



**I.M. PACT** – Aplikimi i metodologjisë për iniciativat e edukimit për demokraci qytetare të Paktit të Stabilitetit

# PLANIFIKIMI I PROJEKTEVE ME PJESËMARRJE Manual trajnimi

Përgatitur nga: Dukagjin Pupovci

Prishtinë, nëntor 2004

## **Përmbajtja**

1. Çka është projekti?.....	3
2. Pjesëmarrësit dhe perspektivat e ndryshme.....	3
3. Përgjegjësia.....	4
4. Përdorimi Metodës së Kornizës Logjike .....	5
5. Takimi i punës për planifikimin e projektit MKL.....	6
5.1. Diagnostikimi i problemeve .....	6
5.2. Trungjet e problemeve dhe të objektivave .....	9
5.3. Matrica e kornizës logjike.....	13
5.4. Plani i realizimit të projektit .....	17
5.5. Analiza e rrezikut .....	20
6. Monitorimi.....	21
6.1. Çfarë është monitorimi? .....	21
6.2. Disa hapa themelorë.....	21
6.3. Tipet e monitorimit .....	22

## 1. Çka është projekti?

Një projekt përfshin aktivitete të veçanta që i ndërmarrin personat përgjegjës me qëllim të arritjes së rezultateve të caktuara. Projekti fillon dhe mbaron në një kohë të caktuar. Projekti ndryshon shumë nga punët rutinore gjatë të cilave punëtori e bën çdo ditë punën e njëjtë, me fare pak ndryshime. Projekti prodhon rezultate konkrete që mund të shihen apo të verifikohen.

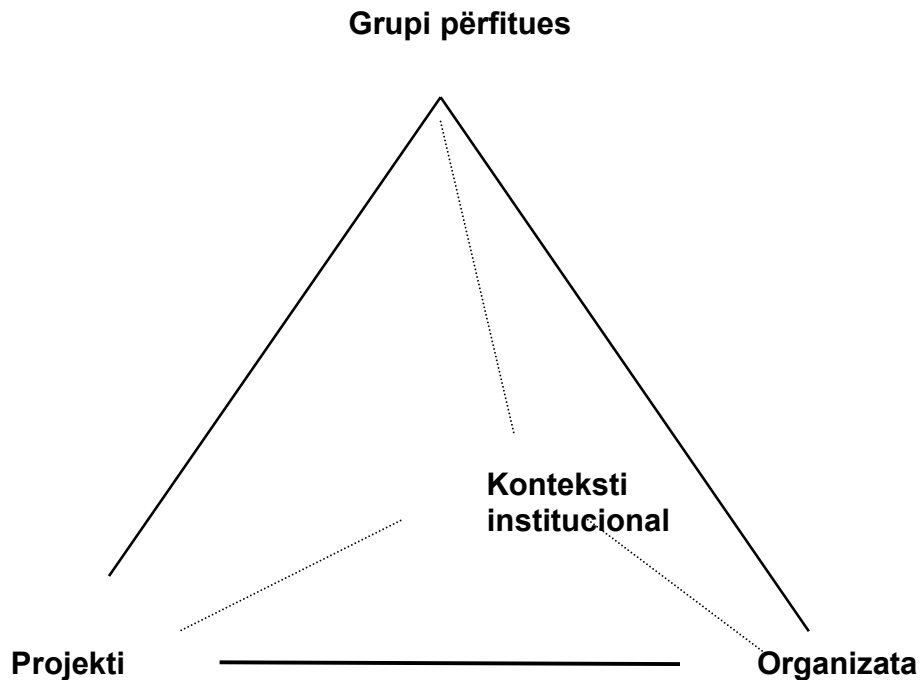
Në një kontekst shkollor, ndërtimi i objektit është një projekt që përfshin shumë aktivitete, si: gjetja e truallit për ndërtim, dizajnimi i planit, sigurimi i materialeve, hedhja e themelit, muret, kulmi, sistemi elektrik, inspektimi, mbikëqyrja, dhe një sërë aktivitesh të tjera. Në fund, arrihet një rezultat konkret, siç është shtëpia, shkolla, apo ndonjë ndërtesë tjetër e cilësisë së mirë.

Një projekt mund të jetë për shembull sigurimi i mjeteve konkretizuese për një lëndë të caktuar në një vit të caktuar shkollor. Edhe këtu përfshihen aktivitete të ndryshme siç është disenjimi, materiali harxhues, mënyra e përdorimit të mjeteve didaktike, kontrollimi dhe testimi, si dhe aktivitete të tjera. Në fund sigurohen mjete mësimore cilësore që mund të përdoren gjatë procesit të nxënies dhe mësimdhënies.

## 2. Pjesëmarrësit dhe perspektivat e ndryshme

Çdo projekt mund të shihet dhe konsiderohet nga këndvështrimet e pjesëmarrësve të ndryshëm: nga këndvështrimi i vetë projektit, i organizatës që e realizon projektin (p.sh. shkolla), i grupit që përfiton nga projekti (p.sh. nxënësit dhe mësimdhënësit), si dhe nga perspektiva e të gjitha organizatave të tjera që në mënyra të ndryshme ndikohen nga projekti apo kanë ndikim në të. Këto katër perspektiva mund të paraqiten me një piramidë trefaqësore. Paraqitja e këtillë vizuale tregon se “tërësia” (ku përfshihet projekti, organizata, grupi përfitues, dhe konteksti i organizatave), ka pamje të ndryshme varësisht nga cili “kënd” shihet.

shfrytëzimit të mundësive të caktuara për arritjen e një qëllimi të përcaktuar saktësisht. Burimet e shfrytëzuara nuk gjenden vetëm brenda organizatës, por edhe në organizata të tjera, si dhe në grupin përfitues. Të gjitha këto burime shfrytëzohen gjatë aktiviteteve të projektit që të arrihen rezultate të matshme në një segment të caktuar të realitetit. Aspekti më i rëndësishëm i këtij segmenti quhet **grupi përfitues**. Për atë që projekti ofron një shërbim të caktuar, grupi përfitues i përfshin të gjithë ata që përfitojnë drejtpërsëdrejti nga ky shërbim. Këta janë *përdoruesit* e projektit. Është me rëndësi të jetë i qartë ky dallim: interesi i atij që i jep të hollat mund të jetë fare i ndryshëm nga interesi i atij që përfiton drejtpërsëdrejti nga shërbimet. Projekti duhet t'i kënaqë të dy palët, pa i ngatërruar me njëri-tjetrin.



Vetë **projekti** është i vendosur brenda organizatës që e sheh “botën” nga këndvështrimi i

Deri në një masë, projekti duhet poashtu t’i marrë parasysh interesat e pjesëmarrësve dhe organizatave të tjera me të cilat duhet bashkëpunuar për përmbushjen e interesave të grupit përfitues, duke përfshirë këtu edhe organizatat që ofrojnë mjete apo shërbime kontraktuese, grupet shoqërore që ndërveprojnë me grupin përfitues dhe që ndikohen nga cilido ndryshim i tij, si dhe organizatat dhe institucionet që veprojnë në sektorin e njëjtë ose që hyjnë në konkurrencë me projektin për burimet e njëjta financiare apo burime të tjera. Këtu del rëndësia e analizës së **kontekstit të organizatave** dhe të mënyrës së kundërimit të projektit, të organizatës, dhe grupeve përfituese prej perspektivave të tërë këtij konteksti. Këtë tërësi e përbëjnë organizata të ndryshme, institucione dhe grupe shoqërore, secila me perspektivën e vet të këndvështrimit.

### 3. Përgjegjësia

Të gjitha projektet duhen planifikuar. Plani i projektit duhet hartuar mirë para se të fillojnë aktivitetet. Për këtë nevojiten shumë informata, siç është pajtimi i grupeve përfituese dhe i atyre që sigurojnë fonde. Ky plan mund të hartohet bashkarisht nga personat përgjegjës. “Planifikimi i përbashkët”, apo “planifikimi me pjesëmarrje” mundëson që secili që përfshihet në proces e ka të qartë punën dhe është pajtuar për të. Kështu, pikëpamjet e ndryshme (shpesh të kundërta) mund të përfshihen në një plan që përmban tërësi dhe lidhshmëri logjike; me qartësimin e mospajtimeve eventuale, ato bëhen burim për marrëveshje të përbashkëta dhe gjithëpërfshirëse. Rrjedhimisht, zvogëlohen fërkimet mes grupeve të ndryshme që në fillim të realizimit të projektit.

Sipas praktikës së dikurshme, një person e hartonte projektin, ndërsa një grup njerëzish e realizonin atë. Kjo merr shumë kohë, krijon mospajtime, shkakton raporte jo fort të mira, dhe rëndom sjell probleme gjatë zbatimit. Marrëveshja e grupit planifikues për çështje të ndryshme mund të mos jetë gjë e lehtë. Por, kur ka marrëveshje, projekti është i cilësisë më të lartë, ashtu si dhe plani i realizimit të tij.

#### **4. Përdorimi Metodës së Kornizës Logjike**

Metoda e Kornizës Logjike (MKL) së pari u përpilua në fillim të viteve 70, që të ndihmojë për planifikimin, menaxhimin, dhe vlerësimin e projekteve zhvillimore. Që atëherë, këtë metodologji e kanë përdorur shumë agjenci, për aktivitetet e tyre zhvillimore. MKL është “ një tërësi e koncepteve të ndërlidhura që duhet të përdoren së bashku me një stil dinamik ashtuqë të hartohet një projekt cilësor i cili mund të përshkruhet dhe vlerësohet objektivisht.” MKL e ofron strukturën që u mundëson planifikuesve dhe vlerësuesve të projektit t’i specifikojnë përbërësit e aktiviteteve të veçanta dhe t’i identifikojnë lidhjet logjike në mes tyre.

Një grup i planifikuesve mund ta përdorë MKL për planifikimin e projektit. Kjo rëndom bëhet gjatë një takimi dy-ditor pune, ku merr pjesë një ekip individësh të cilët përfaqësojnë fusha të ndryshme të ndërlidhura me projektin, poashtu ata të cilët i përfaqësojnë vendimmarrësit, ata që do ta realizojnë projektin, si dhe grupi përfitues i projektit.

Takimi i punës MKL është një aktivitet planifikues dhe jo një aktivitet që zgjidh probleme. Ai mundëson planifikimin e përbashkët që mbështetet në interesat e përbashkëta për të cilat pajtohen të gjithë. Takimi nuk ka për qëllim zgjidhjen e konflikteve, edhe pse kjo lehtë mund të bëhet pjesë e takimit të punës MKL. Në një takim të tillë, udhëheqja e mirë dhe objektive e takimit ka një peshë të veçantë. Siç kanë thënë njerëzit me përvojë , “Të udhëheqësh është art dhe njëkohësisht shkathtësi.” Kjo do të thotë se ekzistojnë disa rregulla që mund të formulohen saktë dhe qartë, por përdorimi i tyre nënkupton një shkathtësi të vëzhgimit dhe të komunikimit që mund të përfitohet vetëm nga përvoja e gjatë dhe shkëmbimi i mendimeve me udhëheqës të tjerë.

Detyra e udhëheqësit është t’i ndihmojë një grupi njerëzish të punojnë bashkë për të arritur një rezultat të përbashkët, rezultat që del nga përvoja, njohuria, arsyeshmëria, dhe krijimtaria e të gjithë pjesëmarrësve. Rrjedhimisht, ky është një rezultat unik që ka dalë nga procesi i bashkëpunimit të një grupi, dhe që nuk ka mundur të arrihet me asnjë rrugë tjetër. Si rezultati, ashtu edhe procesi janë me rëndësi: nëse marrëdhëniet në grup nuk krijojnë një atmosferë të hapur mirëbesimi, rezultati ka gjasa të jetë, thjesht, një plan apo raport i cilësisë së ulët. Mundësia tjetër është që, përkundër procesit të këndshëm të diskutimit dhe shkëmbimit të mendimeve mes pjesëmarrësve, rezultati i këtij procesi konsiderohet jo i kënaqshëm nga pjesëmarrësit. Udhëheqësi duhet ta ketë parasysh se shpesh vetë procesi sjell një rezultat plotësues dhe të rëndësishëm: ai i ndryshon raportet mes pjesëmarrësve, që bëhen më afatgjata dhe më të dukshme se sa një plan apo raport i mirë. Këto ndryshime në raporte kanë të bëjnë me ndryshime të

pikëpamjeve ashtu si dhe me krijimin reciprok të mirëbesimit, gjë që vështirë arrihet në mënyra të tjera.

Të përmbledhim:

- planifikimi i projektit duhet bërë në hapësirën e projektit,
- planifikimi i projektit duhet t'i përfshijë përfaqësuesit e tërë palëve të interesuara,
- planifikimi i projektit duhet të udhëhiqet me stil neutral.

## 5. Takimi i punës për planifikimin e projektit MKL

Kjo pjesë e materialit ka për qëllim të shërbejë si udhëzim për hapat individualë të takimeve të planifikimit MKL që u mundëson grupeve planifikuese ta përmbushin me sukses detyrën. Po japim një shembull konkret që t'i përshkruajmë disa hapa më hollësisht.

**Shembull:** Përfaqësuesit e gjashtë OJQ-ve nga gjashtë vende të ndryshme të Evropës Juglindore takohen për të diskutuar mundësinë e fillimit të një projekti, i cili synon të ndihmojë të rinjtë në qytetet e tyre për të marrë pjesë në bërjen e politikave publike. Diskutimet e para tregojnë se ata kanë probleme të ngjashme që, kryesisht, lidhen me shkathtësitë, dijen dhe motivimin e të rinjëve për të marrë pjesë në procese të tilla.

Përfaqësuesit pajtohen të organizojnë një takim planifikues pune për këtë projekt. Ata caktojnë një udhëheqës të takimit.

Takimi i punës MKL përbëhet prej këtyre hapave:

- Diagnostikimi i problemeve
- Trungjet e problemeve
- Trungjete objektive (suksesit)
- Definimi i objektive të intervenimit
- Definimi i aktiviteteve të intervenimit
- Definimi i treguesve të suksesit
- Analiza e rrezikut

Në disa raste është e nevojshme të bëhet një analizë komplekse e nevojave para fillimit të takimit të punës, por kjo nuk është temë e shqyrtimeve tona.

### 5.1. Diagnostikimi i problemeve

Kjo pjesë e planifikimit është veçanërisht e dobishme, sepse bën të mundur mbledhjen e këndvështrimeve të pjesëmarrësve lidhur me idenë e projektit, edhe pse, ndonjëherë, këto këndvështrime janë më shumë subjektive se sa objektive. Prandaj është e

dëshirueshme që, brenda grupit të kemi edhe njerëz me kompetencë profesionale për lëminë për të cilën bëhet fjalë, edhe pse do të jetë pothuajse e pamundur të lirohemi nga "opinione më pak kompetente".

Diagnostikimi i problemeve i ka disa faza kryesore:

- a) Prezantimi i gjendjes së projektit
- b) Identifikimi i (të gjitha ) problemeve individuale
- c) Vendosja e të gjitha problemeve
- d) Identifikimi i (të gjitha ) problemeve të tjera
- e) Vendosja e problemeve të reja
- f) Organizimi i problemeve në grupe apo "fusha problemore"

**a) Prezantimi i gjendjes së projektit.**– Diagnoza e problemit fillon me përqëndrimin e vëmendjes së grupit tek një pyetje kryesore e cila del nga ideja fillestare e projektit, dhe kjo pyetje rëndom fillon kështu : "Me cilat probleme ballafaqohen njerëzit /ju kur... " apo "Cilat probleme lidhen me ... ," dhe vazhdon me citimin e idesë së projektit. Në një takim të përgatitur mirë, ekipi i projektit mund t'i njohtë pjesëmarrësit për situatën me të cilën do të merret projekti. Një prezantim i këtillë është i rëndësishëm sepse krijon një sfond të përbashkët për grupin që do ta analizojë situatën dhe do ta hartojë projektin e strukturuar mirë. Ky prezantim nuk guxon t'i kufizojë idetë e pjesëmarrësve. Vlera e identifikimit të problemit është tek qartësia: një ide që fillimisht mund të duket e parëndësishme apo një problem që mund të duket periferik, më vonë mund të dalë në shprehje si problem kyç.

**b) Identifikimi i (të gjitha) problemeve individuale.**– Pas hyrjes (nëse kjo është pjesë e takimit të punës) përsëritet pyetja kryesore dhe të gjithë pjesëmarrësit i shkruajnë problemet ashtu si i shohin vetë. Secilit pjesëmarrës i jepet një laps dhe të paktën dhjetë copëza letre të formatit A5, ku shënohen të gjitha problemet që i quan me rëndësi ai apo ajo, duke u hedhur vetëm nga një ide në një letër. Koha varet nga pjesëmarrësit dhe nuk duhet bërë presion që të shkruhet shpejtë. Përkundrazi, pjesëmarrësit duhen lënë të qetë, sepse cilësia e procesit të planifikimit varet në rend të parë nga qartësia e formulimit të problemeve me të cilat do të merret projekti. Problemet duhen shprehur me fjali prej përafërsisht tetë deri në dhjetë fjalë, dhe jo vetëm me nga një fjalë. Poashtu, nuk duhet kufizuar numri i problemeve që i parashtron secili pjesëmarrës në grup; ndonjë problem që është anashkaluar nga shpejtësia, apo nga mungesa e letrës, apo ndoshta dhe nga ngurrimi, mund të dalë si problemi esencial për suksesin e projektit në ndonjë fazë të mëvonshme të takimit.

**Shembull:** Udhëheqësi i planifikimit ka formuluar këtë pyetje: *Cilat janë problemet kryesore lidhur me pjesëmarrjen e qytetarëve në politikëbërje?*

Ai mori shumë përgjigje të ndryshme të shkruara në letra të veçanta. Ja disa prej tyre:

*Mungesë interesimi për të ardhmen e vendit.*

*Pjesëmarrja e qytetarëve është e pranueshme vetëm në nivel të shoqërisë civile.*

*Mungon konsulenca në nivelin lokal.  
Qytetarët nuk marrin pjesë në bërjen e politikave publike.  
Korrupsioni në shërbimet publike.  
Mungesa e transparencës në bërjen e politikave publike.  
...*

**c) Vendosja e problemeve.**– Udhëheqësi i mbledh letrat e kthyera nga ana e kundërt e shkrimit. Askush, madje as edhe udhëheqësi, nuk duhet ta lexojë formulimin e problemit, sepse të gjithë duhet të kenë të drejtë të barabartë të emërtojnë probleme të rëndësishme, pavarësisht nga rangu apo pozita e vet, dhe pavarësisht nga fakti se ndonjë nga pjesëmarrësit e tjerë mund të kënaqet apo të hidhërohet nga ky formulim i problemit. Nëse nuk respektohet anonimiteti i plotë i artikullimit të problemeve, pjesëmarrësit mund të mos e ndiejnë veten të barabartë. Duhet kuptuar se asnjë problem nuk do të shquhet për shkak se e ka formuluar një pjesëmarrës i rangut të lartë. Problemi shqyrtohet vetëm nga aspekti i vlerës dhe logjikës së brendshme, dhe udhëheqësi e mundëson këtë duke garantuar anonimitet të plotë për çdo pjesëmarrës. Pasiqë i mbledh të gjitha letrat individuale, udhëheqësi e lexon secilin problem me zë dhe e vendos mbi mur apo në tabelë. Në këtë fazë nuk është e rëndësishme radhitja e problemeve, e as përsëritja e të njëjtit problem disa herë radhazi. Secila thënie trajtohet njëllë, dhe vendoset në mënyrën e njëjtë në hapësirën e caktuar.

**d) Identifikimi i (të gjitha) problemeve të tjera.**– Gjatë këtij ushtrimit të familjarizimit me situatën, pjesëmarrësit kalojnë nëpër një proces mendimi që mund të nxisë ide të reja për probleme të tjera. Prandaj, nga pjesëmarrësit kërkohet të shkruajnë një grup të dytë problemesh të tjera, që mbledhen në të njëjtën mënyrë si problemet e radhës së parë. Sërish respektohet procedura e njëjtë (d.m.th. vlen anonimiteti ) edhe pse kësaj radhe kjo mund të jetë e vështirë, meqë mund të ndodhë të ketë fare pak kontribute të reja.

**e) Vendosja e problemeve të reja.**– Problemet e reja vendosen në mënyrë të njëjtë: lexohen me zë, dhe u shtohen problemeve ekzistuese.

Me kaq përfundon faza e parë kryesore, rezultat i së cilës është lista e plotë e të gjitha problemeve. Tani, grupi është i gatshëm për fazën e dytë me rëndësi, për grupimin e problemeve nëpër “fusha”.

**f) Organizimi i problemeve nëpër grupe apo “fusha”.**– Qëllimi përfundimtar i diagnostikimit të problemeve është përcaktimi i klerarkisë së qartë të synimeve dhe qëllimeve, apo përgjithësisht, objektivave. Këto synime dhe qëllime duhet të ndërliken me problemet e pranishme në situatën përkatëse. Këto probleme tanimë janë identifikuar dhe janë vendosur vizualisht në fazën e mëparshme të diagnostikimit të problemeve. Ato ende nuk janë ndërlihur njëri me tjetrin. Ky është qëllimi i “fushave problemore” të cilat formësohen gjatë kësaj faze të diagnozës së problemeve. Këto fusha i përmbledhin të gjitha problemet individuale në grupe përkatëse (me më shumë apo më pak saktësi) me emërtime specifike për secilin grup. Pasiqë pjesëmarrësit janë familjarizuar me problemet, mund të kenë krijuar ndonjë ide për grupimin e mundshëm të problemeve. Prandaj, udhëheqësi i përgatit letrat ku shënohen emërtimet e “fushave “

të cilat i kanë formuluar pjesëmarrësit, dhe pastaj e hap diskutimin rreth identifikimit të këtyre fushave. Udhëheqësi poashtu nuk duhet të lejojë krijimin e shumë fushave problemore. Një fushë e rëndësishme problemore është e ashtuquajtura “ arka e thesarit “ ku vendosen të gjithë idetë rëndësia dhe vlera e të cilave në kontekstin përkatës nuk ka rol të qartë dhe të drejtpërdrejtë.

Ushtrimi vazhdon derisa të gjitha problemet të jenë grupuar në fushat e caktuara apo në “arkën e thesarit”. Udhëheqësi duhet gjithmonë të ruajë një drejtpeshim mes cilësisë së procesit (që varet nga përqëndrimi i pjesëmarrësve) dhe orarit të planifikuar që mund të diktojë njëfarë shpejtësie të caktuar. Mirëpo, problemet sërish mund të rigrupohen në një fazë të mëvonshme ( kur “fusha “ të tëra bashkohen apo krijohen duke u ndarë nga një fushë tjetër ), kur raporti mes tyre diskutohet më hollësisht.

Janë dy vështirësi, të cilat paraqiten shpesh në fazën e identifikimit dhe të analizës së problemeve: *formulimi joadekuat i problemit* dhe *"formulimet mungesore"*.

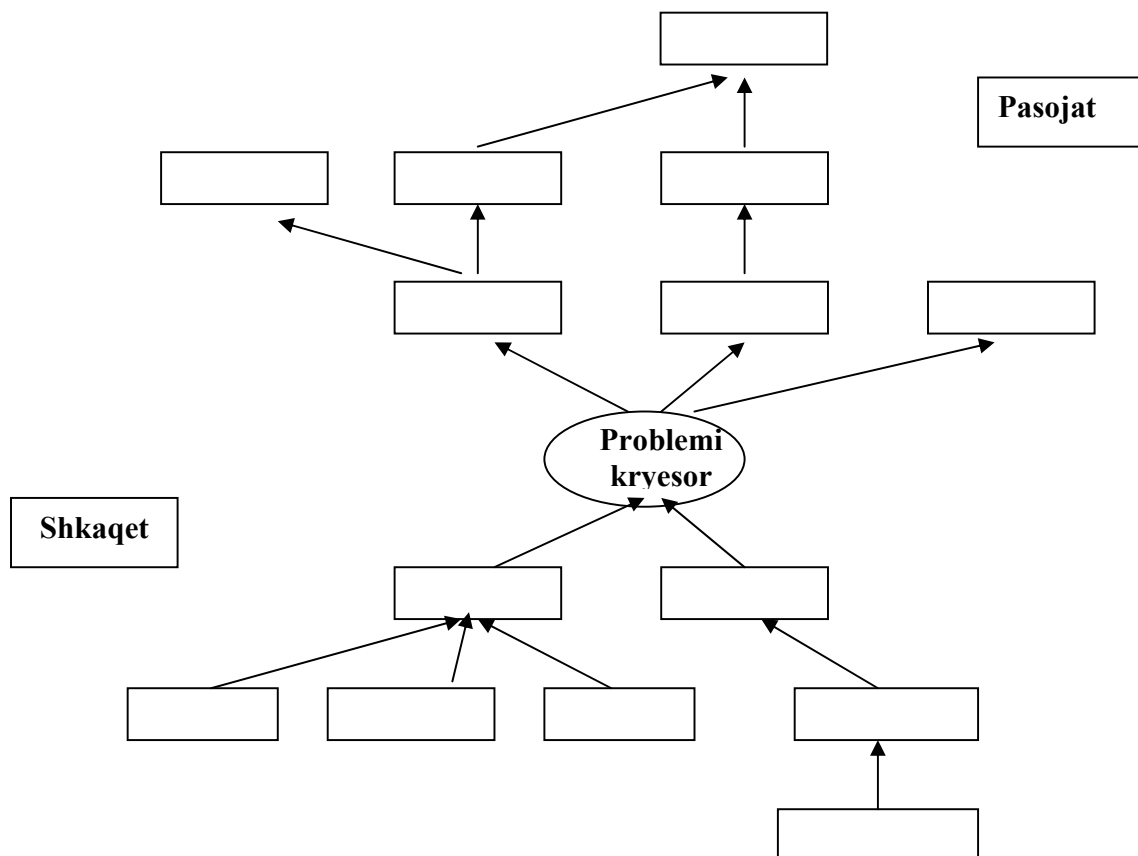
- Formulimi joadekuat i problemit është i pranishëm në ato raste kur formulimi nuk përmban mjaft hollësi për problemin dhe nuk komunikon natyrëne vërtetë të problemit. Pohimet si "Cilësia e ulët e punës" duhet të qartësohen për të kuptuar se për çfarë është fjala dhe cilat janë shkaqet e problemit, p.sh. cilësia e ulët e punës në shkollë mund të jetë e lidhur me kapacitetin e mjaftueshëm për zbatimin e metodave bashkëkohore të mësimdhënies, ngamosekzistimi i një komunikimi të rregullt me prindërit, etj. Kuptohet, shkalla e imtësimit është çështje e gjykimit të udhëheqësit dhe të pjesëmarrësve të takimit, dhe varet nga natyra e problemit.
- Formulimet mungesore janë formulime problemesh, të cilat nuk e shpjegojnë situatën aktuale problemore, por e shpjegojnë mungesën e një situatë. P.sh., "mungesa e mësuesve të trajnuar" nuk shpjegon problemin specifik (stafi ka shkathësi të pamjaftueshme ose joadekuat) dhe rrezikon që intervenimin ta orientojë në drejtim të asaj që mungon ("trajnimi"), ndërkohë që, mund të jetë fjala për një çështje rekrutimi ose menaxhimi joadekuat.

Sidoqoftë, në jetë nuk është gjithnjë e mundur t'i shmangemi këtyre vështirësive. Njerëzit shpesh formulojnë probleme që përmbajnë formulime joadekuat ose formulime mungesore, si dhe formulime që nuk janë farre probleme, p.h. Menaxhimi, Mësuesit, etj. Sa herë që është e mundur këto situata duhet të menaxhohen në mënyrën e cila i kontribuon cilësisë së analizës së problemeve. Një strategji e mundshme është, gjatë kësaj faze të takimit të punës, të qartësohen, apo edhe të riformulohen "formulimet joadekuat", edhepse kjo mund të bëhet edhe gjatë fazave të mëvonshme të procesit të planifikimit.

## 5.2 Trungjet e problemeve dhe të objektivave

**Trangu i problemeve.**– Atëherë kur grupi ka rënë dakord për konstruktimin e trungjeve problemore nga “fushat ekzistuese, hapi i parë është identifikimi i problemit qendror apo “thelbësor” për secilën fushë (vetëm në raste të rralla ndodh që i njëjti problem kryesor të jetë i pranishëm në të gjitha fushat problemore ashtuqë

konstruktivet vetëm një trung problemor). Ky problem shihet si ndërlidhja mes “degëve dhe rrënjëve” në trungun e problemeve. Grupi bashkarisht e diskuton raportin e problemeve të tjera me problemin kyç. Me fjalë të tjera, secili problem shihet si *shkak* apo si *pasojë* e problemit. Në përputhje me paraqitjen grafike në formë të drurit, a është problemi i caktuar njëra nga “rrënjët” që i paraprin trungut, apo është njëra nga degët që dalin nga ai ?



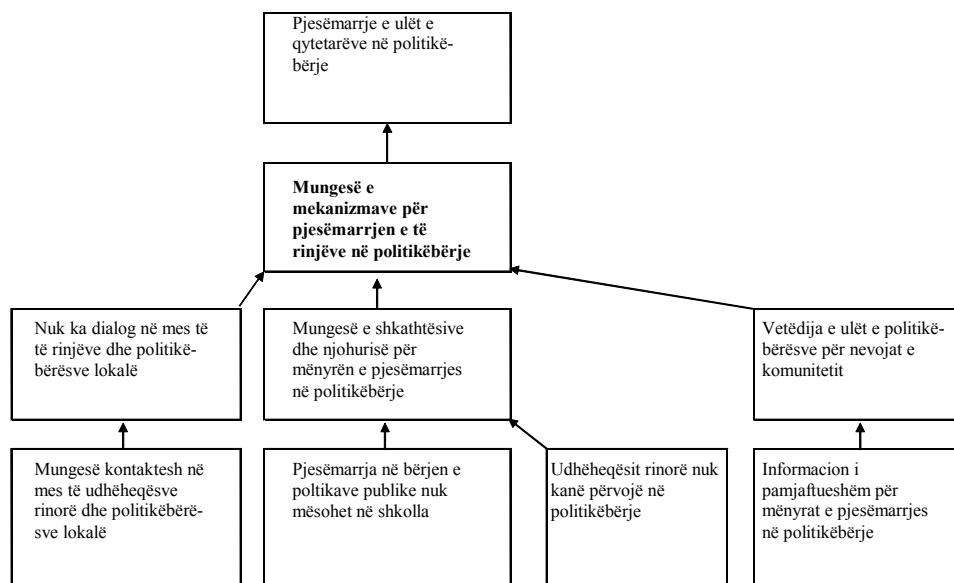
Kjo figurë tregon se si *mund* të duket një trung i problemeve: as numri i problemeve mbi problemin kryesor apo nën te, e as numri i degëzimeve nuk duhen marrë si model i ngurtë, sepse ato përcaktohen sipas mënyrës së paraqitjes nëpër “fushat” problemore. Numrin e nevojshëm të problemeve dhe degëzimeve e përcakton vetëm raporti mes problemeve përkatëse. “Trungu” ka për qëllim t’i paraqesë sa më besnikërisht raportet shkak-pasojë që janë të pranishme brenda fushave problemore, për aq sa janë në gjendje të ofrojnë informata pjesëmarrësit e takimit nga perspektiva e vet.

Trungu konstruktivet vizualisht nga problemet të cilat tanimë janë vendosur në mur. Letrat zhvendosen nga fushat përkatëse problemore dhe rivendosen sipas logjikës së trungut në një hapsirë të lirë mbi mur apo tabelë. Por, pjesëmarrësit nuk do të duhej të dekurajohen nëse hasin në vështrirësi gjatë konstruktimit të trungut “të plotë” të problemeve. Shpesh dalin argumente bindëse për kategorizimin e një problemi te

caktuar si “shkak” (rrjedhimisht “rrënjë”) i një problemi tjetër, njëkohësisht duke pasur po aq argumente të fora për ta vendosur si “pasojë “ (rrjedhimisht “degë”). Në raste të këtilla, udhëheqësi mund t’ua përkujtojë pjesëmarrësve se sqarimi i këndvështrimeve të ndryshme dhe shkaqeve të tyre është më i rëndësishëm se sa detyra formale e konstruktimit të një trangu të plotë problemor, meqë qëllimi i takimit të planifikimit MKL është krijimi i një atmosfere që mundëson shqyrtim kolektiv të perspektivave të ndryshme të të gjithë palëve të interesuara *para* se të fillojë projekti. Nëse mospajtimi lidhur me përcaktimin e qëllimeve dhe synimeve nuk zgjidhet, mund të ndihmojë ndoshta pyetja për ndërlidhjen e këtyre pikëpamjeve të ndryshme me interesat përkatëse të njëjës apo më shumë palëve të interesuara për projekt.

Kjo mund të ndihmojë të dalin në shesh konflikte apo interesa të caktuara, gjë që është fare e natyrshme kur grupe të ndryshme me interesa të ndryshme marrin pjesë në një projekt apo proces të përbashkët. Gjithsesi është mirë për projektin që interesat e tilla kundërtë të dalin në pah që nga fillimi, se sa ta befasojnë grupin apo ndoshta dhe ta shkatërrojnë projektin, dikur më vonë. Sidoqoftë, vetë pjesëmarrësit mund t’i zgjidhin konfliktet dhe mund të merren vesh për mënyrën e paraqitjes së këtyre konflikteve në formulimin e synimeve dhe qëllimeve të projektit.

**Shembull:**



**Trangu i objektivave.**– Transformimi i raportit *shkaku - pasoja* të trangu problemor në raportin *mënyra – qëllimi*, nuk do të duhej të shndërrohet në një ushtrim mekanik. Edhe pse është e mundshme që “trangu i problemeve” të shndërrohet mekanikisht në “trangun e objektivave”, kjo shpesh nuk përputhet me kompleksitetin e situatave apo me nivelin e inteligjencës kolektive të grupit të pranishëm në një takim pune për planifikim. Poashtu, ky shndërrim mekanik nuk e ndihmon fazën e mëpastajme të hierarkisë së katër niveleve (aktivitetet, rezultatet, qëllimet e projektit, dhe synimi i përgjithshëm ), që

janë pjesë e matricës së kornizës logjike, përpos në rastet kur trangu i problemeve përputhet me këto katër nivele.

Ajo që është më e rëndësishme është gjetja e objektivave të qarta që ndërlidhen me secilin nga “problemet thelbësore “ nga ushtrimi i mëparshëm. Këto objektiva duhet ta përshkruajnë me një fjali të qartë situatën ku problemi kryesor i caktuar nuk ekziston më apo të paktën është zvogëluar dukshëm. Në rrethana normale, këto objektiva shndërrohen në *rezultate* të kornizës logjike, përpos në rastin kur grupi vendos se njëri nga to është aq i rëndësishëm sa e meriton gjithë orientimin e projektit, prandaj dhe emërtohet si *synim i projektit*. Ndërkaq, mund të ndodhë që zgjidhja e problemit thelbësor kërkon të arrihen disa objektiva të caktuara.

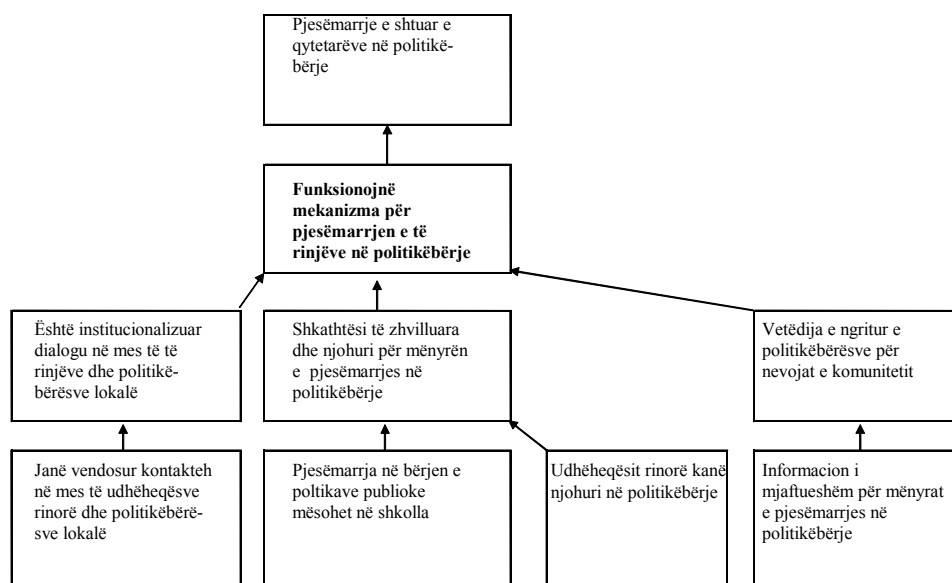
Po kaq i rëndësishëm është pajtimi i grupit për *një qëllim të përbashkët të projektit*, drejt të cilit synojnë të *gjitha* energjitë e projektit, prandaj dhe sukcesi i projektit vlerësohet në përputhje me shkallën e arritjes së këtij qëllimi. Grupi duhet t'i qartësojë raportet *mënyra –qëllimi* mes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

Trangu i problemeve ndihmon të kuptohen parakushtet për arritjen e *synimit* të projektit dhe të *rezultateve*. Pasiqë të jenë zgjidhur “problemet rrënjë”, atëherë edhe problemet e shkaktuara nga to në realitet, (ato që gjenden në vendin e degëve në trungun e problemeve), poashtu do të duhet të jenë zgjidhur.

Kjo nënkupton të menduarit se *si* mund të zgjidhen këto probleme. Me fjalë të tjera, grupi duhet t'i caktojë llojet e *aktiviteteve* që duhet të ndërmerren gjatë projektit në mënyrë që të zgjidhen drejtpërsëdrejti problemet, apo që të arrihen objektivat e shënuara në mënyrë të tërthortë. Në fazat e mëtejme të projektit, gjatë zbatimit të tij, projekti kontakton me botën e jashtme nëpërmjet këtyre *aktiviteteve*.

Në këtë fazë, grupi planifikues gjithashtu duhet të përcaktojë një *objektiv të përgjithshëm* (megjithatë “të matshëm” ) që ndërlidhet me sferat më të gjëra shoqërore, arsimore, politike, apo të tjera, ku projekti (me mundësi të kufizuara) do të japë vetëm një kontribut. Në rrethana normale, problemet në pjesën e sipërme të trungut të problemeve (“pasojat”), u ndihmojnë pjesëmarrësve ta identifikojnë një synim të tillë. Pikërisht ky *synim i përgjithshëm* e ndërlidh strategjinë e përgjithshme të organizatës që e ndërmerr projektin me vetë projektin konkret.

## **Shembull:**



### 5.3. Matrica e kornizës logjike

Pasiqë faza e diagnostikimit të jetë kryer me sukses dhe të jenë përcaktuar qëllimet dhe synimet, metoda e kornizës logjike mundëson një plan të plotë dhe transparent që gjithashtu i përmban treguesit e monitorimit dhe vlerësimit, si dhe i merr parasysh faktorët e mjedisit të jashtëm të projektit. Vetë matrica mund të shihet si një vizuelizim shumë i përshtatshëm i strukturës së brendshme të projektit. Matrica e kornizës logjike përbëhet nga katër rreshta dhe katër shtylla. Katër shtyllat tregojnë: *logjikën e intervenimit*, *treguesit objektivisht të verifikueshëm*, *burimet e verifikimit*, dhe *supozimet për logjikën e intervenimit* në të katër nivelet e hierarkisë së objektivave, si janë përcaktuar në boshtin vertikal.

	Logjika e intervenimit	Treguesit objektivisht të verifikueshëm	Burimet e verifikimit	Supozimet
Synimi i përcaktuar				
Qëllimi i projektit				
Rezultatet				

Aktivitete	Aktiviteti 1 Aktiviteti 2 ... Aktiviteti N	Kontributi	Buxheti	
------------	---	------------	---------	--

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

Në krye të hierarkisë së objektivave (në fushën e parë të kornizës logjike) gjenden synimet e përgjithshme të projektit. Këto synime janë rëndom synime të zhvillimit apo të politikës së përgjithshme së cilës projekti vetëm i *kontribuon*, por që projekti vetë nuk mund t'i arrijë. Për shembull, furnizimi i shkollave me kompjuterë u mundëson nxënësve të marrin informata elektronike nga Interneti, gjë që i kontribuon misionit për një “publik të informuar mirë”, por këtë nuk mund ta arrijë plotësisht vetë projekti, edhe nëse është qind për qind i suksesshëm dhe arrin t'i furnizojë *të gjitha* shkollat me një numër kompjuterësh dhe për secilin të sigurojë lidhje me Internet.

Shtylla e dytë e matricës së kornizës logjike i paraqet *treguesit objektivisht të verifikueshëm* në të gjitha nivelet e hierarkisë së objektivave (logjika e intervenimit). Me rëndësi është të gjenden *tregues objektivisht të verifikueshëm* për secilin *synim të përgjithshëm*, për secilin *qëllim*, si dhe për *rezultatet*, ashtuqë të arrihet një konsensus mes të gjitha palëve për *nivelin e suksesit* të projektit. Vetëm nëse niveli i suksesit mund të matet me tregues për të cilët pajtohen të gjithë, ka shpresa që të arrihet konsensus për arritjet e projektit, apo për dështimet e tij.

Përderisa ekzistojnë tregues standardë për fushat e ndryshme të intervenimit, këshillohet që të shqyrtohet mirë aspekti i matjes për secilin qëllim një nga një, për synimin dhe rezultatet (sa u përket *aktiviteteve*, treguesi është fakti se a kanë *përfunduar* ato apo jo). Tanimë është bërë standarde që të mos vendoset asnjë objektiv në matricën e kornizës logjike përderisa nuk është gjendur një tregues i përshtatshëm për të. Objektivi arritja e të cilit nuk mund të matet nuk është objektiv me vlerë. Nga ky aspekt, misioni i përmendur më lart “publiku i informuar mirë” ndoshta nuk mund të qëndrojë si një synim i përgjithshëm me vlerë.

Mirëpo megjithatë është e mundur që të gjenden tregues të përafërt që e mundësojnë ruajtjen e objektivave të cilat në dukje kanë cilësi të pamatshme, siç është shembulli i “publikut të mirinformuar”. Mund të sugjerohet se “publiku i mirinformuar” është ai publik që ka informata për temat e interesit kombëtar dhe ndërkombëtar (ashtu si jepen

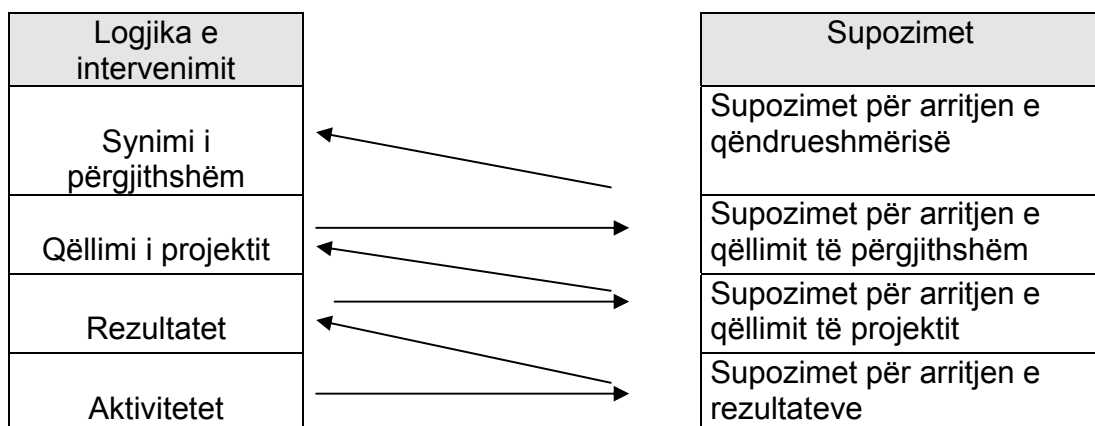
në shtyp për shembull) që bëhen objekt i bisedave nëpër kafene (apo lokale të tipit tjetër varësisht nga kultura përkatëse) në një periudhë brenda dy ditësh. Natyrisht, këtu lind pyetja se “si mund të arrijmë deri te ky fakt”.

Kjo ndërlidhet me shtyllën e tretë, që i përcakton *burimet e verifikimit* për secilin *tregues objektivisht të verifikueshëm*. Për disa tregues ekzistojnë dokumente apo shënime publike ku sigurohen të dhënat e nevojshme. Për të tjerat, duhet të përcaktohet mënyra dhe koha e mbledhjes së të dhënave. Këtu duhet pasur parasysh se përdorimi i burimeve ekzistuese të të dhënave është më i lirë dhe më i përshtatshëm se sa nevoja për hulumtim plotësues apo për themelimin e një sistemi plotësues të dokumentimit (përpos atij që duhet ta ketë secili projekt për shkak të kontrollimit të brendshëm dhe transparencës në organizatë ).

Shtylla e katërt i përmban *supozimet* për kontekstin e jashtëm të cilat janë formuluar gjatë përpilimit të *logjikës së intervenimit*. Në cilindo projekt të intervenimit shoqëror, raportet shkak-pasojë dhe mënyrë –qëllim nuk janë aq precize dhe të pandryshueshme ashtu siç është sistemi mekanik i një makine. Në sistemet shoqërore raportet e këtilla gjithnjë varen nga rrethanat e jashtme të cilat projekti nuk ka mundësi t'i kontrollojë. Rrjedhimisht, marrja e informatave nga Interneti nëpër shkolla ndërlidhet me faktorë të tjerë që janë përtej kontrollit të projektit. Për shembull, lidhjet telefonike dhe rryma elektrike mund të jenë faktorët kryesorë në ato vende ku infrastruktura elementare ende është në proces e sipër të ndërtimit. Poashtu, kompjuterët me qasje në Internet mund të kontribuojnë për fitimin e njohurive vetëm nëse nxënësit i shfrytëzojnë me këtë qëllim dhe nuk e kalojnë kohën me lojëra të ndryshme kompjuterike. Në këtë rast, *supozimi* është se nxënësit i përdorin kompjuterët për qëllimin që e synon projekti i caktuar.

Ekziston një bindje e përgjithshme për rrezikun e mospërfilljes të shtyllës së supozimeve gjatë takimeve të planifikimit, gjë që mund ta shkatërrojë projektin që nuk u kushton vemendje të duhur rrethanave të jashtme dhe *parakushteve për sukses*. Udhëheqësi duhet ta ketë parasysh këtë element, që mund të anashkalohe nga kufizimet e kohës, prandaj dhe duhet planifikuar koha ashtuqë të përpunohen edhe supozimet.

Rëndësia e supozimeve del më e qartë kur të vërehen raportet mes logjikës së intervenimit dhe supozimeve, siç duket nga ky ilustrim:



Logjika e intervenimit ec në një kahje: *aktivitetet* i sjellin *rezultatet*, *rezultatet* e mundësojnë arritjen e *qëllimit të projektit*, dhe *qëllimi* i arritur i kontribun *synimit të përgjithshëm*. Kjo logjikë njëkahëshe nuk i merr parasysh rrethanat e jashtme.

Në realitet, *aktivitetet* mund t'i arrijnë *rezultatet* e parapara vetëm nëse rrethanat e jashtme e lejojnë këtë. Ekzistenca e këtij konteksti të jashtëm konkretizohet me një apo më shumë *supozime*. Logjika e përgjithshme brenda projektit kështu bëhet më e komplikuar. *Aktivitetet bashkë me supozimet e plotësuara i sjellin rezultatet*.

Po kjo vlen për nivelet e tjera të matricës së kornizës logjike. Domethënë: *rezultatet bashkë me supozimet e plotësuara* e mundësojnë arritjen e *qëllimit të projektit*, dhe *qëllimi i projektit bashkë me supozimet e plotësuara* kontribuon të arrihet *synimi i përgjithshëm*. Ky kontribut është i qëndrueshëm vetëm nëse *supozimet* e nivelit më të lartë janë të realizueshme.

Supozimet e qëndrueshmërisë së projektit janë sidomos të rëndësishme nëse në strategjinë e përgjithshme të organizatës që e menaxhon projektin apo asaj që e financon atë, theksohet drejtpërsëdrejti qëndrueshmëria si element i rëndësishëm apo ka formulime të ngjashme me të (“ efekti sistematik”, efekti afatgjatë”, etj. )

#### Shembull:

	Logjika e intervenimit	Treguesit objektivisht të verifikueshëm	Burimet e verifikimit	Supozimet
Synimet e përgjithshme	Pjesëmarrja e shtuar e qytetarëve në bërjen e politikave publike	Është shtuar numri i programeve të reja të iniciuara prej qytetarëve  Është rritur dalja në zgjedhjet lokale	Vendimi i autoriteteve  Statistikat zgjedhore	Demokracitë funksionale në vendet pjesëmarrëse  Programet e reja pranohen mirë
Qëllimi i Projektit	Të zhvillohen mekanizma funksionalë për pjesëmarrjen e të rinjëve në 6 komunitete në politikëbërje	Vendimet e këshillave të qyteteve bazuar në dialog me këshillat rinore.	Raportet nga mbledhjet	Vednimet dhe mekanizmat janë të qëndrueshëm  Qytetarët tregojnë gatishmëri të marrin pjesë në politikëbërje  Komuniteti përkrah pjesëmarrjen e të rinjëve
Rezultatet	1. Është institucionalizuar dialogu në mes të të rinjëve dhe politikëbërësve	Ekzistojnë 6 këshilla rinore  Janë nënshkruar marrëveshje në mes të këshillave rinore dhe këshillave të qyteteve	Statutet  Listat e anëtarëve  Marrëveshjet	Politikëbërësit i respektojnë marrëveshjet

	2. Janë zhvilluar shkathtësi dhe dije për pjesëmarrje në bërjen e politikave	Kurrikulat janë zbatuar në të paktën 10 shkolla  Numër i shtuar i të rinjëve të përfshirë në fushatat për politikëbërje publike	Raportet vjetore të shkollave  Listat e pjesëmarrësve	
	3. Vetëdije e ngritur e politikëbërësve për nevojat e komunitetit	Numër i shtuar i çështjeve të reja që diskutohen në këshillat e qyteteve inicuar nga fushatat e vetëdijësimit	Media  Procesverbalet e mbledhjeve	
Aktivitetet	1.1. Formohen këshillat rinore pranë këshillave të qyteteve	<b>Means</b>  1 ekspert	<b>Cost</b>  1,000 EUR	Të rinjtë tregojnë gatishmëri për pjesëmarrje në këshillat rinore
	1.2. Krijohet korniza ligjore për këshillat rinore			
	2.1. Zhvillohet kurrikuli shkollor për pjesëmarrjen e të rinjëve në bërjen e politikave publike	2 ekspertë	3,000 EUR	Shkollat tregojnë gatishmëri për bashkëpunim
	2.2. Trajtohen anëtarëte këshillave rinore		20,000 EUR	
	3.1. Organizohen aktivitete vetëdijësi për pjesëmarrjen e të rinjëve në politikëbërje		35,000 EUR	Politikëbërësit i përgjigjen fushatave

#### 5.4. Plani i realizimit të projektit

Për realizimin e projektit, rëndom përdoret teknika e “gantogramit”. Plani operativ (realizues) i gantogramit është një teknikë efikase që përdoret zakonisht për të dhënë pasqyrën e kohëzgjatjes, raporteve të ndërmjetme, përgjegjësive për detyrat e caktuara, si dhe fondeve të nevojshme për cilindo numër aktivitete. Aktivitetet thjesht radhiten në një tabelë, me secilin aktivitet në krye të rreshtit.

Aktivitetet	Kohëzgjatja (muajt, javët, ditët )												Kontributi	Buxheti	Personi përgjegjës	
Aktiviteti 1																
Aktiviteti 1.1																
Aktiviteti 1.2																
Aktiviteti 1.n																
Aktiviteti 2.1																
...																

Ky lloj planifikimi e lehtëson hetimin e raportit mes aktiviteteve të ndryshme: nëse fillimi i aktivitetit të dytë kërkon përfundimin e aktivitetit të parë, dhe fillimi i aktivitetit të tretë përfundimin e aktivitetit të dytë, atëherë aktivitetet duhen zhvilluar njëri pas tjetrit, mundësisht duke lejuar “mbulesë” (d.m.th. duke lënë një hapsirë kohore mes përfundimit të aktivitetit të parë dhe fillimit të aktivitetit të dytë), gjë që mundëson të merren parasysh vonesat që mund të priten normalisht gjatë zhvillimit të çdo aktiviteti.

Aktivitet et	Aktiviteti 1	Kontributi	Buxheti	
	Aktiviteti 2			
	....			
	Aktiviteti N			

Në këtë mënyrë të thjeshtë, gantogrami i radhit të tëra aktivitetet dhe jep të dhëna për to. Përderisa korniza logjike përmend vetëm nga një aktivitet, plani i realizimit i zbërthen të gjitha nën-aktivitetet që janë pjesë e një aktiviteti të përgjithshëm. “Pajisja e shkollave me kompjuterë dhe Internet” do të mund të zbërthehej në “përcaktimin e numrit të shkollave”, “sigurimin e lidhjeve telefonike në shkollat përkatëse,” “blerjen dhe shpërndarjen e kompjuterave”, dhe “qasjen në programet e internetit dhe trajnimin për përdorimin e tyre “. Niveli i zbërthimit të hollësirave varet nga kompleksiteti i projektit të caktuar (shih shembullin që vijon).

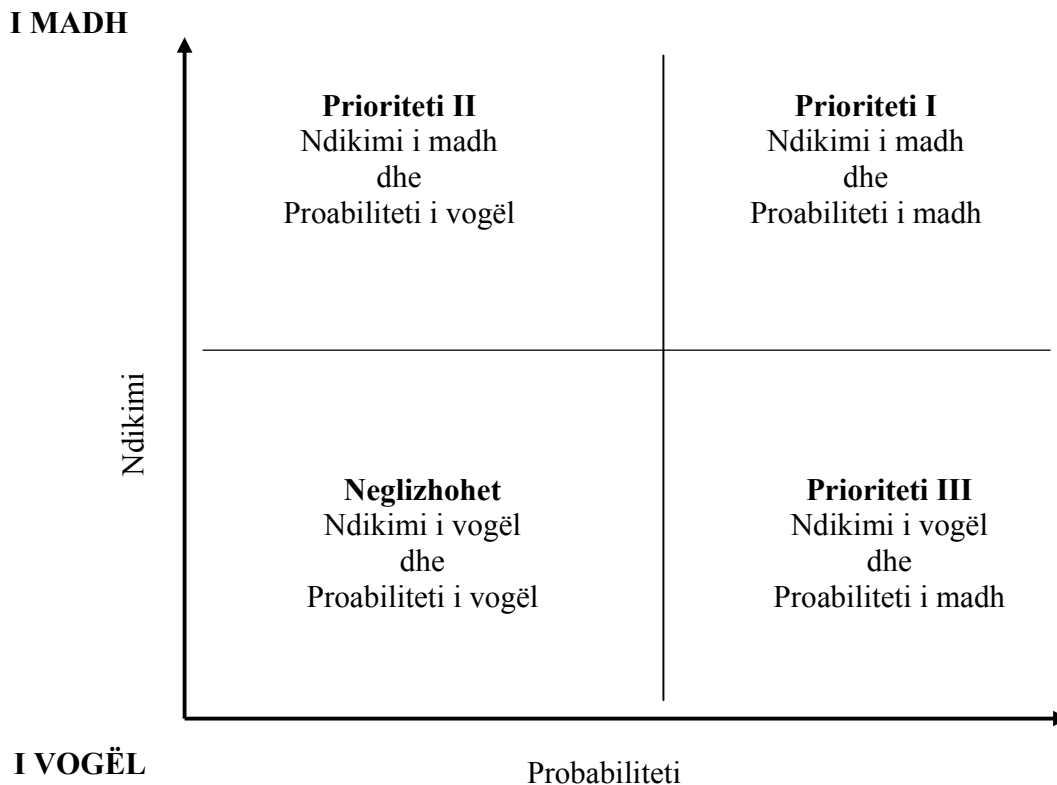
**Shembull:**

Aktivitetet	2004					2005							Kontributi	Buxheti	Personi përgjegjës	
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7				
1.1. Formohen këshillat rinore pranë këshillave të qyteteve	X	X												1 ekspert	1,000 EUR	
1.2. Krijohet korniza ligjore për këshillat rinore		X	X													
2.1. Zhvillohet kurrikuli shkollor për pjesëmarrjen e të rinjëve në bërjen e politikave publike			X	X	X	X	X							2 ekspertë	3,000 EUR	
2.2. Trajtohen anëtarëte këshillave rinore				X	X	X									20,000 EUR	
3.1. Organizohen aktivitete vetëdijsimi për pjesëmarrjen e të rinjëve në politikëbërje							X	X	X	X	X	X			35,000 EUR	

## 5.5. Analiza e rrezikut

Analiza e rrezikut bëhet për të kuptuar sa është real projekti, pra sa ka gjasë që të realizohet ashtu si është planifikuar. Analiza e rrezikut zbatohet në raport me supozimet nga matrica e kornizes logjike (shih 5.3). Për çdo supozim, pjesëmarrësit duhet t'i vlerësojnë dy parametra:

- Në ç'mase do të dëmtohet projekti nëse supozimet nuk provohen të vërteta (në kuptim të "ndikimit të lartë" në ilustrimin e mëposhtëm)?
- Sa është gjasa që supozimi të mos jetë i vërtetë (në kuptim të "probabilitetit të lartë" në ilustrimin e mëposhtëm)?



Analiza e rrezikut ofron një vlerësim të rëndësisë së supozimeve të radhitura në shtyllën e katërt të matricës së kornizës logjike. Sa më i madh që është probabiliteti se një supozim mund të dështojë dhe sda më i madh që është ndikimi i supozuar i këtij dështimi në suksesin e projektit, aq më me rëndësi bëhet të mendohet për alternativa të mundshme.

Supozimet që i takojnë kategorisë "ndikimi i madh" dhe "probabiliteti i madh" meritojnë pak më shumë kohë për të menduar alternativat. Nëse një supozim i tillë paraqitet në nivelin e *qëllimit të projektit* ose të *synimit të përgjithshëm*, mund të paraqitet nevoja për

të menduar për një projekt alternativ. Në terminologjinë ndërkombëtare këto supozime quhen "supozime vrastare", sepse ato mund ta shkatërrojnë plotësisht projektin. Të mendosh për një projekt alternativ nuk d.m.th. medoemos se projekti ekzistues braktiset. Supozimi është vetëm supozim dhe, përkundër ndikimit të madh dhe probabilitetit të madh, çdo gjë mund të zhvillohet në rregull. Megjithatë, në raste të tilla është e udhës të kemi një "Plan B" (ose edhe "Plan C") në fiokë nëse ndodhë skenari më i keq. Është e tepërt të thuhet se këto plane alternative duhet të jenë të njëjtës cilësi (të paktën në kuptim të matricës së kornizës logjike, nëse jo edhe në kuptim të planit operativ) si dhe plani origjinal, dhe kjo duhet të merret parsysh kur të kalkulohet koha e nevojshme për takimin planifikues të punës.

## **6. Monitorimi**

### **6.1. Çfarë është monitorimi?**

Monitorimi i projektit është pjesë përbërëse e menaxhimit ditor të projektit. Ai ofron informacion, në bazë të të cilit menaxhmenti mund të identifikojë dhe të zgjidhë probleme implementimi dhe të analizojë progresin. Matrica e kornizës logjike dhe plani operativ i projektit ofrojnë bazën. Këto janë çështjet që duhet monitoruar me rregull:

- Cilat aktivitete janë duke u zhvilluar dhe ç' progres është arritur (p.sh. në intervale javore)?
- Në ç'masë janë përdorur kontributet (inputet) dh sa kanë qenë shpenzimet në raport me progresin e projektit (p.sh. në intervale mujore)?
- A janë duke u arritur rezultatet e dëshiruara (p.sh. në intervale tremujore)? (eficienca)
- Në ç'masë i kontribuojnë rezultatet e projektit arritjes së qëllimit të projektit (p.sh. në intervale gjahstëmujore)? (efektshmëria)
- Cilat janë ndryshimet në rrethinë e projektit? A qëndrojnë ende supozimet?

Menaxhmenti i projektit vërteton arritje e objektivave dhe analizon ndryshimet eventuale në rrethinë e projektit, përfshirë edhe grupet me interes, strategjitë dhe politikat lokale. Nëse progresi është i pamjaftueshëm, atëherë ndërmerren masa korrektive. Hollësitë për çdo aktivitet duhet të përfshihen në raportin vijues të progresit.

### **6.2. Disa hapa themelorë**

Monitorimi krijon bazën e informatave të nevojshme për drejtim dhe vendimmarrje gjatë implementimit. Meqë monitorimi nuk bëhet vetëm brenmda projektit, por edhe në nivele të tjera, duhet marrë vendim për natyrëne informacionit që kontrollon procesin e implementimit të projektit, si dhe si të mblidhet, analizohet dhe shpërndahet një informacion i tillë. Monitorimi kryesisht përbëhet prej këtyre hapave:

<b>Hapi</b>	<b>Përmbajtja</b>
1. Mbledhja e të dhënave (faktet, observimet dhe matjet) dhe dokumentimi i tyre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treguesit e objektivave në të gjitha nivelet e kornizës logjike</li> <li>• Cilësia e implementimit të aktiviteteve dhe shfrytëzimi i drejtë i resurseve (performansa)</li> <li>• Rrethina e projektit (treguesit për supozime)</li> <li>• Ndikimi i projektit</li> <li>• Bashkëpunimi me grupet e synuara dhe partnerë</li> </ul>
2. Analiza dhe nxjerrja e përfundimeve (rekomandimet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krahasimi i të arriturave të planifikuara me ato aktuale (të planifikuar ose jo) dhe identifikimi i devijimeve eventuale (rishikimi)</li> <li>• Ndryshimet eventuale në rrethinën e projektit dhe pasojat e mundshme për projektin nxjerrja e përfundimeve</li> <li>• Krahasimi i mekanizmave të planifikuar dhe aktualë dhe procedurave për organizimin e projektit dhe bashkëpunimin me grupet e synuara – identifikimi i devijimeve dhe përfundimet</li> </ul>
3. Rekomandimet (grykimi) dhe ndërmarrja e aktiviteteve korrektuese	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korrigjimi i orarit të aktiviteteve dhe resurseve</li> <li>• Korrigjimi i objektivave</li> <li>• Korrigjimi i procedurave dhe mekanizmave për bashkëpunim</li> </ul>

Dokumentet interne të monitorimit rëndom i prezantojnë rezultatet e këtij procesi. Përgjegjësia kryesore për këtë rëndom i mbetet menaxhmentit të projektit.

### **6.3. Tipet e monitorimit**

#### 6.3.1. Monitorimi i aktiviteteve

Monitorimi i aktiviteteve krahason kohën e planifikuar me kohën e shpenzuar për realizimin e një aktiviteti. Prandaj, në bazë të këtij monitorimi mund të gjykojmë se a do të mund t'i përmbahemi planit operativ. Vegla kryesore është plani operativ, i cili duhet të jetë i dhënë në hollësi.

Sa herë që aktivitetet e ndryshme devijojnë nga orari i tyre, duhet të shihet se a ka pasoja për aktivitetet dhe resurse të tjera. Arsyet e devijimeve të tilla duhet analizuar, ndërsa plani operativ duhet të korrigjohet në aspektin kohor.

Nëse vonesa e aktiviteteve ndikon në orarin e implementimit të aktiviteteve të tjera, atëherë menaxhmenti i projektit duhet të reagojë duke i adaptuar planet dhe duke bërë rindarjen e burimeve (resurseve) ekzistuese.

Burimet duhet të jenë në dispozicion në kohën e duhur, edhe atë me cilësi dhe sasi të duhur. Koha e nevojshme për t'i siguruar burimet shpesh nënvlerësohet. Kjo ka të bëjë me burimet njerëzore dhe ato fizike. Për të siguruar likuiditetin e projektit, duhet monitoruar vazhdimisht sasinë e fondeve që janë në dispozicion, përfshirë situatën në buxhetin publik, kurset e këmbimit valutor, etj. Nëse grupet e synuara i kontribuojnë financimit të aktiviteteve të projektit, duhet të sigurohemim se mund t'i plotësojnë kushtet financiare. Blerja e pajisjeve, kontraktimi i punëve dhe shërbimeve duhet të bëhen në pajtim me rregullat në fuqi. Menaxhimi i projektit duhet të sigurojë se planifikimi i aktiviteteve reflekton kohën e nevojshme për mobilizimin e burimeve.

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

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

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

Në këtë tabelë mund të shihen lehtë këto rezultate:

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

- Aktiviteti i tretë u shty për një muaj dhe për të u punësuan dy në vend të tre punëtorëve (mund të paramendojmë se reduktimi i pagave e ka kompenzuar shpenzimin e shtuar të aktiviteteve të tjera).
- Aktiviteti i katërt filloi një muaj më herët se sa ishte planifikuar dhe mbaroi poashtu një muaj më herët, sigurisht për shkak të dyfishimit të personelit. Këto ndryshime e shkaktuan ndryshimin e shpenzimeve, dhe (për qëllim të këtij shembulli fiktiv) rritjen e rrogave për 10 për qind.
- Aktiviteti pesë në të vërtetë është vlerësimi përfundimtar, i cili ju besua një kompanie tjetër nga ajo e planifikuara (me siguri, "PoliTd" është firmë më e shtrenjtë se "EvaLtd").
- I tërë buxheti për projektin u rrit prej 19,400 njësive të valutës fiktive në 31,200, që tregon qartë se ky është shembull plotësisht jo real. E vetmja gjë që projekti vërtetë *nuk mund* ta ndërrojë është buxheti, sepse ai normalisht varet nga një organizatë donatore dhe është definuar sipas marrëveshjes fillestare para fillimit të projektit.

### 6.3.2. Monitorimi i rezultateve

Monitorimi i rezultateve bazohet në treguesit e rezultateve. Treguesit paraqesin situatën dëshiruar në kohë të caktuar ose në fund të periudhës së planifikimit. Sidoqoftë, kjo mund të mos mjaftojë të menaxhohet projekti, pasi, në shumë raste, vendimet duhet të merren më shpejtë, për ta kontrolluar implementimin e projektit. Për këtë arsye, rezultatet ndonjëherë duhet të zërthehen në rezultatet të ndërmjetme dhe të përshkruhen me tregues të rinj, të cilët kanë të bëjnë me një periudhë të caktuar të implementimit (p.sh. treguesit duhet të definohen për plane vjetore të punës).

Progresi analizohet duke bërë krahasim në mes të situatës fillestare dhe të situatës aktuale. Situata fillestare definohet në fazën e planifikimit ose të fillimit të projektit dhe, me atë rast duhet marrë parasysh metodat e shumëta për mbledhjen e të dhënave. Rëndom, këtu duhet bërë një studim bazik, i cili ofron të dhëna relevante për vendimmarrje nga ana e menaxhmentit të projektit, por edhe duhet pasë kujdes për optimizimin e kohës dhe burimeve të nevojshme për mbledhjen e të dhënave të tilla në të ardhmen.

Tabela vijuese ofron një model të monitorimit të rezultateve, përfshirë edhe zërthimin e treguesve për periudha të dhëna. Tabela ofron një pasqyrë vizuale të progresit drejt rezultateve dhe vërejtjet relevante për aktivitetet korrektues.

Nr.	Rezultati	Planifikimi per kohezgjatjen e projektit						Planifikimi dhe progresi gjate tremujorit raportues						Planifikimi dhe progresi i pergjithshem deri tani						Vlefshmeria e treguesit		Verejtje	Aktiviteti qe duhet ndermarre
		Arritur para tremujorit raportues			Planifikuar ne fillim te tremujorit			Arritur gjate tremujorit raportues			Progresi i planifikuar drejt treguesit deri ne fund te tremujorit raportues			Progresi real drejt treguesit deri ne fund te tremujorit raportues			Treguesi vlen (P/I)	Burimi vlen (P/I)					
		Treguesi	Sasia	Njesia	Treguesi	Sasia	%	Treguesi	Sasia	Njesia	Treguesi	Sasia	%	Sasia	Njesia	Sasia			Njesia	%			
2	Janë zhvilluar shkathtësi dhe dije për pjesëmarrje në bërjen e politikave	Kurikulat janë zbatuar në të paktën 10 shkolla	10	SH	2	SH	20	Kurikulat janë zbatuar në të paktën 10 shkolla	6	SH	4	SH	67	8	SH	6	SH	60	P	P	Problemet administrative	Kontakto autoritetet arsimore për ndihmë	
3	Vetëdije e ngritur e politikëbërësve për nevojat e komunitetit	Numër i shtuar i çështjeve të reja që diskutohen në këshillat e qyteteve inicuar nga fushatat e vetëdijësimit	1,000	PERS.	250	PERS.	25	Shtim për 20% krahasuar me tremujorin paraprak raportues	300	PERS.	360	PERS.	120	550	PERS.	610	PERS.	61	P	P			

### 6.3.3. Monitorimi i supozimeve

Drisa aktivitetet dhe rezultatet monitorohen relativisht me rregull, monitorimi i supozimeve dhe i rreziqeve bëhet shumë më ralle. Sikurse edhe rezultatet, ashtu edhe supozimet mund të analizohen me ndihmën e treguesve dhe burimeve të verifikimit. Tabela e mëposhtme ofron një kornizë për monitorimin e supozimeve. Nga menaxhmenti i projektit pritet të reagojë nëse ndonjë supozim nuk qëndron më dhe mund ta rrezikojë të ardhmen e projektit.

Tabelat e tilla mund të jenë pjesë e reportit të progresit. Ndonjëherë paraqitet nevoja për supozime të reja, nëse ndodhë që ndonjë faktitor me rëndësi të mos jetë marrë parasysh, ose paraqiten rreziqe të reja për projektin.

**Ushtrim.** Zhvillo treguesit, burimet e verifikimit dhe komento për situatën e emëposhtme.

	Supozimet	Treguesit	Burimet e verifikimit	Komente/Pasoja t nëse supozimet nuk qëndrojnë
Symni i përgjithshëm	Demokracitë funksionale në vendet pjesëmarrëse			
	Programet e reja pranohen mirë			
Qëllimi i Projektit	Vendimet dhe mekanizmat janë të qëndrueshëm			
	Qytetarët tregojnë gatishmëri të marrin pjesë në politikëbërje			
	Komuniteti përkrah pjesëmarrjen e të rinjëve			
Rezultatet	Politikëbërësit i respektojnë marrëveshjet			
Aktivitetet	Të rinjtë tregojnë gatishmëri për pjesëmarrje në këshillat rinore			
	Shkollat tregojnë gatishmëri për bashkëpunim			
	Politikëbërësit i përgjigjen fushatave			





#### 6.3.4. Monitorimi i impaktit

Monitorimi i impaktit ka të bëj me:

- efektshmërinë e projektit (“a jemi dukë bërë dicka të dobishme”), si dhe me ndikimet tjera pozitive dhe të dëshiruara;
- efektet spontane që nuk janë të përfshira në kornizën logjike;
- efektet negative (të padëshiruara).

Këto efekte dhe impakte mund të vërehen gjatë jetës së projektit, por edhe më vonë. Rezultatet e monitorimit të impaktit rëndom përdoren për vlerësime dhe për marrjen e vendimeve të karakterit strategjik. Monitorimi i efekteve dhe impakteve dallohet nga format tjera të monitorimit për këto arsye:

- Periudha e gjatë të observimit. Zakonisht, analiza përfshin informatën kthyesë nga grupet e synuara dhe analizën e vet grupeve të synuara.
- Lidhmëria e ngushtë në mes të ndryshimeve që janë rezultat i drejtëpërdrejtë i veprimit të projektit ose programit, nga njëra anë, dhe të rrethinës dhe kontekstit nga ana tjetër.
- Procedurat dhe instrumentet për monitorimin e impaktit janë të njëjta me procedurat dhe instrumentet për monitorimin e rezultateve: mbledhja e informatave në formë të tabelave, etj.