

Моніторинг і оцінювання адвокації

Моніторинг і оцінювання можуть формувати та трансформувати стратегію адвокації та допомогти забезпечити досягнення максимальних результатів. В цьому матеріалі описуються основні етапи планування моніторингу і оцінювання адвокації та розглядаються наступні питання:

- Характерні риси моніторингу та оцінювання адвокації
- П'ять питань для планування моніторингу і оцінювання адвокації
- Сімнадцять інструментів збору даних для вимірювання продуктів, результатів та впливів адвокації
- Наступні кроки
- Управління знаннями

1. Вступ

Моніторинг вимірює процес досягнення конкретних результатів у виконанні стратегічного плану адвокації.

Оцінювання намагається максимально систематично та об'єктивно визначити значимість стратегії адвокації.

Ми розглянемо два види оцінювання: (1) **оцінювання впливу**, яке вимірює результати стратегії для людей і громад, і (2) **формуюче оцінювання**, яке вимірює якість і ефективність стратегії, досліджуючи, що було зроблено і наскільки добре це було зроблено. У випадку адвокації моніторинг ефективності та формуюче оцінювання є більш поширеними, ніж оцінювання впливу; отже, багато з ідей стосовно моніторингу та оцінювання, представлених в цьому матеріалі, є корисними саме для цих цілей.

Оцінювання впливу є менш поширеним, оскільки більшість оцінювань адвокації фокусується на тому, чи були досягнуті цілі адвокаційних стратегій - зміна системи, збільшення фінансування політики або програми, зміна політики - а не поширюється на такі впливи, як покращення життя певних категорій людей або громад. Але оцінка впливу є важливим інструментом. Більше уваги необхідно приділити моніторингу та оцінюванню того, що відбувається після досягнення мети адвокації, зосереджуючи увагу на реалізації та стабільності цієї мети та її переваг для бенефіціарів програми.

Щоб максимально ефективно використовувати моніторинг і оцінювання адвокації, можна і потрібно використовувати їх для цілей стратегічного навчання - використовуючи моніторинг для допомоги організаціям вчитися в режимі реального часу та адаптувати свої стратегії до змінених обставин. Це означає інтеграцію оцінювання та оціночного мислення в процес прийняття стратегічних рішень. Це також означає, що оцінювання буде частиною адвокаційної кампанії, впливаючи на весь її процес. Таким чином, моніторинг і оцінювання можуть мати вирішальне значення для успіху стратегії адвокації.

2. Характерні риси моніторингу та оцінювання адвокації

Планування оцінювання має бути виконане на початку адвокаційної кампанії, в ідеалі - під час розробки стратегії або незабаром після цього. Серед елементів, які відрізняють моніторинг і оцінювання (МіО) для адвокації є наступні:

Часові рамки можуть бути непередбачуваними. Досягнення цілей адвокаційної кампанії, особливо для адвокації політики, часто триває багато років. Дані МіО часто стають потрібними раніше того, як досягаються цілі адвокації.

Зміни в стратегії та етапах. Адвокаційна стратегія розвивається з часом, і діяльність та бажані результати можуть швидко змінюватися. Для МіО це означає внесення коректив з метою більшої відповідності та реалістичності контексту адвокації.

Очікується демонстрація того, що зроблено, а не ким. Якщо метою оцінки адвокаційної діяльності є формулювання впливу, визначення того, ким це зроблено не є можливим. Тому оцінювання, які вивчають зв'язок між діями адвокації та їх результатами, демонструють що зроблено, а не ким.

Важливо оцінити не тільки вплив, але і прогрес. МіО адвокації зазвичай фокусуються на процесі адвокації, а не тільки на її результатах. Окрім демонстрації прогресу, цей підхід зменшує ризик того, що в оцінюванні буде зроблено висновок про те, що всі адвокаційні зусилля були невдачею, якщо цілі адвокації не були досягнуті протягом терміну оцінювання.

Завжди слід розглядати контекст. Контекст має значення при виборі стратегій адвокації. Це також має значення для вибору підходів МіО та для інтерпретації оціночних даних.

3. П'ять питань для планування моніторингу і оцінювання адвокації

Розглянемо п'ять основних питань для планування моніторингу та оцінювання:

1. Хто є користувачами моніторингу та оцінювання?
2. Як моніторинг та оцінювання будуть використовуватися?
3. Який дизайн оцінювання слід використовувати?
4. Що слід вимірювати?
5. Які інструменти збору даних слід використовувати?

3.1 Хто є користувачами моніторингу та оцінки?

Планування МіО має починатися з розуміння того, хто буде використовувати отриману інформацію та як вона буде використовуватись. Визначення цього наперед забезпечить те, що оцінювання надасть вірну інформацію в потрібний час. Потенційними користувачами можуть бути:

Офіси програми / проекту. Моніторинг та оцінювання можуть допомогти всім офісам навчатися, адаптуватися та залишатися гнучкими в умовах постійно змінюваного політичного середовища, в якому ми працюємо. Моніторинг та оцінювання також допомагають офісам демонструвати цінність своєї адвокаційної роботи.

Зовнішні донори. Як адвокатів, так і донорів можуть зацікавити відгуки про прогрес у реалізації адвокаційних заходів, щоб знати, як і де адвокати роблять прогрес або мають вплив.

Партнери, наприклад, державні органи, міжнародні організації, засоби масової інформації, організації громадянського суспільства та громади. Вони також можуть бажати мати інформацію про прогрес, яка підвищує їх зацікавленість в реалізації адвокаційних заходів.

Зібрані дані також можуть стати частиною стратегії адвокації. Докази того, що заходи призводять до успіхів, можуть бути корисними для зацікавленості та допомогти наблизити адвокаційні заходи до запланованих цілей.

3.2 Як моніторинг та оцінювання будуть використовуватися?

Зазвичай метою моніторингу та оцінювання адвокації є забезпечення *підзвітності та поінформованого прийняття рішень* або підтримка *національного та глобального навчання*.

Підзвітність означає використання оцінювання для того, щоб з'ясувати, чи можна зробити висновок про те, що адвокаційні заходи досягли своїх передбачуваних результатів або значно наблизилися до цієї мети. Це також може означати використання моніторингу для забезпечення виконання запланованих адвокаційних заходів та ефективного використання ресурсів.

Поінформоване прийняття рішень означає отримання даних для вдосконалення адвокаційних заходів в процесі їх виконання. Після отримання даних вони можуть бути використані для інформування щодо того, які стратегії або тактики працюють добре, і де можуть знадобитися проміжні поправки.

Національне та глобальне навчання стосується використання моніторингу та оцінювання для надання інформації щодо практичних аспектів адвокації та генерації отриманих уроків. Це означає, що Ви отримуватимете відповіді стосовно того, що працює, а що ні.

3.3 Який дизайн оцінювання слід використовувати?

Дизайн оцінювання є загальним методологічним планом збирання інформації. Він визначає, як оцінювання відповідатиме на запитання, на які користувачі хочуть відповісти. Для використання в оцінюванні доступні три категорії дизайну - експериментальний, квазі-експериментальний та неекспериментальний.

Експериментальний дизайн є способом проведення дослідження, що вважається найбільш надійним для встановлення результативності програми. Для його застосування використовується випадковий відбір до кожної з двох груп: групи впливу та контрольної групи. Відмінності в показниках між групою впливу та контрольною групою демонструють ефект від проведення програми.

Найбільш повним та надійним варіантом застосування експериментального дизайну є проведення вимірювання для обох груп до та після реалізації програми. За такого підходу фахівець з оцінювання може прослідкувати зміни в обох групах та визначити, які з них були зумовлені зовнішніми факторами (наприклад, політикою держави, впливом інших проектів), а які є наслідком роботи програми.

Використання експериментальних підходів має сенс для програм, які мають контрольовані початок, продовження та закінчення, а також включають осіб, які беруть і не беруть участь в програмній діяльності. Проте слід зауважити, що поняття визначених та обмежених проектних дій, випадкового відбору та контрольних груп не дуже зручні для використання в адвокаційних програмах.

Можливо, найважливішим є те, що випадковий відбір до групи впливу та контрольної групи не мають сенсу у випадку адвокації. Хто буде випадковим чином відібраний? Звичайно, не ті, хто приймає рішення, яких намагаються досягти адвокати. Вони (адвокати) повинні стратегічно досягти осіб з повноваженнями для здійснення змін. Випадковий відбір означав би, що адвокаційна діяльність менш стратегічна, а отже менш ефективна. З усіх цих причин експериментальні моделі є менш придатними для адвокаційних заходів.

Квазі-експериментальний дизайн – це модель дослідження, заснована на порівнянні декількох подібних (але не тотожних) груп, при цьому одна група знаходиться під впливом програми (група впливу), а інша – ні (порівняльна група). Відмінності цих груп показують результативність та вплив програми. Квазіекспериментальний дизайн є подібним до експериментального дизайну, проте вважається не таким надійним методом дослідження, оскільки набір до групи впливу та порівняльної групи проводиться не випадковим чином перед початком виконання програми (як при використанні експериментальної моделі), а шляхом підбору об'єктів (людей, організацій, регіонів), що за своїми характеристиками є подібними до групи впливу. Як і при використанні

експериментального дизайну, найбільш повні дані можуть бути отримані при проведенні дослідження обох груп до та після впливу програми.

Квазі-експериментальні проекти, що використовують групи порівняння, важко використати в контексті адвокації з тих же причин, які згадані вище для експериментальних проектів, і цей підхід рідко використовується для оцінки адвокації.

Квазі-експериментальні моделі можуть бути використані для порівняння результатів у різних громадах, але лише тоді, коли оцінювачі можуть порівнювати адвокаційні заходи в цих громадах, що складно, оскільки для адвокації дуже важливим є контекст.

Неекспериментальний дизайн є найбільш поширеним підходом до оцінки адвокаційних заходів. Він, аналогічно експериментальному та квазі-експериментальному дизайнам, досліджує взаємозв'язок між змінними та робить висновки про можливі наслідки реалізації заходів.

Неекспериментальний підхід може бути потужним варіантом дизайну, особливо коли він включає методи, які сприяють точності дослідження. Такі методи можуть підкріплювати дієвість та достовірність даних та висновків, зокрема, коли неекспериментальні оцінювання залежать переважно від якісних даних. Такими методами є:

- *Змішані методи* - використання як якісних, так і кількісних підходів для збору даних у тому ж оцінюванні.
- *Триангуляція* - аналіз та використання даних, отриманих з трьох чи більше джерел із використанням різних методів. Отримані дані можуть бути підтверджені чи відхилені, а недоліки будь-якого методу чи джерела даних можуть бути компенсовані за рахунок переваг іншого методу, що підвищує обґрунтованість і надійність отриманих результатів.
- *Валідизація (validation)* - процес визначення ступеня валідності методів збору даних та інструментарію. Валідність – це характеристика, що свідчить про відповідність обраних методів збору даних завданням дослідження. Дані вважаються валідними тоді, коли вони відображають певну характеристику предмета дослідження.
- *Експертна оцінка* – залучення зовнішніх експертів з оцінювання для критичного перегляду методів і висновків оцінювання.
- *Контрфактичне* мислення - це уявлення про альтернативний реальності хід подій. Воно здійснюється за схемою: «якщо ..., то...». При цьому можна уявляти хід подій більш оптимістично, або більш песимістично.

Суттєвий вплив на вибір дизайну оцінювання має рішення про те, як буде використовуватися оцінювання (2 запитання). Вибір використання впливає на те, що вимірюється, як воно вимірюється, та коли дані будуть оприлюднюватися.

Заходи з моніторингу та оцінювання можуть мати більше, ніж одне використання, і тому можуть включати більше одного дизайну. Для рішення про те, який дизайн треба використати, варіанти не є взаємовиключними. У випадку неекспериментальних дизайнів рішення йде більше не про те, який підхід, а яку комбінацію підходів доцільно використати. Крім того, деякі дизайни можуть бути застосовані до більше ніж одного типу використання. Проте, для кожного дизайну доцільно проаналізувати, де він найкраще відповідає трьом типам оцінки використання.

Категорії дизайнів для трьох типів використання

Використання оцінювання	Підзвітність	Поінформоване прийняття рішень	Національне та глобальне навчання
Загальний дизайн	<ul style="list-style-type: none"> • Квазі-експериментальний • Неекспериментальний 	<ul style="list-style-type: none"> • Неекспериментальний 	<ul style="list-style-type: none"> • Неекспериментальний
Спеціальні варіанти дизайну	<ul style="list-style-type: none"> • Дослідження одної або декількох ситуацій • Загальний метод відбору • Аналіз внесків • Спільна звітність про історії виконання • Аналіз витрат-корисності 	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінювання розвитку • Оцінювання в режимі реального часу та швидка оцінка (для гуманітарної адвокації) 	<ul style="list-style-type: none"> • Дослідження успішних (неуспішних) ситуацій
Найкращий час для застосування	В процесі або після виконання програми	В процесі виконання програми	Після виконання програми

3.3.1 Підзвітність

Оцінка проектів підзвітності загалом спрямована на визначення того, чи можна встановити зв'язок між заходами адвокації та їх результатами.

Як уже згадувалося раніше, визначення причинної залежності з використанням експериментальних дизайнів неможливе. Таким чином, оцінювання, які вивчають зв'язок між адвокаційними заходами та їх результатами, надають перевагу тому, які були зроблені внески у порівнянні з тим, хто їх зробив. Внесок означає визначення того, чи може бути зроблений правдоподібний і обґрунтований висновок стосовно того, що адвокаційні заходи відігравали значну роль у досягненні запланованих результатів. Для перевірки підзвітності доступні кілька неекспериментальних варіантів проектування.

3.3.1.1 Дослідження одної або декількох ситуацій (case study)

Дослідження ситуацій є одним з найпоширеніших дизайнів оцінювання адвокації. Він дозволяє розглядати контекст, причинні процеси, результати, а також непередбачені результати або непередбачені наслідки. Дослідження ситуацій, як правило, розглядають різні аспекти адвокаційних заходів з початку до кінця та збирають дані від широкого кола зацікавлених сторін, які беруть участь у заходах або на яких ці заходи спрямовані.

Ключовою перевагою використання досліджень ситуацій є те, що вони дають повну та глибоку історію про те, що трапилось, а не надають ізольовані дані, які розповідають лише частину історії або не враховують контекст, в якому здійснювались заходи адвокації.

Дослідження можуть стосуватися однієї або декількох ситуацій (в останньому випадку воно називається порівняльним дослідженням ситуацій). Дизайн з використанням декількох ситуацій можна використовувати у випадку, коли заходи з адвокації проводяться в декількох місцях або мають різний контекст.

3.3.1.2 Загальний метод відбору. Цей підхід використовується з дослідженням ситуації, яке відбувається після того, як адвокаційні заходи завершені, щоб з'ясувати, чи можна зробити правдоподібний та обґрунтований висновок про те, що саме адвокаційні заходи дійсно мали вплив (для визначення внеску). Загальний метод відбору починається з вивчення адвокаційних

заходів та продовжується пошуком їх ефекту. Він збирає докази, щоб усунути альтернативні або суперечливі пояснення ефектів, доки не з'явиться найбільш переконливе пояснення.

3.3.1.3 Аналіз внеску. Цей підхід визначає, чи можна зробити достовірний та правдоподібний висновок про те, що заходи з адвокації сприяли результатам чи впливам, пов'язаним з політикою. Процес має шість ітеративних кроків.

Першим кроком є відображення результатів адвокації за допомогою логічної моделі, ланцюга результатів або подібних підходів

Наступним кроком є збір існуючих доказів цих результатів.

По-третє, з'ясовуються альтернативні пояснення результатів, щоб визначити, чи можуть вони краще пояснювати результати, ніж заходи з адвокації.

По-четверте, розробляється "історія виконання", яка визначає контекст, заплановані та фактичні досягнення, отримані уроки та основні альтернативні пояснення результатів, а також причини, чому ці альтернативні пояснення не повинні прийматися до уваги.

П'ятий крок вимагає додаткових доказів того, що альтернативні докази не можуть бути відкинуті або якщо аргумент внеску адвокації є сумнівним.

Нарешті, **історія виконання переглядається та посилюється**, де це можливо. Якщо це неможливо зробити, потрібно провести додаткове оцінювання або зробити висновок, що неможливо зробити правдоподібний та обґрунтований висновок про те, що адвокація сприяла отриманим результатам.

3.3.1.4 Спільна звітність про історії виконання. Історії виконання – це короткі звіти про те, як заходи сприяли їхнім очікуваним результатам. Вони намагаються відповісти на питання стосовно впливу. Історії можуть відрізнятися за форматом, але вони мають бути розроблені таким чином, щоб бути стислими, посилатися на переконливу схему результатів або логічну модель, надавати емпіричні докази, які підтверджують твердження історії та пояснювати контекст.

Метод має два основних елементи: (1) процес розробки історії звітності (описаний вище в розділі 3.3.1.3), і (2) п'ятикрокову структуру для її демонстрації.

Історії включають опис контексту та обґрунтування програми адвокації; логфрейм для опису заходів; опис того, що було вивчено та наскільки це було важливо; короткі описи отриманих значних змін та перелік використаних джерел доказів.

Унікальною особливістю цього процесу є використання експертної групи, яка складається з людей з науковими, технічними або предметними знаннями, що стосуються теми, на яку зосереджена програма адвокації. Ця група визначає, чи історії виконання дійсно надали надійну інформацію про те, що програма адвокації отримала заплановані результати.

3.3.1.5 Аналіз витрат-корисності. Цей підхід орієнтований на визначення фінансових вигід, пов'язаних з довгостроковим впливом адвокації на життя людей. Аналіз витрат-корисності визначає, чи збільшився сукупний добробут суспільства, тобто, чи краще люди забезпечені завдяки адвокаційній діяльності. Він складається з трьох етапів: (1) визначення переваг адвокаційної діяльності в термінах вартості; (2) розрахунок витрат на адвокацію; і (3) порівняння переваг та витрат.

Визначення та вимірювання витрат та вартості переваг є непростою задачею. Незважаючи на те, що прямі витрати часто відносно легко враховувати, визначення непрямих витрат (такі як витрати на співпрацю) та нематеріальних витрат (ті, для яких оцінювач не може або не бажає визначити точну ціну), є складнішим.

Визначення переваг також може бути складним завданням. На відміну від програм, які працюють безпосередньо з людьми, адвокація, як правило, спрямована на широке громадське благо. Крім

того, як і у випадку витрат, існують прямі, опосередковані та нематеріальні переваги. Визначення вартості конкретних переваг може бути надзвичайно складним. Виявляючи переваги або витрати, важливо чітко вказати, як вони вимірюються, та перерахувати будь-які припущення, зроблені при розрахунку.

3.3.2 Поінформоване прийняття рішень

Оцінювання для поінформованого прийняття рішень допомагає організаціям або групам навчатися в режимі реального часу та адаптувати свої стратегії до навколишнього середовища, яке зазнає змін. Це є суттєвою частиною поточної стратегії адвокації, яка повинна бути інтегрована в процес прийняття рішень.

3.3.2.1 Розвиткове оцінювання є одним з можливих дизайнів для цього процесу, оскільки воно добре працює зі складними стратегіями, які розвиваються з плином часу. Підхід визначає внутрішніх або зовнішніх оцінювачів, які розвивають довгострокові відносини з адвокатами. Оцінювачі стають частиною адвокатської групи, щоб ставити оціночні питання, збирати дані та полегшити оцінювання та прийняття рішень на основі даних в процесі реалізації адвокаційних заходів. Розвиткове оцінювання забезпечує зворотній зв'язок, сприяє навчанню та підтримує стратегічні рішення або підтверджує зміни до них.

Вибір щодо використання цього підходу має базуватися на оцінках рівня незалежності, необхідного для оцінювання. Залучені оцінщики можуть розглядатися як менш об'єктивні та нейтральні.

3.3.3 Національне та глобальне навчання

Проведення оцінювань адвокації дають знання, які будуть корисні іншим особам, окрім тих, хто бере участь у адвокаційних заходах. Хоча реплікація стратегій адвокації не є доцільною, оскільки те, що працювало в одній країні або політичному контексті, швидше за все, не працюватиме таким же чином в іншому, практики-адвокати та донори бажають знати про уроки та ідеї щодо підходів, щоб спробувати використати їх або уникати в аналогічних ситуаціях.

3.3.3.1 Дослідження успішних (або неуспішних) ситуацій. Цей метод є ретроспективним аналізом адвокаційних заходів з метою визначення, що сприяло їх успіху або невдачі. Метод успішних ситуацій являє собою особливий тип дослідження, який поєднує в собі систематичну та ретельну методологію вивчення конкретних ситуацій із звітуванням про результати, які зацікавлені сторони можуть легко зрозуміти.

Дослідження ситуацій можуть бути одноразовими чи багаторазовими. Якщо використовується багаторазовий дизайн, може бути корисним порівняти контекст, в якому адвокаційні заходи були успішними, з тими, які виявилися неуспішними.

3.4 Що слід вимірювати?

Наступний крок в процесі моніторингу і оцінювання полягає у визначенні того, які елементи стратегії адвокації слід вимірювати. Можна виміряти чотири аспекти адвокаційних заходів:

Активності / тактики – це те, що адвокати роблять для досягнення своїх цілей. Результати активності, як правило, називаються **продуктами** - вони дозволяють виміряти, які активності були виконані та скільки продуктів було вироблено.

Проміжні результати є стратегічними результатами, які були досягнуті між активностями /продуктами та цілями адвокації. Для досягнення цілей адвокації можуть бути потрібні роки;

проміжні результати демонструють прогрес, досягнутий на цьому шляху. На відміну від продуктів, які є показниками діяльності, показники, пов'язані з проміжними результатами, демонструють зміни, які відбуваються, як правило, з цільовими аудиторіями в результаті реалізації адвокаційних заходів.

Цілі вказують на те, чого прагне досягти стратегія адвокації стосовно політики, фінансування тощо.

Вплив – це великі зміни та переваги в житті людей або в сфері послуг і систем, отримані в результаті досягнення цілей адвокації. Впливи демонструють, що станеться після досягнення цілі адвокації.

Визначення пріоритетів того, що буде вимірюватися

Не часто трапляється так, що існує достатньо оціночних ресурсів, доступних для збору даних про кожну складову стратегії адвокації. Багато адвокаційних заходів мають обмежений штат співробітників і мало ресурсів для моніторингу та оцінювання. В цьому випадку важливо визначити пріоритети найбільш суттєвих елементів стратегії адвокації. Для цього слід розглянути наступні питання:

Що хочуть знати користувачі моніторингу та оцінювання? Подумайте, що основні користувачі хочуть знати про прогрес та успіх адвокації. Чи є певні результати більш важливими для оцінювання, ніж інші?

Що є унікальним внеском адвокаційних заходів? Деякі результати або впливи, пов'язані з стратегією адвокації, можуть бути такими довгостроковими або залежними від багатьох зовнішніх або контекстних факторів, що було б доцільно зосередити оцінювання не на цих результатах, а більше на проміжних результатах, які безпосередньо пов'язані з адвокацією. Більш значущим може бути акцент на унікальному внеску організації до отримання результатів, з якими вона найбільш тісно пов'язана, ніж на результатах, на які впливають інші організації або фактори.

Який термін проведення оцінювання? Більшість адвокаційних заходів не є короткостроковими. Для досягнення цілей потрібні роки. Проте оцінювання зазвичай тривають коротший час. Подумайте, які результати реально очікувати в рамках терміну оцінювання.

Хто буде проводити оцінку? Подумайте, чи буде оцінювання внутрішнім або зовнішнім. На це рішення можуть вплинути наявність фінансових та людських ресурсів. Деякі результати можуть добре підходити для внутрішнього моніторингу та відстеження, а не для зовнішнього оцінювання. Інші результати можуть бути краще оцінені, враховуючи досвід та об'єктивну точку зору, які може забезпечити зовнішній оцінювач.

3.5 Які інструменти збору даних слід використовувати?

П'ятий крок планування МіО вимагає прийняття рішень щодо того, які інструменти для збору даних будуть використовуватися. Як і всі оцінювання, оцінювання адвокації може використовувати традиційний список інструментів збору даних, зокрема:

- **Дослідження та інтерв'ю** - паперове, телефонне або онлайн анкетування для отримання зворотного зв'язку від зацікавлених сторін, в тому числі від осіб, які приймають рішення, або інших суб'єктів адвокаційних заходів
- **Огляд документів** - документи можуть бути друкованими або електронними та включати звіти, пропозиції щодо фінансування, протоколи зустрічей, інформаційні бюлетені, політичні та маркетингові матеріали.

- **Спостереження** – Участь в адвокаційних заходах з метою отримання даних та досвіду з перших рук.
- **Опитування** - інтерв'ю з випадково вибраними представниками зацікавлених сторін для збору даних про їх знання, погляди та поведінку.
- **Фокус- групове інтерв'ю** - фасілітоване обговорення із зацікавленими сторонами, як правило, 8 -10 осіб на групу, щоб отримати їх реакцію, погляди та ідеї.

В наступному розділі будуть наведені сімнадцять інструментів, специфічних для моніторингу та оцінювання адвокаційних заходів. Більшість цих інструментів застосовуються як для моніторингу, так і для оцінювання.

4. Специфічні інструменти збору даних для вимірювання продуктів, результатів та впливів адвокації

4.1 Інструменти для попереднього оцінювання та планування

4.1.1 Оцінювання потенціалу адвокації

Концепція - потенціал адвокації відноситься до області знань, навичок і систем організації, які необхідно впровадити та підтримувати для ефективної роботи з адвокації. Потенціал адвокації має вирішальне значення для досягнення успіху. Найчастіше найбільш очевидними результатами адвокації є потенціал, покращений, наприклад, шляхом посилення лідерства, вдосконалення інфраструктури або покращення знань та навичок.

Призначення - Оскільки потенціал адвокації грає важливу роль в досягненні успіху, і тому що деякі донори надають ресурси цілеспрямовано для посилення потенціалу адвокації, багато оцінювань розглядають його як ключовий результат оцінювання.

Процес – інструмент складається з наступних 4 основних кроків:

1. Визначте, що означає потенціал в контексті адвокації.
2. Виміряйте потенціал за допомогою інструменту самооцінки або шляхом залучення зовнішнього експерта.
3. Використайте результати оцінювання для визначення плану вдосконалення.
4. Повторіть оцінювання пізніше, щоб визначити, чи відбулися зміни.

Рекомендації - оцінювання потенціалу адвокації особливо корисне при плануванні її стратегії.

4.1.2 Мережеве відображення (network mapping)

Концепція - Цей метод, (відомий також як аналіз соціальних мереж) досліджує, чи існують зв'язки або стосунки між людьми, групами або організаціями, а також характер і рівень цих стосунків.

Призначення - відображення мережі наочно ілюструє стосунки груп в термінах вузлів і зв'язків. Вузли - це окремі суб'єкти чи організації, які складають мережу, а зв'язки - це стосунки між ними. Аналіз дає уявлення про те, чи існують зв'язки між групами та мережами, хто є лідерами груп, де існують кластери та які окремі особи або організації знаходяться на периферії.

Процес - інструмент складається з наступних 3 основних кроків:

1. Дослідіть групу чи членів мережі, щоб запитати, наприклад, про те, з ким вони працювали, як часто вони контактували та в яких видах діяльності вони беруть участь.
2. Проаналізуйте отримані дані.

3. Візуально відобразіть дані. Для цього існує декілька програмних пакетів, і в процесі цього процесу розробляється декілька схем, які показують, де і яким чином респонденти опитування поєднані між собою.

Рекомендації - Цей метод може бути технічно складним і, як правило, вимагає фахівця з досвідом мережевого відображення. Однак мережеве відображення не завжди вимагає спеціальних пакетів програмного забезпечення або експертизи. Net-Map, наприклад, є недорогим методом для відображення соціальних мереж і відносин (див. <https://netmap.wordpress.com>)

4.1.3 Системне відображення (system mapping)

Концепція – системне відображення є корисним підходом як для планування так і оцінювання заходів, спрямованих на зміну систем або того, як люди і організації пов'язані між собою.

Призначення – в залежності від їх призначення існують щонайменше три категорії системних відображень:

Відображення організаційних систем зосереджує увагу на організації чи групі (наприклад, коаліція, мережа) та моделі організаційних відносин або способів організації роботи. Мережеве відображення також відноситься до цієї категорії.

Тематичне системне відображення ілюструє системи, які впливають на тематику проблем, які організація намагається вирішити.

Відображення ментальних моделей описує, яким чином люди, групи, організації тощо думають про те, як працює світ. Ці моделі включають в себе теорію змін та причинно-наслідкові моделі в цілому.

Процес – Інструмент складається з 3 кроків. Перші два стосуються використання системних відображень для цілей планування. Третій використовується для цілей моніторингу та оцінювання.

1. Візуально відобразіть потрібну систему.
2. Визначте ті деталі та взаємозв'язки в цій системі, які, як очікується, зміняться, а також, яким чином вони зміняться.
3. Виміряйте чи зафіксуйте, чи відбулися заплановані зміни.

Рекомендації – системне відображення має бути колективним процесом. Результати розробки системи мають бути обговорені та затверджені зацікавленими сторонами адвокаційних заходів. Крім того, розробка системного відображення може повторюватися, щоб продемонструвати зміни в системі.

4.1.4 Медіа моніторинг

Концепція - Використовується для оцінювання медійних стратегій, які часто є частиною адвокаційних заходів. Цей метод досліджує, чи змінюється висвітлення в ЗМІ певних питань протягом певного часу.

Призначення – стандартний медіа моніторинг показує, чи питання адвокації згадуються частіше, але мало говорить про деталі медіа активності.

Процес - Інструмент складається з 5 кроків.

1. Визначте типи джерел для відстеження (преса, радіо, ТБ або електронні ЗМІ).
2. Виберіть конкретні ЗМІ для відстеження.
3. Виберіть відповідні періоди часу для пошуку.
4. Виберіть конкретні умови пошуку (адвокаційні повідомлення). Всі вони повинні бути ретельно підібрані та протестовані. Умови пошуку, наприклад, повинні бути досить

широким, щоб розкрити відповідні питання, але досить конкретними, щоб бути керованими.

5. Підрахуйте кількість знайдених умов пошуку або фраз.

Рекомендації - Як правило, відстеження засобів масової інформації використовує онлайн бази даних. Одним з прикладів є LexisNexis (www.lexisnexis.com), служба моніторингу новин, яка пропонує одну з найбільших в світі базу даних для пошуку контенту ЗМІ.

Якщо медіа стратегія адвокаційних заходів спрямована на зміну того, як ЗМІ висвітлюють деякі питання, то як правило потрібно виконати аналіз змісту статей, в яких з'являються пошукові терміни.

4.1.5 Система медіа показників

Концепція - система медіа показників є методом порівняння висвітлення в ЗМІ, що генерується різними питаннями або організаціями протягом певного часу.

Призначення - в поєднанні з традиційним медіа моніторингом, який є пошуком в ЗМІ за ключовими словами або реченнями, система медіа показників допомагає дуже швидко оцінити ступінь посилань стосовно питань або організацій в конкретних ЗМІ в порівнянні з іншими питаннями або організаціями.

Процес – цей метод включає етапи, загальні для медіа моніторингу, які включають в себе визначення типів джерел для моніторингу (преса, радіо, ТБ, електронні ЗМІ), конкретних ЗМІ для моніторингу, період часу та конкретні умови пошуку. Система медіа показників включає додатковий крок для визначення питання або організації для порівняльного моніторингу. Далі вивчаються та порівнюються закономірності та тенденції для визначення, наприклад, хто або що генерує більше висвітлення та які ЗМІ генерують його першими.

Рекомендації – Існує багато інструментів і послуг для швидкого доступу до контенту новин за допомогою Інтернет. Вони можуть бути безкоштовними або дорогими, швидкими або повільними. Деякі оцінювачі використовують платну підписку на послуги онлайн бази даних новин LexisNexis (www.lexis-nexis.com), що дозволяє спростити пошук сотень ЗМІ. Інший варіант полягає у використанні безкоштовних інструментів пошуку, таких як Пошук Новин Google (news.google.com), що робить можливим пошук конкретних термінів з конкретного джерела новин.

4.1.6 План-графік критичних випадків

Концепція - План-графік критичних випадків пропонує швидкий спосіб для демонстрації в часі зв'язку між стратегічними заходами та їх результатами та досягненнями. План-графік відображає заходи або критичні події, пов'язані зі стратегією, поряд з важливими результатами. Він також відображає контекстні або історичні чинники або випадки, які могли б вплинути на ці результати. Графік потім демонструє взаємозв'язок між цими факторами протягом певного часу.

Призначення - План-графік критичних випадків допомагає обґрунтувати часові параметри стратегії або програми. Він надає інформацію як про процес, так і про результати, та є особливо корисним у випадку складних стратегій (наприклад, системні зміни або адвокація політики), оскільки він демонструє, як стратегії розвиваються у відповідь на прогрес або регрес. План-графік також стимулює критичний аналіз причин змін.

План-графік критичних випадків особливо корисний для показу взаємозв'язку між ключовими моментами змін (таких, як зміни в політиці або в складі керівних органів) та адвокаційними заходами, які були розроблені для впливу на ці зміни.

Процес – План-графіки зазвичай розробляються з використанням комбінації аналізу документів та отримання інформації з ключових джерел. Особливо ефективним є проведення фокус – груп з представниками ключових джерел інформації, оскільки вони дозволяють з'ясувати, які види діяльності були ефективними, а які демонстрували втрачені можливості.

Рекомендації – Розробка план-графіків критичних випадків може включати зовнішніх суб'єктів, які в інших випадках можуть бути виключені, наприклад, партнерів, робота яких сприяє аналогічним цілям, або навіть недоброзичливців, які працюють в напрямку протилежних цілей.

4.1.7 Звіти про важливі періоди

Концепція - Цей метод залучає представників зацікавлених сторін до оціночного опитування відразу після закінчення періоду важливих заходів. Хоча період високої активності є дуже важливим для збору та вивчення даних, адвокати та представники зацікавлених сторін, що беруть участь в заходах, мають мало часу, щоб зробити перерву для проведення інтерв'ю або обговорень.

Призначення – Звіт про важливий період збирає детальну інформацію в реальному масштабі часу цілеспрямованим і практичним способом. Як зазначає Дженніфер Стюарт, один з розробників методу, «Ідея звіту виросла з необхідності мати форум, який заохочує участь основних груп і окремих осіб, які беруть участь в "сферах впливу", які оточують осіб, які приймають рішення. Це було - і продовжує бути протягом реалізації кампанії та оцінювання - особливо корисним для забезпечення способу для осіб, які знаходяться безпосередньо всередині сфер впливу, розповісти історію про те, що відбувалося за лаштунками».

Процес – Відразу після того, як відбувається важливий період активності, оцінювач проводить фокус-групу або індивідуальні інтерв'ю з представниками зацікавлених сторін з використанням протоколу «інтерв'ю звіту», щоб отримати дані про нещодавній досвід адвокатів.

Рекомендації - Питання, задані під час звіту про важливий період можуть включати наступне:

- Які події ініціювали цей важливий період?
- Яким був суспільний настрій та контекст в цей період?
- Як була визначена відповідь організації? Хто був відповідальний за це рішення? Як це рішення було доведено до відома інших партнерів і союзників?
- Чи була відповідь організації успішною? Що можна було б поліпшити?
- Яким був результат важливого періоду? Чи був результат позитивним чи негативним?
- Які висновки стосовно цього досвіду Ви будете використовувати в подальшій роботі?

4.1.8 360-градусний звіт про критичні події

Концепція - Цей підхід в значній мірі базований на звіті про важливий період. Незабаром після закінчення (успішного або неуспішного) періоду реалізації адвокаційних заходів, оцінювачі проводять серію «360-градусних інтерв'ю» з окремими особами та групами як всередині, так і за межами адвокаційної кампанії, в тому числі з противниками, союзниками, спостерігачами та особами, які приймають рішення.

Призначення - 360-градусний звіт досліджує, що сталося за період інтенсивної адвокаційної діяльності, що було добре, що можна поліпшити, що вдалося покращити та які були отримані уроки. Результати, як правило, є дуже показовими та якомога скоріше повертаються адвокатам для наступних дій.

Процес - В той час як звіт про важливі періоди використовує проведення фокус-груп для процесу підведення підсумків, 360-градусний звіт включає в себе окремі інтерв'ю з більш широким колом

осіб. Інтерв'ю, як правило, не є анонімними. Результати передаються адвокатам для подальшого внутрішнього використання. Адвокати можуть також ділитися своїми знахідками з іншими, в тому числі із донорами.

Рекомендації – Дуже важливо почути якомога більше людей, включаючи супротивників адвокації. Крім того, персональні інтерв'ю дозволяють отримати більш глибоку інформацію у порівнянні з форматом фокус групи.

Цей метод має ряд недоліків. На практиці процес планування та проведення інтерв'ю може потребувати багато часу, що може вплинути на здатність оцінювачів отримати результати швидко. Іншою проблемою є високий ступінь суб'єктивності. В результаті метод має мати деякі запобіжні заходи. Хоча може бути важливим знати, що думають інші, включаючи супротивників, важливо розглядати таку інформацію з долею скептицизму. Насправді 360 градусний звіт покликаний доповнювати інші методи. Він надає цінну інформацію, але не є достатнім сам по собі для отримання висновків.

Цей метод може привести до додаткових складнощів при використанні під час спірної адвокаційної кампанії. Оскільки інтерв'ю можуть містити конфіденційну інформацію, може бути небажаним широко обмінюватися результатами. Крім того, може бути важко отримати голоси супротивників. Вони можуть не бажати говорити, або адвокати можуть вирішити, що інтерв'ю може перешкодити проведенню адвокації або погіршити стосунки з опонентами.

4.2 Інструменти для отримання проміжних результатів для аудиторії, на яку спрямована адвокація

4.2.1 Дослідницькі групи

Концепція - Дослідницькі групи складаються з попередньо відібраних представників цільової аудиторії, які погоджуються брати участь у періодичних заходах по збору даних, таких як фокус - групи або опитування.

Призначення – Дослідницькі групи зазвичай використовуються в області маркетингу та допомагають уникнути необхідності визначення та залучення респондентів для повторних заходів по збору даних - учасники набираються наперед і можуть бути використані по мірі необхідності. Цей підхід часто розглядається як альтернатива використанню опитувань з випадковою вибіркою з точки зору економії витрат і часу.

Процес - Основні етапи включають вибір членів групи та груповий збір даних.

1. Вибір членів групи: члени групи можуть бути підібрані в онлайн або автономному режимі (використовуючи телефон, пошту, друковані об'яви тощо). Завдання вибору – зробити групу настільки репрезентативною, наскільки це можливо. Часто участь в групі стимулюється тим чи іншим чином.
2. Збір даних: В залежності від оцінювання збір даних може включати в себе контактування з членами групи використовуючи Інтернет, телефон, пошту або персональні відвідування. Зараз поширеними є онлайн дослідницькі групи, оскільки вони мають переваги в можливості використовувати візуальні підказки, а збір даних є швидким і економічно ефективним. Крім того, зменшений вплив можливої необ'єктивності інтерв'юера та респонденти мають час розглянути питання, перш ніж відповісти на них.

Рекомендації - Багато компаній використовують великі національні або міжнародні дослідницькі групи, з яких можна вибрати менші групи на основі певних критеріїв відбору, таких як демографічні дані, інтереси, досвід тощо. Хоча використання таких груп може вимагати фінансових

витрат, це усуває необхідність оцінювачам робити власний відбір членів групи та управління ними. Альтернативою є те, що дослідницькі групи можуть бути створені самостійно та управлятися оцінювачем.

4.2.2 «Краудсорсінг»

Концепція - «Краудсорсінг» нове слово, яке поєднує в собі «натовп» і «аутсорсінг». За допомогою цього методу робота, яка традиційно здійснювалася призначеною особою або групою осіб, передається на виконання зовнішній невизначеній, як правило, великій групі людей у формі відкритого запиту стосовно можливих внесків.

Краудсорсінг базований на ідеї колективного розуму, або того факту, що великі групи різноманітних і незалежних індивідів є більш розумними та можуть приймати кращі рішення, ніж будь-який один член групи. Він використовує спільні знання та навички великих груп (або натовпу) та використовує можливості, які виникають у випадку, коли люди працюють разом на основі взаємних інтересів, а не фізичного розташування.

Призначення - Краудсорсінг є важливим методом моніторингу та оцінювання, особливо якщо потрібен швидкий зворотний зв'язок з перших рук, а оцінювачі не в змозі самостійно збирати інформацію. Наприклад, краудсорсінг може бути корисним для моніторингу виконання заходів або надання послуг. Він також може бути корисним для швидкого отримання реакції учасників і зацікавлених сторін на конкретну подію або досвід.

Процес - Процес залежить від технології, яка використовується. Зазвичай він включає видачу запиту на інформацію з використанням таких технологій, як мобільні телефони, Інтернет і соціальні мережі. Зібрані дані залежать від людей на місцях, які отримують запит і реагують на нього, надавши свої зауваження або досвід.

Рекомендації – Оскільки краудсорсінг базований на технології, він може залучати зацікавлені сторони, розташовані у великих географічних регіонах. Люди можуть надавати дані з будь-якої точки світу, в будь-який час дня чи ночі. В якості транспортних засобів для краудсорсінгу використовуються служба коротких повідомлень (SMS), текстові повідомлення за допомогою мобільного телефонного зв'язку, електронна пошта та інтернет - дошки оголошень (наприклад, Facebook або Twitter).

4.2.3 Миттєві (Snapshot) опитування

Концепція – миттєві опитування дозволяють збирати швидкий та сфокусований зворотний зв'язок стосовно специфічних аспектів стратегії, заходу або події. Такі опитування є короткими та стислими, звичайно не більше 5 питань, та тривають декілька хвилин.

Призначення – миттєві опитування проводяться у випадку, коли потрібен швидкий зворотний зв'язок для забезпечення інформації для швидких рішень. Оскільки опитування є короткими, немає достатнього часу для уважної розробки вибірки, отже, миттєві опитування є менш точними і надійними, ніж опитування з випадковою вибіркою. Проте вони корисні для отримання уявлення про те, в якому напрямку рухатися, і що люди думають на задану тему.

Процес – для миттєвих опитувань використовується такий же процес, як для всіх дослідницьких опитувань, він просто є коротшим і швидшим. Його кроки включають побудову вибірки, розробку протоколу опитування, адміністрування протоколу, проведення наступних заходів для збільшення швидкості відгуку та аналіз даних.

Рекомендації – миттєві опитування найкраще проводити в інтерактивному режимі для швидкого управління та аналізу, хоча паперові опитування також є придатними для збору даних. Численні сайти пропонують безкоштовні або дешеві інструменти проведення онлайн опитувань (наприклад, www.Surveymonkey.com або www.zoomerang.com). Ці інструменти прості у використанні та полегшують розробку, управління та аналіз даних опитування.

4.2.4 Перехоплюючі інтерв'ю

Концепція – перехоплююче інтерв'ю є неофіційним і особистим інтерв'ю для збору зворотного зв'язку від фізичних осіб під час або відразу після участі в заході або події.

Призначення - перехоплююче інтерв'ю як правило використовується в маркетингу для отримання миттєвого зворотного зв'язку про враження клієнтів (наприклад, коли клієнти залишають магазин). При використанні для цілей оцінювання перехоплюючі інтерв'ю дозволяють збирати дані в процесі розгортання події, щоб надати негайну інформацію про цю подію. Вони можуть, наприклад, збирати дані про тренінги, надання послуг або проведення зустрічей і заходів. Якщо дані збираються в той час, як відбувається подія, їх можна використати для вдосконалень в режимі реального часу. Перехоплюючі інтерв'ю також можна використовувати для збору даних в окремих географічних локаціях, таких як райони або громади. Перехоплюючі інтерв'ю можуть швидко надавати дані про демографію, відносини та поведінку.

Процес – цей метод є швидким і простим. Він має наступні чотири кроки:

1. Інтерв'юери розміщуються в місцях проведення проектних заходів або в певному географічному розташуванні.
2. Учасників програмних заходів або тих, хто знаходиться на невеликій відстані, просять надати прямий вербальний зворотний зв'язок стосовно їх досвіду, відносин або поведінки.
3. Відповіді записуються.
4. Отримані дані аналізуються .

Рекомендації - Дані можна записувати на папері, на смартфоні інтерв'юера, цифровому планшеті, або за допомогою невеликого відеомонофона. Перехоплюючі інтерв'ю як правило є короткими та неформальними.

4.2.5 Методологія лідерів

Концепція - Цей метод був розроблений спеціально для оцінювання адвокації політики. Він визначає, як політичне питання позиціонується в політичному порядку денному, що особи, які приймають рішення, та інші впливові особи думають і говорять про нього, та як ймовірно політики будуть діяти стосовно цього питання.

Метод включає в себе структуровані інтерв'ю з лідерами - впливовими людьми в державному та приватному секторах, чії позиції вимагають, щоб вони були політично поінформовані та щоб вони відстежували широке коло політичних питань. Вони є обізнаними та інноваційними лідерами суспільної думки та політичними інсайдерами, чия думка про політичні питання має значну вагу та прогностичну цінність.

Призначення – методологія лідерів надає інформацію, яка демонструє, наскільки адвокати були ефективними в комунікації своїх повідомлень та чи вони досягли успіху в просуванні їх питання до політичного порядку денного або підвищення його значимості. Дані, отримані від лідерів, також інформують адвокатів про конкретні прогалини у знаннях цих осіб.

Процес - Цей метод включає в себе чотири кроки, загальні для всіх інтерв'ю з ключовими інформаторами; кроки 2 і 3 мають характерну особливість, яка відрізняє цей підхід від інших типів структурованих інтерв'ю:

1. Вибір категорій лідерів для інтерв'ю. Категорії можуть включати політиків, представників ЗМІ, донорів, НУО, дослідників, представників бізнесу та торгівлі. Категорії повинні представляти тих людей, чиї думки стосовно певного політичного питання є важливими або впливовими.
2. Формування вибірки лідерів вимагає розробки критеріїв для їх вибору. Принаймні половина вибірки повинна включати лідерів, які конкретно не пов'язані з тим політичним питанням, яке досліджується. Такий підхід підвищує ймовірність того, що обізнаність стосовно цього питання, виявлена в ході інтерв'ю, може бути пов'язана із адвокаційними заходами, а не є особистим досвідом або іншим стороннім впливом. Інші критерії відбору можуть включати ґендерну, культурну та географічну різноманітність. Після розробки критеріїв відбору експерти з конкретних питань вибирають лідерів, які відповідають цим критеріям.
3. Важливим кроком в цьому процесі є підготовка інтерв'ю. Лідери не мають знати до інтерв'ю, що воно буде зосереджено на конкретній проблемі політики. Їм повідомляють про те, що інтерв'ю в цілому охоплює, але вони не отримують конкретні деталі. Такий підхід дозволяє гарантувати, що відповіді лідерів є достовірними та зробленими без підказки.
4. При проведенні інтерв'ю використовуються питання, які визначають теми, які лідери знають та якими вони цікавляться. Інтерв'ю може початися з питання, які проблеми вони вважають найважливішими в політичному порядку денному. Їх відповіді вказують, чи питання адвокації потрапило до цього переліку, і якщо так, наскільки воно важливе та з якими іншими питаннями воно пов'язане. Наступні питання можуть бути більш конкретними та торкатися того, чи лідери знайомі з питанням, яке досліджується, та що вони знають про нього. Можна також запитати їх, чи вони вважають, що це питання буде розвиватися в найближчому майбутньому або у довгостроковій перспективі.

Рекомендації – Використання методології лідерів повторюється через деякий час, щоб з'ясувати, чи підвищилась важливість політичного питання, проте важливо забезпечити те, що пройшов достатній час для того, щоб могли з'явитися відмінності. Якщо метод повторюється, можна використовувати ті самі питання для того, щоб побачити відмінності, які виникли в часі. Конструкція вибірки лідерів має бути однаковою для всіх досліджень, хоча учасники вибірки можуть бути різними.

4.2.6 Рейтинги політиків

Концепція - Цей метод призначений для оцінювання заходів адвокації політик. Він визначає політичну підтримку конкретного питання або пропозиції серед певної групи політиків (наприклад, парламентарі). Метод базований на інсайдерських знаннях про погляди окремих політиків на певні політичні питання. Він не додає роботу для адвокатів, проте дозволяє корисно використати те, що вони вже знають завдяки регулярному збору інформації.

Призначення - рейтинги політиків дозволяють адвокатам та іншим зацікавленим сторонам швидко оцінити передбачувані рівні підтримки та впливу серед цільових осіб, які приймають рішення.

Процес - Цей метод включає наступні чотири кроки:

1. Для аналізу вибирається конкретний орган (парламент, рада тощо)
2. Адвокати оцінюють всіх відповідних політиків за трьома шкалами, які оцінюють: (1) рівень підтримки політиком певного питання на основі його/її публічної поведінки або дій, пов'язаних з цим питанням; (2) рівень впливу політика на це питання; та (3) рівень впевненості в точності оцінок за першими двома шкалами. В процесі оцінки мають брати декілька адвокатів, чим більше – тим краще. Адвокати оцінюють політиків в групі або розробляють рейтинги незалежно один від одного, а потім усереднюють їх.
3. Після завершення розробки рейтингів обчислюються та підсумовуються узагальнені рейтинги по всіх політиках. До цього для проведення додаткових аналізів можна додати такі дані про кожного політика, як гендер, партійна приналежність, географічне розташування тощо.
4. Зібрана інформація може бути проаналізована відразу після отримання рейтингів для того, щоб адвокати мали змогу швидко використовувати ці дані.

Рекомендації - Цей метод можна повторювати протягом певного часу, щоб визначити, чи є якісь зміни в рейтингах політиків. Ця діяльність спирається на колективний досвід групи адвокатів і не вимагає додаткового збору даних.

4.2.7 Відстеження чемпіонів

Концепція - Центральне місце в багатьох адвокаційних заходах займає питання відомих «політичних чемпіонів», які можуть призвести до змін у державній політиці. Відстеження чемпіонів - це метод, який пропонує можливість відстежувати прогрес потенційних чемпіонів в тому, наскільки вони стають більш прихильними до певного політичного питання.

Призначення - Відстеження чемпіонів визначає прогрес в створенні чемпіонів з питань політики. Він також допомагає адвокатам більш точно направляти свою увагу на тих, хто найбільш чутливо реагує на їх повідомлення, та навчитися більш ефективно залучати інших.

Процес - Цей метод включає п'ять основних кроків:

1. Визначення категорії дій, які могли б виконати чемпіони. Характеристики успішного чемпіона включають, наприклад, демонстрацію розуміння, сприяння підвищенню поінформованості та розуміння та адвокацію поліпшення політики та практик.
2. Визначення характерних чемпіонських рис, які можна спостерігати та вимірювати. В рамках вищевказаних категорій дій визначаються риси, які можуть бути виміряні за розумну ціну та з достатнім ступенем надійності. Одним з прикладів такої риси може бути «Робив(ла) позитивні заяви з політичних питань як в офіційній обстановці, так і в публічних виступах».
3. Ранжування чемпіонських рис. Риси ранжуються від найнижчої до найвищої з точки зору рівня зобов'язань, які вони демонструють.
4. Розробка шкали та системи нарахування балів. Для кожної риси визначаються певні значення на основі рівня зацікавленості, яку ця риса представляє (наприклад, 1 - цікаво, 2 - певна підтримка, 3 - підтримка, 4 - велика підтримка, 5 - надзвичайна підтримка).
5. Збір даних. Спочатку визначаються базові рівні показників, після чого збираються дані через регулярні проміжки часу. Чемпіони отримують бали в залежності від того, де вони знаходяться на шкалі в даний момент часу. Успішний розвиток чемпіонів буде демонструвати збільшення балів з часом.

Рекомендації – Система відстеження чемпіонів має пройти експериментальний етап з метою внесення можливих вдосконалень до початку повного збору даних. Розробка чемпіонських рис та системи нарахування балів скоріш за все буде потребувати певного часу.

4.2.8 Аналіз епізодичних каналів комунікації в організаціях (ЕККО)

Концепція - аналіз ЕККО є методом вивчення поширення інформації або повідомлень. Цей аналіз фокусується в першу чергу на відстеженні того, як повідомлення поширюються, а не на оцінюванні змісту цих повідомлень.

Призначення - аналіз ЕККО може бути особливо корисним в оцінюванні комунікаційних і адвокаційних заходів. Він також є корисним при оцінюванні комунікаційного охоплення після стихійних лих та інших надзвичайних ситуацій. В адвокаційних програмах він може допомогти визначити, чи досягли повідомлення адвокатів їх цільової аудиторії та які канали комунікації були найбільш ефективними.

Процес - аналіз ЕККО використовує анкети для дослідження того, як конкретні повідомлення досягають або не досягають цільових аудиторій. Для цього використовуються чотири основні етапи:

1. Метод починається з вибору повідомлення, яке буде досліджуватися. Це повідомлення має бути ясным та зрозумілим його аудиторії.
2. Розробка анкети. Типова анкета ЕККО містить питання про те, чи респонденти знають про повідомлення, від кого вони дізналися про нього, як і коли вони почули його.
3. Збір даних. Для збору даних використовуються анкети або інтерв'ю після того, як повідомлення оприлюднюються, іноді через 24 години, хоча час залежить від контексту.
4. Процес завершується аналізом даних та звітуванням.

Рекомендації - Хоча є кілька керівних принципів і заздалегідь структурованих форматів для аналізу ЕККО, метод є гнучким. Якщо збір даних відбувається зарано, це буде випереджати поширення інформації про повідомлення. Якщо це відбувається занадто пізно, це позбавляє повідомлення актуальності.

4.2.9 Відстеження політики

Концепція - Цей метод використовується для дослідження стану справ стосовно конкретних політичних пропозицій в законотворчому процесі.

Призначення - відстеження політики визначає, які політичні пропозиції були внесені на розгляд і як далеко вони просунулися в процесі обговорення та затвердження. Відстеження політики також може бути використане для визначення того, хто підтримує конкретну політику.

Процес - відстеження політики може бути використано з будь-якими адвокаційними заходами, спрямованими на політичні рішення. Цей метод працює краще за все, коли інформація про політичний процес є відкритою та прозорою. У відкритому процесі уряд робить інформацію про обговорення політичних питань доступною для громадськості у пресі, через засоби масової інформації або в Інтернеті.

У Сполучених Штатах, наприклад, Бібліотека Конгресу має онлайн пошукову базу даних THOMAS (thomas.loc.gov), що робить федеральну законодавчу інформацію доступною для громадськості. Це дозволяє відстежувати та аналізувати законопроекти, постанови та діяльність Конгресу, а також записи, графіки, календарі, інформацію про комітети, кандидатів в президентки та міжнародні договори. Інші держави також надають аналогічну інформацію про законотворчу діяльність. Великобританія, наприклад, має базу даних www.statutelaw.gov.uk.

Рекомендації - оскільки прозорість не є стандартною практикою в кожній країні, дані відстеження політики можливо збирати за допомогою інших засобів, таких як інтерв'ю з ретельно відібраними політичними інсайдерами.

5. Наступні кроки

В попередніх розділах ми розглянули декілька ключових кроків у сфері планування моніторингу та оцінювання адвокації, включаючи питання про те, хто та яким чином буде використовувати оцінювання, та які аспекти стратегії адвокації будуть оцінюватися і хто та як буде це робити. Проте це не охоплює всі аспекти планування моніторингу та оцінювання. Перед тим, як закінчити планування оцінювання, необхідно додатково розглянути інші фактори, в тому числі: хто буде збирати дані; технічні аспекти того, які методи будуть використовуватися (коли та з чією участю); як і коли буде відбуватися звітування про отриману інформацію.

Після повного завершення планування можна починати реалізацію моніторингових та оцінювальних заходів. Оскільки стратегії адвокації часто зазнають змін у відповідь на зміни в обставинах і умовах, плани моніторингу та оцінювання адвокації також мають мінятися, щоб залишатися актуальними та корисними. План необхідно регулярно переглядати, щоб переконатися, що він відповідає заданим цілям та продовжує мати значення для можливих користувачів.

Питання, які потрібно переглядати, включають:

- Що працювало добре?
- Що не працювало?
- Що можна поліпшити?
- Які уроки на майбутнє отримані?
- Які заходи виявилися кращими, ніж очікувалося?
- Що розчарувало учасників?
- Які повідомлення знаходили відгуки?

Одним із способів стимулювання аналізу стратегії адвокації є проведення регулярних зустрічей, в ході яких обговорюються дані моніторингу та оцінювання. Іншим способом може бути документування передової практики, накопиченого досвіду, інновацій та історій з місць проведення заходів. Відкриті та гнучкі організації будуть також визначати, що могло б працювати краще та розглядати критику як метод навчання.

6. Управління знаннями

Моніторинг та оцінювання були зроблені, дозволивши отримати багату колекцію даних стосовно стратегій та результатів адвокації. Що робити далі? А далі настає черга такого процесу, як **управління знаннями**.

Управління знаннями проектує, генерує, збирає, та синтезує інформацію та ресурси і робить їх доступними для практиків адвокації та інших зацікавлених сторін.

Забезпечення доступної бази знань має бути основою адвокаційної діяльності організації. Це надає докази ефективності адвокації, покращує прозорість адвокаційної роботи організації та забезпечує внутрішній діалог для підтримки зовнішньої комунікації. При цьому пріоритетом має бути розробка спільної мови та розуміння концепції управління знаннями.

Для підтримки адвокації необхідно визначити критичні потреби в знаннях та темах.

Найбільш ефективні стратегії адвокації базуються на знаннях і використовують уроки з минулого досвіду. Система управління знаннями з адвокації може сприяти цьому шляхом збору, зберігання, пошуку та поширення такої інформації. Ця система повинна визначатися попитом і орієнтуватися на потреби своїх користувачів. Користувачі повинні визначити, які знання їм потрібні для ефективного та творчого виконання своєї роботи.

Знання не передається виключно через документи і звіти . Ключовим елементом управління знаннями є обговорення важливих питань практиками адвокатури, які мають відповідні знання та досвід, для чого необхідно виділяти потрібний час.

Крім того, комунікація та управління знаннями повинні бути взаємодоповнюючими. Комунікаційні навички необхідні для кращого представлення знань у вигляді, який є зручним для користувачів.

Систематичне генерування знань і обмін ними допоможуть практикам адвокатури зрозуміти, що ця практика розвиває їх спроможність. Вона також може допомогти зменшити дублювання зусиль, що призводить до більш ефективного використання обмежених ресурсів. Заходи по управлінню знаннями для адвокатури мають включатися в річний план роботи з метою виділення необхідних ресурсів. Крім того, необхідно чітко визначити ролі та відповідальність тих, хто буде займатися генерацією та управлінням знаннями.