσης, κακοποίησης και παρενόχλησης
ΠΑ	Πλαίσιο αποτελεσμάτων
ΣΠΑ	Συνοπτικός πίνακας αξιολόγησης
SMART	Συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, σχετικοί, χρονικά ορισμένοι
ΣΣ	Στρατηγικός στόχος
ΘτΑ	Θεωρία της αλλαγής
ΠΑ	Προδιαγραφές αξιολόγησης
UNICEF	Ταμείο των Ηνωμένων Εθνών για τα Παιδιά
USAID	Αμερικανική Υπηρεσία Διεθνούς Ανάπτυξης
WASH	Ύδρευση, αποχέτευση και υγιεινή
ΠΟΥ	Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας

## Acronyms and Abbreviations

CAQDAS	computer-assisted qualitative data analysis software
CoP	community of practice
CRS	Catholic Relief Services
FRM	feedback-and-response mechanism
GDPR	General Data Protection Regulation
ICT	information and communications technology
ICT4D	information and communications technology for development
IDP	internally displaced person
IR	intermediate result
IT	information technology
LAD	learning-to-action discussion
Logframe	Logical Framework
MEAL	monitoring, evaluation, accountability and learning
MOOC	massive open online course
NGO	nongovernmental organization
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PHAP	Professionals in Humanitarian Assistance and Protection
PIRS	Performance Indicator Reference Sheet
PMP	performance management plan
PSEAH	preventing sexual exploitation, abuse and harassment
RF	results framework
SET	summary evaluation table
SMART	specific, measurable, achievable, relevant, time-bound
SO	strategic objective
ToC	theory of change
ToR	terms of reference
UNICEF	United Nations International Children’s Emergency Fund
USAID	United States Agency for International Development
WASH	water, sanitation and hygiene
WHO	World Health Organization

## Πίνακας περιεχομένων

<b>Εισαγωγή</b> .....	<b>8</b>
ΠΑΛΜ: Ένας βασικός παράγοντας για την επιτυχία του έργου .....	8
<b>Κεφάλαιο 1: ΠΑΛΜ στα έργα</b> .....	<b>9</b>
1.1 Τι είναι ΠΑΛΜ; .....	9
Παρακολούθηση και αξιολόγηση .....	10
Λογοδοσία και μάθηση .....	12
1.2 Το μοντέλο φάσεων ΠΑΛΜ .....	13
1.3 Ηθικές αρχές και πρότυπα .....	15
1.4 Διαθεματικά θέματα στο ΠΑΛΜ .....	16
Συμμετοχή .....	16
Κριτική σκέψη .....	17
1.5 Προσαρμογή του MEAL DPro .....	18
<b>Κεφάλαιο 2: Σχεδιασμός μοντέλων λογικής</b> .....	<b>20</b>
2.1 Εισαγωγή .....	20
2.2 Τι είναι το μοντέλο λογικής; .....	21
2.3 Θεωρία της αλλαγής .....	22
2.4 Στοιχεία θεωρίας της αλλαγής .....	23
Η μακροπρόθεσμη αλλαγή .....	25
Κριτική σκέψη: Αντιμετωπίστε τη θεωρία της αλλαγής ως ζωντανό έγγραφο .....	29
2.5 Πλαίσιο αποτελεσμάτων .....	29
2.6 Λογικό πλαίσιο (Logframe) .....	35
2.7 Διατύπωση αντικειμενικών στόχων (Στήλη 1) .....	36
2.8 Υποθέσεις (Στήλη 4) .....	37
2.9 Δείκτες (Στήλη 2) .....	39
Τυποποιημένοι ή προσαρμοσμένοι δείκτες; .....	42
Άμεσοι ή έμμεσοι δείκτες; .....	43
Ποσοτικοί ή ποιοτικοί δείκτες; .....	44
2.10 Μέθοδοι μέτρησης (Στήλη 3) .....	46
Εξισορρόπηση του κόστους και της πολυπλοκότητας των μεθόδων μέτρησης .....	50

<b>Κεφάλαιο 3: Προγραμματισμός δραστηριοτήτων ΠΑΛΜ</b> .....	<b>54</b>
Εισαγωγή .....	54
<b>Ενότητα Α: Εργαλεία προγραμματισμού ΠΑΛΜ</b> .....	<b>55</b>
3.1 Σχέδιο διαχείρισης απόδοσης .....	56
Διατυπώσεις αντικειμενικών στόχων και δείκτες .....	58
Συλλογή δεδομένων: Μέθοδοι, συχνότητα, αρμοδιότητα και ερωτώμενοι.....	59
Μέσα ανάλυσης.....	60
Χρήση δεδομένων.....	62
3.2 Πίνακας παρακολούθησης απόδοσης δεικτών .....	66
3.3 Διάγραμμα ροής μηχανισμού ανατροφοδότησης και απόκρισης.....	69
3.4 Σχέδιο μάθησης .....	74
3.5 Εργαλεία προγραμματισμού για τις επικοινωνίες ΠΑΛΜ .....	79
3.6 Προγραμματισμός αξιολόγησης .....	83
Συνοπτικός πίνακας αξιολόγησης.....	85
Όροι και προϋποθέσεις (ή προδιαγραφές) αξιολόγησης.....	87
<b>Ενότητα Β: Το ΠΑΛΜ στη διαχείριση έργου</b> .....	<b>90</b>
3.7 Το ΠΑΛΜ στο χρονοδιάγραμμα του έργου .....	90
3.8 Το ΠΑΛΜ στον προϋπολογισμό του έργου .....	91
<b>Κεφάλαιο 4. Συλλογή δεδομένων ΠΑΛΜ</b> .....	<b>94</b>
4.1 Ποιότητα δεδομένων.....	94
4.2 Ανάπτυξη εργαλείων συλλογής δεδομένων.....	96
Εργαλεία συλλογής ποσοτικών δεδομένων: Ερωτηματολόγια .....	98
Εργαλεία συλλογής ποιοτικών δεδομένων: Ημιδομημένες συνεντεύξεις και ομάδες εστιασμένης συζήτησης.....	100
4.3 Ανάπτυξη δείγματος.....	102
Τυχαία δειγματοληψία .....	103
Σκόπιμη (ή επιλεκτική) δειγματοληψία .....	108
4.4 Χρήση εργαλείων συλλογής δεδομένων.....	110
4.5 Διαχείριση δεδομένων .....	112
Καταχώριση δεδομένων.....	112
Καθαρισμός δεδομένων.....	114
Αποθήκευση και ασφάλεια δεδομένων.....	115

Διατήρηση και αποταυτοποίηση δεδομένων .....	115
<b>Κεφάλαιο 5. Ανάλυση δεδομένων ΠΑΛΜ .....</b>	<b>117</b>
5.1 Εισαγωγή στην ανάλυση δεδομένων .....	118
5.2 Βασικά στοιχεία ανάλυσης ποσοτικών δεδομένων .....	119
Κατανόηση ποσοτικών δεδομένων .....	119
Ανάλυση ποσοτικών δεδομένων με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής .....	121
Μέτρα συχνότητας .....	121
Μέτρα κεντρικής τάσης .....	124
Η μέση τιμή .....	125
Επαγωγική ανάλυση .....	131
Συμβολή: Μια εναλλακτική στην αιτιώδη συνάφεια .....	134
Σφάλματα ποσοτικής ανάλυσης .....	135
5.3 Βασικά στοιχεία ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων .....	135
5.4 Οπτικοποίηση δεδομένων .....	140
5.5 Ερμηνεία ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων .....	143
Περιορισμοί δεδομένων που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία .....	144
<b>Κεφάλαιο 6: Χρήση δεδομένων ΠΑΛΜ .....</b>	<b>148</b>
6.1 Εισαγωγή .....	148
6.2 Προσαρμοστική διαχείριση .....	148
6.3 Υποβολή αναφορών προόδου .....	150
6.4 Χρήση δεδομένων από το έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα .....	151
<b>Γλωσσάριο .....</b>	<b>154</b>
<b>Μαθησιακά αποτελέσματα του MEAL DPro .....</b>	<b>163</b>

## Εισαγωγή

### ΠΑΛΜ: Ένας βασικός παράγοντας για την επιτυχία του έργου

Οι οργανισμοί ανάπτυξης, προστασίας και ανθρωπιστικής αρωγής διαχειρίζονται την αποστολή τους μέσω έργων. Τα γραφεία τους στελεχώνονται από ομάδες έργων που συντάσσουν προτάσεις έργων, αναπτύσσουν σχέδια, υλοποιούν δραστηριότητες και παρακολουθούν την πρόοδο και τον αντίκτυπο. Για να ευδοκιμήσουν και να επιτύχουν, αυτοί οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες για να διαχειρίζονται ορθά τα έργα τους.

Η διαδικασία διαχείρισης έργων κάθε οργανισμού είναι μοναδική και αντικατοπτρίζει την κουλτούρα, τα συστήματα, τις πολιτικές και τις προγραμματικές δραστηριότητές του. Παρ' όλα αυτά, όλα τα μοντέλα διαχείρισης έργων έχουν τουλάχιστον ένα κοινό στοιχείο:

***Η ισχυρή Παρακολούθηση, Αξιολόγηση, Λογοδοσία και Μάθηση (ΠΑΛΜ)  
είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του έργου.***

Ο Οδηγός MEAL DPro βοηθά τις ομάδες να σχεδιάζουν, να προγραμματίζουν και να υλοποιούν το ΠΑΛΜ στα έργα τους. Παρέχει σαφείς, πρακτικές κατευθυντήριες οδηγίες και εργαλεία που μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα στην εργασία τους.

Ο Οδηγός έχει συνταχθεί για μέλη της ομάδας έργου που εργάζονται στον τομέα της ανάπτυξης, της ανθρωπιστικής βοήθειας και της προστασίας και δεν είναι εξειδικευμένα στο ΠΑΛΜ. Σκοπός του είναι να υποστηρίξει τα εμπλεκόμενα άτομα στην υλοποίηση ενός έργου (project managers και άλλα μέλη της ομάδας). Θα βοηθήσει επίσης τα στελέχη ΠΑΛΜ που μπορεί να είναι νέα στον τομέα ή τις αρμοδιότητές τους.

Ως μέλος της ομάδας έργου, μπορεί να ρωτήσετε: «Εγώ είμαι το υπεύθυνο άτομο για το ΠΑΛΜ; Γι' αυτό δεν έχουμε ειδικούς στο θέμα;» Ενώ οι ομάδες έργων συχνά έχουν ειδικούς που υποστηρίζουν το σύστημα ΠΑΛΜ στα έργα τους, μια ουσιαστική διαδικασία είναι ευθύνη όλων όσοι συμμετέχουν στον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την υλοποίηση ενός έργου.

Θα πρέπει να κατανοήσετε τις θεμελιώδεις δεξιότητες και τα εργαλεία που σας επιτρέπουν να συμβάλλετε στον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό συστημάτων ΠΑΛΜ, καθώς και στη συλλογή, την ανάλυση και τη χρήση των δεδομένων ΠΑΛΜ. Δεν θα χρειαστεί να τα κάνετε όλα αυτά μόνοι/-ες σας. Ως project managers ή μέλη της ομάδας έργου, θα συνεργάζεστε με εξειδικευμένους επαγγελματίες ΠΑΛΜ για να διασφαλίζετε ότι τα συστήματά σας είναι ισχυρά και ότι τα δεδομένα σας είναι χρονικά συναφή και ακριβή.

Να θυμάστε, ωστόσο, ότι ενώ ο ρόλος των ειδικών είναι σημαντικός, ο δικός σας ρόλος είναι απαραίτητος, επειδή έχετε τις πρακτικές και τις προγραμματικές γνώσεις για να εφαρμόσετε τις μεθόδους ΠΑΛΜ σε επίπεδο έργου. Αυτή η κατανόηση θα σας βοηθήσει να εντοπίσετε ισχυρά ή αδύναμα συστήματα και δεδομένα και τα σημεία όπου υπάρχουν δυνατότητες βελτίωσης. Αυτή η πρακτική, πραγματολογική γνώση είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του έργου.

Τα καλά νέα είναι ότι αν διαβάσετε αυτήν την εισαγωγή, έχετε ήδη κάνει το πρώτο βήμα προς τη βελτίωση των δεξιοτήτων σας στην παρακολούθηση, αξιολόγηση, λογοδοσία και μάθηση (ΠΑΛΜ) του έργου σας.

## Κεφάλαιο 1: ΠΑΛΜ στα έργα

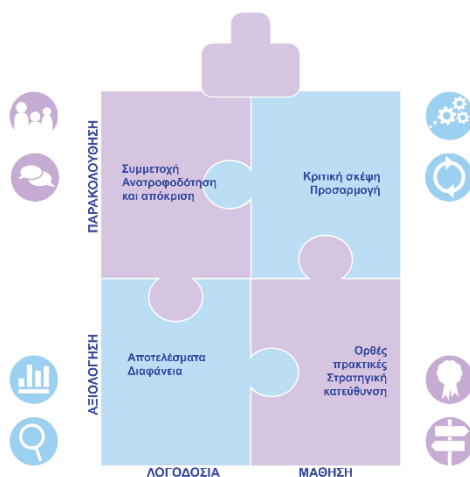
**Μέχρι το τέλος αυτού του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:**

- ✓ ορίσετε τα συστατικά στοιχεία, τη δομή και τον σκοπό του ΠΑΛΜ
- ✓ εξηγήσετε τα οφέλη ενός ισχυρού συστήματος ΠΑΛΜ
- ✓ περιγράψετε τη σχέση μεταξύ ΠΑΛΜ και διαχείρισης έργων
- ✓ προσδιορίσετε τις πέντε φάσεις του ΠΑΛΜ
- ✓ περιγράψετε τα ηθικά πρότυπα και τις ηθικές αρχές που σχετίζονται με το ΠΑΛΜ
- ✓ κατανοήσετε τη σημασία της συμμετοχής και της κριτικής σκέψης στις διαδικασίες ΠΑΛΜ

### 1.1 Τι είναι ΠΑΛΜ;

Φανταστείτε το ΠΑΛΜ σαν ένα παζλ που αποτελείται από τέσσερα κομμάτια. Κάθε κομμάτι — παρακολούθηση, αξιολόγηση, λογοδοσία και μάθηση — έχει τη μοναδική του θέση και τον μοναδικό του σκοπό, αλλά το σύστημα ΠΑΛΜ είναι λειτουργικό μόνο όταν τα κομμάτια είναι ευθυγραμμισμένα, ενωμένα και συνεργάζονται.

Εικόνα 1: Το παζλ ΠΑΛΜ<sup>1</sup>



Ας αρχίσουμε να απαντάμε στην ερώτηση «*Τι είναι ΠΑΛΜ;*» εξετάζοντας τα δύο πρώτα γράμματα, δηλαδή Π (παρακολούθηση) και Α (αξιολόγηση).

### Παρακολούθηση και αξιολόγηση

Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση συχνά αναλύονται μαζί σαν να ήταν μια ενιαία, αδιαχώριστη έννοια. Δεν είναι. Καθεμία από αυτές έχει διαφορετικούς σκοπούς και διαδικασίες:

**Παρακολούθηση** Η συνεχής και συστηματική συλλογή δεδομένων για την παροχή πληροφοριών σχετικά με την πρόοδο του έργου.

**Αξιολόγηση** Η επικεντρωμένη στους χρήστες, συστηματική αξιολόγηση του σχεδιασμού, της υλοποίησης και των αποτελεσμάτων ενός εν εξελίξει ή ολοκληρωμένου έργου.

Μία από τις διαφορές της παρακολούθησης και της αξιολόγησης σχετίζεται με τα ερωτήματα που θέτουν (και απαντούν). Για παράδειγμα, τα περισσότερα έργα ενδιαφέρονται για τη μέτρηση της προόδου και των επιτευγμάτων τους στους εξής τρεις τομείς: κάλυψη έργου, διαδικασία έργου και αποτελέσματα έργου. Αυτοί οι τρεις τομείς μπορούν να εξεταστούν μέσω δραστηριοτήτων παρακολούθησης και αξιολόγησης. Ωστόσο, τα ερωτήματα που τίθενται για την εξέταση αυτών των τομέων μέσω της παρακολούθησης θα είναι πολύ διαφορετικά από τα ερωτήματα που τίθενται κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης.

<sup>1</sup> Catholic Relief Services. 2015. [The CRS Project Package; project design guidance for CRS project and program managers](#)

**Εικόνα 2: Ερωτήματα παρακολούθησης έναντι ερωτημάτων αξιολόγησης**

Τομέας ενδιαφέροντος	Ερωτήματα παρακολούθησης	Ερωτήματα αξιολόγησης
<b>Κάλυψη έργου</b>	«Πόσα άτομα ή κοινότητες προσεγγίστηκαν;»	«Το έργο προσεγγίζει (ή προσέγγισε) τα άτομα με τη μεγαλύτερη ανάγκη; Αν όχι, γιατί;»
<b>Διαδικασία έργου</b>	«Οι διαδικασίες του έργου ολοκλήρωσαν τις δραστηριότητες εγκαίρως και σύμφωνα με τον προϋπολογισμό;»	«Το έργο επένδυσε αποτελεσματικά και κατάλληλα τον χρόνο και τον προϋπολογισμό του για τη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων του;»
<b>Αποτελέσματα έργου</b>	«Ήταν το έργο επιτυχές στην επίτευξη των στόχων που τέθηκαν σε σχέση με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα;»	«Πως διαφοροποιούνται τα αποτελέσματα ανάλογα με τις διαφορετικές ομάδες-στόχους;»

Ωστόσο, η διαφορά μεταξύ των δραστηριοτήτων παρακολούθησης και αξιολόγησης δεν περιορίζεται στα ερωτήματα που τίθενται. Οι δραστηριότητες παρακολούθησης και αξιολόγησης διαφέρουν επίσης όσον αφορά τον σκοπό, τη συχνότητα, το χρονοδιάγραμμα και τη χρήση δεδομένων.

**Εικόνα 3: Σύγκριση του σκοπού και της διαδικασίας παρακολούθησης και αξιολόγησης**

	Παρακολούθηση	Αξιολόγηση
Σκοπός	Παρακολούθηση των εισροών, των δραστηριοτήτων και της προόδου προς την επίτευξη των συμφωνημένων αποτελεσμάτων και αντικτύπου	Μια συστηματική και αντικειμενική αξιολόγηση της αξίας ενός εν εξελίξει ή ολοκληρωμένου έργου
Συχνότητα	Τακτική και διαρκής κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου	Περιοδικά, μεμονωμένα συμβάντα κατά τη διάρκεια και, εάν το επιτρέπει η χρηματοδότηση, μετά την υλοποίηση του έργου
Ευθύνη	Οι δραστηριότητες διεξάγονται από μέλη της ομάδας έργου	Οι δραστηριότητες έχουν συχνά εξωτερική καθοδήγηση, αν και θα πρέπει να περιλαμβάνουν την ενεργό συμμετοχή της ομάδας έργου
Χρήση δεδομένων	Τεκμηριώνει την έγκαιρη λήψη αποφάσεων και τις βραχυπρόθεσμες διορθωτικές ενέργειες για την υποστήριξη της προσαρμοστικής διαχείρισης	Εντοπίζει δυνητικές διορθώσεις Συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη οργανωσιακή μάθηση

Ενώ η παρακολούθηση και η αξιολόγηση διαφέρουν όσον αφορά τον σκοπό και τη διαδικασία, είναι σημαντικό να αναγνωριστούν τα στοιχεία που τις συνδέουν. Για παράδειγμα, οι δραστηριότητες παρακολούθησης μπορούν να παράγουν δεδομένα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν στην απάντηση ερωτημάτων αξιολόγησης. Αντίστροφα, εάν σε ένα έργο διεξάγεται ενδιάμεση αξιολόγηση και προτείνονται αλλαγές που αποσκοπούν στη βελτίωση του έργου, οι δραστηριότητες παρακολούθησης μπορούν να παρακολουθούν εάν οι προτάσεις της αξιολόγησης βελτιώνουν το έργο και τα αποτελέσματά του.

### **Λογοδοσία και μάθηση**

Ενώ η συλλογή και η ανάλυση πληροφοριών παρακολούθησης και αξιολόγησης είναι εξαιρετικά σημαντικές, ένα σύστημα ΠΑΛΜ είναι αποτελεσματικό μόνο όταν οι ομάδες έργου **χρησιμοποιούν** τα δεδομένα για να αποδείξουν και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και, τελικά, τα αποτελέσματα και τον αντίκτυπο των έργων τους. Εν ολίγοις, τα δεδομένα παρακολούθησης και αξιολόγησης θα πρέπει πάντα να χρησιμοποιούνται για τη **λήψη τεκμηριωμένων διαχειριστικών αποφάσεων**, οι οποίες, με τη σειρά τους, προωθούν τη λογοδοσία και τη μάθηση.

Η λογοδοσία είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται ευρέως εντός και εκτός των συστημάτων ΠΑΛΜ και μερικές φορές ορίζεται διαφορετικά ανάλογα με το πλαίσιο. Αυτός ο Οδηγός χρησιμοποιεί τον ακόλουθο ορισμό:

**Λογοδοσία:** Δέσμευση για ισορροπημένη αντιμετώπιση και ανταπόκριση στις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων (συμπεριλαμβανομένων των συμμετεχουσών και συμμετεχόντων στο έργο, των χρηματοδοτών, των εταίρων και του ίδιου του οργανισμού) στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του έργου.

Τα έργα στα οποία υπάρχει λογοδοσία είναι πιο συναφή με το σκοπό τους, είναι πιο πιθανό να υποστηριχθούν από τα ενδιαφερόμενα μέρη, και τελικά να έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο. Η δέσμευση για λογοδοσία απαιτεί από τις ομάδες έργου να λαμβάνουν προδραστικά και διορθωτικά μέτρα, προκειμένου να καλύπτουν τις ανάγκες των βασικών ενδιαφερομένων, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνουν τα αποτελέσματα του έργου.

Τα έργα υιοθετούν τη λογοδοσία προάγοντας:

- **Διαφανείς επικοινωνίες:** ανταλλάσσουν πληροφορίες και αποτελέσματα παρακολούθησης και αξιολόγησης με τις κοινότητες, τους εταίρους, τους χρηματοδοτικούς οργανισμούς και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.
- **Ευθυγράμμιση με τα πρότυπα:** επιδεικνύουν ότι οι εργασίες του έργου έχουν διεξαχθεί σύμφωνα με τις συμφωνημένες απαιτήσεις των χρηματοδοτικών οργανισμών και τις βέλτιστες πρακτικές ΠΑΛΜ.
- **Ανταποκρισιμότητα:** δημιουργούν διαύλους μέσω των οποίων τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να δώσουν ανατροφοδότηση, ιδέες, προτάσεις και παράπονα, και δεσμεύονται να παρέχουν την κατάλληλη ανταπόκριση σχετικά με το πώς η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν από τα ενδιαφερόμενα μέρη θα ληφθεί υπόψη στη λήψη αποφάσεων.

- **Συμμετοχή:** ενθαρρύνουν διαφορετικούς βαθμούς συμβολής από διαφορετικούς τύπους ενδιαφερόμενων μερών καθ' όλη την διάρκεια του ΠΑΛΜ (στην έναρξη, τον καθορισμό των παραμέτρων και τη διεξαγωγή του).

Η μάθηση προϋποθέτει τη συμμετοχή διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών σε μια ουσιαστική συζήτηση για το τι λειτουργεί και τι όχι, στις προσπάθειές σας να πετύχετε τους καθορισμένους στόχους.

**Μάθηση :** Κουλτούρα και διαδικασίες που διευκολύνουν τη σκόπιμη αναστοχαστική διαδικασία. Στόχος της μάθησης είναι η λήψη καλύτερων αποφάσεων.

Οι στοχαστικές αυτές συζητήσεις θα πρέπει να αξιοποιούν δεδομένα παρακολούθησης και αξιολόγησης, τα οποία καθοδηγούν τόσο τη δομή όσο και το περιεχόμενό των συζητήσεων αυτών.

Μαθαίνουμε από τα έργα με:

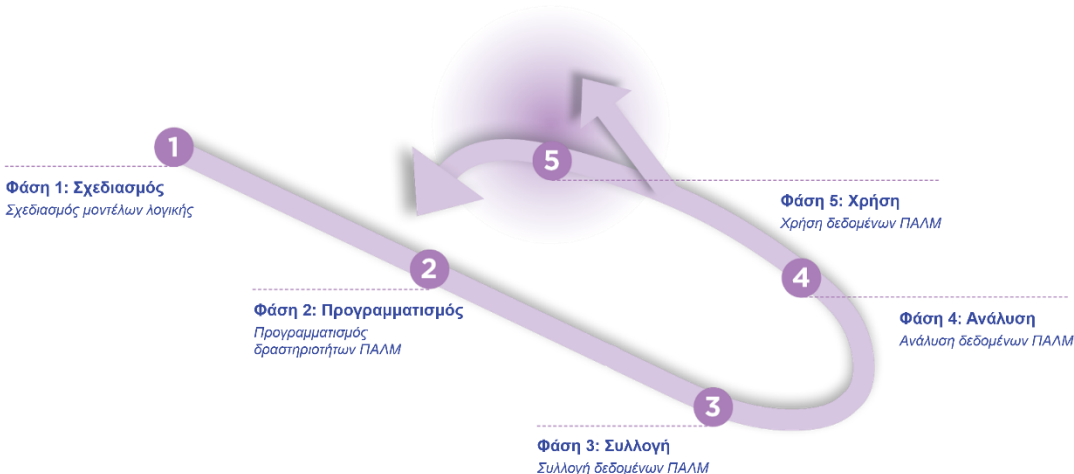
- **Παροχή κινήτρων για μάθηση:** αντιμετωπίζουμε όλες τις εργασίες του έργου ως μαθησιακή ευκαιρία ενθαρρύνοντας, προβάλλοντας και επιβραβεύοντας τη μάθηση.
- **Ενθάρρυνση πνεύματος περιέργειας:** δημιουργούμε έναν χώρο εργασίας που υποστηρίζει την υποβολή ερωτήσεων, την περιέργεια και την αμφισβήτηση υποθέσεων στο πνεύμα της μάθησης.
- **Ενσωμάτωση μαθησιακών διαδικασιών:** συμπεριλαμβάνουμε συγκεκριμένα μαθησιακά στοιχεία - όπως η χρήση λίστας ελέγχου για την προαγωγή της μάθησης - και ερωτήσεις για τη μάθηση στην ατζέντα των συναντήσεων.
- **Προαγωγή της προσαρμοστικής διαχείρισης:** κάνουμε άμεση και συχνή ανάλυση δεδομένων παρακολούθησης και αξιολόγησης, με στόχο την κατανόηση των δεδομένων του έργου και τη χρήση αποδεικτικών στοιχείων για την τεκμηρίωση των αποφάσεων και των προσαρμογών στον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την υλοποίηση του έργου.
- **Ανταλλαγή πληροφοριών:** χρήση των μαθησιακών αποτελεσμάτων του έργου για την παραγωγή οργανωσιακών και τομεακών βέλτιστων πρακτικών.

## 1.2 Το μοντέλο φάσεων ΠΑΛΜ

Πώς μοιάζει, λοιπόν, ένα ισχυρό σύστημα ΠΑΛΜ στην πράξη; Ο υπόλοιπος Οδηγός είναι αφιερωμένος στην απάντηση αυτής της ερώτησης. Ωστόσο, μπορούμε να αρχίσουμε να την απαντάμε εξετάζοντας πώς αλληλοεπιδρά το ΠΑΛΜ με τον ευρύτερο κύκλο ζωής ενός έργου.

Το ΠΑΛΜ υπάρχει και βρίσκεται σε εξέλιξη σε κάθε στάδιο ενός έργου: από τα πρώτα βήματα του σχεδιασμού του έργου έως τις τελευταίες δραστηριότητες του κλεισίματος. Οι δραστηριότητες ΠΑΛΜ οργανώνονται σε πέντε φάσεις, οι οποίες περιγράφονται στην Εικόνα 4.

**Εικόνα 4: Οι πέντε φάσεις του κύκλου ΠΑΛΜ**



### **Φάση 1: Σχεδιασμός μοντέλων λογικής του έργου**

Η πρώτη φάση του κύκλου ΠΑΛΜ περιλαμβάνει τον σχεδιασμό μοντέλων λογικής - θεωρία αλλαγής, πλαίσιο αποτελεσμάτων και λογικό πλαίσιο - που δείχνουν το πώς θα πραγματοποιηθεί η επιθυμητή αλλαγή. Αυτά τα μοντέλα θέτουν τα θεμέλια του ΠΑΛΜ επειδή εξηγούν την αλλαγή που επιδιώκει να επιτύχει το έργο, τα βήματα μέσω των οποίων θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή και τον τρόπο μέτρησης της αλλαγής.

### **Φάση 2: Προγραμματισμός δραστηριοτήτων ΠΑΛΜ**

Ξεκινώντας από τα θεμέλια του ΠΑΛΜ τα οποία ορίζονται μέσω των μοντέλων λογικής, θα πρέπει να αναπτύξετε πιο λεπτομερή και ολοκληρωμένα σχέδια ΠΑΛΜ. Υπάρχουν διάφορα εργαλεία που θα σας βοηθήσουν να προγραμματίσετε το ΠΑΛΜ. Αυτά που χρησιμοποιείτε θα εξαρτηθούν από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του έργου. Ωστόσο, ανεξάρτητα από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του έργου σας, είναι σημαντικό οι δραστηριότητες, οι προϋπολογισμοί και τα χρονοδιαγράμματα ΠΑΛΜ να ενσωματώνονται και να ευθυγραμμίζονται με το ευρύτερο σχέδιο του έργου.

### **Φάση 3: Συλλογή δεδομένων ΠΑΛΜ**

Μόλις ολοκληρωθεί ο προγραμματισμός ΠΑΛΜ, θα πρέπει να αναπτύξετε και να χρησιμοποιήσετε εργαλεία για τη συλλογή δεδομένων υψηλής ποιότητας που μετρούν την πρόοδο και σας βοηθούν να λαμβάνετε αποφάσεις και να μαθαίνετε εγκαίρως.

### **Φάση 4: Ανάλυση δεδομένων ΠΑΛΜ**

Η ανάλυση δεδομένων πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια και μετά την υλοποίηση του έργου σύμφωνα με τα σχέδια ανάλυσης που ορίζονται κατά τη φάση προγραμματισμού ΠΑΛΜ.

### Φάση 5: Χρήση δεδομένων ΠΑΛΜ

Τα δεδομένα ΠΑΛΜ αποκτούν αξία μόνο όταν χρησιμοποιούνται. Τα δεδομένα χρησιμεύουν εσωτερικά για να καθοδηγούν τις διαχειριστικές αποφάσεις και εξωτερικά για να τεκμηριώνουν την επικοινωνία και να προάγουν τη λογοδοσία.

Μαζί, οι πέντε φάσεις του ΠΑΛΜ σχηματίζουν έναν κύκλο που προάγει τη συνεχή και σκόπιμη λογοδοσία και μάθηση. Το έργο σας θα πρέπει να αξιοποιεί τα δεδομένα ΠΑΛΜ για να επανεξετάζει περιοδικά τη λογική, τον σχεδιασμό και την υλοποίηση τόσο του ίδιου του έργου όσο και του συστήματος ΠΑΛΜ. Επιπλέον, με βάση όσα έχετε μάθει, θα πρέπει να επικαιροποιείτε τον αρχικό σχεδιασμό του έργου και, εφόσον χρειάζεται, να προσαρμόζετε ανάλογα και το σύστημα ΠΑΛΜ.

## 1.3 Ηθικές αρχές και πρότυπα

Όταν τα συστήματα ΠΑΛΜ σχεδιάζονται και εφαρμόζονται ορθά, τα έργα μπορούν να παρακολουθούν την πρόοδο, να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να ενισχύουν τον αντίκτυπό τους.

Ωστόσο, όταν δεν υλοποιούνται με τον δέοντα τρόπο, οι δραστηριότητες ΠΑΛΜ ενδέχεται να έχουν ορισμένες ανεπιθύμητες ενέργειες, όπως (ενδεικτικά):

- σπατάλη των πόρων του έργου και του χρόνου των συμμετεχόντων όταν τίθενται λάθος ερωτήματα ή συλλέγονται δεδομένα που δεν θα αξιοποιηθούν·
- διακινδύνευση της ασφάλειας και της κοινωνικής ευημερίας των συμμετεχόντων λόγω μη τήρησης των προτύπων εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας·
- μείωση του αντίκτυπου του έργου - ή ακόμη και κίνδυνος να ακολουθήσει λανθασμένη κατεύθυνση - εξαιτίας της μη συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων ΠΑΛΜ που είναι απαραίτητα για τη βελτίωση των διαδικασιών και της στρατηγικής του.

Αναγνωρίζοντας ότι η ανεπαρκής ή λάθος εφαρμογή του ΠΑΛΜ μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα, πολλές οργανώσεις έχουν θεσπίσει ηθικές αρχές που πρέπει να τηρούνται ώστε να διασφαλίζονται υψηλά επίπεδα επαγγελματικής δεοντολογίας. Αν και οι αρχές αυτές διαφέρουν ανάλογα με την οργάνωση, οι περισσότερες περιλαμβάνουν τα εξής βασικά θέματα<sup>2</sup>:

**Εκπροσώπηση** Όλοι οι πληθυσμοί, συμπεριλαμβανομένων των ευάλωτων και περιθωριοποιημένων, έχουν το δικαίωμα να συμπεριλαμβάνονται και να εκπροσωπούνται επαρκώς στα δεδομένα.

**Συγκατάθεση κατόπιν ενημέρωσης** Η συμμετοχή σε δραστηριότητες συλλογής δεδομένων πρέπει να είναι εθελοντική. Οι συμμετέχοντες έχουν το δικαίωμα να ενημερώνονται για τη διαδικασία, τον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα, και να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα. Όταν εργάζεστε με παιδιά και ορισμένους ενήλικες, οι συμμετέχοντες

<sup>2</sup> Προσαρμογή από: Oxfam. February 17, 2015. [Responsible program data policy](#).

ενδέχεται να μην είναι σε θέση να παράσχουν νόμιμη συγκατάθεση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ενδέχεται να χρειαστεί να λάβετε τη συγκατάθεση του γονέα ή του νόμιμου κηδεμόνα και τη συναίνεση του συμμετέχοντος.

**Απόρρητο και εμπιστευτικότητα** Οι πρακτικές συλλογής και αποθήκευσης δεδομένων πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι συμμετέχοντες και οι απόψεις τους παραμένουν εμπιστευτικά.

**Ασφάλεια συμμετεχόντων** Οι συμμετέχοντες δεν πρέπει να αντιμετωπίζουν κανέναν κίνδυνο ασφάλειας ως αποτέλεσμα της συμμετοχής τους σε διαδικασίες συλλογής δεδομένων.

**Ελαχιστοποίηση δεδομένων** Η ομάδα έργου θα πρέπει να διασφαλίζει ότι τα δεδομένα ΠΑΛΜ που συλλέγονται σχετίζονται άμεσα με τις ανάγκες του έργου, διατηρώντας το αντικείμενο των δραστηριοτήτων ΠΑΛΜ όσο το δυνατόν πιο απλό και επικεντρωμένο μόνο στα συγκεκριμένα δεδομένα που απαιτούνται για την απάντηση των ερωτημάτων ΠΑΛΜ.

**Υπεύθυνη χρήση δεδομένων** Τα έργα οφείλουν να θεσπίζουν και να εφαρμόζουν πολιτικές για την προστασία των δεδομένων που συλλέγουν, καθώς και διαδικασίες που διασφαλίζουν την ορθή χρήση τους, την ασφαλή αποθήκευσή τους και την καταστροφή τους όταν δεν είναι πλέον απαραίτητα.

## 1.4 Διαθεματικά θέματα στο ΠΑΛΜ

Σε όλο τον Οδηγό, θα βρείτε αναφορές σε δύο διαθεματικά θέματα που πρέπει να ενσωματώνονται στον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την υλοποίηση δραστηριοτήτων ΠΑΛΜ: τη συμμετοχή και την κριτική σκέψη. Όταν οι ομάδες ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και την κριτική σκέψη, στην πραγματικότητα επενδύουν σε βιώσιμο αντίκτυπο και αντιμετωπίζουν μερικά από τα πιο δύσκολα ζητήματα που προκύπτουν κατά τη διεξαγωγή δραστηριοτήτων ΠΑΛΜ. Έτσι, σε κάθε φάση του κύκλου ΠΑΛΜ, ο Οδηγός χρησιμοποιεί ειδικά πλαίσια για να επισημάνει τις δυνατότητες βελτίωσης των διαδικασιών ΠΑΛΜ μέσω της συμμετοχής και της κριτικής σκέψης.

### Συμμετοχή

Οι αποτελεσματικές διαδικασίες ΠΑΛΜ, από την αρχή μέχρι το τέλος, ενσωματώνουν την οπτική διαφόρων εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών.

**Ενδιαφερόμενο μέρος** Κάθε άτομο που, εξαιτίας της θέσης ή του ρόλου του, έχει ενδιαφέρον για το έργο ή μπορεί να επηρεάσει την πορεία του.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να εμπλέκονται σε διαφορετικά επίπεδα, από την πολύ περιορισμένη παροχή συμβουλών ή ανατροφοδότησης έως την εκτεταμένη, ενεργό συμμετοχή στον σχεδιασμό και την υλοποίηση μεθόδων και εργαλείων συλλογής δεδομένων. Ένα ενδιαφερόμενο μέρος θα μπορούσε να είναι ένας οργανισμός-εταίρος του έργου ή ένα άτομο που συμμετέχει στο έργο. Ένα ενδιαφερόμενο μέρος θα μπορούσε επίσης να είναι μια υπηρεσία τοπικής αυτοδιοίκησης ή ο χρηματοδοτικός οργανισμός του έργου. Τα συναφή ενδιαφερόμενα μέρη διαφέρουν ανάλογα με το εκάστοτε τοπικό πλαίσιο.

Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα από τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στον προγραμματισμό και την υλοποίηση του ΠΑΛΜ. Το συμμετοχικό ΠΑΛΜ συμβάλλει:

- στη διασφάλιση ότι τα ευρήματα του ΠΑΛΜ είναι προσαρμοσμένα στο τοπικό πλαίσιο·
- στην ενίσχυση της κατανόησης των ενδιαφερόμενων μερών και της αίσθησης της οικειοποίησης της στρατηγικής και των διαδικασιών του προγράμματός: τι λειτουργεί, τι δεν λειτουργεί, και γιατί·
- στην βελτίωση της τοπικής ικανότητας σε δραστηριότητες ΠΑΛΜ·
- στη βελτίωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των φορέων του έργου που εργάζονται σε διαφορετικά επίπεδα υλοποίησης·
- στην προώθηση μιας πιο αποτελεσματικής κατανομής πόρων.<sup>3</sup>

### Κριτική σκέψη

Οι αποτελεσματικές διαδικασίες ΠΑΛΜ, από την αρχή μέχρι το τέλος, απαιτούν κριτική σκέψη.

**Κριτική σκέψη** Μια διαδικασία σκέψης σαφής και ορθολογική, που λαμβάνει υπόψη διαφορετικές οπτικές και βασίζεται σε δεδομένα και αποδείξεις.

Στην πράξη, η κριτική σκέψη απαιτεί από τις ομάδες έργων να καλλιεργούν τις ακόλουθες συμπεριφορές κατά τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την υλοποίηση δραστηριοτήτων ΠΑΛΜ:

- προθυμία να αναγνωρίζουν τις υποθέσεις που διαμορφώνουν τη σκέψη τους και επηρεάζουν τις πράξεις τους·
- επιθυμία να εξετάζουν τον βαθμό στον οποίο οι υποθέσεις αυτές είναι ορθές και βάσιμες·
- ικανότητα να θέτουν στοχαστικά ερωτήματα για την επιδίωξη βαθύτερης κατανόησης·
- δεκτικότητα σε πολλές, μερικές φορές αντικρουόμενες, αντιλήψεις που αντικατοπτρίζουν διαφορετικές ειδικότητες, εμπειρίες και αποδεικτικά στοιχεία·
- δέσμευση για στοχασμό και ανάλυση με σκοπό την τεκμηρίωση των ενεργειών<sup>4</sup>.

Ένα από τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής κριτικής σκέψης στις δραστηριότητες ΠΑΛΜ σας είναι ότι βοηθά στη μείωση του κινδύνου μεροληψίας στα δεδομένα σας, αποκαλύπτοντας ορισμένες από τις υποθέσεις που μπορεί να στηρίζουν την προσέγγισή σας.

**Μεροληψία** Η παρουσία συστηματικής τάσης ή απόκλισης που απομακρύνει τα δεδομένα από την πραγματική τους τιμή.

Οι έμπειροι ειδικοί ΠΑΛΜ κατανοούν ότι δεν θα είναι ποτέ σε θέση να εξαλείψουν κάθε μεροληψία από τα δεδομένα τους. Οι άνθρωποι δεν είναι μηχανές, και κανένα σύστημα δεν θα είναι τέλει για τη συλλογή, την ανάλυση, την ερμηνεία και τη διάχυση δεδομένων. Ωστόσο, υιοθετώντας τις παραπάνω συμπεριφορές κριτικής σκέψης, οι ομάδες δύνανται να ενεργούν μεθοδικά ώστε να μειώνουν τη μεροληψία και να βελτιώσουν την ποιότητα των δεδομένων του έργου.

<sup>3</sup> Προσαρμογή από: Aubel J. 1999. *Participatory program evaluation manual*. CRS and the Child Survival Technical Support Project.

<sup>4</sup> Brookfield SD. 2012. *Teaching for critical thinking*. Jossey-Bass.

Υπάρχουν πολλοί τύποι μεροληψίας που μπορούν να επηρεάσουν τα δεδομένα σας. Ορισμένοι ερευνητές έχουν εντοπίσει έως και 50 κατηγορίες μεροληψίας! Είναι εκτός του αντικειμένου αυτού του Οδηγού να εξετάσει όλες αυτές τις κατηγορίες. Ωστόσο, θα επανέλθουμε σε αυτό το θέμα στη συνέχεια του Οδηγού. Καθώς παρουσιάζουμε τα εργαλεία και τις διαδικασίες ΠΑΛΜ, θα εντοπίζουμε πιθανούς τομείς μεροληψίας που θα πρέπει να αναγνωρίζετε και να διαχειρίζεστε για να διασφαλίζετε ότι εργάζεστε με δεδομένα της υψηλότερης δυνατής ποιότητας.

## 1.5 Προσαρμογή του MEAL DPro

Κάθε έργο είναι διαφορετικό, και τα συστήματα ΠΑΛΜ που εφαρμόζει αντικατοπτρίζουν μια σειρά από παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών και της κουλτούρας ενός οργανισμού σε σχέση με το ΠΑΛΜ, του πλαισίου του έργου, της αξίας και της διάρκειας του έργου, των απαιτήσεων ΠΑΛΜ των χρηματοδοτικών οργανισμών, και της πολυπλοκότητας και των σχετικών κινδύνων του έργου.

Χρησιμοποιήστε και προσαρμόστε τα εργαλεία και τις διαδικασίες του MEAL DPro ανάλογα με το πλαίσιο στο οποίο βρίσκεστε. Για παράδειγμα, εάν διαχειρίζεστε ένα μεγάλο, πολύπλοκο έργο, μπορεί να επιλέξετε να αναπτύξετε ένα πλήρες σχέδιο ανάλυσης για το ΠΑΛΜ. Ωστόσο, τα μικρότερα έργα μπορεί να παραλείπουν την ανάπτυξη ξεχωριστού σχεδίου ανάλυσης ΠΑΛΜ και να ενσωματώνουν τις δραστηριότητες ανάλυσης ως μέρος του σχεδίου διαχείρισης απόδοσης (βλ. κεφάλαιο 3).

Στο πλαίσιο της προσπάθειας να σας βοηθήσει να προσαρμόσετε τη μεθοδολογία MEAL DPro, ο Οδηγός παρουσιάζει μια μελέτη περίπτωσης, το έργο Εσωτερικά Εκτοπισμένων Ατόμων (ΕΕΑ) στον ποταμό Δέλτα. Η μελέτη περίπτωσης βασίζεται σε μια σειρά διδαγμάτων που αντλήθηκαν μέσω πολλών έργων και θα χρησιμοποιείται επανειλημμένα σε ολόκληρο τον Οδηγό για να παρέχει πρακτικά παραδείγματα για τον τρόπο χρήσης των μοντέλων, των εργαλείων και των διαδικασιών ΠΑΛΜ σε ένα έργο.

### **Εικόνα 5: Η μελέτη περίπτωσης του έργου ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα**

#### **Ιστορικό**

Η UNITAS, μια μη κυβερνητική οργάνωση (ΜΚΟ), εργάζεται στην περιοχή του ποταμού Δέλτα εδώ και 10 χρόνια. Προσπαθεί να μειώσει τις υδατογενείς ασθένειες, συνεργαζόμενη με τις κοινότητες για την εγκατάσταση αποχωρητηρίων και συστημάτων ύδρευσης. Έχει επίσης υλοποιήσει εκστρατείες αλλαγής συμπεριφοράς με στόχο τη βελτίωση των πρακτικών υγιεινής και διατροφής. Η UNITAS έχει ισχυρές σχέσεις στην περιοχή του ποταμού Δέλτα και διαθέτει ένα δίκτυο εταίρων που περιλαμβάνει υπουργεία, ΜΚΟ και κοινοτικές οργανώσεις.

Ένας χρηματοδοτικός οργανισμός προσέγγισε την ομάδα για να συμμετάσχει σε μια πρωτοβουλία που έχει σχεδιαστεί για την αντιμετώπιση των αναγκών των εσωτερικά εκτοπισμένων ατόμων που έχουν μετακομίσει στην περιοχή τους τελευταίους 12 μήνες. Βάσει μιας ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης, η UNITAS και ο χρηματοδοτικός οργανισμός έχουν εντοπίσει τρία κεντρικά προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν:

1. Οι εσωτερικά εκτοπισμένες οικογένειες δεν έχουν πρόσβαση σε ευκαιρίες γεωργικής παραγωγής και σε δραστηριότητες που παράγουν εισόδημα.
2. Οι εσωτερικά εκτοπισμένες γυναίκες και τα παιδιά δεν έχουν πρόσβαση σε θρεπτική τροφή.
3. Υπάρχει αυξημένη συχνότητα υδατογενών ασθενειών μεταξύ των εσωτερικά εκτοπισμένων ατόμων σε σύγκριση με τις οικογένειες στις γύρω κοινότητες.

Ο χρηματοδοτικός οργανισμός χρηματοδοτεί τρεις εταιρους υλοποίησης για την αντιμετώπιση των ζητημάτων που περιγράφονται παραπάνω. Η UNITAS είναι ένας από τους τρεις εταιρους και έχει κληθεί να επικεντρώσει τις προσπάθειές της στη μείωση της συχνότητας υδατογενών ασθενειών μεταξύ των εσωτερικά εκτοπισμένων ατόμων.

## Κεφάλαιο 2: Σχεδιασμός μοντέλων λογικής

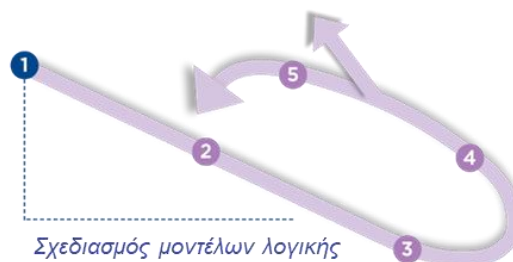
### 2.1 Εισαγωγή

Το πρώτο βήμα για να θέσετε τα θεμέλια του συστήματος ΠΑΛΜ του έργου σας είναι να δημιουργήσετε μοντέλα λογικής για αυτό.

Τι είναι μοντέλο λογικής;

Με απλά λόγια, το μοντέλο λογικής είναι μια απεικόνιση του τρόπου με τον οποίο αναμένεται να λειτουργήσει το έργο σας.

Ένα αποτελεσματικό μοντέλο λογικής δεν χρειάζεται να είναι ένα λεπτομερές ή πλήρως ανεπτυγμένο σχέδιο. Αυτό ακολουθεί σε επόμενο στάδιο. Αντί αυτού, ένα μοντέλο λογικής παρέχει μια επισκόπηση που απαντά ερωτήματα όπως:



- Ποιος είναι ο επιθυμητός αντίκτυπος;
- Πώς πιστεύετε ότι θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή;
- Ποιες υποθέσεις πρέπει να ισχύουν για να πραγματοποιηθεί η αλλαγή;
- Πώς θα μετρήσετε και θα παρακολουθήσετε την πρόοδο;

Σας φαίνονται γνώριμα αυτά τα ερωτήματα; Θα έπρεπε, επειδή είναι και τα θεμελιώδη ερωτήματα που πρέπει να θέσετε κατά τον σχεδιασμό του συστήματος ΠΑΛΜ για το έργο σας.

Στην πράξη, ένα έργο αναπτύσσει περισσότερα από ένα μοντέλα λογικής. Μαζί, τα μοντέλα ευθυγραμμίζονται για να χαρτογραφήσουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να λειτουργήσει το έργο σας. Αυτό το κεφάλαιο εξετάζει τρία ευρέως χρησιμοποιούμενα μοντέλα λογικής έργου: τη θεωρία της αλλαγής (ΘτΑ), το πλαίσιο αποτελεσμάτων (ΠΑ) και το λογικό πλαίσιο (Logframe).

Μέχρι το τέλος αυτού του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

- ✓ περιγράψετε πώς τα μοντέλα λογικής έργου συμβάλλουν στη δημιουργία ισχυρών θεμελίων για το ΠΑΛΜ
- ✓ συγκρίνετε και αντιπαραβάλετε τα συστατικά, τη δομή και τον σκοπό των θεωριών αλλαγής, των πλαισίων αποτελεσμάτων και των λογικών πλαισίων (Logframes)
- ✓ εξηγήσετε τον σκοπό του εντοπισμού υποθέσεων σε μοντέλα λογικής έργου
- ✓ ερμηνεύσετε την κάθετη και οριζόντια λογική των λογικών πλαισίων
- ✓ κατανοήσετε τα χαρακτηριστικά ενός δείκτη SMART<sup>5</sup>
- ✓ αναγνωρίσετε τις πιο συνηθισμένες μεθόδους μέτρησης και πότε χρησιμοποιούνται.

<sup>5</sup>SMART: συγκεκριμένος, μετρήσιμος, εφικτός, σχετικός, χρονικά ορισμένος

## 2.2 Τι είναι το μοντέλο λογικής;

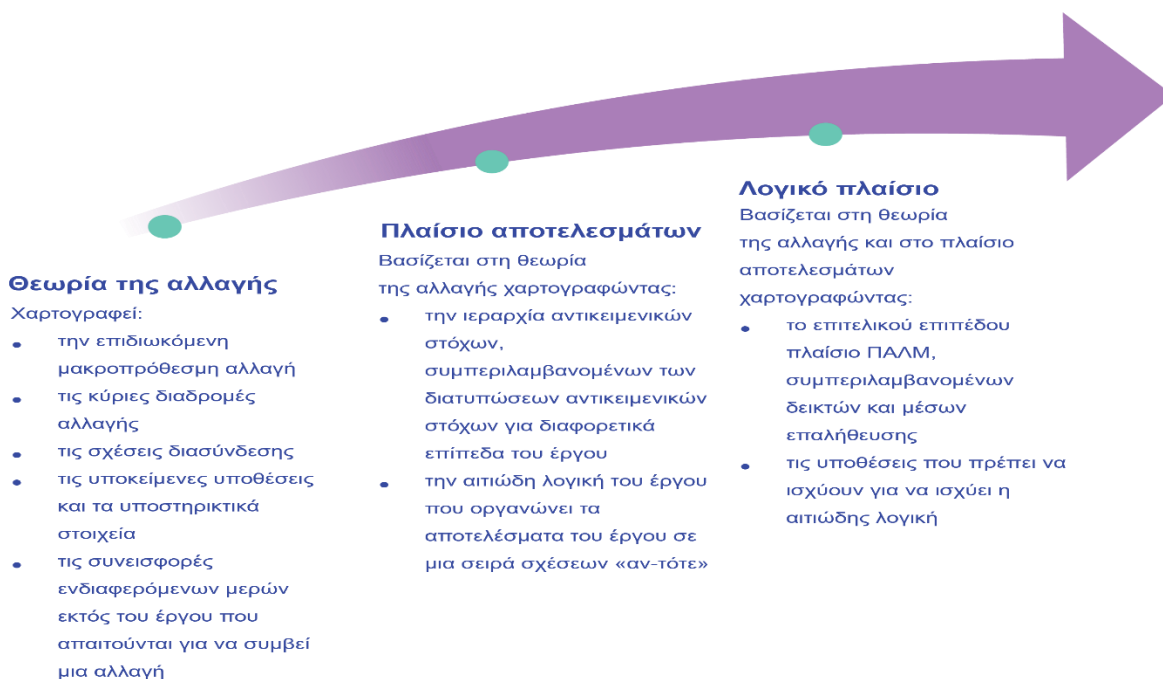
**Μοντέλο λογικής** Μια συστηματική, οπτική αναπαράσταση που αποτυπώνει με συνοπτικό τρόπο το έργο και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί.

Στον πυρήνα τους, τα μοντέλα λογικής προσδιορίζουν τη λογική του έργου. Βοηθούν τις ομάδες να διατυπώσουν την επιθυμητή μακροπρόθεσμη αλλαγή και να χαρτογραφήσουν τι πρέπει να συμβεί για να επιτευχθεί αυτή η αλλαγή. Ωστόσο, στην πράξη, τα μοντέλα λογικής κάνουν πολύ περισσότερα. Οι πληροφορίες που περιέχονται στα μοντέλα λογικής χρησιμοποιούνται από πολλά ενδιαφερόμενα μέρη για πολλαπλούς σκοπούς.

- **Συντάκτες πρότασης έργου** Χρησιμοποιούν μοντέλα λογικής για να ξεκινήσουν συζητήσεις σχετικά με πιθανές δραστηριότητες, εκτιμήσεις πόρων, χρονοδιαγράμματα και διαχείριση κινδύνου.
- **Project managers** Χρησιμοποιούν μοντέλα λογικής για να επικοινωνήσουν με τα ενδιαφερόμενα μέρη (κοινότητες, εταίρους και άλλα) ώστε να εξηγήσουν τι θα επιτύχει το έργο και πώς.
- **Στελέχη ανάπτυξης και χρηματοδότησης προγραμμάτων** Χρησιμοποιούν μοντέλα λογικής για να εξηγήσουν τη λογική και τα αποτελέσματα του έργου σε δυνητικούς χρηματοδότες.
- **Ομάδες έργου** Επανεξετάζουν τα μοντέλα λογικής κατά την υλοποίηση του έργου, ενημερώνοντας στρατηγικές και διαδικασίες καθώς μαθαίνουν από την εμπειρία και προσαρμόζονται σε απρόβλεπτα γεγονότα.
- **Ομάδες ΠΑΛΜ** Χρησιμοποιούν μοντέλα λογικής ως βασική εισροή του σχεδιασμού των συστημάτων ΠΑΛΜ.

Κάθε μοντέλο λογικής (ΘτΑ, ΠΑ, Logframe) αντλεί και βασίζεται στις πληροφορίες που βρέθηκαν στα προηγούμενα εργαλεία. Για τον λόγο αυτόν, είναι καλύτερα να τα δημιουργείτε διαδοχικά. Η Εικόνα 6 εξετάζει καθένα από τα τρία εργαλεία μοντέλων λογικής, προσδιορίζοντας το βασικό περιεχόμενο του καθενός και συγκρίνοντας τον σκοπό του καθενός.

**Εικόνα 6: Ακολουθία μοντέλων λογικής**



## 2.3 Θεωρία της αλλαγής

Η θεωρία της αλλαγής παρέχει το γενικότερο πλαίσιο της επιδιωκόμενης αλλαγής. Ορίζει τον μακροπρόθεσμο τελικό στόχο ενός έργου και τους ευρείς στρατηγικούς τομείς παρέμβασης, και στη συνέχεια χαρτογραφεί τα δομικά στοιχεία ή τις προϋποθέσεις που πρέπει να υπάρχουν για να συμβεί η μακροπρόθεσμη αλλαγή. Η ΘτΑ προσδιορίζει επίσης τις υποθέσεις που πρέπει να ισχύουν για την επιτυχία του έργου, και τα στοιχεία που είναι διαθέσιμα για την υποστήριξή τους.

**Θεωρία της αλλαγής** Μια ολοκληρωμένη και οπτική περιγραφή του πώς και γιατί αναμένεται να συμβεί μια επιθυμητή αλλαγή.

Οι ΘτΑ έχουν διάφορες μορφές, μερικές αρκετά απλές και άλλες πολύπλοκες. Οι συνοδευτικές περιγραφές μπορούν να συνταχθούν ως έγγραφο κειμένου, αλλά οι ΘτΑ υποστηρίζονται συχνότερα με γραφικά, συμπεριλαμβανομένων διαγραμμάτων ροής, χαρτών, διαγραμμάτων δικτύου ή πινάκων. Η παρουσίαση της ΘτΑ σε οπτική μορφή έχει πολλά πλεονεκτήματα. Μεταξύ αυτών, είναι η δυνατότητα:

- οπτικοποίησης σύνθετων δεδομένων και ιδεών σε μια εικόνα που είναι πιο εύκολα κατανοητή.
- προσδιορισμού του πλήρους εύρους των αλλαγών που είναι αναγκαίες για την επίτευξη του επιδιωκόμενου αντίκτυπου. Αυτές περιλαμβάνουν αλλαγές που υλοποιούνται από άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.
- αναγνώρισης μη γραμμικής αλλαγής.
- αποσαφήνισης των υποθέσεων, δηλαδή των δυνητικών κινδύνων που θα μπορούσαν να διαταράξουν τη λογική του έργου.
- εκκίνησης συζητήσεων και συμμετοχής, ανοίγοντας χώρο για τη θέση ερωτημάτων, την αμφισβήτηση υποθέσεων και την πρόταση εναλλακτικών.

Η ΘτΑ θα πρέπει να βασίζεται σε μια ευρεία, ολοκληρωμένη ανάλυση αναγκών, μέσων, ευκαιριών και του περιβάλλοντος του έργου. Η ανάλυση αυτή θα πρέπει να βασίζεται στην οπτική των ενδιαφερομένων μερών και την τοπική γνώση, ώστε η συζήτηση να βασίζεται σε συγκεκριμένες, πραγματικές συνθήκες. Η διαδικασία ανάπτυξης μιας ΘτΑ θα πρέπει να είναι συμμετοχική, περιλαμβάνοντας ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του προσωπικού (διοίκηση, τεχνικοί/τομεακοί εμπειρογνώμονες και ΠΑΛΜ) και των βασικών ενδιαφερόμενων μερών, προκειμένου να αντληθεί όφελος από τις ποικίλες οπτικές τους. Υπάρχουν διαθέσιμα προϊόντα λογισμικού που δημιουργούν ψηφιακή οπτικοποίηση μιας ΘτΑ.

Οι θεωρίες αλλαγής είναι πιο ισχυρές όταν βασίζονται σε αποδείξεις και διαμορφώνονται συνειδητά με γνώμονα την έρευνα, τη θεωρία, την πράξη και την εμπειρία. Καθώς ξεκινάτε να ορίζετε τη θεωρία αλλαγής σας, εντοπίστε τυχόν υπάρχοντα εννοιολογικά πλαίσια βασισμένα σε αποδείξεις που μπορούν να καθοδηγήσουν τη δουλειά σας σε αυτήν την προσπάθεια.

**Εννοιολογικό πλαίσιο** Ένα αποδεδειγμένο δοκιμασμένο και τεκμηριωμένο μοντέλο για παρεμβάσεις αναπτυξιακού ή ανθρωπιστικού χαρακτήρα.

Επανεξετάστε τις απαιτήσεις του χρηματοδοτικού οργανισμού για να δείτε αν αυτές απαιτούν τη χρήση ενός συγκεκριμένου εννοιολογικού πλαισίου. Για παράδειγμα, το πρόγραμμα Food for Peace (FFP) της USAID απαιτεί οι δραστηριότητες επισιτιστικής ασφάλειας να χρησιμοποιούν το Εννοιολογικό Πλαίσιο για την Επισιτιστική και Διατροφική Ασφάλεια. Όπου δεν υπάρχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις, συνιστάται η χρήση ενός υφιστάμενου πλαισίου ή η δημιουργία ενός νέου.

Μερικά από τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα εννοιολογικά πλαίσια για έργα που σχετίζονται με την αντιμετώπιση της επισιτιστικής ασφάλειας, τη διατροφή και την αλλαγή συμπεριφοράς είναι ενδεικτικά:

- Επισιτιστική ασφάλεια: Conceptual Framework for Food and Nutrition Security της USAID
- Διατροφή: UNICEF Conceptual Framework for Maternal and Child Undernutrition and USAID's Multi-sectoral Nutrition Conceptual Framework
- Αλλαγή συμπεριφοράς: FHI 360 Κοινωνικό και Συμπεριφορικό Μοντέλο Αλλαγής.

## 2.4 Στοιχεία θεωρίας της αλλαγής

Ένας από τους καλύτερους τρόπους για να κατανοήσετε μια θεωρία της αλλαγής είναι να εξετάσετε και να ερμηνεύσετε ένα παράδειγμα. Ας δούμε την ομάδα της UNITAS καθώς εργάζεται στο έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα που παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 1.

Η ομάδα της UNITAS, ο χρηματοδοτικός οργανισμός του έργου και οι δύο άλλοι οργανισμοί που συμβάλλουν στην πρωτοβουλία ΕΕΑ συνεργάστηκαν για την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης. Έχουν εντοπίσει τα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν και έχουν μετατρέψει τα προβλήματα που συμβάλλουν σε αυτά τα ζητήματα σε πιθανές ευκαιρίες παρέμβασης. Στη συνέχεια, ο χρηματοδοτικός οργανισμός ζήτησε από την UNITAS να συμβάλει στην ανάπτυξη μιας ΘτΑ (Εικόνα 7) που χαρτογραφεί τη στρατηγική παρέμβασής της για την προτεινόμενη πρωτοβουλία ΕΕΑ.



## Η μακροπρόθεσμη αλλαγή

1. **Μακροπρόθεσμη αλλαγή** είναι ο επιθυμητός μακροπρόθεσμος αντίκτυπος που η παρέμβαση στοχεύει να πετύχει.

Στην περίπτωση του έργου ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα, η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης που διεξήχθη προηγουμένως οδήγησε σε μια πιθανή επιθυμητή μακροπρόθεσμη αλλαγή. Η ομάδα συνεργάζεται και συμφωνεί στην ακόλουθη διατύπωση για τη μακροπρόθεσμη αλλαγή και την τοποθετεί στην κορυφή της ΘτΑ:

«Βελτίωση των μέσων διαβίωσης για τα εσωτερικά εκτοπισμένα άτομα στην περιοχή του ποταμού Δέλτα.»

2. **Προϋποθέσεις και διαδρομές αλλαγής**

**Οι προϋποθέσεις** είναι τα δομικά στοιχεία της ΘτΑ. Είναι οι απαιτήσεις που πρέπει να υπάρχουν για να πραγματοποιηθεί η μακροπρόθεσμη αλλαγή.

Ξεκινώντας με τη μακροπρόθεσμη αλλαγή, η ομάδα συμμετέχει σε μια διαδικασία «χαρτογράφησης προς τα πίσω», ρωτώντας ποιες προϋποθέσεις απαιτούνται για την επίτευξη αυτής της μακροπρόθεσμης αλλαγής. Στο υψηλότερο επίπεδο, η ΘτΑ προσδιορίζει τρεις περιοχές ή πεδία αλλαγής που θα συμβάλουν στη μακροπρόθεσμη αλλαγή.

**Πεδία αλλαγής** είναι οι ευρείες στρατηγικές περιοχές παρέμβασης που συμβάλλουν άμεσα στην επίτευξη του μακροπρόθεσμου στόχου της ΘτΑ.

Αυξημένη συμμετοχή ΕΕΑ στη γεωργική παραγωγή και τις δραστηριότητες που παράγουν εισόδημα	Βελτιωμένη ή σταθεροποιημένη διατροφή μεταξύ ΕΕΑ	Μειωμένη συχνότητα υδατογενών ασθενειών μεταξύ ΕΕΑ
---	--	--

Σημειώστε ότι ένα από τα πεδία, η «Μειωμένη συχνότητα υδατογενών ασθενειών μεταξύ ΕΕΑ», είναι το πεδίο παρέμβασης στον οποίο ο χρηματοδοτικός οργανισμός ζήτησε από την UNITAS να εστιάσει τις προσπάθειές της (μωβ σκιασμένα, οριοθετημένα πλαίσια). Τα δύο άλλα πεδία, που παρουσιάζονται σε μπλε σκιασμένα πλαίσια στη ΘτΑ, θα είναι ευθύνη άλλων συνεργαζόμενων οργανισμών.

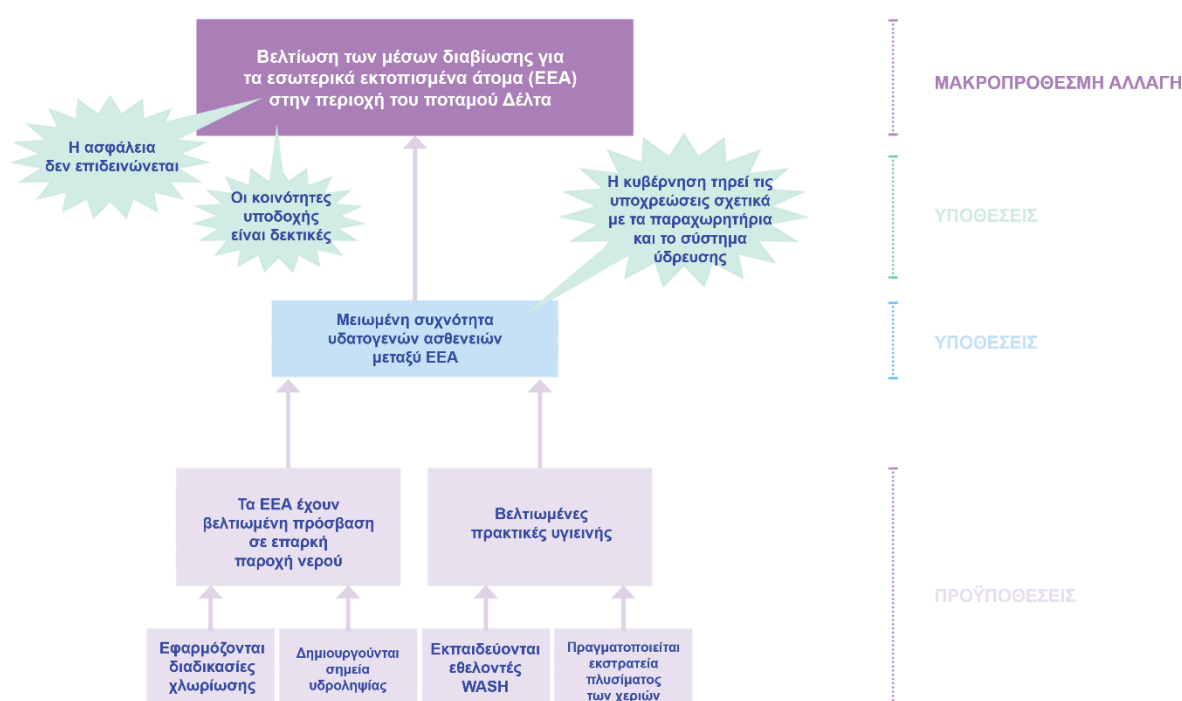
Μπορεί να ρωτήσετε: «Γιατί αυτά τα άλλα δύο πεδία αλλαγής που δεν αποτελούν άμεση ευθύνη της UNITAS περιλαμβάνονται στη ΘτΑ;» Μην ξεχνάτε! Η ΘτΑ παρέχει το γενικότερο πλαίσιο όσων απαιτούνται για την επίτευξη του μακροπρόθεσμου τελικού στόχου. Μια ΘτΑ μπορεί να περιλαμβάνει προϋποθέσεις και διαδρομές αλλαγής που δεν αποτελούν άμεση ευθύνη του έργου σας. Είναι σημαντικό να συμπεριληφθούν στη ΘτΑ επειδή είναι θεμελιωδώς σημαντικοί για την επίτευξη της μακροπρόθεσμης αλλαγής. Δεν πρέπει να αγνοηθούν! Αυτό με τη σειρά του συνεπάγεται την ανάγκη να αναζητηθούν συνεργασίες με άλλους οργανισμούς, για να διασφαλιστεί ένα ολιστικό έργο που θα καλύπτει όλες τις σημαντικές προϋποθέσεις και διαδρομές.

Μόλις εντοπιστούν τα πεδία αλλαγής, η ομάδα συνεχίζει να εργάζεται προς τα πίσω, εντοπίζοντας τις προϋποθέσεις που θα οδηγήσουν σε επιτυχία σε κάθε πεδίο και τις οργανώνει σε διαδρομές αλλαγής.

**Διαδρομές αλλαγής** προσδιορίζουν τις συνδέσεις μεταξύ των προϋποθέσεων, τον τρόπο με τον οποίο σχετίζονται μεταξύ τους και με ποια σειρά. Οι περισσότερες πρωτοβουλίες έχουν πολλαπλές διαδρομές που συμβάλλουν στον μακροπρόθεσμο τελικό στόχο.

Η παρακάτω εικόνα δείχνει τις προϋποθέσεις και τις διαδρομές αλλαγής για τον τομέα αλλαγής που έχει ανατεθεί στην UNITAS, δηλαδή τη «Μειωμένη συχνότητα υδατογενών ασθενειών μεταξύ ΕΕΑ».

**Εικόνα 8: Προϋποθέσεις και διαδρομές αλλαγής που μειώνουν τη συχνότητα υδατογενών ασθενειών**



Καθώς εξετάζετε την Εικόνα 8, παρατηρήστε ότι η UNITAS θα χρειαστεί να διαχειριστεί διάφορες διαδρομές αλλαγής που αναμένεται να συμβάλουν στη μειωμένη συχνότητα υδατογενών ασθενειών μεταξύ ΕΕΑ. Κατά μήκος των διαφορετικών διαδρομών προς την υλοποίηση της επιθυμητής μακροπρόθεσμης αλλαγής, θα πρέπει να πληρούνται μια σειρά προϋποθέσεων, με τη συμμετοχή διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών.

### 3. Υποθέσεις

Καθώς αναπτύσσετε τη ΘτΑ σας, θα πρέπει να προσδιορίσετε εάν υπάρχουν υποθέσεις που θα επηρεάσουν σοβαρά τη δυνατότητα του έργου σας να εκπληρώσει τις δεσμεύσεις του. Αναρωτηθείτε: «Ποιες είναι οι τρεις κορυφαίες υποθέσεις που πρέπει να ισχύσουν για να είναι επιτυχημένο το έργο μας;»

**Υποθέσεις** είναι οι συνθήκες ή οι πόροι που βρίσκονται εκτός του άμεσου ελέγχου της διαχείρισης έργου, αλλά πρέπει να ισχύουν προκειμένου να σημειωθεί πρόοδος προς την τελική επίτευξη του μακροπρόθεσμου στόχου.

Όλες και όλοι κάνουμε υποθέσεις όταν σχεδιάζουμε και προγραμματίζουμε τα έργα μας. Για παράδειγμα, μπορεί να θεωρήσουμε ότι:

- τα κυβερνητικά σχέδια, οι πολιτικές και οι δράσεις θα υποστηρίξουν το έργο μας·
- τα εκλογικά αποτελέσματα θα οδηγήσουν σε ομαλή και σταθερή μετάβαση εξουσίας·
- άλλοι οργανισμοί θα συνεχίσουν να δραστηριοποιούνται στην ίδια περιοχή·
- οι τάσεις στις εθνικές και διεθνείς αγορές θα παραμείνουν ευνοϊκές·
- οι κοινότητες ενδιαφέρονται, έχουν κίνητρο και χρόνο να συμμετάσχουν·
- το προσωπικό του έργου θα μπορεί να εργάζεται με ασφάλεια και πλήρη ελευθερία κινήσεων.

Οι υποθέσεις παρέχουν έναν έλεγχο πραγματικότητας για τη θεωρία της αλλαγής σας. Οι υποθέσεις επισημαίνουν τους πιθανούς κινδύνους που μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία του έργου. Όλα θα πάνε καλά εάν οι υποθέσεις που έχετε προσδιορίσει αποδειχθούν σωστές. Ωστόσο, οι ανεκπλήρωτες υποθέσεις μπορούν να αλλάξουν εντελώς το πώς, ή ακόμα και το αν, θα λειτουργήσει το έργο σας. Έτσι, η UNITAS πρέπει να προσδιορίσει και να αναλύσει εκείνες τις βασικές ή κρίσιμες υποθέσεις που απαιτούνται για την επιτυχία του έργου και πρέπει να επαληθεύσει προσεκτικά ότι είναι πιθανό να ισχύσουν.

Καθώς προσδιορίζετε τις υποθέσεις της ΘτΑ σας, είναι σημαντικό να αναπτύξετε ένα σχέδιο για τη συλλογή των αποδεικτικών στοιχείων που θα επιβεβαιώσουν εάν αυτές οι υποθέσεις θα ισχύσουν.

- Εάν τα στοιχεία δείχνουν ότι η υπόθεση είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα ισχύσει, τότε πιθανότατα δεν χρειάζεται να τη συμπεριλάβετε στη ΘτΑ.
- Εάν τα στοιχεία δείχνουν ότι η υπόθεση είναι πιθανό να ισχύσει, αλλά υπάρχει κάποιος κίνδυνος, τότε πρέπει να συμπεριληφθεί στη ΘτΑ και να υπάρχει δέσμευση για παρακολούθηση της εξέλιξής της.
- Εάν τα στοιχεία δείχνουν ότι η υπόθεσή σας ΔΕΝ θα ισχύσει, θα πρέπει να επανασχεδιάσετε αυτό το τμήμα του έργου. Σημείωση: Εάν δεν υπάρχουν επιλογές για τον επανασχεδιασμό του έργου, τότε αυτό ενδέχεται να μην είναι βιώσιμο.

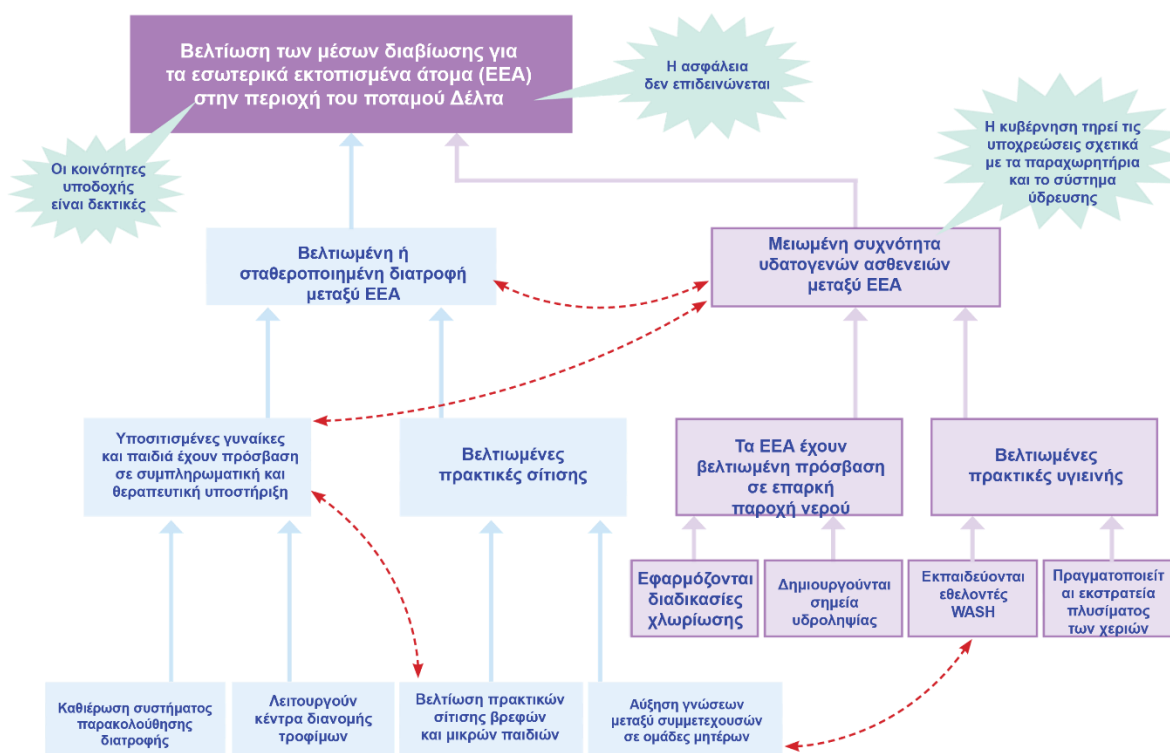
Εάν δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για μια σημαντική υπόθεση, ίσως χρειαστεί να αποφασίσετε τον καταλληλότερο τρόπο συλλογής τους, ώστε να μπορέσετε να προσδιορίσετε σε ποια από τις τρεις παραπάνω κατηγορίες ανήκει η υπόθεση.

Χρειάζεται προσοχή σε τυχόν κρίσιμες (ή καταστροφικές) υποθέσεις. Πρόκειται για υποθέσεις που αναμένεται να ισχύσουν, αλλά τα στοιχεία δείχνουν ότι είναι απίθανο να υλοποιηθούν και αυτό ενδέχεται καταστρέψει το έργο. Για παράδειγμα, στην Εικόνα 8 φαίνεται ότι η επιτυχής μείωση των υδατογενών ασθενειών βασίζεται στην υπόθεση ότι «η κυβέρνηση εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της σχετικά με τα αποχωρητήρια και το σύστημα ύδρευσης». Η ομάδα που αναπτύσσει τη θεωρία αλλαγής πρέπει να επιβεβαιώσει ότι η κυβέρνηση θα τηρήσει τη δέσμευσή της. Αν είναι απίθανο να εκπληρωθούν αυτές οι υποχρεώσεις, τότε η υπόθεση μετατρέπεται σε κρίσιμη (ή καταστροφική) και πρέπει να αναζητηθεί εναλλακτική προσέγγιση, ώστε το έργο να μπορέσει να πετύχει.

#### 4. Συνδέσεις μεταξύ των διαδρομών αλλαγής

Τέλος, καθώς επανεξετάζετε τη ΘΤΑ, θα διαπιστώσετε ότι ορισμένες προϋποθέσεις συμβάλλουν σε περισσότερες από μία διαδρομές αλλαγής. Η Εικόνα 9 παρέχει μια μερική ανάπτυξη της ΘΤΑ, εστιάζοντας σε δύο πεδία αλλαγής. Παρατηρήστε ότι υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις που συμβάλλουν σε πολλές διαδρομές αλλαγής. Οι συνδέσεις μεταξύ αυτών των προϋποθέσεων παρουσιάζονται με διακεκομμένες γραμμές κατά μήκος των διαδρομών αλλαγής, υποδεικνύοντας την ανάγκη συντονισμού. Είναι σημαντικό να προσδιορίσετε ρητά πότε οι προϋποθέσεις τροφοδοτούν πολλές διαδρομές αλλαγής, επειδή συχνά αυτό απαιτεί την καθιέρωση ισχυρής επικοινωνίας και συντονισμού μεταξύ των ανθρώπων που εργάζονται στις διαφορετικές διαδρομές αλλαγής. Για παράδειγμα, οι εθελοντές ύδρευσης, αποχέτευσης και υγιεινής (WASH) θα εκπαιδευτούν στο πλαίσιο του έργου της UNITAS, αλλά θα υποστηρίξουν επίσης το έργο των ομάδων μητέρων (τις οποίες διαχειρίζεται μια διαφορετική ομάδα έργου μέσω ενός εταιρίου).

**Εικόνα 9: Προϋποθέσεις που συμβάλλουν σε πολλές διαδρομές αλλαγής**



### **Κριτική σκέψη: Αντιμετωπίστε τη θεωρία της αλλαγής ως ζωντανό έγγραφο**

Εάν η θεωρία της αλλαγής αντιμετωπίζεται ως στατικό έγγραφο, οι ομάδες θα υποθέσουν ότι πρέπει την αποδεχτούν και να την ακολουθήσουν, ακόμη και αφού καταστεί σαφές ότι δεν αντικατοπτρίζει με ακρίβεια το πλαίσιο του έργου. Τα μοντέλα λογικής θα πρέπει να θεωρούνται ζωντανά έγγραφα και να ενημερώνονται ανάλογα με τις ανάγκες ή όταν προκύψουν νέες πληροφορίες.

Πρέπει να επανεξετάζετε και να ελέγχετε τα μοντέλα λογικής σας καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του έργου, για να βεβαιωθείτε ότι είναι ακριβή. Οι χρηματοδοτικοί οργανισμοί υποστηρίζουν όλο και περισσότερο μια τέτοια διαδικασία ανασκόπησης. Ανάλογα με το έργο, αυτή θα μπορούσε να είναι μια σύσκεψη στοχασμού για τη ΘτΑ σε ετήσια βάση ή στο μέσο ή το κλείσιμο του έργου. Είναι σημαντικό να καταγράφετε τη μάθησή σας και να την κοινοποιείτε στους χρηματοδοτικούς οργανισμούς και σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, ώστε τα νέα έργα να μην κληρονομήσουν μια ξεπερασμένη ή ελαττωματική ΘτΑ.

Καθώς αναλογίζεστε τη ΘτΑ, προσέξτε για τυχόν «τυφλά σημεία» και «επικρατούντες μύθους» που μπορεί να υπονομεύσουν την εγκυρότητα των μοντέλων λογικής σας.

**Τα τυφλά σημεία** είναι ακούσιες παραλείψεις στη σκέψη ή σφάλματα που συμβαίνουν λόγω συνήθειας, βιαστικής κρίσης ή υπερβολικής αυτοπεποίθησης. Στην πραγματικότητα, αυτά τα τυφλά σημεία εμφανίζονται στα μοντέλα σας, επειδή αυτά αντιπροσωπεύουν τον τρόπο που σκέφτεστε.

**Οι επικρατούντες μύθοι** περιλαμβάνουν λανθασμένες υποθέσεις όπως «πρόσβαση ίσον χρήση», «γνώση ίσον δράση» και «δραστηριότητες ίσον αποτελέσματα».

Στην πράξη, τα καλά μοντέλα λογικής απαιτούν αρκετούς γύρους αναθεώρησης μέχρι να προσφέρουν μια ακριβή εικόνα για τον τρόπο που λειτουργεί το έργο σας.

Σκεφτείτε μια εμπειρία όπου η θεωρία της αλλαγής σας δεν αντικατόπτριζε με ακρίβεια το πλαίσιο του έργου σας ή την προβλεπόμενη λογική του έργου σας.

- Τι πιστεύετε ότι οδήγησε σε αυτές τις αδυναμίες στο μοντέλο λογικής σας;
- Ενημερώσατε τη ΘτΑ ώστε να αντιμετωπίσετε αυτές τις αδυναμίες; Ναι ή όχι, και γιατί;
- Δεδομένης αυτής της εμπειρίας, τι θα αλλάζατε την επόμενη φορά κατά τον σχεδιασμό της ΘτΑ;

## **2.5 Πλαίσιο αποτελεσμάτων**

Τώρα που η ομάδα της UNITAS έχει ολοκληρώσει τη ΘτΑ της, το επόμενο βήμα είναι να μεταφράσει το περιεχόμενό της σε ένα πλαίσιο αποτελεσμάτων (ΠΑ).

**Πλαίσιο αποτελεσμάτων** Ένα μοντέλο λογικής που οργανώνει τα αποτελέσματα ενός έργου σε μια σειρά σχέσεων «αν-τότε». Οι δηλώσεις στο ΠΑ διατυπώνουν την ιεραρχία των αντικειμενικών στόχων του έργου, περιγράφοντας την αιτιώδη (ή κάθετη) λογική του έργου.

Όπως και η ΘτΑ, το πλαίσιο αποτελεσμάτων, χαρτογραφεί τη λογική της στρατηγικής του έργου. Η λογική που διέπει ένα πρόγραμμα ή ένα έργο είναι ίσως πιο εύκολο να γίνει αντιληπτή με μια ματιά στο πλαίσιο αποτελεσμάτων.

Ωστόσο, η ΘτΑ και το πλαίσιο αποτελεσμάτων διαφέρουν σε ένα σημαντικό σημείο. Θα θυμάστε ότι η ΘτΑ ήταν ένα έγγραφο που παρείχε το γενικότερο πλαίσιο και προσδιόριζε όλες τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για την επίτευξη μακροπρόθεσμης αλλαγής, είτε βρίσκονταν εντός είτε εκτός του άμεσου ελέγχου του έργου, συμπεριλαμβανομένων των αλλαγών που αναμενόταν να επιτύχουν άλλοι φορείς. Το ΠΑ είναι διαφορετικό: **περιλαμβάνει μόνο παρεμβάσεις που αποτελούν άμεση ευθύνη της ομάδας έργου.**

Είναι σημαντικό η ομάδα έργου να προσδιορίσει με σαφήνεια και να προτεραιοποιήσει τα κριτήρια που θα χρησιμοποιήσει για να αποφασίσει τι θα συμπεριληφθεί στο ΠΑ και τι όχι (Εικόνα 10). Η διαχείριση των συζητήσεων που πλαισιώνουν αυτές τις αποφάσεις πρέπει να είναι σωστή, έτσι ώστε οι διαφορετικές απόψεις, οπτικές και απαιτήσεις να μπορούν να εκφραστούν με τρόπο σεβαστό και εποικοδομητικό. Μην ξεχάσετε να λάβετε υπόψη τις οπτικές και τις απαιτήσεις των εταίρων, των χρηματοδοτικών οργανισμών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών κατά τη λήψη αυτών των αποφάσεων.

**Εικόνα 10: Κριτήρια για να προσδιοριστεί τι περιλαμβάνεται στις παρεμβάσεις του έργου<sup>6</sup>**

Κατηγορία	Ενδεικτικά κριτήρια
Προτεραιοποίηση αναγκών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σε ποιες ανάγκες δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση κατά τη διάρκεια της εκτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης;</li> <li>• Η αντιμετώπιση ποιων αναγκών φαίνεται να έχει δυνητικά μεγαλύτερο αντίκτυπο;</li> <li>• Ποια άτομα θα επωφεληθούν περισσότερο;</li> <li>• Πώς θα καλυφθούν οι διαφορετικές ανάγκες που σχετίζονται με το φύλο, την ηλικία και την κοινωνικοοικονομική κατάσταση;</li> </ul>
Εξωτερικές παράμετροι του προγράμματος	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιοι άλλοι φορείς δραστηριοποιούνται στην προτεινόμενη περιοχή παρέμβασης; Ποια είναι τα δυνατά σημεία των προγραμμάτων τους;</li> </ul>
Καταλληλότητα	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Είναι η προτεινόμενη προσέγγιση αποδεκτή από τον πληθυσμό-στόχο και τις βασικές ομάδες ενδιαφερόμενων μερών; Για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα αναπαραγωγικής υγείας θα ήταν κατάλληλο και σύμφωνο με τους θρησκευτικούς και πολιτισμικούς κανόνες;</li> </ul>
Θεσμική ικανότητα	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποια είναι τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες του οργανισμού σας;</li> <li>• Ποια είναι τα επίπεδα ικανότητας των εταίρων υλοποίησης που έχετε;</li> </ul>
Διαθεσιμότητα πόρων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπάρχει διαθέσιμη χρηματοδότηση;</li> <li>• Υπάρχει προοπτική ανάπτυξης;</li> <li>• Ποιες ευκαιρίες υπάρχουν για την απόκτηση πρόσθετων πόρων;</li> </ul>

<sup>6</sup> PM4NGOs. Απρίλιος 2013. [A Guide to the PMD Pro](#).

Χρηματοοικονομική/ οικονομική σκοπιμότητα	<ul style="list-style-type: none"> <li>Δικαιολογείται η επένδυση του έργου με βάση την αναμενόμενη απόδοση;</li> </ul>
Τεχνική σκοπιμότητα και βιωσιμότητα	<ul style="list-style-type: none"> <li>Μπορεί το προτεινόμενο έργο να ολοκληρωθεί ρεαλιστικά;</li> <li>Μπορεί το έργο να συντηρηθεί και να διατηρηθεί;</li> </ul>
Στρατηγικές παράμετροι	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ποιες είναι οι στρατηγικές προτεραιότητες για τον οργανισμό σας στην περιοχή; Στη χώρα; Άλλού;</li> </ul>
Παράμετροι χαρτοφυλακίου	<ul style="list-style-type: none"> <li>Εντάσσεται το έργο στο ευρύτερο χαρτοφυλάκιο έργων του οργανισμού σας;</li> </ul>

Αφού ληφθούν αυτές οι στρατηγικές αποφάσεις, θα είστε σε θέση να προσδιορίσετε τι είναι εντός – και εκτός – του αντικειμένου του πλαισίου αποτελεσμάτων και μπορείτε να ξεκινήσετε τη χαρτογράφηση περιεχομένου από τη ΘτΑ στο πλαίσιο αποτελεσμάτων σας.

Όπως συμβαίνει με όλα τα μοντέλα λογικής, το Πλαίσιο Αποτελεσμάτων (ΠΑ) θα διαφοροποιείται όσον αφορά τον αριθμό των επιπέδων και όσον αφορά τους όρους που χρησιμοποιούνται για την περιγραφή αυτών των επιπέδων. Το υπόδειγμα ΠΑ που θα χρησιμοποιήσετε θα εξαρτηθεί από τις απαιτήσεις του χρηματοδοτικού οργανισμού σας ή, ελλείψει αυτών, εκείνες του οργανισμού σας.

Η παρακάτω εικόνα συγκρίνει ορισμένες διαφοροποιήσεις – όσον αφορά το επίπεδο αποτελεσμάτων και τους όρους που χρησιμοποιούνται – μεταξύ των ευρέως χρησιμοποιούμενων μοντέλων ΠΑ στον αναπτυξιακό τομέα. Με μια πολύπλοκη ΘτΑ, δεν θα υπάρχει απαραίτητα προφανής ευθυγράμμιση μεταξύ των επιπέδων της ΘτΑ και των επιπέδων του μοντέλου ΠΑ που χρησιμοποιείτε. Θα χρειαστεί να χρησιμοποιήσετε έναν ορισμένο βαθμό κρίσης καθώς μεταφέρετε περιεχόμενο μεταξύ των δύο μοντέλων λογικής.

**Εικόνα 11: Παραλλαγές στα μοντέλα πλαισίου αποτελεσμάτων, ανά επίπεδο και ορολογία**

Οργανισμός	Πιο μακροπρόθεσμη αλλαγή	Αλλαγή μέσου-υψηλότερου επιπέδου	Αλλαγή μέσου-χαμηλότερου επιπέδου	Απτά παραδοτέα
<a href="#">Kellogg Foundation</a>	Αντίκτυπος(ι)	Αποτέλεσμα(τα)		Εκροές
<a href="#">The Bill &amp; Melinda Gates Foundation</a>	Στρατηγικός στόχος	Πρωτεύον αποτέλεσμα	Ενδιάμεσο αποτέλεσμα	
<a href="#">USAID Results Framework</a>	Αναπτυξιακός στόχος(οι)	Ενδιάμεσα αποτελέσματα	Υπο-ενδιάμεσα αποτελέσματα	

Ο Οδηγός MEAL DPro χρησιμοποιεί ένα μοντέλο ΠΑ τεσσάρων επιπέδων που περιλαμβάνει μια ιεραρχία αντικειμενικών στόχων που αποτελείται από έναν τελικό στόχο, στρατηγικούς στόχους, ενδιάμεσα

αποτελέσματα και εκροές. Σημειώστε πώς η συμπερίληψη των εκροών - που συχνά θεωρούνται παραδοτέα του έργου - αποσαφηνίζει την επιλεγμένη στρατηγική παρέμβασης του έργου με απτό τρόπο. Ιδιαίτερα με τη συμπερίληψη ορισμένων βασικών εκροών, το πλαίσιο αποτελεσμάτων μπορεί να είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο επικοινωνίας, δείχνοντας τι σκοπεύει να επιτύχει το έργο και πώς, με απλό αλλά όχι απλοϊκό τρόπο.

**Εικόνα 12: Η ιεραρχία αντικειμενικών στόχων τεσσάρων επιπέδων<sup>7</sup>**

Επίπεδο	Περιγραφή
<b>Τελικός στόχος</b>	Ο τελικός στόχος περιγράφει την πιο μακροπρόθεσμη, ευρύτερη ανάπτυξη στην οποία συμβάλλει το έργο. Οι δηλώσεις τελικών στόχων είναι συνήθως φιλόδοξες και εστιάζουν σε καταστάσεις βιωσιμότητας, μέσων διαβίωσης, ευημερίας κ.λπ.
<b>Στρατηγικοί στόχοι (ΣΣ)</b>	Οι ΣΣ εκφράζουν τον κεντρικό σκοπό του έργου. Περιγράφουν τα σημαντικά οφέλη που αναμένονται μέχρι το τέλος του έργου. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι ΣΣ αντιμετωπίζουν τις άμεσες αιτίες του κεντρικού προβλήματος.
<b>Ενδιάμεσα αποτελέσματα (ΕΑ)</b>	Τα ΕΑ εκφράζουν τις αναμενόμενες αλλαγές στις συμπεριφορές, τα συστήματα, τις πολιτικές ή τους θεσμούς ως αποτέλεσμα των εκροών και των δραστηριοτήτων του έργου.  Για παράδειγμα: Υιοθέτηση νέων συμπεριφορών ή δεξιοτήτων, που προωθούνται από το έργο, από τους συμμετέχοντες στο έργο· επέκταση της εμβέλειας ή της κάλυψης του έργου· νέοι τρόποι οργάνωσης ή διαχείρισης συστημάτων· αλλαγές στην πολιτική· ή οτιδήποτε άλλο δείχνει ότι οι εκροές του έργου χρησιμοποιούνται από τους στοχευόμενους συμμετέχοντες. Αυτά ονομάζονται «ενδιάμεσα» επειδή η πρόοδος σε αυτό το επίπεδο είναι ένα απαραίτητο βήμα προς την επίτευξη των ΣΣ. Μπορεί να υπάρχουν περισσότερα από ένα ΕΑ για κάθε ΣΣ.
<b>Εκροές</b>	Οι εκροές είναι τα παραδοτέα που προκύπτουν από τις δραστηριότητες του έργου. Περιλαμβάνουν προϊόντα, αγαθά, υπηρεσίες, γνώσεις, δεξιότητες και νοοτροπίες (π.χ. τα άτομα εκπαιδεύονται με αυξημένες γνώσεις και δεξιότητες, κατασκευάζονται ποιοτικοί δρόμοι). Μπορεί να υπάρχουν περισσότερες από μία εκροές για κάθε ΕΑ.

Οι περιγραφές των επιπέδων αντικειμενικών στόχων στην Εικόνα 12 περιγράφουν τους τύπους των δηλώσεων που βρίσκονται σε κάθε επίπεδο του ΠΑ. Οι διατυπώσεις των αντικειμενικών στόχων σας θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν την κλίμακα και την πολυπλοκότητα του συγκεκριμένου έργου σας. Για παράδειγμα, ένα μονοετές έργο μπορεί να αναμένει να επιτύχει έναν ΣΣ που θα διαφέρει σημαντικά από εκείνον ενός πενταετούς έργου. Απαιτείται κρίση καθώς συντάσσετε διατυπώσεις αντικειμενικών στόχων.

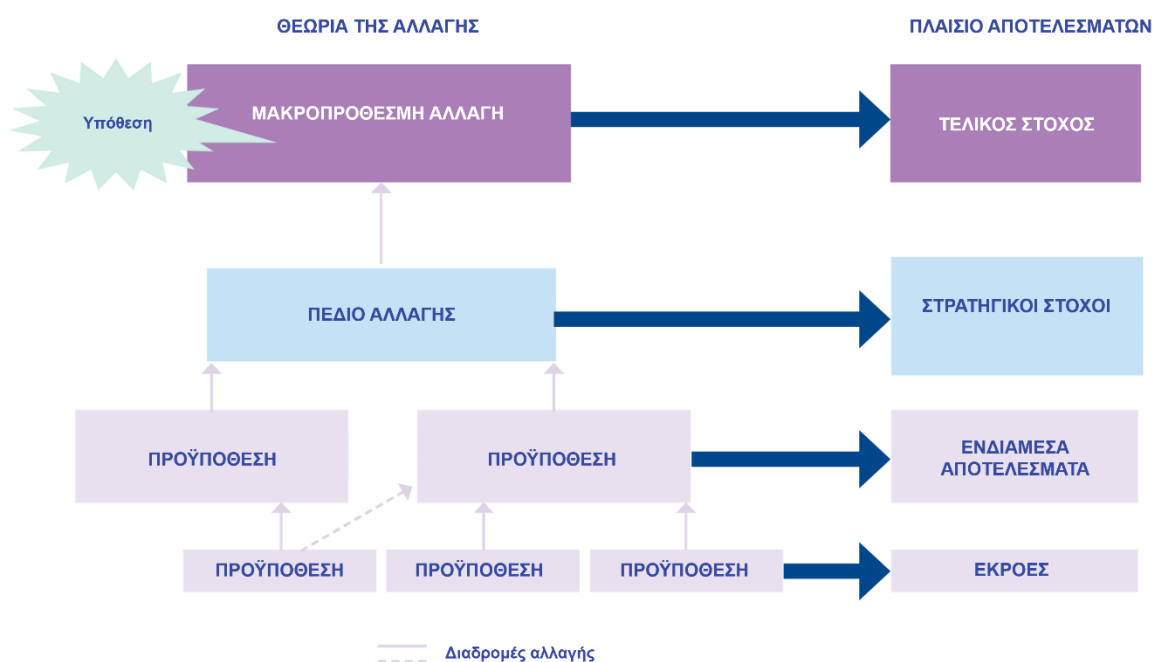
<sup>7</sup> Προσαρμογή από: Catholic Relief Services. 2015. [ProPack I: The CRS Project Package; Project design guidance for CRS project and program managers.](#)

Η Εικόνα 13 παρέχει ένα παράδειγμα μετάφρασης των περιεχομένων μιας ΘτΑ σε ένα ΠΑ που χρησιμοποιεί το υπόδειγμα ΠΑ τεσσάρων επιπέδων του MEAL DPro:

- Το επίπεδο του *τελικού στόχου* στο ΠΑ είναι σύμφωνο με τη *μακροπρόθεσμη αλλαγή* που προσδιορίζεται στη ΘτΑ.
- Το επίπεδο *στρατηγικών στόχων* στο ΠΑ αντιστοιχεί στις δηλώσεις της ΘτΑ που βρίσκονται στο επίπεδο των *πεδίων αλλαγής*.
- Τα επίπεδα *ενδιάμεσων αποτελεσμάτων* και *εκροών* αντιστοιχούν στις *προϋποθέσεις* της ΘτΑ.

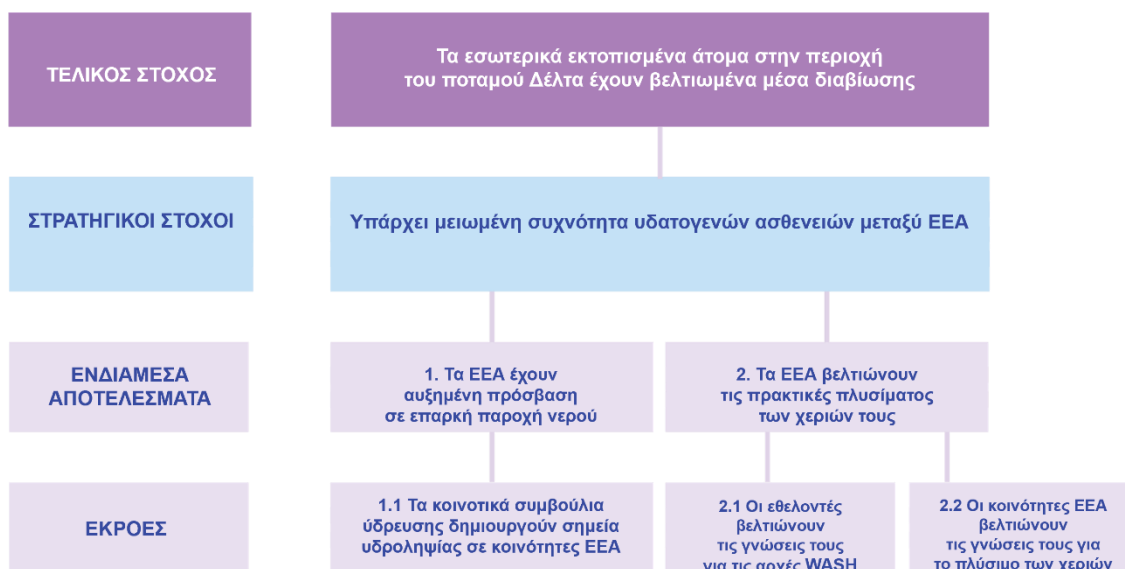
Να θυμάστε, ωστόσο, ότι δεν περιλαμβάνονται όλες οι προϋποθέσεις της ΘτΑ στο ΠΑ, παρά μόνο εκείνες που αποτελούν ευθύνη του συγκεκριμένου έργου σας.

**Εικόνα 13: Μετάφραση του περιεχομένου της θεωρίας της αλλαγής σε διατύπωση αντικειμενικών στόχων του πλαισίου αποτελεσμάτων**



Για να κατανοήσουμε καλύτερα τα στοιχεία του ΠΑ, ας επιστρέψουμε στο έργο της UNITAS. Σε συνεργασία με εταίρους, χρηματοδοτικούς οργανισμούς και μέλη της κοινότητας, η ομάδα έργου δημιούργησε το ακόλουθο ΠΑ.

**Εικόνα 14: Πλαίσιο αποτελεσμάτων για το έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα**



Συντάξτε όλες τις διατυπώσεις αντικειμενικών στόχων με σαφήνεια, χρησιμοποιώντας ολοκληρωμένες προτάσεις, και φροντίστε να συμπεριλάβετε πληροφορίες που υποδεικνύουν:

- **Ποιες ομάδες αλλάζουν;** Άτομα; Κοινότητες; Πληθυσμοί; Κυβερνήσεις; Θεσμοί;
- **Τι αλλάζει;** Κάλυψη; Συμπεριφορά; Γνώσεις; Τεχνολογίες; Μοντέλα; Δεδομένα; Συστήματα; Πολιτικές;
- **Ποια είναι η κατεύθυνση ή η φύση της αλλαγής;** Αύξηση; Μείωση; Βελτίωση; Περιορισμός; Υιοθέτηση; Καθιέρωση; Χρήση; Ενσωμάτωση;

Η Εικόνα 15 παρέχει πρόσθετες κατευθυντήριες οδηγίες για τη διατύπωση των αντικειμενικών στόχων σε διαφορετικά επίπεδα του ΠΑ.

**Εικόνα 15: Σύνταξη διατυπώσεων αντικειμενικών στόχων για το πλαίσιο αποτελεσμάτων**

Διατυπώσεις αντικειμενικών στόχων	Πώς να τις συντάξετε
Τελικός στόχος	Συντάξτε ολοκληρωμένη πρόταση, σαν να έχει ήδη επιτευχθεί. Χρησιμοποιήστε τις γενικές κοινότητες των προβλεπόμενων συμμετεχόντων ως θέμα της πρότασης.
Στρατηγικοί στόχοι	Συντάξτε ολοκληρωμένη πρόταση, σαν να έχουν ήδη επιτευχθεί. Χρησιμοποιήστε τις στοχευόμενες ομάδες συμμετεχόντων ως θέμα της πρότασης.
Ενδιάμεσα αποτελέσματα	Συντάξτε ολοκληρωμένη πρόταση, σαν να έχουν ήδη επιτευχθεί. Χρησιμοποιήστε τα συγκεκριμένα άτομα ή τις ομάδες των οποίων η συμπεριφορά αναμένεται να αλλάξει ως θέμα της πρότασης.

Εκροές	Συντάξτε ολοκληρωμένη πρόταση, σαν να έχουν ήδη επιτευχθεί. Χρησιμοποιήστε τα συγκεκριμένα άτομα ή τις ομάδες που λαμβάνουν τις εκροές ως θέμα της πρότασης.
--------	--

Η κάθετη λογική του έργου καθίσταται σαφής καθώς εξετάζετε τους συσχετισμούς μεταξύ των επιπέδων του ΠΑ. Η λογική της ιεραρχίας οργανώνεται ως εξής:

- Η μακροπρόθεσμη αλλαγή διατυπώνεται στην κορυφή της ιεραρχίας.
- Προχωρώντας προς τα κάτω, η ιεραρχία των αντικειμενικών στόχων καταδεικνύει πώς θα επιτευχθεί ένα αποτέλεσμα με την επίτευξη των αποτελεσμάτων κάτω από αυτό.
- Προχωρώντας προς τα πάνω, η ιεραρχία των αντικειμενικών στόχων καταδεικνύει γιατί ένα αποτέλεσμα χαμηλότερου επιπέδου είναι απαραίτητο για την επίτευξη του αποτελέσματος του επόμενου επιπέδου.

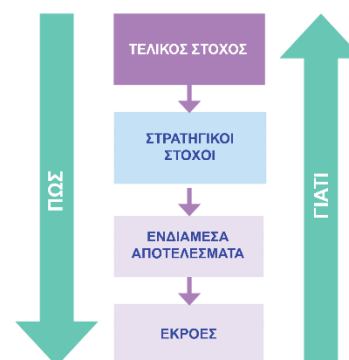
## 2.6 Λογικό πλαίσιο (Logframe)

Αφού ολοκληρωθεί το ΠΑ, το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη του λογικού πλαισίου ή Logframe του έργου.

**Logframe** Ένα μοντέλο λογικής που περιγράφει τα βασικά χαρακτηριστικά του έργου (αντικειμενικοί στόχοι, δείκτες, μέθοδοι μέτρησης και υποθέσεις) και αναδεικνύει τους λογικούς συσχετισμούς μεταξύ τους. Με τη συμπερίληψη αυτών των πρόσθετων στοιχείων, το Logframe παρέχει τη βάση για τη μετέπειτα ανάπτυξη του πλάνου ΠΑΛΜ.

Όπως η θεωρία της αλλαγής και το πλαίσιο αποτελεσμάτων, ο στόχος του Logframe είναι να επικοινωνήσει τον σκοπό και τα κύρια στοιχεία ενός έργου όσο το δυνατόν σαφέστερα και απλούστερα. Ωστόσο, το Logframe περιλαμβάνει πληροφορίες που λείπουν από τη ΘτΑ και το ΠΑ. Ειδικότερα, περιλαμβάνει τα εξής:

- **Οι δείκτες** είναι μέτρα που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της προόδου, την αποτύπωση της αλλαγής ή την αξιολόγηση της απόδοσης του έργου.
- **Οι μέθοδοι μέτρησης** προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο το έργο θα συγκεντρώσει τα δεδομένα για την παρακολούθηση της προόδου των δεικτών.



Όπως συμβαίνει με όλα τα μοντέλα λογικής, υπάρχουν πολλές παραλλαγές των Logframes. Αυτός ο οδηγός χρησιμοποιεί έναν πίνακα πέντε επιπέδων για να δομήσει το Logframe.

Εικόνα 16: Υπόδειγμα Logframe

Διατυπώσεις αντικειμενικών στόχων	Δείκτες	Μέθοδοι μέτρησης	Υποθέσεις
Τελικός στόχος			
Στρατηγικοί στόχοι			
Ενδιάμεσα αποτελέσματα			
Εκροές			
Δραστηριότητες			

## 2.7 Διατύπωση αντικειμενικών στόχων (Στήλη 1)

Η πρώτη στήλη του Logframe περιλαμβάνει τις διατυπώσεις των αντικειμενικών στόχων που δημιουργήθηκαν αρχικά για το ΠΑ. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι διατυπώσεις αντικειμενικών στόχων ορίζουν την «κάθετη λογική» του έργου.

Πιθανότατα παρατηρήσατε επίσης ότι το Logframe περιλαμβάνει μια διατύπωση αντικειμενικών στόχων που δεν συμπεριλήφθηκε στο πλαίσιο αποτελεσμάτων: τις δραστηριότητες.

**Οι δραστηριότητες** περιγράφουν τις εργασίες που θα διεξαχθούν για την επίτευξη των εκροών του έργου.

Το ΠΑ δεν περιλάμβανε διατυπώσεις επιπέδου δραστηριοτήτων, οπότε θα πρέπει να αναπτύξετε αυτές τις διατυπώσεις για να τις συμπεριλάβετε στο Logframe. Τα παραδείγματα δραστηριοτήτων για το έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα περιλαμβάνουν τα εξής:

*«Η ομάδα της UNITAS αναπτύσσει τη μορφή της έκθεσης ποιότητας του συμβουλίου ύδρευσης»*

*«Η UNITAS και το συμβούλιο ύδρευσης προσδιορίζουν και κατασκευάζουν νέα σημεία υδροληψίας»*

*«Η UNITAS προμηθεύεται και διανέμει υλικά σημείων υδροληψίας»*

*«Τα κοινοτικά συμβούλια ύδρευσης προσδιορίζονται, εκπαιδεύονται και λειτουργούν»*

*«Η ομάδα αποχέτευσης αναπτύσσει υλικό και μηχανισμούς εκστρατείας για το πλύσιμο των χεριών»*

Στα υψηλότερα επίπεδα του Logframe (τελικός στόχος και στρατηγικοί στόχοι), οι διατυπώσεις των αντικειμενικών στόχων τείνουν να είναι πιο στρατηγικές και επικεντρώνονται στη περιγραφή των αποτελεσμάτων του έργου. Η πρόοδος σε σχέση με αυτές τις διατυπώσεις παρακολουθείται μέσω της αξιολόγησης. Για να παρακολουθήσετε την πρόοδο, θα πρέπει να απαντήσετε σε ερωτήματα **αξιολόγησης** όπως: *Οδηγεί το έργο στις αλλαγές που προβλέψαμε; Είναι βιώσιμες οι αλλαγές; Υπάρχουν αλλαγές στη συμπεριφορά; Υιοθετούνται νέες πρακτικές;*

Στα χαμηλότερα επίπεδα του Logframe (εκροές και δραστηριότητες), οι διατυπώσεις των αντικειμενικών στόχων τείνουν να είναι πιο λειτουργικές και επικεντρώνονται στη περιγραφή των εκροών του έργου. Η πρόοδος σε σχέση με αυτές τις διατυπώσεις αντικειμενικών στόχων παρακολουθείται μέσω της παρακολούθησης. Για να παρακολουθήσετε την πρόοδο, θα πρέπει να απαντήσετε σε ερωτήματα παρακολούθησης όπως: *Κάναμε αυτό που είπαμε ότι θα κάναμε; Παραδίδουμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αναφέραμε;*

## 2.8 Υποθέσεις (Στήλη 4)

Πριν συμπληρώσετε τις στήλες 2 και 3 (δείκτες και μέθοδοι μέτρησης), είναι χρήσιμο να συμπληρώσετε πρώτα τη στήλη 4 του Logframe, τις υποθέσεις.

Οι υποθέσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές στο Logframe, επειδή συμπληρώνουν την «κάθετη λογική» της ιεραρχίας των αντικειμενικών στόχων εισάγοντας την «οριζόντια λογική» του έργου. Σε έναν ιδανικό κόσμο, η κάθετη λογική θα ίσχυε πάντα: οι δραστηριότητες οδηγούν σε εκροές, οι εκροές οδηγούν σε ενδιάμεσα αποτελέσματα, και ούτω καθεξής. Η ρητή διατύπωση των υποθέσεων παρέχει έναν έλεγχο πραγματικότητας επισημαίνοντας ότι η κάθετη λογική επιτυγχάνει *εάν και μόνο εάν* οι υποθέσεις σε κάθε επίπεδο του Logframe ισχύουν.

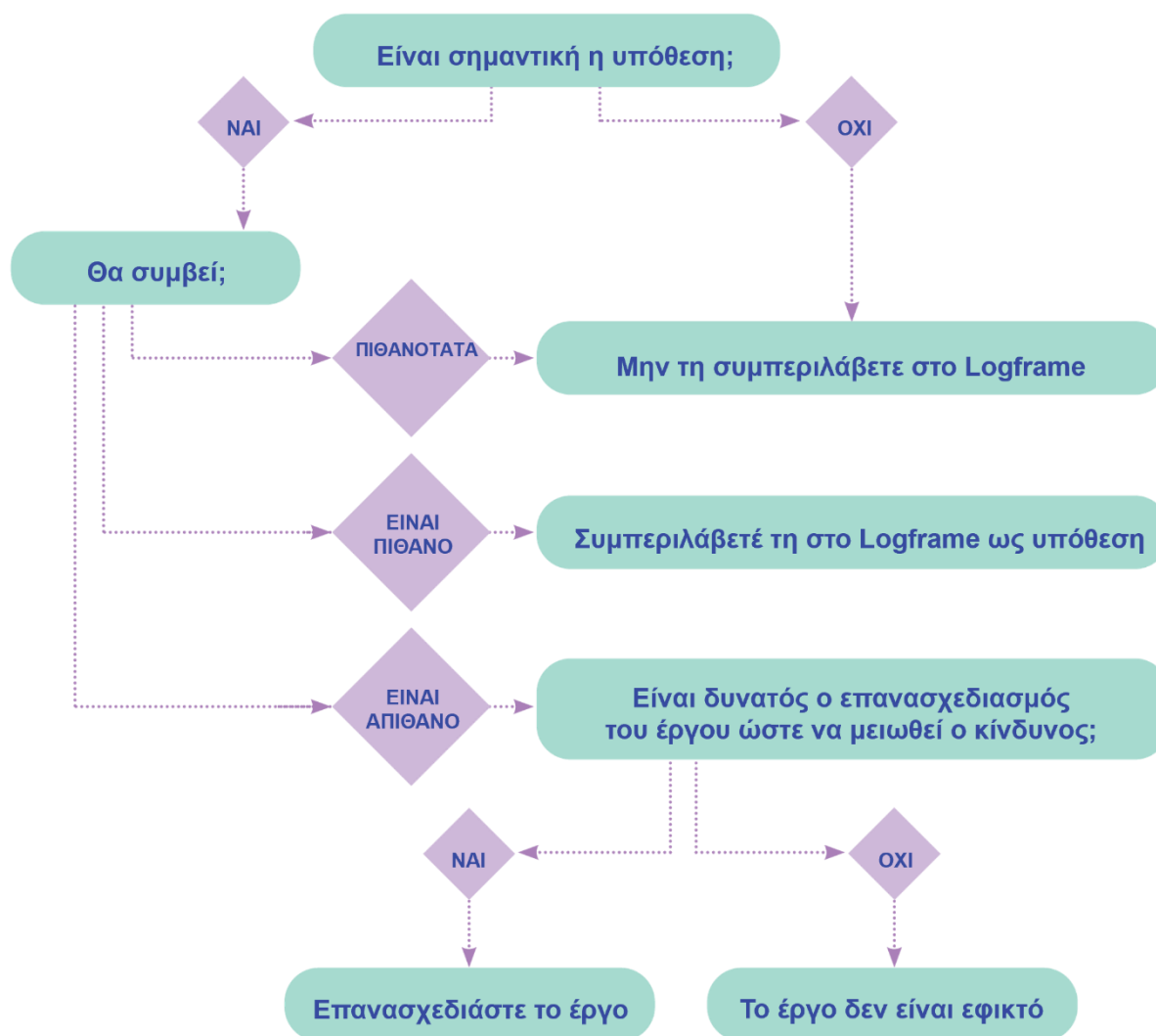
**Εικόνα 17: Η κάθετη και οριζόντια λογική του Logframe**

Διατυπώσεις αντικειμενικών στόχων		Υποθέσεις
Τελικός στόχος		
Στρατηγικοί στόχοι	←	<b>AN</b> οι στρατηγικοί στόχοι επιτευχθούν και οι υποθέσεις ισχύουν σε επίπεδο στρατηγικών στόχων, <b>TOTE</b> θα πρέπει όλοι να συνεισφέρουν στον τελικό στόχο
Ενδιάμεσα αποτελέσματα	←	<b>AN</b> τα ενδιάμεσα αποτελέσματα παραχθούν και οι υποθέσεις ισχύουν σε επίπεδο ενδιάμεσων αποτελεσμάτων, <b>TOTE</b> οι στρατηγικοί στόχοι μπορούν να επιτευχθούν
Εκροές	←	<b>AN</b> οι εκροές ολοκληρωθούν και οι υποθέσεις ισχύουν σε επίπεδο εκροών, <b>TOTE</b> τα ενδιάμεσα αποτελέσματα μπορούν να παραχθούν
Δραστηριότητες	←	<b>AN</b> οι δραστηριότητες διεξαχθούν και οι υποθέσεις ισχύουν σε επίπεδο δραστηριοτήτων, <b>TOTE</b> οι εκροές μπορούν να ολοκληρωθούν

Μάθαμε ήδη για τις υποθέσεις προηγουμένως όταν συζητούσαμε τη ΘτΑ. Κατ' αρχήν, μπορείτε να αντιγράψετε τις υποθέσεις της ΘτΑ στο Logframe σας. Να θυμάστε ότι η ΘτΑ είναι μια πολύ ευρύτερη εικόνα ολόκληρου του πλαισίου του έργου, επομένως περιλαμβάνει υποθέσεις που ενδέχεται να μην επηρεάζουν άμεσα τις διατυπώσεις των αντικειμενικών στόχων στο Logframe σας.

Το δέντρο αποφάσεων στην παρακάτω εικόνα μπορεί να βοηθήσει την ομάδα σας να αποφασίσει ποιες υποθέσεις θα συμπεριλάβει στο Logframe. Αφιερώστε χρόνο για να εξετάσετε τις υποθέσεις, ώστε να διασφαλίσετε ότι ο σχεδιασμός του έργου έχει κάνει ό,τι είναι δυνατόν για να μειώσει τους σχετικούς κινδύνους και έχει εντοπίσει τις υποθέσεις που θα χρειαστούν επιβεβαίωση.

**Εικόνα 18: Δέντρο αποφάσεων για την επιλογή των υποθέσεων του Logframe**



## 2.9 Δείκτες (Στήλη 2)

Ο προσδιορισμός των σωστών δεικτών είναι ένα κρίσιμο βήμα στη διαδικασία ΠΑΛΜ, επειδή οι δείκτες γίνονται τα δομικά στοιχεία του προγραμματισμού και της υλοποίησης του ΠΑΛΜ σας.

**Δείκτης** Ένα μέτρο που χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση της προόδου, την αποτύπωση της αλλαγής ή την αξιολόγηση της απόδοσης του έργου.

Κατά τον προσδιορισμό των δεικτών για το Logframe, ξεκινήστε ρωτώντας «*Ποιες πληροφορίες χρειάζομαι και γιατί τις χρειάζομαι;*»

Αναρωτηθείτε, χρειάζομαι δεδομένα για:

- συμμόρφωση με τις απαιτήσεις υποβολής αναφορών του χρηματοδοτικού οργανισμού;
- εκτίμηση του επιπέδου προόδου και επίτευξης του έργου;
- ανάλυση τυχόν απόκλισης μεταξύ της αναμενόμενης και της πραγματικής απόδοσης;
- κατανόηση του τρόπου με τον οποίο συμβαίνει η αλλαγή; Για κατανόηση του λόγου για τον οποίο συμβαίνει η αλλαγή;
- κοινοποίηση και συζήτηση των αποτελεσμάτων με κοινοτικές ομάδες, κυβερνητικές υπηρεσίες ή άλλους οργανισμούς;

Οι απαντήσεις σας σε αυτά τα ερωτήματα θα σας βοηθήσουν να προσδιορίσετε τους δείκτες που θα πρέπει να χρησιμοποιήσετε και τον αριθμό των δεικτών που θα χρειαστείτε. Για παράδειγμα, ενώ ο χρηματοδοτικός σας οργανισμός μπορεί να απαιτήσει έναν συγκεκριμένο δείκτη για να τεκμηριώσει τις αναφορές του, μπορεί να χρειαστείτε έναν διαφορετικό τύπο δείκτη για να τεκμηριώσετε τις αποφάσεις σας και να ενημερώσετε τις κοινότητές σας.

### Κριτική σκέψη: Πόσοι δείκτες;

Κάθε διατύπωση αντικειμενικών στόχων απαιτεί τουλάχιστον έναν δείκτη, και μερικές φορές περισσότερους ανάλογα με τις πληροφορίες που χρειάζεστε. Ωστόσο, οι περισσότεροι δείκτες δεν είναι απαραίτητα καλύτεροι! Να θυμάστε ότι η συλλογή δεδομένων για την παρακολούθηση δεικτών απαιτεί χρόνο και χρήμα. Το κλειδί για ένα καλό σύνολο δεικτών είναι η ποιότητα και η χρησιμότητά τους. Προσέχετε να μη συλλέγετε πληροφορίες που δεν χρειάζεστε ή δεν θα χρησιμοποιήσετε.

Σκεφτείτε μια εμπειρία όπου προσδιορίσατε περισσότερους δείκτες από ό,τι χρειαζόταν για την παρακολούθηση των διατυπώσεων αντικειμενικών στόχων σας.

- Τι συνέβη;
- Ποιες ήταν οι επιπτώσεις και ο αντίκτυπος του καθορισμού υπερβολικά πολλών δεικτών;
- Με τις γνώσεις που έχετε τώρα, τι θα αλλάζατε;

Ο τύπος των πληροφοριών που χρειάζεστε θα εξαρτηθεί επίσης από τον τύπο της διατύπωσης των αντικειμενικών στόχων που προορίζεται να παρακολουθεί ο δείκτης.

### Εικόνα 19: Περιγραφή δεικτών ανά επίπεδο διατύπωσης αντικειμενικών στόχων

Διατύπωση αντικειμενικών	Περιγραφή δείκτη
--------------------------	------------------

στόχων	
<b>Τελικός στόχος</b>	Γενικά, ένα Logframe έργου δεν θα περιλάμβανε δείκτες σε αυτό το επίπεδο. Οι δείκτες σε επίπεδο τελικού στόχου αποτυπώνουν πιο μακροπρόθεσμο αντίκτυπο που συνήθως δεν επιτυγχάνεται μέσω της ολοκλήρωσης ενός μόνο έργου. Αντίθετα, μπορεί να απαιτεί αλλαγές που προκαλούνται από πολλές πρωτοβουλίες.
<b>Στρατηγικοί στόχοι</b>	Οι δείκτες αποτυπώνουν την αλλαγή που επιδιώκεται, συχνά από μία μόνο πρωτοβουλία, μεταξύ των ευρύτερων συμμετεχόντων, πληθυσμών-στόχων και εταίρων.
<b>Ενδιάμεσα αποτελέσματα</b>	Οι δείκτες αποτυπώνουν τις αναμενόμενες αλλαγές σε αναγνωρίσιμες συμπεριφορές μιας συγκεκριμένης ομάδας ή τις αναμενόμενες αλλαγές σε συστήματα, πολιτικές ή θεσμούς που απαιτούνται για την επίτευξη του υψηλότερου αποτελέσματος.
<b>Εκροές</b>	Οι δείκτες αποτυπώνουν απτά αγαθά και υπηρεσίες που παρέχονται από την πρωτοβουλία. Παραδείγματα γλώσσας σε επίπεδο εκροών περιλαμβάνουν: εκπαίδευση ατόμων με αυξημένες γνώσεις και δεξιότητες, κατασκευή ποιοτικών δρόμων, παράδοση αγαθών και εκτέλεση υπηρεσιών.
<b>Δραστηριότητες</b>	Εάν δεν έχει δοθεί συγκεκριμένη εντολή από τον οργανισμό σας ή έναν χρηματοδοτικό οργανισμό, τα υποδείγματα Logframe δεν αναπτύσσουν συνήθως δείκτες για την παρακολούθηση της ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων. Αυτό συμβαίνει επειδή: <ul style="list-style-type: none"> <li>• οι δείκτες δραστηριοτήτων δηλώνονται συχνά στις ίδιες τις περιγραφές δραστηριοτήτων·</li> <li>• είναι όλο και πιο συνηθισμένη η διαχείριση δραστηριοτήτων ως μέρος ενός λεπτομερούς σχεδίου υλοποίησης, όχι στο Logframe.</li> </ul>

Αφού ξεκαθαρίσετε ποιες πληροφορίες χρειάζεστε, μπορείτε να αρχίσετε να προσδιορίζετε τους δείκτες του Logframe. Καθώς προσδιορίζετε τους δείκτες, μπορείτε να χρησιμοποιείτε τη λίστα ελέγχου SMART δεικτών (Εικόνα 20) για να διαπιστώσετε εάν πληρούν τα πρότυπα ποιότητας. Το SMART είναι ένας μνημονικός κανόνας που προσδιορίζει πέντε κριτήρια – συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, σχετικοί, χρονικά ορισμένοι – που όλα μαζί βοηθούν τις ομάδες να αξιολογήσουν την ποιότητα των δεικτών του έργου.

#### Εικόνα 20: Λίστα ελέγχου SMART δεικτών

<b>Συγκεκριμένοι</b>	Οι δείκτες πρέπει να συνδέονται πολύ στενά με τους επιθυμητούς τομείς βελτίωσης που εκφράζονται στις διατυπώσεις αντικειμενικών στόχων που αντιπροσωπεύουν και πρέπει να περιλαμβάνουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ποσότητα</b> Η αναμενόμενη αριθμητική έκφραση του τι πρέπει να επιτευχθεί</li> <li>• <b>Ποιότητα</b> Τα αναμενόμενα επιτεύγματα περιγράφονται με τη χρήση λέξεων ή/και γραφικών</li> </ul>
----------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Τοποθεσία</b> Το γεωγραφικό όριο των αναμενόμενων επιτευγμάτων</li> <li>● <b>Πληθυσμός-στόχος</b> Το άτομο ή τα άτομα που αναμένεται να κάνουν/βιώσουν την αναμενόμενη αλλαγή.</li> </ul>
<b>Μετρήσιμοι</b>	Οι δείκτες θα πρέπει να συντάσσονται με τρόπο που προάγει την ακριβή αξιολόγηση της προόδου.
<b>Εφικτοί</b>	Οι δείκτες πρέπει να είναι εφικτοί, δεδομένου του προϋπολογισμού, του χρονοδιαγράμματος και των διαθέσιμων πόρων.
<b>Σχετικοί</b>	Οι δείκτες πρέπει να μετρούν με ακρίβεια την αλλαγή που θέλετε να παρακολουθήσετε.
<b>Χρονικά ορισμένοι</b>	Οι δείκτες πρέπει να προσδιορίζουν το χρονικό πλαίσιο εντός του οποίου αναμένεται να συμβεί η αλλαγή.

Για να κατανοήσουμε τα στοιχεία των ισχυρών δεικτών, ας εξετάσουμε δύο δείκτες που δημιουργήθηκαν για το έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα. Καθώς εξετάζετε τους δύο δείκτες, είναι σαφές ότι έχουν συνταχθεί με τρόπο που είναι συγκεκριμένος, μετρήσιμος και χρονικά ορισμένος. Ως τελικό βήμα για την αξιολόγηση της ποιότητας του δείκτη, η ομάδα θα πρέπει να καθορίσει εάν οι δείκτες είναι επίσης εφικτοί και σχετικοί.

#### **Εικόνα 21: Ενδεικτικοί δείκτες από το έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα**

<b>Δηλώσεις δεικτών</b>	<b>Κάθε τρίμηνο, το 100% των σημείων υδροληψίας που διαχειρίζονται τα κοινοτικά συμβούλια ύδρευσης πληρούν τα πρότυπα ποιότητας νερού του ΠΟΥ</b>	<b>Μέχρι το 3ο έτος του έργου, το 80% των ΕΕΑ επιδεικνύουν τη γνώση ότι τα χέρια πρέπει να πλένονται με σαπούνι μετά από κρίσιμα συμβάντα</b>
Τι μετριέται	Ποιότητα νερού	Γνώση ότι τα χέρια πρέπει να πλένονται με σαπούνι μετά από κρίσιμα συμβάντα
Πληθυσμός-στόχος	Σημεία υδροληψίας που διαχειρίζονται τα κοινοτικά συμβούλια ύδρευσης	ΕΕΑ
Μονάδα μέτρησης	Ποσοστό	Ποσοστό
Κατεύθυνση, μέγεθος ή σημασία της αλλαγής	100%	80%
Χρονικό πλαίσιο	Τριμηνιαίος	Μέχρι το 3ο έτος του έργου

**Ποιος τύπος δείκτη συλλέγει καλύτερα τις πληροφορίες που χρειάζομαι;**

### Τυποποιημένοι ή προσαρμοσμένοι δείκτες;

Πριν επενδύσετε χρόνο και χρήματα στη δημιουργία δεικτών, εξετάστε εάν υπάρχουν τυποποιημένοι, επικυρωμένοι δείκτες που μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν ή να τροποποιηθούν για τις ανάγκες σας. Πέρα από την εξοικονόμηση χρόνου και χρημάτων, οι λόγοι για τη χρήση τυποποιημένων δεικτών μπορεί να είναι οι παρακάτω:

**Ποιότητα δεικτών:** Οι τυποποιημένοι δείκτες έχουν δοκιμαστεί σε προηγούμενα έργα και σε πολλαπλά πλαίσια. Έτσι, αναγνωρίζονται παγκοσμίως για την ποιότητά τους και έχουν ιστορικό παροχής έγκυρων και αξιόπιστων δεδομένων.

**Απαιτήσεις χρηματοδοτικών οργανισμών:** Ελέγχετε πάντα τις συμφωνίες χρηματοδότησής σας για να επιβεβαιώσετε εάν οι χρηματοδοτικοί οργανισμοί απαιτούν τη χρήση συγκεκριμένων δεικτών.

**Συγκέντρωση δεδομένων:** Η χρήση τυποποιημένων δεικτών βοηθά τους οργανισμούς να συγκρίνουν δεδομένα σε ολόκληρο τον οργανισμό και σε ολόκληρο τον τομέα. Αυτό καθιστά δυνατή τη σύγκριση αποτελεσμάτων και την επικοινωνία μεταξύ πολλών έργων και προγραμμάτων.

Υπάρχουν ήδη εκατοντάδες τυποποιημένοι δείκτες για τα έργα. Αυτοί περιλαμβάνουν δείκτες για την επισιτιστική ασφάλεια, τη διατροφή, την υγεία, το WASH (ύδρευση, αποχέτευση και υγιεινή), τη στέγαση, την εκπαίδευση, την προστασία, την οικονομική ένταξη, το φύλο, τη διακυβέρνηση, τη γεωργία και την υγεία μητέρων και παιδιών. Έχουν δημιουργηθεί πολλές πηγές για την υποστήριξη της χρήσης τυποποιημένων δεικτών. Η Εικόνα 22 παρουσιάζει μερικές από τις πιο εκτεταμένες και διεξοδικές πηγές για τον προσδιορισμό τυποποιημένων δεικτών.

### Εικόνα 22: Πηγές για τυποποιημένους δείκτες

Πηγή	Περιγραφή και κύρια προβλεπόμενη χρήση
<a href="#">IndiKit</a>	Μια διαδικτυακή πηγή που παρέχει καλά διατυπωμένους δείκτες πρωτοβουλιών και καθοδήγηση σχετικά με τον σωστό τρόπο συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων που απαιτούνται για κάθε δείκτη.
<a href="#">Sphere Minimum Standards</a>	Ένα διεθνώς αναγνωρισμένο σύνολο κοινών αρχών και καθολικών ελάχιστων προτύπων στις ανθρωπιστικές δράσεις.
<a href="#">USAID</a>	Ένας κατάλογος πρόσφατων πηγών δεικτών σε όλους τους τομείς, συμπεριλαμβανομένων εγχειριδίων δεικτών, βάσεων δεδομένων, εργαλείων και δεικτών. Οι πηγές είναι τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές της USAID.
<a href="#">Bond Impact Builder</a>	Ένα διαδικτυακό κέντρο αποτελεσμάτων, δεικτών και εργαλείων συλλογής δεδομένων που έχουν σχεδιαστεί για να βοηθούν τους οργανισμούς να παρακολουθούν και να αξιολογούν τις πρωτοβουλίες τους.

Γενικά, συνιστώνται και προτιμώνται τυποποιημένοι δείκτες όποτε είναι δυνατόν, ειδικά για στόχους υψηλότερου επιπέδου. Ωστόσο, θα υπάρξουν περιπτώσεις όπου δεν είναι διαθέσιμοι τυποποιημένοι δείκτες ή δεν ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες πληροφόρησής σας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, θα πρέπει να αναπτύξετε έναν προσαρμοσμένο δείκτη.

Επιστρέφοντας στο παράδειγμα του έργου ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα, η ομάδα της UNITAS πρέπει να προσδιορίσει έναν δείκτη για το Ενδιάμεσο Αποτέλεσμα 1: «*Τα ΕΕΑ έχουν βελτιωμένη πρόσβαση σε επαρκή παροχή νερού*». Η ομάδα επιλέγει έναν τυποποιημένο δείκτη που βασίζεται στην καθοδήγηση του ΠΟΥ για την ελάχιστη ποσότητα νερού που απαιτείται για πόση, μαγείρεμα και πλύσιμο.<sup>8</sup> Ο δείκτης αναφέρει: «*Μέχρι το 3ο έτος του έργου, κατά μέσο όρο 30 λίτρα νερού ανά άτομο την ημέρα είναι διαθέσιμα στα ΕΕΑ μέσω ενός σημείου υδροληψίας*».

### **Άμεσοι ή έμμεσοι δείκτες;**

Συχνά είναι σχετικά εύκολο να παρακολουθείτε την αλλαγή εξετάζοντας άμεσα ό,τι προσπαθείτε να μετρήσετε. Για παράδειγμα, εάν θέλετε να μάθετε πόσα πηγάρια κατασκευάστηκαν, πόσοι πράκτορες νερού εκπαιδεύτηκαν ή πόσες επισκέψεις στην κοινότητα πραγματοποιήθηκαν, μπορείτε να μετρήσετε την πρόοδο χρησιμοποιώντας έναν άμεσο δείκτη.

**Οι άμεσοι δείκτες** παρακολουθούν την αλλαγή εξετάζοντας άμεσα αυτό που προσπαθείτε να μετρήσετε.

Ωστόσο, θα υπάρξουν πολλές περιπτώσεις όπου η αλλαγή δεν μπορεί να μετρηθεί άμεσα και πρέπει να προσδιορίσετε έμμεσους δείκτες που προσεγγίζουν την αλλαγή ελλείψει άμεσου δείκτη μέτρησης.

**Οι έμμεσοι δείκτες** παρακολουθούν την αλλαγή εξετάζοντας δείκτες που είναι γενικά αποδεκτοί ως έμμεσοι δείκτες για αυτό που προσπαθείτε να μετρήσετε.

Οι έμμεσοι δείκτες είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι όταν το αποτέλεσμα που προσπαθείτε να παρακολουθήσετε είναι δύσκολο να μετρηθεί ή η μέτρησή του είναι πολύ ακριβή. Για παράδειγμα, ο αριθμός των ομαδικών συναντήσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως έμμεσο μέτρο της επιτυχίας μιας ομάδας. Να είστε προσεκτικοί, ωστόσο, επειδή είναι δύσκολο να βρείτε έμμεσους δείκτες που αντιπροσωπεύουν με συνέπεια και αξιοπιστία αυτό που προσπαθείτε να μετρήσετε.

Επιστρέφοντας στο παράδειγμα του έργου ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα, η ομάδα της UNITAS χρειάζεται έναν δείκτη για το Ενδιάμεσο Αποτέλεσμα 2: «*Τα ΕΕΑ βελτιώνουν τις πρακτικές πλυσίματος των χεριών τους*». Η ομάδα πρέπει να αποφασίσει εάν θα χρησιμοποιήσει έναν

<sup>8</sup> Reed BJ. Water Engineering and Development Center, Loughborough University. *Minimum water quantity needed for domestic uses*. WHO/SEARO Technical Notes for Emergencies, Technical Note No. 9.

άμεσο δείκτη (άμεση παρατήρηση) ή έναν έμμεσο δείκτη (παρουσία σαπουνιού και νερού σε τοποθεσίες αποχωρητηρίων).

Η Εικόνα 23 παρουσιάζει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε τύπου δείκτη κατά τη μέτρηση των αλλαγών στις πρακτικές πλυσίματος των χεριών.

**Εικόνα 23: Άμεσοι και έμμεσοι δείκτες που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της αλλαγής στη συμπεριφορά πλυσίματος των χεριών**

Παράδειγμα δείκτη	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<b>Άμεσος δείκτης:</b> Μέχρι το 3ο έτος του έργου, το 80% των ΕΕΑ αυξάνουν το πλύσιμο των χεριών τους σε κρίσιμες στιγμές	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ο δείκτης επιχειρεί να αξιολογήσει άμεσα τη συμπεριφορά πλυσίματος των χεριών.</li> </ul>	<p>Η συλλογή δεδομένων απαιτεί:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>περισσότερο χρόνο και προϋπολογισμό,</li> <li>ειδικευμένους παρατηρητές.</li> </ul> <p>Η παρατήρηση του πλυσίματος των χεριών θα μπορούσε να αλλάξει τη συμπεριφορά των μελών της κοινότητας.</p>
<b>Έμμεσος δείκτης:</b> Τόσο σαπούνι όσο και νερό υπάρχουν σταθερά σε τοποθεσίες αποχωρητηρίων	<ul style="list-style-type: none"> <li>Έρευνες δείχνουν ότι η παρουσία σαπουνιού και νερού σχετίζεται με αυξημένο πλύσιμο των χεριών.</li> <li>Η συλλογή αυτών των έμμεσων δεδομένων είναι ευκολότερη και λιγότερο δαπανηρή από την άμεση παρατήρηση του πλυσίματος των χεριών.</li> </ul>	<p>Δεν μπορεί να αποκαλύψει τη συχνότητα, τη συνέπεια ή την ποιότητα του πλυσίματος των χεριών από τα άτομα.</p>

**Ποσοτικοί ή ποιοτικοί δείκτες;**

Τέλος, θα πρέπει να αποφασίσετε εάν χρειάζεστε έναν ποσοτικό ή έναν ποιοτικό δείκτη για τη μέτρηση της προόδου προς τις διατυπώσεις αντικειμενικών στόχων σας.

**Οι ποσοτικοί δείκτες** μετρούν ποσότητες ή ποσά. Σας βοηθούν να μετρήσετε την πρόοδο του έργου με τη μορφή αριθμητικών πληροφοριών, όπως:

- αριθμοί,
- ποσοστά τοις εκατό,
- ποσοστά (π.χ. ποσοστό γεννήσεων: γεννήσεις ανά 1.000 κατοίκους),
- αναλογίες (π.χ. αναλογία φύλου: αριθμός ανδρών προς αριθμό γυναικών).

Ένα παράδειγμα ποσοτικού δείκτη από το Logframe του έργου ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα είναι: «Μέχρι το 3ο έτος του έργου, το 85% των νοικοκυριών ΕΕΑ βρίσκονται σε απόσταση όχι μεγαλύτερη από 500 μέτρα από ένα σημείο υδροληψίας».

**Οι ποιοτικοί δείκτες** μετρούν κρίσεις, απόψεις, αντιλήψεις και νοοτροπίες σχετικά με μια δεδομένη κατάσταση ή ένα θέμα.

Ένα παράδειγμα ποιοτικού δείκτη μπορεί να είναι «Οι εσωτερικά εκτοπισμένες γυναίκες αισθάνονται ασφαλείς όταν συλλέγουν νερό από σημεία υδροληψίας ΕΕΑ». Σημειώστε ότι αυτός ο δείκτης είναι πολύ πιο υποκειμενικός από τον προηγούμενο ποσοτικό δείκτη που μετρούσε την εγγύτητα των ΕΕΑ σε σημεία υδροληψίας. Τα δεδομένα που σχετίζονται με συναισθήματα ασφάλειας δεν είναι τόσο εύκολο να αναλυθούν στατιστικά. Ωστόσο, τα ποιοτικά δεδομένα είναι ανεκτίμητα, επειδή βοηθούν να εξηγηθεί πώς αλλάζουν τα πράγματα και γιατί.

Επειδή οι ποιοτικοί δείκτες είναι συχνά υποκειμενικοί, είναι σημαντικό να ορίζονται με σαφήνεια και συνοπτικά. Για παράδειγμα, τι σημαίνει «ασφάλεια» στο πλαίσιο αυτού του δείκτη; Ενώ είναι σημαντικό να οριστούν αυτοί οι υποκειμενικοί όροι, είναι επίσης σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι οι ορισμοί μπορεί να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Αυτό δεν είναι απαραίτητα πρόβλημα, επειδή οι ποιοτικοί δείκτες έχουν το πλεονέκτημα να εξετάζουν και να εξηγούν πώς αλλάζουν οι ορισμοί και οι αντιλήψεις με την πάροδο του χρόνου.

#### **Συμμετοχή: Η προσέγγιση SPICED<sup>9</sup> στην ανάπτυξη δεικτών<sup>10</sup>**

Η ανάπτυξη αντικειμενικών στόχων και δεικτών του έργου, ειδικά ποιοτικών δεικτών, σε στενή συνεργασία με τις τοπικές κοινότητες έχει ένα πλεονέκτημα. Συχνά, τα μέλη της κοινότητας έχουν την καλύτερη αντίληψη, γνώση και εμπειρία για να προσδιορίσουν τι πρέπει να αλλάξει και πώς πρέπει να γίνει αντιληπτή και να μετρηθεί αυτή η αλλαγή.

Το πλαίσιο SPICED αναπτύχθηκε για να βοηθήσει τις ομάδες να συνεργαστούν πιο αποτελεσματικά με τις κοινότητες για την ανάπτυξη δεικτών. Η προσέγγιση SPICED θεωρεί ότι οι δείκτες που αναπτύσσονται συνεργατικά είναι ισχυρότεροι όταν είναι:

<b>Υποκειμενικοί</b>	Οι ομάδες και τα άτομα της κοινότητας έχουν αντιλήψεις και εμπειρία που τους δίνουν μοναδικές γνώσεις που μπορεί να αποφέρουν πολύ υψηλή απόδοση στον χρόνο του ερευνητή. Με αυτήν την έννοια, αυτό που οι άλλοι βλέπουν ως ανεκδοτολογικό γίνεται κρίσιμο δεδομένο λόγω της αξίας της πηγής.
<b>Συμμετοχικοί</b>	Οι δείκτες πρέπει να αναπτύσσονται μαζί με εκείνους που είναι οι πλέον κατάλληλοι για την αξιολόγησή τους. Αυτό συνεπάγεται τη συμμετοχή των τελικών συμμετεχόντων μιας πρωτοβουλίας, αλλά μπορεί επίσης να συνεπάγεται τη συμμετοχή του τοπικού προσωπικού και άλλων ενδιαφερόμενων μερών.
<b>Ερμηνευμένοι και κοινοποιήσιμοι</b>	Οι τοπικά ορισμένοι στόχοι/δείκτες (που δημιουργούνται μέσω συμμετοχικών μεθόδων) μπορεί να μην είναι άμεσα σαφείς σε άλλα

<sup>9</sup> Lennie J, Tacchi J, Koirala B, Wilmore M and Skuse A. 2011. [Equal access participatory monitoring and evaluation toolkit, Module 2](#).

<sup>10</sup> Roche C. 1999. [Impact assessment for development agencies: Learning to value change](#). Oxfam GB.

ενδιαφερόμενα μέρη, οπότε συχνά πρέπει να εξηγηθούν (ερμηνευθούν) για ένα ευρύτερο κοινό.

**Διασταυρωμένοι και συγκρίσιμοι** Η εγκυρότητα των αξιολογήσεων πρέπει να διασταυρωθεί, με σύγκριση διαφορετικών δεικτών και προόδου και με τη χρήση διαφορετικών πληροφοριοδοτών, μεθόδων και ερευνητών.

**Ενδυναμωτικοί** Η διαδικασία καθορισμού και αξιολόγησης δεικτών θα πρέπει να εμπυχώνει τα εμπλεκόμενα μέρη και να επιτρέπει στις ομάδες και τα άτομα να στοχάζονται κριτικά σχετικά με τη μεταβαλλόμενη κατάσταση τους.

**Ποικιλόμορφοι και επιμερίσιμοι** Θα πρέπει να καταβληθεί σκόπιμη προσπάθεια για την αναζήτηση διαφορετικών δεικτών για ένα ευρύ φάσμα ομάδων, ιδίως με βάση το φύλο. Αυτές οι πληροφορίες πρέπει να καταγράφονται με τέτοιο τρόπο ώστε αυτές οι διαφορές να μπορούν να αξιολογηθούν με την πάροδο του χρόνου.

Σκεφτείτε μια κατάσταση όπου η ευρύτερη συμμετοχή αύξησε ή θα είχε αυξήσει την ποιότητα των δεικτών σας.

- Ποιες συνεισφορές θα είχαν προσθέσει οι ποικίλες ομάδες και τα άτομα της κοινότητας βελτιώνοντας την ποιότητα των δεικτών;
- Υπήρξαν προκλήσεις που εμπόδισαν τη συμμετοχικότητα στην ανάπτυξη δεικτών;
- Πώς θα βελτιώνονταν τα αποτελέσματα του έργου σας μέσω της χρήσης δεικτών που ορίστηκαν και ενημερώθηκαν από ομάδες και άτομα της κοινότητας;

## 2.10 Μέθοδοι μέτρησης (Στήλη 3)

Η τέταρτη στήλη του Logframe προσδιορίζει τις μεθόδους μέτρησης που θα χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με τους δείκτες σας.

**Οι μέθοδοι μέτρησης** προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο το έργο θα συγκεντρώσει τα δεδομένα για την παρακολούθηση των δεικτών.

Οι μέθοδοι μέτρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: ποσοτικές και ποιοτικές.

**Οι ποσοτικές μέθοδοι** συλλέγουν δεδομένα που είναι μετρήσιμα και μπορούν να υποβληθούν σε στατιστική ανάλυση.

Όπως υποδηλώνει ο όρος, οι ποσοτικές μέθοδοι μετρούν ποσότητες, είτε πρόκειται για καθαρούς αριθμούς, αναλογίες είτε ποσοστά. Οι ποσοτικοί δείκτες χρησιμοποιούνται ευρέως σε αναπτυξιακά έργα, καθώς παρέχουν μια πολύ σαφή μέτρηση και τα ποσοτικά δεδομένα είναι εύκολο να συγκριθούν με την πάροδο του χρόνου (ή μεταξύ έργων). Παραδείγματα ποσοτικών μεθόδων μέτρησης περιλαμβάνουν πίνακες παρακολούθησης, ερωτηματολόγια, δομημένη παρατήρηση, ελέγχους γνώσεων και επιτευγμάτων, και μετρήσεις σωματικής υγείας.

**Οι ποιοτικές μέθοδοι** καταγράφουν τις εμπειρίες των συμμετεχόντων χρησιμοποιώντας λέξεις, εικόνες και ιστορίες. Αυτά τα ποιοτικά δεδομένα συλλέγονται μέσω ερωτήσεων που προκαλούν

στοχασμό, ιδέες και συζήτηση. Τα ποιοτικά δεδομένα αναλύονται με τον προσδιορισμό θεματικών ενοτήτων, θεμάτων και λέξεων-κλειδίων.

Τα ποιοτικά δεδομένα παρακολουθούν τις αλλαγές στις νοοτροπίες και τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων, προσδιορίζουν γιατί και πώς συμβαίνει η αλλαγή, και αναλύονται με την οργάνωση αναδυόμενων θεμάτων. Οι ποιοτικές μέθοδοι μέτρησης είναι ιδιαίτερα καλές στην απάντηση των ερωτημάτων «*Πώς συμβαίνει η αλλαγή;*» και «*Γιατί συμβαίνει η αλλαγή;*» Οι τρεις πιο κοινές ποιοτικές μέθοδοι είναι οι ημιδομημένες συνεντεύξεις, οι συζητήσεις ομάδων εστίασης και η συμμετοχική παρατήρηση.

Εάν συγκρίνετε ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους μέτρησης, θα διαπιστώσετε ότι κάθε προσέγγιση έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα (βλ. Εικόνα 24).

**Εικόνα 24: Σύγκριση ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων μέτρησης**

	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Ποσοτικές μέθοδοι	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Κλιμακώσιμες</b> Επεξεργασία αποτελεσμάτων από μεγαλύτερο αριθμό υποκειμένων</li> <li>● <b>Γενικεύσιμες</b> Με τη χρήση δεδομένων που συλλέγονται από ένα δείγμα, μπορούν να γίνουν υποθέσεις σχετικά με μοτίβα στον γενικό πληθυσμό</li> <li>● <b>Αντικειμενικές</b> Υπάρχει λιγότερη προσωπική μεροληψία στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων</li> <li>● <b>Τυποποιημένες</b> Οι συλλέκτριες/συλλέκτες δεδομένων χρησιμοποιούν τυποποιημένες προσεγγίσεις των οποίων τα αποτελέσματα μπορούν να συγκριθούν με άλλα δεδομένα</li> <li>● <b>Κατάλληλες για ICT4D</b> Κατάλληλες για χρήση ψηφιακών συσκευών για συλλογή και ανάλυση δεδομένων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Τα αποτελέσματα από τις ποσοτικές μεθόδους μερικές φορές παραβλέπουν το βάθος και την πολυπλοκότητα ενός ζητήματος</li> <li>● Δεν είναι κατάλληλες για τον προσδιορισμό και την εξέταση απρόβλεπτων ή απροσδόκων παραγόντων</li> </ul>
Ποιοτικές μέθοδοι	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Παρέχουν βάθος και λεπτομέρεια</b> Παρέχουν λεπτομερείς περιγραφές της κατάστασης, προσφέροντας πλούσιο πλαίσιο</li> <li>● <b>Δημιουργούν ελευθερία</b> Ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να διευρύνουν τις απαντήσεις τους και ενδεχομένως ανοίγουν νέους τομείς έρευνας</li> <li>● <b>Προσομοιώνουν τις ατομικές εμπειρίες των ανθρώπων</b> Παρέχουν μια λεπτομερή εικόνα του λόγου που άνθρωποι ενεργούν με συγκεκριμένους τρόπους και των συναισθημάτων πίσω από αυτές τις ενέργειες</li> <li>● <b>Προσδιορίζουν το απροσδόκητο</b> Χρήσιμες για τον προσδιορισμό και την εξέταση απρόβλεπτων ή απροσδόκων παραγόντων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Τα αποτελέσματα από τις ποιοτικές μεθόδους είναι πιο δύσκολο να γενικευτούν σε έναν ευρύτερο πληθυσμό</li> <li>● Τα δεδομένα είναι σχετικά δύσκολο να συλλεχθούν και να αναλυθούν</li> <li>● Τα δεδομένα είναι ευάλωτα σε κρυφή μεροληψία συλλεκτών και συμμετεχόντων</li> <li>● Πιο δύσκολη η απευθείας μεταγραφή δεδομένων σε ψηφιακές συσκευές</li> </ul>

Η χρήση μόνο ποσοτικών ή ποιοτικών μεθόδων μέτρησης μπορεί να είναι ανεπαρκής για την παρακολούθηση και την κατανόηση της αλλαγής. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο όσοι σήμερα εφαρμόζουν το ΠΑΛΜ συχνά υποστηρίζουν μια μικτή προσέγγιση που χρησιμοποιεί και τους δύο τύπους μεθόδων μέτρησης.

Μια προσέγγιση μικτής μεθόδου εμβαθύνει την κατανόηση του έργου, παρέχοντας πιο περιεκτικά, ολοκληρωμένα δεδομένα για την παρακολούθηση της προόδου, την ανάλυση των αποτελεσμάτων και τη λήψη αποφάσεων. Η χρήση τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών μεθόδων μέτρησης προσφέρει τη δυνατότητα να απαντηθούν πολύ διαφορετικά ερωτήματα σχετικά με τον ίδιο δείκτη. Μια τέτοια προσέγγιση μπορεί να δώσει μια αίσθηση της κατεύθυνσης και του βαθμού της αλλαγής μαζί με την κατανόηση όσων συνέβαλαν ή ανέστειλαν αυτή την αλλαγή.

Επίσης, μια προσέγγιση μικτής μεθόδου μπορεί να ενισχύσει τα δεδομένα, την ανάλυση και την ερμηνεία σας εάν ενσωματώσετε συνειδητά μια διαδικασία που ονομάζεται τριγωνοποίηση.

**Τριγωνοποίηση** Η επικύρωση των δεδομένων μέσω διασταυρούμενης επαλήθευσης περισσότερων από δύο πηγών.

Με άλλα λόγια, οι ομάδες τριγωνοποιούν συλλέγοντας δεδομένα με χρήση ενός μείγματος μεθόδων. Αυτό επιτρέπει στις ομάδες να διασταυρώνουν και να ενισχύουν τα αποτελέσματα. Έτσι, η τριγωνοποίηση βοηθά να ξεπεραστούν ορισμένα από τα μειονεκτήματα των μεθόδων που περιγράφονται παραπάνω. Ο σχεδιασμός και η ενσωμάτωση της έννοιας της τριγωνοποίησης στις προσπάθειες συλλογής και ανάλυσης δεδομένων σας καλύπτεται πληρέστερα στα Κεφάλαια 3 και 4.

#### **Κριτική σκέψη: Εντοπισμός ευκαιριών για χρήση δευτερογενών πηγών δεδομένων**

Γενικά, οι πρωτογενείς πηγές δεδομένων παρέχουν τα πιο αξιόπιστα και κατάλληλα δεδομένα για τη μέτρηση της προόδου του έργου σας.

**Τα πρωτογενή δεδομένα** προέρχονται από πληροφορίες που συλλέγονται απευθείας από την ομάδα έργου και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ωστόσο, όταν είναι δυνατόν, εξετάστε το ενδεχόμενο να χρησιμοποιήσετε και δευτερογενείς πηγές δεδομένων.

**Τα δευτερογενή δεδομένα** προέρχονται από πληροφορίες που είναι ήδη διαθέσιμες μέσω άλλων δημοσιευμένων ή αδημοσίευτων πηγών.

Το πλεονέκτημα της συλλογής δεδομένων από δευτερογενείς πηγές είναι ότι είναι πιο οικονομική και μειώνει τον κίνδυνο αλληλοεπικάλυψης προσπαθειών. Παραδείγματα δευτερογενών πηγών δεδομένων περιλαμβάνουν υφιστάμενα αρχεία, στατιστικά στοιχεία και εκθέσεις.

Στην πράξη, ωστόσο, η πρόσβαση σε δευτερογενή δεδομένα είναι συχνά περιορισμένη, και μπορεί να είναι δύσκολο να βρεθούν δεδομένα που ανταποκρίνονται άμεσα στις ακριβείς ανάγκες του έργου σας. Εάν επιλέξετε να χρησιμοποιήσετε δευτερογενή δεδομένα, να είστε σαφείς σχετικά με τα κριτήρια που χρησιμοποιείτε για να επιβεβαιώσετε ότι τα δεδομένα είναι

έγκυρα, αξιόπιστα και αντιπροσωπεύουν άμεσα τον τομέα ενδιαφέροντός σας. Για παράδειγμα, εάν χρησιμοποιείτε εθνικά δεδομένα για τη μέτρηση των ποσοστών φτώχειας, κινδυνεύετε να διαστρεβλώσετε τα πραγματικά ποσοστά φτώχειας στις κοινότητες στις οποίες εργάζεστε ή μεταξύ των πληθυσμών στους οποίους στοχεύετε.

- Έχετε χρησιμοποιήσει ποτέ δευτερογενείς πηγές δεδομένων για να υποβάλετε αναφορά σχετικά με τους δείκτες του έργου σας;
- Αντιμετωπίσατε προκλήσεις που σχετίζονται με την καταλληλότητα, την επικαιρότητα ή την ποιότητα των δεδομένων;
- Καταφέρατε να αντιμετωπίσετε αυτές τις προκλήσεις; Πώς;

Επιστρέφοντας στο έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα, ας εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο η ομάδα της UNITAS επέλεξε να χρησιμοποιήσει μικτές μεθόδους μέτρησης για την παρακολούθηση των δεικτών που σχετίζονται με το Ενδιάμεσο Αποτέλεσμα 2: «Τα ΕΕΑ βελτιώνουν τις πρακτικές πλούσιματος των χεριών τους». Η Εικόνα 25 παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο το έργο θα χρησιμοποιήσει μια προσέγγιση μικτής μεθόδου για την παρακολούθηση της προόδου σε σχέση με τον δείκτη για αυτό το ΕΑ.

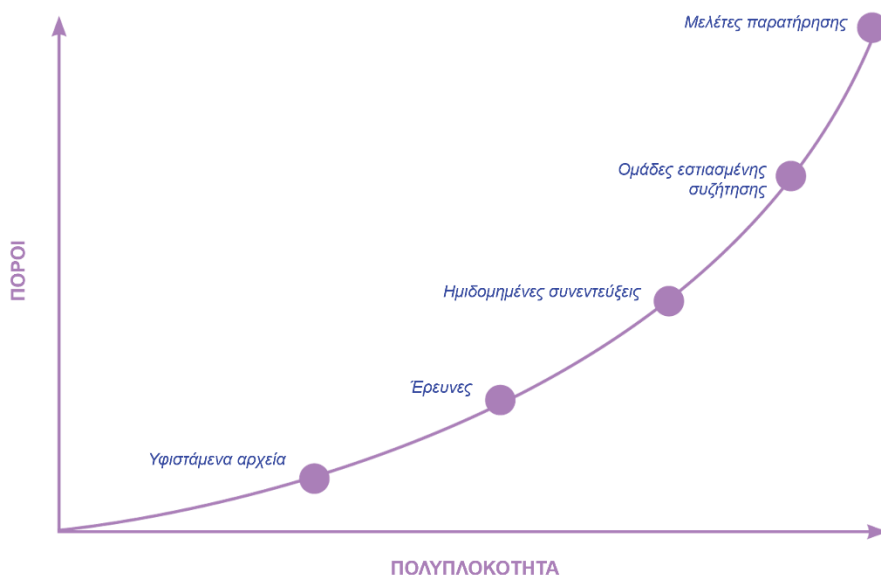
**Εικόνα 25: Δυνατά σημεία και αδυναμίες των ποσοτικών μεθόδων μέτρησης**

Διατύπωση αντικειμενικών στόχων	Δείκτης	Μέθοδος μέτρησης	Τύπος πληροφοριών που συλλέγονται
Ενδιάμεσο αποτέλεσμα 2: «Τα ΕΕΑ βελτιώνουν τις πρακτικές πλούσιματος των χεριών τους»	Μέχρι το 3ο έτος του έργου, το 80% των ΕΕΑ δηλώνουν ότι αύξησαν το πλούσιμο των χεριών τους σε κρίσιμες στιγμές	Ερωτηματολόγιο (ποσοτική)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έχει αυξηθεί η συμπεριφορά πλούσιματος των χεριών μετά από κρίσιμα γεγονότα;</li> <li>• Έχει αυξηθεί η γνώση σχετικά με τη συμπεριφορά πλούσιματος των χεριών;</li> </ul>
		Ομάδα(ες) εστίασης (ποιοτική)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιες δραστηριότητες του έργου ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματικές στην αλλαγή της συμπεριφοράς πλούσιματος των χεριών;</li> <li>• Υπάρχουν παράγοντες που εμποδίζουν τον πληθυσμό-στόχο να υιοθετήσει συμπεριφορά πλούσιματος των χεριών;</li> <li>• Η βελτιωμένη συμπεριφορά πλούσιματος των χεριών οδηγεί σε πολύτιμη αλλαγή;</li> </ul>

## Εξισορρόπηση του κόστους και της πολυπλοκότητας των μεθόδων μέτρησης

Οι δραστηριότητες συλλογής δεδομένων είναι δαπανηρές και συχνά καταναλώνουν ένα σημαντικό μέρος του προϋπολογισμού ΠΑΛΜ ενός έργου. Είναι σημαντικό να επιλέξετε μεθόδους μέτρησης που παρέχουν δεδομένα υψηλής ποιότητας, ενώ σταθμίζετε τους συμβιβασμούς όσον αφορά την προσπάθεια και το κόστος. Το παρακάτω γράφημα παρέχει μια απεικόνιση ορισμένων μεθόδων μέτρησης δεδομένων όσον αφορά το σχετικό κόστος και την πολυπλοκότητά τους.

**Εικόνα 26: Σύγκριση κόστους-πολυπλοκότητας μεθόδων μέτρησης**



Καθώς προσδιορίζετε τις μεθόδους μέτρησης που θα χρησιμοποιήσετε για τη συλλογή δεδομένων δεικτών, θα χρειαστεί να σταθμίσετε τους συμβιβασμούς μεταξύ της ποιότητας και του κόστους και της πολυπλοκότητας κάθε επιλογής. Επιστρέφοντας στο έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα, η ομάδα της UNITAS πρέπει να παρακολουθεί τον δείκτη που αναφέρει: «Μέχρι το 3ο έτος του έργου, το 80% των ΕΕΑ δηλώνουν ότι αύξησαν το πλύσιμο των χεριών τους σε κρίσιμες στιγμές».

Κατά τη λήψη απόφασης σχετικά με τις μεθόδους μέτρησης που θα χρησιμοποιηθούν, η ομάδα στάθμισε δύο επιλογές για τη μέτρηση της συχνότητας πλυσίματος των χεριών:

- μια μελέτη παρατήρησης στην οποία οι συλλέκτες δεδομένων θα μελετούσαν τη συμπεριφορά των ΕΕΑ σε τοποθεσίες αποχωρητηρίων, ή
- ένα ερωτηματολόγιο στο οποίο τα ΕΕΑ θα δηλώνουν τη συμπεριφορά πλυσίματος των χεριών τους.

Η Εικόνα 26 παρουσιάζει τους συμβιβασμούς μεταξύ των δύο επιλογών όσον αφορά το κόστος, την πολυπλοκότητα και την ποιότητα των δεδομένων. Η ομάδα συζήτησε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε προσέγγισης και κατέγραψε τα ευρήματά της στην Εικόνα 27.

**Εικόνα 27: Μέτρηση συμπεριφοράς πλυσίματος χεριών μέσω άμεσης παρατήρησης ή ερωτηματολογίων**

Μέθοδος μέτρησης	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Άμεση παρατήρηση	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Αξιοπιστία δεδομένων:</b> Η άμεση παρατήρηση θεωρείται συχνά ο καλύτερος τρόπος για την αξιόπιστη αποτύπωση δεδομένων</li> <li>● <b>Πλούτος δεδομένων:</b> Οι παρατηρητές μπορούν να συλλέγουν δεδομένα σχετικά με τη συχνότητα του πλυσίματος των χεριών <b>και</b> την ποιότητα του πλυσίματος των χεριών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Κόστος:</b> Χρονοβόρα</li> <li>● <b>Κόστος:</b> Ακριβότερη</li> <li>● <b>Πολυπλοκότητα:</b> Απαιτούνται ειδικευμένοι και εγκεκριμένοι παρατηρητές</li> <li>● <b>Ποιότητα δεδομένων:</b> Η άμεση παρατήρηση κινδυνεύει να επηρεάσει τη συμπεριφορά πλυσίματος των χεριών των χρηστών αποχωρητηρίων</li> </ul>
Ερωτηματολόγιο	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Κόστος:</b> Λιγότερο ακριβό</li> <li>● <b>Πολυπλοκότητα:</b> Απαιτούνται λιγότερες δεξιότητες συλλογής δεδομένων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Ποιότητα δεδομένων:</b> Τα δεδομένα που δηλώνουν τα ίδια τα άτομα συχνά υπερεκτιμούν την πραγματική συμμόρφωση</li> </ul>

Με βάση τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που αναφέρονται παραπάνω, η ομάδα της UNITAS επέλεξε να μετρήσει τη συχνότητα του πλυσίματος των χεριών χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια.

Ενώ η ομάδα θεώρησε ότι η ποιότητα των δεδομένων θα μπορούσε να είναι καλύτερη εάν χρησιμοποιούσε μεθόδους άμεσης παρατήρησης, το κόστος ήταν απαγορευτικό και το έργο δεν διέθετε εκπαιδευμένο προσωπικό για τη διεξαγωγή μελέτης παρατήρησης. Η ομάδα είχε επίσης λάβει σχόλια από τοπικούς εταίρους που ανέφεραν ότι η τοποθέτηση παρατηρητών κοντά σε αποχωρητήρια θα ήταν πολιτισμικά ανάρμοστη. Για τον λόγο αυτόν, οι εταίροι τους συνέστησαν να προτιμήσουν τα ερωτηματολόγια.

**Εικόνα 28: Logframe: Έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα**

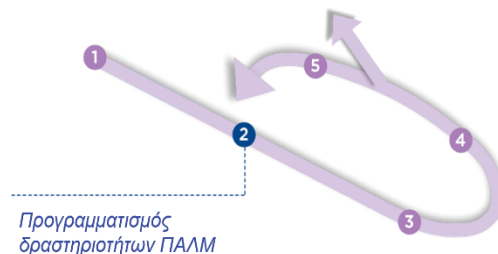
Διατυπώσεις αντικειμενικών στόχων	Δείκτες	Μέθοδοι μέτρησης	Υποθέσεις
<b>Τελικός στόχος:</b> Τα εσωτερικά εκτοπισμένα άτομα (ΕΕΑ) στην περιοχή του ποταμού Δέλτα έχουν βελτιωμένα μέσα διαβίωσης			
<b>Στρατηγικός στόχος:</b> Υπάρχει μειωμένη συχνότητα υδατογενών ασθενειών μεταξύ των ΕΕΑ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η συχνότητα υδατογενών ασθενειών μεταξύ των ΕΕΑ μειώνεται κατά 30% μέχρι το τέλος του 3ου έτους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αρχεία δημοτικών νοσοκομείων και κλινικών που συλλέχθηκαν από κινητές ομάδες υγείας</li> </ul>	
<b>Ενδιάμεσο αποτέλεσμα 1:</b> Τα ΕΕΑ έχουν βελτιωμένη πρόσβαση σε επαρκή παροχή νερού	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μέχρι το 3ο έτος, το 75% των ΕΕΑ δηλώνουν ότι η πρόσβαση σε νερό καλύπτει τις ανάγκες κατανάλωσης του νοικοκυριού τους</li> <li>• Μέχρι το 3ο έτος, το 85% των νοικοκυριών ΕΕΑ βρίσκονται σε απόσταση όχι μεγαλύτερη από 500 μέτρα από ένα σημείο υδροληψίας</li> <li>• Κάθε τρίμηνο, το 100% των σημείων υδροληψίας που διαχειρίζονται τα κοινοτικά συμβούλια ύδρευσης πληρούν τα πρότυπα ποιότητας νερού του ΠΟΥ</li> <li>• Μέχρι το 3ο έτος, κατά μέσο όρο 30 λίτρα νερού ανά άτομο την ημέρα είναι διαθέσιμα για τα ΕΕΑ μέσω σημείων υδροληψίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ερωτηματολόγιο</li> <li>• Ομάδα(ες) εστίασης</li> <li>• Επισκέψεις σε σημεία υδροληψίας</li> <li>• Τριμηνιαίες εκθέσεις του συμβουλίου ύδρευσης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η κυβέρνηση εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της για το σύστημα ύδρευσης</li> <li>• Τα ΕΕΑ δεν λαμβάνουν νερό από άλλες πηγές εκτός από τα καθορισμένα σημεία υδροληψίας</li> </ul>
<b>Ενδιάμεσο αποτέλεσμα 2:</b> Τα ΕΕΑ βελτιώνουν τις πρακτικές πλυσίματος των χεριών τους	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μέχρι το 3ο έτος, το 80% των ΕΕΑ δηλώνουν ότι αύξησαν το πλύσιμο των χεριών τους σε κρίσιμες στιγμές</li> <li>• Τόσο σαπούνι όσο και νερό υπάρχουν σταθερά σε τοποθεσίες αποχωρητηρίων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ερωτηματολόγιο</li> <li>• Ομάδα(ες) εστίασης</li> <li>• Επισκέψεις σε αποχωρητήρια</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καμία άλλη πηγή υδατογενών ασθενειών δεν αυξάνεται σημαντικά</li> <li>• Τα ΕΕΑ διατηρούν την υιοθέτηση βελτιωμένων πρακτικών υγιεινής</li> </ul>
<b>Εκροή 1.1:</b> Τα κοινοτικά συμβούλια ύδρευσης δημιουργούν σημεία υδροληψίας σε κοινότητες ΕΕΑ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μέχρι το 3ο έτος, έχουν δημιουργηθεί 40 σημεία υδροληψίας (4 ανά χωριό)</li> <li>• Μέχρι το 3ο έτος, λειτουργούν 10 εκπαιδευμένα κοινοτικά συμβούλια ύδρευσης</li> <li>• Μέχρι το 3ο έτος, το 100% των σημείων υδροληψίας πληρούν τα πρότυπα ποιότητας νερού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τριμηνιαίες εκθέσεις του συμβουλίου ύδρευσης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπάρχουν διαθέσιμα ανταλλακτικά και εκπαιδευμένοι μηχανικοί σε περίπτωση βλάβης του σημείου υδροληψίας</li> <li>• Τα σημεία υδροληψίας δημιουργούνται σε τοποθεσίες που είναι ασφαλείς για τις γυναίκες και τα παιδιά</li> </ul>

<b>Εκροή 2.1:</b> Οι εθελοντές βελτιώνουν τις γνώσεις τους σχετικά με τις αρχές WASH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Το 100% των εθελοντών WASH μπορούν να εξηγήσουν αποτελεσματικά τις αρχές WASH σε ΕΕΑ μετά την ολοκλήρωση των εκπαιδεύσεων</li> <li>• 40 εθελοντές WASH περνούν τις εξετάσεις πιστοποίησης κάθε χρόνο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καταστάσεις παρακολούθησης εκπαιδευτικών εργαστηρίων</li> <li>• Αποτελέσματα πιστοποίησης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τα ΕΕΑ εμπιστεύονται τους εθελοντές WASH</li> </ul>
<b>Εκροή 2.2:</b> Οι κοινότητες ΕΕΑ αυξάνουν τις γνώσεις τους σχετικά με το πλύσιμο των χεριών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μέχρι το 3ο έτος, το 80% των ΕΕΑ επιδεικνύουν τη γνώση ότι τα χέρια πρέπει να πλένονται με σαπούνι μετά από κρίσιμα συμβάντα</li> <li>• Μέχρι το 3ο έτος, το 75% των εσωτερικά εκτοπισμένων γυναικών δηλώνουν υψηλότερα επίπεδα αυτοπεποίθησης στην αποτροπή των υδατογενών ασθενειών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ερωτηματολόγιο</li> <li>• Ομάδα(ες) εστίασης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τα πολιτιστικά και θρησκευτικά έθιμα των ΕΕΑ δεν παραβιάζονται από τα μηνύματα αλλαγής συμπεριφοράς</li> </ul>
<b>Δραστηριότητες ΕΑ 1:</b> 1.1.1: Η UNITAS και το συμβούλιο ύδρευσης προσδιορίζουν νέες τοποθεσίες σημείων υδροληψίας 1.1.2: Η UNITAS προμηθεύεται και διανέμει υλικά σημείων υδροληψίας 1.1.3: Τα κοινοτικά συμβούλια ύδρευσης προσδιορίζονται, εκπαιδεύονται και λειτουργούν 1.1.4: Η ομάδα της UNITAS αναπτύσσει τη μορφή της έκθεσης ποιότητας του συμβουλίου ύδρευσης			
<b>Δραστηριότητες ΕΑ 2:</b> 2.1.1 Η ομάδα αποχέτευσης της UNITAS προσδιορίζει τους εθελοντές και τους εκπαιδευτές WASH 2.1.2 Η ομάδα αποχέτευσης σχεδιάζει προγράμματα και υλικά εκπαίδευσης WASH και προσδιορίζει τοποθεσίες και ώρες εκπαίδευσης 2.1.3 Η ομάδα αποχέτευσης παρέχει εκπαίδευση WASH σε εθελοντές 2.1.4: Η ομάδα αποχέτευσης αναπτύσσει υλικό και μηχανισμούς εκστρατείας για το πλύσιμο των χεριών 2.1.5: Εθελοντές της κοινότητας υλοποιούν εκδηλώσεις προώθησης του πλυσίματος των χεριών			

## Κεφάλαιο 3: Προγραμματισμός δραστηριοτήτων ΠΑΛΜ

### Εισαγωγή

Ενώ τα μοντέλα λογικής παρέχουν έναν χρήσιμο χάρτη για τις δραστηριότητες ΠΑΛΜ, όσοι/-ες έχουν κάνει ένα ταξίδι γνωρίζουν ότι ένας χάρτης δεν είναι αρκετός. Χρειάζεστε ένα πιο ολοκληρωμένο και λεπτομερές σχέδιο που προσδιορίζει πότε θα φύγετε, την ακριβή διαδρομή που θα ακολουθήσετε, τους πόρους που χρειάζεστε και πολλά άλλα.



Αυτό το κεφάλαιο είναι οργανωμένο σε δύο ενότητες που θα σας υποστηρίξουν καθώς προγραμματίζετε τις διαδικασίες Παρακολούθησης, Αξιολόγησης, Λογοδοσίας και Μάθησης (ΠΑΛΜ) στο έργο σας.

**Ενότητα Α: Εργαλεία προγραμματισμού ΠΑΛΜ:** Παρουσιάζουμε εργαλεία προγραμματισμού που σας βοηθούν να αναπτύξετε ένα εμπειριστατωμένο, λεπτομερές και ολοκληρωμένο σχέδιο ΠΑΛΜ στο έργο σας.

**Ενότητα Β: Το ΠΑΛΜ στη διαχείριση έργου:** Παρουσιάζουμε βέλτιστες πρακτικές για τη συμπερίληψη στοιχείων ΠΑΛΜ στο ευρύτερο σχέδιο έργου. Αυτές περιλαμβάνουν προτάσεις σχετικά με τον τρόπο ενσωμάτωσης του ΠΑΛΜ στους προϋπολογισμούς, τα χρονοδιαγράμματα και τα σχέδια στελέχωσης.

**Μέχρι το τέλος αυτού του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:**

- ✓ προσδιορίσετε και περιγράψετε τον σκοπό, τη διαδικασία και το περιεχόμενο βασικών εργαλείων προγραμματισμού ΠΑΛΜ
  - Σχέδιο διαχείρισης απόδοσης
  - Πίνακας παρακολούθησης απόδοσης δεικτών
  - Διάγραμμα ροής μηχανισμού ανατροφοδότησης και απόκρισης
  - Σχέδιο μάθησης
  - Εργαλεία προγραμματισμού για τις επικοινωνίες ΠΑΛΜ
  - Συνοπτικός πίνακας αξιολόγησης
  - Όροι αναφοράς αξιολόγησης
- ✓ κατανοήσετε τους διάφορους τύπους αξιολόγησης και τον σκοπό του κάθε τύπου
- ✓ εξηγήσετε γιατί ο προγραμματισμός ΠΑΛΜ είναι σημαντικός και να κατανοήσετε τη σχέση του με τον ευρύτερο προγραμματισμό έργου και τη διαχείριση έργου

## Ενότητα Α: Εργαλεία προγραμματισμού ΠΑΛΜ

Όταν λάβετε τα καλά νέα ότι το έργο σας έχει εγκριθεί, η ομάδα έργου σας θα πρέπει να προγραμματίσει τις συγκεκριμένες, ολοκληρωμένες και λεπτομερείς δραστηριότητες που σχετίζονται με το ΠΑΛΜ στο έργο σας. Θα πρέπει να απαντήσετε στο ερώτημα: «*Πώς θα συλλέξουμε, αναλύσουμε, ερμηνεύσουμε, χρησιμοποιήσουμε και κοινοποιήσουμε τις πληροφορίες ΠΑΛΜ κατά τη διάρκεια ζωής του έργου;*»

Αυτή η ενότητα του κεφαλαίου 3 παρουσιάζει μια σειρά από εργαλεία προγραμματισμού ΠΑΛΜ που σας βοηθούν να απαντήσετε σε αυτό το ερώτημα, ώστε να δημιουργήσετε ένα λειτουργικό σύστημα ΠΑΛΜ.

Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα του συστήματος ΠΑΛΜ του έργου σας - και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τον προγραμματισμό του ΠΑΛΜ - εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες: Πόσο μεγάλο είναι το έργο, ποια είναι η πολυπλοκότητά του, ποιος είναι ο κίνδυνος που ενέχει το λειτουργικό περιβάλλον του, ποιος είναι ο αριθμός των εμπλεκόμενων ενδιαφερομένων μερών, τι προϋπολογισμό έχετε για να διεξάγετε τις δραστηριότητες ΠΑΛΜ, και ποιες είναι οι απαιτήσεις ΠΑΛΜ του χρηματοδοτικού οργανισμού, με τις οποίες πρέπει να συμμορφωθείτε, εάν υπάρχουν;

Εάν ένα έργο είναι σχετικά μικρό και απλό, ο προγραμματισμός του ΠΑΛΜ θα μπορούσε να είναι απλός και να περιλαμβάνει τη συμπλήρωση μερικών πινάκων. Ωστόσο, καθώς αυξάνεται η αξία και η πολυπλοκότητα ενός έργου, αυξάνεται και η πολυπλοκότητα των εργαλείων προγραμματισμού ΠΑΛΜ. Τα εργαλεία προγραμματισμού ΠΑΛΜ βοηθούν το έργο σας να καλύψει τις ανάγκες πληροφόρησης όλων των ενδιαφερομένων μερών του έργου, συμπεριλαμβανομένων των μελών της ομάδας έργου, των μελών της κοινότητας, των συμμετεχόντων στο έργο και των χρηματοδοτικών οργανισμών.

### Εικόνα 29: Εργαλεία προγραμματισμού ΠΑΛΜ

Εργαλείο προγραμματισμού	Περιεχόμενο
Σχέδιο διαχείρισης απόδοσης (ή σχέδιο παρακολούθησης και αξιολόγησης)	Βασίζεται στο Logframe και παρέχει πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με τους ορισμούς των δεικτών, τα σχέδια συλλογής δεδομένων, τα μέσα ανάλυσης και τη χρήση των δεδομένων.
Πίνακας παρακολούθησης απόδοσης δεικτών	Βοηθά τις ομάδες να παρακολουθούν την πρόοδο προς τους στόχους των δεικτών ενός έργου σε ευανάγνωστη μορφή πίνακα.
Διάγραμμα ροής μηχανισμού ανατροφοδότησης και απόκρισης	Χαρτογραφεί τη ροή της ανατροφοδότησης από τα ενδιαφερόμενα μέρη και προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο το έργο θα αποκριθεί στην ανατροφοδότηση που λαμβάνει.
Σχέδιο μάθησης	Διασφαλίζει τον σκόπιμο προγραμματισμό και τη σκόπιμη διαχείριση δραστηριοτήτων μάθησης καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του έργου.
Εργαλεία προγραμματισμού για τις επικοινωνίες ΠΑΛΜ	Προσδιορίζουν τις ανάγκες πληροφόρησης των ενδιαφερομένων μερών και βοηθούν να διασφαλιστεί ο συστηματικός προγραμματισμός και η

	συστηματική διαχείριση των επικοινωνιών ΠΑΛΜ καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του έργου.
Συνοπτικός πίνακας αξιολόγησης	Περιγράφει τις προγραμματισμένες αξιολογήσεις, συμπεριλαμβανομένων των ερωτημάτων προτεραιότητας, του χρονοδιαγράμματος και του προϋπολογισμού.
Όροι αναφοράς αξιολόγησης	Προγραμματίζουν τις λεπτομέρειες μιας αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων συνοπτικών ερωτημάτων αξιολόγησης, προτεινόμενων μεθόδων, και ρόλων και αρμοδιοτήτων.

### 3.1 Σχέδιο διαχείρισης απόδοσης

Το κύριο εργαλείο που χρησιμοποιείται για τον λεπτομερή προγραμματισμό ΠΑΛΜ είναι το σχέδιο διαχείρισης απόδοσης (ΣΔΑ), που αναφέρεται επίσης ως σχέδιο παρακολούθησης και αξιολόγησης. Όλα τα έργα θα πρέπει να έχουν ένα ΣΔΑ, ανεξάρτητα από το μέγεθος, την πολυπλοκότητα ή την αξία τους.

Τα ΣΔΑ σας λένε συγκεκριμένα τι θα παρακολουθείται και θα αξιολογείται και πώς θα πραγματοποιηθούν αυτές οι δραστηριότητες.

Ενώ τα ΣΔΑ ποικίλλουν σε μορφή, ανεξάρτητα από το υπόδειγμα που χρησιμοποιείτε, το ΣΔΑ σας θα πρέπει να απαντά στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Πώς ορίζονται οι δείκτες;
- Ποιο άτομο είναι αρμόδιο για τις δραστηριότητες ΠΑΛΜ;
- Πότε θα λάβουν χώρα οι δραστηριότητες ΠΑΛΜ;
- Πώς θα αναλυθούν τα δεδομένα;
- Πώς θα χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα;

Η μορφή του ΣΔΑ θα πρέπει να είναι απλή και σαφής. Τις περισσότερες φορές, είναι ένας πίνακας, στον οποίο εισάγονται πρώτα σχετικές πληροφορίες που αντλούνται απευθείας από το Logframe του έργου, και στη συνέχεια συμπληρώνεται καθώς η ομάδα προγραμματίζει λεπτομερώς το έργο της. Εάν είναι απαραίτητο, μπορούν να προστεθούν γραπτές εξηγήσεις ως συμπληρώματα στον πίνακα ΣΔΑ.

Εικόνα 30: Υπόδειγμα σχεδίου διαχείρισης απόδοσης

Σχέδιο διαχείρισης απόδοσης								
Διατύπωση αντικειμενικών στόχων	Δείκτες (με ορισμούς όταν χρειάζεται)	Συλλογή δεδομένων				Μέσο ανάλυσης		Χρήση πληροφοριών για κοινοποίηση και λήψη αποφάσεων
		Μέθοδος	Συχνότητα	Άτομο που θα συλλέγει τα δεδομένα	Ερωτώμενοι (σε ποια άτομα πρέπει να απευθυνθούν)	Τύπος ανάλυσης	Υποομάδες (στρώματα)	
Στρατηγικός στόχος 1								
Στρατηγικός στόχος 2								
Ενδιάμεσο αποτέλεσμα 1.1								
Ενδιάμεσο αποτέλεσμα 2.1								
Εκροή 1.1								
Εκροή 2.1								
Βασικές υποθέσεις								
Υπόθεση 1...								
Υπόθεση 2...								

Σημειώστε ότι το παραπάνω υπόδειγμα περιλαμβάνει όλες τις διατυπώσεις αντικειμενικών στόχων από το Logframe, καθώς και τις υποθέσεις. Είναι σημαντικό να παρακολουθούνται οι βασικές υποθέσεις κατά τη διάρκεια του έργου, για να ελέγχεται αν εξακολουθούν να ισχύουν. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, εάν τα στοιχεία δείχνουν ότι μια υπόθεση δεν είναι έγκυρη, θα πρέπει να διερευνήσετε επιλογές για τον επανασχεδιασμό του έργου, ώστε να αντιμετωπίσετε τυχόν κινδύνους που προκύπτουν. Η παρακολούθηση των υποθέσεων επιτρέπει στις ομάδες την έγκαιρη ενημέρωση για αυτές τις αλλαγές αρκετά νωρίς, ώστε να προβούν εγκαίρως σε αλλαγές.

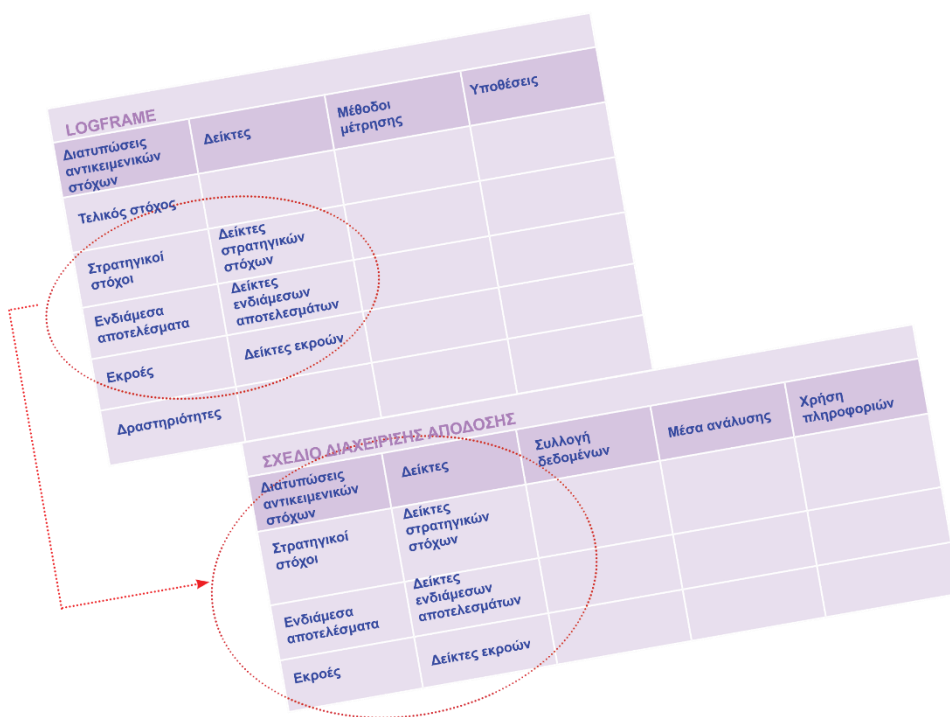
Μια πιο πρόσφατη εξέλιξη στον κλάδο της αρωγής είναι ότι ορισμένοι χρηματοδοτικοί οργανισμοί απαιτούν πλέον από τα μεγαλύτερα έργα να περιλαμβάνουν μια ετήσια συνάντηση στοχασμού κατά τη

διάρκεια της οποίας θα επανεξετάζονται τα μοντέλα λογικής του έργου, συμπεριλαμβανομένων των υποθέσεων που υποστηρίζουν την επιτυχία του έργου, για να διαπιστωθεί εάν είναι απαραίτητες τυχόν τροποποιήσεις.

### Διατυπώσεις αντικειμενικών στόχων και δείκτες

Το ΣΔΑ χρησιμοποιεί τις διατυπώσεις αντικειμενικών στόχων και τους δείκτες που αντλούνται από το Logframe. Ωστόσο, το ΣΔΑ συνήθως δεν περιλαμβάνει τις διατυπώσεις τελικού στόχου ή δραστηριοτήτων, για τους ίδιους λόγους που το Logframe του έργου δεν περιλαμβάνει δείκτες για αυτές τις δηλώσεις: επειδή είναι απίθανο το έργο σας να παρακολουθεί την πρόοδο σε σχέση με τον τελικό στόχο ή τις δραστηριότητες.

### Εικόνα 31: Μετάφραση του περιεχομένου του Logframe σε διατυπώσεις αντικειμενικών στόχων και δείκτες του ΣΔΑ



Κατά τη συμπλήρωση ενός ΣΔΑ, αντιγράψτε πρώτα τις διατυπώσεις αποτελεσμάτων από το Logframe στο υπόδειγμα. Στη συνέχεια, εισαγάγετε τους δείκτες από το Logframe σας. Καθώς εισάγετε τους δείκτες σας, επανεξετάστε τον καθένα, για να επιβεβαιώσετε ότι ο δείκτης είναι σαφώς ορισμένος. Για παράδειγμα, το Logframe της UNITAS περιλαμβάνει διάφορους δείκτες που πρέπει να οριστούν περαιτέρω στο ΣΔΑ. Το παράδειγμα ΣΔΑ στην Εικόνα 31 περιλαμβάνει μια στήλη για αυτούς τους ορισμούς. Στην πράξη, είναι προτιμότερο οι ορισμοί να προστεθούν ως συνημμένο στο ΣΔΑ. Ορισμένοι χρηματοδοτικοί οργανισμοί απαιτούν τη χρήση συγκεκριμένων υποδειγμάτων για τον σκοπό αυτόν, όπως το φύλλο αναφοράς δεικτών απόδοσης ή ΦΑΔΑ, που ζητήθηκε από τη USAID.

**Εικόνα 32: Παραδείγματα ορισμών δεικτών στο ΣΔΑ**

Διατύπωση αντικειμενικών στόχων	Δείκτης Logframe	Ορισμός δείκτη
<b>ΕΑ 1:</b> Τα ΕΕΑ έχουν βελτιωμένη πρόσβαση σε επαρκή παροχή νερού	Μέχρι το 3ο έτος, κατά μέσο όρο 30 λίτρα νερού ανά άτομο την ημέρα είναι διαθέσιμα στα ΕΕΑ μέσω σημείων υδροληψίας	Ο δείκτης «30 λίτρα νερού ανά άτομο την ημέρα» προβλέπεται μόνο για οικιακή χρήση. Οι κατηγορίες χρήσης νερού περιλαμβάνουν: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 λίτρα για πόση</li> <li>• 10 λίτρα για μαγείρεμα</li> <li>• 10 λίτρα για προσωπικό πλύσιμο</li> </ul> Τα 30 λίτρα δεν προβλέπεται να περιλαμβάνουν το νερό που απαιτείται για το πλύσιμο των ρούχων, το καθάρισμα του σπιτιού ή την καλλιέργεια τροφίμων.
	Κάθε τρίμηνο, το 100% των σημείων υδροληψίας που διαχειρίζονται τα κοινοτικά συμβούλια ύδρευσης πληρούν τα πρότυπα ποιότητας νερού του ΠΟΥ	Ο στόχος για την ποιότητα νερού θα πρέπει να συμμορφώνεται με τα εθνικά πρότυπα για τον τύπο και το μέγεθος του σημείου υδροληψίας. Η ποιότητα νερού αξιολογείται μέσω υγειονομικών επιθεωρήσεων και κατάλληλων αναλυτικών μετρήσεων των συνολικών επιπέδων κολοβακτηριδίων και κολοβακτηριδίων κοπράνων.
<b>ΕΑ 2:</b> Τα ΕΕΑ βελτιώνουν τις πρακτικές πλυσίματος των χεριών τους	Μέχρι το 3ο έτος, το 80% των ΕΕΑ δηλώνουν ότι αύξησαν το πλύσιμο των χεριών τους σε κρίσιμες στιγμές	Οι κρίσιμες στιγμές περιλαμβάνουν τις στιγμές πριν από τον χειρισμό τροφίμων και μετά τη χρήση της τουαλέτας.

**Συλλογή δεδομένων: Μέθοδοι, συχνότητα, αρμοδιότητα και ερωτώμενοι**

Το επόμενο βήμα στη διαδικασία είναι η συμπλήρωση των στηλών που σχετίζονται με τη συλλογή δεδομένων.

- **Μέθοδοι:** Οι μέθοδοι μέτρησης προσδιορίστηκαν όταν αναπτύχθηκε το Logframe, επομένως οι πληροφορίες θα μπορούσαν να μεταφερθούν απευθείας στο ΣΔΑ.
- **Χρονοδιάγραμμα και συχνότητα:** Τώρα θα πρέπει να καθορίσετε πότε και πόσο συχνά θα συλλέγετε δεδομένα. Το χρονοδιάγραμμα και η συχνότητα συλλογής δεδομένων θα βασίζονται σε διάφορους παράγοντες, όπως:
  - ανάγκες διαχείρισης και λήψης αποφάσεων
  - απαιτήσεις υποβολής αναφορών του χρηματοδοτικού οργανισμού
  - εποχικά ζητήματα (μπορεί να περιλαμβάνουν χρονοδιαγράμματα φύτευσης και συγκομιδής, σχολικά προγράμματα, καιρικές συνθήκες και θρησκευτικές αργίες)
  - εκτιμήσεις για το πόσο γρήγορα αναμένεται να συμβεί η αλλαγή

- ο διαθεσιμότητα πόρων

Καθώς προγραμματίζετε το χρονοδιάγραμμα και τη συχνότητα των δραστηριοτήτων συλλογής δεδομένων σας, είναι επίσης καλή ιδέα να σκεφτείτε πόσο γρήγορα αναμένετε να συμβεί η αλλαγή. Αυτό θα σας βοηθήσει να προγραμματίσετε τη διαδικασία συλλογής δεδομένων σας στρατηγικά, ώστε να μπορέσετε να αποτυπώσετε την αλλαγή.

- **Αρμοδιότητα:** Προσδιορίστε ποιο είναι το κύριο αρμόδιο άτομο για τη συλλογή των εν λόγω δεδομένων. Όπως πάντα, αυτή η κατανομή αρμοδιοτήτων πρέπει να γίνεται σε συντονισμό με τη γενική ομάδα υλοποίησης του έργου και με τυχόν εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη που συμμετέχουν στη διαδικασία.
- **Ερωτώμενοι:** Τέλος, προσδιορίστε και καταγράψτε τους ερωτώμενούς σας. Αυτά είναι τα άτομα που μπορούν να σας δώσουν τα πιο αξιόπιστα δεδομένα για κάθε δείκτη. Το ΣΔΑ έχει χώρο για μια γενική δήλωση σχετικά με τα άτομα από τα οποία θα πάρετε συνέντευξη για να συγκεντρώσετε δεδομένα για κάθε δείκτη, όπως «επικεφαλής νοικοκυριών» ή «γυναίκες». Η πιο λεπτομερής διαδικασία προσδιορισμού αυτών των ερωτώμενων ονομάζεται δειγματοληψία, η οποία απαιτεί την υποστήριξη ενός έμπειρου επαγγελματία ΠΑΛΜ με γνώσεις στατιστικής. Αυτή η διαδικασία καλύπτεται πληρέστερα στο κεφάλαιο 4.

### Μέσα ανάλυσης

Το επόμενο βήμα στη διαδικασία είναι η συμπλήρωση των στηλών που σχετίζονται με τα μέσα ανάλυσης.

- **Τύπος ανάλυσης:** Αυτό το τμήμα του πίνακα ΣΔΑ σας ζητά να σκεφτείτε με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο θα αναλύσετε τα δεδομένα που συλλέγετε. Διαφορετικοί τύποι δεδομένων αναλύονται διαφορετικά. Τα ποσοτικά δεδομένα αναλύονται στατιστικά, υπολογίζοντας αθροιστικούς αριθμούς, μέσους όρους, ποσοστά κ.λπ. Ανάλογα με την πολυπλοκότητα του έργου σας, ίσως χρειαστεί να αναφέρετε στο ΣΔΑ σας το επίπεδο ή το είδος της στατιστικής ανάλυσης που θα πραγματοποιήσετε για κάθε δείκτη.

Τα ποιοτικά δεδομένα αναλύονται χρησιμοποιώντας αυτό που ονομάζεται «ανάλυση περιεχομένου». Πρόκειται για μια διαδικασία επανεξέτασης σημειώσεων από ομάδες εστίασης και συνεντεύξεις για την ανάπτυξη θεματικών ενοτήτων. Το ΣΔΑ σας θα πρέπει να υποδεικνύει αυτόν τον τύπο ανάλυσης όταν η μέθοδος μέτρησής σας είναι μια ποιοτική μέθοδος.

- **Υποομάδες:** Καθώς προγραμματίζετε την ανάλυση δεδομένων σας, ορίστε εάν οι ανάγκες πληροφόρησής σας απαιτούν τη σύγκριση δεδομένων από διαφορετικές ομάδες ατόμων που συμμετέχουν στο έργο σας. Όταν προσδιορίζετε αυτές τις διαφορετικές ομάδες ή «στρώματα» κατά τον σχεδιασμό της συλλογής δεδομένων σας, είστε σε θέση να διαχωρίσετε τα δεδομένα που σας δίνει κάθε ομάδα κατά τη διάρκεια της ανάλυσης.

**Επιμερισμός** είναι η πρακτική της διαίρεσης των δεδομένων που συλλέγονται από έναν πληθυσμό σε ομάδες σύμφωνα με βασικά χαρακτηριστικά: φύλο, θρησκεία, ηλικία κ.λπ. Ο επιμερισμός επιτρέπει τον προσδιορισμό τάσεων, μοτίβων ή γνώσεων που δεν θα ήταν εμφανή εάν τα δεδομένα εξετάζονταν συνολικά.

Ο επιμερισμός βελτιώνει τη χρησιμότητα των δεδομένων αυξάνοντας την ικανότητα

πραγματοποίησης ουσιαστικών συγκρίσεων. Κατά την ανάλυση επιμερισμένων δεδομένων, υπάρχουν τρεις απλές συγκρίσεις που μπορείτε να κάνετε οι οποίες μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την ικανότητά σας να χρησιμοποιείτε τα δεδομένα.

- Σύγκριση μεταξύ υποομάδων: Ο επιμερισμός μπορεί να αποκαλύψει πώς συγκρίνονται τα αποτελέσματα μία υποομάδας με άλλες υποομάδες.
- Σύγκριση με προηγούμενες περιόδους απόδοσης: Ο επιμερισμός μπορεί να αποκαλύψει εάν η τάση των αποτελεσμάτων για μια διαχωρισμένη υποομάδα κινείται προς την αναμενόμενη κατεύθυνση.
- Σύγκριση με στόχους: Ο επιμερισμός επιτρέπει τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων για κάθε διαχωρισμένη υποομάδα.

Ποιες υποομάδες χρειάζεστε και πότε επιμερίζετε τα δεδομένα ως μέρος της ανάλυσής σας; Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα καθορίζονται από αυτά που πρέπει να γνωρίζετε. Ξεκινήστε εξετάζοντας τους δείκτες σας. Θα σας βοηθήσουν να καταλάβετε αν χρειάζεστε υποομάδες. Ανάλογα με τον δείκτη, μπορείτε να επιλέξετε να αναλύσετε τον πληθυσμό σας σε υποομάδες που σχετίζονται με την τάξη, το μορφωτικό επίπεδο, την εθνοτική καταγωγή ή την τοποθεσία της κοινότητας.

Για παράδειγμα, ένας από τους δείκτες της UNITAS αναφέρει: *«Μέχρι το 3ο έτος του έργου, το 75% των ΕΕΑ δηλώνουν ότι η πρόσβαση σε νερό καλύπτει τις ανάγκες κατανάλωσης των νοικοκυριών τους»*. Η ομάδα της UNITAS αποφάσισε ότι πρέπει να μάθει περισσότερα για τα διαφορετικά είδη νοικοκυριών που συμμετέχουν στο έργο και τις διαφορετικές ανάγκες κατανάλωσής τους. Έτσι, οι υποομάδες περιέχουν το μέγεθος των νοικοκυριών, συγκρίνοντας δεδομένα που συλλέγονται από μεγάλα νοικοκυριά (με 5 ή περισσότερα μέλη) και μικρά νοικοκυριά (με 4 ή λιγότερα μέλη).

Οι αποφάσεις σχετικά με τις υποομάδες πρέπει επίσης να λαμβάνονται με κατανόηση των πόρων που έχετε στη διάθεσή σας για τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων. Η προσθήκη υποομάδων στα σχέδια συλλογής και ανάλυσής σας ενδέχεται να διπλασιάσει τον απαιτούμενο χρόνο, δεδομένου ότι πρέπει να διασφαλίσετε ότι κάθε ομάδα εκπροσωπείται πλήρως στα δεδομένα σας. Κατά συνέπεια, αυτές οι υποομάδες πρέπει να συνυπολογίζονται στις αποφάσεις που λαμβάνετε σχετικά με τον τρόπο επιλογής των ατόμων από τα οποία συλλέγετε δεδομένα. Δεδομένης της αύξησης των απαιτήσεων πόρων, βεβαιωθείτε ότι οι υποομάδες σας είναι πραγματικά απαραίτητες για την παροχή κρίσιμων πληροφοριών και ότι δεν συλλέγετε δεδομένα που είναι απλά «καλό να γνωρίζετε».

Σημειώστε ότι ορισμένες ομάδες, ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του έργου, επιλέγουν να δημιουργήσουν ένα ξεχωριστό σχέδιο ανάλυσης. Αυτό το σχέδιο είναι πολύ πιο λεπτομερές από το ΣΔΑ, ορίζοντας κρίσιμα ερωτήματα (συμπεριλαμβανομένων των ερωτημάτων παρακολούθησης, αξιολόγησης και μάθησης), όλες τις υποομάδες που πρέπει να μελετήσουν και τυχόν ειδικές απαιτήσεις αναφοράς. Εναλλακτικά, εάν η ομάδα επιλέξει να μην κάνει ξεχωριστό σχέδιο ανάλυσης, μπορεί απλώς να επεξηγήσει τις δραστηριότητες ανάλυσης σε ένα συνημμένο στο ΣΔΑ.

### **Συμμετοχή: Προσδιορισμός ερωτώμενων και υποομάδων;**

Οι εταίροι υλοποίησης και οι τοπικές επαφές είναι συχνά τα πλέον κατάλληλα άτομα για τον προσδιορισμό των καταλληλότερων ερωτώμενων κατά τη συλλογή δεδομένων ΠΑΛΜ. Είναι τα άτομα που μπορούν να απαντήσουν σε ερωτήματα όπως: «Είναι δύσκολο να προσεγγιστούν οι ερωτώμενοι;», «Παρέχουν οι ερωτώμενοι όσο το δυνατόν πιο ισορροπημένη, δίκαιη και ακριβή αντίληψη σχετικά με τους δείκτες;», «Ποια χαρακτηριστικά περιγράφουν τον τυπικό ερωτώμενο;»

Αυτά τα ζητήματα επηρεάζουν τις αποφάσεις που θα λάβετε αργότερα στη διαδικασία προγραμματισμού. Για παράδειγμα, όταν σχεδιάζετε τα εργαλεία συλλογής δεδομένων σας, θα πρέπει να γνωρίζετε εάν οι ερωτώμενοί σας είναι αρκετά εγγράμματοι ώστε να συμπληρώσουν μια έρευνα χωρίς υποστήριξη. Εάν όχι, πρέπει να σκεφτείτε έναν διαφορετικό τρόπο συλλογής δεδομένων από αυτούς τους ερωτώμενους. Αποτελούν επίσης παράγοντα στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την ανάλυση, το επόμενο τμήμα του ΣΔΑ.

Επιπλέον, η επιλογή των υποομάδων που θα συγκρίνετε θα πρέπει να αντικατοπτρίζει την κατανόηση του τοπικού πλαισίου και των ανθρώπων που επιδιώκει να υποστηρίξει το έργο σας. Τα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου μπορούν να είναι ένας ανεκτίμητος πόρος που θα βοηθήσει την ομάδα να ορίσει ποιες συγκρίσεις είναι σημαντικές στο πλαίσιο του έργου.

Σκεφτείτε μια στιγμή όπου αντιμετωπίσατε την πρόκληση να προσδιορίσετε «σωστά» τους ερωτώμενους και τις υποομάδες για την παροχή δεδομένων ΠΑΛΜ.

- Πώς θα είχε βελτιωθεί η διαδικασία αν είχατε εμπλέξει τα ενδιαφερόμενα μέρη της κοινότητας;
- Ποια θα ήταν η καλύτερη διαδικασία για να ζητήσετε τη συμβολή της κοινότητας;

### **Χρήση δεδομένων**

Στη συνέχεια, συμπληρώνετε τον πίνακα ΣΔΑ προσθέτοντας λεπτομέρειες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα που συλλέγονται. Αυτό το τμήμα μπορεί να είναι σχετικά απλό εάν το έργο σας έχει απλές ανάγκες όσον αφορά τη λογοδοσία και τη μάθηση. Σε αυτήν την περίπτωση, η στήλη μπορεί να περιλαμβάνει απλές δηλώσεις όπως «τριμηνιαία αναφορά» ή «έκθεση αξιολόγησης», οι οποίες ανταποκρίνονται στις ανάγκες πληροφόρησης των ενδιαφερόμενων μερών σας.

Ωστόσο, μην περιορίζετε τη χρήση των δεδομένων σας μόνο στην υποβολή αναφορών. Φροντίστε να συμπεριλάβετε χρήσεις που σχετίζονται με τη μάθηση, τη λήψη αποφάσεων διαχείρισης και την επικοινωνία. Αναρωτηθείτε πώς θα χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα σας για την τεκμηρίωση αποφάσεων σε τακτικές συναντήσεις διαχείρισης ή παρακολούθησης έργου και πώς θα κοινοποιούνται τακτικά στις κοινότητες και σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

### Κριτική σκέψη: Χρήση χαρτών ροής δεδομένων για τη βελτίωση της χρήσης δεδομένων

Όταν ξεκινάτε ένα έργο, αναλαμβάνετε δεσμεύσεις έναντι των ενδιαφερομένων μερών σας για την υποβολή αναφορών σχετικά με ορισμένους δείκτες. Αυτές οι δεσμεύσεις ορίζουν τις ανάγκες πληροφόρησής σας. Δημιουργώντας έναν χάρτη ροής δεδομένων, προσδιορίζετε τα έντυπα, τις διαδικασίες συλλογής και τις αναφορές που θα σας βοηθήσουν να συλλέξετε τα δεδομένα που χρειάζεστε και να εκπληρώσετε τις δεσμεύσεις σας για κοινοποίηση πληροφοριών.

**Οι χάρτες ροής δεδομένων** απεικονίζουν τη ροή δεδομένων από κάθε έντυπο συλλογής δεδομένων προς την αντίστοιχη αναφορά.

Η οπτικοποίηση θα εμπλέξει αποτελεσματικά την ομάδα σας στη διαδικασία και θα σας βοηθήσει να βρείτε κενά, περιοχές για τις οποίες μπορεί να χρειαστεί να δημιουργήσετε ένα νέο πρότυπο συλλογής δεδομένων ή μια νέα αναφορά. Επίσης, μπορεί να σας βοηθήσει να βρείτε αποτελεσματικούς τρόπους, ώστε να χρησιμοποιήσετε ένα πρότυπο για να συμπληρώσετε δύο αναφορές.

Ο σχεδιασμός του χάρτη ροής δεδομένων σας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πολυπλοκότητα του έργου. Ένας ενιαίος χάρτης μπορεί να είναι επαρκής για την αναπαράσταση όλων των σχέσεων ροής δεδομένων λιγότερο πολύπλοκων έργων. Ωστόσο, ένα πολύπλοκο έργο ενδέχεται να απαιτεί ξεχωριστό χάρτη για κάθε ένα από τα στοιχεία του.

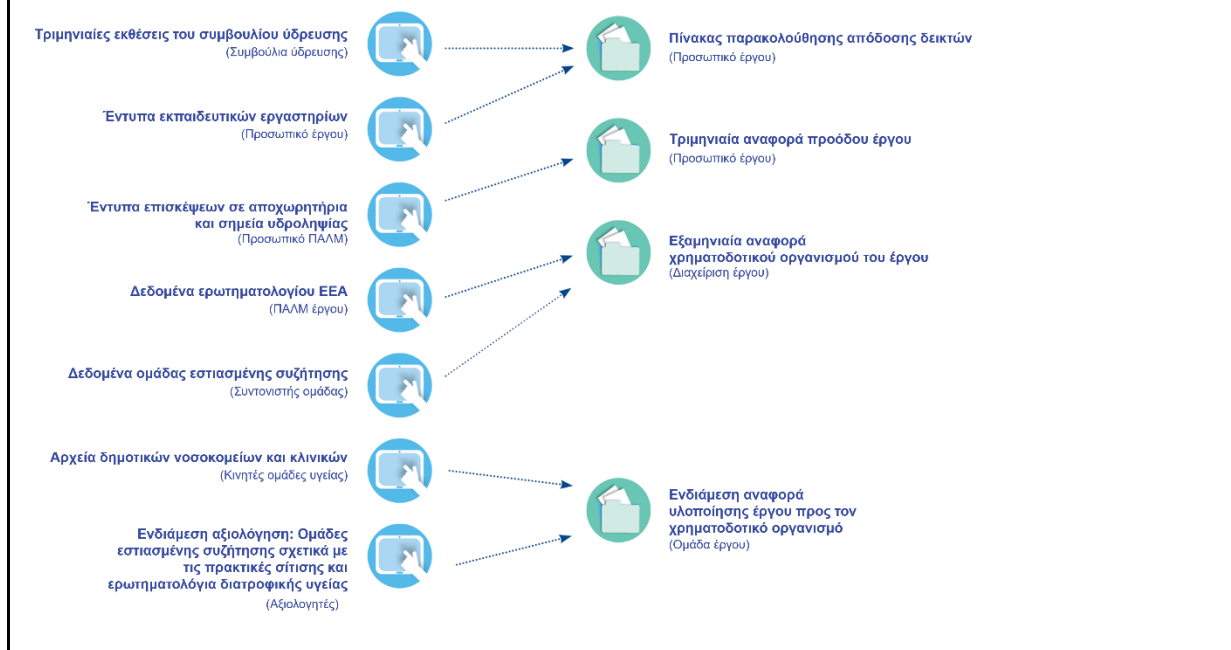
Για να δημιουργήσετε έναν χάρτη ροής δεδομένων, ακολουθήστε τα εξής βήματα:

1. Προσδιορίστε όλες τις απαιτήσεις υποβολής αναφορών σας – εσωτερικές και εξωτερικές – χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες στο ΣΔΑ σας.
2. Καταγράψτε ποιοι δείκτες θα συμπεριληφθούν σε κάθε αναφορά.
3. Χαρτογραφήστε τις διαδικασίες συλλογής δεδομένων που σχετίζονται με κάθε αναφορά, προσδιορίζοντας ποιες πηγές τεκμηριώνουν ποιες αναφορές.
4. Συμπεριλάβετε το άτομο που είναι αρμόδιο για τη συλλογή δεδομένων και την υποβολή αναφορών με βάση τις πληροφορίες στο ΣΔΑ σας.
5. Διασφαλίστε ότι όλες οι ανάγκες υποβολής αναφορών καλύπτονται από την τρέχουσα διαδικασία συλλογής δεδομένων και τους δείκτες, εντοπίζοντας ευκαιρίες για την απλοποίηση του συστήματος όπου είναι δυνατόν.

Είναι πιθανό η διαδικασία δημιουργίας του χάρτη ροής δεδομένων να σας δημιουργήσει ιδέες για την επικαιροποίηση των διαδικασιών υποβολής αναφορών και συλλογής δεδομένων. Αυτό δεν αποτελεί πρόβλημα. Αντ' αυτού, έχετε δείξει πώς το ΣΔΑ θα πρέπει να είναι ένα ζωντανό έγγραφο, που επικαιροποιείται καθώς η κατανόησή σας για το έργο και οι ανάγκες πληροφόρησής σας αλλάζουν και αναπτύσσονται.

Η παρακάτω εικόνα δείχνει ένα δείγμα χάρτη ροής δεδομένων για το έργο της UNITAS.

### Εικόνα 33: Χάρτης ροής δεδομένων της UNITAS



**Εικόνα 34: Σχέδιο διαχείρισης απόδοσης του έργου ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα (μερικώς συμπληρωμένο)**

Σχέδιο διαχείρισης απόδοσης της UNITAS								
Διατυπώσεις αντικειμενικών στόχων	Δείκτες (με ορισμούς όταν χρειάζεται)	Συλλογή δεδομένων				Μέσο ανάλυσης		Χρήση πληροφοριών
		Μέθοδος	Χρονο-διάγραμμα και συχνότητα	Άτομο που θα συλλέγει τα δεδομένα	Ερωτώμενοι (σε ποια άτομα πρέπει να απευθυνθούν)	Τύπος ανάλυσης	Υποομάδες (στρώματα)	
<b>ΕΑ 1: Τα ΕΕΑ έχουν βελτιωμένη πρόσβαση σε επαρκή παροχή νερού</b>	Μέχρι το 3ο έτος του έργου, το 75% των ΕΕΑ δηλώνουν ότι η πρόσβαση σε νερό καλύπτει τις ανάγκες κατανάλωσης των νοικοκυριών τους *	Ερωτηματολόγιο	Ετησίως	Επικεφαλής ομάδας ΠΑΛΜ	ΕΕΑ	Ποσοτική : Στατιστική ανάλυση της έρευνας ικανοποίησης	Νοικοκυριά με επικεφαλής γυναίκες και άνδρες, μεγάλα νοικοκυριά (5+) και μικρά νοικοκυριά (4 ή λιγότερα)	Ετήσια αναφορά προς τον χρηματοδοτικό οργανισμό, ετήσια συνάντηση εταιριών υλοποίησης, ετήσια συνάντηση ενημέρωσης και ανατροφοδότησης της κοινότητας
		Ομάδες εστίασης	Ετησίως	Σύμβουλος	Επικεφαλής νοικοκυριών ΕΕΑ	Ποιοτική: Ανάλυση περιεχομένου των πληροφοριών των ομάδων εστίασης	Καμία	Ετήσια αναφορά προς τον χρηματοδοτικό οργανισμό, ετήσια συνάντηση εταιριών υλοποίησης, ετήσια συνάντηση ενημέρωσης και ανατροφοδότησης της κοινότητας

\* «καλύπτει τις ανάγκες κατανάλωσης» σημαίνει ότι είναι επαρκές για πόση, μαγείρεμα και πλύσιμο για ολόκληρο το νοικοκυριό.

### 3.2 Πίνακας παρακολούθησης απόδοσης δεικτών

Αφού ολοκληρωθεί το ΣΔΑ σας, η επόμενη πρόκληση είναι να συμπληρώσετε ένα εργαλείο που σας επιτρέπει να παρακολουθείτε την απόδοση του έργου σας καταγράφοντας τακτικά την πρόοδο σε σχέση με τους στόχους του έργου.

**Ο πίνακας παρακολούθησης απόδοσης δεικτών (ΠΠΑΔ)** φιλτράρει τις πληροφορίες του έργου σε μια σύντομη συνοπτική μορφή πίνακα. Δείχνει πού βρίσκεται το έργο σε σχέση με τους αρχικούς και αναθεωρημένους δείκτες του, και την πρόοδο που έχει επιτευχθεί ως προς τους στόχους των δεικτών.<sup>11</sup>

Η δύναμη του ΠΠΑΔ έγκειται στην ικανότητά του να:

- παρέχει μια απλή μορφή για τον προσδιορισμό των στόχων των δεικτών και την παρακολούθηση της προόδου σε σχέση με αυτούς στην πάροδο του χρόνου·
- βελτιώνει τη λογοδοσία για την παρακολούθηση της προόδου του έργου και την υποβολή αναφορών σε σχέση με αυτή·
- συγκρίνει την πρόοδο του έργου με άλλα έργα εντός (ή εκτός) του οργανισμού·
- συγκρίνει την πραγματική με την αναμενόμενη απόδοση και να εφαρμόζει κριτική σκέψη για τη σωστή κατανόηση των αποδεικτικών στοιχείων.

Όπως συμβαίνει με όλα τα εργαλεία ΠΑΛΜ, οι ΠΠΑΔ μπορεί να διαφέρουν ως προς τη μορφή και το περιεχόμενο. Πολλοί χρηματοδοτικοί οργανισμοί απαιτούν συγκεκριμένες μορφές, ώστε να μπορούν εύκολα να μεταφορτώνουν τυποποιημένες πληροφορίες στα δικά τους συστήματα ανάλυσης.

Επομένως, είναι σημαντικό να συμμορφώνεστε με τυχόν απαιτήσεις των χρηματοδοτικών οργανισμών για τον ΠΠΑΔ σας. Η Εικόνα 35 δείχνει έναν μερικώς συμπληρωμένο ΠΠΑΔ που χρησιμοποιείται για το έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα. Παρουσιάζει έναν ή δύο δείκτες από κάθε επίπεδο του Logframe για σκοπούς σύγκρισης. Ένας πλήρης ΠΠΑΔ θα πρέπει να περιλαμβάνει όλους τους δείκτες για το έργο.

---

<sup>11</sup> McMillan DE, Sharrock G and Willard A. 2008. [IPTT guidelines: Guidelines and tools for the preparation and use of Indicator Performance Tracking Tables](#). CRS and American Red Cross.

Εικόνα 35: Δείγμα ΠΠΑΔ για το έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα (μερικώς συμπληρωμένος)

	Δείκτης	Βάση αναφοράς	Έτος 1			Έτος 2			Έτος 3		
			Στόχος	Πραγματικός	Απόκλιση*	Στόχος	Πραγματικός	Απόκλιση	Στόχος	Πραγματικός	Απόκλιση
<b>Στρατηγικός στόχος:</b> Υπάρχει μειωμένη συχνότητα υδατογενών ασθενειών μεταξύ των ΕΕΑ	Η συχνότητα υδατογενών ασθενειών μεταξύ των ΕΕΑ μειώνεται κατά 30% μέχρι το τέλος του 3ου έτους	1.200 ασθενείς υπόκεινται σε θεραπεία για υδατογενή ασθένεια το ημερολογιακό έτος 0	↓10%			↓20%			↓30%		
<b>Ενδιάμεσο αποτέλεσμα 1:</b> Τα ΕΕΑ έχουν βελτιωμένη πρόσβαση σε επαρκή παροχή νερού	Μέχρι το 3ο έτος, το 85% των νοικοκυριών ΕΕΑ βρίσκονται σε απόσταση όχι μεγαλύτερη από 500 μέτρα από ένα σημείο υδροληψίας	0%	20%			50%			85%		
<b>Ενδιάμεσο αποτέλεσμα 2:</b> Τα ΕΕΑ βελτιώνουν τις πρακτικές πλυσίματος των χεριών τους	Μέχρι το 3ο έτος, το 80% των ΕΕΑ δηλώνουν ότι αύξησαν το πλύσιμο των χεριών τους σε κρίσιμες στιγμές	30% δηλώνουν ότι πλένουν τα χέρια τους σε κρίσιμες στιγμές	50%			65%			80%		0
<b>Εκροή 1.1:</b> Τα κοινοτικά συμβούλια ύδρευσης δημιουργούν σημεία υδροληψίας σε κοινότητες ΕΕΑ	Μέχρι το 3ο έτος, έχουν δημιουργηθεί 40 σημεία υδροληψίας (4 ανά χωριό)	0	10 Yr1 2-q1 2-q2 3-q3 4-q4			30 Yr2 5-q1 5-q1 5-q1 5-q1			40 Y 2-q1 2-q2 3-q3 4-q4		
<b>Εκροή 2.1:</b> Οι εθελοντές βελτιώνουν τις γνώσεις τους	40 εθελοντές WASH περνούν τις	0	40 Yr1 10-q1			40 Yr2 10-q1			40 Yr3 10-q1		

σχετικά με τις αρχές WASH	εξετάσεις πιστοποίησης κάθε χρόνο		10-q2 10-q3 10-q4			10-q2 10-q3 10-q4			10-q2 10-q3 10-q4		
---------------------------	-----------------------------------	--	-------------------------	--	--	-------------------------	--	--	-------------------------	--	--

\* Σε ποιον βαθμό η πραγματική απόδοση διαφέρει από το αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης.

Όπως απεικονίζεται στην Εικόνα 35, ο ΠΠΑΔ παραθέτει τους δείκτες κάθετα, με την ίδια σειρά όπως το ΣΔΑ. Οριζόντια, οι στήλες περιλαμβάνουν αρχικές μετρήσεις βάσης αναφοράς για κάθε δείκτη και στη συνέχεια παρέχουν ενημερώσεις της κατάστασης προόδου ανά περίοδο αναφοράς, συμπεριλαμβανομένων των στόχων, της πραγματικής κατάστασης και της διαφοράς (ή της απόκλισης) μεταξύ της αναμενόμενης και της πραγματικής απόδοσης.

Σημειώστε ότι οι στόχοι σε διαφορετικά επίπεδα του ΠΠΑΔ έχουν διαφορετικές συχνότητες συλλογής δεδομένων. Σε επίπεδο εκροών, οι ετήσιοι στόχοι δεικτών αναλύονται ανά τριμηνιαίες μετρήσεις. Αυτό αποτυπώνει το γεγονός ότι η αλλαγή συμβαίνει πιο γρήγορα στο επίπεδο εκροών και θα πρέπει να παρακολουθείται πιο συχνά για τον λόγο αυτόν.

Δύο βασικά στοιχεία του ΠΠΑΔ είναι οι βάσεις αναφοράς και οι στόχοι.

**Βάση αναφοράς** Η τιμή ενός δείκτη πριν από την υλοποίηση μιας δραστηριότητας, έναντι της οποίας μπορεί να αξιολογηθεί η επακόλουθη πρόοδος.

**Στόχος** Το συγκεκριμένο, προγραμματισμένο επίπεδο αλλαγής που πρέπει να επιτευχθεί κατά τη διάρκεια ζωής του έργου.

Ιδανικά, όλοι οι δείκτες του έργου θα πρέπει να έχουν δεδομένα αναφοράς. Τα δεδομένα αναφοράς θα πρέπει να συλλέγονται πριν από την υλοποίηση μιας παρέμβασης και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον καθορισμό στόχων. Εάν τα δεδομένα αναφοράς ενός δείκτη απόδοσης δεν μπορούν να συλλεχθούν παρά μόνο αργότερα σε μια στρατηγική, ένα έργο ή μια δραστηριότητα, ο ΠΠΑΔ θα πρέπει να καταγράφει τότε και πώς θα συλλεχθούν τα δεδομένα αναφοράς.

Τα δεδομένα αναφοράς μπορούν να παραχθούν από πρωτογενείς ή δευτερογενείς πηγές. Η συλλογή δεδομένων αναφοράς πρωτογενούς πηγής (όπου η ομάδα έργου κάνει τη συλλογή) είναι μια περίπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία. Δεν είναι όλα τα έργα σε θέση να το κάνουν αυτό. Έτσι, μπορεί να είναι απαραίτητη η συνεργασία με εταίρους και ενδιαφερόμενα μέρη για τη δημιουργία αριθμών αναφοράς με χρήση δευτερογενών πηγών. Σε αυτήν την περίπτωση, τα δεδομένα θα μπορούσαν να συγκεντρωθούν με χρήση κυβερνητικών στατιστικών στοιχείων, πληροφοριών από άλλο έργο ή εταίρο κ.λπ. Το έργο της UNITAS ήταν σε θέση να διεξάγει περιορισμένη συλλογή δεδομένων αναφοράς. Χρησιμοποιήθηκαν και δευτερογενείς πηγές για την ανάπτυξη των αριθμών αναφοράς που εμφανίζονται στον παραπάνω ΠΠΑΔ. Σημειώστε ότι ορισμένα από τα δεδομένα αναφοράς για το έργο της UNITAS θα είναι μηδενικά, για παράδειγμα, «Μέχρι το 3ο έτος, έχουν δημιουργηθεί 40 σημεία υδροληψίας (4 ανά χωριό)».

Οι στόχοι προσδιορίζουν το προγραμματισμένο επίπεδο αλλαγής – δηλωμένο ως αριθμό ή ποσοστό – που αναμένετε να δείτε ως αποτέλεσμα της υλοποίησης του έργου. Όλοι οι SMART δείκτες θα έχουν έναν αριθμό-στόχο που σχετίζεται με αυτούς. Ο καθορισμός τέτοιων στόχων απαιτεί συνεργασία μεταξύ του προσωπικού του έργου και των ενδιαφερομένων μερών.

Αφού ολοκληρωθεί ο ΠΠΑΔ, θα πρέπει να χρησιμεύσει ως σημείο της ημερήσιας διάταξης για συναντήσεις υλοποίησης, δραστηριότητες αναστοχασμού των εταίρων και συναντήσεις της ομάδας διαχείρισης. Για παράδειγμα, εάν προγραμματίσετε μια μηνιαία συνάντηση με τους εταίρους για να συζητήσετε θέματα υλοποίησης, ένα από τα θέματα της ημερήσιας διάταξής σας μπορεί να είναι μια ανασκόπηση του ΠΠΑΔ στον οποίο έχουν εισαχθεί τα πιο πρόσφατα αριθμητικά στοιχεία παρακολούθησης.

### 3.3 Διάγραμμα ροής μηχανισμού ανατροφοδότησης και απόκρισης

Οι μηχανισμοί ανατροφοδότησης και απόκρισης, ή ΜΑΑ, δημιουργούν βρόχους επικοινωνίας που επιτρέπουν στις ομάδες να λαμβάνουν ανατροφοδότηση από τους συμμετέχοντες στο έργο και να αποκρίνονται εγκαίρως στις προτάσεις και τους προβληματισμούς τους.

**Οι μηχανισμοί ανατροφοδότησης και απόκρισης** είναι αμφίδρομοι μηχανισμοί επικοινωνίας που έχουν σχεδιαστεί ειδικά για να συγκεντρώνουν ανατροφοδότηση από τους συμμετέχοντες στο έργο σας και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη της κοινότητας και να αποκρίνονται σε αυτήν.

Το κλειδί για έναν ισχυρό ΜΑΑ είναι να διασφαλιστεί ότι η επικοινωνία ρέει προς δύο κατευθύνσεις:

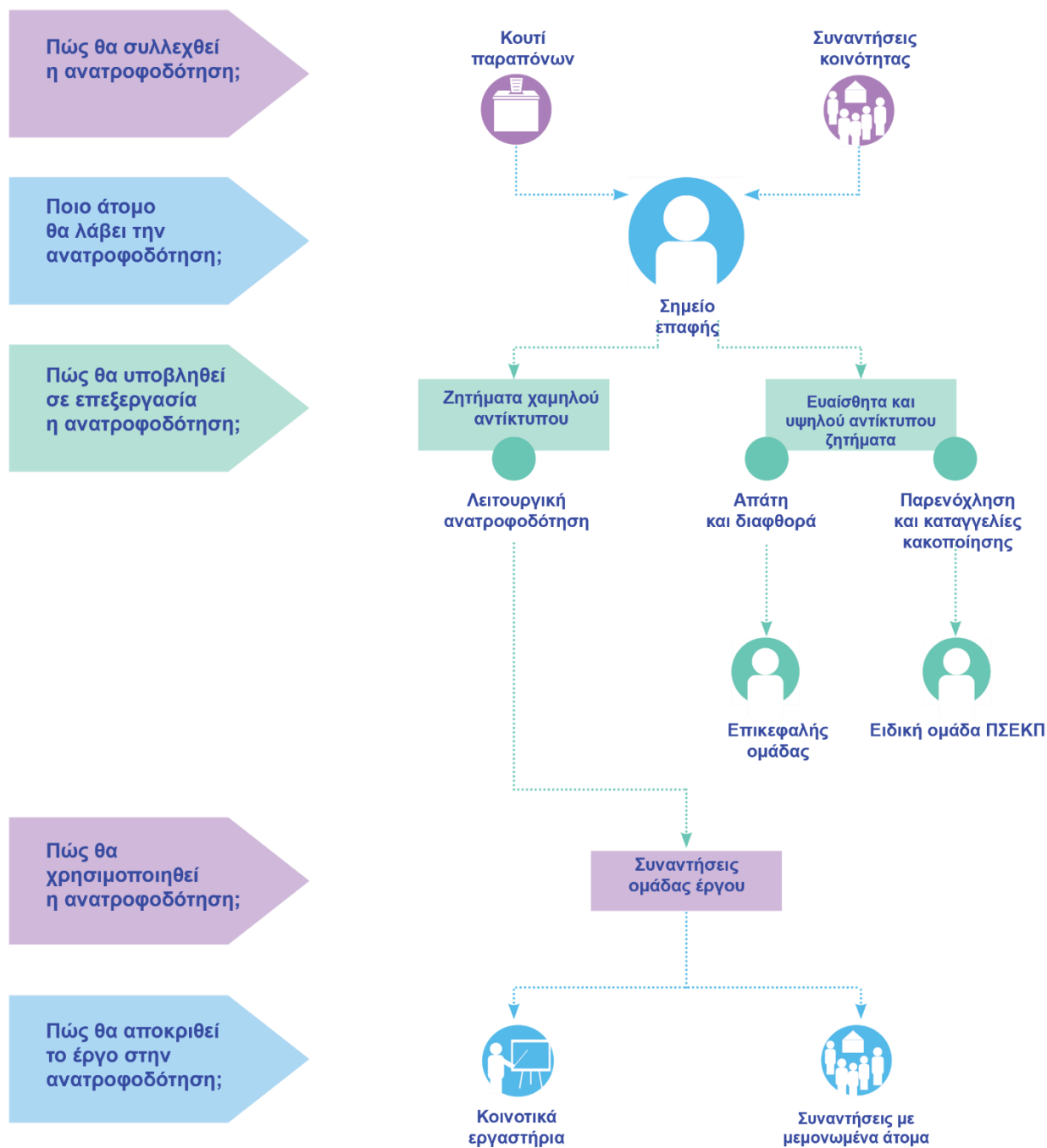
- **Μηχανισμοί ανατροφοδότησης** Οι κοινότητες παρέχουν ανατροφοδότηση στην ομάδα έργου μέσω καναλιών που περιλαμβάνουν συναντήσεις, κουτιά παραπόνων, γραμμές βοήθειας και άλλα.
- **Μηχανισμοί απόκρισης** Η ομάδα έργου αναγνωρίζει τη λήψη της ανατροφοδότησης και παρέχει τις κατάλληλες απαντήσεις στην κοινότητα.

**Εικόνα 36: Κύκλος επικοινωνίας μηχανισμού ανατροφοδότησης και απόκρισης**



Για να κατανοήσετε καλύτερα πώς να σχεδιάσετε ένα σύστημα ΜΑΑ, είναι χρήσιμο να εξετάσετε ένα παράδειγμα. Η Εικόνα 37 είναι ένα διάγραμμα ροής ΜΑΑ για το έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα. Δείχνει τον τρόπο με τον οποίο το έργο συλλέγει ανατροφοδότηση χρησιμοποιώντας τα κουτιά παραπόνων της κοινότητας και τις συναντήσεις της κοινότητας. Στη συνέχεια, χαρτογραφεί τον τρόπο επεξεργασίας και χρήσης των πληροφοριών και, έπειτα, τον τρόπο με τον οποίο το έργο αποκρίνεται στις κοινότητες και τα άτομα.

Εικόνα 37: Διάγραμμα ροής μηχανισμού ανατροφοδότησης και απόκρισης του έργου ΕΕΑ στο ποταμό Δέλτα<sup>12</sup>



<sup>12</sup> Προσαρμογή από: World Vision. [Process for handling community feedback: WVDF Typhoon Haiyan Response.](#)

Καθώς εξετάζετε το διάγραμμα ροής, παρατηρήστε ότι απαντά ρητά σε πέντε κρίσιμα ερωτήματα σχετικά με τον σχεδιασμό του συστήματος μηχανισμού ανατροφοδότησης και απόκρισης του έργου ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα.

### 1. Πώς θα συλλέγεται η ανατροφοδότηση;

Το έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα χρησιμοποιεί δύο μηχανισμούς για τη συλλογή ανατροφοδότησης: κουτιά παραπόνων και τακτικά προγραμματισμένες συναντήσεις της κοινότητας.

*Όταν σχεδιάζετε ΜΑΑ για το έργο σας, βεβαιωθείτε ότι:*

- α. συζητάτε με μέλη της κοινότητας για να προσδιορίσετε μηχανισμούς συλλογής που είναι κατάλληλοι για το πλαίσιο του έργου σας και αποτελεσματικοί για τη συλλογή χρήσιμης ανατροφοδότησης·
- β. καταγράφεται και η ανατροφοδότηση που κοινοποιείται ανεπίσημα κατά τη διάρκεια επιτόπιων επισκέψεων. Για παράδειγμα, εάν ένα μέλος της κοινότητας μοιράζεται ανατροφοδότηση εκτός του πλαισίου μιας συνάντησης της κοινότητας, αυτή πρέπει να καταγραφεί.

### 2. Ποιο άτομο συλλέγει την ανατροφοδότηση;

Το έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα προσδιορίζει ένα μέλος της ομάδας έργου που χρησιμεύει ως σημείο εστίασης για το σύστημα ΜΑΑ. Το σημείο εστίασης είναι αρμόδιο για τη διαχείριση της διαδικασίας ΜΑΑ.

*Όταν σχεδιάζετε ΜΑΑ για το έργο σας, βεβαιωθείτε ότι:*

- α. προσδιορίζετε και εκπαιδεύετε ένα άτομο για να είναι το σημείο εστίασης ΜΑΑ. Φροντίστε να είναι ισχυρός υποστηρικτής της διαδικασίας·
- β. το σημείο εστίασης ΜΑΑ έχει συμπεριλάβει τη διαχείριση ΜΑΑ ως ρητή αρμοδιότητα στην περιγραφή της θέσης εργασίας του.

### 3. Πώς γίνεται η επεξεργασία της ανατροφοδότησης;

Το έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα χρησιμοποιεί διάφορες διαδικασίες για την επεξεργασία δεδομένων ΜΑΑ, αναλόγως αν η ανατροφοδότηση είναι ευαίσθητη ή όχι. Για παράδειγμα, τα ζητήματα χαμηλού αντίκτυπου και η γενική λειτουργική ανατροφοδότηση υποβάλλονται σε επεξεργασία από το σημείο εστίασης ΜΑΑ. Ωστόσο, τα ευαίσθητα ζητήματα παραπέμπονται σε υψηλότερο επίπεδο. Τα ζητήματα που σχετίζονται με απάτη και διαφθορά επεξεργάζεται ο επικεφαλής της ομάδας, και κάθε ανατροφοδότηση που σχετίζεται με παρενόχληση ή σεξουαλική εκμετάλλευση παραπέμπεται στην ηγεσία της UNITAS και τη διαχειρίζεται μια ομάδα εργασίας για την πρόληψη της σεξουαλικής εκμετάλλευσης, της κακοποίησης και της παρενόχλησης (ΠΣΕΚΠ).

Καταγράψτε σαφείς, επίσημες και διαφανείς εσωτερικές διαδικασίες για την επεξεργασία της ανατροφοδότησης. Οι διαδικασίες θα πρέπει να περιλαμβάνουν οδηγίες σχετικά με τα μέλη της ομάδας που έχουν την άδεια να ενεργούν με βάση την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν και με

τον χρόνο που γίνεται αυτό. Για παράδειγμα, οι διαδικασίες θα πρέπει να ορίζουν ποια μέλη της ομάδας έχουν την άδεια να απαντούν σε αιτήματα πληροφόρησης, να διερευνούν μια καταγγελία, να παραπέμπουν μια καταγγελία κ.λπ. Οι διαδικασίες θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνουν διαδικασία προσφυγής για όσα άτομα πιστεύουν ότι η καταγγελία τους δεν έχει αντιμετωπιστεί κατάλληλα.

*Όταν σχεδιάζετε ΜΑΑ για το έργο σας, βεβαιωθείτε ότι:*

- α. προσδιορίζετε και εκπαιδεύετε τα άτομα που είναι αρμόδια για την επεξεργασία διαφορετικών τύπων ανατροφοδότησης. Σημειώστε ότι το σημείο εστίασης που ασχολείται με ζητήματα χαμηλού αντίκτυπου θα χρειαστεί ένα επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ όσοι επεξεργάζονται ευαίσθητα ζητήματα υψηλού αντίκτυπου που σχετίζονται με απάτη, παρενόχληση και εκμετάλλευση θα χρειαστούν πιο προχωρημένη εκπαίδευση.
- β. καθορίζετε πόσο συχνά θα γίνεται επεξεργασία της ανατροφοδότησης και από ποιο άτομο.
- γ. προσδιορίζετε πού και πώς θα αποθηκεύονται τα δεδομένα ΜΑΑ. Θα πρέπει να δημιουργηθεί μια εσωτερική βάση δεδομένων για να βοηθήσει την ομάδα να παρακολουθεί την ανατροφοδότηση που λαμβάνει και τις απαντήσεις που παρέχονται, καθώς και τις επακόλουθες αλλαγές στο έργο.
- δ. καθορίζετε σαφείς οδηγίες σχετικά με το πότε και πώς θα καταργείτε και θα καταστρέφετε ευαίσθητες πληροφορίες για την προστασία του απορρήτου των ερωτώμενων.

#### **4. Πώς χρησιμοποιείται η ανατροφοδότηση;**

Η ομάδα της UNITAS σκοπεύει να χρησιμοποιήσει την ανατροφοδότηση που λαμβάνει από τις κοινότητες μέσω των ΜΑΑ παράλληλα με τα δεδομένα παρακολούθησης ως τμήμα των συνεχών συναντήσεων συντονισμού και προγραμματισμού του έργου. Αυτά τα δεδομένα χρησιμοποιούνται για την ανάλυση τάσεων, τον διαχωρισμό της ανατροφοδότησης ανά φύλο, τον έλεγχο του τρόπου με τον οποίο επηρεάζονται ευάλωτες ομάδες από το έργο, και πολλά άλλα.

#### **5. Πώς αποκρίνεται το έργο στην ανατροφοδότηση;**

Η Εικόνα 37 χαρτογραφεί δύο μηχανισμούς απόκρισης που θα χρησιμοποιήσει το έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα για να αποκριθεί στην ανατροφοδότηση. Αυτοί περιλαμβάνουν κοινοτικά εργαστήρια και συναντήσεις με μεμονωμένα άτομα.

*Όταν σχεδιάζετε ΜΑΑ για το έργο σας, βεβαιωθείτε ότι:*

- α. απαντάτε σε κάθε ανατροφοδότηση που λαμβάνετε. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτό θα απαιτεί μόνο επιβεβαίωση λήψης, ενώ, σε άλλες περιπτώσεις, η απάντηση θα μπορούσε να είναι συνεχής και πολύπλοκη.
- β. οι μηχανισμοί απόκρισης είναι κατάλληλοι για το πλαίσιο του έργου σας και τον τύπο της ανατροφοδότησης που λαμβάνετε. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν η ανατροφοδότηση σχετίζεται με απάτη, διαφθορά, παρενόχληση ή σεξουαλική εκμετάλλευση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι ζωτικής σημασίας να γίνονται σεβαστά τα δικαιώματα των

ενδιαφερομένων μερών όσον αφορά τη δέουσα διαδικασία, την ασφάλεια, την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα·

- γ. προσδιορίζετε μια διαδικασία προσφυγής σε περίπτωση που λάβετε δεύτερο γύρο ανατροφοδότησης από την κοινότητα που υποδεικνύει ότι απαιτείται πρόσθετη παρακολούθηση.

Αφού ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός MMA και καταγραφούν οι διαδικασίες, δημιουργήστε συγκεκριμένες, σαφείς οδηγίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι κοινότητες μπορούν να έχουν πρόσβαση στον ΜΑΑ και να τον χρησιμοποιούν. Οι οδηγίες θα πρέπει να κοινοποιούνται στις κοινότητες μέσω συνεδριών προσανατολισμού και στο προσωπικό μέσω εκπαιδεύσεων, έτσι ώστε όλοι να κατανοούν τη διαδικασία και τη χρήση του ΜΑΑ.

### 3.4 Σχέδιο μάθησης

Όπως ορίζεται στο κεφάλαιο 1, η μάθηση στο πλαίσιο του ΠΑΛΜ αφορά την ύπαρξη μιας κουλτούρας που ενθαρρύνει τον σκόπιμο στοχασμό και τις διαδικασίες που υποστηρίζουν αυτήν την κουλτούρα. Όλες οι ομάδες μαθαίνουν καθώς υλοποιούν τις δραστηριότητες του έργου. Αλλά για να επωφεληθείτε από αυτήν τη μάθηση και να τη μεταφράσετε με συνέπεια σε βελτιωμένη πράξη για το έργο, τον οργανισμό και τον τομέα σας, η μάθηση πρέπει να υπόκειται σε προγραμματισμό και διαχείριση.

Ένας από τους λόγους για τους οποίους η μάθηση είναι ιδιαίτερα σημαντική στα έργα ανάπτυξης και ανθρωπιστικής αρωγής είναι επειδή συχνά το έργο λαμβάνει χώρα σε δυναμικά περιβάλλοντα αστάθειας και μετάβασης. Ακόμη και σε πιο σταθερά πλαίσια, οι συνθήκες αλλάζουν και μπορεί να επηρεάσουν τα προγράμματα με απρόβλεπτους τρόπους. Για να είναι αποτελεσματικά τα έργα, οι ομάδες πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζονται σε μεταβαλλόμενα πλαίσια και νέες πληροφορίες. Η ικανότητα προσαρμογής απαιτεί ένα περιβάλλον που προάγει τη σκόπιμη μάθηση και τον ευέλικτο σχεδιασμό των έργων, ελαχιστοποιεί τα εμπόδια για την τροποποίηση των έργων και δημιουργεί κίνητρα για προσαρμοστική διαχείριση.

**Η προσαρμοστική διαχείριση** είναι μια σκόπιμη προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων και την πραγματοποίηση προσαρμογών στο έργο ως απόκριση σε νέες πληροφορίες και αλλαγές στο πλαίσιο.<sup>13</sup>

Ενώ η προσαρμοστική διαχείριση επικεντρώνεται κυρίως στη μάθηση του έργου, οι πληροφορίες που παράγετε από τα συστήματα ΠΑΛΜ του έργου μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν τον ευρύτερο οργανισμό να μάθει και να αλλάξει.

**Η οργανωσιακή μάθηση** είναι η διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός ανακαλύπτει νέες γνώσεις και προσαρμόζεται σε αυτές.

Υπάρχουν τρεις έννοιες που συμβάλλουν στην οργανωσιακή μάθηση, οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις διαδικασίες ΠΑΛΜ σας.

---

<sup>13</sup> USAID Bureau for Policy, Planning and Learning. 2018. [Discussion note: What is adaptive management?](#)

- **Δημιουργία γνώσεων:** Οι νέες γνώσεις δημιουργούνται συνδυάζοντας νέες πληροφορίες (τα δεδομένα που συλλέγετε μέσω των διαδικασιών ΠΑΛΜ σας) με τις υφιστάμενες γνώσεις ή ανακαλύπτοντας νέους τρόπους οργάνωσης των υφιστάμενων γνώσεων.
- **Μεταφορά γνώσεων:** Ένας οργανισμός δεν μαθαίνει έως ότου οι γνώσεις μεταφερθούν σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η μεταφορά γνώσεων μπορεί να γίνει από άτομο σε άτομο και μέσω πλατφορμών γνώσης που χρησιμοποιούνται για την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ προγραμμάτων, γραφείων και τοποθεσιών.
- **Διατήρηση γνώσεων:** Η οργανωσιακή μάθηση συμβαίνει όταν οι νέες γνώσεις ενσωματώνονται σε διαδικασίες και δραστηριότητες, σε επίπεδο έργου, οργανισμού και τομέα.<sup>14</sup> Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ο κύκλος ΠΑΛΜ είναι κυκλικός, για να υποστηρίξει μια διαδικασία ενσωμάτωσης της μάθησης στο έργο του οργανισμού.

Τα συστήματα ΠΑΛΜ του έργου έχουν τη δυνατότητα να αποτελέσουν θεμελιώδη εισροή στη στρατηγική μάθησης του οργανισμού. Τα δεδομένα που συλλέγονται, αναλύονται και κοινοποιούνται μέσω του έργου σας είναι μια ανεκτίμητη εισροή για τον εμπλουτισμό της οργανωσιακής μάθησης. Ωστόσο, για να συμβεί αυτό, πρέπει να κάνετε συσχετισμούς μεταξύ των σχεδίων ΠΑΛΜ του έργου σας και των μαθησιακών αναγκών του ευρύτερου οργανισμού. Τα ερωτήματα που πρέπει να θέσετε καθώς κάνετε αυτούς τους συσχετισμούς περιλαμβάνουν:

- Υπάρχουν μαθησιακά ερωτήματα που ο οργανισμός προσπαθεί να απαντήσει ως τμήμα μιας ευρύτερης οργανωσιακής ατζέντας μάθησης που θα μπορούσε να εμπλουτιστεί χρησιμοποιώντας στοιχεία από το έργο μας;
- Υπάρχουν τυποποιημένοι οργανωσιακοί δείκτες που πρέπει να συμπεριλάβουμε στον σχεδιασμό του συστήματος ΠΑΛΜ μας για να διασφαλίσουμε ότι τα δεδομένα μας είναι συνεπή και συγκρίσιμα με δεδομένα από άλλα έργα;
- Εάν ναι, περιλαμβάνονται αυτές οι δραστηριότητες στο ΣΔΑ, το σχέδιο επικοινωνίας και τον συνοπτικό πίνακα αξιολόγησης του έργου μας;

---

<sup>14</sup> USAID. 2015. [Measuring impact. Making use of the portfolio: Organizational learning at USAID.](#)

### Κριτική σκέψη: Οργανωσιακή ατζέντα μάθησης

Συχνά, οι όροι «σχέδιο μάθησης» και «ατζέντα μάθησης» χρησιμοποιούνται εναλλάξιμα. Ωστόσο, οι δύο έννοιες έχουν διαφορετική σημασία.

Ένα **σχέδιο μάθησης** επικεντρώνεται στις διαδικασίες μάθησης σε επίπεδο έργου και στον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να υποστηριχθούν μέσω βελτιώσεων στη δημιουργία, την αποτύπωση, τη διαχείριση και την ανταλλαγή γνώσεων.

Μια **ατζέντα μάθησης** είναι ένα σύνολο γενικών ερωτημάτων που σχετίζονται άμεσα με το έργο που διεξάγει ένας οργανισμός και τα οποία, όταν απαντηθούν, επιτρέπουν στον οργανισμό να εργάζεται πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Μια ατζέντα μάθησης περιλαμβάνει:

1. ένα σύνολο ερωτημάτων που θίγουν κρίσιμα κενά γνώσης
  2. ένα σύνολο συναφών δραστηριοτήτων για την απάντησή τους
  3. προϊόντα που στοχεύουν στη διάδοση των ευρημάτων και έχουν σχεδιαστεί με γνώμονα τη χρήση και την εφαρμογή.
- Συνεργάζεστε με κάποιον φορέα ή χρηματοδοτικό οργανισμό που έχει ατζέντα μάθησης;
  - Πώς ευθυγραμμίζετε και ενσωματώνετε τα συστήματα ΠΑΛΜ σας για να συμβάλλετε στην ευρύτερη ατζέντα μάθησης;

Τέλος, το ΠΑΛΜ του έργου μπορεί επίσης να συμβάλει στην τομεακή μάθηση, δηλαδή τη μάθηση σε μια συγκεκριμένη θεματική περιοχή ή τομέα.

Παραδοσιακά, οι οργανισμοί μοιράζονται τη μάθηση του έργου με τον τομέα μέσω δραστηριοτήτων όπως η δημοσιοποίηση εκθέσεων αξιολόγησης, η καταγραφή βέλτιστων πρακτικών σε μελέτες περιπτώσεων και λευκές βίβλους, η δημοσίευση ακαδημαϊκών εργασιών και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων και των διδαγμάτων που αντλήθηκαν σε συνέδρια. Πιο πρόσφατα, με την έλευση του διαδικτύου, οι οργανισμοί μοιράζονται τομεακές γνώσεις μέσω μιας ποικιλίας ψηφιακών πλατφορμών<sup>15</sup>. Για παράδειγμα:

- τα δίκτυα επαγγελματιών μπορούν να συγκεντρωθούν σε διαδικτυακές κοινότητες πρακτικής για να ανταλλάξουν τα πρόσφατα ευρήματα από την έρευνα και τις πρακτικές εμπειρίες (Αυτός ο οδηγός ενθαρρύνει όλο το προσωπικό του έργου να συμμετάσχει σε τέτοιες διαδικτυακές κοινότητες ΠΑΛΜ, για παράδειγμα, για να ενημερώνεται για τις πρόσφατες εξελίξεις στο ΠΑΛΜ.)
- τα μαζικά ανοικτά διαδικτυακά μαθήματα ή ΜΑΔΜ και οι ανοικτές πλατφόρμες μάθησης παρέχουν όλο και περισσότερες προηγμένες ευκαιρίες για μάθηση και ανταλλαγή γνώσεων σε κλίμακα.
- τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν γίνει ισχυροί αγωγοί για την ανταλλαγή γνώσεων.

<sup>15</sup> Janus SS. 2016. [Becoming a knowledge-sharing organization: A handbook for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing](#). International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank: Washington DC. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.

Ο προγραμματισμός για μάθηση σημαίνει ότι έχετε συγκεκριμένη βούληση για τον τρόπο και τον χρόνο μάθησης και συμβάλλετε στην κοινοποίηση αυτής της μάθησης σε ολόκληρο τον οργανισμό και τον τομέα. Καθώς κάνετε αυτόν τον προγραμματισμό, συμπεριλάβετε επένδυση σε και δραστηριότητες που σχετίζονται με τους ακόλουθους τέσσερις τομείς:

- κουλτούρα μάθησης,
- ενσωματωμένες διαδικασίες μάθησης,
- ικανότητα του προσωπικού και των εταίρων να μαθαίνουν,
- κοινοποίηση μάθησης.

**Εικόνα 38: Πρακτικά παραδείγματα του τρόπου προγραμματισμού της μάθησης και επένδυσης σε αυτή**

Κουλτούρα μάθησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Προάγετε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τις ανοικτές, ειλικρινείς σχέσεις και τη δέσμευση για συνεχή μάθηση και βελτίωση.</li> <li>● Δημιουργήστε έναν ασφαλή χώρο για να αμφισβητείτε εποικοδομητικά τις υποθέσεις.</li> <li>● Εντοπίστε και υποστηρίξτε όσα άτομα έχουν κριτική σκέψη και ενθαρρύνετε την ενεργό συμμετοχή τους στις διαδικασίες ΠΑΛΜ.</li> <li>● Προσδιορίστε τις συγκεκριμένες μαθησιακές νοοτροπίες, δεξιότητες και γνώσεις που χρειάζεται το έργο σας για την προώθηση της συνεχούς μάθησης.</li> </ul>
Ενσωματωμένες διαδικασίες μάθησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Συμπεριλάβετε τη «μάθηση και τον στοχασμό» ως θέμα ημερήσιας διάταξης για όλες τις συναντήσεις της ομάδας ΠΑΛΜ και τις συναντήσεις που σχετίζονται με το έργο. Τα εργαλεία ΠΑΛΜ σας, όπως ο ΠΠΑΔ, είναι ένα καλό σημείο εκκίνησης για αυτές τις συζητήσεις.</li> <li>● Συμπεριλάβετε κίνητρα μάθησης σε εργαλεία τακτικής παρακολούθησης που έχουν σχεδιαστεί ως τμήμα του συστήματος συλλογής δεδομένων ΠΑΛΜ σας.</li> <li>● Ενσωματώστε ανασκοπήσεις μετά τη δράση, συζητήσεις «από τη μάθηση στην πράξη» και άλλες μαθησιακές εκδηλώσεις ως τμήμα των βασικών δραστηριοτήτων υλοποίησης.<sup>16</sup></li> </ul>
Ικανότητα του προσωπικού και των εταίρων να μαθαίνουν	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Προσδιορίστε συγκεκριμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες για το προσωπικό, τους εταίρους και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με τις βασικές αρχές και πρακτικές μάθησης και προσαρμοστικής διαχείρισης.</li> <li>● Βεβαιωθείτε ότι το προσωπικό είναι εκπαιδευμένο στον συντονισμό των διαδικασιών σκόπιμης ομαδικής μάθησης.</li> </ul>
Κοινοποίηση μάθησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Συντονίστε τις δραστηριότητες κοινοποίησης με τον ευρύτερο προγραμματισμό επικοινωνίας, έτσι ώστε η μάθηση να περιλαμβάνεται σε συναντήσεις ή συνέδρια, δημοσιευμένες αναφορές ή εργαλεία κοινοποίησης πληροφοριών που είναι κατάλληλα για το πλαίσιο σας.</li> </ul>

<sup>16</sup> Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις ανασκοπήσεις μετά τη δράση, βλ. USAID. 2013. [After-action review guidance](#).

### Κριτική σκέψη: Συζητήσεις «από τη μάθηση στην πράξη»

Ένας τρόπος να εφαρμόσετε την προσαρμοστική διαχείριση και να προγραμματίσετε τη μάθηση είναι να συμπεριλάβετε συζητήσεις «από τη μάθηση στην πράξη», ή ΣΜΠ, ως τμήμα των δραστηριοτήτων του έργου.

**Οι συζητήσεις «από τη μάθηση στην πράξη»** είναι ειδικά προγραμματισμένες συζητήσεις που συγκεντρώνουν το προσωπικό για να στοχαστεί σχετικά με τα δεδομένα και να κατανοήσει την πρόοδο του έργου. Λαμβάνουν χώρα καθ' όλη τη διαδικασία συλλογής δεδομένων.

Όταν οι ΣΜΠ ενσωματώνονται ρητά στο σύστημα ΠΑΛΜ, οι ομάδες έργου και οι εταίροι τους μπορούν να χρησιμοποιήσουν προδραστικά τα δεδομένα ΠΑΛΜ για να κατανοήσουν πόσο καλά προχωρά το έργο, να προσδιορίσουν τους παράγοντες που επιτρέπουν ή εμποδίζουν την πρόοδο και να τεκμηριώσουν τις αποφάσεις σχετικά με τη μελλοντική κατεύθυνση. Οι ομάδες δεν χρειάζεται να περιμένουν να συλλεχθεί ένα πλήρες δείγμα δεδομένων ΠΑΛΜ πριν από τη διεξαγωγή μιας ΣΜΠ. Οι συνεχείς έλεγχοι είναι χρήσιμοι για τον εντοπισμό πρώιμων ενδείξεων ευκαιρίας ή κινδύνου, ενώ μπορούν ακόμη να αντιμετωπιστούν.

Μερικές φορές, μπορεί να είναι δύσκολο να εισαχθεί μια κουλτούρα προσαρμοστικής διαχείρισης στα έργα. Κατά καιρούς, η χρηματοδότηση του έργου και το περιβάλλον του χρηματοδοτικού οργανισμού μπορεί να εμποδίσουν το είδος της ευελιξίας που μπορεί να είναι απαραίτητη. Ενδέχεται να είναι δύσκολο να διαπραγματευτείτε αλλαγές στα παραδοτέα του έργου, τους δείκτες, τις προσεγγίσεις και τα μοντέλα λογικής. Επιπλέον, οι δραστηριότητες μάθησης – και το ΠΑΛΜ γενικά – μπορούν να θεωρηθούν ως έμμεσες δαπάνες που στερούνται πόρων στον προϋπολογισμό του έργου.

Ενώ πολλοί χρηματοδοτικοί οργανισμοί αναγνωρίζουν πλέον την ανάγκη να είναι πιο ευέλικτοι στον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται με τους εταίρους υλοποίησης για τον σχεδιασμό και τη χρηματοδότηση έργων, η αλλαγή σε αυτόν τον τομέα θα χρειαστεί κάποιο χρόνο για να υλοποιηθεί πλήρως.

Η καταγραφή των σχεδίων σας για μάθηση είναι ζωτικής σημασίας για να βεβαιωθείτε ότι υπάρχει μάθηση. Η καταγραφή σας βοηθά να μετατρέψετε τις καλές προθέσεις σε πρακτική δράση. Όπως συμβαίνει με πολλά από τα εργαλεία που περιγράφονται παραπάνω, το εργαλείο που χρησιμοποιείτε για να καταγράψετε τον προγραμματισμό της μάθησής σας διαφέρει ανάλογα με το πλαίσιό σας (πόροι, απαιτήσεις κ.λπ.). Ανεξάρτητα από το εργαλείο που χρησιμοποιείτε, το σχέδιο μάθησής σας θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- **δραστηριότητα ή διαδικασία:** μια συνοπτική περιγραφή της συγκεκριμένης δραστηριότητας ή διαδικασίας·
- **ρόλους και αρμοδιότητες:** οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες του μέλους του γραφείου ή του προσωπικού που είναι αρμόδιο να ηγηθεί της δραστηριότητας ή της διαδικασίας·

- **αναμενόμενα αποτελέσματα:** το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα για κάθε στοιχείο δράσης που περιγράφει τις αναμενόμενες αλλαγές που προκύπτουν από την υλοποίηση της προσδιορισμένης δραστηριότητας ή διαδικασίας·
- **χρονοδιάγραμμα:** τα βασικά ορόσημα και οι προθεσμίες για τη δραστηριότητα ή τη διαδικασία. Αυτό το χρονοδιάγραμμα θα πρέπει να συνδέεται με τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης του έργου·
- **πόροι:** οι πόροι (συμπεριλαμβανομένων του χρόνου του προσωπικού, των μηχανισμών, των εταιρών υλοποίησης, της χρηματοδότησης κ.λπ.) που απαιτούνται για την υλοποίηση του στοιχείου δράσης. Αυτός ο προγραμματισμός θα πρέπει να ολοκληρωθεί σε συντονισμό με τον συνολικό προγραμματισμό του έργου, για να διασφαλιστεί ότι αυτοί οι πόροι είναι διαθέσιμοι.

**Εικόνα 39: Υπόδειγμα σχεδίου μάθησης**

Δραστηριότητα ή διαδικασία	Αρμόδιο άτομο	Αναμενόμενα αποτελέσματα	Χρονο-διάγραμμα	Πόροι
<b>Βελτίωση της κουλτούρας μάθησης</b>				
<b>Ενσωμάτωση διαδικασιών μάθησης</b>				
<b>Επένδυση στην ικανότητα μάθησης</b>				
<b>Ενθάρρυνση της κοινοποίησης της μάθησης</b>				

### 3.5 Εργαλεία προγραμματισμού για τις επικοινωνίες ΠΑΛΜ

Ιδανικά, όλα τα έργα θα δημιουργήσουν ένα σχέδιο επικοινωνίας που θα χρησιμεύσει ως το βασικό εργαλείο για την επίτευξη ευρύτερης πρόθεσης προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες πληροφόρησης των ενδιαφερομένων μερών.

**Σχέδιο επικοινωνίας** Ορίζει ποιο άτομο πρέπει να γνωρίζει και να ενημερώνεται για τις δραστηριότητες ΠΑΛΜ του έργου, τι πρέπει να γνωρίζει, πώς και πόσο συχνά θα διανέμονται οι πληροφορίες, και ποιο άτομο θα είναι αρμόδιο για τη διανομή.

Η επικοινωνία σας με τις κοινότητες και τους εταίρους θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τις ανάγκες πληροφόρησης του κοινού που προσπαθείτε να προσεγγίσετε και τα κανάλια και τις μορφές που είναι προσαρμοσμένες στο πλαίσιο του. Το γενικό περιεχόμενο ενός σχεδίου επικοινωνίας θα πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες πληροφορίες: ενδιαφερόμενο μέρος-στόχος, ανάγκες πληροφόρησης, μέθοδοι και χρονοδιάγραμμα επικοινωνιών.

**Ενδιαφερόμενο μέρος-στόχος:** Ποιο άτομο πρέπει να λαμβάνει επικοινωνίες ΠΑΛΜ; Δεν είναι ασυνήθιστο ένα έργο να έχει πολλά ενδιαφερόμενα μέρη, μερικά πιο καίρια από άλλα. Τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν διαφορετικές ανάγκες πληροφόρησης και διαφορετικές προτιμήσεις επικοινωνίας. Κάθε μέρος θα απαιτήσει πληροφορίες που παρέχονται με τρόπο ή τρόπους που είναι κατάλληλοι για αυτό.

**Ανάγκες πληροφόρησης:** Τι πρέπει να γνωρίζει κάθε κοινό; Η καλή επικοινωνία απαιτεί κατανόηση του ενδιαφερόμενου μέρους και των αναγκών πληροφόρησής του. Ορισμένα παραδείγματα αναγκών πληροφόρησης των ενδιαφερόμενων μερών περιλαμβάνουν:

- τελικούς και αντικειμενικούς στόχους του έργου, συμπεριλαμβανομένων των στόχων του έργου και των ατόμων που θα λάβουν υποστήριξη,
- πρόσβαση σε μηχανισμούς ανατροφοδότησης και απόκρισης και χρήση αυτών,
- πρόοδο του έργου, αλλαγές και επικαιροποιήσεις,
- αποτελέσματα των προσπαθειών μάθησης.

**Μέθοδοι επικοινωνίας:** Οι πληροφορίες πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο προσβάσιμες. Οι πιο αποτελεσματικές μέθοδοι επικοινωνίας θα σχεδιαστούν με γνώμονα τις προτιμήσεις των ενδιαφερόμενων μερών. Μπορεί να είναι πολύ χρήσιμο να εξετάσετε ζητήματα όπως «Ποια είναι τα επίπεδα αλφαριθμητισμού και η προτιμώμενη γλώσσα;», «Έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη πρόσβαση σε τεχνολογία;», «Πόσο ευρύ κοινό προσπαθούμε να προσεγγίσουμε;»

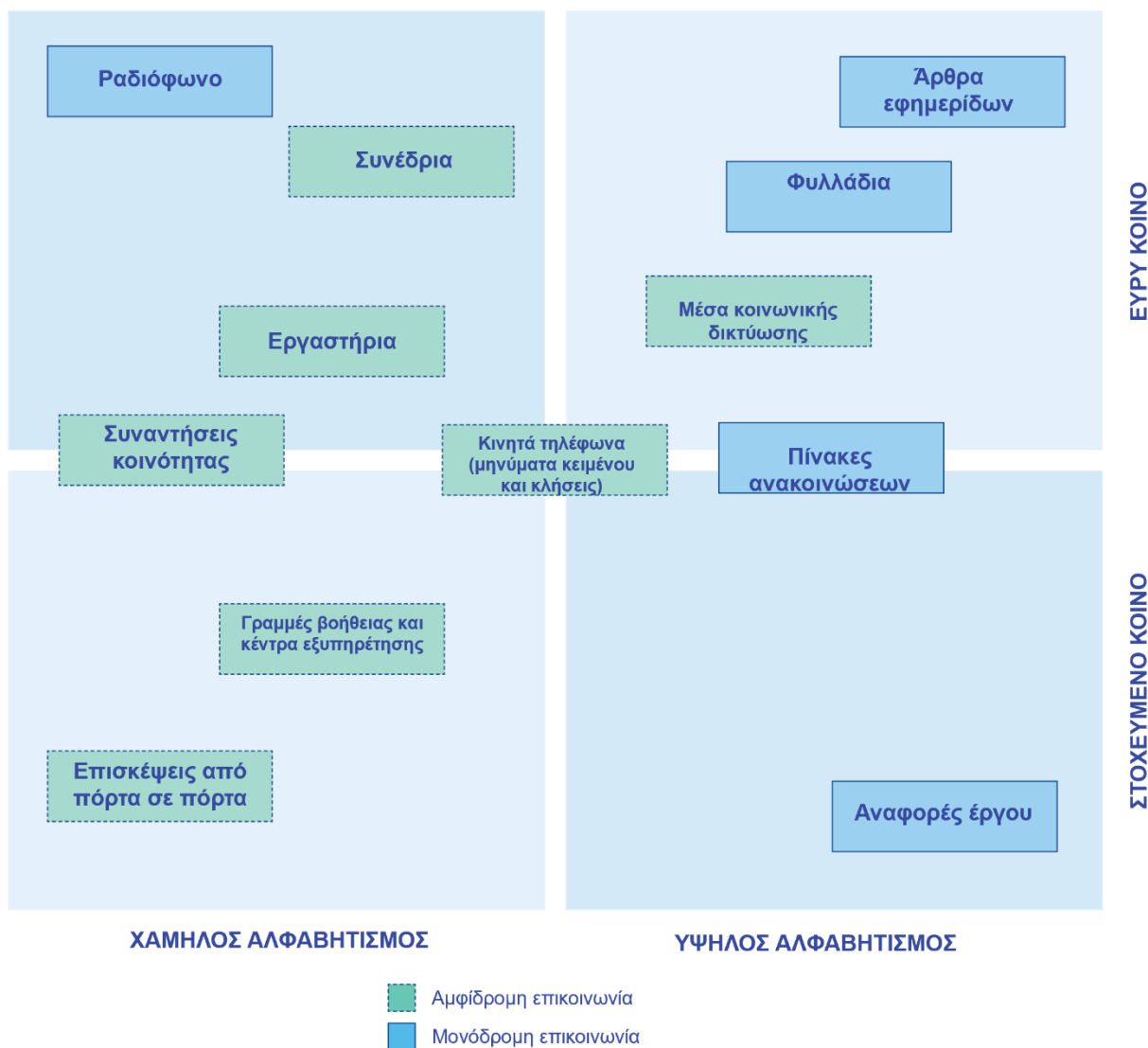
Μην υποθέσετε ότι μια ενιαία μέθοδος επικοινωνίας θα λειτουργήσει για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Για παράδειγμα, ο χρηματοδοτικός οργανισμός σας θα ζητήσει πληροφορίες μέσω γραπτών αναφορών. Ωστόσο, η μορφή που χρησιμοποιείται για τις γραπτές αναφορές του χρηματοδοτικού οργανισμού θα είναι συχνά ακατάλληλη για άλλα κοινά λόγω της γλώσσας, της έκτασης, του επιπέδου λεπτομέρειας κ.λπ. Έτσι, να είστε δημιουργικοί όταν προσδιορίζετε τους καλύτερους τρόπους επικοινωνίας. Για παράδειγμα, τα μέλη της κοινότητας που δεν μπορούν να διαβάσουν ή να γράψουν θα απαιτούν πληροφόρηση με τη χρήση διαγραμμάτων στις συναντήσεις της κοινότητας, ενώ τα νεαρά άτομα στην κοινότητα μπορεί να προτιμούν να λαμβάνουν τις ίδιες πληροφορίες μέσω μηνυμάτων κειμένου σε κινητό τηλέφωνο.

Η Εικόνα 40 προσδιορίζει πιθανές μεθόδους επικοινωνίας, κατηγοριοποιημένες με βάση:

- τις απαιτήσεις αλφαριθμητισμού (χαμηλός αλφαριθμητισμός / υψηλός αλφαριθμητισμός),
- το μέγεθος του κοινού (ευρύ/στοχευμένο),

- το αν προωθούν τη μονόδρομη παρουσίαση πληροφοριών ή την αμφίδρομη ανταλλαγή πληροφοριών.

**Εικόνα 40: Μέθοδοι επικοινωνίας έργου**



**Χρονοδιάγραμμα και συχνότητα:** Όλες οι επικοινωνίες θα πρέπει να προγραμματίζονται σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα της ομάδας και της υλοποίησης. Αυτό θα δώσει αρκετό χρόνο για αποτελεσματική επικοινωνία.

Η Εικόνα 41 δείχνει το σχέδιο επικοινωνίας για τα στοιχεία του ΠΑΛΜ του έργου ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα.

**Εικόνα 41: Σχέδιο επικοινωνίας (στοιχεία ΠΑΛΜ)**

Ενδιαφερόμενο μέρος-στόχος	Ανάγκες πληροφόρησης	Μέθοδοι επικοινωνίας	Χρονοδιάγραμμα και συχνότητα
Χρηματοδοτικός οργανισμός	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ενημερώσεις για την πρόοδο σε σχέση με τους αντικειμενικούς στόχους και τις απαιτήσεις που προσδιορίζονται στη σύμβαση του χρηματοδοτικού οργανισμού.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αναφορά ενημέρωσης χρηματοδοτικού οργανισμού</li> <li>Έκθεση αξιολόγησης</li> </ul>	Δύο φορές ετησίως (Μάρτιος και Οκτώβριος)
Περιφερειακό τεχνικό γραφείο	<ul style="list-style-type: none"> <li>Κοινοποίηση μάθησης.</li> <li>Αναφορά προόδου σε σχέση με τους τυποποιημένους δείκτες WASH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Υπόδειγμα υποβολής αναφορών WASH</li> </ul>	Ετησίως (Ιούνιος)
Υπουργείο Υγείας	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ενημερώσεις για την πρόοδο σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους και τα ενδιάμεσα αποτελέσματα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Τριμηνιαίες συναντήσεις</li> <li>Δελτία πληροφοριών</li> </ul>	Τριμηνιαία (Μάρτιος, Ιούνιος, Σεπτέμβριος, Δεκέμβριος)
Ομάδα έργου και εταίροι υλοποίησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>Μηνιαίες ενημερώσεις σχετικά με την κατάσταση της απόδοσης δεικτών. Αυτές οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της προόδου και την τεκμηρίωση των αποφάσεων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πίνακας παρακολούθησης απόδοσης δεικτών</li> <li>Μηνιαίες συναντήσεις</li> </ul>	Μηνιαία
ΕΕΑ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πληροφορίες για την έναρξη του έργου που σχετίζονται με το αντικείμενο, τη στόχευση και τη στρατηγική εξόδου.</li> <li>Ενημερώσεις για το ΠΑΛΜ του έργου που σχετίζονται με την πρόοδο σε σχέση με τους αντικειμενικούς στόχους, τις ευκαιρίες συμμετοχής και τους μηχανισμούς ανατροφοδότησης και απόκρισης.</li> <li>Πληροφορίες για το κλείσιμο του έργου.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Επισκέψεις στην κοινότητα</li> <li>Συναντήσεις της κοινότητας και σχετικό υλικό</li> </ul>	Τριμηνιαία (Ιανουάριος, Απρίλιος, Ιούλιος, Οκτώβριος)
Μέλη της κοινότητας υποδοχής	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πληροφορίες σχετικά με τους τελικούς και αντικειμενικούς στόχους του έργου.</li> <li>Κριτήρια συμμετεχόντων στο έργο.</li> </ul>	Ραδιοφωνικά προγράμματα	Ετησίως

Καθώς επανεξετάζετε το σχέδιο επικοινωνίας σας, βεβαιωθείτε ότι απευθύνεται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που χρειάζονται πληροφορίες από το έργο. Το σχέδιο επικοινωνίας δεν θα πρέπει να επικεντρώνεται μόνο στην προώθηση της λογοδοσίας προς τους χρηματοδότες και άλλα άτομα στην οργανωσιακή ιεραρχία (με τη δημιουργία αναφορών και τον προγραμματισμό εκδηλώσεων), αλλά και να διασφαλίζει ότι επικοινωνείτε με τρόπους που προωθούν τη λογοδοσία προς τις κοινότητες, τους εταίρους υλοποίησης και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, ενημερώνοντάς τα σχετικά με την πρόοδο των δραστηριοτήτων του έργου σας. Θυμηθείτε εκείνους που βρίσκονται στο επίκεντρο αυτού που κάνετε. Είναι σημαντικό να επικοινωνείτε με τα ενδιαφερόμενα μέρη για να διασφαλίσετε ότι τα έργα σας είναι:

- **διαφανή:** η αποτελεσματική επικοινωνία με τις κοινότητες διασφαλίζει ότι έχουν πρόσβαση σε επίκαιρες, ακριβείς και σχετικές πληροφορίες σε γλώσσες και μορφές και σε σχετικά κανάλια που είναι πολιτισμικά κατάλληλα και προσβάσιμα από διαφορετικές ομάδες·
- **συμμετοχικά:** η δημιουργία και η διατήρηση πολλαπλών συμπεριληπτικών καναλιών για συνεχή διάλογο ενισχύει τη συμμετοχή των κοινοτήτων στον προγραμματισμό·
- **ανταποκρινόμενα:** τα έργα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες πληροφόρησης των κοινοτήτων, των εταίρων και άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Φροντίστε να συζητάτε με τους κύριους χρήστες και τα ενδιαφερόμενα μέρη σας, ώστε να διαπιστώνετε πότε και σε ποια μορφή θέλουν να λαμβάνουν πληροφορίες.

### 3.6 Προγραμματισμός αξιολόγησης

Όλα τα έργα θα πρέπει να περιλαμβάνουν κάποιο είδος δραστηριότητας αξιολόγησης. Τα μικρά έργα μπορούν να επιλέξουν μια πολύ επιφανειακή, απλή αξιολόγηση. Άλλα έργα - ιδίως μεγάλες, πολυετείς πρωτοβουλίες - δεσμεύονται να διεξάγουν πιο σύνθετες αξιολογήσεις εκτός από τις τακτικές δραστηριότητες παρακολούθησης που προσδιορίζονται στο ΣΔΑ. Τα έργα που δεν περιλαμβάνουν επίσημη αξιολόγηση θα πρέπει, τουλάχιστον, να προγραμματίζουν μια ανασκόπηση μετά τη δράση.

Οι αξιολογήσεις είναι σύνθετες και μπορεί να είναι τόσο χρονοβόρες όσο και δαπανηρές. Έτσι, ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος για να βεβαιωθείτε ότι χρησιμοποιείτε τους πόρους σας με σύνεση, ενώ ικανοποιείτε τις ανάγκες πληροφόρησής σας. Ο τύπος της αξιολόγησης που κάνετε και ο χρόνος της αξιολόγησής σας θα υπαγορεύονται από τις ανάγκες πληροφόρησης και τα σχετικά ερωτήματα αξιολόγησης που προσδιορίζετε. Η Εικόνα 42 προσδιορίζει τους τύπους αξιολόγησης ανάλογα με το πότε συμβαίνουν κατά τη διάρκεια του κύκλου του έργου.

**Εικόνα 42: Τύποι αξιολόγησης**

Τύπος	Σκοπός	Χρονοδιάγραμμα
Διαπλαστική	Να βελτιώσετε ένα υφιστάμενο έργο.	Νωρίς στην υλοποίηση του έργου, μέχρι το μέσο του.
Διαδικασία	Να κατανοήσετε πόσο καλά υλοποιείται (ή υλοποιήθηκε) ένα έργο, ιδίως εάν θέλετε να αναπαράγετε ή να διευρύνετε την απόκρισή σας.	Κατά την υλοποίηση του έργου (συχνά στο μέσο του) ή στο τέλος.

Αντίκτυπος ή αποτέλεσμα	Να αξιολογήσετε πόσο καλά πέτυχε ένα έργο τον τελικό στόχο του να επιφέρει αλλαγή. Οι αξιολογήσεις αντίκτυπου μπορούν να χρησιμοποιούν ενδεδειγμένη συλλογή και ανάλυση δεδομένων και ομάδες ελέγχου.	Στο τέλος του έργου. Απαιτεί επίσης δεδομένα αναφοράς που συλλέγονται κατά την έναρξη της υλοποίησης, και τακτικές, ενδεδειγμένες δραστηριότητες παρακολούθησης.
Συνοπτική	Να κρίνετε την απόδοση του έργου.	Στο τέλος του έργου.
Εκ των υστέρων	Να αξιολογήσετε τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του έργου.	Μετά την επίσημη ημερομηνία λήξης του έργου, μερικές φορές 3 έως 5 χρόνια μετά.
Αναπτυξιακή	Χρησιμοποιείται για τον σχεδιασμό μιας απόκρισης σε μια γνωστή ανάγκη, ιδίως σε πολύπλοκες καταστάσεις, όπου δοκιμάζονται προσεγγίσεις απόκρισης. Υποστηρίζει δημιουργικές, καινοτόμες προσεγγίσεις και παρέχει ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο για την τεκμηρίωση του εν εξελίξει σχεδιασμού του έργου.	Συνεχώς καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης του έργου.
Εμπυχωτική	Μια προσέγγιση που επιδιώκει να βελτιώσει την υλοποίηση του έργου παρέχοντας στους ίδιους τους συμμετέχοντες του έργου τα εργαλεία για την αξιολόγηση του προγραμματισμού, του σχεδιασμού και της υλοποίησης του έργου.	Καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης του έργου, υπό την έννοια ότι οι συμμετέχοντες χρειάζονται εκπαίδευση και συντονισμό στα εργαλεία αξιολόγησης. Η αξιολόγηση γίνεται τμήμα της υλοποίησης του έργου.
Μετα-αξιολόγηση	Μια συστηματική και επίσημη αξιολόγηση των αξιολογήσεων. Εξετάζει τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο μιας αξιολόγησης ή ενός συνόλου αξιολογήσεων για την ενίσχυση της αξιοπιστίας των ευρημάτων. Χρησιμοποιείται συχνά σε περιβάλλοντα χάραξης πολιτικής.	Εκτός του κύκλου υλοποίησης του έργου.

Σημειώστε ότι οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιούνται σε κάθε τύπο αξιολόγησης διαφέρουν. Ορισμένοι τύποι αξιολόγησης βασίζονται περισσότερο σε ποσοτικά δεδομένα, ενώ άλλοι βασίζονται περισσότερο σε ποιοτικά δεδομένα. Ο χρυσός κανόνας για την επιλογή μεθόδων είναι η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της αξιολόγησης. Πολλές αξιολογήσεις χρησιμοποιούν έναν συνδυασμό μεθόδων για να συγκεντρώσουν τις πληροφορίες που απαιτούνται για να απαντήσουν στα σχετικά ερωτήματα.

## Συνοπτικός πίνακας αξιολόγησης

Αφού ξεκαθαρίσετε τον τύπο ή τους τύπους της αξιολόγησης που θα πραγματοποιήσετε, μπορείτε να αρχίσετε να συμπληρώνετε τον συνοπτικό πίνακα αξιολόγησης, ή ΣΠΑ. Ο πίνακας θα πρέπει να συμπληρώνεται στην αρχή του έργου σας και αρχίζει να αναπτύσσει τις λεπτομέρειες των αξιολογήσεων που σκοπεύει να πραγματοποιήσει το έργο σας. Ο πίνακας χρησιμοποιεί ένα υπόδειγμα παρόμοιο με αυτό της Εικόνας 43.

**Εικόνα 43: Παράδειγμα συνοπτικού πίνακα αξιολόγησης**

Σκοπός αξιολόγησης (απόδοση, αντίκτυπος κ.λπ.)	Ερωτήματα αξιολόγησης υψηλής προτεραιότητας	Χρονο- διάγραμμα (μέσο, τέλος κ.λπ.)	Αναμενόμενη έναρξη και ολοκλήρωση αξιολόγησης		Προϋπο- λογισμός αξιολόγησης
			Έναρξη	Λήξη	

Αρχίζετε να συμπληρώνετε τον πίνακα προσδιορίζοντας τους τύπους αξιολόγησης που σκοπεύετε να πραγματοποιήσετε και τον σκοπό της αξιολόγησης. Για μεγαλύτερα έργα, ενδέχεται να υπάρχουν πολλές αξιολογήσεις.

Στη συνέχεια, πρέπει να προσδιορίσετε τα ερωτήματα αξιολόγησης υψηλής προτεραιότητας που θα απαντήσουν οι αξιολογήσεις σας. Ένα προκαταρκτικό βήμα κατά τον προσδιορισμό των ερωτημάτων αξιολόγησης είναι ο καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησής σας.

**Τα κριτήρια αξιολόγησης** είναι ένα σύνολο αρχών που καθοδηγούν την ανάπτυξη των ερωτημάτων αξιολόγησης και τη συνολική διαδικασία προγραμματισμού της αξιολόγησης.<sup>17</sup>

Μερικά από τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα κριτήρια αξιολόγησης προέρχονται από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ).<sup>18</sup> Περιλαμβάνουν:

**Συνάφεια** Ο βαθμός στον οποίο το έργο σχετίζεται με τις προτεραιότητες, τις ανάγκες και τις ευκαιρίες της ομάδας-στόχου, των αποδεκτών και του χρηματοδοτικού οργανισμού.

**Αποδοτικότητα** Ο βαθμός στον οποίο το έργο χρησιμοποιεί τους λιγότερο δαπανηρούς πόρους για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Αυτό γενικά απαιτεί τη σύγκριση εναλλακτικών προσεγγίσεων για την επίτευξη των ίδιων εκροών, για να διαπιστωθεί εάν έχει υιοθετηθεί η πιο αποδοτική διαδικασία.

**Αποτελεσματικότητα** Ο βαθμός στον οποίο ένα έργο επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς στόχους του.

<sup>17</sup> Peersman G. 2014. [Methodological briefs: Impact evaluation No. 3. Evaluative criteria](#). UNICEF.

<sup>18</sup> Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης. [DAC criteria for evaluating development assistance](#).

**Αντίκτυπο** Οι θετικές και αρνητικές αλλαγές που προκαλούνται από μια αναπτυξιακή παρέμβαση, άμεσα ή έμμεσα, σκόπιμα ή ακούσια.

**Βιωσιμότητα** Ο βαθμός στον οποίο τα οφέλη ενός έργου είναι πιθανό να συνεχιστούν μετά την απόσυρση της υποστήριξης (χρηματικής και μη).

Εάν ο χρηματοδοτικός οργανισμός σας έχει ζητήσει έναν συγκεκριμένο τύπο αξιολόγησης και έχει συμπεριλάβει σχετική χρηματοδότηση, τότε θα πρέπει να λάβετε υπόψη αυτές τις απαιτήσεις ενώ καθορίζετε τα κριτήρια αξιολόγησης.

Αφού προσδιορίσετε τα κριτήρια αξιολόγησής σας, θα χρειαστεί να προσδιορίσετε τα συγκεκριμένα ερωτήματα αξιολόγησης που καθοδηγούν την αξιολόγησή σας.

**Τα ερωτήματα αξιολόγησης** είναι σαφείς δηλώσεις σχετικά με όσα πρέπει να γνωρίζετε από την αξιολόγηση.

Τα ερωτήματα που θα θέσετε θα διαφέρουν ανάλογα με τα κριτήρια αξιολόγησης που θα εξετάζετε. Η Εικόνα 44 παρέχει παραδείγματα ερωτημάτων αξιολόγησης ανά τομέα κριτηρίων ΟΟΣΑ/ΕΑΒ.

**Εικόνα 44: Ερωτήματα αξιολόγησης ανά τομέα κριτηρίων ΟΟΣΑ/ΕΑΒ<sup>19</sup>**

Κριτήριο	Ενδεικτική ερώτηση
<b>Συνάφεια</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσδιόρισε η αρχική εκτίμηση αναγκών τις ανάγκες υψηλής προτεραιότητας της κοινότητας;</li> <li>• Η εκτίμηση έκανε διάκριση μεταξύ των αναγκών των ανδρών και των γυναικών και μεταξύ των πιο ευάλωτων και των λιγότερο ευάλωτων νοικοκυριών; Εάν ναι, πώς; Εάν όχι, για ποιον λόγο;</li> <li>• Ανταποκρίθηκε το έργο στις συγκεκριμένες ανάγκες και προτεραιότητες των γυναικών; Ναι ή όχι, και γιατί;</li> <li>• Είναι ο σχεδιασμός του έργου κατάλληλος για την κάλυψη των αναγκών υψηλής προτεραιότητας της κοινότητας;</li> <li>• Η στρατηγική στόχευσης επέτρεψε στο έργο να καλύψει τη μεγαλύτερη ανάγκη στην κοινότητα (δηλαδή, τα πιο ευάλωτα νοικοκυριά ή άτομα); Ναι ή όχι, και γιατί;</li> <li>• Ήταν επαρκής η συμμετοχή της κοινότητας καθ' όλη τη διάρκεια της εκτίμησης των αναγκών, του σχεδιασμού, της υλοποίησης και της παρακολούθησης και αξιολόγησης του έργου; Ναι ή όχι, και γιατί; Εάν όχι, πώς μπορεί να αυξηθεί η συμμετοχή κατά τη διάρκεια του υπόλοιπου έργου (για ενδιάμεσες αξιολογήσεις) ή σε ένα μελλοντικό έργο (για τελικές αξιολογήσεις);</li> </ul>
<b>Αποδοτικότητα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πέτυχε το έργο τις προγραμματισμένες εκροές του (σύμφωνα με το λεπτομερές σχέδιο υλοποίησης) στο προγραμματισμένο χρονοδιάγραμμα; Ναι ή όχι, και γιατί;</li> <li>• Το σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης παρείχε τις σωστές πληροφορίες την κατάλληλη στιγμή για την έγκαιρη διαχείριση του έργου και τη λήψη αποφάσεων; Ναι ή όχι, και γιατί;</li> </ul>

<sup>19</sup> Hagens C, Morel D, Causton A and Way C. 2012. [Guidance on monitoring and evaluation](#). Catholic Relief Services.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η συνεργασία έχει αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα του έργου; Ναι ή όχι, και γιατί;</li> <li>• Ήταν το έργο αποτελεσματικό στην ανάπτυξη της ικανότητας των εταίρων; Εάν ναι, πώς έχει αναπτυχθεί η ικανότητα των εταίρων; Εάν όχι, για ποιον λόγο; Εάν όχι, πώς μπορεί να βελτιωθεί αυτό την επόμενη φορά;</li> </ul>
<b>Αποτελεσματικότητα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Είναι αποτελεσματικές οι δομές στελέχωσης και διαχείρισης του έργου; Ναι ή όχι, και γιατί;</li> <li>• Είχε το προσωπικό του έργου επαρκή ικανότητα για την υλοποίηση ενός έργου υψηλής ποιότητας; Ναι ή όχι, και γιατί;</li> <li>• Ποιο ήταν το κόστος ανά συμμετέχοντα στο έργο; Είναι αυτό εύλογο δεδομένου του αντίκτυπου του έργου; Ναι ή όχι, και γιατί;</li> </ul>
<b>Αντίκτυπος</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έχει επιτύχει το έργο τον προγραμματισμένο αντίκτυπό του (ανατρέξτε στους δείκτες του Logframe για να διαπιστώσετε τον προγραμματισμένο αντίκτυπο); Ναι ή όχι, και γιατί;</li> <li>• Ο αντίκτυπος διέφερε για διαφορετικές στοχευόμενες περιοχές, νοικοκυριά ή άτομα (π.χ. άνδρες και γυναίκες); Εάν ναι, πώς και γιατί;</li> <li>• Υπήρξε κάποιος ακούσιος αντίκτυπος από το έργο, είτε θετικός είτε αρνητικός; Ποιος αντίκτυπος ήταν ο πιο πολύτιμος για τις συμμετέχουσες κοινότητες; Γιατί;</li> </ul>
<b>Βιωσιμότητα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πόσο πιθανό είναι να μπορέσει η κοινότητα να διατηρήσει τον αντίκτυπο του έργου; Πώς το γνωρίζετε;</li> <li>• Τι έχει κάνει το έργο για να υποστηρίξει τις δομές ή τις ομάδες της κοινότητας ώστε να είναι σε θέση να συνεχίσουν να καλύπτουν τις ανάγκες της κοινότητας και να διατηρούν τον αντίκτυπο του έργου; Αρκεί αυτό;</li> </ul>

Αφού ξεκαθαρίσετε τον τύπο ή τους τύπους αξιολόγησης και τα κριτήρια αξιολόγησης, μπορείτε να παρέχετε εκτιμήσεις επιτελικού επιπέδου για το χρονοδιάγραμμα αξιολόγησης και τον προϋπολογισμό αξιολόγησης.

### **Όροι και προϋποθέσεις (ή προδιαγραφές) αξιολόγησης**

Οι προδιαγραφές της αξιολόγησης είναι ένα εργαλείο προγραμματισμού που αναπτύσσεται μόλις πριν από τη διεξαγωγή της αξιολόγησης. Είναι πολύ πιο λεπτομερές από τον συνοπτικό πίνακα αξιολόγησης και γίνεται έγγραφο προγραμματισμού για την ίδια την αξιολόγηση. Εάν το έργο σας σκοπεύει να διεξαγάγει πολλές αξιολογήσεις, θα χρειαστούν ξεχωριστά έγγραφα προδιαγραφών για κάθε αξιολόγηση.

Καθώς πλησιάζει η αξιολόγησή σας, όσα άτομα είναι επιφορτισμένα με τη διαχείριση των αξιολογήσεων θα πρέπει να αφιερώσουν αρκετό χρόνο για να συμπληρώσουν συνεργατικά τις προδιαγραφές. Η συνεργασία είναι σημαντική επειδή βοηθά να διασφαλιστεί ότι οι ανάγκες πληροφόρησης όλων των ενδιαφερόμενων μερών καλύπτονται από την αξιολόγηση. Επίσης, είναι μια ευκαιρία να αποσαφηνιστούν και να συμφωνηθούν οι προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με τη συλλογή, την ανάλυση και τη χρήση δεδομένων. Εάν οι προσδοκίες δεν είναι σαφώς κατανοητές, ενδέχεται να διαπιστώσετε ότι η αξιολόγησή σας βρίσκεται σε ένα συρτάρι επειδή δεν ικανοποίησε τις

προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών όσον αφορά τον σχεδιασμό, την υλοποίηση ή τη λήψη αποφάσεων.

Η συνεργασία με την ευρύτερη ομάδα έργου είναι επίσης χρήσιμη, επειδή σας επιτρέπει να διασφαλίσετε ότι ο προϋπολογισμός και το χρονοδιάγραμμα του έργου περιλαμβάνουν τον χρόνο και τους πόρους που θα χρειαστείτε για τη διεξαγωγή της αξιολόγησής σας.

Οι προδιαγραφές είναι σημαντικές είτε σκοπεύετε να προσλάβετε έναν εξωτερικό αξιολογητή είτε να χρησιμοποιήσετε μια εσωτερική ομάδα αξιολόγησης. Οι προδιαγραφές εξηγούν με σαφήνεια το έργο, τον σκοπό της αξιολόγησής σας, τα ερωτήματα αξιολόγησης και τις μεθόδους που προτείνετε για τη συλλογή δεδομένων ώστε να απαντήσετε σε αυτά τα ερωτήματα. Μπορεί να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο διαχείρισης, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.

Ένα έγγραφο προδιαγραφών αξιολόγησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες πληροφορίες:

**Παρουσίαση και ιστορικό έργου:** Περιγράψτε συνοπτικά το έργο, την περίοδο υλοποίησής του, τις πηγές και τα ποσά χρηματοδότησης, καθώς και κάθε άλλη σχετική πληροφορία. Συνοψίστε το έργο, το πρόβλημα που επιδιώκει να λύσει και τη στρατηγική παρέμβασής του. Συμπεριλάβετε επίσης μια περιγραφή των δεδομένων αναφοράς και παρακολούθησης που υπάρχουν ήδη.

**Σκοπός αξιολόγησης, κοινό και χρήση:** Πρόκειται για μια εξαιρετικά σημαντική ενότητα. Εξηγεί γιατί πραγματοποιείτε την αξιολόγηση, ποια άτομα θα τη χρησιμοποιήσουν (εσωτερικά και εξωτερικά) και πώς θα χρησιμοποιηθεί. Η σαφήνεια και η συγκεκριμενοποίηση σε αυτήν την ενότητα αυξάνει τις πιθανότητες τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας (και τυχόν αναφορές που δημιουργείτε) να είναι συναφή και επίκαιρα για τα εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη σας. Για να δημιουργήσετε αυτήν την ενότητα, επανελέγξτε τα εργαλεία προγραμματισμού επικοινωνίας σας για να ανανεώσετε την κατανόησή σας σχετικά με τις ανάγκες πληροφόρησης των ενδιαφερόμενων μερών. Στη συνέχεια, εξετάστε πώς μπορείτε να παρουσιάσετε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σε αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη χρησιμοποιώντας μεθόδους κατάλληλες για το καθένα.

**Κριτήρια και ερωτήματα αξιολόγησης:** Επανεξετάστε τα κριτήρια και τα ερωτήματα αξιολόγησης που συμπεριλήφθηκαν αρχικά στον συνοπτικό πίνακα αξιολόγησης. Είναι πιθανό τα ερωτήματα να χρειαστεί να επικαιροποιηθούν με βάση την εμπειρία σας, τα αποτελέσματα παρακολούθησης και τις προκλήσεις υλοποίησής σας. Να είστε ρεαλιστές σχετικά με τον αριθμό των ερωτημάτων που συμπεριλαμβάνετε στις προδιαγραφές αξιολόγησής σας. Συμπεριλάβετε μόνο τα ερωτήματα που πρέπει να απαντήσετε και που μπορούν να απαντηθούν ρεαλιστικά εντός του χρονικού πλαισίου και του προϋπολογισμού που έχετε στη διάθεσή σας. Οι ειδικοί ΠΑΛΜ σας και τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να σας βοηθήσουν να περιορίσετε τον κατάλογο.

**Μεθοδολογική προσέγγιση:** Πολλές προδιαγραφές αξιολόγησης περιλαμβάνουν μια βασική περιγραφή μιας προτεινόμενης προσέγγισης που περιέχει τις διαδικασίες παρακολούθησης και τα δεδομένα που υπάρχουν ήδη και προτείνει συμπληρωματικές ιδέες. Εάν ο χρηματοδοτικός οργανισμός σας έχει ζητήσει έναν συγκεκριμένο τύπο αξιολόγησης και έχει συμπεριλάβει

σχετική χρηματοδότηση, τότε θα πρέπει να ορίσετε αυτές τις απαιτήσεις εδώ. Εάν χρησιμοποιείτε τις προδιαγραφές αξιολόγησης για να προσλάβετε έναν εξωτερικό σύμβουλο, ενδέχεται να θελήσετε να ζητήσετε να σας προτείνει μεθόδους στις οποίες έχει εμπειρία. Οι μέθοδοι που επιλέγονται πρέπει να συνδέονται με τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν. Είναι πιθανό να χρειαστεί μια ποικιλία μεθόδων για την κάλυψη των αναγκών πληροφόρησης, με αποτέλεσμα την αξιολόγηση μικτής μεθόδου που συχνά συνιστάται. Τέλος, συμπεριλάβετε μια ενότητα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο αναμένετε να αναλυθούν τα δεδομένα (αυτές οι πληροφορίες μπορούν να προέρχονται εν μέρει από το ΣΔΑ σας).

**Ρόλοι και αρμοδιότητες αξιολόγησης:** Περιγράψτε τους διάφορους ρόλους και τις αρμοδιότητες της ομάδας αξιολόγησης. Περιγράψτε πώς ένας δυνητικός εξωτερικός αξιολογητής ή μια ομάδα αξιολόγησης θα επικοινωνήσει με τις ομάδες έργου και ΠΑΛΜ. Επίσης, φροντίστε να συμπεριλάβετε λεπτομέρειες σχετικά με τη συλλογή δεδομένων, την ανάλυση δεδομένων και τις αρμοδιότητες παραγωγής αναφορών.

Είναι χρήσιμο σε αυτό το στάδιο να είστε συγκεκριμένοι σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο αναμένετε τη συμμετοχή των εταίρων και των τοπικών ενδιαφερόμενων μερών στην αξιολόγηση. Η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία αξιολόγησης τους επιτρέπει να οικειοποιηθούν τα ευρήματα, αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες υψηλής ποιότητας δεδομένων και παρακολούθησης.

**Παραδοτέα και χρονοδιάγραμμα αξιολόγησης:** Αναφέρετε συγκεκριμένα το χρονοδιάγραμμα της αξιολόγησης και πότε πρέπει να υποβληθούν τα διάφορα στοιχεία της. Προγραμματίστε χρόνο για έλεγχο εγγράφων, εργασία πεδίου, ανάλυση δεδομένων και σύνταξη αναφορών. Φροντίστε να συμπεριλάβετε χρόνο για ανατροφοδότηση από τα ενδιαφερόμενα μέρη και απόκριση.

**Υλικοτεχνική και άλλη υποστήριξη αξιολόγησης:** Συμπεριλάβετε λεπτομέρειες σχετικά με την υλικοτεχνική υποστήριξη και άλλη υποστήριξη της ομάδας αξιολόγησης. Αναφέρετε εάν θα υπάρξει υποστήριξη από τοπικούς εταίρους, ιδίως όσον αφορά τη συγκέντρωση δεδομένων. Εάν είναι απαραίτητο, δώστε επιπλέον χρόνο κατά τη διεξαγωγή πιο σύνθετων αξιολογήσεων για τον σχεδιασμό δειγμάτων και την οριστικοποίηση βάσεων δεδομένων και σχεδίων εισαγωγής δεδομένων.

## Ενότητα Β: Το ΠΑΛΜ στη διαχείριση έργου

Καθώς η ομάδα σας είναι στη φάση προγραμματισμού του ΠΑΛΜ, είναι σημαντικό ο σχεδιασμός να ευθυγραμμίζεται και να ενσωματώνεται στον προϋπολογισμό, το χρονοδιάγραμμα και τις απαιτήσεις στελέχωσης του ευρύτερου έργου. Όταν οι δραστηριότητες ΠΑΛΜ παραβλέπονται κατά τη δημιουργία του συνολικού σχεδιασμού διαχείρισης του έργου, μπορεί να προκύψουν διάφορα ζητήματα, συμπεριλαμβανομένων της ανεπάρκειας προϋπολογισμού και πόρων προσωπικού για τη διεξαγωγή δραστηριοτήτων ΠΑΛΜ και της σύγκρουσης προγραμματισμού μεταξύ των δραστηριοτήτων ΠΑΛΜ και άλλων δραστηριοτήτων υλοποίησης έργου.

Η πιο σημαντική εισροή κατά την ανάπτυξη προϋπολογισμών και χρονοδιαγραμμάτων για το ΠΑΛΜ είναι ένας ολοκληρωμένος και λεπτομερής κατάλογος των δραστηριοτήτων ΠΑΛΜ του έργου. Εάν έχετε ολοκληρώσει τα εργαλεία προγραμματισμού στην ενότητα Α αυτού του κεφαλαίου, θα έχετε ήδη εντοπίσει πολλές από αυτές τις δραστηριότητες. Το σχέδιο διαχείρισης απόδοσης και ο συνοπτικός πίνακας αξιολόγησης θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα. Ωστόσο, θα είναι σημαντικό να συμβουλευτείτε και άλλα έγγραφα όπως το σχέδιο μάθησης και το σχέδιο επικοινωνίας.

### 3.7 Το ΠΑΛΜ στο χρονοδιάγραμμα του έργου

Κατά την ανάπτυξη του χρονοδιαγράμματος για τις δραστηριότητες ΠΑΛΜ, η ομάδα ΠΑΛΜ θα πρέπει να καταγράψει όλες τις δραστηριότητες ΠΑΛΜ που περιλαμβάνονται στα έγγραφα προγραμματισμού. Ο κατάλογος θα πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις επισκέψεις παρακολούθησης, τις δραστηριότητες αξιολόγησης, τις πρωτοβουλίες μάθησης, τους μηχανισμούς ανατροφοδότησης και απόκρισης, τις προσπάθειες επικοινωνίας και τυχόν αναφορές που πρέπει να δημιουργηθούν. Με βάση αυτές τις πληροφορίες, δημιουργήστε ένα διάγραμμα Gantt ειδικά για τις δραστηριότητες ΠΑΛΜ του έργου.

**Διάγραμμα Gantt :** Ένα ραβδόγραμμα που απεικονίζει ένα χρονοδιάγραμμα έργου, προσδιορίζοντας την ημερομηνία έναρξης, την ημερομηνία λήξης και την αναμενόμενη διάρκεια όλων των δραστηριοτήτων.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό η ομάδα έργου να συνεργάζεται με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη καθώς αναπτύσσει το διάγραμμα Gantt του ΠΑΛΜ. Η χρήση μιας συμμετοχικής προσέγγισης στον προγραμματισμό βοηθά στον εντοπισμό ευκαιριών βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του προγραμματισμού και μειώνει τον κίνδυνο συγκρούσεων προγραμματισμού μεταξύ των δραστηριοτήτων ΠΑΛΜ και άλλων δραστηριοτήτων υλοποίησης του έργου.

Η Εικόνα 45 δείχνει ένα παράδειγμα διαγράμματος Gantt για τα πρώτα 3 έτη δραστηριοτήτων ΠΑΛΜ για το έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα. Το διάγραμμα Gantt περιλαμβάνει τόσο τις δραστηριότητες παρακολούθησης όσο και τις δραστηριότητες αξιολόγησης του έργου. Αυτός ο κατάλογος δραστηριοτήτων αντλείται από το σχέδιο διαχείρισης απόδοσης, τον συνοπτικό πίνακα αξιολόγησης και το σχέδιο επικοινωνίας για το έργο. Οι δραστηριότητες που καταγράφονται σε αυτά τα έγγραφα περιλαμβάνουν συναντήσεις μηχανισμού ανατροφοδότησης και απόκρισης, τριμηνιαίες επισκέψεις του



και τις πολιτικές του προϋπολογισμού σας. Ομοίως, επανεξετάστε τυχόν απαιτήσεις και κανονισμούς χρηματοδοτικών οργανισμών που σχετίζονται με το ΠΑΛΜ του έργου.

Ο προϋπολογισμός ΠΑΛΜ του έργου ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα βασίζεται στις δραστηριότητες που παρατίθενται στο διάγραμμα Gantt του έργου. Το υπόδειγμα προϋπολογισμού βασίζεται σε δραστηριότητες, παρέχοντας εκτιμήσεις προϋπολογισμού για τις δραστηριότητες παρακολούθησης, τις δραστηριότητες ενδιάμεσης αξιολόγησης και τις δραστηριότητες ανασκόπησης μετά τη δράση που παρατίθενται στο διάγραμμα Gantt του έργου.

**Εικόνα 46: Προϋπολογισμός ΠΑΛΜ του έργου ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα**

Συνοπτικός προϋπολογισμός ΠΑΛΜ Έτη 1-3			
Περιγραφή προϋπολογισμού		Σύνολο (\$ ΗΠΑ)	Σημειώσεις
<b>Δραστηριότητες παρακολούθησης (Συναντήσεις ΜΑΑ, επισκέψεις συμβουλίου ύδρευσης, ερωτηματολόγια, ομάδες εστιασμένης συζήτησης)</b>			
Στελέχωση	Ειδικός ΠΑΛΜ	15.000	25% του χρόνου
	Πρόσληψη	700	Κόστος δημοσίευσης αγγελίας για 11 θέσεις σε έντυπα και διαδικτυακά μέσα
	Απογραφείς	2.000	5 απογραφείς, 2 εβδομάδες ισοδύναμου πλήρους απασχόλησης
	Εκπαίδευση απογραφέων	600	Εκπαίδευση στην έρευνα, την τεχνολογία συλλογής δεδομένων ομάδων εστιασμένης συζήτησης
Εξοπλισμός	Λογισμικό ποιοτικής ανάλυσης	1.000	Άδεια λογισμικού ΥΛΠΑ
	Ψηφιακές συσκευές απογραφέα	1.200	Συσκευές για ερωτηματολόγια και δεδομένα ομάδων εστιασμένης συζήτησης
Υλικά και προμήθειες	Γεύματα για ομαδικές συναντήσεις	2.000	10 συναντήσεις x \$200 ανά συνάντηση
	Προμήθειες γραφείου	650	
Ταξίδια	Καύσιμα	1.000	Επισκέψεις παρακολούθησης
	Συντήρηση οχήματος	3.000	Κόστος λειτουργίας οχήματος (ασφάλεια, συντήρηση)
	Φαγητό και στέγη	1.400	Διαμονή απογραφέα
	Ανά ημέρα	2.000	Επισκέψεις παρακολούθησης ανά ημέρα
<b>Ενδιάμεση αξιολόγηση</b>			
Στελέχωση	Ανά ημέρα	10.000	2 εβδομάδες ισοδύναμου πλήρους απασχόλησης
	Διαδικασία RFP	500	Κόστος δημοσίευσης αγγελίας για 11 θέσεις στην εφημερίδα και το διαδίκτυο
Υλικά και προμήθειες	Προμήθειες γραφείου	300	
	Εκτύπωση	650	Έκθεση αξιολόγησης
Ταξίδια	Καύσιμα	300	Έκθεση αξιολόγησης
	Δαπάνες οχήματος	500	Κόστος λειτουργίας οχήματος (ασφάλεια, συντήρηση)
	Στέγη	1.500	Διαμονή επίσκεψης αξιολόγησης στο πεδίο
	Ανά ημέρα	1.000	Επισκέψεις αξιολόγησης στο πεδίο την ημέρα
<b>Ανασκόπηση μετά τη δράση</b>			
Υλικά και προμήθειες	Στέγη	300	Διαμονή απογραφέα
	Τροφή	500	Φαγητό για το εργαστήριο ανασκόπησης μετά τη δράση
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			

Καθώς επανεξετάζετε τον προϋπολογισμό του έργου ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα, παρατηρήστε ότι η ομάδα έχει κατηγοριοποιήσει τα έξοδα για κάθε έναν από τους τομείς δραστηριοτήτων ΠΑΛΜ σε τρεις κατηγορίες κόστους: στελέχωση, ταξίδια, και υλικά και προμήθειες. Η στελέχωση είναι μακράν η μεγαλύτερη κατηγορία κόστους. Όταν πρόκειται για την εκτίμηση των απαιτήσεων προσωπικού για το ΠΑΛΜ, οι ανάγκες στελέχωσής σας θα εξαρτηθούν από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του έργου σας, το σύστημα ΠΑΛΜ σας και τον προϋπολογισμό που έχετε στη διάθεσή σας.

#### **Κριτική σκέψη: Στελέχωση για το ΠΑΛΜ**

Κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού ΠΑΛΜ, προσδιορίστε με σαφήνεια τη στρατηγική στελέχωσης ΠΑΛΜ σας, ώστε οι εκτιμήσεις του προϋπολογισμού σας να είναι ακριβείς και ολοκληρωμένες. Θέστε τα ακόλουθα ερωτήματα καθώς αναπτύσσετε τη στρατηγική στελέχωσης ΠΑΛΜ:

- Σκοπεύουμε να προσλάβουμε ειδικούς ΠΑΛΜ που είναι κυρίως αρμόδιοι για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων ΠΑΛΜ του έργου μας;
- Θα μοιράσουμε την ευθύνη για τις δραστηριότητες ΠΑΛΜ μεταξύ πολλών μελών της ομάδας έργου;
- Το έργο μας θα απαιτήσει υποστήριξη από τεχνικούς συμβούλους ΠΑΛΜ σε περιστασιακή βάση για την υποστήριξη κρίσιμων δραστηριοτήτων ΠΑΛΜ;
- Χρειαζόμαστε απογραφείς, συντονιστές ερευνών και άλλο προσωπικό για τη διεξαγωγή ερευνών, ερωτηματολογίων, συζητήσεων ομάδων εστίασης και άλλων εργαλείων συλλογής δεδομένων ΠΑΛΜ;
- Σκοπεύουμε να προσλάβουμε έναν εξωτερικό, ανεξάρτητο σύμβουλο ή εταιρεία για τη διεξαγωγή δραστηριοτήτων αξιολόγησης;

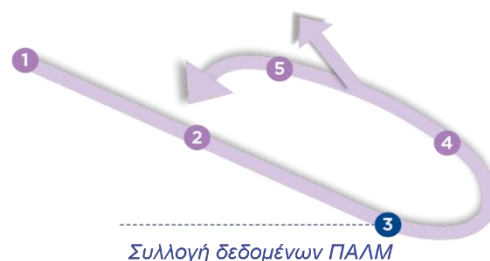
Τέλος, σημειώστε ότι το τμήμα του προϋπολογισμού με τίτλο «δραστηριότητες παρακολούθησης» περιλαμβάνει μια κατηγορία κόστους με τίτλο «εξοπλισμός». Φροντίστε να συμπεριλάβετε τα έξοδα που σχετίζονται με την τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνίας (ΤΠΕ) στην κατηγορία του εξοπλισμού. Για παράδειγμα, το έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα σκοπεύει να αγοράσει ειδικό υπολογιστικό λογισμικό ποιοτικής ανάλυσης δεδομένων (ΥΛΠΑ) για την ανάλυση δεδομένων που συλλέγονται κατά τη διάρκεια συζητήσεων ομάδων εστίασης, καθώς και φορητές συσκευές για απογραφείς ερωτηματολογίων, έτσι ώστε τα δεδομένα να μπορούν να καταγράφονται απευθείας σε ψηφιακή μορφή. Επίσης, μην ξεχνάτε ότι οι νέες επενδύσεις ΤΠΕ θα απαιτήσουν την εκπαίδευση του προσωπικού, οπότε ένα κονδύλιο εκπαίδευσης έχει συμπεριληφθεί στην κατηγορία στελέχωσης για τον σκοπό αυτόν.

## Κεφάλαιο 4. Συλλογή δεδομένων ΠΑΛΜ

Τώρα που ολοκληρώθηκε η διαδικασία προγραμματισμού ΠΑΛΜ, το επόμενο βήμα είναι να ξεκινήσετε τη συλλογή δεδομένων. Τα χρονικά συναφή (επίκαιρου χαρακτήρα), υψηλής ποιότητας δεδομένα αποτελούν το θεμέλιο πάνω στο οποίο οι ομάδες έργου μπορούν να μετρήσουν την πρόοδο, να λάβουν αποφάσεις και να μάθουν.

Η ποιότητα των δεδομένων είναι ένα σημαντικό ζήτημα για όλους τους επαγγελματίες ΠΑΛΜ, τόσο σημαντικό ώστε υπάρχουν πρότυπα για τον καθορισμό διάφορων χαρακτηριστικών ποιότητας των δεδομένων. Αυτά περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω.

Στη συνέχεια, αυτό το κεφάλαιο επικεντρώνεται σε τέσσερις τομείς που επηρεάζουν τη συλλογή δεδομένων υψηλής ποιότητας: την ανάπτυξη των κατάλληλων εργαλείων συλλογής δεδομένων, τον ορισμό των ατόμων από τα οποία θα συλλέγονται τα δεδομένα (γνωστό και ως μέθοδοι δειγματοληψίας), την ανάπτυξη και χρήση των κατάλληλων εργαλείων συλλογής δεδομένων και, τέλος, τη σωστή διαχείριση των δεδομένων που συλλέγονται.



**Μέχρι το τέλος αυτού του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:**

- ✓ εξηγήσετε τα πέντε χαρακτηριστικά ποιότητας των δεδομένων
- ✓ περιγράψετε τα στοιχεία των βασικών εργαλείων συλλογής δεδομένων
- ✓ προσδιορίσετε τρεις κύριες μεθόδους συλλογής δεδομένων και τα βασικά χαρακτηριστικά της καθεμίας (ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις και συζητήσεις ομάδων εστίασης)
- ✓ εξηγήσετε τις βασικές αρχές της δειγματοληψίας
- ✓ περιγράψετε τα βασικά βήματα για την προετοιμασία της εφαρμογής εργαλείων συλλογής δεδομένων
- ✓ προσδιορίσετε γενικά αποδεκτά πρωτοκόλλα και πρότυπα για την υπεύθυνη διαχείριση δεδομένων
- ✓ κατανοήσετε τα βασικά στοιχεία για την επιλογή βάσεων δεδομένων και των βασικών πρακτικών καταχώρισης και καθαρισμού δεδομένων

### 4.1 Ποιότητα δεδομένων

Τα δεδομένα που συλλέγετε δεν θα είναι ποτέ πλήρως απαλλαγμένα από τη μεροληψία. Έτσι, πρέπει να καθορίσετε, με τη βοήθεια των ενδιαφερομένων μερών σας, ποια ποιότητα και ποσότητα δεδομένων είναι «αρκετά καλή» για τις ανάγκες λήψης αποφάσεων, μάθησης και λογοδοσίας του έργου σας.

Καθώς αρχίζετε να εξετάζετε τη συλλογή δεδομένων ΠΑΛΜ, είναι χρήσιμο να λάβετε υπόψη τα ακόλουθα πέντε πρότυπα ποιότητας δεδομένων.<sup>20</sup>

**Εγκυρότητα** Τα δεδομένα είναι έγκυρα όταν αντιπροσωπεύουν με ακρίβεια αυτό που σκοπεύετε να μετρήσετε. Με άλλα λόγια, τα δεδομένα που συλλέγετε σας βοηθούν να μετρήσετε τους δείκτες που έχετε επιλέξει. Όταν σχεδιάζετε τις μεθόδους συλλογής σας, βεβαιωθείτε ότι τα δεδομένα που θα συλλέξετε μέσω αυτών των μεθόδων θα σας βοηθήσουν να μετρήσετε τους δείκτες που περιγράφονται στο ΣΔΑ σας. Επίσης, ο συνδυασμός μεθόδων συλλογής θα πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες τριγωνοποίησης των ευρημάτων.

**Αξιοπιστία** Τα δεδομένα είναι αξιόπιστα όταν οι μέθοδοι συλλογής που χρησιμοποιούνται είναι σταθερές και συνεκτικές. Τα αξιόπιστα δεδομένα συλλέγονται με τη χρήση εργαλείων όπως ερωτηματολόγια που μπορούν να εφαρμοστούν με τον ίδιο τρόπο πολλές φορές. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι εάν χρησιμοποιήσετε το ίδιο ερωτηματολόγιο για να κάνετε στο ίδιο άτομο τις ίδιες ερωτήσεις και τίποτα δεν έχει αλλάξει, θα πρέπει να λάβετε την ίδια απάντηση. Λάβετε υπόψη αυτόν τον παράγοντα όταν σχεδιάζετε τους οδηγούς συζήτησης και τα ερωτηματολόγια για ομάδες εστίασης και συνεντεύξεις.

**Ακρίβεια** Τα δεδομένα είναι ακριβή όταν έχουν ένα επίπεδο λεπτομέρειας που σας δίνει μια ακριβή εικόνα του τι συμβαίνει και σας επιτρέπει να λαμβάνετε σωστές αποφάσεις. Για παράδειγμα, τα ακριβή δεδομένα σας επιτρέπουν να συγκρίνετε τα αποτελέσματα μεταξύ ανδρών και γυναικών, εάν αυτό είναι σημαντικό για το έργο σας. Κατά τον σχεδιασμό των εργαλείων συλλογής δεδομένων σας, βεβαιωθείτε ότι τυχόν υποομάδες που έχετε προσδιορίσει έχουν συμπεριληφθεί στον σχεδιασμό. Αντίστοιχα, ακριβή δεδομένα συλλέγονται με τη χρήση κατάλληλων μεθόδων δειγματοληψίας, οι οποίες περιγράφονται λεπτομερώς παρακάτω.

**Ακεραιότητα** Τα δεδομένα έχουν ακεραιότητα όταν είναι ακριβή. Τα δεδομένα θα πρέπει να είναι απαλλαγμένα από τα είδη σφαλμάτων που συμβαίνουν, συνειδητά ή ασυνείδητα, όταν οι άνθρωποι συλλέγουν και διαχειρίζονται δεδομένα. Ενδέχεται να εισαχθούν σφάλματα στα δεδομένα σας όταν, για παράδειγμα, το ερωτηματολόγιο δεν έχει εφαρμοστεί σωστά ή τα δεδομένα δεν έχουν καταχωρηθεί σωστά στη βάση δεδομένων. Η τήρηση των οδηγιών που περιγράφονται παρακάτω σχετικά με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των εργαλείων συλλογής δεδομένων και τη διαχείριση των δεδομένων που συλλέγετε θα αυξήσει την ακεραιότητα των δεδομένων σας.

**Χρονικά συναφή (επίκαιρου χαρακτήρα)** Τα χρονικά συναφή δεδομένα θα πρέπει να είναι διαθέσιμα όταν τα χρειάζεστε για μάθηση που τεκμηριώνει αποφάσεις και για σκοπούς επικοινωνίας. Τα δεδομένα δεν σας είναι χρήσιμα όταν φθάνουν πολύ αργά για να τεκμηριώσουν αυτές τις διαδικασίες. Αυτός ο παράγοντας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον προγραμματισμό σας για τη συλλογή δεδομένων, και αυτός είναι ο λόγος που υπάρχει η στήλη για το χρονοδιάγραμμα στο ΣΔΑ. Σχεδιάστε τις προσπάθειες συλλογής δεδομένων σας ώστε να

---

<sup>20</sup> Κείμενο προσαρμοσμένο από PACT. 2014. Monitoring, evaluation, results and learning series publications. Module 2. [Field guide for data quality management](#); USAID. 2009. [Performance monitoring & evaluation tips: Data quality standards](#).

συμπίπτουν με τον χρόνο που πρέπει να λάβετε αποφάσεις και να υποβάλετε αναφορές στα ενδιαφερόμενα μέρη. Η επικαιρότητα θα πρέπει επίσης να συνυπολογίζεται στον σχεδιασμό και την εφαρμογή των εργαλείων σας. Πρέπει να βεβαιωθείτε ότι το σχέδιό σας είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικό και συλλέγει μόνο τα δεδομένα που πρέπει οπωσδήποτε να συλλέξετε.

## 4.2 Ανάπτυξη εργαλείων συλλογής δεδομένων

Καθώς αρχίζετε να αναπτύσσετε τα εργαλεία συλλογής δεδομένων σας, είναι καλή ιδέα να επανεξετάσετε το ερώτημα «Τι πρέπει να γνωρίζω;» Τα καλά νέα είναι ότι πολλά από αυτά που χρειάζεστε για να απαντήσετε σε αυτό το ερώτημα έχουν χαρτογραφηθεί με σαφήνεια από τους δείκτες που βρίσκονται στο ΣΔΑ και, εάν διεξάγετε μια αξιολόγηση, από τα ερωτήματα αξιολόγησης που βρίσκονται στον συνοπτικό πίνακα αξιολόγησης και στις προδιαγραφές αξιολόγησης. Ο σχεδιασμός των εργαλείων και η διαδικασία δειγματοληψίας θα εξαρτηθούν από την απάντησή σας σε αυτό το ερώτημα.

Αυτή η ενότητα εξετάζει τρία από τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται συχνότερα για τη συλλογή ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων: ερωτηματολόγια, ημιδομημένες συνεντεύξεις και ομάδες εστιασμένης συζήτησης.

Πριν περιγράψουμε λεπτομερώς αυτά τα εργαλεία, είναι χρήσιμο να κατανοήσουμε ότι όλα τα εργαλεία, είτε πρόκειται για ερωτηματολόγιο είτε για οδηγό συζήτησης που χρησιμοποιείται για τον συντονισμό μιας ομάδας εστιασμένης συζήτησης ή μιας συνέντευξης, έχουν σχεδιαστεί χρησιμοποιώντας μια παρόμοια δομή. Η εξήγηση αυτής της δομής βοηθά στην αποτύπωση της ορθής πρακτικής για τον σχεδιασμό εργαλείων συλλογής δεδομένων:

### Τμήμα 1: Εισαγωγή

Η εισαγωγή στο εργαλείο σας σας δίνει την ευκαιρία να εξηγήσετε το έργο και τη διαδικασία συλλογής δεδομένων στον ερωτώμενο. Αυτή η σύνοψη θα πρέπει να εξηγεί:

- γιατί συλλέγονται οι πληροφορίες,
- πώς προσδιορίστηκαν οι συμμετέχοντες,
- πώς θα συλλέγονται τα δεδομένα,
- πόσος χρόνος θα χρειαστεί για τη συλλογή δεδομένων,
- πώς θα χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα,
- ποια άτομα θα έχουν πρόσβαση στα δεδομένα.

Ιδιαίτερη σημασία στην εισαγωγή έχει η επεξήγηση των ηθικών αρχών που καθοδηγούν τις προσπάθειες συλλογής δεδομένων σας. Κατά συνέπεια, όλα τα εργαλεία θα πρέπει να εξηγούν:

- την αρχή της συγκατάθεσης κατόπιν ενημέρωσης: Οι συμμετέχοντες κατανοούν τα παραπάνω σημεία ΚΑΙ κατανοούν ότι η συμμετοχή τους είναι πάντα εθελοντική. Οι ερωτώμενοι μπορούν να φύγουν ή να σταματήσουν ανά πάσα στιγμή. Να θυμάστε ότι τα παιδιά και ορισμένοι ενήλικες ενδέχεται να μην είναι σε θέση να παράσχουν τη νόμιμη

- συγκατάθεσή τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ενδέχεται να χρειαστεί να λάβετε τη συγκατάθεση του γονέα ή του νόμιμου κηδεμόνα και τη συναίνεση του υποκειμένου.
- συγκεκριμένα σχέδια για τη διατήρηση της εμπιστευτικότητας της συμμετοχής των συμμετεχόντων και, εάν χρειαστεί, της ανωνυμίας τους.
  - ενημέρωση, για αποζημίωση συμμετοχής εάν υπάρχει.
  - ενημέρωση για την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων στους συμμετέχοντες.

## Τμήμα 2: Ερωτήσεις

Μετά την εισαγωγή, το εργαλείο πρέπει να παραθέτει τις ερωτήσεις που θα τεθούν στα ερωτώμενα άτομα και έχουν σχεδιαστεί για να συγκεντρώσουν τα δεδομένα που χρειάζεστε για να ανταποκριθείτε στις απαιτήσεις πληροφόρησής σας. Ο συγκεκριμένος σχεδιασμός των ερωτήσεων εξαρτάται από τον τύπο του εργαλείου που χρησιμοποιείτε και περιγράφεται παρακάτω. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετές γενικές πρακτικές σχεδιασμού που είναι χρήσιμο να επισημανθούν εδώ. Συνολικά, είναι χρήσιμο να επενδύσετε χρόνο στη διάταξη και τον σχεδιασμό του εργαλείου συλλογής δεδομένων σας. Όταν ένα εργαλείο έχει επαγγελματική εμφάνιση και αίσθηση (διάταξη, ύφος, γραφικά), δεν είναι μόνο ευκολότερο στη χρήση, αλλά και παρακινεί όσους το διαχειρίζονται. Επιπρόσθετα:

- Βεβαιωθείτε ότι η γλώσσα που χρησιμοποιείτε στις ερωτήσεις σας είναι απλή, σαφής και χωρίς ορολογία. Αυτό θα σας βοηθήσει να συλλέξετε δεδομένα με τρόπο που να είναι κατάλληλος για το πλαίσιο και τους συμμετέχοντες.
- Οργανώστε τις ερωτήσεις χρησιμοποιώντας μια σαφή, τακτική ακολουθία. Η δομή των ερωτήσεων που τίθενται θα πρέπει να είναι λογική και να βγάζει νόημα τόσο για τα άτομα που συλλέγουν δεδομένα όσο και για τα άτομα από τα οποία συλλέγονται. Συνιστάται τα εργαλεία να ξεκινούν με απλές ερωτήσεις και στη συνέχεια να προχωρούν σε πιο δύσκολες και ευαίσθητες ερωτήσεις.
- Φροντίστε το εργαλείο συλλογής δεδομένων σας να περιλαμβάνει πεδία για την καταγραφή σημαντικών πληροφοριών ανάλυσης και διαχείρισης δεδομένων, όπως:
  - η ημερομηνία και η τοποθεσία της συλλογής δεδομένων
  - ταυτότητα των συμμετεχόντων (ή κωδικοποιημένα ψευδώνυμα), γεωγραφική περιοχή, κοινότητα, φύλο κ.λπ. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό εάν σκοπεύετε να επιμερίσετε τα δεδομένα σας ανά υποομάδες
  - αν χρειαστεί, αποδώστε σε κάθε πεδίο δεδομένων έναν αριθμό ή/και έναν κωδικό απάντησης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διευκόλυνση της ανάλυσης.

## Τμήμα 3: Συμπέρασμα

Όλα τα εργαλεία θα πρέπει να κλείνουν προσφέροντας στον ερωτώμενο την ευκαιρία να υποβάλει ερωτήσεις και να παράσχει ανατροφοδότηση σχετικά με την εμπειρία. Πάντα να ευχαριστείτε τους συμμετέχοντες για τον χρόνο τους και να επαναλαμβάνετε πώς θα

χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα και τότε οι ερωτώμενοι θα μπορούν να μάθουν τα αποτελέσματα της προσπάθειας συλλογής δεδομένων.

### **Εργαλεία συλλογής ποσοτικών δεδομένων: Ερωτηματολόγια**

Συχνά, τα ποσοτικά δεδομένα συλλέγονται με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου.

**Ερωτηματολόγιο** Ένα δομημένο σύνολο ερωτήσεων που έχει σχεδιαστεί για να συλλέγει συγκεκριμένες πληροφορίες από τα ερωτώμενα άτομα

Τα ερωτηματολόγια υψηλής ποιότητας συλλέγουν ακριβώς τις πληροφορίες που χρειάζεστε. Επιπλέον, καθώς αναπτύσσετε ερωτηματολόγια, προσπαθήστε να εντοπίσετε ευκαιρίες να συλλέξετε δεδομένα για πολλούς δείκτες ΣΔΑ χρησιμοποιώντας ένα μόνο ερωτηματολόγιο. Με τον σχεδιασμό ερωτηματολογίων συλλογής δεδομένων για πολλούς δείκτες, η ομάδα όχι μόνο εξοικονομεί χρήματα (και απλοποιεί την υλικοτεχνική υποστήριξη), αλλά και σέβεται τον πολύτιμο χρόνο των συμμετεχόντων στο έργο. Τα άτομα που συμμετέχουν στο έργο είναι πολυάσχολα και έχουν πολλές υποχρεώσεις, οπότε είναι σημαντικό να αναζητήσετε τρόπους για να συλλέξετε τις πληροφορίες που χρειάζεστε με όσο το δυνατόν λιγότερα εργαλεία, ώστε να μη ζητάτε επανειλημμένα να αφιερώνουν χρόνο για την παροχή δεδομένων στο πλαίσιο των διαδικασιών ΠΑΛΜ.

Η συνεπής εφαρμογή είναι το κλειδί για ένα επιτυχημένο ερωτηματολόγιο: οι ίδιες ερωτήσεις τίθενται σε κάθε ερωτώμενο, με την ίδια μορφή και σειρά. Αυτό βοηθά να διασφαλιστεί ότι οι απαντήσεις είναι σαφείς, έγκυρες και αξιόπιστες. Επειδή τα ερωτηματολόγια συλλέγουν δεδομένα που αναμένετε να αναλύσετε στατιστικά, χρησιμοποιούν κυρίως ερωτήσεις κλειστού τύπου που παράγουν απαντήσεις που είναι εύκολο να κωδικοποιηθούν και να αναλυθούν.

**Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου** είναι ερωτήσεις που παρέχουν μια προκαθορισμένη λίστα επιλογών απάντησης. Αυτό καθιστά ευκολότερη την αριθμητική κωδικοποίηση των απαντήσεων, επιτρέποντας τη στατιστική ανάλυση.

Οι συχνότερα χρησιμοποιούμενοι τύποι ερωτήσεων κλειστού τύπου περιγράφονται στην Εικόνα 47.

Εικόνα 47: Τύποι ερωτήσεων κλειστού τύπου

Τύπος ερώτησης	Παράδειγμα	
	Ερώτηση	Παράδειγμα απάντησης
Αριθμητική	1. «Πόσο καιρό είστε εκτοπισμένος/η;»	<input type="text"/> αριθμός μηνών, ή <input type="checkbox"/> Δεν ξέρω.
Απάντηση δύο επιλογών	2. «Υπάρχουν εγκαταστάσεις πλυσίματος χεριών στο αποχωρητήριο;»  Εάν όχι, παραλείψτε την ερώτηση 3 παρακάτω.	<input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Όχι
Πολλαπλής επιλογής	3. «Ποιοι πόροι για το πλύσιμο των χεριών είναι αυτήν τη στιγμή διαθέσιμοι στο αποχωρητήριο;»	<input type="checkbox"/> Νερό και σαπούνι <input type="checkbox"/> Μόνο νερό <input type="checkbox"/> Σαπούνι <input type="checkbox"/> Ούτε νερό ούτε σαπούνι <input type="checkbox"/> Άλλο _____ <input type="checkbox"/> Δεν ξέρω
Βαθμολογία ή κλίμακα Likert	4. Προσδιορίστε σε ποιον βαθμό συμφωνείτε με αυτήν τη δήλωση: «Το νοικοκυριό μας έχει αρκετό νερό για να καλύψει τις ανάγκες κατανάλωσης του νοικοκυριού μας.»	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ απολύτως <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ απολύτως

Κατά τον σχεδιασμό ερωτηματολογίων, λάβετε υπόψη τις ακόλουθες οδηγίες:

- Τα ερωτηματολόγια περιλαμβάνουν τη «λογική παράλειψης», η οποία επιτρέπει στους ερωτώμενους να παραλείψουν μια ερώτηση με βάση την απάντησή τους σε μια προηγούμενη ερώτηση. Για παράδειγμα, στην Εικόνα 47, η ερώτηση 2 είναι «Υπάρχουν εγκαταστάσεις πλυσίματος χεριών στο αποχωρητήριο;» Εάν ο ερωτώμενος απαντήσει «Όχι», τότε θα πρέπει να παραλείψει την επόμενη ερώτηση, «Ποιοι πόροι για το πλύσιμο των χεριών είναι αυτήν τη στιγμή διαθέσιμοι στο αποχωρητήριο;»
- Οι ερωτήσεις περιλαμβάνουν την επιλογή «Δεν ξέρω», ανάλογα με την περίπτωση.
- Οι ερωτήσεις περιλαμβάνουν όλες τις κατάλληλες απαντήσεις. Αυτές οι απαντήσεις θα πρέπει να είναι εξαντλητικές, πολύ διαφορετικές μεταξύ τους, και δεν θα πρέπει να αλληλεπικαλύπτονται.
- Σε πολλές περιπτώσεις, δεν είναι εφικτό να συμπεριληφθεί κάθε πιθανή κατηγορία απάντησης, οπότε μια κατηγορία «Άλλο», με χώρο ώστε οι ερωτώμενοι να συμπληρώσουν μια πιο συγκεκριμένη απάντηση, είναι μια καλή λύση. Ανατρέξτε στην ερώτηση 3 παραπάνω για ένα παράδειγμα χρήσης της κατηγορίας «Άλλο».

Μια άλλη θεμελιώδης επιλογή που σχετίζεται με τον σχεδιασμό ερωτηματολογίων είναι ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν για να παρουσιαστούν στους ερωτώμενους και πώς θα καταγραφούν οι απαντήσεις. Παραδοσιακά, τα ερωτηματολόγια ήταν έντυπα, με το ερωτώμενο άτομο ή τον/την ερευνητή/-τρια να

συμπληρώνει τις απαντήσεις με στυλό. Σήμερα, τα ερωτηματολόγια συχνά χορηγούνται ψηφιακά χρησιμοποιώντας ένα από τα πολλά διαδικτυακά εργαλεία έρευνας. Κατά την επιλογή των μέσων που θα χρησιμοποιήσετε για την υλοποίηση του ερωτηματολογίου σας, λάβετε υπόψη τον πληθυσμό-στόχο σας και την τοπική υλικοτεχνική υποστήριξη, τα χαρακτηριστικά των δυνητικών ερωτώμενων, τους τύπους ερωτήσεων που σκοπεύετε να συμπεριλάβετε, το θέμα, την επιθυμητή ταχύτητα απάντησης και το κόστος/χρόνο που απαιτείται για τη συλλογή των δεδομένων.

Ο παρακάτω πίνακας περιγράφει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των μεθόδων διανομής του ερωτηματολογίου.

**Εικόνα 48: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των τρόπων διανομής ερωτηματολογίου**

Τρόπος παράδοσης	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα	Απαιτήσεις
Προσωπική συνέντευξη	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι ερωτώμενοι δεν χρειάζεται να είναι εγγράμματοι</li> <li>• Οι συντονιστές μπορούν να παρακινήσουν και να υποστηρίξουν τους ερωτώμενους</li> <li>• Υπάρχει υψηλό ποσοστό συνεργασίας και χαμηλό ποσοστό άρνησης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι δραστηριότητες είναι χρονοβόρες και ακριβές</li> <li>• Οι συντονιστές μπορούν να επηρεάσουν την ερμηνεία των ερωτήσεων από τους ερωτώμενους (και τις απαντήσεις τους)</li> <li>• Η καταχώριση δεδομένων μπορεί να είναι δύσκολη εάν οι απαντήσεις δεν συλλέγονται με τη χρήση ψηφιακών συσκευών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χώρος και ιδιωτικότητα για συνεντεύξεις</li> <li>• Προϋπολογισμός για μετακινήσεις</li> <li>• Εκπαιδευμένοι συντονιστές</li> </ul>
Αυτο-συμπληρούμενα ερωτηματολόγια (διαδικτυακά ή όχι)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εύκολη και φθηνή διανομή</li> <li>• Πρόσβαση σε ευρύτερο πληθυσμό σε ευρύτερη γεωγραφική περιοχή</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απαιτείται αλφαριθμητισμό των ερωτώμενων</li> <li>• Η καταχώριση δεδομένων μπορεί να είναι δύσκολη εάν οι απαντήσεις δεν συλλέγονται με τη χρήση ψηφιακών συσκευών</li> <li>• Δυνητικά χαμηλά ποσοστά απαντήσεων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υλικοτεχνική υποστήριξη για τη διανομή και τη συλλογή ερωτηματολογίων</li> <li>• Προϋπολογισμός για τη διανομή και τη συλλογή ερωτηματολογίων</li> </ul>

### **Εργαλεία συλλογής ποιοτικών δεδομένων: Ημιδομημένες συνεντεύξεις και ομάδες εστιασμένης συζήτησης**

Τα εργαλεία συλλογής ποιοτικών δεδομένων έχουν σχεδιαστεί για να διερευνήσουν και να κατανοήσουν το πλούσιο βάθος και το πλαίσιο των αντιλήψεων, των απόψεων και των ιδεών των ερωτώμενων. Ενώ

τα ερωτηματολόγια είναι εξαιρετικά δομημένα και προσχεδιασμένα, οι ημιδομημένες συνεντεύξεις και οι ομάδες εστιασμένης συζήτησης μοιάζουν περισσότερο με συνομιλία.

**Ημιδομημένη συνέντευξη** Μια καθοδηγούμενη συζήτηση μεταξύ ενός/μιας ερευνητή/ήτριας και ενός/μιας ερωτώμενου/ης που έχει σχεδιαστεί για να διερευνήσει και να κατανοήσει το πλούσιο βάθος και το πλαίσιο των αντιλήψεων, των απόψεων και των ιδεών του/της ερωτώμενου/ης.

**Ομάδα εστιασμένης συζήτησης** Μια καθοδηγούμενη συζήτηση μεταξύ των ερωτώμενων σε μια ομάδα. Πρόκειται για ένα εργαλείο συλλογής ποιοτικών δεδομένων που έχει σχεδιαστεί για να διερευνήσει και να κατανοήσει το πλούσιο βάθος και το πλαίσιο των αντιλήψεων, των απόψεων και των ιδεών μιας ομάδας.

Σε αντίθεση με τη συνέντευξη με μόνο έναν/μία ερωτώμενο/η, η ομάδα εστιασμένης συζήτησης παρέχει την ευκαιρία σε μια μικρή ομάδα συμμετεχόντων να αλληλοεπιδράσουν μεταξύ τους, να αναπτύξουν ιδέες και να παρουσιάσουν αποκλίνουσες αντιλήψεις. Ωστόσο, ενώ η ανταλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων στην ομάδα παρέχει πλούσιες γνώσεις, ο συντονισμός της ομαδικής συζήτησης απαιτεί περισσότερη εμπειρία. Εκτός από έμπειρο συντονιστή, απαιτεί και ένα άτομο που θα κρατά σημειώσεις. Συνήθως, μια ομάδα εστίασης περιλαμβάνει 8 έως 12 συμμετέχοντες.

Για τις ομάδες εστιασμένης συζήτησης, είναι σημαντικό να επιστρατεύσετε τους σωστούς συμμετέχοντες. Μόλις περιορίσετε τα θέματα και τις ερωτήσεις, θα κατανοήσετε καλύτερα ποια άτομα πρέπει να συμμετάσχουν στη συζήτηση. Επιλέξτε συμμετέχοντες που μπορούν να μιλήσουν απευθείας για τις αντιλήψεις ή τις εμπειρίες που σας ενδιαφέρει να γνωρίζετε. Όταν οι συμμετέχοντες μιλούν για προσωπικές αντιλήψεις και εμπειρίες, υπάρχει αυξημένη πιθανότητα ζωηρής συζήτησης, η οποία οδηγεί σε πλουσιότερες πληροφορίες και πιο αξιόπιστα δεδομένα. Επίσης, προσδιορίστε τους συμμετέχοντες στην ομάδα εστίασης με ένα κοινό χαρακτηριστικό ή μια κοινή εμπειρία, ώστε η συζήτηση να μη γίνει ένας αόριστος καταιγισμός ιδεών.

Είτε σχεδιάζετε μια ημιδομημένη συνέντευξη είτε μια ομάδα εστιασμένης συζήτησης, το κλειδί για την ισχυρή συλλογή ποιοτικών δεδομένων είναι να σχεδιάσετε προσεκτικά τις ερωτήσεις που θα πλαισιώσουν τη συζήτηση. Αυτές οι προγραμματισμένες ερωτήσεις προετοιμάζονται εκ των προτέρων, συντάσσονται προσεκτικά και καταγράφονται σε έναν οδηγό συνέντευξης ή συζήτησης. Σε αντίθεση με τις ερωτήσεις κλειστού τύπου που χρησιμοποιούνται στα ερωτηματολόγια, οι περισσότερες από τις ερωτήσεις στους οδηγούς είναι ανοικτού τύπου.

**Οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου (Open-ended questions)** είναι αυτές που επιτρέπουν σε κάποιο άτομο να δώσει μια ελεύθερη απάντηση με δικά του λόγια.

Υπάρχουν δύο τύποι ερωτήσεων ανοικτού τύπου:

**Οι ερωτήσεις χαρτογράφησης περιεχομένου (Content-mapping questions)** είναι γνωστές και ως εισαγωγικές ερωτήσεις. Αποσκοπούν στην εκκίνηση της εξέτασης ενός θέματος θίγοντας και εξετάζοντας ευρέως ένα ζήτημα.

Προκειμένου να ενθαρρύνουν την πλούσια συζήτηση ή τις απαντήσεις που απαιτεί η συλλογή ποιοτικών δεδομένων, μετά τις ερωτήσεις χαρτογράφησης περιεχομένου, οι συντονιστές συχνά συνεχίζουν με ερωτήσεις εξόρυξης περιεχομένου.

**Οι ερωτήσεις εξόρυξης περιεχομένου (Content-mining questions)** είναι γνωστές και ως διερευνητικές ερωτήσεις. Αυτές είναι συμπληρωματικές ερωτήσεις που αποσπούν περισσότερες λεπτομέρειες ή εξηγήσεις σχετικά με μια απάντηση σε μια ερώτηση χαρτογράφησης περιεχομένου.

Σε αντίθεση με τις ερωτήσεις χαρτογράφησης περιεχομένου, οι ερωτήσεις εξόρυξης περιεχομένου είναι μη προσχεδιασμένες και ελεύθερες. Οι συντονιστές πρέπει να έχουν τις δεξιότητες και την ευελιξία να προσαρμόσουν τη ροή της συνομιλίας και να θέσουν τις σωστές ερωτήσεις εξόρυξης περιεχομένου. Οι ερωτήσεις εξόρυξης περιεχομένου επιτρέπουν στους συντονιστές να εξετάσουν ένα θέμα σε μεγαλύτερο βάθος και να διερευνήσουν απρόβλεπτα θέματα.

Ας επιστρέψουμε στο παράδειγμα της UNITAS για να εξετάσουμε αυτούς τους δύο τύπους ερωτήσεων. Η UNITAS θα οργανώσει ομάδες εστιασμένης συζήτησης για να κατανοήσει την πρόσβαση των ΕΕΑ σε πόσιμο νερό. Ο οδηγός συζήτησης της ομάδας περιλαμβάνει την εξής ερώτηση χαρτογράφησης περιεχομένου: «*Ποια είναι τα κύρια εμπόδια που αντιμετωπίζουν τα ΕΕΑ κατά την πρόσβαση σε πόσιμο νερό;*» Είναι αναμενόμενο ορισμένες απαντήσεις να απαιτήσουν συμπλήρωση, επομένως οι ερωτήσεις εξόρυξης περιεχομένου θα είναι χρήσιμες. Για παράδειγμα, εάν ο/η συντονιστής/στρια λάβει μια απάντηση που υποδεικνύει ότι τα άτομα δεν αισθάνονται πάντα ασφαλή κατά την πρόσβαση σε σημεία υδροληψίας, οι πιθανές ερωτήσεις εξόρυξης περιεχομένου μπορεί να περιλαμβάνουν τις εξής: «*Μπορείτε να μου εξηγήσετε γιατί είπατε ότι δεν αισθάνεστε ασφαλή;*» και «*Μπορείτε να μου δώσετε ένα παράδειγμα;*»

Σημειώστε ότι οι ερωτήσεις εξόρυξης περιεχομένου δεν είναι καθόλου δομημένες. Συχνά μπορείτε να προβλέψετε πιθανές ερωτήσεις εξόρυξης περιεχομένου, οι οποίες μπορούν να καταγραφούν ως πιθανές συμπληρωματικές ερωτήσεις στον οδηγό συζήτησης.

### 4.3 Ανάπτυξη δείγματος

Οι κατάλληλες μέθοδοι δειγματοληψίας συλλέγουν τη σωστή ποσότητα δεδομένων από τους σωστούς ερωτώμενους για να καλύψουν τις ανάγκες πληροφόρησης του έργου.

**Δείγμα (Sample)** Ένα υποσύνολο του πληθυσμού ή της κοινότητας που επιλέγετε να μελετήσετε και θα σας βοηθήσει να κατανοήσετε τον πληθυσμό ή την κοινότητα στο σύνολό τους.<sup>21</sup>

Η δειγματοληψία είναι απαραίτητη επειδή η συγκέντρωση δεδομένων είναι δαπανηρή και χρονοβόρα, επομένως είναι δύσκολο να μιλήσετε με όλα τα άτομα. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο πρέπει να προσδιορίσετε μια ομάδα δείγματος ερωτώμενων που θα σας δώσει έγκυρες, αξιόπιστες και γενικεύσιμες πληροφορίες.

---

<sup>21</sup> International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. 2011. [Project/programme monitoring and evaluation \(M&E\) guide](#).

Η δειγματοληψία μπορεί να χωριστεί σε δύο βασικούς τύπους: τυχαία δειγματοληψία και σκόπιμη (ή επιλεκτική) δειγματοληψία.

### **Τυχαία δειγματοληψία**

Η τυχαία δειγματοληψία χρησιμοποιείται όταν σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε ποσοτικές μεθόδους και ποσοτικές αναλύσεις. Αυτή η προσέγγιση δειγματοληψίας χρησιμοποιείται όταν χρειάζεστε βεβαιότητα ότι αυτό που ισχύει για το δείγμα σας είναι πιθανό να ισχύει για ολόκληρο τον πληθυσμό (ή μια υποομάδα του ευρύτερου πληθυσμού).

**Η τυχαία δειγματοληψία (Random sampling)** είναι ένα τυχαίο δείγμα που περιλαμβάνει ερωτώμενους που επιλέγονται από ένα μητρώο ολόκληρου του πληθυσμού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε κάθε ερωτώμενος να έχει ίσες πιθανότητες να επιλεγεί.

Τα τυχαία δείγματα δημιουργούνται με τη χρήση μαθηματικών υπολογισμών, ώστε να προσδιοριστεί πόσα άτομα θα συμμετάσχουν στις προσπάθειες συλλογής δεδομένων σας. Αυτοί οι υπολογισμοί αναπτύσσονται με βάση το πόσο ισχυρά πρέπει να είναι τα αποτελέσματα της ανάλυσής σας και πόσο ποικίλος είναι ο πληθυσμός. Με αυτήν τη δομή και τη σχολαστικότητα, τα δείγματα προσδιορίζονται έτσι ώστε να είναι στατιστικά αντιπροσωπευτικά ενός πληθυσμού έρευνας ή μιας υποομάδας αυτού του πληθυσμού. Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα των δεδομένων μπορούν να γενικευτούν ώστε να αντιπροσωπεύουν τον ευρύτερο πληθυσμό.

Στο κεφάλαιο 3, μελετήσαμε τη σημασία της συλλογής υψηλής ποιότητας δεδομένων που είναι έγκυρα, αξιόπιστα, ακριβή και γενικεύσιμα. Ένας τρόπος για να προάγετε αυτόν τον στόχο είναι να λάβετε μέτρα για να αποφύγετε τη μεροληψία της δειγματοληψίας κατά τη συλλογή δεδομένων.

**Η δειγματοληπτική μεροληψία (sampling bias)** συμβαίνει όταν ορισμένα μέλη του πληθυσμού είναι περισσότερο ή λιγότερο πιθανό από άλλα να επιλεγούν για συμμετοχή στη συλλογή δεδομένων.

Όταν το δείγμα σας είναι μεροληπτικό, δεν λαμβάνετε υπόψη όλες τις διαθέσιμες αντιλήψεις, ιδέες και απόψεις. Αυτό σημαίνει ότι τα δεδομένα σας δεν θα είναι τόσο έγκυρα (ακριβή) και δεν μπορούν εύκολα να γενικευτούν στον πληθυσμό που θέλετε να κατανοήσετε.

**Η γενίκευση (generalisation)** είναι δυνατή όταν τα δεδομένα που συλλέγονται από ένα δείγμα αντιπροσωπεύουν με ακρίβεια τον γενικό πληθυσμό από τον οποίο επιλέχθηκε το δείγμα.

Για παράδειγμα, εάν μελετάτε τις επιπτώσεις της δημιουργίας νέων κοινοτικών σημείων υδροληψίας στη συχνότητα υδατογενών ασθενειών μεταξύ των οικογενειών, τα δεδομένα σας θα είναι λιγότερο έγκυρα και γενικεύσιμα εάν τα ερωτηματολόγια συμπληρωθούν μόνο από άνδρες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να είναι υπεύθυνες για πολλές από τις οικιακές δραστηριότητες που απαιτούν πρόσβαση σε νερό. Επιπλέον, εάν συλλέγετε δεδομένα μόνο από άνδρες, τυχόν ευρήματα και συστάσεις που προκύπτουν από αυτά τα δεδομένα ενδέχεται να μην ισχύουν για ολόκληρη την κοινότητα. Επομένως, πρέπει να σχεδιάσετε τη μέθοδο δειγματοληψίας σας έτσι ώστε να μειώνει τη δειγματοληπτική μεροληψία, δίνοντας σε όλα τα άτομα που χρειάζονται πρόσβαση σε νερό – τόσο γυναίκες όσο και άνδρες – ίσες πιθανότητες να συμμετάσχουν στις προσπάθειες συλλογής δεδομένων σας.

Όταν προσπαθείτε να μειώσετε τη δειγματοληπτική μεροληψία, δώστε ιδιαίτερη προσοχή σε δύο συγκεκριμένους τύπους μεροληψίας που μπορεί να είναι ιδιαίτερα προβληματικοί.

- **Μεροληψία της δειγματοληψίας ευκολίας (Convenience sampling bias)** προκύπτει όταν συλλέγονται δεδομένα από ερωτώμενους που είναι εύκολα προσβάσιμοι ή με τους οποίους είναι εύκολη η συνεργασία. Τα δεδομένα που πάσχουν από μεροληψία δειγματοληψίας ευκολίας θα μπορούσαν να διατρέχουν τον κίνδυνο υπερεκπροσώπησης ατόμων που βρίσκονται πιο κοντά στους κεντρικούς δρόμους ή ομάδων που μιλούν άπταιστα την κυρίαρχη γλώσσα.
- **Μεροληψία εθελοντικής ανταπόκρισης (Voluntary response bias)** προκύπτει όταν τα δεδομένα συλλέγονται δυσανάλογα από αυτοεπιλεγμένους εθελοντές. Τα δεδομένα που πάσχουν από μεροληψία εθελοντικής απόκρισης θα μπορούσαν να διατρέχουν τον κίνδυνο υποεκπροσώπησης ατόμων με φορτωμένα προγράμματα ή ατόμων που ταξιδεύουν συχνά και υπερεκπροσώπησης ατόμων με ισχυρές απόψεις ή συγκεκριμένους σκοπούς που σχετίζονται με το έργο.

Αφού εξετάσετε όλους αυτούς τους παράγοντες, τα βήματα για τον προσδιορισμό ενός τυχαίου δείγματος περιλαμβάνουν:

#### Βήμα 1: Καθορισμός του πληθυσμού και της δειγματοληπτικής μονάδας σας (sampling unit)

**Πληθυσμός (population)** Ένα σύνολο παρόμοιων ανθρώπων, αντικειμένων ή γεγονότων που παρουσιάζει ενδιαφέρον για κάποια ερώτηση ή για κάποιο πείραμα.

Όταν ορίζετε τον πληθυσμό σας, διατυπώστε με σαφήνεια τα κριτήρια συμπερίληψης και αποκλεισμού σας. Αυτά τα κριτήρια μπορεί να περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, τη συμμετοχή σε δραστηριότητες του έργου, γεωγραφικά όρια ή δημογραφικά χαρακτηριστικά. Τα κριτήρια συμπερίληψης ή αποκλεισμού είναι σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνετε για να αποφασίσετε εάν μια συγκεκριμένη ομάδα ή γεωγραφική περιοχή θα πρέπει να συμπεριληφθεί σε μια δραστηριότητα συλλογής δεδομένων.

Αφού ξεκαθαρίσετε τον πληθυσμό σας, πρέπει να προσδιορίσετε με σαφήνεια τη δειγματοληπτική μονάδα σας.

**Δειγματοληπτική μονάδα (Sampling unit)** Το άτομο, η κατηγορία ανθρώπων ή το αντικείμενο από το οποίο λαμβάνεται η μέτρηση (ή παρατήρηση).

Παραδείγματα δειγματοληπτικών μονάδων μπορεί να περιλαμβάνουν παιδιά κάτω των 5 ετών, εφήβους, γυναίκες, άνδρες, νοικοκυριά κ.λπ.

#### Βήμα 2: Επιλογή μεθόδου για να υπολογίσετε το τυχαίο δείγμα σας

Αφού προσδιορίσετε τον πληθυσμό και τη δειγματοληπτική μονάδα σας, είστε έτοιμοι να αρχίσετε να υπολογίζετε το τυχαίο δείγμα σας. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι τυχαίας δειγματοληψίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον υπολογισμό του δείγματος.

**Εικόνα 49: Μέθοδοι τυχαίας δειγματοληψίας<sup>22</sup>**

Μέθοδος τυχαίας δειγματοληψίας	Περιγραφή
Απλό τυχαίο δείγμα	Κάθε μονάδα στον πληθυσμό σας έχει ίσες πιθανότητες να επιλεγεί.
Συστηματικό δείγμα	Μια διαδικασία καταγραφής και αρίθμησης όλων των δυνητικών υποκειμένων και, στη συνέχεια, επιλογής κάθε 10ου ατόμου, για παράδειγμα, μέχρι να φτάσετε στο μέγεθος του δείγματός σας.
Δειγματοληψία κατά συστάδες	Ο πληθυσμός χωρίζεται σε φυσικά προκύπτουσες συστάδες, όπως γεωγραφικές περιοχές, σχολεία ή τόπους απασχόλησης. Όλες οι συστάδες καταγράφονται, και επιλέγεται τυχαία ένα δείγμα συστάδων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όλα τα υποκείμενα της συστάδας περιλαμβάνονται στη συλλογή δεδομένων. Σε άλλες περιπτώσεις, οι ομάδες θα διεξαγάγουν μια διαδικασία δειγματοληψίας κατά συστάδες δύο σταδίων στην οποία οι συμμετέχοντες επιλέγονται από τη συστάδα και χρησιμεύουν ως ομάδα δείγματος για τη συστάδα.

Εάν τα σχέδια ανάλυσης δεδομένων σας, όπως ορίζονται στο σχέδιο διαχείρισης έργου σας, περιλαμβάνουν επιμερισμό ανά υποομάδα, η μέθοδος δειγματοληψίας σας θα πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένα εκείνες τις υποομάδες ή τα στρώματα του πληθυσμού. Η στρωματοποιημένη δειγματοληψία είναι μια στρατηγική που σας επιτρέπει να αναλύσετε στρωματοποιημένες ομάδες εντός του ευρύτερου πληθυσμού.

**Στρωματοποιημένο δείγμα (Stratified sample)** Τύπος μεθόδου δειγματοληψίας στον οποίο ο πληθυσμός χωρίζεται σε ξεχωριστές υποομάδες, που ονομάζονται στρώματα. Στη συνέχεια, λαμβάνεται ένα τυχαίο δείγμα από κάθε υποομάδα, το οποίο επιτρέπει τη στατιστική σύγκριση των αποτελεσμάτων εντός του δείγματος.

Για παράδειγμα, μπορεί να θέλετε να μάθετε αν υπάρχει διαφορά μεταξύ των απόψεων που έχουν οι μεγάλες οικογένειες (με πέντε ή περισσότερα μέλη) και οι μικρές οικογένειες (με λιγότερα από πέντε μέλη) σχετικά με το αν έχουν αρκετό νερό για να καλύψουν τις ανάγκες κατανάλωσής τους. Για να συλλέξετε αυτές τις πληροφορίες, θα χρειαστείτε ένα στρωματοποιημένο δείγμα που επιλέγει και προσδιορίζει τους συμμετέχοντες ανάλογα με το μέγεθος της οικογένειας. Σημειώστε ότι, γενικά, όταν έχετε ένα στρωματοποιημένο δείγμα, το συνολικό μέγεθος του δείγματος θα πρέπει να είναι μεγαλύτερο, γεγονός που έχει επιπτώσεις στον χρόνο και τον προϋπολογισμό.<sup>23</sup>

Εάν επιλέξετε να δημιουργήσετε στρωματοποιημένα δείγματα, θα πρέπει στη συνέχεια να επανεξετάσετε τις μεθόδους τυχαίας δειγματοληψίας στην Εικόνα 49, για να αποφασίσετε ποια

<sup>22</sup> Bamberger M, Rugh J and Mabry LS. 2012. *Real world evaluation: Working under budget, time, data, and political constraints, Edition 2*. SAGE.

<sup>23</sup> Ibid. σ. 256.

μέθοδος θα χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό του τυχαίου δείγματος (απλή τυχαία, συστηματική ή κατά συστάδες).

### Βήμα 3: Προσδιορισμός του μεγέθους του δείγματος

Ο προσδιορισμός του μεγέθους του δείγματος είναι σημαντικός επειδή όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος του δείγματος, τόσο πιο πιθανό είναι το δείγμα σας να αντιπροσωπεύει με ακρίβεια τον πληθυσμό.

Το πόσο καλά ένα δείγμα αντιπροσωπεύει τον πληθυσμό μετρείται από δύο σημαντικά στατιστικά στοιχεία: το περιθώριο σφάλματος και το επίπεδο εμπιστοσύνης.

**Το περιθώριο σφάλματος (Margin of error)** εκφράζει τη μέγιστη αναμενόμενη διαφορά μεταξύ του πραγματικού πληθυσμού και της εκτίμησης του δείγματος. Για να έχει νόημα, το περιθώριο σφάλματος θα πρέπει να προσδιορίζεται από μια δήλωση πιθανότητας (που συχνά εκφράζεται με τη μορφή επιπέδου εμπιστοσύνης).

**Το επίπεδο εμπιστοσύνης (Confidence level)** αναφέρεται στο ποσοστό όλων των πιθανών δειγμάτων που αναμένεται να περιλαμβάνουν την πραγματική παράμετρο του πληθυσμού.

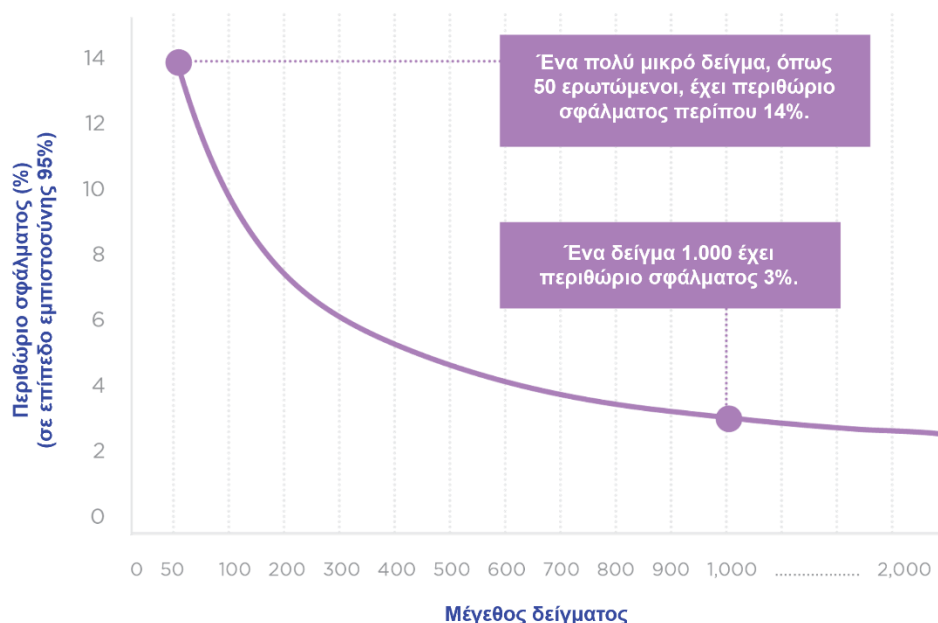
Επομένως, πώς είναι το περιθώριο σφάλματος και το επίπεδο εμπιστοσύνης στην πράξη; Ας δούμε τις δύο έννοιες χρησιμοποιώντας ένα παράδειγμα από το έργο στον ποταμό Δέλτα. Η UNITAS διεξάγει ένα ερωτηματολόγιο και μαθαίνει ότι 50% των ερωτώμενων δηλώνουν ότι «πλένουν τα χέρια τους μετά από κρίσιμα γεγονότα». Το επίπεδο εμπιστοσύνης για την έρευνα αναφέρεται ως 95%, με περιθώριο σφάλματος συν ή μείον 3%. Αυτές οι πληροφορίες σημαίνουν ότι εάν η έρευνα διεξαγόταν 100 φορές, το ποσοστό που δήλωσε ότι «πλένουν τα χέρια τους μετά από κρίσιμα γεγονότα» θα κυμαινόταν μεταξύ 47 και 53% τις περισσότερες φορές (95%).

Οι αποφάσεις σχετικά με το περιθώριο σφάλματος και το επίπεδο εμπιστοσύνης θα πρέπει να καθορίζονται από ειδικούς ΠΑΛΜ στην ομάδα σας με βάση τις ανάγκες πληροφόρησής σας, το πλαίσιο στο οποίο εργάζεστε και τους διαθέσιμους πόρους για το ΠΑΛΜ. Ωστόσο, ως γενική κατευθυντήρια γραμμή, το επίπεδο εμπιστοσύνης θα αυξάνεται (και το περιθώριο σφάλματος θα μειώνεται) καθώς αυξάνεται το μέγεθος του δείγματος.

Επιστρέφοντας στο ερωτηματολόγιο του έργου ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα, ας εξετάσουμε πώς το μέγεθος του δείγματος επηρεάζει τα περιθώρια σφάλματος και τα επίπεδα εμπιστοσύνης:

- Ένα πολύ μικρό δείγμα, όπως 50 ερωτηθέντες, έχει περιθώριο σφάλματος περίπου 14%, ενώ ένα δείγμα 1.000 ατόμων έχει περιθώριο σφάλματος 3%.
- Για να επιτύχετε περιθώριο σφάλματος 3% σε επίπεδο εμπιστοσύνης 90%, απαιτείται ένα μέγεθος δείγματος περίπου 750 ατόμων, ενώ ένα επίπεδο εμπιστοσύνης 95% θα απαιτούσε ένα μέγεθος δείγματος περίπου 1.000 ατόμων.

**Εικόνα 50: Περιθώριο σφάλματος**



#### Βήμα 4: Επιλογή των δειγματοληπτικών μονάδων σας

Κατά την επιλογή των δειγματοληπτικών μονάδων σας, είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να ξεκινήσετε αποκτώντας πρόσβαση σε ένα δειγματοληπτικό πλαίσιο.

**Δειγματοληπτικό πλαίσιο (Sample frame)** Ένας συγκεκριμένος κατάλογος μονάδων (άνδρες, γυναίκες, νοικοκυριά, άτομα, παιδιά, έφηβοι κ.λπ.) που θα χρησιμοποιήσετε για να δημιουργήσετε το δείγμα σας. Παραδείγματα θα μπορούσαν να είναι μια απογραφή ή ένας κατάλογος διορισμένων εκπαιδευτικών, ένα αρχείο εγγραφών ή ένα μητρώο συμμετεχόντων στο έργο.

Εάν δεν έχετε δειγματοληπτικό πλαίσιο ή γνωρίζετε ότι το πλαίσιό σας είναι ελλιπές, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε μια εναλλακτική προσέγγιση δειγματοληπτικής επιλογής. Μια επιλογή θα ήταν να χρησιμοποιήσετε μια μέθοδο τυχαίας διαδρομής. Αυτός είναι ένας τύπος συστηματικού δείγματος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν δεν έχετε κατάλογο του συνολικού πληθυσμού. Σχεδιάστε έναν χάρτη της κοινότητας. Εκτιμήστε τον συνολικό αριθμό νοικοκυριών στην κοινότητα. Υπολογίστε τον αριθμό των νοικοκυριών που θα συμπεριληφθούν στο δείγμα. Στη συνέχεια, δημιουργήστε μια τυχαία διαδρομή μέσα από την κοινότητα επιλέγοντας ένα σημείο εκκίνησης στον χάρτη και δίνοντας οδηγίες στον ερευνητή να στρίψει αριστερά ή δεξιά ή να πάει ευθεία σε κάθε διασταύρωση. Στη συνέχεια, ο/η ερευνητής/-τρια παίρνει συνέντευξη από ένα άτομο από κάθε νοστό (ν) σπίτι (το ν θα εξαρτηθεί από το μέγεθος του δείγματός σας) κατά μήκος αυτής της τυχαίας διαδρομής.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Ibid.

## Σκόπιμη (ή επιλεκτική) δειγματοληψία

Η σκόπιμη δειγματοληψία χρησιμοποιείται κυρίως όταν θέλετε να συλλέξετε ποιοτικά δεδομένα. Σε αυτό το είδος δειγματοληψίας, οι δειγματοληπτικές μονάδες επιλέγονται σκόπιμα και όχι τυχαία, ώστε να αντικατοπτρίζουν σημαντικά χαρακτηριστικά των ομάδων εντός του πληθυσμού του δείγματος.

**Η σκόπιμη** (επιλεκτική) δειγματοληψία είναι ένα μη τυχαίο δείγμα όπου οι δειγματοληπτικές μονάδες που διερευνώνται βασίζονται στην κρίση του/της ερευνητή/-τριας. Οι δειγματοληπτικές μονάδες επιλέγονται με βάση τα χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού και τον στόχο της μελέτης.

Τα επιλεκτικά ή σκόπιμα δείγματα χρησιμοποιούνται για την κατανόηση της εμπειρίας ή της αντίληψης μιας συγκεκριμένης ομάδας, αποκτώντας «βαθιά» κατανόηση στο επίπεδο του/ης μεμονωμένου/ης συμμετέχοντα/ουσας. Οι πληροφορίες που συλλέγονται από σκόπιμα δείγματα μπορούν να παρέχουν μια πολύ βαθύτερη κατανόηση όσων συμβαίνουν στο συγκεκριμένο πλαίσιο σας. Βοηθούν στην κατανόηση της αλλαγής που βλέπετε, αναλύοντας τη σημασία της αλλαγής και αναπτύσσοντας εξηγήσεις για την αλλαγή. Αυτές οι πλούσιες πληροφορίες σας βοηθούν να δημιουργήσετε ιδέες, έννοιες και θεωρίες.<sup>27</sup> Ωστόσο, επειδή η σκόπιμη δειγματοληψία είναι μη τυχαία, τα δεδομένα που συλλέγονται από το δείγμα δεν μπορούν να γενικευτούν στον γενικό πληθυσμό.

Τα βήματα για τον προσδιορισμό ενός σκόπιμου δείγματος περιλαμβάνουν:

### Βήμα 1: Προσδιορίστε τον τύπο της σκόπιμης δειγματοληψίας που επιθυμείτε

Όπως και στην τυχαία δειγματοληψία, ξεκινήστε ορίζοντας με σαφήνεια τον πληθυσμό και το δειγματοληπτικό πλαίσιό σας. Καθορίστε δειγματοληπτικά κριτήρια που είναι πολύ σαφή σχετικά με τις δειγματοληπτικές μονάδες που σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε. Όσο πιο σαφής είστε σχετικά με τα κριτήριά σας, τόσο πιο έγκυρη και αξιόπιστη θα είναι η μελέτη σας.

Στη συνέχεια, επιλέξτε τη μέθοδο δειγματοληψίας που σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε για να προσδιορίσετε το σκόπιμο δείγμα σας. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι σκόπιμης δειγματοληψίας.

**Εικόνα 51: Μέθοδοι σκόπιμης δειγματοληψίας**

Μέθοδος σκόπιμης δειγματοληψίας	Περιγραφή
Δειγματοληψία καλύτερης και χειρότερης περίπτωσης	Συγκρίνει κοινότητες ή άτομα που θεωρούνται οι καλύτερες και οι χειρότερες περιπτώσεις με βάση ορισμένα χαρακτηριστικά (δηλαδή, τα πιο ευάλωτα και τα λιγότερο ευάλωτα).
Δειγματοληψία τυπικής περίπτωσης	Παρέχει μια κατανόηση του γενικού σεναρίου επιλέγοντας εκείνες τις κοινότητες ή τα άτομα που θεωρούνται μέσος όρος.
Δειγματοληψία κρίσιμης περίπτωσης	Συλλέγει πληροφορίες από κοινότητες ή άτομα που είναι σημαντικά για την κατανόηση ενός συγκεκριμένου πλαισίου ή μιας συγκεκριμένης κατάστασης.
Δειγματοληψία ποσοτώσεων	Προσπαθεί να συλλέξει πληροφορίες από συμμετέχοντες με χαρακτηριστικά ενδιαφέροντος σύμφωνα με εκτιμήσεις της αναλογίας τους στον πληθυσμό.
Δειγματοληψία χιονοστιβάδας ή αλυσίδας	Συλλέγει πληροφορίες από συμμετέχοντες σε στάδια, ξεκινώντας με ερωτώμενους που είναι γνωστοί στους αξιολογητές ή τους εταίρους και στη συνέχεια ζητώντας από αυτούς τους ερωτώμενους συστάσεις για τα άλλα άτομα με τα οποία θα μιλήσετε. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι σας βοηθά να εντοπίσετε πηγές πληροφοριών που προηγουμένως σας ήταν άγνωστες.

### Βήμα 2: Προσδιορίστε το μέγεθος του δείγματος

Το μέγεθος του δείγματος υπολογίζεται πολύ διαφορετικά στη σκόπιμη δειγματοληψία από ό,τι στην τυχαία δειγματοληψία. Συχνά, τα ποιοτικά δεδομένα χρησιμοποιούνται για την τριγωνοποίηση ή τη διασταύρωση ποσοτικών ή άλλων ποιοτικών δεδομένων. Έτσι, τα μεγέθη σκόπιμου δείγματος πρέπει να εξετάζονται με γνώμονα τις ανάγκες τριγωνοποίησης. Πρέπει να διεξάγετε αρκετές εστιασμένες συζητήσεις ομάδων ή συνεντεύξεις για να ελέγξετε, να ενισχύσετε και να επιβεβαιώσετε τα μοτίβα που αναδύονται. Για παράδειγμα, εάν χρησιμοποιείτε τη μέθοδο σκόπιμης δειγματοληψίας καλύτερης και χειρότερης περίπτωσης για την οργάνωση ομάδων εστιασμένης συζήτησης σχετικά με τις απόψεις των γυναικών για την πρόσβαση σε σημεία υδροληψίας, προγραμματίστε να οργανώσετε τουλάχιστον δύο ή τρεις ομάδες για τη συλλογή πληροφοριών από κάθε πλευρά (καλύτερη και χειρότερη περίπτωση).

Είναι ενδιαφέρον ότι αυτός ο αριθμός ομάδων εστιασμένης συζήτησης συνιστάται επειδή η εμπειρία μάς λέει ότι το 80% των θεματικών ενοτήτων σχετικά με έναν τομέα ενδιαφέροντος προσδιορίζονται από δύο έως τρεις εστιασμένες συζητήσεις ομάδων. Επιπλέον, το 90% των θεματικών ενοτήτων προσδιορίζονται με τη διεξαγωγή έξι έως εννέα ομάδων εστιασμένης συζήτησης.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Velida Dzino-Silajdzic. 2018. [Focus group discussions: Practical guide](#). CRS.

Επιπροσθέτως, τα μεγέθη σκόπιμων δειγμάτων αποφασίζονται με βάση τους ακόλουθους παράγοντες:

- Εάν το σχέδιο ανάλυσης δεδομένων στο ΣΔΑ σας απαιτεί να συγκρίνετε υποομάδες, θα χρειαστείτε μεγαλύτερο δείγμα, και το μέγεθος αυξάνεται εκθετικά όσο περισσότερες υποομάδες έχετε. Για παράδειγμα, εάν θέλετε να εξετάσετε τόσο τις μεγάλες όσο και τις μικρές οικογένειες, θα πρέπει να έχετε δύο έως τρεις ομάδες εστιασμένης συζήτησης για καθεμία από αυτές τις υποομάδες.
- Οι περιορισμοί του προϋπολογισμού και των πόρων μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις σας για το μέγεθος του δείγματος. Ενδέχεται να χρειαστεί να περιορίσετε τον αριθμό των υποομάδων που συγκρίνετε (και των σχετικών συμβάντων συλλογής δεδομένων) εάν δεν διαθέτετε τους πόρους για την υλοποίηση δραστηριοτήτων συλλογής δεδομένων.

#### 4.4 Χρήση εργαλείων συλλογής δεδομένων

Αφού σχεδιάσετε το εργαλείο σας και τη στρατηγική δειγματοληψίας σας, είναι καιρός να υλοποιήσετε την προσπάθεια συλλογής δεδομένων σας. Ωστόσο, πριν μπορέσετε να ξεκινήσετε να συλλέγετε τα δεδομένα σας, υπάρχουν διάφορα βήματα που πρέπει να ακολουθήσετε για να διασφαλίσετε ότι η συλλογή δεδομένων σας είναι επιτυχής.

##### Βήμα 1: Μεταφράστε τα εργαλεία συλλογής δεδομένων σας

Το έργο σας υλοποιείται σε μια περιοχή που χρησιμοποιεί πολλές γλώσσες; Εάν ναι, τότε το εργαλείο σας θα πρέπει να μεταφραστεί, έτσι ώστε να μην υπάρχει μεροληψία προς εκείνους που μιλούν μόνο τη γλώσσα στην οποία αναπτύχθηκε το εργαλείο σας.

##### Βήμα 2: Εκπαιδεύστε την ομάδα συλλογής δεδομένων και δοκιμάστε τα εργαλεία σας

Οι γραπτές οδηγίες που συνοδεύουν το εργαλείο συλλογής σας είναι απαραίτητες. Συχνά, απαιτείται επίσης πρόσθετη εκπαίδευση, τόσο για τους νέα άτομα στη συλλογή δεδομένων όσο και ως επανεκπαίδευση για τα ειδικευμένα άτομα. Η εκπαίδευση θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- εξήγηση των βασικών ηθικών αρχών στην ορθή συλλογή δεδομένων·
- εξήγηση του σκοπού του εργαλείου. Βεβαιωθείτε ότι όλοι όσοι χρησιμοποιούν το εργαλείο κατανοούν τον σκοπό κάθε ερώτησης και τον τρόπο με τον οποίο οι απαντήσεις που λαμβάνονται θα τροφοδοτήσουν την ανάλυση και τη χρήση·
- οδηγίες που δίνουν έμφαση στις δεξιότητες που απαιτούνται για τη χρήση του εργαλείου. Οι συλλέκτες δεδομένων χρειάζονται δεξιότητες για τη συλλογή δεδομένων υψηλής ποιότητας. Οι δεξιότητες που απαιτούνται για τη συλλογή ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων συχνά διαφέρουν. Για παράδειγμα, κατά τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων, οι απογραφείς χρειάζονται εκπαίδευση για να γνωρίζουν τη σειρά των ερωτήσεων που πρέπει να θέσουν και πώς να τις θέσουν χωρίς να καθοδηγήσουν τους ερωτώμενους. Κατά τη συλλογή ποιοτικών δεδομένων, οι ερευνητές πρέπει να είναι σε

θέση να αποσπάσουν πληροφορίες από τους ερωτώμενους, ενώ παράλληλα τους κάνουν να αισθάνονται άνετα, και να δημιουργήσουν μια σχέση εμπιστοσύνης με τους ερωτώμενους, διατηρώντας ουδετερότητα στη στάση και την παρουσία τους·

- την ευκαιρία να δοκιμάσετε πιλοτικά το εργαλείο με δυνητικούς ερωτώμενους.

Η εκπαίδευση της ομάδας συλλογής δεδομένων εξυπηρετεί δύο σκοπούς: την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των συλλεκτών δεδομένων σας και τη διασφάλιση ότι το εργαλείο σας υλοποιείται όπως πρέπει. Πρέπει πάντα να δοκιμάζετε πιλοτικά το εργαλείο σας, και αυτή είναι μια διαδικασία που μπορεί να ενταχθεί στην εκπαίδευση της ομάδας σας. Η φυσική δοκιμή του εργαλείου με δυνητικούς ερωτώμενους διασφαλίζει ότι:

- θα συλλέξετε τα δεδομένα που σκοπεύετε να συλλέξετε·
- οι ερωτήσεις σας είναι γραμμένες σε γλώσσα που κατανοούν οι ερωτώμενοι και η ομάδα συλλογής·
- η εφαρμογή των εργαλείων σας δεν θα απαιτήσει πολύ χρόνο. Θέλετε να αποφύγετε καταστάσεις όπου επιβαρύνετε υπερβολικά τους ερωτώμενους ή/και κινδυνεύετε να χάσουν το κίνητρο και τη συγκέντρωσή τους·
- τα εργαλεία σας εξηγούν κατάλληλα στους ερωτώμενους τους ηθικούς κανόνες και τα ηθικά πρότυπα που σχετίζονται με τη συγκατάθεση κατόπιν ενημέρωσης, την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα·
- η ομάδα συλλογής δεδομένων έχει εκπαιδευτεί επαρκώς. Κατανοεί τις οδηγίες του εργαλείου, τη λογική ροή των ερωτήσεων και τον τρόπο καταγραφής των δεδομένων των ερωτώμενων.

### Βήμα 3: Αναθεωρήστε και οριστικοποιήστε τα εργαλεία σας

Αφού δοκιμάσετε το εργαλείο σας, τυχόν αναθεωρήσεις μπορούν να ενσωματωθούν στο τελικό σας έγγραφο.

### Βήμα 4: Προγραμματίστε την υλοποίηση και τη διαχείριση δεδομένων

Καθώς προγραμματίζετε τις δραστηριότητες συλλογής δεδομένων σας, βεβαιωθείτε ότι:

- δίνετε αρκετό χρόνο για κάθε συμβάν συλλογής δεδομένων. Να θυμάστε ότι η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων δεν θα πρέπει να διαρκεί περισσότερο από 45 λεπτά και ότι οι συνεντεύξεις και οι εστιασμένες συζητήσεις ομάδων μπορεί να διαρκέσουν έως και 90 λεπτά. Πρέπει να βεβαιωθείτε ότι δίνετε στους συμμετέχοντες αρκετό χρόνο για να απαντήσουν ολοκληρωμένα στις ερωτήσεις, χωρίς να τους ζητάτε υπερβολικά πολύ χρόνο. Επιπλέον, είναι σημαντικό να αναγνωρίσετε ότι ο συντονισμός των συνεντεύξεων και των συζητήσεων ομάδων μπορεί να είναι κουραστικός. Μην προγραμματίζετε τη διεξαγωγή περισσότερων από δύο ή τρία συμβάντα από έναν μόνο συντονιστή σε μία μόνο ημέρα (ιδίως εάν διαρκούν 90 λεπτά). Ο προγραμματισμός υπερβολικά πολλών συμβάντων μπορεί να οδηγήσει σε σφάλματα και μειωμένη ποιότητα·

- επιλέγετε έναν χώρο για συνεντεύξεις και συζητήσεις ομάδων εστίασης που παρέχει ιδιωτικότητα και ένα κατάλληλο επίπεδο άνεσης. Πρέπει να βεβαιωθείτε ότι οι συμμετέχοντές σας νιώθουν όσο το δυνατόν πιο άνετα, ιδίως εάν το θέμα ενδέχεται να είναι δύσκολο.
- προσδιορίζετε τον τρόπο με τον οποίο σκοπεύετε να διαχειριστείτε τα δεδομένα που συλλέγετε. Οι λεπτομέρειες της διαχείρισης δεδομένων περιγράφονται λεπτομερώς παρακάτω. Ωστόσο, πριν ξεκινήσετε την εφαρμογή του εργαλείου σας, αφιερώστε χρόνο για να εξετάσετε τα εξής:
  - ποιο άτομο θα είναι αρμόδιο για την καταχώριση των δεδομένων στις επιλεγμένες βάσεις δεδομένων, εάν δεν χρησιμοποιείτε ψηφιακές συσκευές καταγραφής δεδομένων.
  - ποιο άτομο θα είναι αρμόδιο για τη διεξαγωγή ελέγχων ποιότητας δεδομένων και πότε.
  - πώς θα προστατεύσετε και θα αποθηκεύσετε τα ερωτηματολόγια αφού συμπληρωθούν.
  - πώς θα προστατεύσετε το απόρρητο των ερωτώμενων και ποιο άτομο θα είναι αρμόδιο για αυτήν τη διαδικασία.

## 4.5 Διαχείριση δεδομένων

Η δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης δεδομένων σας επιτρέπει να αναλύετε, να ερμηνεύετε και να χρησιμοποιείτε αποτελεσματικά τα δεδομένα που συλλέγετε.

**Η διαχείριση δεδομένων** είναι η διαδικασία διαχείρισης δεδομένων μέσω των φάσεων της ζωής τους. Η πλήρης διαχείριση δεδομένων περιλαμβάνει τέσσερα κύρια στοιχεία: την καταχώριση, τον καθαρισμό, την αποθήκευση και την ασφάλεια, καθώς και τη διατήρηση και την απόρριψη.

### Καταχώριση δεδομένων

Ο όρος «καταχώριση δεδομένων» σημαίνει τοποθέτηση των δεδομένων που έχετε συλλέξει σε μια φόρμα που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε εισάγοντάς τη σε μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων. Η αποτελεσματική χρήση μιας βάσης δεδομένων βελτιώνει την ικανότητά σας να:

- έχετε πρόσβαση, να διαχειρίζεστε και να μοιράζεστε δεδομένα.
- βελτιώνετε την ασφάλεια και την προστασία των δεδομένων.
- ενσωματώνετε δεδομένα πιο αποτελεσματικά.
- διαχειρίζεστε την ποιότητα των δεδομένων.
- διευκολύνετε την έγκαιρη λήψη αποφάσεων.

Η πρώτη ερώτηση που πρέπει να κάνετε στον εαυτό σας όταν εξετάζετε την καταχώριση δεδομένων είναι: «*Τι είδους βάση δεδομένων χρειάζομαστε;*» Καθώς εξερευνάτε επιλογές που σχετίζονται με τις ανάγκες σας για βάση δεδομένων, θα ανακαλύψετε γρήγορα ότι οι επιλογές σας θα τεκμηριώσουν απευθείας την ευρύτερη στρατηγική ΤΠΕ για το ΠΑΛΜ.

Σε πολλές περιπτώσεις, εάν διαχειρίζεστε ποσοτικά δεδομένα και σκοπεύετε να ολοκληρώσετε μόνο σχετικά βασικά επίπεδα ανάλυσης, συχνά αρκεί ένα κοινό λογισμικό βάσεων δεδομένων όπως το

Microsoft Excel και το Microsoft Access. Ωστόσο, έργα που σκοπεύουν να διεξάγουν πιο σύνθετη ανάλυση ποσοτικών δεδομένων μπορεί να επιλέξουν να χρησιμοποιήσουν στατιστικά προγράμματα όπως το Stata ή το SPSS.

Εάν, όμως, διαχειρίζεστε ποιοτικά δεδομένα, η επιλογή του λογισμικού σας θα εξαρτηθεί από την ποσότητα των δεδομένων που διαχειρίζεστε και το βάθος της ανάλυσης που σκοπεύετε να πραγματοποιήσετε. Για σχετικά μικρής κλίμακας δραστηριότητες ποιοτικής ανάλυσης, τα έργα χρησιμοποιούν συχνά το Microsoft Excel ή το Microsoft Word. Έργα με πιο εκτεταμένες δραστηριότητες ποιοτικής ανάλυσης συχνά επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν υπολογιστικό λογισμικό ποιοτικής ανάλυσης δεδομένων ή ΥΛΠΑ, όπως τα NVivo, Dedoose, MAXQDA και άλλα.

Αφού ληφθεί μια απόφαση σχετικά με τη βάση δεδομένων που θα χρησιμοποιηθεί, το επόμενο βήμα είναι να καταχωρίσετε τα ανεπεξέργαστα δεδομένα στη βάση δεδομένων. Όλο και περισσότερο, αυτό το βήμα αυτοματοποιείται, καθώς τα έργα διαθέτουν ψηφιακές συσκευές που συγχρονίζουν τα δεδομένα που συλλέγονται στο πεδίο με τις βάσεις δεδομένων που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των δεδομένων ΠΑΛΜ.

Στην πράξη, πολλά έργα χρειάζονται δύο βάσεις δεδομένων, μία που διαχειρίζεται ποσοτικά δεδομένα και μία που διαχειρίζεται ποιοτικά δεδομένα.

Είτε χρησιμοποιείτε ψηφιακές συσκευές είτε έντυπα συστήματα για τη συλλογή δεδομένων, ακολουθήστε τα παρακάτω βήματα κατά την καταχώριση δεδομένων:

#### Βήμα 1: Δημιουργήστε ένα πρωτόκολλο καταχώρισης δεδομένων

Οι ασυνεπείς διαδικασίες καταχώρισης δεδομένων και τα σφάλματα καταχώρισης δεδομένων μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο τα δεδομένα, την ανάλυση και τα ευρήματά ΠΑΛΜ σας. Για να μειώσετε αυτόν τον κίνδυνο, δημιουργήστε ένα τυποποιημένο πρωτόκολλο καταχώρισης δεδομένων που περιλαμβάνει οδηγίες σχετικά με:

- τη διαδικασία καταχώρισης δεδομένων, περιγράφοντας τους κανόνες και τις οδηγίες για την καταχώριση δεδομένων στη βάση δεδομένων.
- το χρονοδιάγραμμα καταχώρισης δεδομένων, για να διασφαλιστεί ότι τα δεδομένα είναι διαθέσιμα για την κάλυψη των απαιτήσεων υποβολής αναφορών και των αναγκών λήψης αποφάσεων.

#### Βήμα 2: Εάν είναι απαραίτητο, προσδιορίστε τις απαιτήσεις στα άτομα που καταχωρούν δεδομένα

Οι περισσότερες καταχωρίσεις δεδομένων διεξάγονται πλέον ηλεκτρονικά, συχνά χρησιμοποιώντας ψηφιακές συσκευές για τη συλλογή πληροφοριών που στη συνέχεια μεταφορτώνονται αυτόματα στη βάση δεδομένων ΠΑΛΜ του έργου. Ωστόσο, σε ορισμένα περιβάλλοντα, ενδέχεται να εξακολουθεί να υπάρχει ανάγκη χειροκίνητης καταχώρισης δεδομένων. Τυχόν πρωτόκολλα καταχώρισης δεδομένων που δημιουργείτε θα πρέπει να υποδεικνύουν σαφώς εάν τα άτομα που καταχωρούν δεδομένα απαιτούν προηγούμενη εμπειρία ή εκπαίδευση. Κατά περίπτωση, προσδιορίστε έναν/μία επόπτη/τρια που έχει την τελική ευθύνη για τη διαχείριση της ποιότητας της διαδικασίας καταχώρισης δεδομένων.

Όλο το προσωπικό καταχώρησης δεδομένων θα πρέπει να εκπαιδεύεται σχετικά με τους στόχους των προσπαθειών συλλογής δεδομένων σας, τις μεθόδους συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιείτε, την ίδια τη βάση δεδομένων και το πρωτόκολλο που ορίζετε για την καταχώριση δεδομένων. Εάν τα άτομα που καταχωρούν τα δεδομένα κατανοήσουν το ευρύτερο πλαίσιο, θα είναι πιο πιθανό να εισάγουν τα δεδομένα πλήρως και καθαρά. Για παράδειγμα, θα πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τη διάταξη του ερωτηματολογίου και κάθε λογική παράλειψη που περιλαμβάνεται και θα πρέπει να γνωρίζουν τυχόν πιθανά σφάλματα στη συλλογή δεδομένων.

### **Καθαρισμός δεδομένων**

Είναι σημαντικό η ομάδα έργου σας να επιβεβαιώνει ότι τα δεδομένα ΠΑΛΜ σας είναι σωστά, πλήρη και της υψηλότερης δυνατής ποιότητας. Με την αυξημένη χρήση ψηφιακών συσκευών για τη συλλογή δεδομένων, υπάρχει μικρότερος κίνδυνος σφαλμάτων μεταγραφής που προκύπτουν κατά τη μεταφορά δεδομένων από έντυπη μορφή σε βάσεις δεδομένων. Παρ' όλα αυτά, οι ομάδες θα πρέπει να συνεχίσουν να επενδύουν στον καθαρισμό δεδομένων, για να διασφαλίσουν ότι είναι ακριβή και απαλλαγμένα από σφάλματα.

**Καθαρισμός δεδομένων** Ανίχνευση και αφαίρεση σφαλμάτων και ασυνεπειών από τα δεδομένα για τη βελτίωση της ποιότητάς τους.

Μερικές από τις πιο συνηθισμένες μεθόδους καθαρισμού δεδομένων περιλαμβάνουν:

**Διεξαγωγή ελέγχων ποιότητας** Τυχαία επιλογή και σύγκριση ανεπεξέργαστων δεδομένων με τα ηλεκτρονικά εισαγόμενα δεδομένα για τον έλεγχο σφαλμάτων καταχώρισης δεδομένων και κωδικοποίησης. Οι ομάδες που χρησιμοποιούν ψηφιακές συσκευές για τη συλλογή δεδομένων μπορούν να παραλείψουν αυτό το βήμα.

**Προσδιορισμός ακραίων τιμών** Έλεγχος αν υπάρχουν απροσδόκητες καταχωρίσεις στα δεδομένα. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι το άτομο που καταχωρεί δεδομένα δεν κατανοεί τη διαδικασία και έχει κάνει ένα σφάλμα κωδικοποίησης. Για παράδειγμα, εάν ένα ερωτηματολόγιο έκανε μια ερώτηση σχετικά με την ηλικία και εισαγόταν η ηλικία των 110 ετών, θα εντοπίζατε γρήγορα το σφάλμα και θα μπορούσατε να αποτρέψετε παρόμοια σφάλματα.

**Αφαίρεση διπλών καταχωρήσεων** Επιβεβαίωση ότι κάθε αρχείο δεδομένων (ερωτηματολόγιο, έντυπο κ.λπ.) έχει έναν συγκεκριμένο, μοναδικό αριθμό ταυτοποίησης και ότι αυτοί οι αριθμοί εμφανίζονται μια φορά στη βάση δεδομένων.

Διατηρήστε ένα αρχείο σφαλμάτων δεδομένων και εξετάστε τυχόν παρατηρούμενες τάσεις και μοτίβα στα σφάλματα με την ομάδα καταχώρισης δεδομένων, ώστε να βελτιώσετε τα μελλοντικά αποτελέσματα. Σε ένα περιβάλλον όπου τα δεδομένα καταχωρούνται αυτόματα μέσω ηλεκτρονικών συσκευών, αυτός ο έλεγχος θα πρέπει να πραγματοποιείται την πρώτη ημέρα της καταχώρισης των δεδομένων, για να διασφαλιστεί ότι εντοπίζονται και αντιμετωπίζονται τυχόν συστηματικά προβλήματα.

## Αποθήκευση και ασφάλεια δεδομένων

Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι τα δεδομένα είναι ασφαλή και προστατεύονται από μη εξουσιοδοτημένες αλλαγές, αντιγραφή, παραποίηση, παράνομη καταστροφή, τυχαία απώλεια, εσφαλμένη γνωστοποίηση ή μη εξουσιοδοτημένη μεταφορά.

Τα μέτρα αποθήκευσης και ασφάλειας δεδομένων που εφαρμόζετε θα ποικίλλουν φυσικά ανάλογα με την κατάστασή σας, το επίπεδο εκτιμώμενου κινδύνου, τη φύση και την ευαισθησία των δεδομένων που συλλέγετε και τις τοπικές προϋποθέσεις ασφάλειας και υλικοτεχνικής υποστήριξης. Οι κίνδυνοι μπορεί να είναι τόσο απλοί όσο τα επαναλαμβανόμενα προβλήματα στην παροχή ρεύματος – όπου απαιτούνται πολιτικές τακτικής δημιουργίας αντιγράφων ασφαλείας – ή τόσο περίπλοκοι όσο η ανάγκη δημιουργίας μιας ειδικής, ασφαλούς βάσης δεδομένων για ιδιαίτερα ευαίσθητες πληροφορίες. Είναι πιθανό ο οργανισμός σας να έχει ήδη μια πολιτική για θέματα όπως η φυσική ασφάλεια των δεδομένων, η ασφάλεια τεχνολογίας πληροφοριών (δηλαδή, η χρήση κωδικών πρόσβασης) και το καθήκον του προσωπικού να χρησιμοποιεί τα δεδομένα με διακριτικότητα.

### Κριτική σκέψη: Κατανόηση του ευρωπαϊκού Γενικού Κανονισμού για την Προστασία Δεδομένων

Δεδομένης της σημασίας της προστασίας των δεδομένων, η Ευρωπαϊκή Ένωση θέσπισε τον Γενικό Κανονισμό για την Προστασία Δεδομένων (ΓΚΠΔ) τον Μάιο του 2018. Στόχος του είναι η προστασία των πολιτών της ΕΕ από παραβιάσεις της ιδιωτικής ζωής και των δεδομένων. Ενώ μπορεί αρχικά να φαίνεται ότι αυτό δεν σας αφορά εάν εργάζεστε εκτός Ευρώπης, λάβετε υπόψη ότι ο κανονισμός επηρεάζει όλους τους οργανισμούς που εργάζονται εντός της ΕΕ **και** οποιονδήποτε προσφέρει αγαθά ή υπηρεσίες σε Ευρωπαϊκά υποκείμενα δεδομένων ή παρακολουθεί και αξιολογεί τη συμπεριφορά Ευρωπαίων υποκειμένων δεδομένων, **ανεξάρτητα από την τοποθεσία τους**. Δεδομένης της παγκόσμιας φύσης του έργου τους, πολλοί οργανισμοί αλλάζουν τις πολιτικές τους λόγω αυτού, ανεξάρτητα από την τοποθεσία τους.

Το πρωταρχικό όφελος που προκύπτει από τον ΓΚΠΔ για το άτομο είναι ότι οι προϋποθέσεις για τη συγκατάθεση στη χρήση δεδομένων έχουν ενισχυθεί. Οι οργανισμοί δεν μπορούν πλέον να χρησιμοποιούν τα δεδομένα ενός ατόμου χωρίς σαφή συγκατάθεση. Επίσης, δεν μπορούν να λάβουν αυτήν τη συγκατάθεση με ασαφείς τρόπους. Το αίτημα συγκατάθεσης πρέπει να υποδεικνύεται σαφώς χρησιμοποιώντας απλή γλώσσα που μπορεί να γίνει κατανοητή από όλους. Επιπλέον, τα άτομα έχουν το δικαίωμα να έχουν πρόσβαση στα δεδομένα τους και να «ξεχαστούν» εάν το επιθυμούν. Οι προσπάθειες για την προστασία της ιδιωτικής ζωής του ατόμου και των δεδομένων του πρέπει να αποτελούν μέρος του αρχικού σχεδιασμού οποιουδήποτε συστήματος διαχείρισης δεδομένων.

## Διατήρηση και αποταυτοποίηση δεδομένων

Αφού αποφασιστεί ότι τα δεδομένα δεν είναι πλέον απαραίτητα – είτε μετά το τέλος του έργου είτε κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου –, όλα τα αρχεία και τα αντίγραφα ασφαλείας θα πρέπει να

απορρίπτονται ή να προσαρμόζονται έτσι ώστε να είναι αδύνατο να εντοπιστούν οι κάτοχοι των δεδομένων.

Απόρριψη δεδομένων: Η μέθοδος που χρησιμοποιείτε για την καταστροφή δεδομένων και αρχείων θα εξαρτηθεί από τους ακόλουθους παράγοντες:

- εφαρμοστέα νομοθεσία,
- πολιτικές του οργανισμού και απαιτήσεις χρηματοδοτικών οργανισμών,
- τοπικό πλαίσιο λειτουργίας,
- ευαισθησία των δεδομένων που απαιτούν απόρριψη,
- όγκος των δεδομένων που απαιτούν απόρριψη.

Ένας άλλος παράγοντας που θα καθορίσει τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για την καταστροφή δεδομένων είναι η μορφή τους:

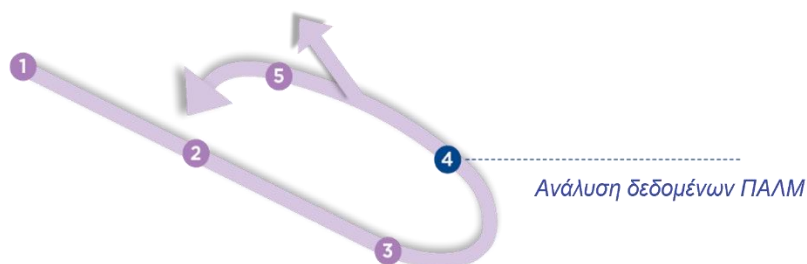
- *Έντυπα αρχεία*. Τυχόν έντυπα αρχεία θα πρέπει να καταστρέφονται με καύση ή τεμαχισμό. Δεν πρέπει να μπορούν να χρησιμοποιηθούν ξανά ή να ανασυντεθούν στο μέλλον.
- *Ηλεκτρονικά αρχεία*. Η καταστροφή ηλεκτρονικών αρχείων θα πρέπει να αποτελεί αρμοδιότητα ενός επαγγελματία πληροφορικής με γνώση του τρόπου εξάλειψης όλων των ιχνών των αρχείων. Οι μονάδες δίσκου και οι βάσεις δεδομένων θα πρέπει να εκκαθαρίζονται πλήρως, και τα δεδομένα σε μέσα που μπορούν να επανεγγραφούν – όπως CD και DVD, κασέτες ήχου και βίντεο – θα πρέπει να διαγράφονται πλήρως πριν επαναχρησιμοποιηθούν.

Αποταυτοποίηση: Εάν επιλέξετε να διατηρήσετε δεδομένα μετά το τέλος των δραστηριοτήτων του έργου, μπορείτε να πραγματοποιήσετε μια διαδικασία αποταυτοποίησης, για να διατηρήσετε την ανωνυμία των ερωτώμενων. Η ανωνυμοποίηση και η ψευδωνυμοποίηση είναι δύο τεχνικές που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για την αποταυτοποίηση των δεδομένων.

- **Ανωνυμοποίηση (ή αποπροσωποποίηση)** Αφαίρεση οποιωνδήποτε ταυτοπισίμων πληροφοριών από τα δεδομένα, που καθιστά αδύνατη την άντληση πληροφοριών για ένα διακριτό άτομο, ακόμη και από το άτομο που είναι αρμόδιο για την ανωνυμοποίηση.
- **Ψευδωνυμοποίηση** Αντικατάσταση των πεδίων πληροφοριών προσωπικής ταυτοποίησης με έναν κωδικό που προστατεύει την ταυτότητα ενός/μιας ερωτώμενου/ης. Ωστόσο, με τη χρήση ενός «κλειδιού» δεδομένων, είναι δυνατή η πρόσβαση στην ταυτότητα του ατόμου.

## Κεφάλαιο 5. Ανάλυση δεδομένων ΠΑΛΜ

Τώρα που το έργο σας βρίσκεται σε εξέλιξη, ακολουθείτε το σχέδιο ΠΑΛΜ και συλλέγετε τα δεδομένα σας. Ωστόσο, τα δεδομένα που έχετε συλλέξει δεν σημαίνουν πολλά για εσάς και τα ενδιαφερόμενα μέρη σας σε ανεπεξέργαστη μορφή. Τα δεδομένα γίνονται χρήσιμα όταν τους δίνετε νόημα, και αυτό γίνεται μέσω της ανάλυσης, της οπτικοποίησης και της ερμηνείας.



**Η ανάλυση δεδομένων** είναι η διαδικασία που δίνει τάξη και δομή στα συλλεχθέντα δεδομένα. Μετατρέπει μεμονωμένα δεδομένα σε πληροφορίες που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε. Αυτό επιτυγχάνεται με την εφαρμογή συστηματικών μεθόδων για την κατανόηση των δεδομένων και την αναζήτηση τάσεων, ομαδοποιήσεων ή άλλων στατιστικών σχέσεων μεταξύ διαφορετικών τύπων δεδομένων.

**Η οπτικοποίηση δεδομένων** είναι η διαδικασία τοποθέτησης δεδομένων σε διάγραμμα, γράφημα ή άλλη οπτική μορφή που βοηθά στην τεκμηρίωση της ανάλυσης. Η οπτικοποίηση δεδομένων σας βοηθά επίσης να ερμηνεύετε και να κοινοποιείτε τα αποτελέσματά σας.

**Η ερμηνεία δεδομένων** είναι η διαδικασία απόδοσης νοήματος στα δεδομένα. Η ερμηνεία απαιτεί την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη γενίκευση, τη συσχέτιση και την αιτιώδη συνάφεια και αποσκοπεί στην απάντηση βασικών μαθησιακών ερωτήσεων σχετικά με το έργο σας.

Το κεφάλαιο 5 παρουσιάζει τα βασικά στοιχεία της ανάλυσης ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, της οπτικοποίησης και της ερμηνείας τους. Θα σας παράσχει μια βασική κατανόηση αυτών των διαδικασιών και το λεξιλόγιο για να τις εκφράσετε με τα εξειδικευμένα άτομα που συμμετέχουν συνήθως σε αυτές.

Αυτές οι τρεις διαδικασίες συνήθως δεν είναι γραμμικές. Δεν ακολουθούν η μία την άλλη σε μια τακτική διαδικασία. Αντ' αυτού, υποστηρίζουν, τεκμηριώνουν και επηρεάζουν η μία την άλλη, με αποτέλεσμα τα δεδομένα να είναι πλούσια και χρήσιμα. Όπου είναι δυνατόν, αυτό το κεφάλαιο υποδεικνύει πού αλληλεπικαλύπτονται και αλληλοϋποστηρίζονται αυτές οι διαδικασίες στην προσπάθεια κατανόησης σχετικά με το έργο σας.

**Μέχρι το τέλος αυτού του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:**

- ✓ εξηγήσετε πώς τα εργαλεία προγραμματισμού του ΠΑΛΜ καθοδηγούν την ανάλυση, την οπτικοποίηση και την ερμηνεία δεδομένων
- ✓ περιγράψετε τον σκοπό και τις διαδικασίες της ανάλυσης ποσοτικών δεδομένων
- ✓ περιγράψετε τον σκοπό και τις διαδικασίες της ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων
- ✓ περιγράψετε τον σκοπό και τη διαδικασία της οπτικοποίησης δεδομένων
- ✓ εξηγήσετε πώς η ανάλυση οδηγεί στην κατάλληλη ερμηνεία και την ανάπτυξη συμπερασμάτων και συστάσεων

## 5.1 Εισαγωγή στην ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση δεδομένων καθοδηγείται από το σχέδιο διαχείρισης απόδοσής σας (ΣΔΑ). Μια προσεκτική ανασκόπηση του ΣΔΑ θα σας πει ποια δεδομένα θα αναλύσετε, τότε και πώς θα τα αναλύσετε, και πώς θα χρησιμοποιήσετε τα αποτελέσματά σας.

Ο τρόπος ανάλυσης εξαρτάται από τον τύπο των δεδομένων. Τα ποσοτικά δεδομένα αναλύονται με τη χρήση ποσοτικών, στατιστικών μεθόδων και πακέτων υπολογιστή όπως το Microsoft Excel ή το SPSS. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης ποσοτικών δεδομένων είναι αριθμητικά και οπτικοποιούνται εύκολα με τη χρήση γραφήματος, διαγράμματος ή χάρτη.

Η ποιοτική ανάλυση γίνεται συχνότερα με την ανάγνωση ποιοτικών δεδομένων στη μορφή απομαγνητοφωνήσεων δεδομένων, όπως σημειώσεων από συζητήσεις ομάδων εστίασης ή συνεντεύξεις, για τον εντοπισμό θεματικών ενοτήτων που προκύπτουν από τα δεδομένα. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται ανάλυση περιεχομένου ή θεματική ανάλυση. Μπορεί να υποστηριχθεί από λογισμικό, αλλά συνήθως γίνεται με τη χρήση χαρτιού, στίλο και αυτοκόλλητων σημειώσεων.

Το χρονοδιάγραμμα της ανάλυσης δεδομένων σας εξαρτάται από τον χρόνο που συλλέγονται τα δεδομένα και από το χρονοδιάγραμμα των αναγκών πληροφόρησης των ενδιαφερόμενων μερών σας. Τα δεδομένα σε επίπεδο εκρών αλλάζουν γρήγορα και έτσι αναλύονται συχνότερα από ό,τι τα δεδομένα στα ενδιάμεσα επίπεδα αποτελεσμάτων και στρατηγικών στόχων του Logframe.

Η ανάλυση και η ερμηνεία δεδομένων συχνά πραγματοποιούνται πριν από μια σημαντική τριμηνιαία συνάντηση του έργου, πριν από την προθεσμία υποβολής αναφορών ή ως μέρος μιας αξιολόγησης. Ωστόσο, πολλοί υποστηρίζουν ότι η ανάλυση και η ερμηνεία δεδομένων πρέπει να ολοκληρώνονται πιο συχνά ως μέρος ενός συστήματος ΠΑΛΜ που χρησιμοποιεί προδραστικά τα δεδομένα. Για παράδειγμα, οι δραστηριότητες του έργου μπορούν να περιλαμβάνουν συζητήσεις που περιέχουν ανάλυση και ερμηνεία μετά από επιτόπιες επισκέψεις και κατά τη διάρκεια τριμηνιαίων συναντήσεων. Υπάρχουν

πολλά οφέλη σε αυτή την προσέγγιση, συμπεριλαμβανομένης της καλύτερης διαχείρισης προκλήσεων και της έγκαιρης μάθησης και προσαρμογής της υλοποίησης του έργου.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να συντονίσετε την ανάλυση δεδομένων σας με το συνολικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του έργου. Η συλλογή δεδομένων και οι επακόλουθες δραστηριότητες ανάλυσης, οπτικοποίησης και ερμηνείας απαιτούν χρόνο και εισροή από την ευρύτερη ομάδα έργου εκτός ΠΑΛΜ. Μην ξεχάσετε να το συνυπολογίσετε στον προγραμματισμό σας. Να θυμάστε πάντα ότι ο στόχος σας είναι να παρέχετε έγκαιρες, σχετικές απαντήσεις στα ενδιαφερόμενα μέρη, να μαθαίνετε αποτελεσματικά, να τεκμηριώνετε τις απαιτούμενες αναφορές, και γενικά να βρίσκετε τρόπους για να κάνετε τα δεδομένα σας όσο το δυνατόν πιο χρήσιμα.

## 5.2 Βασικά στοιχεία ανάλυσης ποσοτικών δεδομένων

Σε βασικό επίπεδο, υπάρχουν δύο είδη ποσοτικής ανάλυσης: η περιγραφική και η επαγωγική (γνωστή και ως ερμηνευτική):

**Η περιγραφική ανάλυση δεδομένων** είναι η ανάλυση ενός συνόλου δεδομένων που σας βοηθά να περιγράψετε, να παρουσιάσετε ή να συνοψίσετε δεδομένα με κατανοητό τρόπο, έτσι ώστε να προκύψουν μοτίβα.

**Η επαγωγική ανάλυση δεδομένων** σας επιτρέπει να χρησιμοποιήσετε δεδομένα από δείγματα για να κάνετε στατιστικές γενικεύσεις σχετικά με τους πληθυσμούς από τους οποίους αντλήθηκαν τα δεδομένα.

### Κατανόηση ποσοτικών δεδομένων

Πριν ξεκινήσετε την ποσοτική ανάλυση, πρέπει να κατανοήσετε με τι είδους δεδομένα εργάζεστε. Το είδος των ποσοτικών δεδομένων που έχετε θα καθορίσει το είδος της στατιστικής ανάλυσης που μπορείτε να πραγματοποιήσετε. Η κατανόηση των δεδομένων σας ξεκινά με την κατανόηση των μεταβλητών.

**Μεταβλητή** Οποιοδήποτε χαρακτηριστικό, αριθμός ή ποσότητα που μπορεί να υπολογιστεί ή να μετρηθεί.

Υπάρχουν δύο κατηγορίες μεταβλητών, οι ανεξάρτητες και οι εξαρτημένες:

- Οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι ακριβώς αυτό που ακούγεται: μεταβλητές που είναι αυτόνομες και δεν αλλάζουν λόγω των άλλων μεταβλητών που εξετάζετε. Η ηλικία, η θρησκεία και η εθνοτική ομάδα είναι παραδείγματα ανεξάρτητων μεταβλητών.
- Οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι κατηγορίες που εξαρτώνται από άλλους παράγοντες. Για παράδειγμα, μια εξαρτημένη μεταβλητή μπορεί να είναι η απόσταση που διανύθηκε για τη συλλογή νερού ή η συχνότητα υδατογενών ασθενειών.

Διαφορετικοί τύποι μεταβλητών υπολογίζονται ή μετρούνται διαφορετικά. Για παράδειγμα, ο χρόνος υπολογίζεται με τη χρήση λεπτών ή δευτερολέπτων. Η γνώση, από την άλλη πλευρά, θα μπορούσε να υπολογιστεί με βαθμολογίες ελέγχων ή με την παρατήρηση αλλαγών στη συμπεριφορά των ανθρώπων. Αυτές οι μεταβλητές, επομένως, αναλύονται διαφορετικά.

Στη συνέχεια, η σωστή ανάλυση των δεδομένων σας απαιτεί να τα κατανοήσετε όσον αφορά το «επίπεδο μέτρησης». Τα δεδομένα ταξινομούνται σε τέσσερα θεμελιώδη επίπεδα μέτρησης: ονομαστικά (nominal) δεδομένα, τακτικά (ordinal) δεδομένα, δεδομένα διαστήματος (interval) και αναλογικά (ratio) δεδομένα.

**Εικόνα 52: Τα τέσσερα επίπεδα υπολογισμού**

Επίπεδο	Περιγραφή	Παραδείγματα	Σενάριο χρήσης
<b>Ονομαστικά δεδομένα</b>	Δεδομένα που συλλέγονται με τη μορφή ονομάτων (όχι αριθμών) και τα οποία είναι οργανωμένα ανά κατηγορία.	Φύλο, εθνότητα, θρησκεία, τόπος γέννησης κ.λπ.	Τα ονομαστικά δεδομένα μπορούν να μετρηθούν, αλλά πέρα από αυτό, δεν μπορούν να γίνουν πολλά ακόμη. Οι πληροφορίες που συλλέγονται από ονομαστικά δεδομένα είναι πολύ χρήσιμες, ακόμη και απαραίτητες, καθώς επιτρέπουν βασικές περιγραφές του έργου σας.
<b>Τακτικά δεδομένα</b>	Δεδομένα που έχουν μια διάταξη. Μπορούν να ταξινομηθούν από το μικρότερο στο μεγαλύτερο.	Κλίμακες που μετρούν τα επίπεδα ικανοποίησης ή τα επίπεδα συμφωνίας	Με την αυστηρή έννοια, τα τακτικά δεδομένα μπορούν μόνο να μετρηθούν. Ωστόσο, δεν έχει επιτευχθεί συναίνεση μεταξύ των στατιστικολόγων σχετικά με το αν μπορείτε να υπολογίσετε έναν μέσο όρο για τα δεδομένα που συλλέγονται χρησιμοποιώντας μια τακτική κλίμακα.
<b>Δεδομένα διαστήματος</b>	Δεδομένα που εκφράζονται σε αριθμούς και μπορούν να αναλυθούν στατιστικά.	Θερμοκρασία, χρόνος	Οι αποστάσεις μεταξύ σημείων δεδομένων σε μια ισοδιαστημική κλίμακα είναι πάντα οι ίδιες. (Αυτό δεν συμβαίνει πάντοτε με τις τακτικές κλίμακες.) Αυτό σημαίνει ότι τα δεδομένα διαστήματος μπορούν να μετρηθούν και μπορείτε να πραγματοποιήσετε πιο προηγμένους στατιστικούς υπολογισμούς για σύνολα δεδομένων διαστήματος.
<b>Δεδομένα αναλογίας</b>	Δεδομένα που εκφράζονται σε αριθμούς, με το πρόσθετο στοιχείο μιας τιμής «απόλυτου μηδενός».	Ύψος, βάρος	Αυτό σημαίνει ότι τα δεδομένα αναλογίας δεν μπορούν να είναι αρνητικά. Επειδή τα δεδομένα αναλογίας έχουν απόλυτο μηδέν, μπορείτε να κάνετε δηλώσεις όπως «ένα αντικείμενο έχει διπλάσιο μήκος από ένα άλλο».

Ανεξάρτητα από τον τύπο τους, τα δεδομένα δεν είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για εσάς σε ανεπεξέργαστη μορφή. Πρέπει να αναλύσετε τα ανεπεξέργαστα δεδομένα για να μπορέσετε να προσδιορίσετε εάν το πρόγραμμά σας επιτυγχάνει τους στόχους του, να τα χρησιμοποιήσετε για να λάβετε αποφάσεις ή να αρχίσετε να επικοινωνείτε με τα ενδιαφερόμενα μέρη σας. Για να κατανοήσετε τη δυσκολία χρήσης ανεπεξέργαστων δεδομένων, εξετάστε την Εικόνα 53, η οποία δείχνει πώς τα ανεπεξέργαστα δεδομένα που συλλέγονται από τέσσερις ερωτώμενους σε ένα ερωτηματολόγιο του έργου ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα είναι οργανωμένα στη βάση δεδομένων του έργου. Στην αριστερή στήλη εμφανίζεται ο κωδικός για

κάθε ερωτώμενο. Για παράδειγμα, ο/η πρώτο/η ερωτώμενος/η από το πρώτο χωριό κωδικοποιείται ως V1R1. Κάθε επόμενη στήλη δείχνει πώς απάντησαν οι ερωτώμενοι στις πρώτες έξι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

**Εικόνα 53: Παράδειγμα ανεπεξέργαστων δεδομένων από το ερωτηματολόγιο του έργου ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα (μερικώς ανεπτυγμένα)**

Ερωτώμενος/η / αναγνωριστικό ερωτηματολογίου	Q1 (Ηλικία)	Q2 (Αριθμός στο νοικοκυριό)	Q3 (Χρήση σημείων υδρο- ληψίας)	Q4 (Καθημερινή συχνότητα χρήσης σημείων υδροληψίας)	Q5 (Απόσταση που διανύθηκε ως το σημείο υδροληψίας)	Q6 (Συμβάν διάρροιας τους τελευταίους 3 μήνες;)
V1R1	27	1	Ναι	2	50	Όχι
V1R2	53	1	Ναι	1	1000	Δ/Υ
V1R3	19	2	Όχι	3	400	Ναι
V1R4	21	4	Ναι	5	200	Ναι

Βλέποντας αυτά τα δεδομένα, μπορείτε να δείτε γενικές τάσεις, αλλά δεν μπορείτε να κάνετε συγκεκριμένες δηλώσεις σχετικά με τα ευρήματα. Και, κυρίως, αυτός ο πίνακας περιλαμβάνει δεδομένα μόνο από τέσσερις ερωτώμενους, γεγονός που καθιστά τον εντοπισμό τάσεων σχετικά απλό. Εάν ο πίνακας περιλάμβανε δεδομένα από 400 ή ακόμα και 4.000 ερωτώμενους, η ικανότητά σας να τον χρησιμοποιήσετε θα ήταν εξαιρετικά περιορισμένη μέχρι να τον αναλύσετε.

### **Ανάλυση ποσοτικών δεδομένων με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής**

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες υπολογισμών που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση δεδομένων με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής:

- **Μέτρα συχνότητας** Παρουσίαση του αριθμού εμφανίσεων μιας συγκεκριμένης τιμής ή τιμών σε ένα σύνολο δεδομένων (πίνακες συχνοτήτων, πίνακες διπλής εισόδου).
- **Μέτρα κεντρικής τάσης** Υπολογισμός της κεντρικής τιμής ενός συνόλου δεδομένων (μέση τιμή, διάμεσος, επικρατούσα τιμή).
- **Μέτρα διασποράς** Προσδιορίζουν τον βαθμό στον οποίο τα σημεία δεδομένων αποκλίνουν από τη μέση τιμή και μεταξύ τους (εύρος, τυπική απόκλιση).

#### **Μέτρα συχνότητας**

Η μέτρηση της συχνότητας υποδεικνύει πόσες φορές συνέβη κάτι ή πόσες απαντήσεις εντάσσονται σε μια συγκεκριμένη κατηγορία. Μπορείτε να αναλύσετε τις συχνότητες χρησιμοποιώντας δύο εργαλεία: πίνακες συχνοτήτων και πίνακες διπλής εισόδου. Το εργαλείο που θα χρησιμοποιήσετε θα εξαρτηθεί από το αν υπολογίζετε τη συχνότητα των τιμών

απάντησης μίας μόνο ομάδας (πίνακας συχνοτήτων) ή πολλών ομάδων (πίνακας διπλής εισόδου).

**Πίνακας συχνοτήτων (frequency table)** Μια οπτική παρουσίαση της συχνότητας των τιμών στο σύνολο δεδομένων σας.

Για παράδειγμα, το έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα διεξήγαγε ένα ερωτηματολόγιο που περιλάμβανε μια ερώτηση που συνέλεγε τα ακόλουθα τακτικά δεδομένα:

«Μπορώ να έχω πρόσβαση στο νερό που χρειάζομαι για να καλύψω τις ανάγκες κατανάλωσης του νοικοκυριού μου».

- Συμφωνώ απολύτως
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απολύτως

Ο πίνακας συχνοτήτων στην Εικόνα 54 παρέχει μια απλή, ευανάγνωστη σύνοψη των απαντήσεων που δόθηκαν από ολόκληρη την ομάδα των 60 ερωτώμενων. Οι πίνακες συχνοτήτων δεν απαιτούν την προσθήκη ποσοστού, αλλά εμείς το έχουμε προσθέσει σε αυτό το παράδειγμα για να διευκολύνουμε την κατανόηση των αποτελεσμάτων.

**Εικόνα 54: Πίνακας συχνοτήτων: Πρόσβαση σε νερό**

Ερώτηση: «Μπορώ να έχω πρόσβαση στο νερό που χρειάζομαι για να καλύψω τις ανάγκες κατανάλωσης του νοικοκυριού μου».	Αριθμός απαντήσεων	Ποσοστό
Διαφωνώ απολύτως	6	10%
Διαφωνώ	10	16%
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	7	12%
Συμφωνώ	25	42%
Συμφωνώ απολύτως	12	20%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

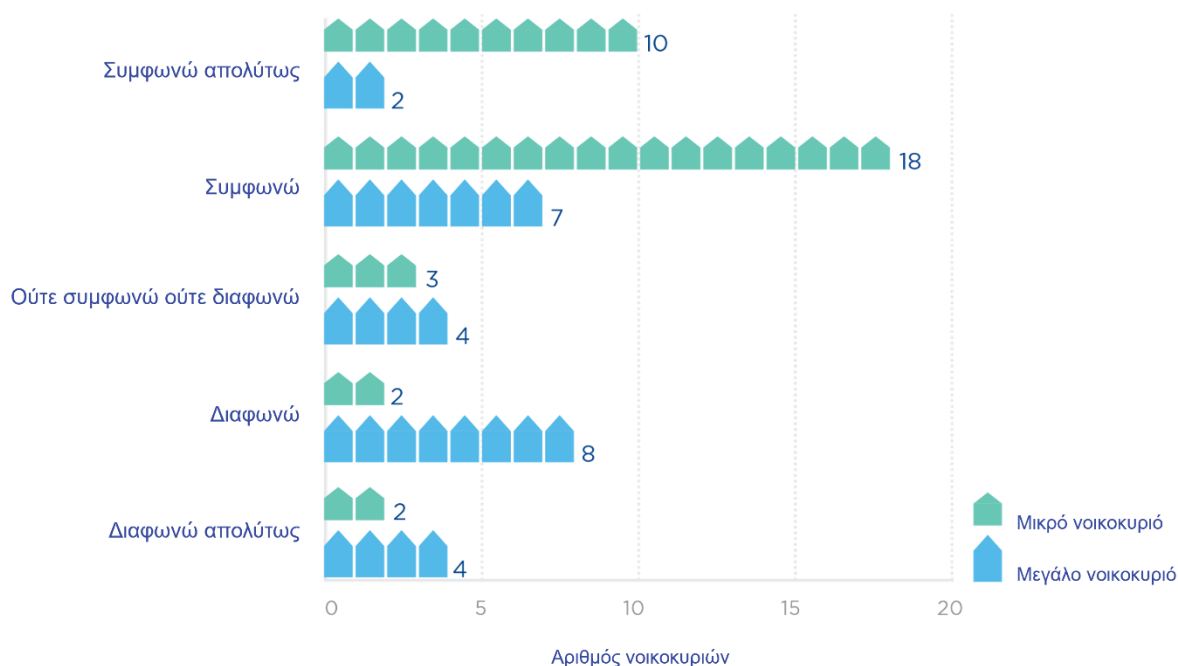
Ενώ οι πίνακες συχνοτήτων σας βοηθούν να αναλύσετε τη συχνότητα τιμών δεδομένων σύμφωνα με μια ενιαία κατηγορική μεταβλητή (για παράδειγμα, οι 60 ερωτώμενοι σε ένα ερωτηματολόγιο), μερικές φορές θα θελήσετε να αναλύσετε τη συχνότητα των απαντήσεων σύμφωνα με πολλές μεταβλητές. Εδώ μπορεί να βοηθήσει ένας πίνακας διπλής εισόδου.

**Πίνακας διπλής εισόδου (cross-tabulation table)** Μια οπτική παρουσίαση της συχνότητας των τιμών σε ένα ολόκληρο σύνολο δεδομένων, συμπεριλαμβανομένων των υποομάδων εντός του συνόλου δεδομένων.

Ας επιστρέψουμε στο προηγούμενο παράδειγμα από το ερωτηματολόγιο, το οποίο ζήτησε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν το επίπεδο ικανοποίησής τους με το επίπεδο πρόσβασής τους σε νερό για τις ανάγκες του νοικοκυριού. Ωστόσο, αυτήν τη φορά, θέλουμε να συγκρίνουμε τις απαντήσεις των μεγάλων νοικοκυριών (εκείνων με πέντε ή περισσότερα μέλη) και των μικρών νοικοκυριών (εκείνων με τέσσερα ή λιγότερα μέλη). Οι ερωτώμενοι είχαν προσδιορίσει νωρίτερα στην έρευνα εάν ανήκαν σε μεγάλο ή μικρό νοικοκυριό. Χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες, η ομάδα της UNITAS δημιουργεί έναν πίνακα διπλής εισόδου για να συγκρίνει τις απαντήσεις των δύο υποομάδων.

**Εικόνα 55: Πίνακας διπλής εισόδου: Επίπεδο ικανοποίησης με την πρόσβαση σε νερό για το νοικοκυριό**

<b>Ερώτηση: «Μπορώ να έχω πρόσβαση στο νερό που χρειάζομαι για να καλύψω τις ανάγκες κατανάλωσης του νοικοκυριού μου».</b>	<b>Σύνολο απαντήσεων</b>	<b>Απάντηση (μεγάλα νοικοκυριά)</b>	<b>Απάντηση (μικρά νοικοκυριά)</b>
Διαφωνώ απολύτως	6 10%	4 16%	2 6%
Διαφωνώ	10 16%	8 32%	2 6%
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	7 12%	4 16%	3 9%
Συμφωνώ	25 42%	7 28%	18 51%
Συμφωνώ απολύτως	12 20%	2 8%	10 28%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>60 100%</b>	<b>25 42%</b>	<b>35 58%</b>



Ο πίνακας διπλής εισόδου και το συνοδευτικό ραβδόγραμμα σας επιτρέπουν να συγκρίνετε τις απαντήσεις των δύο ομάδων. Για παράδειγμα, η ομάδα της UNITAS μπορεί να δει ότι από τα 60 νοικοκυριά που ερωτήθηκαν, το 62% συμφωνούν απολύτως ή συμφωνούν ότι έχουν αρκετό νερό για να καλύψουν τις ανάγκες κατανάλωσής τους, το οποίο είναι ένα αποδεκτό αποτέλεσμα. Ωστόσο, αυτό το ποσοστό μπορεί να ερμηνευτεί κάπως διαφορετικά όταν εξεταστεί από την οπτική γωνία των μεγάλων και μικρών νοικοκυριών. Από τα μεγάλα νοικοκυριά, μόνο το 36% συμφωνούν ή συμφωνούν απολύτως ότι έχουν πρόσβαση σε αρκετό νερό. Από τα μικρά νοικοκυριά, από την άλλη πλευρά, το 79% συμφωνούν ή συμφωνούν απολύτως ότι έχουν πρόσβαση σε αρκετό νερό.

Θα επανεξετάσουμε το θέμα των πινάκων όταν εξετάσουμε την επαγωγική στατιστική. Όταν συνδυάζετε πίνακες διπλής εισόδου με τους επαγωγικούς στατιστικούς υπολογισμούς που περιγράφονται στην επόμενη ενότητα, μπορείτε να αρχίσετε να αξιολογείτε τις σχέσεις μεταξύ πολλών μεταβλητών.

### Μέτρα κεντρικής τάσης

Ένας από τους πιο συνηθισμένους τρόπους ανάλυσης συχνοτήτων είναι να εξετάσουμε μέτρα κεντρικής τάσης.

**Τα μέτρα κεντρικής τάσης** βοηθούν στον προσδιορισμό μιας μοναδικής τιμής γύρω από την οποία είναι διατεταγμένη μια ομάδα δεδομένων.

Υπάρχουν τρία εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση κεντρικής τάσης:

**Μέση τιμή** Ο μέσος όρος ενός συνόλου δεδομένων, που προσδιορίζεται αθροίζοντας όλες τις τιμές και διαιρώντας με το σύνολο.

**Διάμεσος** Το μεσαίο σημείο ενός συνόλου δεδομένων, όπου οι μισές τιμές πέφτουν κάτω από αυτό και οι μισές είναι πάνω από αυτό.

**Επικρατούσα τιμή** Η πιο συνηθισμένη απάντηση ή τιμή.

Για να απεικονίσουμε τις διαφορές μεταξύ μέσης τιμής, διάμεσου και επικρατούσας τιμής, ως χρησιμοποιήσουμε ένα άλλο σύνολο δεδομένων που συλλέχθηκαν από το έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα. Θα θυμάστε ότι ένας από τους δείκτες για το έργο είναι: «Μέχρι το 3ο έτος, το 85% των νοικοκυριών ΕΕΑ βρίσκονται σε απόσταση όχι μεγαλύτερη από 500 μέτρα από ένα σημείο υδροληψίας». Για την παρακολούθηση αυτού του δείκτη, το προσωπικό του έργου πραγματοποίησε επιτόπιες επισκέψεις σε κάθε χωριό όπου υλοποιείται το έργο. Η ομάδα της UNITAS επέλεξε τυχαία 10 νοικοκυριά ΕΕΑ σε κάθε χωριό και πραγματοποίησε φυσική μέτρηση της απόστασης που περπατούσαν για να συλλέξουν νερό. Τα ανεπεξέργαστα δεδομένα από τα νοικοκυριά στο χωριό 1 καταγράφονται στον παρακάτω πίνακα.

**Εικόνα 56: Ανεπεξέργαστα δεδομένα: Μέτρα που διανύθηκαν για τη συλλογή νερού**

Νοικοκυριά (χωριό 1)	Απόσταση που διανύθηκε (μέτρα)
R1	100
R2	300
R3	600
R4	400
R5	300
R6	700
R7	2.000
R8	300
R9	800
R10	100

Η UNITAS μπορεί να χρησιμοποιήσει οποιοδήποτε από τα τρία εργαλεία για να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο τα παραπάνω δεδομένα συγκεντρώνονται γύρω από μια κεντρική τιμή. Σημειώστε, αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η απόσταση που διανύθηκε για τη συλλογή νερού είναι δεδομένα αναλογίας: το σύνολο δεδομένων εκφράζεται σε αριθμούς, μπορεί να υποβληθεί σε στατιστική επεξεργασία και περιλαμβάνει μέτρηση απόλυτου μηδενός (0 μέτρα).

### **Η μέση τιμή**

Η μέση τιμή (ή ο μέσος όρος) είναι το πιο γνωστό μέτρο κεντρικής τάσης.

Για να υπολογίσετε τη μέση τιμή, προσθέτετε όλες τις απαντήσεις στην ερώτηση σχετικά με την απόσταση που διανύθηκε και διαιρείτε το άθροισμα με τον αριθμό των ερωτώμενων.

$$(100+300+600+400+300+700+2.000+300+800+100) \div 10 = 560 \text{ μέτρα}$$

Η μέση τιμή μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο για την ανάλυση αριθμητικών δεδομένων (τακτικών και αναλογίας). Ωστόσο, ορισμένοι άνθρωποι πιστεύουν ότι μπορείτε να υπολογίσετε τη μέση τιμή τακτικών δεδομένων εάν είστε εξαιρετικά βέβαιοι ότι η απόσταση μεταξύ των σημείων της τακτικής κλίμακας είναι ίση. Για παράδειγμα, «Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με το επίπεδο πρόσβασής σας σε νερό; (1 = χαμηλότερη, 10 = υψηλότερη)».

### Η διάμεσος

Η διάμεσος μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο τα δεδομένα συγκεντρώνονται γύρω από μια κεντρική τιμή. Όπως και η μέση τιμή, η διάμεσος χρησιμοποιείται για την ανάλυση αριθμητικών δεδομένων.

Για να υπολογίσετε τη διάμεσο, ολοκληρώστε τα ακόλουθα βήματα:

- Γράψτε όλες τις τιμές με αριθμητική σειρά.  
*100 - 100 - 300 - 300 - 300 - 400 - 600 - 700 - 800 - 2.000*
- Στη συνέχεια, διαγράψτε τον πρώτο και τον τελευταίο αριθμό στη σειρά, μέχρι να φτάσετε στη μέση.  
*~~100~~ - 100 - 300 - 300 - 300 - 400 - 600 - 700 - 800 - ~~2.000~~*  
*~~100~~ - 300 - 300 - 300 - 400 - 600 - 700 - ~~800~~*  
*~~300~~ - 300 - 300 - 400 - 600 - ~~700~~*  
*~~300~~ - 300 - 400 - ~~600~~*  
*300 - 400*

Τα σύνολα δεδομένων που περιέχουν ζυγό αριθμό τιμών, όπως αυτό, δεν θα έχουν μεσαία τιμή. Σε αυτές τις περιπτώσεις, υπολογίζετε τη διάμεσο υπολογίζοντας τον μέσο όρο των δύο αριθμών στο μέσο του συνόλου δεδομένων.

$$(300 + 400) \div 2 = 350$$

Η διάμεσος δεν χρησιμοποιείται τόσο συχνά όσο η μέση τιμή, αλλά είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για τη διασταύρωση του κατά πόσον η μέση τιμή παρουσιάζει σωστά τα δεδομένα. Εάν διαπιστώσετε ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ της μέσης τιμής και της διάμεσου, τότε αυτό θα μπορούσε να είναι ένα σημάδι ότι υπάρχουν ακραίες τιμές (ασυνήθιστα μικρές ή μεγάλες τιμές στο σύνολο δεδομένων) που διαστρεβλώνουν τη μέση τιμή.

### Η επικρατούσα τιμή

Η επικρατούσα τιμή δηλώνει ποια είναι η πιο συνηθισμένη απάντηση ή τιμή στο σύνολο δεδομένων. Για να υπολογίσετε την επικρατούσα τιμή, συντάξτε έναν πίνακα συχνότητας και προσδιορίστε την πιο συχνά εμφανιζόμενη τιμή απάντησης:

100 μέτρα =	2 απαντήσεις
300 μέτρα =	3 απαντήσεις
400 μέτρα =	1 απάντηση

600 μέτρα =	1 απάντηση
700 μέτρα =	1 απάντηση
800 μέτρα =	1 απάντηση
2.000 μέτρα =	1 απάντηση
<b>Επικρατούσα τιμή =</b>	<b>300 μέτρα</b>

### **Ποιο μέτρο κεντρικής τάσης πρέπει να χρησιμοποιήσετε;**

Σε αυτό το σημείο, χρησιμοποιήσαμε τρία εργαλεία (μέση τιμή, διάμεσος, επικρατούσα τιμή) για να υπολογίσουμε τον τρόπο με τον οποίο τα δεδομένα από την Εικόνα 55 συγκεντρώνονται γύρω από μια κεντρική τιμή.

<b>Μέση τιμή = 560 μέτρα</b>	<b>Διάμεσος = 350 μέτρα</b>	<b>Επικρατούσα τιμή = 300 μέτρα</b>
<b>Τι σημαίνει αυτό;</b> Κατά μέσο όρο, οι 10 ερωτώμενοι περπατούν 560 μέτρα για να συλλέξουν νερό.	<b>Τι σημαίνει αυτό;</b> Οι μισοί ερωτώμενοι περπατούν πάνω από 350 μέτρα για να συλλέξουν νερό, και οι άλλοι μισοί περπατούν λιγότερο από 350 μέτρα.	<b>Τι σημαίνει αυτό;</b> Ο μεγαλύτερος αριθμός ερωτώμενων (3) περπατούν 300 μέτρα για να συλλέξουν νερό.

Επομένως, ποιος από αυτούς τους τρεις υπολογισμούς εκφράζει καλύτερα την κεντρική τάση αυτού του συνόλου δεδομένων; Υπάρχουν τρεις παράγοντες που θα σας βοηθήσουν να απαντήσετε σε αυτή την ερώτηση:

- Τι τύπο δεδομένων έχετε (ονομαστικά, τακτικά, διαστήματος ή αναλογίας);
- Το σύνολο δεδομένων σας έχει ακραίες τιμές ή/και είναι διαστρεβλωμένο;
- Τι προσπαθείτε να δείξετε από τα δεδομένα σας;

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το σύνολο δεδομένων περιέχει δεδομένα αναλογίας, οπότε μπορούμε να υπολογίσουμε και τα τρία μέτρα κεντρικής τάσης.

Ωστόσο, παρατηρήστε ότι το σύνολο δεδομένων από την Εικόνα 56 είναι διαστρεβλωμένο. Πιο συγκεκριμένα, το σημείο δεδομένων του ερωτώμενου 7 (2.000 μέτρα) είναι μια σημαντική ακραία τιμή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια μεγάλη διαφορά μεταξύ της μέσης τιμής (560 μέτρα) και της διάμεσου (350 μέτρα). Οι ακραίες τιμές έχουν μικρότερο αντίκτυπο στον υπολογισμό της μέσης τιμής σας εάν το μέγεθος του δείγματός σας είναι μεγάλο. Ωστόσο, σε αυτό το σύνολο δεδομένων, έχουμε ένα μέγεθος δείγματος μόλις 10 νοικοκυριών, οπότε το ακραίο σημείο δεδομένων από τον ερωτώμενο 7 έχει μεγάλο αντίκτυπο στη μέση τιμή.

Η διάμεσος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν ο υπολογισμός της μέσης τιμής δεν παρουσιάζει σωστά το κέντρο του συνόλου δεδομένων σας. Αυτό συμβαίνει με το

σύνολο δεδομένων στην Εικόνα 56. Κατά τον υπολογισμό της κεντρικής τάσης ενός συνόλου αριθμητικών δεδομένων που είναι διαστρεβλωμένο, είτε επιλέξετε να χρησιμοποιήσετε τη διάμεσο είτε χρησιμοποιήσετε τόσο τη διάμεσο όσο και τη μέση τιμή μαζί για να εκφράσετε την κεντρική τάση. Μάλιστα, οι ειδικοί προτείνουν ότι η ανάλυση δεν πρέπει ποτέ να χρησιμοποιεί μόνο ένα μέτρο κεντρικής τάσης. Τα μέτρα κεντρικής τάσης από μόνα τους μπορεί να είναι παραπλανητικά. Η χρήση δύο ή περισσότερων μέτρων προσφέρει μεγαλύτερη σαφήνεια στην ανάλυσή σας.

Γιατί να μη χρησιμοποιήσετε την επικρατούσα τιμή στην παραπάνω περίπτωση; Η επικρατούσα τιμή δεν χρησιμοποιείται συνήθως για την ανάλυση συνόλων αριθμητικών δεδομένων. Ωστόσο, υπάρχουν άλλοι τύποι συνόλων δεδομένων (όπως τα ονομαστικά δεδομένα) που μπορούν να χρησιμοποιήσουν μόνο την επικρατούσα τιμή για τον υπολογισμό της κεντρικής τάσης.

Για παράδειγμα, το ερωτηματολόγιο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα θέτει μια ερώτηση χρησιμοποιώντας μια ονομαστική κλίμακα:

*«Ποια είναι η κύρια πηγή νερού για τα μέλη του νοικοκυριού σας;»*

- Τρεχούμενο νερό
- Γεώτρηση
- Προστατευμένο πηγάδι
- Απροστάτευτο πηγάδι
- Πηγή
- Επιφανειακά ύδατα (ποτάμι, λίμνη, λιμνούλα, ρέμα, κανάλι)
- Άλλη;

Δεν μπορείτε να περιγράψετε τη συνήθη απάντηση σε αυτήν την ερώτηση υπολογίζοντας τη μέση τιμή ή τη διάμεσο, επειδή κάθε επιλογή απάντησης έχει ίση «τιμή» και οι επιλογές δεν παρατίθενται σε μια σειρά. Ωστόσο, ο υπολογισμός της επικρατούσας τιμής για το σύνολο δεδομένων μιας ονομαστικής κλίμακας θα μπορούσε να είναι πολύ χρήσιμος, επειδή προσδιορίζει ποια απάντηση δίνεται με τη μεγαλύτερη συχνότητα.

### **Μέτρα διασποράς**

Τα μέτρα διασποράς είναι το τρίτο σύνολο υπολογισμών που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση δεδομένων με χρήση περιγραφικής στατιστικής. Σας δείχνουν τη διασπορά ή τη διακύμανση των τιμών σε ένα σύνολο δεδομένων. Είναι οι απαντήσεις πολύ διαφορετικές μεταξύ τους στην κλίμακα των πιθανών απαντήσεων ή είναι συγκεντρωμένες σε μία περιοχή; Σε αυτήν την ενότητα, θα χρησιμοποιήσουμε δύο εργαλεία για τον υπολογισμό της διασποράς του συνόλου δεδομένων: το εύρος και την τυπική απόκλιση.

#### **Το εύρος**

**Εύρος** Η διαφορά μεταξύ της χαμηλότερης και της υψηλότερης τιμής ενός συνόλου δεδομένων.

Το εύρος υπολογίζεται εύκολα αφαιρώντας τη χαμηλότερη τιμή στο σύνολο δεδομένων από την υψηλότερη τιμή. Στην περίπτωση του συνόλου δεδομένων του ποταμού Δέλτα, η μεγαλύτερη απόσταση που διανύθηκε είναι 2.000 μέτρα και η μικρότερη απόσταση είναι 100 μέτρα. Επομένως, το εύρος είναι 1.900 μέτρα.

$$2.000 - 100 = 1.900 \text{ μέτρα}$$

Θυμηθείτε, η μέση απόσταση που διανύθηκε για τη συλλογή νερού είναι 560 μέτρα, οπότε το εύρος σε αυτό το σύνολο δεδομένων είναι σχετικά μεγάλο, σχεδόν τρεις φορές η μέση απόσταση που διανύθηκε. Σε καταστάσεις όπως αυτή, μπορεί να είναι χρήσιμο να δηλώσετε το εύρος και τη μέση τιμή μαζί: «Η μέση απόσταση που διανύθηκε για τη συλλογή νερού είναι 560 μέτρα, με εύρος συνόλου δεδομένων 1.900 μέτρων».

### Η τυπική απόκλιση

**Η τυπική απόκλιση** υπολογίζει πόσο διαφέρουν (αποκλίνουν) οι απαντήσεις από τη μέση τιμή (μέσο όρο).

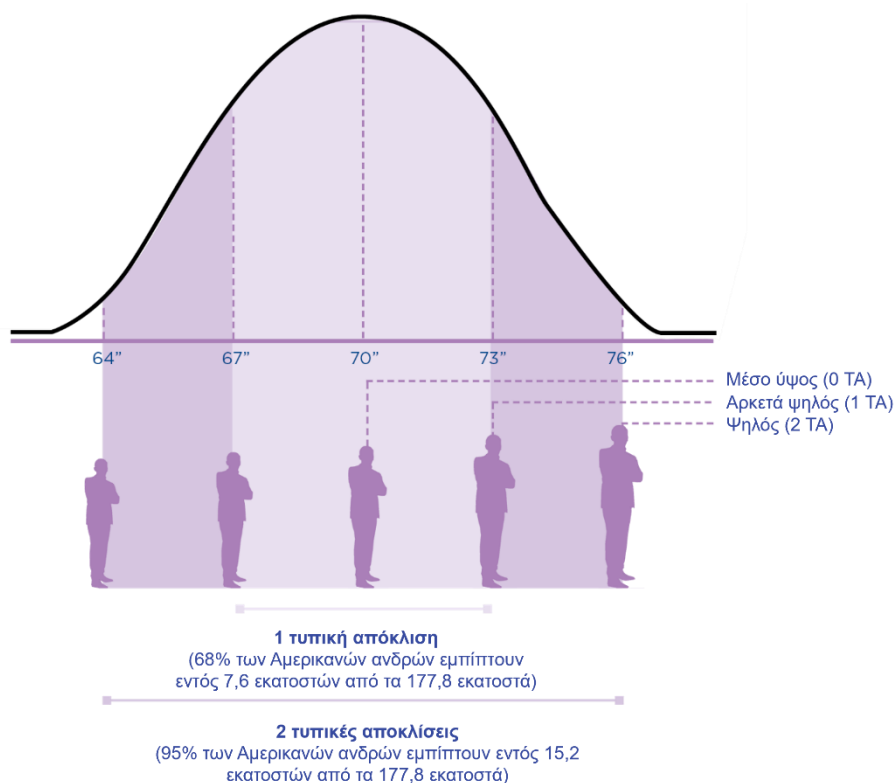
Μια υψηλή τυπική απόκλιση υποδεικνύει ότι οι τιμές του συνόλου δεδομένων διαφέρουν σημαντικά από τη μέση τιμή. Μια χαμηλή τυπική απόκλιση σημαίνει ότι οι τιμές είναι κοντά στη μέση τιμή. Μηδενική τυπική απόκλιση σημαίνει ότι οι τιμές είναι ίσες με τη μέση τιμή.

Για παράδειγμα, εάν το μέσο ύψος ενός Αμερικανού άνδρα είναι 177,8 εκατοστά, με τυπική απόκλιση 7,6 εκατοστά, τότε οι περισσότεροι άνδρες έχουν ύψος μεταξύ 7,6 εκατοστών ψηλότερο και 7,6 εκατοστών χαμηλότερο από τον μέσο όρο (170,2 εκ. – 185,4 εκ.). Μπορείτε να αναλύσετε τα δεδομένα σας προσδιορίζοντας το ποσοστό των Αμερικανών ανδρών που εμπίπτουν σε μία τυπική απόκλιση από τον μέσο όρο, δύο τυπικές αποκλίσεις ή τρεις τυπικές αποκλίσεις από τη μέση τιμή.

**Εικόνα 57: Η κατανομή του ύψους ενήλικων ανδρών στις Ηνωμένες Πολιτείες**

# τυπικών αποκλίσεων	Ύψος	Ποσοστό Αμερικανών ανδρών
1 TA	7,6 εκατοστά	68 τοις εκατό των Αμερικανών ανδρών εμπίπτουν εντός 7,6 εκατοστών από τα 177,8 εκατοστά σε ύψος
2 TA	15,2 εκατοστά	95 τοις εκατό των Αμερικανών ανδρών εμπίπτουν εντός 15,2 εκατοστών από τα 177,8 εκατοστά

Ο υπολογισμός της τυπικής απόκλισης ενός συνόλου δεδομένων είναι πολύ πιο δύσκολος από οποιονδήποτε από τους άλλους υπολογισμούς που έχουμε παρουσιάσει μέχρι στιγμής, ειδικά όταν γίνεται χειροκίνητα. Τα καλά νέα είναι ότι οι περισσότερες βάσεις δεδομένων περιλαμβάνουν συναρτήσεις για τον υπολογισμό του τύπου για τις τυπικές αποκλίσεις.



**Κριτική σκέψη: Συμπερίληψη πολλών οπτικών γωνιών κατά την ερμηνεία της περιγραφικής στατιστικής**

Αφού εφαρμόσετε την περιγραφική στατιστική στα δεδομένα σας, η διαδικασία ανάλυσης είναι πολύ πιο πλούσια και βοηθά στη μάθηση αν σταματήσετε σε αυτό το σημείο και κάνετε κάποια βασική ερμηνεία.

Η ερμηνεία δεδομένων δεν είναι κάτι που συμβαίνει κεκλεισμένων των θυρών μεταξύ των στατιστικολόγων, ούτε θα πρέπει να γίνεται από ένα άτομο το βράδυ της προθεσμίας υποβολής αναφορών. Οι περισσότερες ερμηνείες δεδομένων δεν απαιτούν περίπλοκες διαδικασίες, και οι πολλές οπτικές γωνίες που προκύπτουν μέσω της ευρύτερης συμμετοχής μπορούν να βοηθήσουν στον εμπλουτισμό της ερμηνείας καθώς και του στοχασμού, της μάθησης και της χρήσης πληροφοριών. Οποιαδήποτε προτεινόμενη σύσταση μπορεί να φαίνεται διαφορετική από την οπτική γωνία ενός ατόμου που εργάζεται στο τοπικό γραφείο, ενός συμμετέχοντος, ενός ατόμου που εργάζεται στα κεντρικά γραφεία κ.λπ. Επιπλέον, η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών μπορεί επίσης να βοηθήσει στην οικειοποίηση της παρακολούθησης και της χρήσης των ευρημάτων, των συμπερασμάτων και των συστάσεων.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Προσαρμογή από: International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. 2011. [Project/programme monitoring and evaluation \(M&E\) guide](#).

Καθώς πραγματοποιείτε μια αρχική ερμηνεία των ευρημάτων της ανάλυσης δεδομένων σας, αναρωτηθείτε τα εξής:

- Ποιες είναι οι μέγιστες και οι ελάχιστες τιμές για τις συχνότητες ... Ποιο είναι το εύρος; Τι πρέπει να κάνουμε στη συνέχεια με την ανάλυσή μας εάν το εύρος είναι πολύ μεγάλο;
- Ποια είναι η διασπορά αυτών των τιμών; Είναι συγκεντρωμένες με οποιονδήποτε τρόπο; Είναι η μέση τιμή πολύ διαφορετική από την επικρατούσα τιμή; Εάν ναι, ποιο είναι το επόμενο βήμα μας για ανάλυση;
- Τι μας δείχνουν οι πίνακες συνάφειας; Υπάρχουν ενδιαφέρουσες διαφορές ή ομοιότητες μεταξύ των υποομάδων που προσδιορίζονται στο ΣΔΑ μας;

## Επαγωγική ανάλυση

Η περιγραφική στατιστική μπορεί να αρκεί για να ικανοποιήσει τις ανάγκες ανάλυσής σας. Ωστόσο, είναι πιθανό να χρειαστεί να μάθετε περισσότερα, ειδικά όταν αξιολογείτε τα αποτελέσματά σας.

Θα θελήσετε να μάθετε αν τα μοτίβα που βλέπετε στο δείγμα σας μπορεί να ισχύουν για τον ευρύτερο πληθυσμό. Και ενδέχεται να θελήσετε να είστε σε θέση να δείξετε, στατιστικά, αν το έργο προκαλεί τις αλλαγές που βλέπετε. Αυτός ο τύπος ανάλυσης γίνεται με τον υπολογισμό της επαγωγικής στατιστικής. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η επαγωγική στατιστική είναι δυνατή μόνο όταν έχετε ένα καλό τυχαίο δείγμα που παράγει δεδομένα υψηλής ποιότητας. Συγκεκριμένα, η απόδειξη της αιτιώδους συνάφειας είναι συνήθως δυνατή μόνο όταν το σύστημα ΠΑΛΜ σας έχει σχεδιαστεί για να διευκολύνει αυτήν την ανάλυση.

Η επαγωγική στατιστική απαιτεί πρόσθετες δεξιότητες και παρέχει μερικές πολύ ενδιαφέρουσες γνώσεις σχετικά με τα αποτελέσματά σας. Η επαγωγική ανάλυση σάς βοηθά:

1. **να συγκρίνετε τη σημασία των διαφορών μεταξύ ομάδων:** να προσδιορίσετε εάν οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ υποομάδων είναι αρκετά μεγάλες ώστε να έχουν σημασία.
2. **να εξετάσετε τη σημασία της στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών μεταξύ μεταβλητών ώστε να διαπιστώσετε τη συσχέτιση και, ενδεχομένως, την αιτιώδη συνάφεια:** να προσδιορίσετε εάν οι δραστηριότητές σας συνέβαλαν στις αλλαγές που βλέπετε.

Αυτό είναι το σημείο στο οποίο θα πρέπει να συμβουλευτείτε τους στατιστικούς στην ομάδα σας. Ο σκοπός αυτής της ενότητας του οδηγού είναι να περιγράψει αυτούς τους στατιστικούς ελέγχους, ώστε να γνωρίζετε τι είναι δυνατό. Αυτό θα σας βοηθήσει να διασφαλίσετε ότι τα σχέδια δειγματοληψίας σας υποστηρίζουν τις ανάγκες ανάλυσής σας.

### 1. Εξέταση της στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών μεταξύ υποομάδων:

Οι δοκιμασίες  $t$ , η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) και ο στατιστικός έλεγχος του  $\chi^2$  σάς βοηθούν να ορίσετε εάν οι διαφορές μεταξύ των περιγραφικών στατιστικών για τις υποομάδες είναι σημαντικές. Ορισμένες επαγωγικές στατιστικές υπολογίζουν εάν οι διαφορές στις συχνότητες είναι σημαντικές, ενώ άλλες υπολογίζουν εάν οι διαφορές στους μέσους όρους είναι σημαντικές. Ο παρακάτω πίνακας περιγράφει εν συντομία αυτούς τους τρεις κύριους ελέγχους που χρησιμοποιούνται για την εξέταση των διαφορών μεταξύ υποομάδων. Είναι ευκολότερο να

κατανοήσετε αυτούς τους ελέγχους εξετάζοντας πρώτα την ερώτηση που σκοπεύουν να απαντήσουν.

**Εικόνα 58: Εξέταση της σημασίας των διαφορών μεταξύ υποομάδων**

Μέθοδος ανάλυσης	Περιγραφή	Παραδείγματα ερωτήσεων
T- test	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Το t-test συγκρίνει τον μέσο όρο για μία υποομάδα έναντι του μέσου όρου για μια άλλη υποομάδα.</li> <li>• Μπορεί επίσης να συγκρίνει διαφορές στους μέσους όρους σε δύο χρονικά σημεία για την ίδια υποομάδα.</li> <li>• Εάν το αποτέλεσμα της δοκιμασίας είναι στατιστικά σημαντικό, μπορείτε ενδεχομένως να το θεωρήσετε ως αντίκτυπο του έργου.</li> </ul>	«Είναι η μέση απόσταση που διανύθηκε για τη συλλογή νερού στο τέλος του έργου σημαντικά διαφορετική από τη μέση απόσταση που διανύθηκε στην αρχή του έργου;»
Ανάλυση διακύμανσης (analysis of variance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η ανάλυση διακύμανσης συγκρίνει το μέσο αποτέλεσμα τριών ή περισσότερων ομάδων για τη διαπίστωση των διαφορών μεταξύ τους.</li> </ul>	«Η μέση απόσταση που διανύθηκε για τη συλλογή νερού διαφέρει σημαντικά μεταξύ των χωριών 1, 2, 3 και 4;»
Στατιστικός έλεγχος $\chi^2$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο στατιστικός έλεγχος του <math>\chi^2</math> λειτουργεί με συχνότητες ή ποσοστά στη μορφή πίνακα διπλής εισόδου.</li> <li>• Σας βοηθά να δείτε τη σχέση (εάν υπάρχει) μεταξύ των μεταβλητών και να μάθετε εάν τα αποτελέσματά σας είναι αυτά που περιμένετε να δείτε.</li> </ul>	<p>Αναμένετε ότι η δημιουργία νέων σημείων υδροληψίας θα βελτιώσει την πρόσβαση σε νερό και έτσι θα καλύψει τις ανάγκες κατανάλωσης τόσο των μεγάλων όσο και των μικρών νοικοκυριών. Ένας στατιστικός έλεγχος του <math>\chi^2</math> σας βοηθά να ελέγξετε στατιστικά αυτήν την προσδοκία αναλύοντας τις πληροφορίες που παρέχονται στον πίνακα διπλής εισόδου στην Εικόνα 55.</p> <p>«Υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των απαντήσεων μικρών και μεγάλων νοικοκυριών σε ερωτήσεις σχετικά με τις ανάγκες κατανάλωσης των νοικοκυριών;»</p> <p>«Πόσο σημαντική είναι αυτή η διαφορά;»</p>

## **2. Εξέταση των διαφορών μεταξύ μεταβλητών για τη διαπίστωση της συσχέτισης και της αιτιώδους συνάφειας**

Οι έλεγχοι που περιγράφονται παραπάνω μπορούν να σας πουν εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ δύο ομάδων, η οποία μπορεί να σας δώσει κάποια πρώιμη ένδειξη για τα αποτελέσματα του έργου σας. Ωστόσο, ο περιορισμός των δοκιμασιών t, των ANOVA και των

στατιστικών ελέγχων του  $\chi^2$  είναι ότι δεν σας λένε ποιες μεταβλητές επηρέασαν αυτήν τη σχέση και ποιες όχι.

Εδώ μπορεί να βοηθήσει η ανάλυση παλινδρόμησης.

**Η ανάλυση παλινδρόμησης** σας βοηθά να κατανοήσετε τον τρόπο με τον οποίο αλλαγές στις μεταβλητές επηρεάζουν άλλες μεταβλητές. «Η ανάλυση παλινδρόμησης είναι ένας τρόπος μαθηματικής ταξινόμησης των [ανεξάρτητων] μεταβλητών που έχουν πράγματι αντίκτυπο [στην εξαρτημένη μεταβλητή σας]. Απαντά στα ερωτήματα: Ποιοι παράγοντες έχουν μεγαλύτερη σημασία; Ποιους μπορούμε να αγνοήσουμε; Πώς αλληλοεπιδρούν αυτοί οι παράγοντες μεταξύ τους; Και, ίσως το πιο σημαντικό, πόσο σίγουροι είμαστε για όλους αυτούς τους παράγοντες;»<sup>27</sup>

Η ανάλυση παλινδρόμησης σας βοηθά να κατανοήσετε τη συσχέτιση. Με άλλα λόγια, αυτός ο τύπος ανάλυσης θα σας δώσει μια αίσθηση του πόσο στενά σχετίζονται οι μεταβλητές σας.

**Συσχέτιση** Ένα στατιστικό μέτρο (συνήθως εκφρασμένο ως αριθμός) που περιγράφει το μέγεθος και την κατεύθυνση της σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών.

Για παράδειγμα, η ανάλυση παλινδρόμησης θα μπορούσε ενδεχομένως να σας πει τις διαφορετικές συσχετίσεις μεταξύ της μείωσης των ποσοστών υδατογενών ασθενειών (της ανεξάρτητης μεταβλητής σας) και της χρήσης δύο μεθόδων πρόληψης: της παροχής πόσιμου νερού και των εκστρατειών πλυσίματος των χεριών (των εξαρτώμενων μεταβλητών σας). Η ανάλυση θα σας βοηθήσει επίσης να κατανοήσετε την ισχύ αυτής της συσχέτισης. Εάν είναι ισχυρή, τότε μπορείτε να είστε πιο σίγουροι ότι η παρέμβασή σας σχετίζεται με τις αλλαγές που βλέπετε.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η συσχέτιση δεν συνεπάγεται απαραίτητα αιτιώδη συνάφεια.

**Αιτιώδης συνάφεια** Όταν οι αλλαγές σε μία ή περισσότερες μεταβλητές είναι αποτέλεσμα αλλαγών σε άλλες μεταβλητές.

Για παράδειγμα, εάν η ανάλυσή σας δείχνει μια συσχέτιση μεταξύ των μηνυμάτων για το πλύσιμο των χεριών, των βελτιωμένων πρακτικών πλυσίματος των χεριών, και της μείωσης των υδατογενών ασθενειών, δεν μπορείτε απαραίτητα να πείτε ότι το έργο σας προκάλεσε αυτές τις αλλαγές.

Είναι εξαιρετικά δύσκολο να αποδειχθεί η αιτιώδης συνάφεια – να πείτε με 100% βεβαιότητα ότι το έργο σας προκάλεσε μια συγκεκριμένη αλλαγή. Αυτό ισχύει πάντα όταν εργάζεστε στον «πραγματικό κόσμο», εκτός εργαστηριακού περιβάλλοντος. Υπάρχουν, ωστόσο, δύο στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αυξηθεί η σιγουριά σας ότι υπάρχει αιτιώδης συνάφεια μεταξύ μεταβλητών:

**Αντιπαραδείγματα (counterfactuals) και ομάδες ελέγχου:** Η χρήση αντιπαραδειγμάτων και ομάδων ελέγχου είναι μια στρατηγική που χρησιμοποιείται συνήθως στις αξιολογήσεις αντίκτυπου. Αυτές οι αξιολογήσεις έχουν σχεδιαστεί για την κατανόηση της αιτίας και του

<sup>27</sup> Gallo A. November 4, 2015. [A refresher on regression analysis](#). Harvard Business Review.

αποτελέσματος μεταξύ του έργου σας και των αποτελεσμάτων που βλέπετε. Το «αντιπαράδειγμα» μετρά τι συμβαίνει στην «ομάδα ελέγχου», μια ομάδα ανθρώπων που δεν εμπλέκονται ούτε επηρεάζονται από το έργο σας. Κατά τη διάρκεια της ανάλυσης και της ερμηνείας, συγκρίνετε τα αποτελέσματα του δείγματος του έργου σας με την ομάδα ελέγχου σε μια προσπάθεια να αποδείξετε την αιτιώδη συνάφεια. Αυτό το είδος μελέτης απαιτεί μεγάλο σχεδιασμό και δομή, συμπεριλαμβανομένου ενός ενδελεχούς σχεδιασμού δειγματοληψίας. Το πρόβλημα με αυτήν τη στρατηγική είναι ότι δεν έχουν όλα τα έργα τους πόρους και τη δυνατότητα να σχεδιάσουν μια ενδελεχή ανάλυση αντίκτυπου που να περιλαμβάνει ομάδες ελέγχου.

**Προσεγγίσεις μικτής μεθόδου:** Πολλοί ειδικοί πιστεύουν ότι είναι δυνατό ένα υψηλότερο επίπεδο βεβαιότητας σχετικά με την αιτιώδη συνάφεια με τη χρήση ενός μείγματος αποδεικτικών στοιχείων για την τριγωνοποίηση των αποτελεσμάτων σας. Για παράδειγμα, μπορείτε να συλλέξετε δεδομένα μέσω ενός ποσοτικού ερωτηματολογίου, ποιοτικών ημιδομημένων συνεντεύξεων, και άμεσης, συστηματικής παρατήρησης στον χώρο του έργου. Εάν αυτές οι τρεις μέθοδοι συλλογής δεδομένων και η προκύπτουσα ανάλυση σας οδηγήσουν όλες στο ίδιο συμπέρασμα, τότε έχετε τριγωνοποιήσει τα δεδομένα σας και ενδεχομένως έχετε ισχυρότερα επιχειρήματα για να τεκμηριώσετε αιτιώδη συνάφεια.

### **Συμβολή: Μια εναλλακτική στην αιτιώδη συνάφεια**

Οι ειδικοί ΠΑΑΜ κατανοούν πόσο δύσκολο είναι να είναι σίγουροι για την αιτιώδη συνάφεια σε αναπτυξιακά περιβάλλοντα όπως η περίπτωση της UNITAS. Ως αποτέλεσμα, αναπτύχθηκε μια εναλλακτική που ονομάζεται ανάλυση συμβολής. Αυτοί που υποστηρίζουν την ανάλυση συμβολής προτείνουν ότι ενώ η απόδειξη της αιτιώδους συνάφειας μπορεί να είναι πολύ δύσκολη, η απόδειξη της συμβολής δεν είναι τόσο δύσκολη και μπορεί να είναι επαρκής για τις ανάγκες πληροφόρησης σας. Η ανάλυση συμβολής χρησιμοποιείται σε καταστάσεις όπου δεν είναι δυνατές οι διαδικασίες ενδελεχούς δειγματοληψίας και συλλογής δεδομένων και δεν θα ήταν ρεαλιστικό να προσπαθήσουμε να διαπιστώσουμε στατιστική αιτιώδη συνάφεια. Αντί να ρωτήσουν «*Προκάλεσε το έργο μας τις αλλαγές που βλέπουμε;*», αυτοί οι ειδικοί ρωτούν «*Συνέβαλε το έργο μας στις αλλαγές που βλέπουμε;*»

**Η ανάλυση συμβολής** είναι μια διαδικασία σαφούς περιγραφής μιας «ιστορίας» συμβολής ακολουθώντας με διαφάνεια τα εξής έξι βήματα:

- Καθορίστε με σαφήνεια τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν.
- Καθορίστε με σαφήνεια τη θεωρία της αλλαγής του έργου και τους συναφείς κινδύνους για αυτήν.
- Συλλέξτε υφιστάμενα στοιχεία που υποστηρίζουν τη θεωρία της αλλαγής (τα εννοιολογικά σας πλαίσια).
- Συνθέστε και αξιολογήστε την ιστορία συμβολής του δικού σας έργου.
- Αναζητήστε πρόσθετα αποδεικτικά στοιχεία όπου είναι απαραίτητο.
- Αναθεωρήστε και ολοκληρώστε την ιστορία συμβολής.

Ακολουθώντας και καταγράφοντας αυτά τα βήματα, η ανάλυση συμβολής μπορεί να αποδείξει ότι ένα έργο συνέβαλε στην αλλαγή.

## Σφάλματα ποσοτικής ανάλυσης

Καθώς εξετάζετε την ποσοτική ανάλυση και τις αποφάσεις δειγματοληψίας που τη συνοδεύουν, υπάρχουν δύο γενικοί τύποι σφαλμάτων ποσοτικής ανάλυσης που πρέπει να γνωρίζετε, το σφάλμα τύπου I και το σφάλμα τύπου II.

**Σφάλμα τύπου I (Type error I)** Λάθος συμπέρασμα ότι το έργο σας είχε αντίκτυπο στον πληθυσμό-στόχο ενώ δεν είχε. Αυτό ονομάζεται και ψευδώς θετικό. Στο παράδειγμα της UNITAS, ένα σφάλμα τύπου I θα ήταν να δηλωθεί ότι η δημιουργία νέων σημείων υδροληψίας μειώνει τις υδατογενείς ασθένειες μεταξύ των ΕΕΑ, ενώ στην πραγματικότητα δεν το κάνει.

**Σφάλμα τύπου II (Type error II)** Αυτό είναι το αντίθετο του σφάλματος τύπου I. Συμβαίνει όταν καταλήγετε λανθασμένα στο συμπέρασμα ότι το έργο σας δεν είχε αντίκτυπο στον πληθυσμό-στόχο, ενώ στην πραγματικότητα είχε. Αυτό ονομάζεται επίσης σφάλμα αποκλεισμού ή ψευδώς αρνητικό. Στο παράδειγμα της UNITAS, ένα σφάλμα τύπου II θα ήταν να δηλωθεί ότι η δημιουργία νέων σημείων υδροληψίας δεν μειώνει τις υδατογενείς ασθένειες μεταξύ των ΕΕΑ, ενώ στην πραγματικότητα το κάνει.

Τα σφάλματα τύπου I (ψευδώς θετικά) είναι προβληματικά όταν σκέφτεστε να επεκτείνετε το έργο σας σε μεγάλη, κοστοβόρα κλίμακα. Η UNITAS εξετάζει το ενδεχόμενο επέκτασης του προγράμματος για τη δημιουργία νέων σημείων υδροληψίας σε άλλες περιοχές ΕΕΑ. Πριν από την επέκταση του προγράμματος, η ομάδα θέλει να είναι όσο το δυνατόν πιο σίγουρη ότι τα νέα σημεία υδροληψίας και η προώθηση του πλυσίματος των χεριών οδηγούν σε βελτιωμένες πρακτικές πλυσίματος των χεριών και, ως εκ τούτου, μειώνουν τη συχνότητα υδατογενών ασθενειών.

Για να αποφύγετε τα σφάλματα τύπου I, θα πρέπει να προγραμματίσετε μικρότερο περιθώριο σφάλματος και υψηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης όταν επιλέγετε το δείγμα σας από το οποίο θα συλλέξετε δεδομένα.

Ωστόσο, προσέξτε να μη θέσετε πολύ υψηλές απαιτήσεις. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε σφάλματα τύπου II, όπου αποτυγχάνετε να αναγνωρίσετε σημαντικούς παράγοντες που έχουν αντίκτυπο στον πληθυσμό σας ή στην υλοποίηση του έργου σας. Ένας τρόπος για να μειώσετε τον κίνδυνο σφάλματος τύπου II είναι να αυξήσετε το μέγεθος του δείγματος. Ωστόσο, αυτό έχει επιπτώσεις στον προϋπολογισμό σας που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Ακόμη και μικρές αυξήσεις στο μέγεθος του δείγματος μπορούν να αυξήσουν δραματικά τον προϋπολογισμό σας.

## 5.3 Βασικά στοιχεία ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων

Η ποιοτική ανάλυση λειτουργεί με λέξεις που συνδυάζονται για να γίνουν ιδέες, απόψεις και εντυπώσεις. Υπάρχουν λιγότεροι κανόνες, και οι προσεγγίσεις ποικίλλουν. Γενικά, ο στόχος της ποιοτικής ανάλυσης είναι να προσδιορίσει βασικές θεματικές ενότητες και ευρήματα, και μεταξύ υποομάδων, εάν υπάρχουν, από όλες τις σημειώσεις που έχετε συλλέξει από τις συνεντεύξεις σας και τις συζητήσεις ομάδων εστίασης.

Η ποιοτική ανάλυση ονομάζεται συχνά «ανάλυση περιεχομένου» και απαιτεί πολλές ανασκοπήσεις δεδομένων (του περιεχομένου σας), έτσι ώστε τα δεδομένα να γίνουν πιο διαχειρίσιμα. Η διαδικασία

εξοικείωσης με τα δεδομένα θα παράγει θεματικές ενότητες, τις οποίες θα χρησιμοποιήσετε στην ανάλυσή σας. Η διεξαγωγή πολλών ανασκοπήσεων των δεδομένων είναι ιδιαίτερα σημαντική στην ποιοτική ανάλυση, επειδή πρέπει να γνωρίζετε πολύ καλά τα δεδομένα σας για να δημιουργήσετε αξιόπιστες θεματικές ενότητες και ερμηνείες. Οι πολλές ανασκοπήσεις συνεπάγονται επίσης τη συμπερίληψη πολλών πλευρών στην ανάλυση.

Η ποιοτική ανάλυση ξεκινά με τα ανεπεξέργαστα δεδομένα, τα οποία μπορούν να λάβουν πολλές μορφές. Μπορεί να έχετε ηχογραφήσεις συνεντεύξεων. Μπορεί να έχετε σημειώσεις από συζητήσεις ομάδων εστίασης. Τα ανεπεξέργαστα δεδομένα πρέπει να είναι οργανωμένα έτσι ώστε να είναι εύκολη η ανασκόπησή τους. Εάν χρησιμοποιείτε καλογραμμένες σημειώσεις από συνεντεύξεις και ομάδες εστίασης, ενδέχεται να μη χρειαστεί να κάνετε πολλά σε αυτό το στάδιο. Ωστόσο, εάν έχετε τόσο ηχογραφήσεις όσο και σημειώσεις ή σημειώσεις τις οποίες είναι δύσκολο να ανασκοπήσουν πολλά άτομα, θα είναι χρήσιμο να κάνετε κάποια εργασία με τα δεδομένα πριν τα αναλύσετε. Ενδέχεται να χρειαστεί να κάνετε μια γραπτή απομαγνητοφώνηση των ηχογραφήσεών σας. Ή ενδέχεται να χρειαστεί να ξαναγράψετε σημειώσεις που λάβατε με στενογραφία. Να φροντίζετε πάντα το τελικό έγγραφο να είναι γραμμένο στη γλώσσα που θα χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση. Για τον λόγο αυτόν, η μετάφραση μπορεί να είναι απαραίτητη.

Αφού οργανώσετε τα ανεπεξέργαστα δεδομένα σας, πρέπει να ολοκληρώσετε τα ακόλουθα βήματα:

#### Βήμα 1: Κωδικοποίηση δεδομένων: Ξεκινήστε να προσδιορίζετε θεματικές ενότητες

Η κωδικοποίηση είναι μια διαδικασία που βοηθά στον περιορισμό της μεγάλης ποσότητας ποιοτικών δεδομένων που έχετε σε διαχειρίσιμες μονάδες. Η διαδικασία κωδικοποίησης είναι επαναληπτική, που σημαίνει ότι θα μαθαίνετε καθώς κωδικοποιείτε το περιεχόμενο. Η ανάγνωση των δεδομένων μπορεί να δημιουργήσει νέες ιδέες, οι οποίες θα σας οδηγήσουν να ανασκοπήσετε τα δεδομένα ξανά και έτσι να οδηγηθείτε σε νέα ευρήματα. Για να ξεκινήσετε την κωδικοποίηση, διαβάστε όλες τις απομαγνητοφωνήσεις σας τουλάχιστον μία φορά, ώστε να έχετε μια εικόνα ολόκληρου του πακέτου. Κατά τη διάρκεια αυτής της πρώτης ανάγνωσης, μπορείτε να αρχίσετε να κρατάτε σημειώσεις στα περιθώρια των απομαγνητοφωνήσεών σας, για να προσδιορίσετε τις θεματικές ενότητες που βλέπετε να αναδύονται.

Αφού διαβάσετε τα δεδομένα, διαβάστε ξανά προσεκτικά τις πληροφορίες. Ενδέχεται σε αυτό το σημείο να νιώσετε έτοιμοι να αρχίσετε να προσθέτετε κωδικούς (με βάση τις αρχικές σημειώσεις σας). Ο κωδικός είναι απλά μια ετικέτα κατηγορίας που προσδιορίζει ένα συγκεκριμένο γεγονός, μια άποψη, μια ιδέα κ.λπ. Οι κωδικοί σας πρέπει να είναι αρκετά περιγραφικοί ώστε οι άνθρωποι να κατανοούν τη σημασία τους, αλλά όχι τόσο περιγραφικοί ώστε να είναι δύσκολο να τους διαχειριστείτε.

Για παράδειγμα, ενδέχεται να παρατηρήσετε ότι υπάρχουν διαφορετικές σκέψεις που σας ενδιαφέρουν σχετικά με την έννοια του νερού που «καλύπτει τις ανάγκες κατανάλωσης του νοικοκυριού μου». Αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες όπως η ευκολία πρόσβασης σε νερό, η συγκεκριμένη θέση του σημείου υδροληψίας, ο αριθμός των επισκέψεων στο σημείο υδροληψίας ανά ημέρα, η αντιληπτή ποιότητα νερού κ.λπ. Οι σχετικοί κωδικοί σας θα μπορούσαν να είναι: καλή πρόσβαση, κακή πρόσβαση, καλή τοποθεσία, κακή τοποθεσία κ.λπ.

Τελικά, αυτοί οι κωδικοί θα χαρτογραφηθούν σε έναν πίνακα που θα σας βοηθήσει να οπτικοποιήσετε τα δεδομένα και να αρχίσετε να ερμηνεύετε τη σημασία τους. (Βλ. βήμα 4.)

Υπάρχουν αντικρουόμενες θεωρίες σχετικά με την κωδικοποίηση, οι οποίες δεν μπορούν να καλυφθούν σε αυτόν τον οδηγό. Ωστόσο, είναι χρήσιμο να εξεταστούν οι διαφορές μεταξύ της παραγωγικής κωδικοποίησης και της επαγωγικής κωδικοποίησης.

**Η παραγωγική (deductive) κωδικοποίηση** είναι μια προσέγγιση για την κωδικοποίηση στην οποία οι κωδικοί αναπτύσσονται πριν από την ανασκόπηση των δεδομένων. Κατά την ανασκόπηση, οι κωδικοί εφαρμόζονται στα δεδομένα.

**Η επαγωγική (inductive) κωδικοποίηση** είναι μια προσέγγιση για την κωδικοποίηση στην οποία οι κωδικοί αναπτύσσονται κατά την ανασκόπηση των δεδομένων, με τη χρήση των συγκεκριμένων λέξεων που χρησιμοποιούνται από τους ίδιους τους συμμετέχοντες. Οι κωδικοί αναπτύσσονται και τροποποιούνται κατά τη διάρκεια της ίδιας της διαδικασίας κωδικοποίησης.

Η παραγωγική κωδικοποίηση χρησιμοποιεί ετικέτες στα δεδομένα σας που σχετίζονται με τις ερωτήσεις που θέσατε στο εργαλείο σας, οι οποίες, φυσικά, σχετίζονται με τους δείκτες στο ΣΔΑ σας και τα ερωτήματα στους όρους αναφοράς της αξιολόγησής σας. Η επαγωγική κωδικοποίηση, από την άλλη, σημαίνει ότι δημιουργείτε κωδικούς με βάση τις θεματικές ενότητες που προκύπτουν φυσικά από την εμπειρία των συμμετεχόντων όπως καταγράφεται στα δεδομένα σας. Σε αυτήν την περίπτωση, χρησιμοποιείτε τις λέξεις των συμμετεχόντων για να δημιουργήσετε τους κωδικούς σας. Είναι χρήσιμο να εξασκηθείτε και στις δύο αυτές μεθόδους κωδικοποίησης. Η παραγωγική κωδικοποίηση μπορεί να σας βοηθήσει να οργανώσετε τους κωδικούς και την ανάλυσή σας, ενώ η επαγωγική κωδικοποίησή σας βοηθά να εντοπίσετε νέες ιδέες. Η παραγωγική κωδικοποίηση σπάνια προσδιορίζει όλους τους κωδικούς που θα χρειαστείτε πριν αναλύσετε τα δεδομένα σας. Αυτή είναι η ομορφιά της ποιοτικής ανάλυσης: εγείρει πολλές ενδιαφέρουσες θεματικές ενότητες και αντιλήψεις που μπορεί να μην είχατε σκεφτεί πριν.<sup>28</sup> Για τον λόγο αυτόν, χρησιμοποιήστε ένα συνδυασμό παραγωγικής και επαγωγικής κωδικοποίησης για να καταλήξετε στα πιο ολοκληρωμένα αποτελέσματα.

## Βήμα 2: Ευρετηριασμός δεδομένων (Index Data)

Καθώς αρχίζετε να διαβάζετε τις απομαγνητοφωνήσεις σας, ίσως χρειαστεί να αντιστοιχίσετε έννοιες και σχετικά αποσπάσματα με τους κωδικούς που έχετε προσδιορίσει. Αυτό ονομάζεται ευρετηριασμός, ένα βήμα που χρησιμοποιείται συχνά κατά την ταξινόμηση μεγάλων ποσοτήτων ποιοτικών δεδομένων. Όταν ευρετηριάζετε τα δεδομένα σας, ουσιαστικά επισημαίνετε το περιεχόμενο από τις απομαγνητοφωνήσεις σας χρησιμοποιώντας τους κωδικούς από το προηγούμενο βήμα. Στη συνέχεια, δημιουργείτε έναν κατάλογο αυτών των ετικετών και των σημείων όπου βρίσκονται στα δεδομένα με τη μορφή ενός ευρετηρίου.

Μόλις ευρετηριάσετε το περιεχόμενό σας, θα μπορείτε να ελέγχετε τους κωδικούς σας και να βρίσκετε πιο εύκολα τις διαφορετικές έννοιες και τα σχετικά αποσπάσματα που σχετίζονται με

<sup>28</sup>Alkin MC and Vo AT. 2018. *Evaluation essentials from A to Z*. Guilford Press.

τους κωδικούς στις απομαγνητοφωνήσεις σας. Θα μπορείτε επίσης να προσδιορίσετε πόσο πυκνός είναι ένας κωδικός, πόσο συχνά εμφανίζεται και πού, σε σχέση με τους άλλους κωδικούς που δημιουργήσατε. Ο ευρετηριασμός είναι ιδιαίτερα σημαντική εάν πρέπει να επιστρέψετε για να βρείτε μια αξιοσημείωτη ιδέα ή ένα απόσπασμα όταν κοινοποιείτε τα αποτελέσματά σας.

### Βήμα 3: Πλαισίωση δεδομένων

Σε αυτό το σημείο, αρχίζετε να δίνετε στα ποιοτικά δεδομένα με τα οποία εργάζεστε μια μορφή που μπορεί να γίνει κατανοητή. Η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος περιγραφής ποιοτικών δεδομένων είναι ένας πίνακας – μερικές φορές ονομάζεται προσέγγιση πλαισίου – ο οποίος οργανώνει τα δεδομένα σας σύμφωνα με κατηγορίες που σας είναι χρήσιμες. Η δομή του πίνακα θα διαφέρει ανάλογα με τον τύπο της συλλογής δεδομένων σας. Για παράδειγμα, ένας πίνακας που περιλαμβάνει δεδομένα από ημιδομημένες συνεντεύξεις μπορεί να υποδεικνύει τον/ην ερωτώμενο/η στην αριστερή στήλη και τις ερωτήσεις στην πάνω σειρά. Οι απαντήσεις περιλαμβάνονται στο πλαίσιο που αντιστοιχεί στην ερώτηση και τον ερωτώμενο.

Τα δεδομένα που προκύπτουν από ομάδες εστιασμένης συζήτησης μπορούν να δομηθούν με άλλο τρόπο, ανάλογα με τη φύση της ομάδας και τις ανάγκες πληροφόρησής σας. Για παράδειγμα, θα μπορούσατε να δημιουργήσετε έναν πίνακα για μια συγκεκριμένη ομάδα σε μία τοποθεσία, έναν άλλο για μια υποομάδα εντός της ομάδας σε εκείνη την τοποθεσία, και ακόμη και έναν που να συγκρίνει τα αποτελέσματα των υποομάδων σε διάφορες τοποθεσίες.

Η Εικόνα 59 δείχνει έναν πίνακα που δημιουργήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από ερωτήσεις που τέθηκαν κατά τη διάρκεια συζητήσεων ομάδων εστίασης που πραγματοποιήθηκαν σε δύο χωριά. Για κάθε συνεδρία, ο επικεφαλής της ομάδας εστιασμένης συζήτησης έθεσε ερωτήσεις σχετικά με τις ανάγκες κατανάλωσης των νοικοκυριών και το εάν τα νέα σημεία υδροληψίας βοήθησαν στην κάλυψη αυτών των αναγκών. Οι ερωτώμενοι περιλάμβαναν επικεφαλής τόσο μικρών όσο και μεγάλων νοικοκυριών σε κάθε χωριό. (Θυμηθείτε από το προηγούμενο παράδειγμα ότι τα μικρά νοικοκυριά είναι οικογένειες τεσσάρων ή λιγότερων μελών και τα μεγάλα νοικοκυριά αποτελούνται από πέντε ή περισσότερα μέλη.)

Η ομάδα έργου δημιούργησε πρώτα πίνακες ανάλυσης για τις απαντήσεις από κάθε ομάδα σε κάθε χωριό, συμπεριλαμβανομένου ενός για κάθε υποομάδα. Στη συνέχεια, αυτές οι απαντήσεις συνοψίστηκαν σε αυτόν τον πίνακα στο πεδίο που αντιστοιχεί στο χωριό και το μέγεθος του νοικοκυριού τους.

**Εικόνα 59: Πίνακας ποιοτικής ανάλυσης: «Η πρόσβαση σε νερό καλύπτει τις ανάγκες κατανάλωσης του νοικοκυριού μου».**

Τοποθεσία	Μεγάλα νοικοκυριά	Μικρά νοικοκυριά
Χωριό 1	<p>Πρόσβαση: Γενικά καλή, αλλά πρέπει να επισκέπτονται το σημείο υδροληψίας συχνά κατά τη διάρκεια της ημέρας.</p> <p>Ανάγκες κατανάλωσης: Δεν υπάρχει ομοφωνία σχετικά με το αν 30 L ανά άτομο την ημέρα είναι αρκετά. Ορισμένοι χρειάζονται περισσότερα για το πλύσιμο και το μαγείρεμα από άλλους.</p> <p>Τοποθεσία: Ακόμη πολύ μακριά για μερικούς. Δεν υπάρχει ομοφωνία.</p> <p>Ποιότητα: Μυρίζει και έχει διαφορετική γεύση, αλλά γενικά αποδεκτή.</p>	<p>Πρόσβαση: Πολύ καλύτερη από πριν.</p> <p>Ανάγκες κατανάλωσης: Ανταποκρίνεται στις ανάγκες κατανάλωσης. Ομοφωνία ότι 30 L ανά άτομο την ημέρα είναι αποδεκτά.</p> <p>Τοποθεσία: Η νέα τοποθεσία δεν είναι ασφαλής για τα παιδιά, οπότε πρέπει να στέλνουν ενήλικα ή μεγαλύτερο παιδί για να συλλέξει νερό. Αλλά ευχαριστημένοι συνολικά με το γεγονός ότι είναι πιο κοντά.</p> <p>Ποιότητα: Μυρίζει και έχει διαφορετική γεύση, αλλά πολύ καλύτερη από πριν.</p>
Χωριό 2	<p>Πρόσβαση: Όλοι συμφωνούν ότι η νέα τοποθεσία του σημείου υδροληψίας είναι μεγάλη βελτίωση.</p> <p>Ανάγκες κατανάλωσης: 30 L ανά άτομο την ημέρα σίγουρα δεν είναι αρκετά για μεγάλες οικογένειες.</p> <p>Τοποθεσία: Οι μεγάλες οικογένειες χρειάζονται περισσότερο νερό κατά μέσο όρο, και η νέα τοποθεσία τους επιτρέπει να πηγαίνουν πιο συχνά για να παίρνουν νερό πιο εύκολα.</p> <p>Ποιότητα: Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα παράπονα.</p>	<p>Πρόσβαση: Ορισμένοι παραπονιούνται ότι κάποιες οικογένειες έχουν καλύτερη πρόσβαση στη νέα τοποθεσία από άλλες.</p> <p>Ανάγκες κατανάλωσης: 30 L ανά άτομο την ημέρα ικανοποιούν τις ανάγκες κατανάλωσης.</p> <p>Τοποθεσία: Δεν βρίσκεται τόσο κεντρικά όσο θα μπορούσε να είναι.</p> <p>Ποιότητα: Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα παράπονα.</p>

Ο πίνακας σας βοηθά να οπτικοποιήσετε και να ξεκινήσετε να ερμηνεύετε τα ποιοτικά δεδομένα σας, το οποίο σας επιτρέπει να καταλήξετε σε ουσιαστικά συμπεράσματα. Ο πίνακας ποιοτικής ανάλυσης είναι επίσης καλό εργαλείο για την υποστήριξη των συμπερασμάτων σας, το οποίο μπορείτε να δείξετε στα ενδιαφερόμενα μέρη εάν είναι απαραίτητο. Να θυμάστε καθώς δημιουργείτε τον πίνακά σας ότι ο αριθμός των σειρών και των στηλών που χρησιμοποιείτε θα εξαρτηθεί από το πλαίσió σας, τον αριθμό των ερωτήσεων που κάνετε και τον τύπο των απαντήσεων που λαμβάνετε. Φανταστείτε έναν ολόκληρο τοίχο καλυμμένο με αυτοκόλλητες σημειώσεις που περιέχουν κωδικοποιημένες απαντήσεις που παράγονται από ένα δωμάτιο γεμάτο ενδιαφερόμενα μέρη που συζητούν τα δεδομένα. Η κωδικοποίηση και οι πίνακες θα σας βοηθήσουν να κατανοήσετε όλα τα δεδομένα.

Η ποιοτική ανάλυση είναι ευέλικτη. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε ή να προσαρμόσετε τα βήματα που περιγράφονται παραπάνω για να ταιριάζουν στο πλαίσιο και την κατάστασή σας.

Και κυρίως, είναι εξίσου σημαντικό να συμπεριλάβετε μεγάλη ποικιλία πλευρών στην ανάλυσή σας όσο και στην ίδια τη συλλογή δεδομένων. Έτσι, πολλοί ειδικοί συμβουλεύουν να κάνετε αυτήν την ανάλυση συμμετοχικό εργαστήριο στο οποίο εμπλέκετε διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη.

## 5.4 Οπτικοποίηση δεδομένων

Η οπτικοποίηση δεδομένων είναι η διαδικασία παρουσίασης των δεδομένων σας σε γράφημα, εικόνα ή διάγραμμα. Λόγω του τρόπου με τον οποίο ο ανθρώπινος εγκέφαλος επεξεργάζεται πληροφορίες, η χρήση εικόνων, χαρτών, γραφημάτων ή διαγραμμάτων για την οπτικοποίηση μεγάλων ποσοτήτων σύνθετων δεδομένων είναι ευκολότερη από τη μελέτη υπολογιστικών φύλλων ή αναφορών. Η οπτικοποίηση δεδομένων βοηθά στην ανταλλαγή λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με τα δεδομένα με τον ταχύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο. Αυτό βοηθά:

- **στην ανάλυση:** ανακάλυψη σχέσεων μεταξύ των δεδομένων και μοτίβων σε αυτά.
- **στην ερμηνεία:** κατανόηση και στοχασμός σχετικά με μοτίβα στο σύνολο δεδομένων και στη συνέχεια εξαγωγή νέων πληροφοριών βάσει αυτής της ερμηνείας.
- **στην επικοινωνία:** κάνει την τεχνική, στατιστική ανάλυση κατανοητή σε άτομα με περιορισμένες τεχνικές γνώσεις και κοινοποιεί τις πληροφορίες σας με τρόπους κατάλληλους για τα ενδιαφερόμενα μέρη σας.

Εξετάστε το ενδεχόμενο να ακολουθήσετε τα εξής βήματα για να διασφαλίσετε ότι τα προϊόντα σας είναι αποτελεσματικά, ειδικά εάν σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε οπτικοποίηση δεδομένων για να βοηθήσετε την επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη (για παράδειγμα, σε μια αναφορά):

### Βήμα 1: Προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων μερών

Πριν σχεδιάσετε μια οπτικοποίηση, προσδιορίστε το βασικό κοινό. Ανατρέξτε στον προγραμματισμό επικοινωνίας σας και διαμορφώστε τις οπτικοποιήσεις ανάλογα με το ενδιαφερόμενο μέρος. Λάβετε υπόψη ότι διαφορετικοί άνθρωποι έχουν διαφορετικούς τρόπους μάθησης.

### Βήμα 2: Ορισμός του περιεχομένου της οπτικοποίησης δεδομένων

Ελέγξτε το σχέδιο επικοινωνίας σας για να προσδιορίσετε το περιεχόμενο που πρέπει να γνωρίζει καθένα από τα προσδιορισμένα ενδιαφερόμενα μέρη. Στη συνέχεια, καθορίστε πού θα είναι πιο χρήσιμη μια απεικόνιση με βάση τα ευρήματά σας, τις ανάγκες πληροφόρησής σας και τα δεδομένα που έχετε στη διάθεσή σας.

### Βήμα 3: Σχεδιασμός και δοκιμή της οπτικοποίησής σας

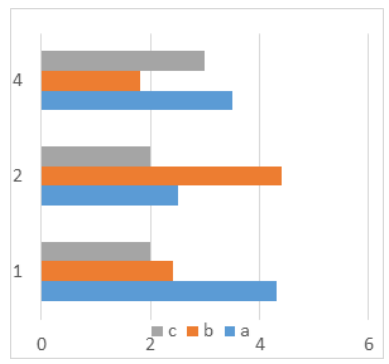
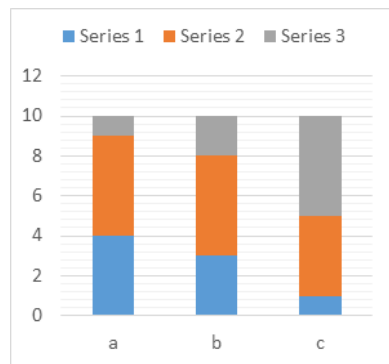
Επιμείνετε στην απλότητα. Στην οπτικοποίηση δεδομένων, όσο λιγότερα τόσο καλύτερα. Μη γεμίζετε τις απεικονίσεις σας με υπερβολικά πολλά δεδομένα. Ξεκινήστε σε έντυπη μορφή, με το περιεχόμενο που προορίζεται ειδικά για το κοινό που προσδιορίστηκε. Για κάθε βασικό κοινό που προσδιορίστηκε, ενδέχεται να χρειαστεί να σχεδιαστούν διαφορετικές απεικονίσεις ή

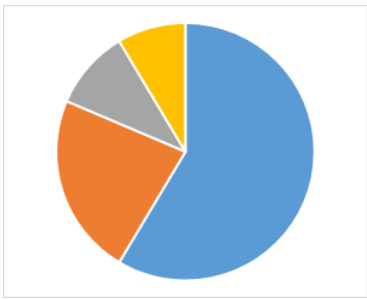
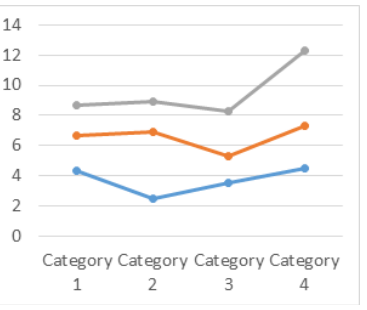
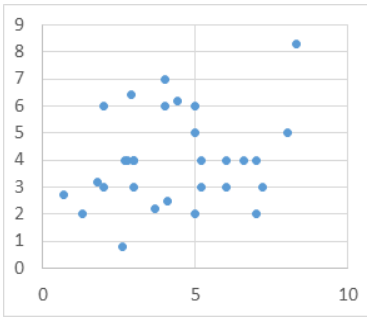

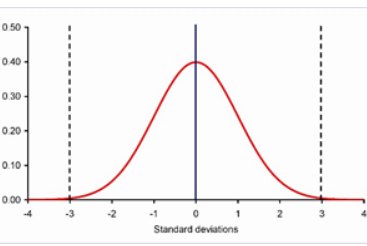
πίνακες. Η Εικόνα 59 παρέχει παραδείγματα των πιο κοινών εργαλείων οπτικοποίησης δεδομένων.

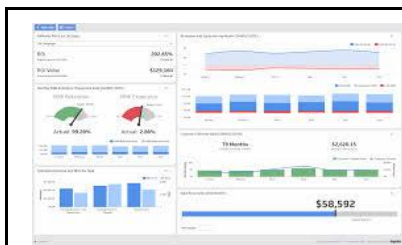
#### Βήμα 4: Αναπτύξτε τις οπτικοποιήσεις σας

Τα μέλη της ομάδας που έχουν δεξιότητες και εμπειρία σε ψηφιακό λογισμικό μπορούν να αναπτύξουν οπτικοποιήσεις δεδομένων χρησιμοποιώντας τα πρωτότυπα που αναπτύχθηκαν σε μια μικρή ομάδα ή σε ένα εργαστήριο. Ορισμένα από αυτά τα εργαλεία οπτικοποίησης μπορούν να δημιουργηθούν στο Microsoft Excel, εάν αυτό είναι το λογισμικό που χρησιμοποιείτε για την οργάνωση και την ανάλυση των δεδομένων σας. Για πολλά, ωστόσο, θα χρειαστείτε τη βοήθεια ενός μέλους της ομάδας που είναι εξειδικευμένο σε ψηφιακό λογισμικό και στην οπτικοποίηση. Η συνεργασία μεταξύ ειδικών στην ψηφιακή τεχνολογία και προσωπικού ΠΑΛΜ θα είναι αναγκαία για πιο σύνθετες οπτικοποιήσεις.

**Εικόνα 60: Παραδείγματα και σενάρια χρήσης εργαλείων οπτικοποίησης δεδομένων**

Εργαλείο	Χρήση
	<p><b>Ραβδόγραμμα</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρουσιάζει πολλές απαντήσεις σε διαφορετικές υποομάδες ή χρονικά σημεία.</li> <li>• Χρήσιμο κατά την παρουσίαση διάφορων απαντήσεων για λίγες μόνο υποομάδες ή χρονικά σημεία.</li> <li>• Δεν ενδείκνυται όταν οι απαντήσεις που δίνονται είναι αριθμητικές ή ίσες με 100% συνολικά.</li> </ul>
	<p><b>Διάγραμμα σωρευμένων στηλών</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρουσιάζει τη διακύμανση σε πολλές μεταβλητές ή επιλογές μεταξύ διαφορετικών υποομάδων σε διαφορετικές ερωτήσεις ή διαφορετικά χρονικά σημεία.</li> <li>• Χρήσιμο κατά τη σύγκριση τμημάτων ενός συνόλου μεταξύ διαφορετικών υποομάδων.</li> <li>• Δεν ενδείκνυται όταν τα σύνολα δεν ισούνται με 100% ή όταν αντιπροσωπεύουν μόνο μία υποομάδα ή χρονική στιγμή.</li> </ul>

	<p><b>Κυκλικό διάγραμμα</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρουσιάζει τη σύνθεση του συνόλου δεδομένων όταν τα συστατικά μέρη έχουν άθροισμα 100%.</li> <li>• Χρήσιμο κατά την επίδειξη των διαφορετικών υποομάδων ή δημογραφικών στοιχείων που εκπροσωπούνται σε ένα σύνολο δεδομένων.</li> <li>• Δεν ενδείκνυται όταν εκπροσωπούνται πολλά (περισσότερα από πέντε, κ.λπ.) σημεία δεδομένων ή όταν το σύνολο δεν ισούται με 100%.</li> </ul>
	<p><b>Γραμμικό διάγραμμα</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρουσιάζει τις τάσεις σε διαφορετικά χρονικά σημεία.</li> <li>• Χρήσιμο κατά την παρακολούθηση της αλλαγής σε πολλά χρονικά σημεία.</li> <li>• Δεν ενδείκνυται για την παρουσίαση αθροιστικών δεδομένων ή κατά τη σύγκριση πολλών (περισσότερων από πέντε) διαφορετικών τάσεων.</li> </ul>
	<p><b>Διάγραμμα διασποράς</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρουσιάζει τη σχέση μεταξύ δύο συνεχών μεταβλητών (δηλαδή της ποσότητας συγκομιδής ή της κλίμακας αξιολόγησης) ή την κατανομή εντός ενός συνόλου δεδομένων.</li> <li>• Χρήσιμο κατά την αναζήτηση μοτίβων ή ακραίων τιμών και για συσχέτιση σε μεγάλα σύνολα δεδομένων.</li> <li>• Δεν ενδείκνυται όταν χρησιμοποιούνται δυαδικές (ναι/όχι κ.λπ.) μεταβλητές ή με πολύ λίγα σημεία δεδομένων.</li> </ul>
	<p><b>Θερμικός χάρτης</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρουσιάζει την κατανομή των αποτελεσμάτων σε μια γεωγραφική περιοχή, όπου οι μεγαλύτερες κατανομές απεικονίζονται με μεγαλύτερη («θερμότερη») ένταση χρώματος (σε αυτή την περίπτωση, κόκκινο).</li> <li>• Χρήσιμος όταν καλύπτει μια ολόκληρη περιοχή ή περιφέρεια.</li> <li>• Δεν ενδείκνυται για να επιδειχθεί η αλλαγή εντός μιας υποομάδας ή μεταξύ διαφορετικών χρονικών σημείων.</li> </ul>
	<p><b>Γραμμικό ιστόγραμμα</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρουσιάζει την κατανομή με ένα εύρος αριθμητικών δεδομένων.</li> <li>• Χρήσιμο όταν αναζητάτε το εύρος που συνοδεύει μια μέση τιμή.</li> <li>• Δεν ενδείκνυται κατά την παρουσίαση κατηγορικών δεδομένων (δεδομένων που μπορούν να χωριστούν σε αλληλοαποκλειόμενες ομάδες) ή πολλών απαντήσεων ή κατά την παρακολούθηση αλλαγών με την πάροδο του χρόνου.</li> </ul>



### Πίνακες δεδομένων

Παρουσιάζουν οπτικά μια συλλογή βασικών σημείων δεδομένων για την παρακολούθηση της κατάστασης ενός έργου. Ένας πίνακας μπορεί να περιλαμβάνει πολλά εργαλεία οπτικοποίησης ως δευτερεύοντα στοιχεία του.

## 5.5 Ερμηνεία ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων

Η ποσοτική ανάλυση παράγει συχνότητες, μέσους όρους και επίπεδα διαφοράς που υπάρχουν στα δεδομένα σας. Η ποιοτική ανάλυση εντοπίζει θεματικές ενότητες και μοτίβα. Και οι δύο τύποι ανάλυσης πρέπει να ερμηνευτούν για να βγάλουν νόημα οι πληροφορίες που σας προσφέρουν. Μαζί με την ομάδα σας και άλλα σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη, ερμηνεύετε το σύνολο δεδομένων σας δίνοντας νόημα σε αυτό. Το νόημα που του δίνετε είναι η ιστορία του έργου σας, η ιστορία που θα χρησιμοποιήσετε για να λάβετε αποφάσεις για το έργο και να μοιραστείτε τα αποτελέσματά σας με άλλους.

Όπως και με την ανάλυση, τα έγγραφα προγραμματισμού σας θα σας βοηθήσουν να αποφασίσετε πότε να προβείτε σε ερμηνεία. Ερμηνεύετε αφότου αναλύσετε και οπτικοποιήσετε, αν και η διαδικασία είναι συχνά επαναληπτική. Η ερμηνεία σας μπορεί να οδηγήσει στην ανάγκη για συλλογή περισσότερων δεδομένων και περαιτέρω ανάλυση και ερμηνεία, και ούτω καθεξής. Δεν υπάρχει προκαθορισμένη διαδικασία για την ερμηνεία δεδομένων, αλλά υπάρχουν αρκετές συνιστώμενες πρακτικές για τη βελτίωση της ερμηνείας των δεδομένων σας μέσω ενισχυμένης συμμετοχής και κριτικής σκέψης. Αυτές περιλαμβάνουν:

- δημιουργία οπτικοποιήσεων των αποτελεσμάτων σας για να βοηθήσετε τους ανθρώπους να κατανοήσουν καλύτερα και να ερμηνεύσουν τα δεδομένα σας, φροντίζοντας οι οπτικοποιήσεις σας να χρησιμοποιούνται για να δώσουν την πλήρη εικόνα των δεδομένων και να μην είναι παραπλανητικές·
- τριγωνοποίηση των δεδομένων σας με παρουσίαση των αποτελεσμάτων τόσο της ποσοτικής όσο και της ποιοτικής ανάλυσης μαζί, ώστε να μπορείτε να συγκρίνετε τα αποτελέσματα·
- σύγκληση συνάντησης ενδιαφερόμενων μερών για την ερμηνεία των δεδομένων. Αυτή η συνάντηση θα πρέπει να περιλαμβάνει ενδιαφερόμενα μέρη με διαφορετικές οπτικές γωνίες για το έργο. Η συμπερίληψη πολλών οπτικών γωνιών στην ερμηνεία σας είναι κρίσιμη για τη δημιουργία πληροφοριών που θα είναι χρήσιμες και αξιόπιστες για να βοηθήσουν το έργο να βελτιωθεί·
- προγραμματισμός επαρκούς χρονικού διαστήματος για την ανάλυση και την ερμηνεία δεδομένων. Όπως υποδεικνύεται σε όλο αυτό το κεφάλαιο, η διαδικασία ανάλυσης και ερμηνείας απαιτεί χρόνο. Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι αυτές οι διαδικασίες αποτελούν μέρος του συνολικού σχεδίου υλοποίησης του έργου·

- διασφάλιση ότι οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες της ερμηνείας είναι σαφείς. Συνήθως, η ομάδα ΠΑΛΜ κάνει την αρχική ανάλυση, ενώ το προσωπικό του έργου οργανώνει και συντονίζει τα συμβάντα ερμηνείας.

Καθώς η ομάδα σας και τα ενδιαφερόμενα μέρη αναλαμβάνουν την ερμηνεία των δεδομένων, πρέπει να εξετάσετε την ερμηνεία σας (και τα επακόλουθα αποτελέσματα και συστάσεις) υπό το ίδιο πρίσμα που χρησιμοποιήσατε για να ελέγξετε την ποιότητα των δεδομένων. Για παράδειγμα:

- **Εγκυρότητα** Η ερμηνεία σας θεωρείται πιο έγκυρη εάν μπορείτε να αποδείξετε σαφώς ότι βασίζεται σε δεδομένα που την υποστηρίζουν άμεσα.
- **Αξιοπιστία** Η ερμηνεία σας θα θεωρηθεί πιο αξιόπιστη εάν μπορείτε να αποδείξετε τη συνέπεια των μεθόδων ανάλυσης δεδομένων σας και τη χρήση τους σε πολλά σύνολα δεδομένων.
- **Ακεραιότητα** Η ερμηνεία σας θα θεωρηθεί ότι έχει μεγαλύτερη ακεραιότητα εάν μπορείτε να αποδείξετε ότι βασίζεται σε διαδικασίες συλλογής και ανάλυσης δεδομένων που είναι σχετικά απαλλαγμένες από σφάλματα και μεροληψία.

### **Περιορισμοί δεδομένων που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία**

Η διαδικασία ερμηνείας σας πρέπει να λαμβάνει υπόψη ότι ο τύπος των δεδομένων που έχετε περιορίζει την ικανότητά σας να κάνετε ερμηνείες και να καταλήγετε σε συμπεράσματα. Οι επιλεγμένες μέθοδοι συλλογής δεδομένων και τα σχετικά σχέδια δειγματοληψίας *καθορίζουν* (χρησιμοποιώντας τα πρότυπα που περιγράφονται παραπάνω) τον τύπο και την ποιότητα των δεδομένων που έχετε διαθέσιμα. Ο τύπος των δεδομένων που έχετε καθορίζει τον τύπο των ελέγχων που μπορείτε να κάνετε και, επομένως, το είδος των συμπερασμάτων και των συστάσεων που μπορείτε να αναπτύξετε. Και, κατά την ερμηνεία των δεδομένων, πρέπει πάντα να γνωρίζετε και να συνυπολογίζετε στην ερμηνεία σας τους διάφορους τύπους μεροληψίας που μπορεί να υπάρχουν. Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι περιορισμών και μεροληψίας που πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- **Περιορισμοί που σχετίζονται με τον τύπο των δεδομένων** Με τα ποιοτικά δεδομένα, πρέπει να είστε πολύ σαφείς σχετικά με το γεγονός ότι τα δεδομένα σας αντιπροσωπεύουν μόνο τις αντιλήψεις των ατόμων που συμμετέχουν στις συζητήσεις ομάδων εστίασης ή στο σύνολο των συνεντεύξεων. Δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται για ευρείες γενικεύσεις σχετικά με τον πληθυσμό. Ωστόσο, αυτές οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη άλλων ευρημάτων, όπως αυτά που προκύπτουν με τη χρήση ποσοτικών δεδομένων.

Τα ποσοτικά δεδομένα δημιουργούν διαφορετικές ερμηνευτικές προκλήσεις. Θεωρητικά, τα ποσοτικά δεδομένα, εάν συλλεχθούν και αναλυθούν επιμελώς, μπορούν να σας βοηθήσουν να γενικεύσετε και να κάνετε δηλώσεις για τη συσχέτιση, ακόμη και την αιτιώδη συνάφεια. Ωστόσο, η συλλογή ποσοτικών δεδομένων είναι από τη φύση της αρκετά περιορισμένη ως προς το εύρος των πληροφοριών που συλλέγει. Οι απαντήσεις «ναι» ή «όχι» είναι σαφείς και συνοπτικές. Όμως, δεν σας λένε όλη την ιστορία. Τα ποσοτικά δεδομένα μπορούν να σας πουν αν συνέβη κάτι, αλλά πιθανώς όχι γιατί. Όποτε είναι δυνατόν, συνδυάστε ποσοτικές ερμηνείες δεδομένων με υποστηρικτικές ερμηνείες από ποιοτικά δεδομένα.

- **Περιορισμοί που σχετίζονται με τη δειγματοληψία** Τώρα γνωρίζετε ότι υπάρχουν διαφορετικές μεθοδολογίες δειγματοληψίας. Η μέθοδος δειγματοληψίας και το μέγεθος του δείγματός σας

έχουν αντίκτυπο στο είδος της ανάλυσης και της ερμηνείας που μπορείτε να πραγματοποιήσετε. Για παράδειγμα, η τυχαία δειγματοληψία σας επιτρέπει να γενικεύσετε στον ευρύτερο πληθυσμό από τον οποίο επιλέχθηκε το δείγμα. Εάν τα αποτελέσματά σας εμπίπτουν στο επιθυμητό περιθώριο σφάλματός σας, μπορείτε στη συνέχεια να κάνετε πιο βέβαιες δηλώσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο το έργο σας μπορεί να ωφελήσει άλλους.

Η σκόπιμη δειγματοληψία, από την άλλη πλευρά, χρησιμοποιείται για την καλύτερη κατανόηση ενός συγκεκριμένου πλαισίου ή μιας κατάστασης, συνήθως ενός πλαισίου στο οποίο ελπίζετε να τριγωνοποιήσετε τα δεδομένα. Μερικές φορές, οι καλύτερες προσπάθειές σας να συλλέξετε δεδομένα σύμφωνα με το σχέδιο σκόπιμης δειγματοληψίας σας είναι ανεπιτυχείς. Για παράδειγμα, ίσως μπορέσατε να πραγματοποιήσετε μόνο μία συζήτηση ομάδας εστίασης με μικρές οικογένειες, ενώ έχετε τρία σύνολα δεδομένων από μεγαλύτερες οικογένειες. Τυχόν αποτελέσματα που αναφέρετε πρέπει να λαμβάνουν υπόψη αυτήν την κατάσταση και να την καθιστούν σαφή.

Επιπλέον, τυχόν ερμηνείες ή συγκρίσεις που κάνετε σχετικά με υποομάδες είναι δυνατές μόνο εάν το επιτρέπει η στρατηγική δειγματοληψίας σας. Εάν τα σχέδια ανάλυσής σας προσδιόρισαν ομάδες με βάση το μέγεθος των νοικοκυριών και οι μέθοδοι συλλογής σας εμπεριείχαν αυτήν τη διαστρωμάτωση (δηλαδή συλλέξατε πληροφορίες τόσο από μεγάλα όσο και από μικρά νοικοκυριά), τότε θα είστε σε θέση να αναλύσετε και να ερμηνεύσετε τα δεδομένα σας χρησιμοποιώντας αυτές τις υποομάδες. Εάν τα δεδομένα σας δεν συλλέχθηκαν με αυτόν τον τρόπο, τότε δεν μπορείτε να κάνετε αυτές τις διακρίσεις.

- **Περιορισμοί που σχετίζονται με την ποιότητα των δεδομένων** Με οποιαδήποτε δεδομένα, πρέπει να είστε σαφείς σχετικά με τυχόν υπάρχοντα ζητήματα ποιότητας και τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ερμηνεία σας. Οι πληροφορίες που συλλέγετε δεν θα είναι ποτέ τέλειες. Από τα ερωτηματολόγια θα λείπουν απαντήσεις, οι επικεφαλής των ομάδων εστίασης μπορεί να επηρεάσουν ακούσια τους ερωτώμενους, και οι απαντήσεις που δηλώνονται από τα ίδια τα άτομα μπορεί να μην είναι σωστά κατανοητές. Η ερμηνεία τόσο των ποσοτικών όσο και των ποιοτικών δεδομένων πρέπει να ενσωματώνει την κατανόησή σας για τυχόν ζητήματα ποιότητας των δεδομένων.

Για παράδειγμα, φανταστείτε ότι μετά την υλοποίηση του ερωτηματολογίου στο χωριό 1, το προσωπικό της UNITAS διαπίστωσε ότι η έννοια «*αρκετό νερό για να καλύψει τις ανάγκες του νοικοκυριού*» δεν μεταφράστηκε καλά. Οι ερωτώμενοι δεν κατάλαβαν την ερώτηση και έτσι έδωσαν απαντήσεις που δεν είχαν νόημα. Αυτό ανακαλύφθηκε μετά την ανασκόπηση των δεδομένων, και η μετάφραση βελτιώθηκε για όλες τις μελλοντικές χρήσεις του ερωτηματολογίου. Ωστόσο, τυχόν δεδομένα που συλλέγονται σχετικά με αυτήν την ερώτηση από το χωριό 1 θα πρέπει να αντιμετωπιστούν πολύ προσεκτικά και ενδεχομένως να μη συμπεριληφθούν στην ερμηνεία.

Πρέπει να υπάρχει διαφάνεια σχετικά με όλους τους περιορισμούς της ανάλυσης και της ερμηνείας σας. Για παράδειγμα, όταν γράφετε τα ευρήματά σας σε μια αναφορά, φροντίστε να συμπεριλάβετε τους περιορισμούς μαζί με αυτά.

- **Περιορισμοί που σχετίζονται με τη μεροληψία**

Η μεροληψία έχει ήδη αναφερθεί σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Να θυμάστε ότι η μεροληψία μπορεί να οριστεί ως οποιαδήποτε τάση ή απόκλιση από την αλήθεια στη συλλογή, ανάλυση, ερμηνεία και ακόμη και δημοσίευση και κοινοποίηση των δεδομένων. Υπάρχουν διάφοροι τύποι μεροληψίας, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των δεδομένων σας και να εξηγηθούν στις κοινοποιήσεις σας. Είναι σχεδόν αδύνατο να εξαλείψετε κάθε μεροληψία από την εργασία ΠΑΛΜ σας. Ωστόσο, η απλή διαφάνεια σχετικά με αυτήν τη μεροληψία αυξάνει την εμπιστοσύνη που θα έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη στα συμπεράσματα και τις διαδικασίες σας.

**Δειγματοληπτική μεροληψία** είναι όταν ορισμένοι τύποι ερωτώμενων είναι πιο πιθανό από άλλους να συμπεριληφθούν στο δείγμα σας, όπως η δειγματοληψία ευκολίας και η μεροληψία εθελοντικής ανταπόκρισης. Αυτή η μεροληψία θέτει σε κίνδυνο την εγκυρότητα του τυχαίου δείγματος σας.

**Μεροληψία της ανάλυσης δεδομένων** προκύπτει όταν η ανάλυσή σας περιλαμβάνει, σκοπίμως ή ακούσια, πρακτικές όπως:

- αποκλεισμό δεδομένων που δεν υποστηρίζουν το συμπέρασμά σας·
- χρήση στατιστικών ελέγχων που είναι ακατάλληλοι για το σύνολο δεδομένων.

**Μεροληψία της ερμηνείας δεδομένων** προκύπτει όταν η ερμηνεία σας δεν αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα των δεδομένων. Για παράδειγμα, η ομάδα ανάλυσης ενδέχεται:

- να γενικεύσει τα αποτελέσματα στον ευρύτερο πληθυσμό, ενώ ισχύουν μόνο για την ομάδα που έχετε μελετήσει·
- να βγάλει συμπεράσματα σχετικά με την αιτιώδη συνάφεια όταν τα σχέδια δειγματοληψίας και συλλογής δεν το καθιστούν δυνατό·
- να αγνοήσει σφάλματα τύπου I και τύπου II.

**Μεροληψία δημοσίευσης και κοινοποίησης δεδομένων** Αυτό συμβαίνει όταν εκείνοι που δημοσιεύουν ή αναφέρουν τα αποτελέσματα του έργου παραλείπουν, για παράδειγμα, να εξετάσουν όλα τα αποτελέσματα εξίσου, είτε θετικά είτε αρνητικά. Για παράδειγμα, υπάρχουν πολλές δημοσιευμένες και κοινοποιημένες ιστορίες επιτυχίας, αλλά όχι τόσο πολλές ιστορίες «αποτυχίας» ή «διδασμάτων».

### **Συμμετοχή: Συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη για την επικύρωση των θεματικών ενοτήτων και των συμπερασμάτων της ανάλυσης δεδομένων**

Η επικύρωση ή ο έλεγχος των θεματικών ενοτήτων και των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση δεδομένων είναι πάντα σημαντικό μέρος της διαδικασίας. Υπάρχουν σαφή οφέλη από τη συμπερίληψη πολλών ενδιαφερομένων μερών κατά την επικύρωση θεματικών ενοτήτων και συμπερασμάτων.

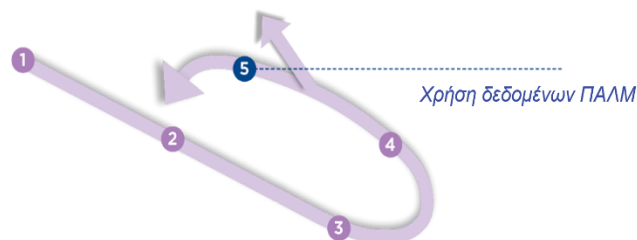
Ο απλούστερος τρόπος για να επικυρώσετε τις θεματικές ενότητες και τα συμπεράσματα της ανάλυσης δεδομένων είναι απλά να ρωτήσετε τις πηγές δεδομένων εάν έχετε αποτυπώσει σωστά τις απόψεις και τις σκέψεις τους μέσω των θεματικών ενοτήτων που δημιουργήσατε. Συμπεριλαμβάνοντας πολλές, ποικίλες οπτικές γωνίες, είναι πιο πιθανό να ζητήσετε αντικρουόμενες εξηγήσεις για τα αποτελέσματα που βλέπετε. Ένας τρόπος για να προωθήσετε αυτήν τη δυναμική είναι να ζητήσετε από τον εαυτό σας και άλλα άτομα να αναλάβουν τον ρόλο του «δύσπιστου». Στο πλαίσιο αυτό, τα ενδιαφερόμενα μέρη ερωτώνται *«Κι αν αυτό που βρήκα ΔΕΝ είναι αλήθεια;»* Η επικύρωση των αποτελεσμάτων σας μέσω πολλών οπτικών γωνιών ενδιαφερομένων μερών μπορεί να βοηθήσει στην αποκάλυψη μεροληψίας που μπορεί να έχει παρεισφρήσει στην ανάλυση συνειδητά ή ασυνείδητα.

- Μπορείτε να σκεφτείτε ένα παράδειγμα όπου οι θεματικές ενότητες και τα συμπεράσματα της ανάλυσης δεδομένων σας ήταν ελλιπή ή μεροληπτικά;
- Θα είχαν βελτιωθεί τα αποτελέσματα με τη συμπερίληψη ποικίλων οπτικών γωνιών ενδιαφερομένων μερών; Πώς;
- Ποια πρακτικά μέτρα θα μπορούσατε να λάβετε για να συνεργαστείτε στενότερα με τα ενδιαφερόμενα μέρη κατά την επικύρωση των θεματικών ενοτήτων και των συμπερασμάτων της ανάλυσης δεδομένων;

## Κεφάλαιο 6: Χρήση δεδομένων ΠΑΛΜ

### 6.1 Εισαγωγή

Πλέον έχετε φτάσει στη φάση που πολλοί θεωρούν την πιο σημαντική στον κύκλο ΠΑΛΜ, όπου έχετε την ευκαιρία – και την υποχρέωση – να χρησιμοποιήσετε τις πληροφορίες ΠΑΛΜ σας για να τεκμηριώσετε αποφάσεις. Πράγματι, μια πειθαρχημένη εστίαση στην τελική χρήση των πληροφοριών θα έχει τεκμηριώσει τις αποφάσεις σας καθ' όλη τη διάρκεια των διαδικασιών που περιγράφονται στα κεφάλαια 1 έως 5.



Τα δεδομένα ΠΑΛΜ είναι κρίσιμα για τη διαχείριση έργου και ΠΑΛΜ και για την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων του έργου στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Σε αυτό το κεφάλαιο, εξετάζουμε τον σκοπό και την πρακτική της χρήσης δεδομένων ΠΑΛΜ για την τεκμηρίωση της διαχείρισης και της κατεύθυνσης του έργου μέσω της μελέτης της προσαρμοστικής διαχείρισης. Αυτό το κεφάλαιο περιλαμβάνει επίσης καθοδήγηση για την κάλυψη των αναγκών πληροφόρησης των βασικών ενδιαφερόμενων μερών, ιδίως στους τομείς της προόδου και της υποβολής αναφορών αξιολόγησης.

**Μέχρι το τέλος αυτού του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:**

- ✓ προσδιορίσετε τις βασικές αρχές της προσαρμοστικής διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο ενσωματώνονται στον κύκλο ΠΑΛΜ
- ✓ περιγράψετε πώς χρησιμοποιούνται τα δεδομένα στην υποβολή αναφορών και την επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη

### 6.2 Προσαρμοστική διαχείριση

Προκειμένου να συμβάλουν στη βελτίωση του έργου, οι πληροφορίες ΠΑΛΜ θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως μέρος της συνεχιζόμενης λήψης αποφάσεων του έργου. Η προσαρμοστική διαχείριση, όπως μελετήθηκε στο κεφάλαιο 4, ενθαρρύνει και υποστηρίζει αυτήν τη διαδικασία. Η αποτελεσματική προσαρμοστική διαχείριση συλλέγει και αναλύει δεδομένα παρακολούθησης και ανατροφοδότησης του έργου για να βοηθά το προσωπικό του έργου να λαμβάνει συνεργατικές, έγκαιρες και τεκμηριωμένες αποφάσεις, ώστε να διασφαλίσει ότι οι δραστηριότητες του έργου έχουν τον επιδιωκόμενο αντίκτυπο στους συμμετέχοντες εντός του εγκεκριμένου χρόνου, αντικειμένου και προϋπολογισμού.

Οι project managers χρειάζονται ακριβείς, σχετικές και επίκαιρες πληροφορίες για:

- να τεκμηριώνουν τις συνεχιζόμενες αποφάσεις επίλυσης προβλημάτων και ορθής διαχείρισης·
- να κατανοούν τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων και τα επίπεδα ικανοποίησής τους από το έργο·
- να απαντούν στην ανατροφοδότηση των μελών της κοινότητας, τόσο των συμμετεχόντων όσο και των μη συμμετεχόντων.

Η προσαρμοστική διαχείριση συμβάλλει επίσης στην εσωτερική και εξωτερική μάθηση. Σε ένα έργο που υιοθετεί προσαρμοστική διαχείριση, η μάθηση δεν είναι μια παράλληλη ή αυτόνομη δραστηριότητα, αλλά μια βασική δραστηριότητα που αποτελεί μέρος της υλοποίησης του έργου και σας βοηθά να κάνετε αλλαγές έτσι ώστε να κάνετε «τα σωστά πράγματα» με «τον σωστό τρόπο» για «τους σωστούς ανθρώπους». Υιοθετώντας προσαρμοστική διαχείριση, τα άτομα και οι ομάδες όχι μόνο μαθαίνουν, αλλά και είναι πιο υπεύθυνα προς τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς αποκρίνονται στα δεδομένα και την ανατροφοδότηση του έργου.

Προκειμένου να καταδειχθεί η αξία της προσαρμοστικής διαχείρισης, η Εικόνα 61 την αντιπαραβάλλει με πιο παραδοσιακές προσεγγίσεις διαχείρισης.

**Εικόνα 61: Παραδοσιακή έναντι προσαρμοστικής διαχείρισης έργου<sup>29</sup>**

Παραδοσιακή διαχείριση	Προσαρμοστική διαχείριση
Η ηγεσία ενθαρρύνει την τυποποίηση και τον έλεγχο	Η ηγεσία ενθαρρύνει την αλληλεπίδραση και την αλλαγή
Οι προσπάθειες αλλαγής κατευθύνονται από πάνω προς τα κάτω	Η αλλαγή είναι αναδυόμενη και εξαρτάται από το πλαίσιο
Βασίζεται στον προγραμματισμό της διαχείρισης και την εκτέλεση επαναλαμβανόμενων καθηκόντων	Βασίζεται στις ικανότητες και τις διαδικασίες των οργανισμών για τη δημιουργία καινοτομίας στην καθημερινή απόδοση

Μια κουλτούρα προσαρμοστικής διαχείρισης προκύπτει από μια σειρά σκόπιμων επενδύσεων που σχετίζονται με τον σχεδιασμό του έργου, τη στελέχωση, τον προϋπολογισμό, τη λήψη αποφάσεων και πολλά άλλα. Ένα έργο που υιοθετεί προσαρμοστική διαχείριση θα απαντήσει καταφατικά στις ερωτήσεις της Εικόνας 62.

<sup>29</sup> Valters C, Cummings C, Nixon H. 2016. [Putting learning at the centre: Adaptive development programming in practice](#). Overseas Development Institute.

**Εικόνα 62: Είναι το έργο σας σχεδιασμένο έτσι ώστε να προωθήει την προσαρμοστική διαχείριση;**

<p><b>Διαθέτει το έργο σας πόρους για την υποστήριξη της μάθησης;</b></p>	<p><b>Το έργο σας το κάνει αυτό...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• παρέχοντας τον προϋπολογισμό, τους πόρους και τον χρόνο για δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μάθηση·</li> <li>• προσλαμβάνοντας προσωπικό που δείχνει πάθος και περιέργεια και που είναι πρόθυμο να αμφισβητήσει τις συνήθεις λειτουργικές διαδικασίες και να πάρει ρίσκα.</li> </ul>
<p><b>Οι αποφάσεις του έργου τεκμηριώνονται από δεδομένα που βασίζονται σε αποδεικτικά στοιχεία;</b></p>	<p><b>Το έργο σας το κάνει αυτό...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• προωθώντας ένα ασφαλές περιβάλλον για να μιλήσουν τα άτομα, ακόμη και όταν οι απόψεις τους διαφέρουν από εκείνες της πλειοψηφίας ή του επικεφαλής της ομάδας·</li> <li>• χρησιμοποιώντας σκοπίμως και ορθά αποδεικτικά στοιχεία από πολλές πηγές στην ανάλυση και την ερμηνεία·</li> <li>• δημιουργώντας χρονικά συναφή και ακριβή δεδομένα για την τεκμηρίωση του σχεδιασμού, του προγραμματισμού και της υλοποίησης του έργου·</li> <li>• χρησιμοποιώντας ανατροφοδότηση από τα ενδιαφερόμενα μέρη ως μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.</li> </ul>
<p><b>Δέχεται και ενθαρρύνει το έργο σας την αλλαγή;</b></p>	<p><b>Το έργο σας το κάνει αυτό...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ενθαρρύνοντας την ευελιξία, την προσαρμοστικότητα και την επιχειρηματικότητα·</li> <li>• επανεξετάζοντας τα μοντέλα λογικής και τα σχέδια υλοποίησης για την προώθηση της μάθησης·</li> </ul>

### 6.3 Υποβολή αναφορών προόδου

Έχετε ήδη δει ότι η χρήση δεδομένων είναι κάτι πολύ περισσότερο από τη δημιουργία των απαιτούμενων αναφορών. Ωστόσο, οι υψηλής ποιότητας, διαφανείς αναφορές σύμφωνα με τις απαιτήσεις του χρηματοδοτικού οργανισμού σας ή άλλων εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών είναι ζωτικής σημασίας. Η καλή αναφορά καταγράφει και εξηγεί τόσο τις επιτυχίες όσο και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει το έργο και προσφέρει αποδεικτικά στοιχεία ισχυρής αξιολογικής σκέψης στην αναζήτηση λύσεων.

Η υποβολή αναφορών και η επικοινωνία μπορούν να θεωρηθούν ως το αποκορύφωμα της διαδικασίας ανάλυσης των δεδομένων σας, αναγνωρίζοντας ότι οι τρόποι με τους οποίους επιλέγετε να συμπεριλάβετε πληροφορίες στις αναφορές σας είναι το τελικό στάδιο της ερμηνείας. Οι παρακάτω οδηγίες είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία αναφορών που έχουν απήχηση στα ενδιαφερόμενα μέρη και είναι χρήσιμες.

- Συμβουλευτείτε το σχέδιο επικοινωνίας του έργου σας και τον χάρτη ροής δεδομένων  
Αυτή η ανασκόπηση θα σας υπενθυμίσει το κοινό στο οποίο θα κοινοποιήσετε, τον σκοπό και το χρονοδιάγραμμα της κοινοποίησης.
- Προσδιορίστε ή αναπτύξτε υποδείγματα αναφορών

Μην καταβάλλετε περιττές προσπάθειες όσον αφορά την υποβολή αναφορών. Πρώτα μάθετε αν ο οργανισμός ή το έργο σας διαθέτει ήδη ένα υπόδειγμα αναφοράς που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε. Εάν πρέπει να δημιουργήσετε ένα νέο, ζητήστε από τους συναδέλφους και τα ενδιαφερόμενα μέρη σας παραδείγματα που θεωρούν χρήσιμα και που μπορείτε να προσαρμόσετε για τους σκοπούς σας. Λάβετε υπόψη ότι ο οργανισμός σας ενδέχεται να έχει εσωτερικές διαδικασίες υποβολής αναφορών που πρέπει να ακολουθήσετε. Επίσης, οι χρηματοδοτικοί οργανισμοί συχνά παρέχουν ένα υπόδειγμα αναφοράς και ένα χρονοδιάγραμμα που πρέπει να ακολουθήσετε.

- Προσδιορίστε τις απαιτήσεις υποβολής αναφορών του χρηματοδοτικού οργανισμού  
Οι χρηματοδοτικοί οργανισμοί συχνά καθορίζουν το απαιτούμενο υπόδειγμα αναφοράς και το χρονοδιάγραμμα. Βεβαιωθείτε ότι τα υποδείγματα που προσαρμόζετε ή δημιουργείτε συμμορφώνονται και με αυτές τις απαιτήσεις.

Δεδομένης της σημασίας των αναφορών, πολλοί χρηματοδοτικοί και άλλοι οργανισμοί έχουν δημιουργήσει λεπτομερείς οδηγίες για τον τρόπο δημιουργίας τους. Επικοινωνήστε με τον χρηματοδοτικό οργανισμό σας για οδηγίες σχετικά με την υποβολή αναφορών αξιολόγησης. Για παράδειγμα, η USAID παρέχει εκτενή καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο σύνταξης μιας έκθεσης αξιολόγησης.<sup>30</sup>

## 6.4 Χρήση δεδομένων από το έργο ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα

Στο τέλος του δεύτερου έτους του έργου ΕΕΑ στον ποταμό Δέλτα, η ομάδα της UNITAS πραγματοποίησε μια ετήσια συνάντηση ανασκόπησης, κατά τη διάρκεια της οποίας ανέλυσε τα δεδομένα παρακολούθησης που συλλέχθηκαν μέχρι τότε και επανεξέτασε τα ευρήματα από την ενδιάμεση αξιολόγηση που πραγματοποιήθηκε νωρίτερα μέσα στο έτος.

Τα δεδομένα έδειξαν ότι το έργο δεν είχε καλές επιδόσεις στις προσπάθειές του να επιτύχει τον στρατηγικό του στόχο: «Υπάρχει μειωμένη συχνότητα υδατογενών ασθενειών μεταξύ ΕΕΑ». Ενώ ο δείκτης στρατηγικού στόχου δήλωνε ότι «η συχνότητα υδατογενών ασθενειών μεταξύ ΕΕΑ μειώνεται κατά 30% μέχρι το τέλος του 3ου έτους», τα δεδομένα από την αξιολόγηση έδειξαν ότι η συχνότητα υδατογενών ασθενειών είχε μειωθεί μόνο κατά 5%.

Ωστόσο, ενώ η συχνότητα υδατογενών ασθενειών δεν μειώθηκε όσο αναμενόταν, διάφορα άλλα σημεία δεδομένων έδωσαν μια πιο θετική εικόνα του έργου:

- Τα ποιοτικά δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω συζητήσεων ομάδων εστίασης έδειξαν ότι τα μέλη της κοινότητας και άλλα τοπικά ενδιαφερόμενα μέρη περιέγραψαν το έργο ως πολύ πολύτιμο που οδηγεί σε θετικές αλλαγές για τις κοινότητες.
- Τα δεδομένα σχετικά με το ενδιάμεσο αποτέλεσμα 2 («Τα ΕΕΑ βελτιώνουν τις πρακτικές πλυσίματος των χεριών τους») έδειξαν ότι ενώ τα ποσοστά υιοθέτησης διέφεραν ανάλογα με την κοινότητα, ορισμένες κοινότητες είχαν σημειώσει σημαντική πρόοδο προς την επίτευξη των στόχων τους για την υιοθέτηση πλυσίματος των χεριών.

<sup>30</sup> USAID, Bureau for Policy Planning and Learning. 2013. [Evaluation report template](#).

Η ετήσια προθεσμία υποβολής αναφορών του χρηματοδοτικού οργανισμού του έργου απείχε έναν μήνα, και η ομάδα της UNITAS δεν ήταν σίγουρη πώς να ερμηνεύσει τα δεδομένα. Ορισμένα μέλη ανησυχούσαν ότι το έργο ήταν θεμελιωδώς ελαττωματικό. Ανησυχούσαν ότι είτε η θεωρία της αλλαγής ήταν λανθασμένη είτε ότι τους είχε διαφύγει μια κρίσιμη υπόθεση. Άλλα μέλη θεώρησαν ότι υπήρχαν αντικρουόμενα μηνύματα στα δεδομένα, και ήταν πολύ νωρίς να υποθέσουν ότι το έργο ήταν ελαττωματικό.

Η υπεύθυνη ΠΑΛΜ της UNITAS ζήτησε περισσότερο χρόνο για να αναλύσει περαιτέρω τα σύνολα δεδομένων.

Πρώτα, ανέλυσε τα δεδομένα που σχετίζονται με τη μείωση της συχνότητας ασθενειών, διαχωρίζοντας τα αποτελέσματα ανά φύλο. Προσπάθησε να προσδιορίσει εάν τα ποσοστά μείωσης διέφεραν μεταξύ των νοικοκυριών με επικεφαλής άνδρες και γυναίκες. Ωστόσο, τα επιμερισμένα δεδομένα δεν παρείχαν πρόσθετες πληροφορίες.

Αφού πραγματοποίησε αρκετούς πρόσθετους υπολογισμούς, η σύμβουλος ΠΑΛΜ χρησιμοποίησε τα υφιστάμενα δεδομένα για να διερευνήσει μια άλλη ερώτηση που ήθελε να ελέγξει: *«Οι κοινότητες που υιοθέτησαν βελτιωμένες πρακτικές πλυσίματος των χεριών μείωσαν τη συχνότητα υδατογενών ασθενειών περισσότερο από τις κοινότητες που δεν το έκαναν;»*

Στη συνέχεια, διαχώρισε τα δεδομένα για τη συχνότητα υδατογενών ασθενειών σε δύο ομάδες: *«κοινότητες υψηλής υιοθέτησης»* που είχαν βελτιώσει τις πρακτικές πλυσίματος των χεριών τους και *«κοινότητες χαμηλής υιοθέτησης»* που δεν είχαν αλλάξει τις πρακτικές πλυσίματος των χεριών τους. Η εξέταση των δεδομένων από τις οπτικές γωνίες αυτών των δύο ομάδων μετέφερε μια εντελώς νέα ιστορία. Ενώ η γενική πρόοδος στη μείωση υδατογενών ασθενειών ήταν ανεπαρκής, η μείωση υδατογενών ασθενειών μεταξύ των κοινοτήτων υψηλής υιοθέτησης ήταν αξιοσημείωτη.

Με αυτήν τη νέα ερμηνεία των δεδομένων, η ομάδα της UNITAS θα μπορούσε να κοινοποιήσει με βεβαιότητα δύο ευρήματα στον χρηματοδοτικό οργανισμό:

1. Η ΘΤΑ δεν ήταν ελαττωματική και παρέμεινε συναφής με το πλαίσιο και το πρόβλημα του έργου.
2. Η επένδυση σε βελτιωμένες πρακτικές πλυσίματος των χεριών ήταν το κλειδί για τη μείωση της συχνότητας υδατογενών ασθενειών.

Η ομάδα της UNITAS οπτικοποίησε τα δεδομένα δημιουργώντας έναν θερμικό χάρτη που απεικόνιζε τις βελτιωμένες πρακτικές πλυσίματος των χεριών ανά χωριό και τον τρόπο με τον οποίο σχετίζονται με τη μείωση υδατογενών ασθενειών. Η αφήγηση της αναφοράς συνέστησε επίσης δραστηριότητες για τη βελτίωση της υιοθέτησης βελτιωμένων πρακτικών πλυσίματος των χεριών σε κοινότητες που δεν τις είχαν υιοθετήσει. Οι προτεινόμενες στρατηγικές περιλάμβαναν:

- προγραμματισμό εκπαιδεύσεων σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, ώστε να μπορούν να παρευρίσκονται μεγαλύτερα παιδιά και νεαροί ενήλικες·
- διασφάλιση ότι οι τοπικές αγορές διέθεταν αρκετό σαπούνι προς αγορά·
- επιβεβαίωση ότι υπήρχε αξιόπιστη πρόσβαση σε νερό και σαπούνι σε όλα τα αποχωρητήρια·

- διεξαγωγή επιμορφωτικών εκπαιδεύσεων για κοινότητες με χαμηλή υιοθέτηση πλυσίματος των χεριών.

Προς απάντηση στην αναφορά, ο χρηματοδοτικός οργανισμός ενέκρινε αλλαγές στα σχέδια του έργου. Αυτές περιλάμβαναν:

- εισαγωγή νέων δραστηριοτήτων στο Logframe του έργου, τον προϋπολογισμό και το διάγραμμα Gantt. Αυτές οι δραστηριότητες περιλάμβαναν επιμορφωτικές εκπαιδεύσεις σε κοινότητες χαμηλής υιοθέτησης και την παρακολούθηση της διαθεσιμότητας σαπουνιού μέσω ελέγχων στην αγορά·
- ενημέρωση του ΣΔΑ και του ΠΠΑΔ ώστε να συμπεριληφθούν νέες υποομάδες ανάλυσης (κοινότητες υψηλής υιοθέτησης και κοινότητες χαμηλής υιοθέτησης).

Στη συνέχεια, οι ενημερώσεις στο σχέδιο του έργου κοινοποιήθηκαν στους επικεφαλής της κοινότητας, οι οποίοι κλήθηκαν να παράσχουν ιδέες για να γίνει η επιμορφωτική εκπαίδευση πιο ελκυστική και αποτελεσματική.

Χρησιμοποιώντας προσεκτικά και επιμελώς τα δεδομένα από το σύστημα ΠΑΛΜ της, η ομάδα της UNITAS κατάφερε να πραγματοποιήσει σημαντικές βελτιώσεις στο έργο. Μέσα από έναν συνδυασμό εύστοχης ερμηνείας, οπτικοποίησης δεδομένων και προσαρμοστικής διαχείρισης, κατά τη διάρκεια των επόμενων 12 μηνών, το έργο κατάφερε να αυξήσει την υιοθέτηση βελτιωμένων συμπεριφορών πλυσίματος των χεριών σε όλες τις κοινότητες ΕΕΑ. Αυτό με τη σειρά του είχε ως αποτέλεσμα το έργο να επιτύχει τον στρατηγικό του στόχο για τη μείωση της συχνότητας υδατογενών ασθενειών.

Με την ολοκλήρωση του τριετούς έργου, η μάθηση από το έργο ΕΕΑ στο ποταμό Δέλτα κωδικοποιήθηκε σε μια μελέτη περίπτωσης που κοινοποιήθηκε εσωτερικά και δημοσιεύθηκε στο ιστολόγιο της UNITAS. Ο project manager της UNITAS έκανε επίσης αρκετές παρουσιάσεις σε συνέδρια σχετικά με τη σχέση μεταξύ των πρακτικών πλυσίματος των χεριών και της μειωμένης συχνότητας υδατογενών ασθενειών.

## Γλωσσάριο

**Αιτιώδης συνάφεια** είναι η ικανότητα να πει κανείς ότι οι αλλαγές σε μία ή περισσότερες μεταβλητές είναι αποτέλεσμα αλλαγών σε άλλες μεταβλητές.

**Ακεραιότητα (δεδομένων)** Τα δεδομένα έχουν ακεραιότητα όταν είναι ακριβή. Τα δεδομένα πρέπει να είναι απαλλαγμένα από το είδος των σφαλμάτων που συμβαίνουν, συνειδητά ή ασυνείδητα, όταν συλλέγονται και υπόκεινται σε διαχείριση.

**Η ακρίβεια (δεδομένων)** σχετίζεται με δείκτες και μεθόδους μέτρησης που είναι λεπτομερείς και αρκετά εστιασμένες ώστε να παρέχουν μια καλή εικόνα του τι συμβαίνει σε ένα έργο.

**Ανάλυση δεδομένων** είναι η διαδικασία που δίνει τάξη, δομή και νόημα στον όγκο των συλλεχθέντων δεδομένων. Μετατρέπει μεμονωμένα δεδομένα σε πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Αυτό επιτυγχάνεται με την εφαρμογή συστηματικών μεθόδων για την κατανόηση των δεδομένων: την αναζήτηση τάσεων, ομαδοποιήσεων ή άλλων σχέσεων μεταξύ διαφορετικών τύπων δεδομένων.

**Η ανάλυση παλινδρόμησης** βοηθά να κατανοήσετε τον τρόπο με τον οποίο οι αλλαγές στις μεταβλητές επηρεάζουν άλλες μεταβλητές. Είναι ένας τρόπος μαθηματικής ταξινόμησης των ανεξάρτητων μεταβλητών που έχουν αντίκτυπο στην εξαρτημένη μεταβλητή. Απαντά στα ερωτήματα: Ποιοι παράγοντες έχουν μεγαλύτερη σημασία; Ποιοι μπορούν να αγνοηθούν; Πώς αλληλοεπιδρούν αυτοί οι παράγοντες μεταξύ τους; Και, ίσως το πιο σημαντικό, πόσο βέβαιοι είναι όλοι αυτοί οι παράγοντες;

**Η ανάλυση συμβολής** είναι μια σταδιακή διαδικασία σαφούς περιγραφής μιας «ιστορίας» συμβολής ακολουθώντας με διαφάνεια τα εξής έξι βήματα:

- Σαφής καθορισμός των ερωτημάτων που πρέπει να απαντηθούν.
- Σαφής καθορισμός της θεωρίας της αλλαγής του έργου και των συναφών κινδύνων για αυτήν.
- Συλλογή υφιστάμενων στοιχείων που υποστηρίζουν τη θεωρία της αλλαγής (εννοιολογικά πλαίσια).
- Σύνθεση και αξιολόγηση της ιστορίας συμβολής του έργου.
- Αναζήτηση πρόσθετων αποδεικτικών στοιχείων όπου είναι απαραίτητο.
- Αναθεώρηση και ολοκλήρωση της ιστορίας συμβολής.

**Ανωνυμοποίηση** Αφαίρεση οποιωνδήποτε αναγνωρίσιμων πληροφοριών από τα δεδομένα, που καθιστά αδύνατη την άντληση πληροφοριών για ένα διακριτό άτομο, ακόμη και από το μέρος που είναι υπεύθυνο για την ανωνυμοποίηση.

**Αξιολόγηση** είναι η επικεντρωμένη στον χρήστη, συστηματική αξιολόγηση του σχεδιασμού, της υλοποίησης και των αποτελεσμάτων ενός εν εξελίξει (ή ολοκληρωμένου) έργου.

**Αξιοπιστία** προκύπτει όταν οι δείκτες και οι μέθοδοι μέτρησης συλλέγουν συνεπή δεδομένα που μπορούν να αναπαραχθούν με την πάροδο του χρόνου.

**Βάση αναφοράς** Η τιμή ενός δείκτη πριν από την υλοποίηση μιας δραστηριότητας, έναντι της οποίας

μπορεί να αξιολογηθεί η επακόλουθη πρόοδος.

**Η γενίκευση** είναι δυνατή όταν τα δεδομένα που συλλέγονται από ένα δείγμα αντιπροσωπεύουν με ακρίβεια τον γενικό πληθυσμό από τον οποίο επιλέχθηκε το δείγμα.

**Τα δεδομένα αναλογίας** εκφράζονται σε αριθμούς, με το προστιθέμενο στοιχείο μιας τιμής «απόλυτου μηδενός».

**Τα δεδομένα διαστήματος** εκφράζονται σε αριθμούς και μπορούν να αναλυθούν στατιστικά.

**Δείγμα** Ένα υποσύνολο του πληθυσμού που επιλέγεται για να μελετηθεί και θα βοηθήσει στην κατανόηση του πληθυσμού ή της κοινότητας στο σύνολό τους.

**Δειγματοληπτική μονάδα** Το άτομο, η κατηγορία ανθρώπων ή το αντικείμενο από το οποίο λαμβάνεται η μέτρηση (παρατήρηση).

**Δειγματοληπτικό πλαίσιο** Ένας συγκεκριμένος κατάλογος μονάδων (οικογένειες, νοικοκυριά, άτομα, παιδιά κ.λπ.) που χρησιμοποιείται για τη δημιουργία ενός δείγματος. Παραδείγματα θα μπορούσαν να είναι ένας κατάλογος απογραφής ή ένας κατάλογος διορισμένων εκπαιδευτικών, ένα αρχείο εγγραφών ή ένας κατάλογος συμμετεχόντων στο έργο.

**Δείκτης** Ένα μέτρο που χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση της προόδου, την παρουσίαση της αλλαγής ή την αξιολόγηση της απόδοσης του έργου.

- **Οι άμεσοι δείκτες** μετρούν την αλλαγή εξετάζοντας άμεσα το φαινόμενο που παρουσιάζει ενδιαφέρον.
- **Οι έμμεσοι δείκτες** μετρούν την αλλαγή εξετάζοντας δείκτες που είναι γενικά αποδεκτοί ως έμμεσοι δείκτες για το φαινόμενο που παρουσιάζει ενδιαφέρον.
- **Οι ποιοτικοί δείκτες** μετρούν κρίσεις, απόψεις, αντιλήψεις και νοοτροπίες σχετικά με μια δεδομένη κατάσταση ή ένα θέμα.
- **Οι ποσοτικοί δείκτες** μετρούν ποσοότητες ή ποσά. Επιτρέπουν τη μέτρηση της προόδου του έργου με τη μορφή αριθμητικών πληροφοριών

**Διάγραμμα Gantt** Ένα ραβδόγραμμα που απεικονίζει το χρονοδιάγραμμα ενός έργου.

**Οι διαδρομές αλλαγής** προσδιορίζουν τις συνδέσεις μεταξύ προϋποθέσεων: τις συναρτήσεις τους και την αλληλουχία τους. Οι περισσότερες πρωτοβουλίες έχουν πολλαπλές διαδρομές που συμβάλλουν στον μακροπρόθεσμο τελικό στόχο.

**Διάμεσος** Το μεσαίο σημείο ενός συνόλου δεδομένων, στο οποίο οι μισές τιμές πέφτουν κάτω από τη διάμεσο και οι μισές πάνω από αυτή.

**Διαχείριση δεδομένων** είναι η διαδικασία διαχείρισης δεδομένων μέσω των φάσεων της ζωής τους, από την καταχώριση δεδομένων έως τον καθαρισμό, την αποθήκευση και την τελική διάθεσή τους.

**Δραστηριότητες** είναι οι εργασίες που θα διεξαχθούν για την παράδοση των εκροών του έργου.

**Η εγκυρότητα** περιγράφει δεδομένα που αντιπροσωπεύουν με ακρίβεια αυτό που πρόκειται να μετρηθεί. Υπάρχουν τρεις τύποι εγκυρότητας:

- **Εγκυρότητα όψης:** Συμφωνούν τα ενδιαφερόμενα μέρη και άλλοι εμπειρογνώμονες ότι τα δεδομένα αποτελούν πραγματικό μέτρο του επιτευχθέντος αποτελέσματος;
- **Απόδοση:** Μπορούν τα δεδομένα να αποδείξουν ρεαλιστικά ότι το έργο προκάλεσε τις αλλαγές που προσδιορίστηκαν;
- **Εγκυρότητα μέτρησης:** Μπορεί η μέθοδος μέτρησης να συλλέξει δεδομένα χρησιμοποιώντας εργαλεία που είναι καλά σχεδιασμένα και περιορίζουν την πιθανότητα σφαλμάτων;

**Ενδιαφερόμενο μέρος** Ένα άτομο που έχει συμφέρον ή/και επιρροή στο έργο.

**Εννοιολογικό πλαίσιο** Ένα δοκιμασμένο μοντέλο που βασίζεται σε αποδεικτικά στοιχεία για μια παρέμβαση ανάπτυξης ή αρωγής.

**Η επαγωγική ανάλυση δεδομένων** επιτρέπει τη χρήση δειγμάτων για να κάνετε γενικεύσεις σχετικά με τους πληθυσμούς από τους οποίους αντλήθηκαν τα δείγματα.

**Οι επικρατούντες μύθοι** είναι λανθασμένες υποθέσεις όπως «πρόσβαση ίσον χρήση», «γνώση ίσον δράση» και «δραστηριότητες ίσον αποτελέσματα».

**Επικρατούσα τιμή** Η πιο συνηθισμένη απάντηση ή τιμή.

**Επιμερισμός** είναι η πρακτική της διαίρεσης των δεδομένων που συλλέγονται από έναν πληθυσμό σε ομάδες σύμφωνα με βασικά χαρακτηριστικά: φύλο, θρησκεία, ηλικία κ.λπ. Ο επιμερισμός επιτρέπει τον προσδιορισμό τάσεων, μοτίβων ή γνώσεων που δεν θα ήταν εμφανή εάν τα δεδομένα εξετάζονταν συνολικά.

**Επίπεδο εμπιστοσύνης** Το ποσοστό όλων των πιθανών δειγμάτων που αναμένεται να περιλαμβάνουν την πραγματική παράμετρο του πληθυσμού.

**Ερμηνεία δεδομένων** είναι η διαδικασία απόδοσης νοήματος στα δεδομένα. Η ερμηνεία απαιτεί κρίσεις που σχετίζονται με τη γενίκευση, τη συσχέτιση και την αιτιώδη συνάφεια και αποσκοπεί στην απάντηση βασικών μαθησιακών ερωτήσεων σχετικά με το έργο.

**Τα ερωτήματα αξιολόγησης** είναι σαφείς δηλώσεις σχετικά με όσα πρέπει να γίνουν γνωστά ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης.

**Ερωτηματολόγιο** Ένα ποσοτικό, δομημένο σύνολο ερωτήσεων που έχει σχεδιαστεί για να αποσπά συγκεκριμένες πληροφορίες από τους ερωτώμενους.

**Ερώτηση ανοικτού τύπου** Μια ερώτηση που επιτρέπει σε κάποιον να δώσει μια ελεύθερη απάντηση με δικά του λόγια.

**Ερώτηση εξόρυξης περιεχομένου** Μια συμπληρωματική ερώτηση που αποσπά περισσότερες λεπτομέρειες ή εξηγήσεις σχετικά με μια απάντηση σε μια ερώτηση χαρτογράφησης περιεχομένου.

**Ερώτηση κλειστού τύπου** Μια ερώτηση που απαιτεί από τον/ην ερωτώμενο/η να επιλέξει από μια προκαθορισμένη λίστα επιλογών απάντησης. Αυτό καθιστά ευκολότερη την αριθμητική κωδικοποίηση

των απαντήσεων, επιτρέποντας την ανάλυση με τη χρήση στατιστικών μοντέλων.

**Ερώτηση χαρτογράφησης περιεχομένου** Μια ερώτηση που αποσκοπεί στην εκκίνηση της εξέτασης ενός θέματος θίγοντας και εξετάζοντας ευρέως ένα ζήτημα.

**Το εύρος** συγκρίνει την υψηλότερη βαθμολογία με τη χαμηλότερη βαθμολογία για να υποδείξει τη διασπορά. Αυτό είναι το απλούστερο μέτρο διασποράς.

**Ημιδομημένη συνέντευξη** Μια καθοδηγούμενη συζήτηση μεταξύ ενός/μιας ερευνητή/ήτριας και ενός/μιας ερωτώμενου/ης. Πρόκειται για ένα ποιοτικό εργαλείο συλλογής δεδομένων που έχει σχεδιαστεί για να διερευνήσει και να κατανοήσει το πλούσιο βάθος και το πλαίσιο των αντιλήψεων, των απόψεων και των ιδεών ενός/μιας ερωτώμενου/ης.

**Θεωρία της αλλαγής** Μια περιεκτική και οπτική περιγραφή του τρόπου με τον οποίο και του λόγου για τον οποίο αναμένεται να συμβεί μια επιθυμητή αλλαγή.

**Καθαρισμός δεδομένων** Ανίχνευση και αφαίρεση σφαλμάτων και ασυνεπειών από τα δεδομένα για τη βελτίωση της ποιότητάς τους.

**Καθοδηγητική ερώτηση** Μια ερώτηση που προτρέπει τον/ην ερωτώμενο/η – μέσω των συγκεκριμένων λέξεων που χρησιμοποιούνται ή του τρόπου με τον οποίο τίθεται – να δώσει μια απάντηση που δεν θα είχε δώσει εάν η ερώτηση είχε τεθεί με πιο ουδέτερο τρόπο.

**Κριτήρια αξιολόγησης** είναι ένα σύνολο αρχών που καθοδηγούν την ανάπτυξη των ερωτημάτων αξιολόγησης και τη συνολική διαδικασία προγραμματισμού της αξιολόγησης. Περιλαμβάνουν:

- **Συνάφεια** Ο βαθμός στον οποίο το έργο είναι κατάλληλο για τις προτεραιότητες, τις ανάγκες και τις ευκαιρίες της ομάδας-στόχου, των αποδεκτών και του χρηματοδοτικού οργανισμού.
- **Αποτελεσματικότητα** Ο βαθμός στον οποίο ένα έργο επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς στόχους του.
- **Αποδοτικότητα** Ο βαθμός στον οποίο το έργο χρησιμοποιεί τους λιγότερο δαπανηρούς πόρους για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Αυτό γενικά απαιτεί τη σύγκριση εναλλακτικών προσεγγίσεων για την επίτευξη των ίδιων εκροών, για να διαπιστωθεί εάν έχει υιοθετηθεί η πιο αποδοτική διαδικασία.
- **Αντίκτυπο** Οι θετικές και αρνητικές αλλαγές που προκαλούνται από μια αναπτυξιακή παρέμβαση, άμεσα ή έμμεσα, σκόπιμα ή ακούσια.
- **Βιωσιμότητα** Ο βαθμός στον οποίο τα οφέλη ενός έργου είναι πιθανό να συνεχιστούν μετά την απόσυρση της υποστήριξης (χρηματικής και μη).

**Κριτική σκέψη** είναι μια διαδικασία σκέψης που είναι σαφής, ορθολογική, ανοιχτή σε διαφορετικές απόψεις και τεκμηριωμένη από αποδεικτικά στοιχεία.

**Λογικό πλαίσιο** Ένα μοντέλο λογικής που περιγράφει τα βασικά χαρακτηριστικά του έργου (αντικειμενικοί στόχοι, δείκτες, μέθοδοι μέτρησης και υποθέσεις) και αναδεικνύει τους λογικούς συσχετισμούς μεταξύ τους.

**Λογοδοσία** είναι μια δέσμευση εξισορρόπησης των αναγκών όλων των ενδιαφερόμενων μερών — συμπεριλαμβανομένων των συμμετεχόντων του έργου, των χρηματοδοτικών οργανισμών, των εταίρων και του ίδιου του οργανισμού — και η ανταπόκριση σε αυτές στις δραστηριότητες του έργου.

**Μάθηση** Αφιέρωση χρόνου και εφαρμογή διαδικασιών για σκόπιμο στοχασμό.

**Μακροπρόθεσμη αλλαγή** είναι ο επιθυμητός μακροπρόθεσμος αντίκτυπος που η παρέμβαση στοχεύει να υποστηρίξει.

**Οι μέθοδοι μέτρησης** προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο το έργο θα συγκεντρώσει τα δεδομένα για την παρακολούθηση της προόδου των δεικτών.

**Οι μέθοδοι συλλογής δευτερογενών δεδομένων** βασίζονται σε πληροφορίες που είναι ήδη διαθέσιμες μέσω άλλων πηγών (δημοσιευμένων ή αδημοσίευτων).

**Οι μέθοδοι συλλογής πρωτογενών δεδομένων** βασίζονται σε πληροφορίες που συλλέγονται απευθείας από την ομάδα του έργου και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

**Μεροληψία** Οποιαδήποτε τάση ή απόκλιση από την αλήθεια στη συλλογή, ανάλυση, ερμηνεία και ακόμη και δημοσίευση και κοινοποίηση των δεδομένων.

**Η μεροληψία δειγματοληψίας** συμβαίνει όταν ορισμένα μέλη του πληθυσμού είναι περισσότερο ή λιγότερο πιθανό από άλλα να επιλεγούν για συμμετοχή στις προσπάθειες συλλογής δεδομένων.

**Μέση τιμή** Ο μέσος όρος ενός συνόλου δεδομένων, που προσδιορίζεται αθροίζοντας όλες τις τιμές και διαιρώντας με το σύνολο.

**Μεταβλητή** Οποιοδήποτε χαρακτηριστικό, αριθμός ή ποσότητα που μπορεί να υπολογιστεί ή να μετρηθεί.

**Τα μέτρα διασποράς** προσδιορίζουν τη διασπορά ή τη διακύμανση σε ένα σύνολο δεδομένων. Αναλύουν εάν τα σημεία δεδομένων είναι πολύ διαφορετικά μεταξύ τους σε σχέση με την κλίμακα πιθανών απαντήσεων ή είναι συγκεντρωμένα σε μία περιοχή.

**Τα μέτρα κεντρικής τάσης** βοηθούν στον προσδιορισμό μιας μοναδικής τιμής γύρω από την οποία είναι διατεταγμένη μια ομάδα δεδομένων. Περιλαμβάνουν τη μέση τιμή, τη διάμεσο και την επικρατούσα τιμή.

**Η μη σχετιζόμενη με τη δειγματοληψία μεροληψία** περιλαμβάνει σφάλματα που δεν σχετίζονται με τις συγκεκριμένες διαδικασίες δειγματοληψίας. Υπάρχουν τρεις κοινοί τύποι μη σχετιζόμενης με τη δειγματοληψία μεροληψίας:

- **Προβλήματα δειγματοληπτικού πλαισίου** προκύπτουν όταν το δειγματοληπτικό πλαίσιο είναι ελλιπές ή εσφαλμένο. Για παράδειγμα, ο κατάλογος ΕΕΑ που ζουν σε ένα συγκεκριμένο χωριό μπορεί να υποτιμά σημαντικά τον πραγματικό αριθμό.
- **Ζητήματα μη ανταπόκρισης** προκύπτουν όταν σημαντικός αριθμός ατόμων μπορεί να επιλέξει να μη συμμετάσχει σε μια έρευνα. Αυτό θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στα δεδομένα και την ικανότητα ανάπτυξης συμπερασμάτων σχετικά με τα έργα. Για παράδειγμα, ενδέχεται να

υπάρχουν ΕΕΑ που δεν συμμετέχουν επειδή εργάζονται έξω από το χωριό τη στιγμή που διεξάγεται η έρευνα. Οι αντιλήψεις τους θα χαθούν.

- **Σφάλματα μέτρησης** προκύπτουν όταν οι πληροφορίες αναφέρονται συστηματικά εσφαλμένα. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι επιλέγουν συγκεκριμένα, για οποιονδήποτε λόγο, να μην απαντήσουν με ακρίβεια στις ερωτήσεις της έρευνας. Ή ίσως το άτομο που διεξάγει την έρευνα δεν κατανοεί την ερώτηση και καταχωρίζει συστηματικά τα δεδομένα λανθασμένα στο έντυπο.

**Μηχανισμός ανατροφοδότησης και απόκρισης** Ένας αμφίδρομος μηχανισμός επικοινωνίας που έχει σχεδιαστεί για να συγκεντρώνει ανατροφοδότηση από τους συμμετέχοντες στο έργο και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη της κοινότητας, και να αποκρίνεται σε αυτήν.

**Μοντέλο λογικής** Ένας συστηματικός, οπτικός τρόπος παρουσίασης μιας συνοπτικής κατανόησης ενός έργου και του τρόπου λειτουργίας του.

**Τα ονομαστικά δεδομένα** συλλέγονται με τη μορφή ονομάτων (όχι αριθμών) και οργανώνονται ανά κατηγορία.

**Οπτικοποίηση δεδομένων** είναι η διαδικασία τοποθέτησης δεδομένων σε διάγραμμα, γράφημα ή άλλη οπτική μορφή που βοηθά στην τεκμηρίωση της ανάλυσης. Η οπτικοποίηση δεδομένων μπορεί επίσης να βοηθήσει στην ερμηνεία και την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων.

**Οργανωσιακή μάθηση** είναι η διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός ανακαλύπτει νέες γνώσεις και προσαρμόζεται σε αυτές.

**Παρακολούθηση** είναι η συνεχής και συστηματική συλλογή δεδομένων για την παροχή πληροφοριών σχετικά με την πρόοδο του έργου.

**Πεδία αλλαγής** είναι οι ευρείς στρατηγικοί τομείς παρέμβασης που συμβάλλουν άμεσα στην επίτευξη του μακροπρόθεσμου στόχου της θεωρίας της αλλαγής του έργου.

**Η περιγραφική ανάλυση δεδομένων** περιγράφει μοτίβα και χαρακτηριστικά μιας συγκεκριμένης ομάδας, συνήθως του δείγματος.

**Περιθώριο σφάλματος** Η μέγιστη αναμενόμενη διαφορά μεταξύ του πραγματικού πληθυσμού και της εκτίμησης του δείγματος. Για να έχει νόημα, το περιθώριο σφάλματος θα πρέπει να προσδιορίζεται από μια δήλωση πιθανότητας (που συχνά εκφράζεται με τη μορφή επιπέδου εμπιστοσύνης).

**Πίνακας διπλής εισόδου** Μια οπτική παρουσίαση της συχνότητας των τιμών ενός ολόκληρου συνόλου δεδομένων, συμπεριλαμβανομένων των υποομάδων εντός του συνόλου δεδομένων.

**Πίνακας παρακολούθησης απόδοσης δεικτών (ΠΠΑΔ)** Ένας τυποποιημένος πίνακας που βοηθά στην παρακολούθηση, την τεκμηρίωση και την απεικόνιση της απόδοσης έναντι των δεικτών σε ένα ΣΔΑ.

**Πίνακας συχνότητας** Μια οπτική παρουσίαση της συχνότητας των τιμών στο σύνολο δεδομένων σας.

**Οι πίνακες συνάφειας ή πίνακες διπλής εισόδου** χρησιμοποιούν δεδομένα που μπορούν να επιμεριστούν σε διαφορετικές κατηγορίες που είναι διακριτές μεταξύ τους. Αυτοί οι πίνακες δίνουν μια βασική εικόνα δύο ή περισσότερων ομάδων δεδομένων (υποομάδων) και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ

τους – πώς σχετίζονται και πώς μπορεί να διαφέρουν.

**Πλαίσιο αποτελεσμάτων (ΠΑ)** Ένα μοντέλο λογικής που οργανώνει τα αποτελέσματα ενός έργου σε μια σειρά σχέσεων «αν-τότε». Οι δηλώσεις στο ΠΑ διατυπώνουν την ιεραρχία των αντικειμενικών στόχων του έργου, περιγράφοντας την αιτιώδη (ή κάθετη) λογική του έργου.

**Πληθυσμός** Ένα σύνολο παρόμοιων ανθρώπων, αντικειμένων ή γεγονότων που παρουσιάζει ενδιαφέρον για κάποια ερώτηση ή για κάποιο πείραμα.

**Οι ποιοτικές μέθοδοι** καταγράφουν τις εμπειρίες των συμμετεχόντων χρησιμοποιώντας λέξεις, εικόνες και ιστορίες. Αυτά τα δεδομένα συλλέγονται μέσω παρακινήτων ερωτήσεων που προκαλούν στοχασμό, ιδέες και συζήτηση. Τα ποιοτικά δεδομένα αναλύονται με τον προσδιορισμό θεματικών ενότητων, θεμάτων και λέξεων-κλειδιών.

**Ποσοστό** Ένα τμήμα δεδομένων ως ποσοστό του συνόλου. Εκφράζεται ως ποσοστό, αριθμός ή ποσό σε κάθε εκατό.

**Οι ποσοτικές μέθοδοι** συλλέγουν δεδομένα που μπορούν να μετρηθούν και να υποβληθούν σε στατιστική ανάλυση.

**Προσαρμοστική διαχείριση** είναι μια σκόπιμη προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων και την πραγματοποίηση προσαρμογών στο έργο σε απόκριση σε νέες πληροφορίες και αλλαγές στο πλαίσιο.

**Οι προϋποθέσεις** είναι τα δομικά στοιχεία της θεωρίας της αλλαγής. Είναι οι απαιτήσεις που πρέπει να υπάρχουν για να πραγματοποιηθεί η μακροπρόθεσμη αλλαγή.

**Σκόπιμη (επιλεκτική) δειγματοληψία** Ένα μη τυχαίο δείγμα όπου οι δειγματοληπτικές μονάδες που διερευνώνται βασίζονται στην κρίση του ερευνητή. Οι δειγματοληπτικές μονάδες επιλέγονται με βάση τα χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού και τον στόχο της μελέτης.

**Η στατιστική σημαντικότητα** δείχνει ότι η διαφορά ή η σχέση μεταξύ μεταβλητών υπάρχει και δεν οφείλεται σε μια τυχαία επιλογή δείγματος.

**Στόχος** Το συγκεκριμένο, προγραμματισμένο επίπεδο αλλαγής που πρέπει να επιτευχθεί κατά τη διάρκεια ζωής του έργου.

**Στρωματοποιημένο δείγμα** Ένας σχεδιασμός δείγματος που περιλαμβάνει διαφορετικά στρώματα ή ομάδες ανθρώπων.

**Οι συζητήσεις «από τη μάθηση στην πράξη» (ΣΜΠ)** προκαλούνται από μια σειρά ερωτήσεων για συζήτηση και στοχασμό σχετικά με τα δεδομένα.

**Συζήτηση ομάδας εστίασης** Μια καθοδηγούμενη συζήτηση μεταξύ των ερωτώμενων σε μια ομάδα. Πρόκειται για ένα εργαλείο συλλογής ποιοτικών δεδομένων που έχει σχεδιαστεί για να διερευνήσει και να κατανοήσει το πλούσιο βάθος και το πλαίσιο των αντιλήψεων, των απόψεων και των ιδεών μιας ομάδας.

**Συμμετοχή** Ενθάρρυνση διάφορων βαθμών συμβολής των διάφορων τύπων ενδιαφερομένων μερών στην έναρξη, τον καθορισμό των παραμέτρων και τη διεξαγωγή του ΠΑΛΜ.

**Συσχέτιση** είναι ένα στατιστικό μέτρο (συνήθως εκφρασμένο ως αριθμός) που περιγράφει το μέγεθος και την κατεύθυνση της σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών.

**Η συχνότητα** υποδεικνύει πόσες φορές συνέβη κάτι ή πόσες απαντήσεις εντάσσονται σε μια συγκεκριμένη κατηγορία.

**Σφάλμα μέτρησης** Αυτό συμβαίνει όταν τα προβλήματα στη διαδικασία μέτρησης δεδομένων οδηγούν σε ανακριβή δεδομένα.

**Σφάλμα τύπου I** Ένα σφάλμα που συμβαίνει όταν η στατιστική ανάλυση καταλήγει εσφαλμένα στο συμπέρασμα ότι ένα έργο έχει σημαντικό αντίκτυπο στον πληθυσμό-στόχο ενώ δεν έχει. Αυτό ονομάζεται και ψευδώς θετικό.

**Σφάλμα τύπου II** Ένα σφάλμα που συμβαίνει όταν η στατιστική ανάλυση καταλήγει λανθασμένα στο συμπέρασμα ότι ένα έργο δεν έχει σημαντικό αντίκτυπο στον πληθυσμό-στόχο ενώ στην πραγματικότητα έχει. Αυτό ονομάζεται επίσης σφάλμα αποκλεισμού ή ψευδώς αρνητικό. Είναι το αντίθετο ενός σφάλματος τύπου I.

**Σχέδιο επικοινωνίας** Ορίζει ποιο άτομο πρέπει να γνωρίζει και να ενημερώνεται για τις δραστηριότητες ΠΑΛΜ του έργου, τι πρέπει να γνωρίζει, πώς και πόσο συχνά θα διανέμονται οι πληροφορίες, και ποιο άτομο θα είναι αρμόδιο για τη διανομή.

**Τα τακτικά δεδομένα** έχουν μια διάταξη. Μπορούν να ταξινομηθούν από το μικρότερο στο μεγαλύτερο.

**Τριγωνοποίηση** Η επικύρωση των δεδομένων μέσω διασταυρούμενης επαλήθευσης περισσότερων από δύο πηγών.

**Η τυπική απόκλιση** προσδιορίζει πόσο διαφέρουν (αποκλίνουν) οι απαντήσεις από τη μέση τιμή (τον μέσο όρο). Μια υψηλή τυπική απόκλιση σημαίνει ότι οι απαντήσεις διαφέρουν σημαντικά από τη μέση τιμή. Μια χαμηλή τυπική απόκλιση σημαίνει ότι οι απαντήσεις είναι παρόμοιες με τη μέση τιμή. Μηδενική τυπική απόκλιση σημαίνει ότι οι απαντήσεις είναι ίσες με τη μέση τιμή.

**Τυφλά σημεία** είναι ακούσιες παραλείψεις στη σκέψη ή σφάλματα που συμβαίνουν λόγω συνήθειας (π.χ. βιαστική κρίση, αυτοπεποίθηση, εμπειρία).

**Η τυχαία δειγματοληψία** περιλαμβάνει ερωτώμενους που επιλέγονται από έναν κατάλογο ολόκληρου του πληθυσμού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε κάθε ερωτώμενος/η να έχει ίσες πιθανότητες να επιλεγεί. Τα τυχαία δείγματα χρησιμοποιούνται όταν πρέπει να δηλωθεί ότι αυτό που ισχύει για το δείγμα είναι πιθανό να ισχύει για ολόκληρο τον πληθυσμό (ή μια υποομάδα του ευρύτερου πληθυσμού).

**Υποθέσεις** είναι οι συνθήκες ή οι πόροι που βρίσκονται εκτός του άμεσου ελέγχου της διαχείρισης έργου, αλλά που πρέπει ωστόσο να πληρούνται για να επιτύχουν οι διαδρομές αλλαγής.

**Οι χάρτες ροής δεδομένων** απεικονίζουν τη ροή δεδομένων από κάθε έντυπο/διαδικασία συλλογής δεδομένων προς την αντίστοιχη αναφορά.

**Ψευδωνυμοποίηση** Αντικατάσταση των πεδίων πληροφοριών προσωπικής ταυτοποίησης με έναν κωδικό που προστατεύει την ταυτότητα του/ης ερωτώμενου/ης. Ωστόσο, με τη χρήση ενός «κλειδιού» δεδομένων, είναι δυνατή η εκ νέου ανακάλυψη της ταυτότητας του ατόμου.

## Μαθησιακά αποτελέσματα του MEAL DPro

Κωδικός διδακτέας ύλης ΕΠ		Τομέας διδακτέας ύλης: Εισαγωγή στο ΠΑΛΜ στα έργα	Αναφορά	Πλήρης κωδικός διδακτέας ύλης
Θέμα	Υποκατηγορία			
		Εισαγωγή στο ΠΑΛΜ στα έργα		
01	01	Επεξήγηση του λόγου για τον οποίο το ΠΑΛΜ είναι ευθύνη όλων όσοι συμμετέχουν στον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την υλοποίηση ενός έργου		ΕΠ.01.01
01	02	Καθορισμός των στοιχείων, της ολοκληρωμένης δομής και του σκοπού του ΠΑΛΜ		ΕΠ.01.02
01	03	Επεξήγηση των οφελών ενός ισχυρού συστήματος ΠΑΛΜ		ΕΠ.01.03
01	04	Περιγραφή της σχέσης μεταξύ ΠΑΛΜ και διαχείρισης έργου		ΕΠ.01.04
01	05	Επεξήγηση των πέντε φάσεων του ΠΑΛΜ		ΕΠ.01.05
01	06	Περιγραφή των ηθικών προτύπων και αρχών που σχετίζονται με το ΠΑΛΜ		ΕΠ.01.06
01	07	Δήλωση της σημασίας της συμμετοχής και της κριτικής σκέψης στις διαδικασίες ΠΑΛΜ		ΕΠ.01.07
01	08	Επεξήγηση του τρόπου ενσωμάτωσης του ΠΑΛΜ στο λεπτομερές σχέδιο υλοποίησης		ΕΠ.01.08

Κωδικός διδακτέας ύλης ΛΜ		Τομέας διδακτέας ύλης: Μοντέλα λογικής	Αναφορά	Πλήρης κωδικός διδακτέας ύλης
Θέμα	Υποκατηγορία			
		Μοντέλα λογικής		
01	01	Περιγραφή του τρόπου με τον οποίο τα μοντέλα λογικής του έργου συμβάλλουν στη δημιουργία μιας ισχυρής βάσης για το ΠΑΛΜ		ΛΜ.01.01
01	02	Σύγκριση και αντιπαράθεση των στοιχείων, της δομής και του σκοπού των ΘΤΑ, των ΠΑ και των λογικών πλαισίων		ΛΜ.01.02
01	03	Μοντέλα λογικής: Προσδιορισμός κενών στους λογικούς τομείς των μοντέλων λογικής. Προσδιορισμός συνήθων σφαλμάτων. Εξέταση αντικειμενικών στόχων		ΛΜ.01.03
		Ανάπτυξη ενός λογικού πλαισίου		

02	01	Επεξήγηση του σκοπού του προσδιορισμού υποθέσεων στα μοντέλα λογικής του έργου		<b>ΛΜ.02.01</b>
02	02	Ερμηνεία της κάθετης και οριζόντιας λογικής των λογικών πλαισίων		<b>ΛΜ.02.02</b>
02	03	Κατανόηση της σύνδεσης μεταξύ ΜΕ και δεικτών		<b>ΛΜ.02.03</b>
02	04	Κατανόηση των χαρακτηριστικών ενός SMART δείκτη		<b>ΛΜ.02.04</b>
02	05	Προσδιορισμός των πιο κοινών μεθόδων μέτρησης και πότε χρησιμοποιούνται		<b>ΛΜ.02.05</b>
02	06	Διάκριση μεταξύ καλών και κακών δεικτών		<b>ΛΜ.02.06</b>
02	07	Χρήση προσεγγίσεων μικτής μεθόδου για την αντιμετώπιση των εγγενών αδυναμιών των ποιοτικών μεθόδων και των ποσοτικών μεθόδων		<b>ΛΜ.02.07</b>
02	08	Επιλογή της σωστής μεθόδου για αυτό που προσπαθείτε να μετρήσετε		<b>ΛΜ.02.08</b>
02	09	Διαφοροποίηση μεταξύ διαφορετικών πηγών μεροληψίας		<b>ΛΜ.02.09</b>

Κωδικός διδακτέας ύλης ΕΠ		Τομέας διδακτέας ύλης: Εργαλεία προγραμματισμού ΠΑΛΜ για παρακολούθηση και αξιολόγηση	Αναφορά	Πλήρης κωδικός διδακτέας ύλης
Θέμα	Υποκατηγορία			
		Προσδιορισμός και περιγραφή του σκοπού, της διαδικασίας και του περιεχομένου βασικών εργαλείων προγραμματισμού παρακολούθησης και αξιολόγησης		
01	01	Προσδιορισμός και περιγραφή του σκοπού, της διαδικασίας και του περιεχομένου των σχεδίων παρακολούθησης απόδοσης		<b>ΕΠ.01.01</b>
01	02	Προσδιορισμός και περιγραφή του σκοπού, της διαδικασίας και του περιεχομένου των χαρτών ροής δεδομένων		<b>ΕΠ.01.02</b>
01	03	Προσδιορισμός και περιγραφή του σκοπού, της διαδικασίας και του περιεχομένου του πίνακα παρακολούθησης απόδοσης δεικτών		<b>ΕΠ.01.03</b>
01	04	Προσδιορισμός και περιγραφή του σκοπού, της διαδικασίας και του περιεχομένου του συνοπτικού πίνακα αξιολόγησης		<b>ΕΠ.01.04</b>
01	05	Προσδιορισμός και περιγραφή του σκοπού, της διαδικασίας και του περιεχομένου των όρων αναφοράς αξιολόγησης		<b>ΕΠ.01.05</b>
		Εργαλεία προγραμματισμού ΠΑΛΜ για παρακολούθηση και αξιολόγηση		

02	01	Εξέταση των διάφορων τύπων αξιολόγησης και των δεδομένων που απαιτούνται για κάθε διαδικασία		<b>ΕΠ.02.01</b>
----	----	--	--	-----------------

Κωδικός διδακτέας ύλης ΛΜ		Τομέας διδακτέας ύλης: Εργαλεία προγραμματισμού ΠΑΛΜ για λογοδοσία και μάθηση	Αναφορά	Πλήρης κωδικός διδακτέας ύλης
Θέμα	Υποκατηγορία			
		Προσδιορισμός και περιγραφή του σκοπού, της διαδικασίας και του περιεχομένου ορισμένων βασικών εργαλείων προγραμματισμού ΠΑΛΜ		
01	01	Προσδιορισμός και περιγραφή του σκοπού, της διαδικασίας και του περιεχομένου των σχεδίων επικοινωνίας		<b>ΛΜ.01.01</b>
01	02	Προσδιορισμός και περιγραφή του σκοπού, της διαδικασίας και του περιεχομένου των ΜΑΑ		<b>ΛΜ.01.02</b>
01	03	Προσδιορισμός και περιγραφή του σκοπού, της διαδικασίας και του περιεχομένου των σχεδίων μάθησης		<b>ΛΜ.01.03</b>

Κωδικός διδακτέας ύλης ΣΔ		Τομέας διδακτέας ύλης: Συλλογή δεδομένων ΠΑΛΜ	Αναφορά	Πλήρης κωδικός διδακτέας ύλης
Θέμα	Υποκατηγορία			
		Συλλογή δεδομένων ΠΑΛΜ		
01	01	Επεξήγηση των 5 στοιχείων της ποιότητας δεδομένων		<b>ΣΔ.01.01</b>
01	02	Περιγραφή των στοιχείων μιας σύνοψης βασικών εργαλείων συλλογής δεδομένων		<b>ΣΔ.01.02</b>
01	03	Επεξήγηση των βασικών αρχών δειγματοληψίας		<b>ΣΔ.01.03</b>
01	04	Κατανόηση του ορισμού και των κύριων στοιχείων της τυχαίας δειγματοληψίας (μεροληψία δειγματοληψίας, γενίκευση, μεροληψία της δειγματοληψίας ευκολίας, μεροληψία εθελοντικής ανταπόκρισης, πληθυσμός, δειγματοληπτική μονάδα)		<b>ΣΔ.01.04</b>
01	05	Επεξήγηση των μεθόδων τυχαίας δειγματοληψίας και των εναλλακτικών και στοιχείων μεγέθους δειγματοληψίας		<b>ΣΔ.01.05</b>
01	06	Κατανόηση του ορισμού και των κύριων στοιχείων της σκόπιμης δειγματοληψίας (μέθοδοι, μέγεθος)		<b>ΣΔ.01.06</b>
01	07	Περιγραφή των βασικών βημάτων για την προετοιμασία της εφαρμογής εργαλείων συλλογής δεδομένων		<b>ΣΔ.01.07</b>

01	08	Προσδιορισμός γενικά αποδεκτών πρωτοκόλλων και προτύπων για την υπεύθυνη διαχείριση δεδομένων	<b>ΣΔ.01.08</b>
01	09	Διαφοροποίηση μεταξύ των τύπων των μεθόδων δειγματοληψίας και προσδιορισμός των πλαισίων για τα οποία είναι πιο κατάλληλοι	<b>ΣΔ.01.09</b>
01	10	Προσδιορισμός καλών και κακών παραδειγμάτων ερωτήσεων ανοικτού και κλειστού τύπου· καλές και κακές πρακτικές [1] στις συνεντεύξεις [2] στις ομάδες εστίασης [3] στις συμμετοχικές δραστηριότητες	<b>ΣΔ.01.10</b>

Κωδικός διδακτέας ύλης ΑΔ		Τομέας διδακτέας ύλης: Ανάλυση δεδομένων ΠΑΛΜ	Αναφορά	Πλήρης κωδικός διδακτέας ύλης
Θέμα	Υποκατηγορία			
		Ανάλυση δεδομένων ΠΑΛΜ		
01	01	Επεξήγηση του τρόπου με τον οποίο τα έγγραφα προγραμματισμού ΠΑΛΜ σας καθοδηγούν την ανάλυση, την οπτικοποίηση και την ερμηνεία δεδομένων		<b>ΑΔ.01.01</b>
01	02	Περιγραφή του σκοπού και της διαδικασίας της οπτικοποίησης δεδομένων		<b>ΑΔ.01.02</b>
01	03	Επιλογή της καλύτερης λύσης για την οπτικοποίηση ενός συγκεκριμένου συνόλου δεδομένων (εξέταση ζητημάτων πλαισίου, όπως ομάδες σύγκρισης κ.λπ.)		<b>ΑΔ.01.03</b>
01	04	Περιγραφή τεσσάρων κατηγοριών περιορισμών δεδομένων που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την ποιότητα της ερμηνείας δεδομένων		<b>ΑΔ.01.04</b>
01	05	Σύγκριση και αντιπαράθεση των τεσσάρων ταξινομήσεων μέτρησης δεδομένων		<b>ΑΔ.01.05</b>
01	06	Περιγραφή του σκοπού και των διαδικασιών της ανάλυσης ποσοτικών δεδομένων		<b>ΑΔ.01.06</b>
01	07	Σύγκριση και αντιπαράθεση των δύο ειδών ποσοτικής ανάλυσης (περιγραφικής και επαγωγικής)		<b>ΑΔ.01.07</b>
01	08	Προσδιορισμός των τριών κατηγοριών υπολογισμού που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση δεδομένων με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής		<b>ΑΔ.01.08</b>
01	09	Περιγραφή των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό μέτρων συχνότητας		<b>ΑΔ.01.09</b>
01	10	Περιγραφή των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό μέτρων κεντρικής τάσης		<b>ΑΔ.01.10</b>
01	11	Περιγραφή των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό μέτρων διασποράς		<b>ΑΔ.01.11</b>

01	12	Προσδιορισμός των παραγόντων που τεκμηριώνουν την επιλογή του μέτρου κεντρικής τάσης που είναι το καταλληλότερο για την ανάλυση ενός συνόλου δεδομένων		<b>ΑΔ.01.12</b>
01	13	Επεξήγηση του σκοπού της επαγωγικής ανάλυσης		<b>ΑΔ.01.13</b>
01	14	Ορισμός της ανάλυσης παλινδρόμησης και του τρόπου με τον οποίο σχετίζεται με τη συσχέτιση και την αιτιώδη συνάφεια		<b>ΑΔ.01.14</b>
01	15	Επεξήγηση της διαφοράς μεταξύ σφαλμάτων τύπου 1 και σφαλμάτων τύπου 2		<b>ΑΔ.01.15</b>
01	16	Περιγραφή του σκοπού και των διαδικασιών της ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων		<b>ΑΔ.01.16</b>
01	17	Εκτέλεση ποσοτικής ανάλυσης		<b>ΑΔ.01.17</b>
01	18	Περιγραφή της διαδικασίας τριών βημάτων που χρησιμοποιείται για τη διεξαγωγή ποιοτικής ανάλυσης		<b>ΑΔ.01.18</b>

Κωδικός διδακτέας ύλης ΧΔ		Τομέας διδακτέας ύλης: Χρήση δεδομένων ΠΑΛΜ	Αναφορά	Πλήρης κωδικός διδακτέας ύλης
Θέμα	Υποκατηγορία			
		Χρήση δεδομένων ΠΑΛΜ		
01	01	Επεξήγηση του τρόπου με τον οποίο η ανάλυση οδηγεί στην κατάλληλη ερμηνεία και την ανάπτυξη συμπερασμάτων και συστάσεων		<b>ΧΔ.01.01</b>
01	02	Προσδιορισμός των βασικών αρχών της προσαρμοστικής διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο ενσωματώνονται στον κύκλο ΠΑΛΜ		<b>ΧΔ.01.02</b>
01	03	Περιγραφή του τρόπου με τον οποίο χρησιμοποιούνται τα δεδομένα στην υποβολή αναφορών και την επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη		<b>ΧΔ.01.03</b>



**PM4NGOs** is the original author and publisher of the MEAL DPro Guide and its translation.

This translation was sponsored by and thanks to **Bodossaki Foundation**.

