

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

# **DORACAKU I VETËVLERËSIMIT**

**Udhëzues hyrës**

**Rosemarie Lausselet**

**Lozanë, tetor 2004**

## Shënim për lexuesin

Përvoja ka treguar se në të gjitha vendet pjesëmarrëse në këtë Projekt është e nevojshme të zhvillohet kompetenca për Menaxhimin Ciklik të Projektit (PCM), ndër të cilat kompetenca për vetëvlerësim. Ky doracak ka për qëllim të inkurajojë përdorimin e vetëvlerësimit në projekte dhe në organizata më shpesh dhe në mënyrë më profesionale. Ai duhet të ndërtojë kapacitete në mesin e partnerëve të Projektit, duke i ndihmuar ata që t'i kuptojnë parimet themelore të vetëvlerësimit dhe të iu ofrojë ca vegla të përshtatshme për realizimin e vetëvlerësimit. Doracaku përmban konceptet dhe metodologjinë, si dhe modulet ne trajnimit që mund të shfrytëzohen më vonë nga ekspertë për aktivitete trajnimi. Qëllimi është që të zhvillohet një program trajnimi për trajnerë.

Nevojat specifike të çdo vendi dhe të institucioneve pjesëmarrëse si dhe temat prioritare duhet të adresohen nga kurset e trajnimit. Manuali duhet t'ua bëj të mundur trajnerëve të zhvillojnë kurse të përshtatura rrethanave të vendit, në varësi nga konceptet e ndryshme të projekteve dhe në varësi nga grupet e ndryshme të cakut. Ajo që është ofruar vlen për të gjitha fushat ku kërkohet menaxhimi i mirëfilltë i një projekti, por edukimi për demokraci qytetare mbetet si fushë themelore.

## Shfrytëzimi i doracakut

Reflektimi i këtij doracakut nuk duhet të konsiderohet si fjala e fundit në bashkëpunimin zhvillimor, as si teori përfundimtare e vetëvlerësimit. Ajo që është prezantuar këtu tenton ta inkurajojë lexuesin për të reflektuar. Gjithashtu, doracaku është paramenduar si një impuls, si një dokumentim për një kurs trajnimi. Do të mirëpresim vërejtjet kritike dhe konstruktive me qëllim të përmirësimit të mëtutjeshëm të doracakut.

# Pjesa I

## Hyrje

### Qëllimi i vetëvlerësimit në kuadër të projektit I.M. PACT

Ky doracak duhet t'i kontribuojë qasjes vetëvlerësuese në projektet e Edukimit për Demokraci Qytetare (EDQ) që realizohen në suaza të Paktit të Stabilitetit. Ideja është që të afirmohet një model i praktikës së mirë dhe një kulturë e vlerësimit në menaxhimin e projekteve, si dhe të ndërtohet një raport bashkëpunimi në mes të përfaqësuesve të institucioneve pjesëmarrëse. E tërë kjo duhet t'i kontribuojë zbatimit të suksesshëm.

Sot vlerësimi është një mekanizëm i pranuar për llogaridhënie dhe për sigurimin e provave për të arriturat e një projekti si dhe për të nxënë dhe për të kuptuar më mirë faktet. Ne mendojmë se vetëvlerësimi është një prej mënyrave më të mira për të shtuar qëndrueshmërinë e programeve/projekteve si dhe për të ngritur cilësinë e tyre. Varësisht nga rrethanat, ne nuk i drejtohem vetëm partnerëve dhe përfituesve të projektit, as vetëm personave përgjegjës për projektin, por edhe drejtorëve dhe personave që koordinojnë këto lloje projektesh.

Një veti karakteristike e vetëvlerësimit – ndonjëherë të quajtur edhe **vlerësim fuqizues** – është të inkurajojë bashkëpunimin dhe proceset demokratike. Vetëvlerësimi i fuqizon proceset dhe rezultatet.

- Procese të fuqizuara janë ato që tentojnë të fitojnë kontroll, t'i sigurojnë burimet e caktuara dhe që kuptojnë një kontekst shoqëror. Proceset janë fuqizuese nëse i ndihmojnë njerëzit të zhvillojnë shkathtësi që të zgjidhin probleme në mënyrë të pavarur dhe të marrin vendime në mënyrë të pavarur.
- Rezultatet e fuqizuara kanë të bëjnë me operacionalizimin e fuqizimit ashtuqë të mund të studiojmë pasojat e përpjekjeve të qytetarëve për të ushtruar kontroll më të madh në komunitetet e tyre si rezultat i intervenimeve të disejuara për të fuqizuar pjesëmarrësit.

Ky proces është demokratik në kuptimin që inkurajon pjesëmarrjen dhe analizon në mënyrë të hapur brengat e komunitetit.

### Pasqyra dhe rrota: dy simbole të vetëvlerësimit

Dy simbolet mund të ndihmojnë të kuptohen më mirë bazat e vetëvlerësimit:

#### Pasqyra

Pasqyra është një simbol i përshtatshëm për ata që duan të shohin në mënyrë kritike aktivitetet e tyre – ose vetveten – me qëllim përmirësimi. Një shikim ditor në pasqyrë duhet të jetë një lëvizje automatike drejt vetëvlerësimit, në mënyrë që të dallohen hollësitë, përfshirë edhe ato që nuk janë shumë të këndshme! Saktësia dhe moskorruptimi në raport me aktivitetet tona janë pjesë e pandarë e vetëvlerësimit. Pasqyra, poashtu, reflekton atë pjesë të realitetit që qëndron prapa nesh dhe, të cilën, normalisht, nuk e tregojmë. Realiteti i brendshëm, i fshehur pas një fasade, bëhet i dukshëm. Kjo mund të jetë, për shembull, atmosfera e një projekti, raporti me partnerët, me strukturat udhëheqëse, pritshmëritë joreale brenda ekipit. **Vetëvlerësimi ka të bëjë me të dy aspektet e realitetit – aspektin e jashtëm dhe atë të brendshëm, material dhe emocional.** Duke i marrë seriozisht dhe duke bërë krahasime, të dy realitetet mund të formojnë një tërësi, që promovon qëndrueshmërinë.

Sidoqoftë, atë që unë shikoj në pasqyrën e vetëvlerësimit është këndvështrimi im ndaj realitetit, që paraqet vetëm një pjesë të realitetit të plotë dhe kompleks. Që të zgjeroj këndvështrimin tim dhe të zbuloj pjesë të tjera të realitetit ose realitete të tjera, nevojitet një ndryshim i qëndrimit që merr parasysh edhe këndvështrimet e pjesëmarrësve të tjerë.

## Rrota

Vetëvlerësimi është proces ciklik, e jo linear. Procesi i vetëvlerësimit definon një rreth në lëvizje, një rreth që shndërrohet në rrotë. "E kaluara mund të kuptohet, por vetëm e ardhmja mund të jetohet". Ky është parimi që simbolizon rrota: në rrotullim rreth qendrës së vet, lëvizjet përpara dhe prapa e vejnë rrotën në lëvizje.

Rrota e procesit të vetëvlerësimit promovon zhvillimin e fushave rreth të cilave rrotullohet. Energjia e saj gjendet në atë që ekziston dhe në reflektimin për të kaluarën ose në vlerësimin e të kaluarës (lëvizja prapa). Ajo përpiket të bëjë ndryshime duke mobilizuar energjinë në dispozicion (lëvizja përpara).

## 2 VETËVLERËSIMI: PJESË E MENAXHIMIT TË CIKLIT TË PROGRAMIT

Për të siguruar dhe për të ruajtur cilësinë e punës së projektit, ekziston nevoja për të zhvilluar shkathtësi për menaxhimin e projektit. Këto shkathtësi kërkojnë njohuri specifike për metodat dhe mjetet, por edhe një klimë bashkëpunuese në të cilën çdo individ është i përgatitur që, bashkë me partnerët, të bëjë një vështrim kritik të punës së kryer dhe të ndër marrë hapa përkatës gjatë aktivitetet vijuese.

Menaxhimi i Ciklit të Programit ose të Projektit (PCM) është i orientuar **në rezultate dhe në procese**. Ai lejon palët me interes ta përmirësojnë cilësinë e punës së bërë , përfshirë zhvillimin organizativ, përmes planifikimit të përbashkët, implementimit, monitorimit dhe vlerësimit në kontekstin e aktiviteteve të përbashkëta. Fokusi është në partneritet, nxënie reciproke dhe në menaxhim të bashkëpunimit.

Parimet e PCM janë:

- Njeriu është në qendër
- Të nxënit
- Pjesëmarrja
- Pavarësia dhe autonomia
- Orientimi drejt proceseve
- Qëndrueshmëria
- Raporti me realitetin.

PCM përfshin **planifikimin e aktiviteteve, monitorimin, implementimin dhe vlerësimin**. Vlerësimi është një aktivitet normal i stafit të programit/projektit, por mund të urdhërohet edhe nga ndonjë person tjetër. Vlerësimi mund të bëhet nga një person i jashtëm, me ç'rast quhet **vlerësim i jashtëm**. Nëse përgjegjësia për iniciimin dhe bërjen e vlerësimit nuk i takon stafit të programit/projektit, atëherë bëjmë fjalë për **vlerësim të pavarur**. Por, edhe njerëzit e përfshirë në implementim mund të bëjnë vlerësim – është ky **vetëvlerësimi**.

## 2 Ç' ËSHTË VETËVLERËSIMI?

Vetëvlërësimi është pjesë përbërëse e PCM dhe vegël e fuqishme për zgjerimin dhe përkrahjen e ekipeve implementuese të programeve/projekteve në kryerjen e detyrave të tyre..

Vetëvlërësimi është formë ideale e vlerësimit që shërben për t'u përgjigjur në pyetje si: A i kemi arritur rezultatet e pritura? Cilat janë proceset e ndryshimit në projektin tonë? Si bashkëveprimë? A është e qartë ndarja e detyrave dhe e përgjegjësisë?

Është i dobishëm për projekte të vogla, por, poashtu, i kontribuon funksionimit më të mirë të programeve komplekse (me shumë nivele, me shumë partnerë, etj.). Mund të ndihmojë t'i sqarojmë pritshmëritë reciproke, nevojat tona, mirëkuptimin e ndërsjellë dhe respektin e ndërsjellë në sferën e përgjegjësisë të tjerëve, në mënyrat se si i qasemi problemeve. Në rast konflikti, nevojitet një moderator shumë profesional.

Vetëvlërësimi quhet edhe **vlerësim fuqizues**, sepse ndihmon të dëgjohet zëri i palës "më të dobët". Në nivel të një ndryshimi më të madh shoqëror, është me rëndësi të veçantë të sigurohet këndvështrimi i përfituesit. Sa më e madhe të jetë distanca nga realiteti në terren, aq më shumë nevojitet aftësi dhe vullnet për të dëgjuar të tjerët. Është pasqyra ajo që duhet ta shohim vazhdimisht në projektet/programet tona, në aktivitetet tona dhe në mënyrën se si i bëjmë ato.

### Përkufizimet:

- Vetëvlërësimin e bëjnë njerëzit që vlerësojnë punën vetanake, performansën vetanake, rezultatet, bashkëveprimin, rezultatet dhe proceset në të cilat marrin pjesë. Objekti i vlerësimit dhe vlerësuesi janë një. Ne analizojmë domenin tonë të përgjegjësisë brenda një kornize të dhënë.
- Dallojmë katër nivele të domeneve të përgjegjësisë:
  - Niveli individual
  - Niveli ekipor
  - Niveli organizativ
  - Niveli i projektit/programitKjo d.m.th. se ka individë, ekipe dhe organizata – ose pjesë tyre – të cilët në mënyrë eksplicite e analizojnë vetveten. Kur bëjmë fjalë për një organizatë, ajo mund të jetë organizatë shtetërore (p.sh. Ministria e Arsimit), organizatë e shoqërisë civile (p.sh., organizatë joqeveritare ose shoqatë) ose organizatë e sektorit privat (zyre për konsulentë, ndërmarrje, etj.).
- Vetëvlërësimi është **metodë për ndërtimin e ekipit**. Është proces i të nxënimit dhe i zhvillimit për të cilin janë përgjegjës pjesëmarrësit e tij.
- Struktura e vetëvlërësimit nuk bazohet në hierarkinë e ekipit ose të institucionit. **Pjesëmarrësit e vetëvlërësimit janë të barabartë me njëri-tjetrin..**
- Vetëvlërësimi krijon **hapësirë** për të **menduar** dhe për të **reflektuar**.
- Vetëvlërësimi bën të mundur të analizohen **rezultatet dhe efektet e drejtpërdrejta, si dhe proceset e një projekti/programi**. Megjithatë, nuk është mjet ideal për matjen e ndikimit të projektit/programit, sepse për një gjë të tillë nevojitet një distancë më e madhe.

### 3 PARIMET E VETËVLERËSIMIT

Janë disa parime themelore të vetëvlërësimit që duhet të shpjegohen në vazhdim.

#### Shih gjërat ashtu si janë

Kuptimi është ngritja e vetëdijes (të shihet e vërteta). Aftësia njerëzore e perceptimit është e limituar. Çdo person dhe çdo grup e shikon "të vërtetën" e vet, që është pjesa e vetme e realitetit. Ajo që shikoj ndoshta nuk është "e rreme", por është e njëanshme dhe duhet plotësuar me këndvështrimet e të tjerëve. Perceptimi im evoluon dhe paraqet një udhëtim të vazhdueshëm zbulues. Është e dobishme të shihet përsëri dhe përsëri.

#### Të nxënit nga përvoja

Observimi nuk është aktivitet pasiv, por analizë aktive e realitetit. Kjo mund të prodhojë përvojën e re. Shpesh, ne nuk kërkojmë përvoja të reja me qëllim që t'i shmangemi konfliktit ose krizave. Më me dëshirë ecim rrugës së njohur, sepse kemi frikë se rrugët tjera mund të na çojnë në drejtim të panjohur. Kështu, nuk mësojmë asgjë të re, por qëndrojmë në një vend – kjo është rruga më e sigurt! Njerëzit nuk zhvillohen duke vendnumëruar, por duke nxënë në vazhdimësi. Procesi i vetëvlërësimit kërkon të jemi të hapur, sepse rezultati mund të jetë i padëshiruar ose i papritur. Të nxënit nga përvoja është ndër parimet më të rëndësishme të vetëvlërësimit.

#### Zhvillimi

Zhvillimi është temë kyçe për të gjithë pjesëmarrësit në procesin e vetëvlërësimit – individët, grupet dhe institucionet. Vetëm ata që mund të evoluojnë kanë paradispozita për t'u zhvilluar. Të zhvillohesh d.m.th., "të përjetosh një evolucion. Kur një evolucion i tillë pengohet për një kohë të gjatë, ai shndërrohet në "revolucion". Vetëvlërësimi i shërben zhvillimit dhe evolucionit.

#### Nivelet e përgjegjësisë

Siç kemi parë, vetëvlërësimi është i mirë për të vlerësuar **efikasitetin** (shkallën e arritjes së rezultateve) dhe **efektivitetin** (shkallën e arritjes së qëllimit) e projektit/programit, edhe pse vizioni për **ndikimin** shërben si udhërrëfyes i aktivitetit tonë (shih shtojcën 6). Sot ekziston një tendencë që në qendër të projektit/programit të jetë qëllimi i tij, si një nivel shumë me rëndësi i objektivave. Ndryshimet në këtë nivel konsiderohen si kusht i nevojshëm për ndryshime zhvillimore. Siç kemi thënë, njerëzit e përfshirë shohin sferën e përgjegjësisë së tyre të drejtpërdrejtë. Por, kjo përfshin edhe sferën e ndikimit, të partneritetit, dhe të aktivitetit të përbashkët me partnerët me të cilët punojmë. Vlerësimi i jashtëm dhe i pavarur janë masa më e mirë për ta matur ndikimin dhe për ta vlerësuar qëndrueshmërinë e projektit/programit.

#### Kushti: vullneti për pjesëmarrje

Vetëvlërësimi shihet si një aktivitet i vullnetshëm dhe nuk mund të urdhërohet ose të imponohet me forcë. Vetëvlërësimi bazohet në vullnetin për pjesëmarrje, edhe pse të gjithë pjesëmarrësit nuk janë njëloj aktivë në proces dhe nuk i qasen vetëvlërësimit me entuziazëm të njëjtë. Palët me interes duhet të binden për pjesëmarrje duke ua bërë me dije vlerat dhe interesin e tyre për vetëvlërësim.

#### Vetëvlërësimi rezulton me autonomi dhe fuqizim

Autonomia dhe fuqizimi janë në thelbin e vetëvlërësimit. Vetëvlërësimi ekziston për t'i ndihmuar njerëzit që t'i ndihmojnë vetvetes dhe varet prej përkushtimit të tyre. Proceset dhe rezultatet fuqizuese do të varen nga niveli i analizës. P.sh., kjo mund të përfshijë, në nivelin individual, shkathësitë dhe sjelljet më proaktive. Në nivel të organizatës, kjo mund të përfshijë ndarjen e përgjegjësisë për udhëheqje dhe për vendimmarrje, si dhe sigurimin efektiv të burimeve. Kur kemi të bëjmë me fuqizimin në nivel të komunitetit, kjo mund të përfshijë pluralizmin, ekzistimin e koalicioneve dhe shfrytëzimin e burimeve të komunitetit.

### **Kultura e vlerësimit dhe fryma e vetëvlerësimit**

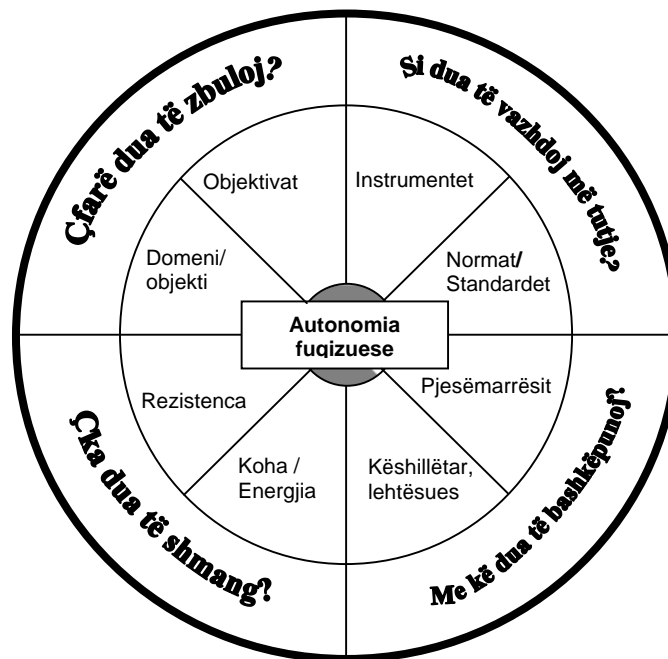
Vetëvlerësimi i një programi/projekti mund të planifikohet për kohë të caktuar, p.sh. një herë në vit ose në fund të një rreze nga fazat e programit/projektit. Por, vetëvlerësimi, poashtu, bëhet pjesë e detyrave të përditshme të organizatës. Duke u integruar në punën e përditshme, ai i kontribuon të zhvilluarit të një kulture të vlerësimit dhe të një fryme të vetëvlerësimit. Kjo d.m.th. se pjesëmarrësit përqendrohen në domenet e tyre të përgjegjësive në vend se të kërkojnë një "kurban". Kjo inkurajon bashkëpunimin dhe bashkëveprimin.

### **Vetëvlerësimi promovon partneritetin**

Vetëvlerësimi i programeve dhe projekteve i bërë nga grupe dhe organizata të ndryshme bëhet urë lidhëse në mes të vendimmarrësve të ndryshëm dhe promovon partneritetin në mes tyre.

## 4 "RROTA" E VETËVLERËSIMIT

Siç u theksua në hyrje, rrota është simbol me rëndësi i vetëvlerësimit, por edhe rrugë për formalizimin e metodologjisë së vetëvlerësimit.



Si dhe çdo lloj tjetër i vlerësimit, vetëvlerësimi duhet të përgatitet me kujdes. Qartësimi i kuptimit të vetëvlerësimit krijon një besim më të madh në mes të pjesëmarrësve në këtë proces. Përmbajtjes i duhet forma, poashtu. Prandaj, çdo vetëvlerësim ka nevojë për një strukturë, si dhe për metoda dhe për instrumente përkatëse. Nuk ka ndonjë recetë universale, por mund të sugjerohen disa mjete ndihmëse, gjë që bëhet në pjesën e dytë të manualit.

Kuptohet, çdokush mund ta bëjë vetë vetëvlerësimin, por atëherë do të mungojë distanca kritike. Studimi dhe aspektet teorike të vetëvlerësimit e bëjnë të mundur krijimin e një platforme konceptuale prej të cilës mund ta vështrojmë punën dhe jetën tonë. Në këtë mënyrë do të krijojmë një distancë të nevojshme nga ajo që bëjmë në jetën e përditshme.

### 4.1 Katër pyetjet fundamentale?

Metodologjia e vetëvlerësimit përbëhet prej 4 pyetjeve fundamentale:

- Çfarë dua të zbuloj?
- Si dua të vazhdoj më tutje?
- Me kë dua të bashkëpunoj?
- Çka dua të shmang?

### 4.2 Tetë pikat kyçe për planifikimin e vetëvlerësimit sistematik

Rrota na bën të mundur të fillojmë nga cilido segment i saj dhe nuk është me rëndësi në cilën pikë hyjmë në rrethin e rrotës së vetëvlerësimit. Me rëndësi është të ndërtohet një koncept koherent i vetëvlerësimit.



## 4.21 Domeni ose objekti

Fushat e vetëvlerësimit janë të limituara dhe mund të definohen brenda kornizës së vetëvlerësimit. Domeni ose objekti i vetëvlerësimit janë çështjet specifike brenda një sektori, të cilat i shtrihen një vlerësimi. Objekti i vetëvlerësimit mund të jetë i ndryshëm.

- Në menaxhimin e orientuar ne rezultate, objekte me rëndësi i vetëvlerësimit do të ishin **efikasiteti dhe efektshmëria e aktiviteteve dhe proceseve të projektit/programit**. Me këtë rast do të jemi të interesuar si për aspektin **cilësor**, ashtu edhe për atë **sasior**. Individët do t'i kushtojnë kujdes performansës së tyre individuale, si dhe rezultateve të punës së tyre në raport me detyrat e dhëna, e në pajtim me përshkrimin e vendit të punës. Ekipet dhe institucionet do të shohin produktin e punës së tyre, e në veçanti rezultatet në fusha të ndryshme të aktivitetit, në pajtim me udhëzimet e marra. Projekti/programi do t'i analizojë produktet dhe rezultatet e punës në pajtim me objektivat e definuara paraprakisht.
- Objekt i vetëvlerësimit mund të jenë partneritetet dhe personat ose organizatat e përfshira në projekt/program. Ky sektor është i përshtatshëm për vetëvlerësim, edhe pse, mund të krijohet një lloj rezistence, sepse pjesëmarrësit mund të vihen në pozitë t'i pranojnë haptas gabimet e tyre.
- Raporti i ndërsjellë dhe bashkëpunimi kanë të bëjnë me strukturën e raportit të ndërsjellë, me organizimin shoqëror dhe me klimën shoqërore. Cili është roli i individëve dhe i grupeve në bashkëpunim dhe koeksistencë? Duhet marrë parasysh **rolet formale dhe joformale**. Vlerësimi i raporteve ka të bëjë me cilësinë shoqërore të bashkëpunimit: **kompetencën shoqërore dhe sensin e përgjegjësisë**, të pasqyruar në ndikimin e individëve dhe të grupeve në procesin e bashkëpunimit. Individët janë të preokupuar me raportet e tyre personale dhe profesionale me kolegët, mbikëqyrësit dhe vartësit, si dhe me rolin e tyre në strukturën e dhënë shoqërore. Grupet preokupohen me raporte ndërpersonale, ndarjen interne të përgjegjësisë, autorizimeve dhe detyrave, këmbimin e informacionit dhe bashkëpunimin, si dhe me raportet dhe bashkëpunimin me grupe të tjera. Institucionet kujdesen për bashkëpunimin, udhëheqjen dhe për strukturat qeverisëse, si dhe për kontakte me autoritete të tjera. Projektet/programet preokupohen me përfshirjen e pjesëmarrësve të ndryshëm dhe të përfituesve në aktivitetet e tyre, ndarjen e detyrave dhe të përgjegjësisë, me këmbim ndërkulturor, me bashkëpunim dhe vetëpërcaktim.

Shumë fusha të tjera mund të jenë objekt vetëvlerësimit, p.sh. parimet themelore të një organizate, strategjitë e organizatës, ambienti i punës, procedurat e zyrës, mjetet e punës ose menaxhimi i kohës. Duke iu referuar çështjes së fundit, një formë tipike e rezistencës ndaj vetëvlerësimit është: "Ne nuk kemi kohë për vetëvlerësim". Në të vërtetë, analiza e menaxhimit të kohës është një ndër aspektet më të rëndësishme të vetëvlerësimit. Në kulturat e industrializuara, kjo çështje ka të bëjë me të kuptuarit sasior të kohës (nuk ka kohë, kohë e gjatë, ose, shumë shpesh ... nuk ka kohë të mjaftueshme), por të kuptuarit cilësor i kohës disi harrohet (koha për festival, koha për pushim, etj.). Poashtu, ne shpesh humbim shume kohe duke mos i kushtuar kujdes aspektit cilësor të kohës, sepse, ajo që bëjmë për një "kohë optimale" kërkon, në të vërtetë, me pak kohë. Prandaj, rekomandohet që të kemi kujdes kur vlerësojmë kohën e nevojshme dhe momentin e duhur për një aktivitet të caktuar.

### Vërejtje:

- Të kuptuarit më të mirë të domenit ose objektit të vetëvlerësimit mund ta rrisë motivimin dhe ta lehtësojë procesin e vetëvlerësimit.

## 4.22 Motivi dhe objektivat

Motivi është arsyeja për vetëvlerësim. Objektiva e definon qëllimin e vetëvlerësimit. Është përparësi nëse motivi dhe objektivat janë koherente, d.m.th. nëse motivi na "vë në lëvizje" dhe i bën objektivat atraktive.

Motivi për veprim mund të jetë i të kaluarës, i të tashmes dhe i të ardhmes.

- Motiv i të kaluarës mund të jetë një përvojë e mirë ose e keqe, një proces të cilin duam ta përsërisim ose t'i shmangemi. Duhet të jemi të kujdesshëm me të tilla motive, pikërisht të mos përfundojmë duke ëndërruar për të kaluarën.
- Motiv i të tashmes mund të jetë frustracioni ose nevoja për të optimizuar një situatë e cila na vë në lëvizje. Në një situatë krize, distanca nga ngjarjet është, zakonisht, shumë e shkurtër për të bërë një vetëvlerësim. Ndiheja nga jashtë është, zakonisht, një alternativë më e mirë.
- Motivet e të ardhmes janë dëshira, nevoja, shpresa dhe vizioni.

Objektivat e vetëvlerësimit mund të jenë të fokusuar në shumë aspekte të ndryshme, siç është dhënia e llogarisë, autoritetet më të larta ose donatorët, si dhe përmirësimi i performancës, punës ekipore dhe komunikimit. P.sh., një objektivë klasike e vetëvlerësimit është analiza e produkteve dhe e rezultateve të një projekti. Rezultatet e vetëvlerësimit përdoren për të ngritur efikasitetin ose efektshmërinë, ose për të përgatitur fazën vijuese të projektit. Ndërkaq, objektiva të tjera mund të jenë:

- satisfaksioni i pjesëmarrësve me trajnimin e dhënë
- kontrolli i cilësisë së aktiviteteve të realizuara
- analiza e strategjive për arritjen e objektivave të projektit
- përshtatja e vazhdueshme e aktiviteteve që t'i përgjigjemi nevojave
- cilësia e bashkëpunimit në ekip

### Vërejtje:

- Objektivat e vetëvlerësimit nuk duhet të ngatërrohen me objektivat e projektit.
- Nëse objektivat e vetëvlerësimit janë të analizohen rezultatet e projektit, është me rëndësi të definohet qartë niveli i përgjegjësisë së pjesëmarrësve.

## 4.23 Metodatat dhe instrumentet

Vetëvlerësimi – si edhe vlerësimi – ka nevojë për metoda dhe për instrumente për të arritur qëllimin e vet. Disa metoda dhe instrumente janë po ato që përdoren në vlerësimin e jashtëm, posaçërisht ato që kanë të bëjnë me vlerësimin e rezultateve dhe të aktiviteteve. "Pasqyra e vetëvlerësimit" është një nga mjetet dhe metodat që ofron një analizë kritike dhe konstruktive të aktiviteteve tona dhe të pasojave.

Shembuj:

- Për ta bërë vetëvlerësimin e rezultateve të një aktiviteti trajnimi, mund ta bëjmë një analizë ose një testim të shkathtësive të fituara: kjo është një metodë që përdoret. Për të bërë një analizë, na nevojitet një pyetësor ose një protokoll intervistimi: ky është instrumenti.
- Për ta bërë vetëvlerësimin e rezultateve të një projekti është e nevojshme të kemi një diskutim me pjesëmarrje, të tillë që të gjithë pjesëmarrësit të mund ta shprehin mendimin e vet. Me këtë rast instrumenti SWOP (shih shtojcën 5a) është shumë i dobishëm.

Në varësi nga sektori, objektivat dhe ambienti socio-kulturor i vetëvlerësimit mund të përdoren metoda dhe instrumente të ndryshme të vetëvlerësimit (shih shtojcat 5b, 5c). Individët dhe grupet zgjedhin metoda në varësi nga kërkesat dhe mundësitë. Ndërkaq, instrumentet zhvillohen varësisht nga përvoja paraprake dhe rrethanat kulturore. Rekomandohet shfrytëzimi i instrumenteve të njohura nga ambienti i dhënë dhe adaptimi i tyre për kërkesat e veçanta të vetëvlerësimit.

### **Vërejtje:**

- Instrumenti duhet të jetë mjet për vetëvlerësim, e jo të shndërrohet në qëllim të vetvetes. Nuk rekomandohet shfrytëzimi i pakontrolluar i instrumenteve shumë komplekse, të cilat marrin shumë kohë dhe energji.

## **4.24 Normat dhe standardet**

Normat dhe standardet përfshijnë aspekte të ndryshme që nuk mund të diferencohen gjithnjë. Janë dy tipe të normave dhe të standardeve që përdoren gjatë vetëvlerësimit.

### **a) Korniza brenda së cilës vendoset fusha dhe objekti i vetëvlerësimit**

Këtu bëhet fjalë për standarde konkrete që do të duhej të përkujtohen në fillim të çdo procesi vetëvlerësues, si për shembull:

- Marrëveshja formale mes partnerëve të programit /projektit
- Referencat e parashtruara
- Kontratat për shërbime
- Procedurat
- Politika, udhëzimet, apo ligjet institucionale
- Zotimet e ndërsjella
- Buxhetet (përgjegjshmëria financiare).

Që të gjitha këto përcaktojnë kornizën dhe orientimet që duhen pasur parasysh gjatë gjithë fazës së zbatimit dhe vlerësimit.

### **b) Vlerat**

Normat janë poashtu të lidhura me sistemin tonë të vlerave. Ndërkaq, vlerat dalin nga një varg rrethanash siç është përvoja individuale dhe konteksti i caktuar shoqëror, kulturor dhe fetar. Këto shërbejnë për orientimin e pikëpamjeve personale dhe qëndrimin tonë ndaj tyre. Kur themi “Kjo bën, kjo nuk bën, kjo është më mire, duhet vepruar kështu dhe jo ashtu”, gjykimet tona burojnë nga vlera të caktuara.

Problemet mund të dalin nga fakti se secili prej nesh ka një sistem vlerash, sidomos kur grupet u përkasin kulturave të ndryshme. Madje edhe për njerëzit e kulturave të njëjta mund të vlejnjë standarde të ndryshme, sidomos kur ata e kundërshtojnë njëri-tjetrin. Nganjëherë gjatë vetëvlerësimit hasim në dallime individuale apo dallime të grupeve të caktuara që mund të shkaktojnë vështirësi: kjo shpesh është pasojë e normave dhe vlerave të ndryshme.

Secili individ, grup shoqëror apo komunitet kulturor është i prirur të mendojë se standardet e veta janë objektivisht të drejta dhe universale, prandaj duhet t'i pranojnë edhe ata që mund të mendojnë ndryshe, apo, duhet vënë një kufi mes atyre vetë dhe “të huajve” (pasioni besimtar, shoqëror, ekonomik apo misionaro-politik që mund të shkaktojë madje edhe lufta, racizëm, seksizëm, urrejtje ndaj të huajve etj).

Normat dhe vlerat kanë gjithmonë ngjyrim subjektiv, sidomos sa u përket nënkuptimeve etike-morale. Ato na mundësojnë ta ndajmë botën në të mirë dhe të keqe, në të zhvilluar dhe të pazhvilluar, në tradicionale dhe progresive. Kjo dhe e arsyeton veprimin e njëres apo tjetres palë.

Sa më shumë njerëz të marrin pjesë në vetëvlerësim, aq më e vështirë është të vendosen norma të përbashkëta për të gjithë. Për më shumë, nëse pjesëmarrësit u takojnë grupeve të ndryshme kulturore, pajtimi për normat dhe vlerat e përbashkëta mund të dalë dhe më kompleks. Nga ana tjetër, ky është një rast i mirë për të debatuar rreth normave të ngurta dhe për të ecur përpara analizuar pikëpamjet personale për standarde. Ne nuk mund të jemi gjithnjë të vetëdijshëm për vlerat personale dhe nuk është e lehtë që të shqyrtohen e të shprehen këto.

Por ato patjetër ndikojnë në pikëpamjet dhe sjelljet tona ashtu si dhe në motivimin dhe veprimet tona.

Dallimet e rëndësishme të vlerave brenda një ekipi, nëse nuk shprehen mund të shkaktojnë keqkuptime dhe vështirësi të ndryshme. Përkundrazi, nëse grupi ka disa vlera të përbashkëta, kjo mundëson krijimin e identitetit, kulturës organizative dhe ndjenjës të përkatësisë. Kështu ndodh me vlerat e përbashkëta që dalin nga një grup profesionistësh në një tabelë ose kod deontologjik. Për shembull: njerëzit që punojnë në agjencione bashkëpunuese duhet të ndajnë ca vlera bazë të përbashkëta të cilat janë: fuqizimi dhe ndërtimi i kapaciteteve të partnerëve, harmonizimi dhe koordinimi i punës së përbashkët, pjesëmarrja dhe ndjenja e pronësisë, qëndrueshmëria e programeve/projekteve, llogaridhënia dhe të mësuarit, orientimi në rezultate dhe procese si dhe qasja afat-gjate dhe e gjërë.

#### **Vërejtje :**

- Në një ekip apo organizatë, është me rëndësi të flitet për vlerat kryesore, të cilat janë pikënisje për ne. Sa më shumë njerëz dhe grupe të jenë përfshirë në një ndërmarrje, aq më me rëndësi është marrëveshja për normat e përbashkëta që mundëson shmangien e konflikteve të brendshme të qëllimeve.  
Qartësimi i vlerave fundamentale (respekti për të tjerët, pjesëmarrja, drejtësia, autonomia, përgjegjësia, etj.) mund të bëhet objektiv i vetëvlerësimit që ka për qëllim sqarimin dhe gjetjen e vlerave të përbashkëta për të gjithë.

## **4.25 Pjesëmarrësit**

Sa njerëz nevojitet për ta bërë vetëvlerësimin dhe kush duhet të marrë pjesë? Si mund të sigurohet pjesëmarrja e të gjithë të interesuarve në një iniciativë të këtillë?

Këto natyrisht janë pyetje të rëndësishme që duhen shqyrtuar me kujdes. Nismëtarët e papërvojë të vetëvlerësimit shkojnë kah përfshirja e në numri të tepruar pjesëmarrësish, gjë që e bën të vështirë organizimin dhe shpenzon shumë energji. Do të ishte shumë më e lehtë që të bëhen disa vetë-vlerësime apo të gjenden mënyra për përfshirjen e pikëpamjeve të palëve të ndryshme, si për shembull me intervista apo me një hulumtim. Gjatë fazës përgatitore të vetëvlerësimit duhen pasur parasysh mundësitë dhe kufizimet e pjesëmarrjes me kujdes të veçantë.

Në nivel **individual**, vendimi për vetëvlerësim individual merret vetëm nga personi në fjalë, pavarësisht nga funksioni që e ka. Siç e kemi parë, ky nuk është assesi një veprim egocentrik por është vetëdijësim më i lartë për gjendjen reale të punës apo raporteve shoqërore dhe strukturore brenda të cilave ndodhet ai apo ajo. Në të vërtetë, këtu lind shpirti i vetëvlerësimit.

Në nivel **ekipor**, vlerësimi i ndërsjellë si informacion plotësues mund të ndihmojë për funksionimin më të mirë të grupit. Brenda kornizave të vetë-vlerësimit, është me rëndësi të merret parasysh se vlerësimin e të tjerëve e zëvendëson vetëvlerësimi. Duhet kujdesur që grupi të mos shpërqendrohet duke vlerësuar grupe të tjera por duhet të merret rreptësisht vetëm me situatën e vet.

Para se të bëhet vetë-vlerësimi në një **organizatë**, do të ishte më mirë që grupet individuale apo sektorët të japin shembullin e mirë. Kjo përputhet plotësisht me frymën dhe qëllimin e vetëvlerësimit. Do të ishte me dobi nëse vetëvlerësimi bëhet nëpër institucione që synojnë më shumë pavarësi dhe përgjegjshmëri, për shembull në strukturat që përfshijnë më shumë grupe interesi. Është sidomos me rëndësi vetëvlerësimi në një institucion të mundësorë sqarimin e pikëpamjeve dhe ndërlidhjeve të gjitha njësisive dhe grupeve përkatëse ndërmjet njëra-tjetrës.

Situata e një **projekti ose programi** përfshin një rrjet kompleks pjesëmarrësish të niveleve të ndryshme. Vetëvlerësimi individual, grupor dhe institucional përkohë dhe plotësohen me njëri tjetrin duke nxjerrë në pah ndërlidhjen nga pikëpamja e tyre vetjake. Grupet e niveleve të ndryshme mund të përshkruhen si vijon:

- Popullata së cilës i përket hapësira dhe interesat e projektit.
- Struktura zbatuese e projektit, si p.sh. agjencitë vendore ekzekutuese, përgjegjësit për projektin, personeli vendor dhe personeli i projektit.
- Autoritetet e ndryshme si p.sh. shteti, gjysmë-shteti dhe partnerët kontraktualë privatë (ministritë, universitetet, federatat) si dhe ndërmarrjet financiare shtetërore apo private.

#### Vërejtje:

- Duhet theksuar se niveli arsimor nuk do të duhej të ishte pengesë për pjesëmarrje në vetëvlerësim. Ka përvojë të mirë me gra dhe burra të pashkolluar që kanë dhënë rezultate të shkëlqyera. Vetëm duhen përzgjedhur me kujdes metodat dhe instrumentet.
- Kemi thënë disa herë në këtë doracak se realizimi i vetëvlerësimit është proces dhe jo një ngjarje e përcaktuar saktësisht. Përgatitja është po aq e rëndësishme sa dhe takimi vetëvlerësues. Duhet pasur një strategji të duhur komunikimi për të informuar qartazi lidhur me procesin dhe objektivat e vetëvlerësimit në mënyrë të kuptueshme për të gjithë.

### 4.26 Udhëheqësi

Përgjegjësia për përcaktimin e objektivave dhe procesit të vetëvlerësimit bie tek vetë pjesëmarrësit. Gjatë vetëvlerësimit të një ekipi të madh në një institucion të programit/projektit, duhen caktuar role dhe funksione të ndryshme të pjesëmarrësve që e mundësojnë ecurinë e procesit të vetëvlerësimit.

Në disa raste, mund të jetë e dobishme prania e një **udhëheqësi të jashtëm**, si për shembull në rastet kur grupi nuk ka përvojë në vetëvlerësim, në rastet kur pjesëmarrësit janë të shumtë, apo kur konteksti i projektit/programit është kompleks. Këshilltarët e jashtëm sipas nevojës mund të kenë detyra të caktuara. Sidoqoftë, në secilin rast është me rëndësi që **pjesëmarrësit ta mbajnë udhëheqjen dhe përgjegjësinë në duart e veta** nëqoftëse nga procesi vetëvlerësues artikulohet përgjegjësia.

Personi i duhur duhet zgjedhur me shumë kujdes. Vetëm analiza e hollësishme e nevojave dhe kontrata e përshtatshme mundëson një investim vërtet të dobishëm në këtë aspekt.

### 4.27 Rezistenca

Gjatë çdo vlerësimi, qoftë ai i jashtëm apo vetëvlerësim, synohet që krijohet pasqyrë më e qartë e realitetit. Prandaj shfaqet nevoja për kërkues, për dëshirën e të zbuluarit të rejave. Mirëpo **krahas kësaj kërkësie, shpesh shfaqet edhe frika**. Përplasja mes kërkësisë dhe frikës shkakton **rezistencën**, si shenjë se ndodhemi para të panjohurës.

Rezistencave duhet qasur seriozisht. Ato mund të kenë rol tejet të rëndësishëm. Hapi i parë do të duhej të ishte pranimi i rezistencës kur ajo shfaqet. Gjatë punës zhvillimore rezistenca është element themelor meqë zhvillimi nënkupton ndryshime dhe transformim, hyrje në hapësira të panjohura dhe rrezikun e nevojës për modele të reja të sjelljes.

Rezistenca mund të çojë kah debate dhe konflikti. Në fakt, konflikti është forca lëvizëse pas çdo procesi zhvillimor. Ai krijon energji. Mirëpo, konflikti duhet kontrolluar në mënyrë që të jetë i dobishëm për procesin zhvillimor. Energjia e pakontrolluar shkakton shpërthime me pasoja të padëshiruara.

Të dëgjuarit aktiv është një nga strategjitë për ta përballuar rezistencën (shih shtojcën 5 d). Ajo mund të nxjerrë në pah pyetje të rëndësishme që duhen marrë parasysh gjatë procesit. Duhet pasur parasysh e drejta për të rezistuar dhe vlerat pozitive të saj.

Zbulimi i rezistencës dhe frikës mund të bëhet në mënyrë të këndshme, për shembull duke shkëmbyer mendime. Vazhdimisht duhet përsëritur se në thelb vetëvlerësimin e ushqejnë

gatishmëria dhe bashkëpunimi i pjesëmarrësve. Kështu mund të shfaqen të gjitha dyshimet pa u keqkuptuar.

#### 4.28 Koha dhe energjia

Procesi vetëvlerësues mund të marrë më shumë ose më pak kohë dhe energji varësisht nga objekti, objektiva(t) dhe nga numri i pjesëmarrësve të përfshirë. Edhe këtu është më pak e rëndësishme koha në shfrytëzim se sa mënyra se si shfrytëzohet (cilësia) kjo kohë në dispozicion. Procesi i vetëvlerësimit mund të marrë disa javë dhe takimi i vetëvlerësimit është vetëm një pjesë e kësaj. Përgatitja e kujdesshme dhe reale, me ndihmën e “rrotës”, si dhe strategjia efikase e komunikimit mund të ndihmojnë për shfrytëzimin sa më efikas të kohës në dispozicion për vetëvlerësim.

Gjatë krijimit të konceptit të vetëvlerësimit, është mirë të përgatitet një planifikim operacional. Edhe pse rëndom vetëvlerësimi kushton më pak se sa vlerësimi i jashtëm, duhet parashikuar buxheti (vendosja, kompensimi i shpenzimeve, udhëtimi dhe shpenzimet e tjera)

Çdo vetëvlerësim ka edhe pengesat dhe boshllëqet e veta, të cilat, po të ekzistojë dëshira e mirë, mund të dallohen për së afërmi. Megjithatë, këshillohet që të kontrollohen sektore të rëndësishme të vetëvlerësimit me vlerësim të jashtëm të bërë kohë pas kohe. Ai mund të shkaktojë nxitje të reja për vetëvlerësimin.

## 5 VETËVLERËSIMI DHE LLOJET E TJERA TË VLERËSIMIT

Në kapitullin 1 u përmend se mund të dallohen tri lloje kryesore të vlerësimit:

- **Vlerësimi i pavarur** është vlerësim që e nxisin dhe e bëjnë persona të ndryshëm nga ata që përgjigjen për zbatimin e programit/projektit.
- **Vlerësimi i jashtëm** është vlerësim që e ndërmarrin përgjegjësit për zbatimin e programit/projektit por të cilin e bën një vlerësues i jashtëm.
- **Vetëvlerësimi ose vlerësimi fuqizues.** E bëjnë ata që dëshirojnë të përgjigjen për punën e vet dhe ta analizojnë atë, gjatë aktiviteteve apo proceseve personale, grupore ose institucionale. Vlerësuesi dhe i vlerësuarit janë i njëjti person.

Në nivel ndërkombëtar, fjalët “rishikim” apo “kontroll” poashtu përdoren në vend të “vlerësimit”. Vlerësimi i brendshëm mund të jetë i përafërt me konceptin e vetëvlerësimit, por duhet të jemi të sigurt se parimet dhe mënyra e punës së përbashkët janë të njëjta. Nganjëherë, vlerësimi i brendshëm bëhet brenda një grupi, por udhëheqësi në hierarki e vlerëson punën e bashkëpunëtorëve të tij/saj, gjë që nuk është “fryma” e vetëvlerësimit. Sidoqoftë, duhet sqaruar ideja të cilën e nënkuptojnë fjalët e përdorura.

Vetëvlerësimi dhe vlerësimi i jashtëm/ i pavarur nuk e përjashtojnë njëri tjetrin por plotësohen (shih kapitullin 5.1). Nuk ka mundësi të vihen kufij të ngurtë mes tyre: shpesh elementet e vetëvlerësimit mund të hasen në vlerësimin e jashtëm dhe mund të ndodhë që vlerësimi i jashtëm të nevojitet gjatë vetëvlerësimit. Në të gjitha llojet e vlerësimit, mund të përqendrohemi ose në **përgjegjshmërinë** (e përgjithshme) ose në **të nxënit, përparimin** (formues). Në praktikë synohet drejtpeshimi mes përparimit dhe përgjegjshmërisë. Gjatë përdorimit të rezultateve përkatëse të vlerësimit, këto mund të bëjnë vlerësim të ndërsjellë nëpërmjet mënyrave të ndryshme të këndvështrimit të fakteve dhe çështjeve kyçe. Vetëvlerësimi që bëhet si përgatitje për vlerësimin e jashtëm mund ta zvogëlojë rezistencën dhe shqetësimet, përderisa proceset preliminare mund ta forcojnë vetëbesimin e pjesëmarrësve. Puna e këtillë përgatitore poashtu i shkurton mundimet dhe kohën e harxhuar për vlerësim të jashtëm. Rezultatet e vetëvlerësimit mund të nxisin një vlerësim të jashtëm dhe anasjelltas. Pyetjet kyçe, metodat dhe proceset e të nxënit janë të njëjta, mirëpo rolet dhe përgjegjësia e vepruesve ndryshojnë.

## 5.1 Lidhja mes vetëvlerësimit dhe vlerësimit të jashtëm ose të pavarur

Vetëvlerësimi para vlerësimit të jashtëm/ të pavarur

- E mundëson përvojën e vlerësimit
- Sjell elemente të pjesëmarrjes
- Sugjeron zgjidhje për disa probleme
- Shfrytëzon pozitivisht rezistencat dhe e forcon pozitën e partnerit gjatë negocimit të projektit për përpilimin e përshkrimit e vendit të punës.
- Vihen në pyetje “ aktivitetet e mundshme të prapaskenës”
- Shtohet efikasiteti i vlerësimit të jashtëm /të pavarur

Vetëvlerësimi gjatë vlerësimit të jashtëm/ të pavarur

- Diskutim i frytshëm për perceptimin e realitetit, për fakte dhe qëndrime si dhe për interpretimet e realitetit
- Mundësi për vendime më të llojlojshme nga vlerësimi i jashtëm/ i pavarur

Vetëvlerësimi pas vlerësimit të jashtëm/ të pavarur

- Lehtëson përdorimin e rezultateve të vlerësimit të jashtëm/ të pavarur
- Zgjedhje më e matur e rezultateve të vlerësimit të jashtëm/të pavarur për riorientimin e projektit, si dhe për përcaktimin e objektivave të fazës përkatëse
- Mund të nxisë dhe të pasurojë perspektivat ndaj raportit të vlerësimit të jashtëm /të pavarur.

Koha e (vetë)vlerësimit poashtu mund të ndryshojë: para veprimit (ex ante), gjatë tij (shoqërues) ose pas përfundimit të një programi/projekti (ex post).

Përparësitë e vetëvlerësimit dalin nga njohuritë e hollësishme dhe specifike të programit/projektit dhe institucioneve pjesëmarrësve. Ky vlerësim mund të jetë fleksibil në bazë të rregullt dhe me fare pak mund, dhe e lehtëson përshtatjen e shpejtuar. Ai mund të jetë i suksesshëm nëse palët e përfshirë janë mjaft vetëkritike dhe përgjithësisht sjell tek forcimi i ndjenjës ekipore dhe ndjenjës të pronësisë ndaj projektit. Rëndom është më ekonomik se vlerësimi i jashtëm.

Mangësitë dalin nga mundësia për distancë të **pamjaftuar** nga punët ditore. Vetëvlerësimi poashtu është më pak i përshtatshme për të diskutuar çështje më të rëndësishme të një konteksti të gjerë dhe nuk është zgjidhje e mirë kur ekzistojnë konflikte brenda ekipit apo kur ka humbur mirëbesimi mes partnerëve.

## 5.2 Gjinia dhe (vetë) vlerësimi

Gjinia është një përkufizim i femrave dhe meshkujve që e konstrukton shoqëria. Ky koncept dallon prej seksit (karakteristikave biologjike të meshkujve dhe femrave ) ashtu siç dallon nga koncepti i femërores. Raportet gjinore përshkojnë çdo aspekt të jetës. Pavarësisht nga mosha, feja, kombi apo klasa që i përkasim, gjithmonë jemi një grua apo burrë, me kufizimet dhe shanset që ndërlidhen me një kontekst të caktuar.

Në projektin e Edukimit për Qytetari Demokratike- ashtu si në çdo projekt tjetër – perspektiva gjinore dhe prania e saj si temë gjithëpërfshirëse e shton efikasitetin. Promovimi i barazisë gjinore poashtu kontribuon për më shumë unitet dhe qytetari të vërtetë demokratike. Prania e perspektivës gjinore kërkon pjesëmarrjen e grave dhe burrave në një program/ projekt dhe nënkupton përfshirjen e perspektivës gjinore gjatë gjithë hapave të menaxhimit ciklor të projektit. Kështu shtrohen pyetje të tilla si: A ka prani të perspektivës gjinore në objektivat e



projektit? A janë përfshirë përparësitë dhe nevojat e femrave dhe meshkujve? A janë përfshirë pyetjet specifike gjinore të cilat do të shtrohen gjatë (vetë) vlerësimit? Kjo nënkupton poashtu se para se të fillojë projekti bëhet analiza e gjendjes së meshkujve dhe femrave në një kontekst. Gjatë implementimit, efektet tek meshkujt dhe femrat do të përcillen me kujdes para marrjes së vendimeve të reja. Përfshirja e perspektivës gjinore në projekte/programë kërkon vetëdijësim të një niveli të caktuar dhe aftësi që do të duhej të zhvilloheshin nëpër OJQ-të dhe organizatat partnere.

## **6 PROMOVIMI I VETËVLERËSIMIT**

Tani që krijuam një koncept të përbashkët për këtë lloj vlerësimi, duhet ta pyesni veten se si mund të mbahet në lëvizje rrota e vetëvlerësimit. E kuptuam se vetëvlerësimi mund të bëhet në nivele të ndryshme. Në nivel individual, të gjithë ata që kanë njohuri për parimet dhe metodologjinë mund ta ndërmerren vetëvlerësimin dhe kjo nuk varet nga pjesëmarrja e të tjerëve. Mirëpo, që kjo të ndërmerret në nivel institucional apo në nivel të projektit/programit, duhen luajtur role të ndryshme që ndërlidhen me njëri tjetrin. Bashkëveprimi mes roleve të ndryshme do të kontribuojë për promovimin e vetëvlerësimit.

### **Iniciatori (ët) dhe promovuesi(ët)**

Pjesëmarrësit e vetëvlerësimit përgjithësisht pajtohen me idetë themelore. Ata i kthehen projektit përplot me qëllime të mira por ndoshta do të përballen me rezistenca atëherë kur e sugjerojnë këtë lloj vlerësimi. Siç pamë në 4.27, ata duhet të kuptohen seriozisht dhe të zhvillojnë strategji të mira komunikimi. Një përvojë fillestare vetëvlerësimi mund të fillojë me kolegët që pajtohen ose me partnerët e projektit/programit. Por, iniciativa dhe promovimi poashtu mund të iniciohen prej së jashtmi, si për shembull nga një organizatë udhëheqëse apo nga një organizatë donatore. Kjo ec më së miri kur krijohet bashkëpunim dhe kur dëshira për promovimin e kulturës vetëvlerësuese është e pranishme në nivele të ndryshme të projektit/programit.

Ashtu si të gjitha punët e tjera, edhe vetëvlerësimi kërkon fillimisht një strukturë procesi. Detyrat dhe përgjegjësitë ndahen mes pjesëmarrësve. Është sidomos me rëndësi zgjedhja e personit të brendshëm që përgjigjet për koordinim dhe kontrollim të procesit vetëvlerësues. Kjo nuk duhet kuptuar doemos si hierarki. Përkundrazi, shpesh është më e dobishme nëse struktura e vetëvlerësimit nuk është e njëjtë me hierarkinë, sepse të gjithë do të duhet të kenë role të barabarta pavarësisht nga hierarkia. Kjo i mundëson eprorit që të marrë pjesë si një anëtar i rëndomtë.

### **Trajnerët**

Formësimi i vazhdueshëm sot është një domosdoshmëri për çdo person dhe organizatë që dëshiron të menaxhojë me ndryshimin dhe të zhvillojë shkathtësitë si ato profesionale ashtu edhe ato personale. Në fushën e EDC, menaxhimi i projektit – po ashtu edhe në llojet tjera të projekteve – trajnimi është një vegël e fuqishme në mënyrë që të futet në përdorim metodologjia inovative sikur ajo e vetëvlerësimit. Me këtë, trajnerët luajnë një rol të rëndësishëm dhe i kontribuojnë shoqërisë në “mësimin gjatë tërë jetës”. Jo vetëm që ata i përcjellin njohuritë rreth temës por po ashtu i lehtësojnë shkëmbimet mes pjesëmarrësve dhe i përgatisin për përcjellje të aktiviteteve, që do të thotë disenjimi i një vetëvlerësimi që ata do të donin të realizonin në organizatat e veta ose për veten e tyre. Edukimi për të rritur është profesion dhe si i tillë kërkon disa shkathtësi. Duke marë në konsideratë këtë gjë, trajnerët me moderimin e punëtorive vetëvlerësuese duhen të jenë të qartë rreth konceptit të vetëvlerësimit, të principeve dhe metodologjisë. Po ashtu duhen të jenë të njohur me elementet bazë të veglave të menaxhimit të projektit sikur që janë planifikimi me pjesëmarrje dhe monitorimi. Trajnerët e papërvojë do të “mësojnë gjatë procesit” por ne këshillojmë që ata të kërkojnë përkrahje ose këshillë-dhënie nga ndonjë person më me përvojë.

## Shumëzuesi(t)

Disa organizata e praktikojnë që secili pjesëmarrës që përfiton nga një seancë trajnim ta ndajë në mënyrë sistematike me të tjerët atë që e ka mësuar ashtuqë tërë ekipi përkatës të përfitojë. Kjo përhapje njohurish e krijon **organizatën mësojtore**. Në rastet e vetëvlerësimit, shumëzuesit luajnë një rol të rëndësishëm dhe kontribuojnë për promovimin e ideve të vetëvlerësimit tek një numër i konsiderueshëm personash. Kjo u mundëson iniciatorëve që të gjejnë bashkëmendimtarë dhe të promovojnë dhe zbatojnë praktika dhe procese konkrete vetëvlerësuese.

## Udhëheqësi

Nevoja për udhëheqës të jashtëm duhet diskutuar ashtu që ky rol të përkufizohet qartë. Udhëheqësi i njez parimet e vetëvlerësimit por po ashtu duhet të ketë shkathtësi të mira të edukimit dhe të komunikimit. Udhëheqësi nuk ka funksion vendim-marrës por e udhëheq grupin drejt vendim-marrjes. Ai apo ajo nuk ndikojnë në përmbajtjen e vlerësimit por e ruajnë formën dhe mënyrën e punës së përbashkët (shih shtojcën 2b) dhe frymën e vetëvlerësimit. Ai/ajo e kupton se argumentet e të gjithëve merren parasysh dhe se pjesëmarrësit përqendrohen në fushën e vet të përgjegjësisë, në objektivat e caktuara, si dhe në kohën e caktuar për vetëvlerësim.

## Pjesëmarrësit

Këshilla jonë është që të gjithë pjesëmarrësit të përfshihen në diskutime të tetë segmenteve të rrotës të vetëvlerësimit dhe në mënyrën e “të punuarit bashkërisht”. Duhet pasur parasysh se secili pjesëmarrës vjen vullnetarisht. Duhet respektuar parimet e vetëvlerësimit dhe orientimi kah përgjegjësia personale duhet shqiptuar qartë. Kjo përputhet me frymën dhe qëllimet e vetëvlerësimit. Duke e inkurajuar vetëpërgjegjësinë, krijojmë mundësinë që elementet më të rëndësishme të qëndrueshmërisë të merren seriozisht. Kjo vlen për ne ashtu si dhe për partnerët tanë që kështu forcohen edhe më tej.

## 7 PËRDORIMI I REZULTATEVE TË VETËVLERËSIMIT

Rezultatet e vetëvlerësimit i përkasin një grupi pjesëmarrësish. Vendimi se cilat informacione shfrytëzohen dhe cilat jo, merret nga grupi përkatës. Nëse rezultatet e vetëvlerësimit përdoren për raportim, këshillohet që të gjithë pjesëmarrësit ta lexojnë atë dhe të japin komente.

Nëse koncepti dhe përgatitja e vetëvlerësimit është bërë si duhet, rezultatet duhen marrë seriozisht ashtu siç do të ishin konsideruar rezultatet e çdo lloji vlerësimi. Kështu njerëzit mësohen të ecin përpara, të zhvillohen dhe të vendosin bashkërisht për të ardhmen. Nëse në cilindo hap të procesit vetëvlerësues apo në cilindo nivel të hierarkisë ka ndonjë aktivitet të pashpalosur (objektivat që nuk janë artikulluar qartazi), krijohet një paragjykim serioz në kulturën e vetëvlerësimit. Pjesëmarrësit e vetëvlerësimit natyrisht nuk do të pranojnë të rrezikojnë për herë të dytë dhe ta vazhdojnë procesin.

Një mënyrë e papërshtatshme – por për fat të keq mjaft e shpeshtë- e përdorimit të procesit vetëvlerësues është reduktimi i një kategorie të pjesëmarrësve (si p.sh. përfituesit) në rolin e burimit të informatave. Nuk duhet të jenë ata krijuesit të konceptit, fushës, apo objektivave të vetëvlerësimit, por autoritetet që kanë pak të bëjnë me jetën e përditshme të projektit. Rrjedhimisht detyrat e ‘pjesëmarrësve’ shndërrohen mjet për mbledhjen e të dhënave dhe informacioneve që më pastaj vlerësohen nga të tjerët për të sjellë vendime.

## **Pjesa II**

### **ARKA E MJETEVE DHE UDHËZIMET PËR TRAJNERËT**

E kaluat pjesën e parë të këtij doracaku ku sqarohen parimet e vetëvlerësimit. Do të zbuloni se në pjesën e tij të dytë gjenden një varg sugjerimesh për procedurat metodologjike dhe për organizimin e trajnimeve përkatëse. Nuk pretendojmë të kemi zgjidhur çdo problem por komentet dhe sugjerimet tona do të duhej të ishin të dobishme meqë dalin nga përvoja.

Përmbajtja e shtojcave përfshin prezantime që janë bërë me fletë transparente apo me posterë. Ato mund të nevojiten për trajnime të mëtejshme të vetëvlerësimit.

## **SHTOJCA 1: Hapat e sugjeruara për një trajnim vetëvlerësimi**

Në rastin ideal do të duhet një takim treditësh për trajnimin e pjesëmarrësve dhe promovuesve të vetëvlerësim.

Dita e parë

### **I. HYRJE**

- Hapja e takimit të punës nga përgjegjësi I projektit
- Hapja e sesionit të vetëvlerësimit
- Prezantim i programit dhe objektivave
- Vetëvlerësimi dhe PCM
- VV: çelësi për fuqizim, zhvillim organizativ dhe mësim (në nivel personal dhe institucional), përkufizimet.
- Fushat e përgjegjesisë në V V
- Prezantimi i pjesëmarrësve
- Pritshmëritë dhe përvojat e VV

### **II. PREZANTIMI I METODOLOGJISË**

- Rrota: metoda dhe instrumentet për përkrahjen e procesit të VV

### **III. RASTI STUDIMOR : të dhëna (nëse ka përvojë)**

- Shembull I VV i realizuar me partnerë

### **IV. TRANSFERIMI**

- Puna grupore sipas një shembulli nga vetë pjesëmarrësit
- (Vetë) vlerësimi i ditës

Dita e dytë

### **TRANSFERI (vazhdim )**

- Përgatitje e posterit për prezantim
- Raporti para të gjithë anëtarëve
- Pyetje sqaruese lidhur me metodologjinë
- **RASTI STUDIMOR** : të dhëna të tjera
- Shembull I një VV që është realizuar me partnerë zhvillimorë

### **V. SI TË PROMOVOHET VETËVLERËSIMI**

- Rolet e ndryshme në promovimin e VV

**Mbani distancën dhe relaksohuni**

Dita e tretë:

### **VI. SQARIME TË MËTEJME**

- Sqarohet dhe plotësohet koncepti I VV dhe zbatimi në praktikë
- Mesazhet kyçe të VV, lidhjet me PCM
- Vetëvlerësimi dhe vlerësimi i jashtëm; VV dhe monitorimi
- Përdorimi i rezultateve të vetëvlerësimit

### **VII. VËNIA E RROTËS NË LËVIZJE**

- Projektet e VV, hapat e ardhshme dhe transferimi
- Prezantimi i projekteve individuale të VV

### **VIII. vlerësimi I TAKIMIT TË PUNËS**

- Një mjet i dobishëm për të gjithë: SËOP

**Vërejtje:**

- Sa herë që të jetë e mundshme, do të ishte mirë që pjesëmarrësit të organizojnë ndonjë aktivitet jashtë hapësirave të trajnimit (vizita qytetit ku mbahet takimi i punës, ekskursionet...). Kjo ndihmon të mbahet distance nga puna dhe të bëhet një relaksim.
- Programi poashtu varet nga rolet që do t'i kenë pjesëmarrësit në procesin e vetëvlerësimit. Për trajnerin e trajnerëve për shembull, në program mund të shtohen parimet themelore të arsimit të rriturve.

## SHTOJCA 2 a: Objektivat e një takimi pune për vetëvlerësim

- Përfshirja në “frymën “ e vetëvlerësimit
- Familjarizimi me parimet dhe metodologjinë e vetëvlerësimit (rrota)
- Vendosija e vetëvlerësimit brenda PCM/PEMT
- Të mësuarit nga përvoja e pjesëmarrësve nga një rast studimor i prezantuar
- Krijimi i vetëdijes për mundësitë dhe kufizimet e vetëvlerësimit
- Shndërrimi në promovues të vetëvlerësimit
- Aftësimi për të marrë pjesë në procesin e vetëvlerësimit.

## SHTOJCA2 b: Mënyra e bashkëpunimit në vetëvlerësim

### Pjesëmarrësit:

Pjesëmarrja aktive

Aktivitetet për pjesëmarrësit (puna individuale +grupore)

### Trajneri:

Facilitimi, udhëheqja

Menaxhimi i kohës dhe procesit

Të dhëna teorike, shembuj

- Respekti për të gjithë, besueshmëria
- Besimi, dashamirësia, qartësia
- Saktësia
- Të dëgjuarit aktiv
- Qëndrime jocinike
- Mungesa e vlerësimit

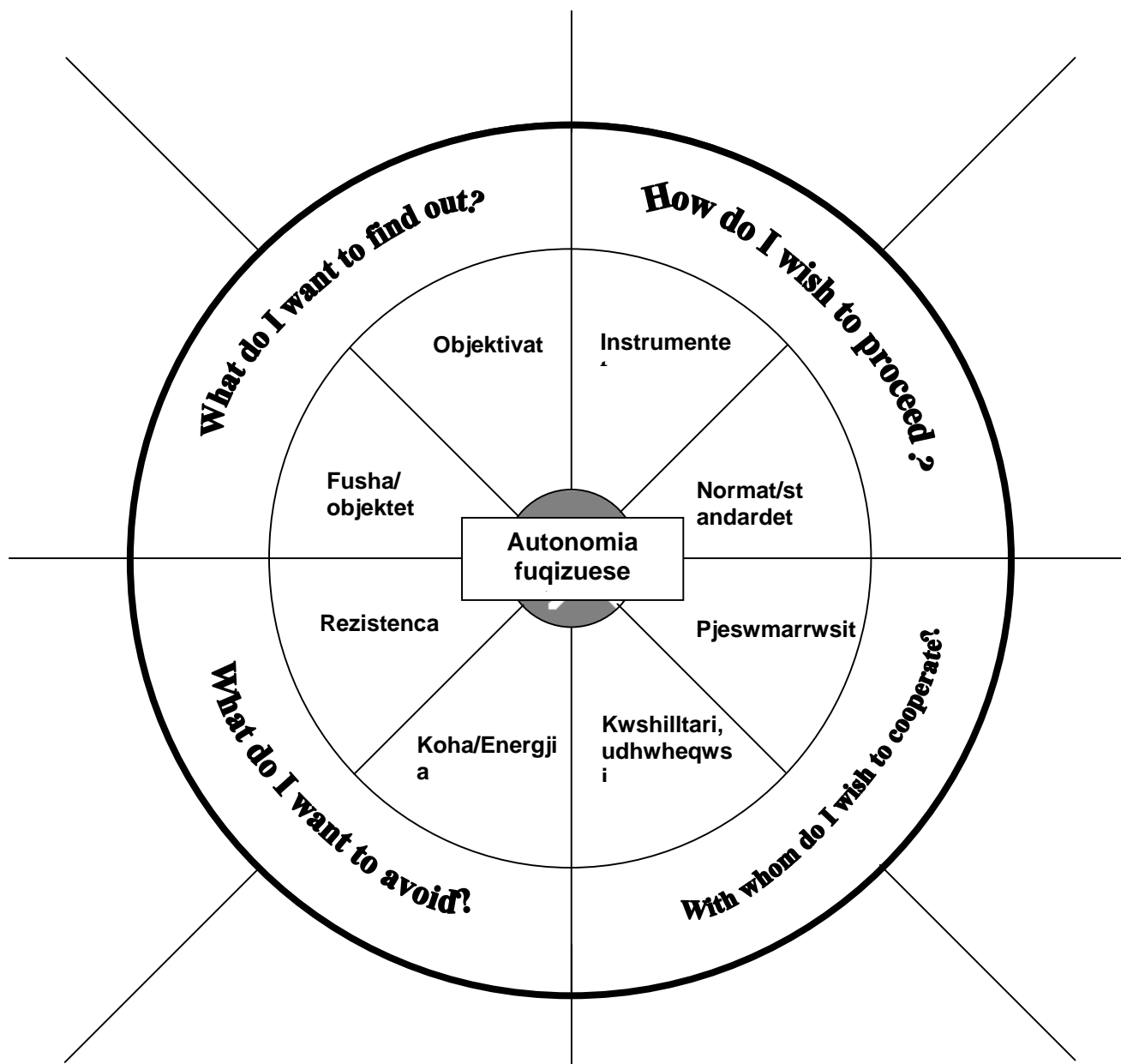


Gatishmëria për ta analizuar vetveten

Pranimi i rrezikut

Energjia, kreativiteti

### SHTOJCA 3: Rrota, metodologjia e vetëvlerësimit



## **SHTOJCA 4: Udhëzim për punë grupore që të pranohet koncepti vetëvlerësimit**

1. Shkëmbeni pikëpamjet tuaja rreth shfrytëzimit të vetëvlerësimit
2. Zgjidhni një shembull të punës të përbashkët sipas çdo segmenti të “rrotës”. Kushtojni vëmendje të veçantë segmenteve “Objekti” dhe “Objektiva(t)”.
3. Bëni paraqitje vizuale në një poster dhe caktojeni një delegate për të prezantuar para grupit.

Koha: 60 minuta + 15 minuta për poster

Prezantimi: 10-15 minuta

Pyetje për diskutime në grup: 20 minuta



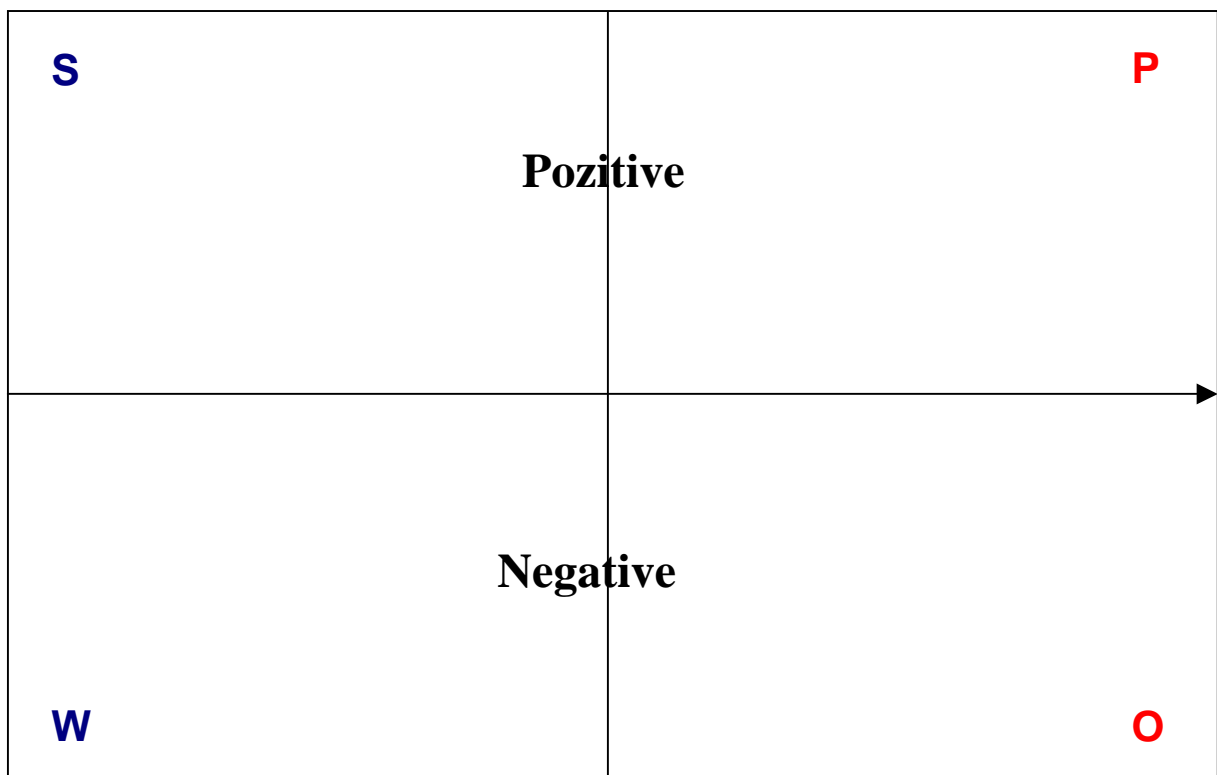
## SHTOJCA 5: Mjetet dhe instrumentet

### a) MODELI SWOP

**S**    **Suksesi**  
**W**    **Dobësitë**  
**O**    **Pengesat**  
**P**    **Mundësitë**

Rishikimi / e kaluara

Parashikimi / e ardhmja



## SHTOJCA 5: Mjetet dhe instrumentet

### b) UDHËZUES PËR DISKUTIM NË GRUP PËR VETËVLERËSIM

- Ku kemi qenë para se t'i bashkohemi ekipit ekzistues?
- Çfarë përshtypje na ka lënë ekipi kur kemi ardhur?
- Çfarë ka ndryshuar?
- Si kemi bashkëpunuar me kolegët?
- Cilat janë anët e forta të ekipit? Po dobësitë?
- Cilat janë përparësitë e ekipit për vitin që vjen ? Çfarë duhet ndryshuar? Çfarë duhet përmirësuar?
- .....

### c) UDHËZUES PËR VETËVLERËSIMIN E DETYRAVE

- Cilat detyra konsiderohen kuptimplota dhe bëhen me kënaqësi?
- Cilat detyra janë të vështira, por të domosdoshme?
- Cilat detyra janë të tepërta dhe mund të largohen?
- Cilat detyra ekipi/njësia do të dëshironte t'i bëjë diku tjetër?
- A ka detyra që njësia do të dëshironte t'i marrë përsipër?

	1	2	3	4	5	6
- Detyra 1						
.....						
- Detyra 2						
.....						
- Detyra 3						
.....						
- Detyra 4						
.....						
- Detyra 5						
.....						
- ...						
.....						

1. ka kuptim, më pëlqen ta bëj
2. problematike, por e domosdoshme
3. e tepërt, zhduke
4. kaloje tjetërkund
5. do të desha ta marr përsipër
6. vërejtje të veçanta (shih fundin e listës)

## SHTOJCA 5: Mjetet dhe instrumentet

### d) TRANSFERIMI I REZISTENCËS NË PYETJE DHE TEMA

Strategjia e trajtimit të rezistencës është të dëgjuarit aktiv që mund të kërkojë ushtrim, ashtuqë të shmangen polemikat dhe “dialogu mes të shurdhërve”.

Më poshtë radhisim disa shembuj të argumenteve që e kundërshtojnë vetëvlerësimin dhe të cilat shfrytëzohen për pyetje dhe tema të vetëvlerësimit.

#### Argumentet kundër vetëvlerësimit

1. Nuk kemi kohë të mjaftueshme
2. Do të kushtojë shumë
3. Projekti/programi ynë dallon nga ato të tjerëve
4. Projekti është shumë i ngushtë
5. Qeveria (ose organizata) nuk do të jetë e kënaqur me këtë veprim
6. Kjo nuk është puna jonë
7. Nuk është problemi ynë
8. Përse të ndryshojmë diçka që po ecën mirë?
9. Ndryshimet do të shkaktojnë shumë probleme
10. Gjithmonë i kemi bërë gjërat kështu
11. Kemi punuar ashtu si jemi marrë vesh
12. Kemi bërë ato që parashihen në dokumentin e projektit
13. Tanimë na kanë vlerësuar
14. Qeveria është riorganizuar
15. Çrregullimet financiare kanë shkaktuar vonesa në ecurinë tonë
16. Përfaqësuesit zyrtarë thonë se ky është një ndër projektet më të mira që kanë parë
17. Projekti sapo ka filluar
18. Projekti përfundon shpejt
19. Personat e jashtëm nuk mund ta kuptojnë kompleksitetin e projektit tonë
20. Nuk është kultura e jonë
21. ...

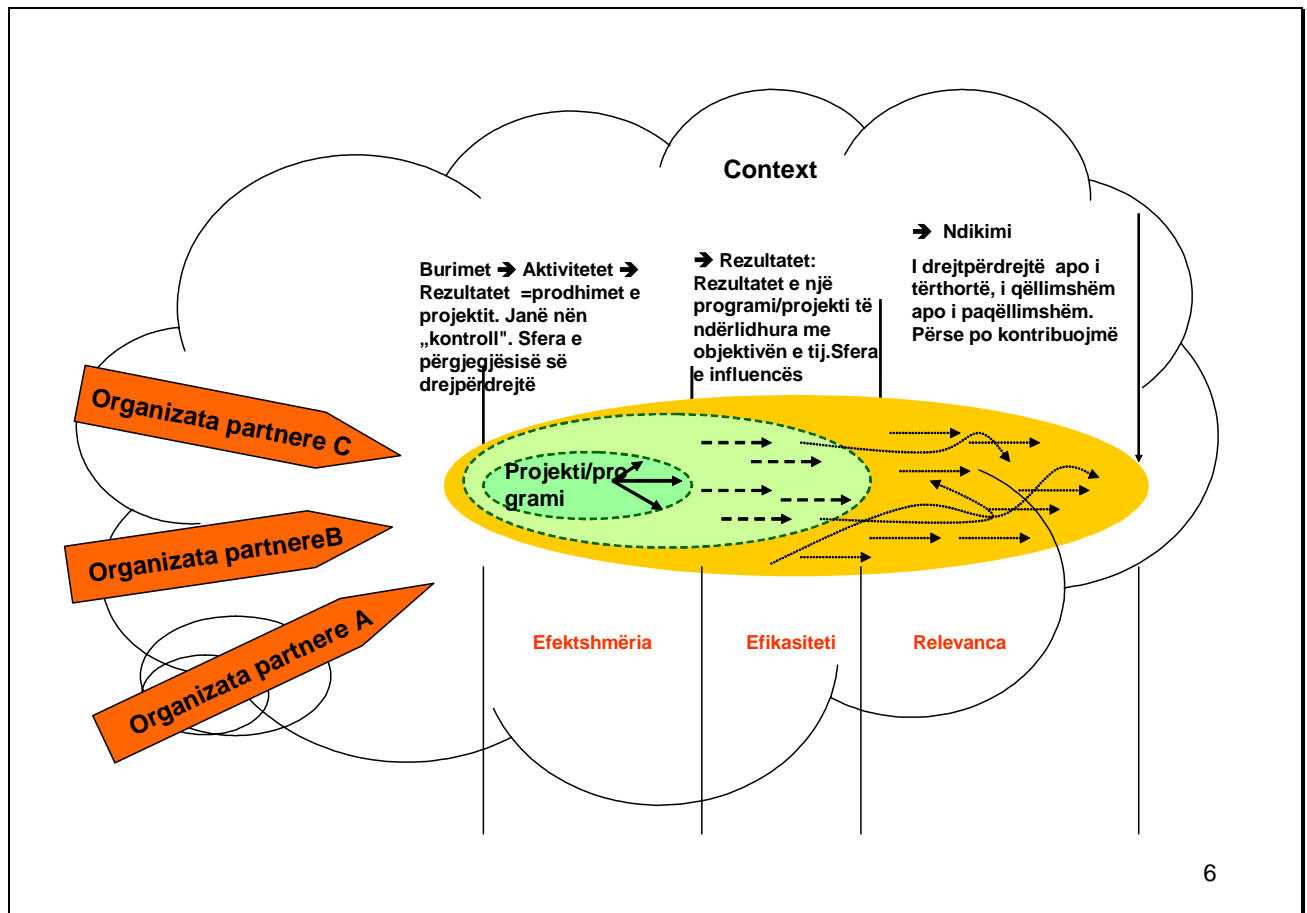
#### Shndërrimi i tyre në pyetje dhe tema të vetëvlerësimit

- Përse kemi kohë, si e shfrytëzojmë kohën tonë?  
Përse e shfrytëzojmë buxhetin tonë?  
Përse është i veçantë projekti/programi ynë?
- Cilat janë mundësitë dhe kufizimet e projektit tonë?  
Sa jemi të varur politikisht dhe institucionalisht? Sa jemi të kufizuar në lëvizje?  
Cila është përgjegjësia jonë ?  
Cilat probleme janë tonat?  
Në çfarë drejtimi po ecim? Çka po ec, pse po ec?  
Ku dëshirojmë të ndryshojmë, e ku jo?
- Si i kemi bërë gjërat deri tani?  
Çfarë qëllimi kemi? Çfarë është përmbushur?  
A pajtohem me dokumentin e projektit?
- Cilat janë rezultatet e vlerësimeve të mëparshme?  
Varshmëria – ku jemi në pa fuqi?  
Si e shfrytëzojmë kohën dhe paratë?
- Kush vendos cili projekt është i mirë? Cilat përvoja të mira dalin nga ky projekt ?  
Cilat janë “mëkatet e rinisë” së projektit ?  
Si ishte fillimi i projektit?  
Çfarë kuptojmë ne? Kush mund të na ndihmojë?  
Çfarë është kultura jonë?

#### Vërejtje:

- Mund të simulohet një lojë me role lidhur me rezistencat, ashtuqë njëri grup është “rezistent” dhe tjetri është në favor të vetëvlerësimit.

## SHTOJCA 6: Partneriteti sipas sferave të përgjegjësive dhe niveleve të rezultateve

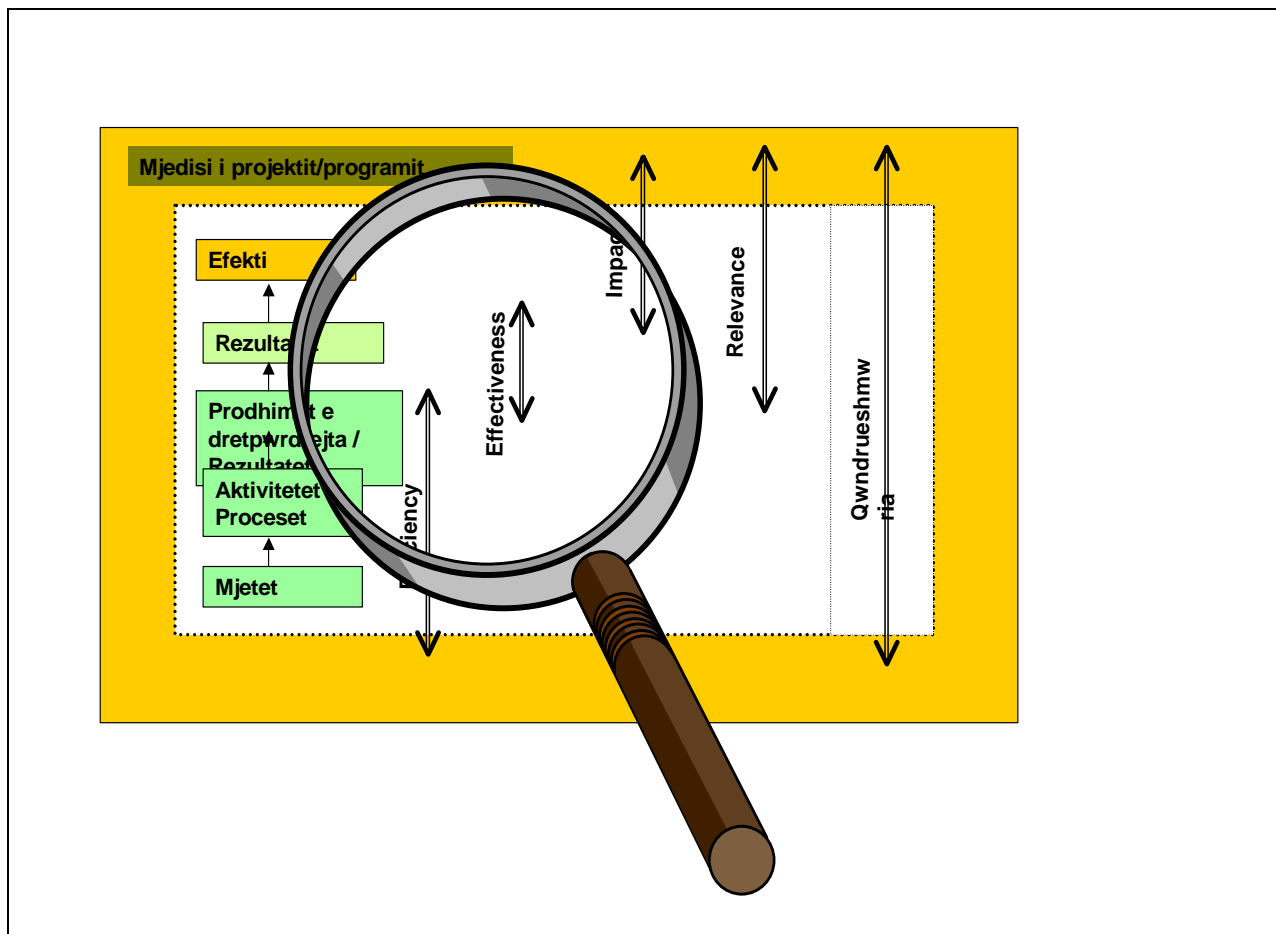


Gjatë **planifikimit**, ne zhvillojmë një **hierarki objektivash** (objektiva të drejtpërdrejta operative, qëllimin e projektit dhe synimin e përgjithshëm). Kështu “**do të duhej të ishte**” situatë me projektin.

Pastaj vjen **zbatimi i projektit** dhe duhet analizuar çka “**nënkupton**” kjo, cilat janë **rezultatet**. Tri nivelet e objektivave përputhen me tri nivele të rezultateve që quhen **prodhime, rezultate, dhe efekti**:

- Objektivës së drejtpërdrejtë operative i përkasin prodhimet. Në këtë nivel, flasim për **efektshmërinë** e projektit.
- Qëllimit të projektit i përkasin rezultatet e projektit. Këtu flasim për **efikasitetin** e projektit.
- Synimi i përgjithshëm përkon me efektin e projektit. Këtu flasim për **rëndësinë** e projektit.

## SHTOJCA 7: Përgendrimi i vetëvlerësimit



Vetëvlerësimi që përfshin perspektivën gjinore do të duhej të parashtrojë pyetje specifike, si për shembull :

- A ekzistojnë të dhëna të ndara dhe informata (sa meshkuj dhe femra)
- A janë mbuluar çështjet gjinore të fushës përkatëse që lidhet me punë tonë (p.sh. gjinia dhe edukimi për qytetari demokratike)?
- Si janë trajtuar çështjet gjinore në program/projekt ? A rrezikohen objektivat ? A pajtohen partnerët me to ?
- A kanë partnerët kapacitet të punojnë në raportet e ndryshueshme gjinore? A eksiton përkushtim i mjaftueshëm nga partnerët dhe organizatat donatore?
- A janë arritur rezultatet e pritura gjinore (supozimet kundruall fakteve)?

# PËR ÇKA PO FLASIM?

## 10 tema të rëndësishme të lidhura me (vetë)vlerësim

### Burimet

Financiare, humane dhe materiale të nevojshme për programin/projektin. Mjetet e investuara (koha, të hollat, energjia, shkathtësitë).

### Aktivitetet

Veprimet e ndërmarra ose puna gjatë së cilës burimet, siç janë fondet, asistenca teknike dhe llojet e tjera të burimeve mobilizohen për të prodhuar rezultate të caktuara.

### Rezultatet

Rezultati është emërtim i përgjithshëm për të arriturat e një projekti/programi. Dallojmë tri nivele të rezultateve:

- **Prodhimet**

Këto janë prodhimet e prekshme (mjetet, shërbimet) e programit apo projektit (prodhimet që dorëzohen nga projekti).

- **Rezultatet**

Këto janë rezultate të programit/projektit të ndërlidhura me objektivin dhe dalin nga prodhimet përkatëse të partnerëve.

- **Efektet**

Ndryshimet/efektet pozitive dhe negative, primare dhe sekondare afatgjata, të cilat prodhohen nga një program/projekt, drejtpërsëdrejti apo tërthorazi, të qëllimshme apo të paqëllimshëm.

### Efektshmëria

Në çfarë mase janë shfrytëzuar ekonomikisht burimet (fondet, ekspertët, koha, etj.) për të nxjerrë rezultate.

Pyetja: A po veprojmë si duhet, në mënyrën më të arsyeshme dhe ekonomike?

### Efikasiteti

Në çfarë niveli janë arritur objektivat e programit/projektit, duke e marrë parasysh rëndësinë e tyre relative.

Pyetjet: A i kemi arritur objektivat tona? Në çfarë mase rezultatet kanë prodhuar rezultate të parapara?

### Rëndësia

Përputhshmëria e objektivave të një programi/projekti me nevojat e përfituesve, nevojat e vendit, prioritetet globale.

### Qëndrueshmëria

Vazhdimësia e përfitimeve dhe ndikimeve që prodhohen nga një program/projekt pas përfundimit të tij.

Burimi: OECD (2002). *Fjalorthi i termave kyçe për menaxhimin që mbështetet në rezultatet e vlerësimit*. DAC

## Fjalorth

DAC	Komiteti për ndihmë zhvillimore	<a href="http://www.idrc.ca/">http://www.idrc.ca/</a>
EDC	Edukimi për qytetari demokratike	
I.M.PACT	Njohja e metodologjisë EDC në iniciativat e Paktin të Stabilitetit	
OECD	Organizata për bashkëpunim dhe zhvillim ekonomik	
PCM	Menaxhimi ciklik i programit/projektit	
SDC	Agjencia zvicerane për zhvillim dhe bashkëpunim	

## Lidhjet elektronike për burime të tjera

<http://www.idrc.ca>

[www.oecd.org/dac/evaluation](http://www.oecd.org/dac/evaluation)

[www.sdc.admin.ch](http://www.sdc.admin.ch)

<http://www.gtz.de>

<http://www.dfid.gov.uk>

<http://capacity.undp.org>

[www.acdi-cida.gc.ca](http://www.acdi-cida.gc.ca)

[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

## Referencat

Fetterman, D.M., Kaftarian, S.J., and Wandersman, A. (1995). *Vlerësimi fuqizues: njohuria dhe mjetet për vetëvlerësim dhe përgjegjshmëri*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Fetterman, D.M. (2001). *Bazat e vlerësimit fuqizues*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Fetterman, D. (2002). *Vlerësimi fuqizues: bashkëpunimi, hulumtimi i veprimeve dhe shembull rasti*, Stanford University.

Fowler, A. (2000). *Partneriteti: negocimi i raporteve. Literaturë për organizatat joqeveritare dhe zhvillimore*. Occasional Papers Series, INTRAC 32, Oxford.

Lopes, C., Theisohn, T. (2003). *Pronësia, udhëheqja dhe transformimi- a mund ta përmirsojmë kapacitetin*. London: Earthscan/UNDP.

SDC (1996). *Doracak për vetëvlerësim. Një varg mjetesh të punës për planifikim, vlerësim, monitorim dhe lëvizje në veprim (PEMT)*, Bern.

SDC (1991). *Pasqyrë, pasqyrë në mur: vetëvlerësimi në bashkëpunim për zhvillim. . Një varg mjetesh të punës për planifikim, vlerësim, monitorim dhe lëvizje në veprim (PEMT)*, Bern.