

<p>Overview</p> <p>How many of your policy-makers use integrated environmental assessments (IEA) as a trusted resource, and consider it a learning opportunity to improve policies? How do we know whether the assessment is useful and used, rather than just sitting on a shelf? Module 8 offers tools to help you monitor and evaluate the effectiveness of your national or sub-national IEA.</p> <p>In Module 8, you will learn to develop a monitoring and evaluation plan, based on seven questions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. What is the purpose of the evaluation? 2. Who will use the evaluation results? 3. Who will do the evaluation? 4. What evaluation framework is practical? 5. What needs to be monitored and evaluated? 6. What are the steps to develop a self-assessment matrix? 7. How can you use the evaluation to enhance a learning culture that keeps improving your IEA process? <p>Module 8 promotes an improvement-oriented evaluation that aims to increase the effectiveness of your national or sub-national IEA process by feeding lessons learned into the next cycle. Learning plays a central role. It shapes the monitoring and evaluation process, and keeps knowledge creation connected with policy making.</p> <p>Module 8 challenges you with two questions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. How to make sure your IEA has an evaluation component? 2. How to design an effective evaluation that keeps improving your IEA process? <p>As part of designing an effective evaluation, you will develop measures to monitor and evaluate key outcomes from your IEA—relating to the change statement from your impact strategy and the important relationships you need to manage to achieve impact (Module 3). You will also develop measures to monitor the timely completion of key activities and outputs of your IEA process—relating to the important knowledge you will generate in your IEA and the opportunities you need to leverage in order to effectively communicate the</p>	<p>Краткий обзор</p> <p>Сколько ваших политиков использует интегрированную экологическую экспертизу (ИЭЭ) в роли проверенного ресурса, и рассматривает ее как возможность для улучшения политики? Как мы узнаем, является ли экспертиза полезной и используемой или она пылится на полке? Модуль 8 предлагает инструменты для того, чтобы помочь вам контролировать и оценивать эффективность вашей национальной или субнациональной ИЭЭ.</p> <p>В Модуле 8 вы научитесь разрабатывать план контроля и оценки, основанный на семи вопросах:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какова цель оценки? 2. Кто будет использовать результаты оценки? 3. Кто будет делать оценку? 4. Какая структура оценки является практичной? 5. Какие потребности должны быть проверены и оценены? 6. Какие шаги необходимы для того, чтобы разработать матрицу самооценки? 7. Как вы можете использовать методы оценивания работы для улучшения культуры изучения с тем, чтобы улучшать процесс вашей ИЭЭ? <p>Модуль 8 продвигает ориентируемое на усовершенствование оценивание работы, которое стремится увеличить эффективность вашего национального или поднационального процесса ИЭЭ, учитывая собственные ошибки в будущих циклах. Обучение играет центральную роль. Оно формирует процесс контроля и оценивания, и держит создание нового знания связанным с выработкой политики.</p> <p>Модуль 8 призывает вас рассмотреть два вопроса:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Как удостовериться в том, что в вашей ИЭЭ присутствует компонент оценивания? 2. Как разработать эффективную оценку, которая продолжит улучшать ваш процесс ИЭЭ? <p>Как часть проектирования эффективной оценки, вы разработаете измерения для контроля и оценивания ключевых результатов вашей ИЭЭ, касающиеся утверждения изменения вашей стратегии воздействия и важных взаимоотношений, которые вам необходимо наладить для достижения воздействия (Модуль 3). Вы также разработаете измерения для контроля своевременного завершения ключевых действий и результатов вашего процесса ИЭЭ, касающегося важного знания, которое вы произведете в своей ИЭЭ и</p>
---	---

<p>results of your IEA to your target audiences. For Module 8, you need to be familiar with the stages for developing an IEA (Module 2) and your impact strategy (Module 3).</p> <p>(NOTES)</p> <p>Course Materials</p> <p>1. Introduction</p> <p>In Section 1, you will learn about the basic definitions and terminology used in this module. Examples from national, regional and global levels will support the rationale for monitoring and evaluation with a national IEA based on the GEO approach.</p> <p>1.1 Definitions</p> <p>The monitoring, evaluation and learning guidelines suggested in Module 8 refer to the national IEA process described in Module 2, presented here in Figure 1. Module 8 argues that in order to have the desired policy effects, you need to monitor and evaluate the process, products and impacts, and use your lessons learned in planning and improving the next IEA cycle.</p> <p>Figure 1: Stages of National IEA Process – Monitoring and Evaluation Marked in Grey</p> <p>(TABLE)</p> <p>Monitoring and evaluation of an IEA process and its impacts focuses on how the assessment process has been organized to have a desired impact on policy making. Let's understand how monitoring, evaluation and learning can be used as complementary tools that build on each other's impact to improve an IEA process (Table 1). Monitoring is a planned, systematic process of observation that closely follows a course of activities, and compares what is happening with what is expected to happen. Monitoring the IEA process makes sure the environmental assessment meets its goals, while working within the scope of allocated resources (i.e., time, financial, human, informational and</p>	<p>возможностей, которые необходимо усилить для эффективного донесения результатов вашей ИЭЭ до целевой аудитории.</p> <p>Для работы с Модулем 8 вы должны быть знакомы со стадиями разработки ИЭЭ (Модуль 2) и вашей стратегии воздействия (Модуль 3).</p> <p>(Заметки)</p> <p>Материалы Курса</p> <p>1. Введение</p> <p>В Секции 1 вы узнаете об основных определениях и терминологии, используемой в данном модуле. Примеры из национальных, региональных и глобальных уровней послужат поддержкой выбора вариантов мониторинга и оценивания национальных ИЭЭ, основанных на подходе ГЕО.</p> <p>1.1 Определения</p> <p>Мониторинг, оценивание и руководящие принципы, предложенные в Модуле 8, относятся к национальному процессу ИЭЭ, описанному в Модуле 2, и представленному здесь на Рис. 1. Модуль 8 полагает, что для того чтобы иметь желательные политические воздействия, вам необходимо проводить мониторинг и оценивание процесса, результатов и воздействий, и использовать уроки, которые вы получили, при планировании и улучшении следующего цикла ИЭЭ.</p> <p>Рис. 1: Стадии национального процесса ИЭЭ – мониторинг и оценка отмечены серым цветом</p> <p>(Таблица)</p> <p>Мониторинг и оценка процесса ИЭЭ и их воздействий сосредотачиваются на том, как был организован процесс экспертизы с тем, чтобы оказать желательное влияние на выработку политики. Давайте посмотрим, как мониторинг, оценка и обучение могут использоваться в качестве дополнительных инструментов, основывающихся на воздействии друг друга для того, чтобы улучшить процесс ИЭЭ (Таблица 1). Мониторинг – это планируемый, систематический процесс наблюдения, который близко следует за направлением действий, и сравнивает то, что случается с тем, что ожидается. Мониторинг процесса ИЭЭ удостоверяется, что экологическая</p>
--	---

<p>technical).</p> <p>Evaluation is a process that assesses an achievement against preset criteria. Evaluations can have a variety of purposes (Section 2.1), and follow distinct methodologies (process, outcome, performance, etc). Evaluation of the IEA process determines the extent to which achievements (outputs, outcomes and impacts) are comparable with the originally intended purpose, and what lessons can be learned for the next environmental assessment and management cycle. The evaluation of the process is, first and foremost a capacity-development opportunity.</p> <p>(TABLE)</p> <p>Learning is an emotional and/or cognitive transformation taking place during information collection and information processing. Learning brings about behaviour change or in the ability to act differently. Learning can happen whether it is intended or unintended. Monitoring and evaluating the IEA process offer learning opportunities. Planning for and making use of these learning opportunities can bring about lessons that comprise key inputs to improve an iterative IEA process. Missing these learning opportunities decreases the influence of the IEA process on policy making.</p> <p>1.2 Competencies Upon successfully completing Module 8, you will be able to:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ explain the importance of monitoring and evaluating; ■ recognize monitoring and evaluation as learning opportunities for improving your IEA process; and ■ develop a draft plan for monitoring and evaluating your national IEA process and its impact. <p>1.3 Rationale As part of developing a rationale for monitoring and</p>	<p>экспертиза достигает свои цели, работая в рамках распределенных ресурсов (то есть, временных, финансовых, человеческих, информационных и технических).</p> <p>Оценка – это процесс, который оценивает достижение заданных критериев. Оценки могут иметь разнообразные цели (Секция 2.1) и следовать различным методологиям (процесс, результат, выполнение, и т.д). Оценка процесса ИЭЭ определяет степень, в которой достижения (итоги, результаты и воздействия) сопоставимы с первоначально намеченной целью, и какие уроки могут быть извлечены для следующей экологической экспертизы и цикла управления. Оценивание процесса – это прежде всего возможность развития.</p> <p>(Таблица)</p> <p>Изучение – это эмоциональное и/или познавательное преобразование, имеющее место во время сбора и обработки информации. Изучение вызывает изменение в поведении или способности действовать по-другому. Изучение может происходить как намеренно, так и непреднамеренно. Мониторинг и оценка процесса ИЭЭ предлагают возможность изучения. Планирование и использование этих возможностей изучения может привести к мысли об уроках, которые содержат в себе ключевую входную информацию, чтобы улучшить повторяющийся процесс ИЭЭ. Отсутствие этих возможностей изучения уменьшает влияние процесса ИЭЭ на разработку политики.</p> <p>1.2 Компетенция После успешного завершения Модуля 8, вы будете в состоянии:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ объяснить важность мониторинга и оценки; ■ признать мониторинг и оценку в качестве возможностей для обучения улучшению вашего процесса ИЭЭ; и ■ разработать предварительный план мониторинга и оценки вашего национального процесса ИЭЭ и его воздействий. <p>1.3 Обоснование Как часть разработки обоснования плана</p>
--	--

evaluation plan, reflect on your earlier experience with any kind of evaluation: what worked for you, what did not (Exercise 1)? What are the constraints you have in your organization regarding evaluation (Exercise 2)?

Exercise 1: Previous experience with monitoring and evaluation

The purpose of this exercise is to share previous experiences in monitoring and evaluation. In plenary, ask if anyone has had a positive experience with monitoring and evaluation. Request that two or three volunteers briefly share their experiences. Make a list of what made the evaluation experience positive, and use this list in the next steps of designing the evaluation of your IEA process.

Time: 15 minutes.

Exercise 2: Constraints

The purpose of this exercise is to map constraints that organizations have in monitoring and evaluation. In small groups, ask participants to point out areas of the IEA process where their organization could have constraints that could limit monitoring and evaluation. Compile the constraints, putting them on an enlarged IEA process chart for later use.

Time: 20 minutes.

The idea of monitoring and evaluation typically brings about more apprehension than applause. Negative associations, ranging from the trouble of an extra budget line to the fear of inadequacy, lead to people not using evaluation results, not learning from them and thus not seeing their value in improving a process.

Further reasons for disregarding evaluation, especially in the IEA process, lies in mistaking outputs (i.e., products such as the IEA report) for outcomes (i.e., improved policies for environment and development), and in seeing little added value in

мониторинга и оценки, подумайте о своем прежнем опыте любого вида оценивания: что у вас сработало, а что нет (Упражнение 1)? Что является ограничениями оценивания в вашей организации (Упражнение 2)?

Упражнение 1: Предыдущий опыт мониторинга и оценки

Цель этого упражнения состоит в том, чтобы поделиться предыдущим опытом мониторинга и оценки. В пленарной сессии, спросите, был ли у вашего оппонента положительный опыт мониторинга и оценки. Задайте этот вопрос двум-трем добровольцам, которые кратко поделятся своим опытом. Сделайте список того, что помогло мониторингу, и используйте его в следующих шагах проектирования оценки вашего процесса ИЭЭ.

Время: 15 минут.

Упражнение 2: Ограничения

Цель этого упражнения состоит в том, чтобы отобразить ограничения, которые встречаются организации в процессе мониторинга и оценки. В небольших группах, попросите участников указать области процесса ИЭЭ, в которых их организации могут иметь проблемы, ограничивающие мониторинг и оценку. Соберите ограничения, помещая их в увеличенную диаграмму процесса ИЭЭ для дальнейшего использования.

Время: 20 минут.

Идея мониторинга и оценки типично вызывает скорее мрачные предчувствия, чем аплодисменты. Отрицательные ассоциации, от проблемы перерасхода бюджета до страха перед несоответствием, приводят к тому, что люди не используют результаты оценки, не извлекая уроков из них, и таким образом, не видя их ценности в улучшении процесса.

Дальнейшие причины для игнорирования оценки, особенно в процессе ИЭЭ, лежат в ошибочном понимании выпускаемых продуктов (то есть, таких продуктов, как отчет ИЭЭ) для результатов (то есть, улучшенные политические меры для

evaluation as long as a tangible, credible and legitimate state-of-the-art report gets published on time. No wonder that monitoring and evaluation are often cut out of the work plan and the budget. Given that, why does it remain important to pay attention to monitoring and evaluation?

Monitoring and evaluating the IEA process attracts attention when you want to make sure your process gets used, especially in policy improvement. Figure 2 illustrates how improvements in policy making procedures, policies and in the state of the environment can be driven through monitoring and learning.

In this context, the IEA process is regarded a capacity development mechanism for periodic policy revision and improvement. This approach acknowledges that information itself is not enough; dedicated mechanisms (see impact strategies, Module 3) are needed to facilitate the uptake of IEA information by policy reviews. Moreover, it recognizes that institutional improvement can only happen with concurrent improvements in both individual capacities (e.g., policy-makers' understanding of environmental issues) and organizational capacities (e.g., higher level of efficiency and the ability for organizational learning).

From this view of institutional improvement, it might be easier to recognize that developing internal capacities in monitoring and evaluation, the purpose of Module 8, adds value to and remains an essential component of the IEA process.

Figure 2: IEA as a Capacity Development Process Linked to Policy Improvement

(TABLE)

1.4 Examples

The SoE reporting system in India provides a good example where monitoring and evaluation

окружающей среды и развития), и в небольшой добавленной стоимости оценки поскольку материальные, надежные и законные современные отчеты публикуются вовремя. Неудивительно, что мониторинг и оценка часто убираются из плана работы и бюджета. Учитывая это, почему бы не продолжать считать важным обращение внимания на мониторинг и оценку?

Мониторинг и оценка процесса ИЭЭ привлекают внимание, когда вы хотите удостовериться, что ваш процесс используется, особенно в усовершенствовании политики. Рис. 2 иллюстрирует то, как усовершенствования процедур выработки тактики, политики, и состояние окружающей среды могут быть приведены в движение с помощью мониторинга и обучения.

В этом контексте процесс ИЭЭ рассматривает механизм разработки периодического пересмотра и усовершенствования политики. Данный подход признает, что информации как таковой недостаточно; необходимы специализированные механизмы (см. стратегии воздействия, Модуль 3) для того, чтобы облегчить понимание политическими обозревателями информации ИЭЭ. Кроме того, он признает, что установленное усовершенствование может случиться только с параллельным усовершенствованием индивидуальных способностей (например, понимание политиками проблем охраны окружающей среды) и организационных способностей (например, более высокий уровень эффективности и способности для организационного обучения).

С этой точки зрения институционального усовершенствования, возможно, будет легче признать, что развитие внутренних мощностей в мониторинге и оценке – цель Модуля 8 – добавляет стоимость процессу ИЭЭ и остается его существенным компонентом.

Рис. 2: ИЭЭ как процесс развития мощностей, связанный с усовершенствованием политики

(Таблица)

1.4 Примеры

Система отчетности о состоянии окружающей среды в Индии предлагает хороший пример, в

became a tool to make the national process a success (Box 1). Monitoring and evaluation increased the perception of saliency (i.e., of current importance), credibility (i.e., can we believe the results) and legitimacy (i.e., can we trust the results) of the environmental assessment. In India's case you can see a systematic effort to embed SoE reporting in state-level governance to addresses environmental issues (e.g., in Punjab, Kerala and Chandigarh), and to strengthen capacities at the level of individuals, organizations (e.g., state and national lead agencies) and institutions (i.e., evidencebased policy making).

Box 1: SoE Reporting, India – Monitoring and Evaluation of a Reporting Process

The SoE reporting system of India has been monitored and evaluated closely, with the aim of embedding the reporting system in the practice of state governments. This ongoing programme involves building capacities for the preparation of SoE reports within the state/regional institutions and governments and the national government, and supporting triennial SoE reporting by state and national governments.

The process was carefully designed. Only a few expert institutions, designated national host institutions (NHI), were given the responsibility of identifying state host institutions (SHI) and building interest and capability within those SHIs to undertake SoE reporting.

Beyond training, NHI also review progress made by SHIs in developing their products, provide expert input on the frameworks of analysis and critically analyze the products before final publication.

SHIs are responsible for identifying and mobilizing partners, facilitating a participatory process, collecting and analyzing information, interacting with NHIs and developing SoE products.

At the national level, the Indian Ministry of Environment and Forests, the lead ministry for the programme, periodically evaluates the progress made by NHIs and SHIs through review meetings. Funding is tied to the demonstration of progress.

котором мониторинг и оценка стали инструментом, обеспечивающим успех национальному процессу (Блок 1). Мониторинг и оценка усилили восприятие значимости (т.е. текущей важности), надежности (т.е. мы можем доверять результатам) и законности (т.е. мы можем полагаться на результаты) экологической экспертизы. В случае Индии вы можете видеть систематическое усилие включить отчеты о состоянии окружающей среды в управление на государственном уровне для указания на экологические проблемы (например, в Пенджабе, Керале и Чандигархе), и усиления возможностей на человеческом уровне, уровне организаций (например, государственные и национальные ведущие агентства) и учреждений (то есть, выработка тактики на основании доказательств).

Блок 1: Отчет о состоянии окружающей среды, Индия – мониторинг и оценка процесса отчета
Индийская система отчетов о состоянии окружающей среды была тщательно проконтролирована и оценена с целью добавления системы отчетов в практику работы правительств штатов. Это продолжающаяся программа включает в себя построение возможностей для подготовки отчетов о состоянии окружающей среды в пределах государственных/региональных учреждений, правительств и национальных правительств, и поддержку трехлетнего периода отчетов о состоянии окружающей среды правительствами штатов и национальными правительствами. Процесс был тщательно разработан. Только нескольким опытным учреждениям, назначенным ведущим национальным учреждениям (ВНУ), была дана ответственность за идентификацию ведущих государственных учреждений (ВГУ) и создание интереса и способности в пределах этих ВГУ для того, чтобы гарантировать создание отчетов о состоянии окружающей среды. Кроме обучения, ВНУ также анализируют успехи, сделанные ВГУ в разработке своих продуктов, Обеспечивают экспертный вклад в структуру анализа и критически анализируют продукты перед заключительной публикацией. ВГУ ответственны за идентификацию и мобилизацию партнеров, облегчение совместного процесса, сбора и анализа информации, взаимодействие с ВНУ и развитие продуктов отчетности о состоянии окружающей среды. На национальном уровне, индийское министерство окружающей среды и лесов, ведущее министерство

A two-stage monitoring and evaluation process is in place. The NHIs' performance evaluation (done by the ministry) is linked to the level of success they achieve, as indicated by the number of states that have made significant progress towards establishing systems for SoE analysis, and for publishing a final SoE report. The second element relates to the linkage between NHI and SHIs, and it is only through NHI certification that an SHI receives funding. In this case, the tangible indicator is the SoE report, but interim continuity in the process is ensured by the NHI, as their ultimate evaluation is based on the number of reports they supported. As for the imperatives at the state level, a careful selection of SHIs is essential for the success of this programme. A proactive SHI, with its linkages and wherewithal, will ensure a close monitoring of the actors/institutions involved, and will deliver results.

Overall response to the programme has been mixed, but SHIs that have taken this initiative seriously are establishing benchmarks for all states, even those that are less responsive. Some progressive states, such as Punjab, Chandigarh and Kerala, have successfully produced SoEs, and are working towards their next products, focusing on emerging environmental challenges.

Monitoring and evaluation of an IEA process enhances communication between the cycle of scientific data collection and processing, and the cycle of policy making. This "coupling" function can help to ensure that evidence originating from either scientific or indigenous knowledge is fed into policy making early enough. Because it can take decades and a series of political cycles to develop the right set of policies after discovery of the first evidence of an emerging environmental problem, the role of monitoring cannot be overstated. Without an impact strategy (Module 3) and monitoring and evaluation (Module 8), the IEA

по программе, периодически оценивает успехи, сделанных ВНУ и ВГУ, с помощью периодических встреч. Финансирование привязано к демонстрации успеха и продвижения работы.

Существует двухэтапный процесс мониторинга и оценки. Оценка работы ВНУ (сделанная министерством) связана с уровнем успеха, который они достигают, и обозначается числом штатов, которые сделали значительные успехи в установке системы для анализа состояния окружающей среды, и в публикации заключительного отчета о состоянии окружающей среды. Второй элемент имеет отношение к взаимосвязи между ВНУ и ВГУ, ВГУ получает финансирование только посредством сертификации ВНУ. В данном случае, видимый индикатор это отчет о состоянии окружающей среды, но временная непрерывность процесса обеспечивается ВНУ, поскольку их окончательная оценка основана на числе поддержанных ими отчетов. Что касается императивов на государственном уровне, осторожный выбор ВГУ является существенным для успеха этой программы. Активные ВГУ, с их связями и средствами, гарантирует тщательный мониторинг вовлеченных игроков/учреждений и будет приносить результаты.

Конечное мнение о программе было разным, но ВГУ, которые взялись за эту инициативу серьезно, устанавливают точки отсчета для всех штатов, даже тех, которые менее отзывчивы. Некоторые из прогрессивных штатов, таких как Пенджаб, Чандигарх и Керала, успешно производят отчеты о состоянии окружающей среды и работают над своими следующими продуктами, сосредотачиваясь на появляющихся экологических проблемах.

Мониторинг и оценка процесса ИЭЭ увеличивает коммуникацию между циклом сбора и обработки научных данных и циклом выработки тактики. Эта функция "сцепления" помогает гарантировать то, что свидетельства, происходящие из научного или из местного знания, включаются в выработку тактики достаточно рано. Поскольку могут потребоваться десятилетия и ряд политических циклов для разработки правильного набора политических действий после того, как будет открыто первое свидетельство появляющейся экологической проблемы, роль мониторинга не может быть завышена.

<p>process could run the risk of not being able to influence policy making.</p> <p>2. Foundation of Effective Monitoring and Evaluation In Section 2, you will start developing your monitoring and evaluation plan in three steps. First, you will learn about different purposes of evaluation, then decide the purpose of yours. Second, you will identify the primary users of your evaluation, people whose perception is critical as to whether your evaluation gets used and fed into the planning cycle. Third, you will decide whether external or internal evaluators serve best your purpose.</p> <p>2.1 Purpose With regard to intended purpose, there are three fundamental types of evaluation. They can: render judgement, encourage improvement and generate new knowledge (Patton 1997).</p> <p>Judgement Summative evaluation, accreditation, quality control and audits are examples of judgment-intended evaluations. They follow a deductive method by setting clear criteria and standards with which to judge performance, often using quantitative measures. Judgment-intended evaluation often is commissioned by external parties (e.g., donors), and typically is performed by external evaluators. Such evaluation could increase the credibility of an IEA process, given its impartiality and objectivity.</p> <p>Improvement Formative evaluation, empowerment evaluation (Fettermann 1996) and outcome mapping (Carden 2001) are examples of improvement or development-minded evaluations. The central intent of this type of evaluation is making things better over time. Improvement evaluation is inductive, posing open-ended evaluation questions. Evaluators are often internal; the participants, including some of the primary users, conduct the evaluation. SWOT analysis (Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats), TQM (Total Quality Management), EMS (Environmental Management Systems) and ISO 14001</p>	<p>Без стратегии воздействия (Модуль 3) и мониторинга и оценки (Модуль 8), процесс ИЭЭ рисковал не иметь способности повлиять на выработку тактики.</p> <p>2. Фонд Эффективного Мониторинга и Оценки В Секции 2 вы начнете разрабатывать ваш план мониторинга и оценки в три этапа. Во-первых, вы узнаете о различных целях оценки, затем решите какая у вас цель. Во-вторых, вы будете идентифицировать первичных пользователей вашей оценки, людей, восприятие которых важно для того, будет ли использоваться ваша оценка и будет ли она способствовать циклу планирования. В-третьих, вы решите внешняя или внутренняя оценка лучше всего удовлетворяют вашей цели.</p> <p>2.1 Цель С точки зрения намеченной цели есть три фундаментальных типа оценивания. Они могут: высказывать свое мнение, поощрять усовершенствование и производить новое знание (Паттон 1997).</p> <p>Высказывание мнения Общая оценка, аккредитация, контроль качества и аудиты являются примерами оценок, направленных на высказывание мнения. Они пользуются дедуктивным методом, устанавливая ясные критерии и стандарты оценки работы, часто используя количественные меры. Критически направленная оценка часто запрашивается внешними сторонами (например, донорами), и типично выполняется внешними оценщиками. Такая оценка может увеличить надежность процесса ИЭЭ, учитывая ее беспристрастность и объективность.</p> <p>Усовершенствование Формирующая оценка, оценка полномочия (Феттермэнн 1996) и нанесение на карту результата (Карден 2001) являются примерами усовершенствования или оценок направленных на развитие. Центральное намерение этого типа оценивания – это делать вещи лучше на протяжении долгого времени. Оценка усовершенствования индуктивная и задает разнообразные свободные вопросы об оценке. Оценщики часто являются внутренними; участники, включая некоторых из первичных пользователей, проводят оценку. SWOT анализ (Сильные стороны, Слабые стороны, Возможности</p>
---	---

employ the evaluation of improvement approach. Improvement-intended evaluation could increase the legitimacy of the IEA process, given its users' perspective. Such evaluations often are applied to cyclical activities, like the IEA process, where performance improvement is expected over time. This improvement can involve change in behaviour (e.g., improved communication) or change in the state of the environment (e.g., improved water quality).

Outcome mapping (Carden 2001) focuses on changes in human behaviour, values, skills and knowledge, and acknowledges the complexity and the life cycle of the outcome. Some outcomes (e.g., institutional transformations) need decades to fully develop.

Knowledge creation

Knowledge-oriented evaluation—exemplified by action research, case studies, lessons learned and policy recommendations—has been gaining attention recently because of its capability to generate innovative ideas and deep insights for the intended users. Emerging knowledge can improve a known process, and break new ground. Evaluators can be both internal and external, and the intended users are actively engaged all along. Knowledge-oriented evaluation can increase the saliency of the process, given its potential to generate new knowledge that the user needs for a pressing decision (Bernd Siebenhüner 2005). In reality, elements of all three categories can be found in an evaluation. For practical purposes it is important to select and focus on one dominant approach from the onset. As an IEA process intends to influence the policy and decision making processes, which generally happen in predictable cycles, a predominantly improvement-oriented evaluation is recommended.

и Угрозы), TQM (Полное Управление Качеством), EMS (Экологические Системы Управления), и стандарт ISO 4001 (Системы экологического менеджмента) используют подход оценки усовершенствования. Предназначенная для усовершенствования оценка могла увеличить законность процесса ИЭЭ, учитывая перспективу его пользователей.

Такие оценки часто применяются к циклическим действиям, таким как процесс ИЭЭ, где работа по усовершенствованию ожидается в течение долгого времени. Это усовершенствование может повлечь изменение в поведении (например, улучшенная коммуникация) или изменение в состоянии окружающей среды (например, улучшенное качество воды).

Нанесение результатов на карту (Карден 2001) сосредотачивается на изменениях в поведении человека, ценностях, навыках и знаниях, и признает сложность и жизненный цикл результата. Некоторые результаты (например, преобразования учреждений), нуждаются в десятилетиях для полного развития.

Создание знания

Ориентируемая на знание оценка, примером которой является исследование действий, социологические исследования, извлеченные уроки и политические рекомендации, с недавнего времени начала привлекать внимание из-за своей способности генерировать новаторские идеи и из-за глубины знаний. Появляющееся знание может улучшить процесс. Оценщики могут быть как внутренними, так и внешними, и намеченные пользователи все время активно вовлекаются. Ориентируемая на знание оценка может увеличить значимость процесса, учитывая ее потенциал производить новое знание, необходимое для принятия неотложного решения (Бернд Сибенхюнер 2005). В действительности, элементы всех трех категорий сразу могут быть найдены в оценке. Для практических целей важно с самого начала выбрать и сосредоточиться на одном доминирующем подходе. Так как процесс ИЭЭ намеревается влиять на политику и процессы принятия решения, которые, как правило, случаются в предсказуемых циклах, особенно рекомендуется оценивание, ориентированное на совершенствование.

Discussion Questions 1

1. Why do you need to plan for monitoring and evaluating your IEA process and its impact at the beginning of the planning process?
2. Why is improvement-oriented evaluation relevant to your IEA process?

Having decided on the intended purpose of your evaluation, the next step is to clarify who has interest in using the evaluation findings (users), and who will eventually implement the monitoring and evaluation (evaluators).

2.2 Users

The users of an IEA-type evaluation are individuals who:

- can revise the IEA process: have the mandate, knowledge and skills; and
 - want to revise the IEA process: have a vested interest in influencing the design and implementation of the IEA process.
- Identifying the users is perhaps the single most important step for getting the evaluation utilized. If you know who the users are, what decisions they have to make, and how the evaluation results can support their decisions, you can attract the users' attention and increase the uptake of evaluation results.

The primary users of the evaluation may include:

- IEA core team (may include policy-makers);
 - policy and decision-makers in the broad sense (the primary users of the IEA); and
 - the evaluation team (internal and/or external).
- The IEA core team (Module 2) often includes policy-makers; some of them are active and demand information, while others tend to be passive and pleased to be informed whenever information is available. The more active they are, the more interested they may be in your evaluation.

Вопросы для обсуждения 1

1. Почему вы должны запланировать мониторинг и оценку вашего процесса ИЭЭ и его воздействие в начале процесса планирования?
2. Почему ориентирующаяся на усовершенствование оценка важна для вашего процесса ИЭЭ?
Выбрав намеченную цель вашей оценки, следующий шаг должен разъяснить, кто заинтересован в использовании результатов оценки (пользователи), и кто в конечном счете выполнит мониторинг и оценку (оценщики).

2.2 Пользователи

Пользователи оценки ИЭЭ это люди, которые:

- могут пересмотреть процесс ИЭЭ: имеют полномочия, знания и навыки; и
 - хотят пересмотреть процесс ИЭЭ: имеют личную заинтересованность во влиянии на проект и выполнение процесса ИЭЭ.
- Идентификация пользователей является, возможно, единственным наиболее важным шагом для того, чтобы оценкой пользовались. Если вы знаете, кто эти пользователи, какие решения они должны принять, и как результаты оценки могут поддержать их решения, вы можете привлечь внимание пользователей и увеличить понимание результатов оценки.

Первичные пользователи оценки могут состоять из:

- рабочей группы ИЭЭ (может включать руководящих чиновников);
 - политиков и лиц, принимающих решения в широком смысле (первичные пользователи ИЭЭ); и
 - экспертная комиссия (внутренняя и/или внешняя).
- Рабочая группа ИЭЭ (Модуль 2) часто включает руководящих чиновников; некоторые из которых активны и требуют информацию, в то время как другие бывают пассивными и рады быть проинформированными всякий раз, когда информация становится доступна. Чем они более активны, тем более они могут быть заинтересованы в вашей оценке.

Often, the success of the entire IEA process depends on a single person in the government who is committed and driven. Involvement of this individual in the core group (the group that is the primary user of the monitoring and evaluation), is critical (Exercise 2).

Exercise 3: Identify the users

The purpose of this exercise is to identify the primary users of monitoring and evaluation of the IEA process.

1. Ask participants to list the names, positions, and departments of potential primary users of the results of monitoring and evaluation. (Small groups. Time: 5 minutes.)
2. Ask participants to record the interest of these potential primary users in using the monitoring, evaluation and impact data, and if they have the mandate for revising the IEA process. (Small groups. Time: 5 minutes.)
3. Have 2–3 small groups report on their candidates, and compare results. (Whole group. Time: 10 minutes.)
Total time: 20 minutes.

2.3 Evaluators

The purpose and the users of your evaluation will shape your preference for internal or external evaluators. A combination of internal and external evaluators is the ideal solution, as it benefits from the dedication and insight of internal members, and the impartial objectivity of external observers and peer reviewers.

Evaluators may include:

- A small internal evaluation task force (including the IEA core team, which is recommended).
 - External evaluators (consultants and internal evaluators of another IEA).
 - A combination of internal and external parties.
- In reality, ministries are often chronically understaffed or challenged by lack of capacity, and forced to use external evaluators. In this case, regular contacts between the external evaluator(s) and the IEA core team are essential throughout the IEA cycle.

Часто, успех всего процесса ИЭЭ зависит от единственного человека в правительстве, который является преданным и ведет работу. Включение такого человека в основную группу (группу первичных пользователей мониторинга и оценки), очень важно (Упражнение 2).

Упражнение 3: Идентификация пользователей

Цель этого упражнения состоит в том, чтобы распознать первичных пользователей мониторинга и оценки процесса ИЭЭ.

1. Попросите участников составить список имен, должностей и департаментов потенциальных первичных пользователей результатов мониторинга и оценки. (Небольшие группы. Время: 5 минут.)
2. Попросите участников записать интересы этих потенциальных первичных пользователей в использовании данных мониторинга, оценки и влияния, и если у них есть полномочия по пересмотру процесса ИЭЭ. (Небольшие группы. Время: 5 минут.)
3. Пусть 2–3 небольших группы расскажут о своих кандидатах; и сравните результаты. (Вся группа. Время: 10 минут.)
Общее время: 20 минут.

2.3 Оценщики

Цель и пользователи вашей оценки сформируют ваше предпочтение внутренним или внешним оценщикам. Комбинация внутренних и внешних оценщиков является идеальным решением, поскольку это будет выгодно с точки зрения посвящения и проникновения в суть внутренних участников, а так же беспристрастной объективности внешних наблюдателей и экспертов. Оценщиками могут быть:

- Небольшая внутренняя оценочная группа специалистов (включая рабочую группу ИЭЭ, которая рекомендуется).
 - Внешние оценщики (консультанты и внутренние оценщики других ИЭЭ).
 - Комбинация внутренних и внешних сторон.
- В действительности, министерства часто хронически некомплектованы или страдают от нехватки должностей, и поэтому вынуждены использовать внешних оценщиков. В этом случае,

Evaluators are selected by the IEA core team. They should have a good understanding of the IEA process, its intended impact and societal contexts. (Exercise 4.)

Exercise 4: Identify the evaluators

The purpose of this exercise is to identify the evaluators of monitoring and evaluation of your IEA.

1. Ask participants to decide on and justify the types of evaluators they would use for monitoring and evaluation: external, internal or a combination. Ask for suggested names, if possible. (Small groups. Time: 10 minutes.)
 2. Initiate whole group discussions. (Whole group. Time: 10 minutes.)
- Total time: 20 minutes.

3. Attributes, Framework and Measures

Section 3 covers the attributes that will indicate the effectiveness of the IEA process and selecting an evaluation framework. Then it will discuss formulating the key evaluation questions, and measures that will help you collect data for monitoring and evaluation.

3.1 Attributes of Effective Assessments

This framework takes a look at key attributes that enhance the IEA report's effectiveness in influencing policy-makers. The notions of saliency, credibility and legitimacy—as key attributes of effective assessments—arise from earlier academic research that focused on better understanding the factors that determine the effectiveness of assessments (Box 2; Figure 3).

Box 2: Attributes of Effective Assessments

Through a five-year consultative process involving hundreds of professional evaluators internationally, the American Evaluation Association identified four criteria for effective evaluation: utility, feasibility, propriety and accuracy (Patton 1997). A couple of years later, the Social Learning Group's international research team

регулярные контакты между внешним оценщиком(ми) и рабочей группой ИЭЭ являются существенными на протяжении всего цикла ИЭЭ. Оценщики отбираются рабочей группой ИЭЭ. У них должно быть хорошее понимание процесса ИЭЭ, его планируемое воздействие и социальные контексты. (Упражнение 4.)

Упражнение 4: Идентификация оценщиков

Цель этого упражнения состоит в том, чтобы распознать оценщиков мониторинга и оценки вашей ИЭЭ.

1. Попросите участников выбрать и подтвердить типы оценщиков, которых они могли бы использовать для мониторинга и оценки: внешние, внутренние или их сочетание. Спросите о предлагаемых именах, если возможно. (Небольшие группы. Время: 10 минут.)
 2. Начните обсуждения всей группой. (Вся группа. Время: 10 минут.)
- Общее время: 20 минут.

3. Признаки, Структура и Меры

Секция 3 описывает признаки, которые указывают на эффективность процесса ИЭЭ и выбора структуры оценки. Затем в ней обсуждается формулировка ключевых вопросов оценивания, и мер, которые помогут вам собрать данные для мониторинга и оценки.

3.1 Признаки Эффективных Экспертиз

Данная структура рассмотрит ключевые признаки, увеличивающие эффективность влияния отчета ИЭЭ на высших чиновников. Понятия значимости, надежности и законности, как ключевых признаков эффективной экспертизы, являются результатом более раннего научного исследования, сосредоточенного на лучшем понимании факторов, определяющих эффективность экспертиз (Бокс 2; Рис. 3).

Бокс 2: Признаки Эффективных Экспертиз

В течение пятилетнего консультативного процесса, включающего сотни профессиональных оценщиков по всему миру, Американская Оценочная Ассоциация идентифицировала четыре критерия эффективной оценки: полезность, выполнимость, уместность и точность (Паттон 1997). Несколько лет спустя международная исследовательская

arrived at a similar conclusion from a different point of departure, namely studying what makes environmental assessments effective, and what makes them utilized. The Social Learning Group found that the user (i.e., policy-maker's) perception of the assessment's saliency, credibility and legitimacy was critical (Farrell and Jäger 2005).

(TABLE)

The saliency-credibility-legitimacy attribute triad acknowledges that the process is subject to political interests. We do not suggest that the process should bend to those interests, but emphasize the need to attract political attention when legitimacy and credibility are not convincing enough on their own merits. It also implies that without credibility and legitimacy, political saliency is not enough to attract and maintain attention.

The assessment of stratospheric ozone depletion is a good example, because it was perceived by policy-makers as salient, credible and legitimate:

- Salient. Because it addressed a global threat to survival that called for immediate attention and action from decision-makers.
- Credible. Because it involved high-profile research institutions from different countries, triangulating their observations and results.
- Legitimate. Because of the transparent process, engaging all relevant stakeholders and acknowledging their investment.

The Social Learning Group's findings highlight another important point, the importance of involving user representatives which, in the case of an IEA, means key policy-makers. Through their participation in the assessment, these decision-makers can develop a sense of saliency in addition to being assured of credibility and legitimacy.

3.2 Framework

команда Группы Социального Изучения пришла к подобному выводу, изучая, что делает экологические экспертизы эффективными, и что делает их используемыми. Группа Социального Изучения пришла к выводу, что пользовательское (то есть, руководящего чиновника) восприятие значимости, надежности и законности оценки является критически важным (Фаррелл и Ягер 2005).

(Таблица)

Триада признаков значимость-надежность-законность признает, что процесс подвергается влиянию политических интересов. Мы не внушаем, что процесс подчиняется этим интересам, но подчеркиваем потребность в привлечении политического внимания в случае, когда законность и надежность не достаточно убедительны в своих собственных достоинствах. Это также подразумевает, что без надежности и законности, политической значимости не достаточно для привлечения и поддержания внимания.

Экспертиза стратосферного истощения озонового слоя является хорошим примером, так как она была воспринята руководящими чиновниками как значимая, надежная и законная:

- Значимая. Поскольку она обращалась к глобальной угрозе выживания, что требовало немедленного внимания и действий со стороны лиц, принимающих решения.
- Надежная. Поскольку она вовлекала высококлассные исследовательские учреждения из различных стран, производя триангуляцию их наблюдений и результатов.
- Законная. Из-за прозрачности процесса, привлечения всех важных заинтересованных лиц и осознания своих инвестиций.

Результаты Группы Социального Изучения выделяют другой важный пункт – важность вовлечения представителей пользователей, что в случае ИЭЭ, подразумевают ключевых руководящих чиновников. Посредством их участия в экспертизе, они могут развить ощущение значимости в дополнение уверенности в надежности и законности.

3.2 Структура

To design a monitoring and evaluating plan for your national IEA process, you must first develop a basic conceptual understanding of how the activities and outputs are linked with intended outcomes and impacts. Figure 4 provides such a conceptualization. As illustrated, the intended outcomes of an IEA process are the changes in the thinking and actions of policy-makers that can bring about improvements in policies and policy making processes, which, in turn, can result in environmental improvements. The ultimate goal is to maintain and enhance the health of ecosystems and the wellbeing of people.

Discussion Question 2

As a manager you know that you manage what you measure. What should you be keeping track of in your IEA process to manage it for the intended outcomes?

Given the limited time and resources available, it is crucial to be strategic in your efforts. The framework (Figure 5) represents one possible way to focus your evaluation and is based on the impact strategy framework from Module 3. This framework focuses on the extent to which the IEA process is effective in improving policies and policy making processes. With the goal of effectiveness, this framework requires that your monitoring and evaluation efforts go beyond the IEA report production cycle, to take a longer perspective and make a longer-term commitment.

Figure 4: Conceptual Understanding of the National IEA Process, With Links to Ecosystem Health and Human Well-Being

(TABLE)

3.3 Measures

In the following paragraphs you will see five categories of measures you can use to monitor the effectiveness of your IEA process.

These measures will support the development of your self-assessment matrix (Section 4).

- Outcome-based Measures for Improvements in Policies and Policy Processes
- Outcome-based Measures for Effective Relationship

Для того, чтобы разработать план мониторинга и оценки для вашего национального процесса ИЭЭ, вы должны сначала разработать основную концепцию понимания того, как действия и продукты связаны с намеченными результатами и воздействиями. Рис. 4 показывает такое представление на концептуальном уровне. Как показано на иллюстрации, намеченные результаты процесса ИЭЭ являются изменениями в мышлении и действиях руководящих чиновников, которые могут вызвать усовершенствования в политике и процессах выработки тактики, которые, в свою очередь, могут привести к экологическому усовершенствованию. Окончательная цель состоит в том, чтобы поддерживать и увеличивать здоровье экосистем и человеческое благосостояние.

Вопрос для обсуждения 2

Как менеджер вы знаете, что вы управляете тем, что вы измеряете. Что вы должны отслеживать в вашем процессе ИЭЭ, чтобы управлять им для получения намеченных результатов?

Учитывая ограниченное время и доступные ресурсы, крайне важно мыслить стратегически. Структура (Рис. 5) представляет один возможный способ сфокусировать вашу оценку и основывается на структуре стратегии воздействия из Модуля 3. Эта структура сосредотачивается на степени, в которой процесс ИЭЭ эффективен при улучшении политики и процессе выработки тактики. С целью эффективности, эта структура требует, чтобы ваши усилия по мониторингу и оценке находились вне отчета производственного цикла ИЭЭ для того, чтобы иметь более долгосрочную перспективу и обязательства.

Рис. 4: Концептуальное понимание национального процесса ИЭЭ, в связи со здоровьем экосистемы и человеческим благосостоянием

(Таблица)

3.3 Измерения

В следующих параграфах вы увидите пять категорий измерений, которые вы можете использовать для контроля над эффективностью вашего процесса ИЭЭ.

Данные измерения поддерживают разработку вашей матрицы самооценки (Секция 4).

- Измерения, основанные на результате для усовершенствований политики и политических

Management

- Activity- and Output-based Measures for Effective Knowledge Management
- Activity- and Output-based Measures for Effective Opportunity Management
- Measures for timely completion of activities and outputs

3.3.1 Outcome-based Measures for Improvements in Policies and Policy Processes

At the highest level of the monitoring and evaluation framework are measures necessary to track improvements in policies and policy processes. Measurement should relate to the change statement

you identified in your impact strategy (See Module 3). An example is: "...the Poverty Reduction Strategy Paper planning and implementation process is adjusted to increase attention to environmental degradation, protection and rehabilitation based on the findings of the assessment."

Measurement should also track other observed improvements in policies and policy processes. Attributing improvements in policies and policy processes to your IEA process will, in most cases, be a difficult or impossible task. It is not critical for these measures that you be able to attribute sole credit for the change to your IEA; what is most important is that the change occurred. Your measures for effective relationship management might still help you better understand the role of your IEA in higher-level policy improvements.

3.3.2 Outcome-based Measures for Effective Relationship Management

Relationships among people jointly processing and communicating ideas are what initiate change. Module 3 called for identifying those persons or groups of persons who are in positions to make the decision or to effect the changes you desire. While these persons could be considered a primary audience of an IEA, the people who lean in to whisper advice into the ears of the policy and decision-

процессов

- Измерения, основанные на результате для эффективного управления отношениями
- Измерения, основанные на деятельности и продукте, для эффективного управления знанием
- Измерения, основанные на деятельности и продукте для эффективного управления возможностью
- Измерения для своевременного завершения действий и продуктов

3.3.1 Основанные на результате измерения для усовершенствования политики и политических процессов

Процессы

На высшем уровне структуры мониторинга и оценки находятся измерения, необходимые для того, чтобы отследить усовершенствования политики и политических процессов. Измерение должно касаться изменения формулировки, которое вы идентифицировали в своей стратегии воздействия (См. Модуль 3). Пример: "... процесс планирования и выполнения Стратегии о Сокращении Бедности приспособлен для увеличения внимания к экологической деградации, защите и реабилитации, основанных на результатах оценки."

Измерение должно также отслеживать другие наблюдаемые усовершенствования процессов политики и политики.

Объяснение усовершенствований политики и процессов политики вашим процессом ИЭЭ будет, в большинстве случаев, трудной или невозможной задачей. Для этих измерений не важно, что вы можете списать изменения единственно на ваш процесс ИЭЭ. Что является самым важным, так это то, что изменение произошло. Ваши измерения для эффективного управления отношениями могли бы все еще помочь вам лучше понять роль вашей ИЭЭ в усовершенствованиях политики на более высоком уровне.

3.3.2 Основанные на результате измерения для эффективного управления отношениями

Отношения среди людей, совместно обрабатывающих и выражающих мысли, являются тем, что инициирует изменения.

Модуль 3 призывает к идентификации тех людей или групп людей, которые способны принимать решения или вызывать изменения, которые вы желаете. В то время как этих людей можно было считать главной аудиторией ИЭЭ, люди, которые

makers are also an important target audience with whom to build relationships.

Other important relationships to manage include people in civil society who can bring pressure to bear on decision-makers; those who can support, reinforce and strengthen your recommendations, in particular the academic community and other research institutes; and the media, through whom you reach the public and influence decision-makers.

Possible measures to monitor and evaluate for effective relationship management include the following (Table 2).

(TABLE)

Discussion Questions 3

1. Can you think of any other important measures of effective relationship management?
2. What reasonable targets would you recommend for various measures?

3.3.3 Activity- and Output-based Measures for Effective Knowledge Management

The Impact Strategy (Module 3) challenges the national IEA process to generate knowledge that is needed by policy-makers and decision-makers to improve policies and policy making processes in order to maintain and enhance the health of ecosystems and the well-being of people. Experience with integrated environmental assessments done with this purpose in mind includes an integrated analysis of environmental trends and policies (Module 5), and an analysis of potential future scenarios for the emergence of these and other trends and policies (Module 6).

As noted earlier, extensive research by evaluation and social learning experts shows that the knowledge generated by an IEA-type process must be salient, credible and legitimate in order to be effective, and to be used. Based on this understanding, measures of effective knowledge management could include (Table 3):

(TABLE)

советуют политикам и лицам, принимающим решения, являются также важной целевой аудиторией, и с ними так же нужно построить отношения.

Другие важные взаимоотношения для построения, включают людей в гражданском обществе, которые могут оказать давление на лиц, принимающих решения; те, кто может поддержать, укрепить и усилить ваши рекомендации, в особенности академическое сообщество и другие научно-исследовательские институты, равно как и СМИ, через которые вы обращаетесь к общественности и влияете на лица, принимающие решение.

Возможные измерения мониторинга и оценивания эффективного управления отношениями включают в себя следующие (Таблица 2).

(Таблица)

Вопросы для обсуждения 3

1. О каких еще важных измерениях эффективного управления отношениями вы можете подумать?
2. Какие разумные цели вы бы рекомендовали для различных измерений?

3.3.3 Измерения, основанные на деятельности и продукте, для эффективного управления знанием
Стратегия Воздействия (Модуль 3) бросает вызов национальному процессу ИЭЭ производить знание, которое является необходимым руководящим чиновникам и лицам, принимающими решения с тем, чтобы улучшить политику и выработку тактики для поддержания и улучшения здоровья экосистем и благосостояния людей. Опыт интегрированных экологических экспертиз, проводимых с этой целью, включает интегрированный анализ экологических тенденций и политики (Модуль 5), и анализ потенциальных будущих сценариев появления этих и других тенденций и политики (Модуль 6).

Как отмечено ранее, обширное исследование, проведенное экспертами оценки и социального обучения, показывает, что знание, полученное в процессе типа ИЭЭ, должно быть значимым, надежным и законным, для того, чтобы быть эффективным и использоваться. Основанные на этом понимании измерения эффективного управления знанием могут включать (Таблица 3):

(Таблица)

Discussion Questions 4

1. Can you think of important measures of effective knowledge management that are not identified in the table above?
2. Which measures do you feel are the most important?
3. What do you think are reasonable targets for the measures you identified?

3.3.4 Activity- and Output-based Measures for Effective Opportunity Management

The Impact Strategy (Module 3) challenges the IEA process to leverage opportunities for getting the information and knowledge generated in your integrated environmental assessment into the hands of those persons in a position to influence improvements in policy and policy processes. Based on this understanding, measures of effective opportunity management could include (Table 4):

(TABLE)

Discussion Questions 5

1. Can you think of important measures of effective opportunity management not included in the table above?
2. Which measures do you think are most important?
3. What do you think are reasonable targets for the measures you identified?

3.3.5 Measures for Timely Completion of Key Activities and Outputs

Another important aspect you need to monitor is whether the activities and outputs of the national IEA process take place on time and have the desired quality. Timely delivery implies efficient and effective use of resources (human, financial, informational, etc.) and opportunities. Extended delivery time creates demand on resources, and can jeopardize opportunities. This sounds trivial, but in order to measure timely completion you need a

Вопросы для обсуждения 4

1. Можете ли вы назвать какие-либо еще важные измерения эффективного управления знанием, которые не были идентифицированы в таблице выше?
2. Какие измерения, по вашему мнению, являются самыми важными?
3. Какие, по вашему мнению, существуют разумные цели для измерений, которые вы идентифицировали?

3.3.4 Измерения, основанные на деятельности и продукте для эффективного управления возможностями

Стратегия Воздействия (Модуль 3) заставляет процесс ИЭЭ усиливать возможности для передачи информации и знаний, полученных в процессе вашей интегрированной экологической экспертизы, в руки тех людей, которые имеют возможность влиять на усовершенствования процессов политики и саму политику.

Основанные на этом понимании измерения эффективного управления возможностью могут включать (Таблица 4):

(TABLE)

Вопросы для обсуждения 5

1. Можете ли вы подумать о важных измерениях эффективного управления, не включенных в таблицу выше?
2. Какие измерения, по вашему мнению, являются самыми важными?
3. Какие, по вашему мнению, существуют разумные цели для измерений, которые вы идентифицировали?

3.3.5 Измерения для своевременного завершения ключевых действий и продуктов

Другой важный аспект, который вы должны контролировать, – это своевременность и желаемая качественность действий и продуктов национального процесса ИЭЭ. Своевременная поставка подразумевает рациональное и эффективное использование ресурсов (человеческих, финансовых, информационных, и т.д.) и возможностей. Увеличение времени поставки создает спрос на ресурсы и может повлиять на возможности. Это кажется

carefully-designed timeline of activities and outputs, with clear milestones.
Key activities and outputs typical of a national IEA process are described in Module 2. Based on the information provided in Module 2, Figure 6 presents a potential format for monitoring the timely completion of activities and their outputs.

(TABLE)

4. Planning a Self-Assessment

Having been equipped with all you need to develop your monitoring and evaluation plan, in Section 4 you will design a self-assessment matrix, your key tool for monitoring and evaluating the IEA process.

Internally-conducted monitoring and evaluation (i.e., self-assessment) as recommended in Section 2.2 requires planning. The International Development Research Centre (Lusthaus and others 1999)

recommended a number of important aspects for planning your self-assessment, such as:

- issues for self-assessment;
- measures that will help you answer questions you have about various organizational and performance issues;
- data sources to answer these questions;
- methods of data collection best suited to your questions, realities and constraints; and
- priorities and frequency for checking progress.

Below are three recommended steps for self-assessment that you could follow.

Step 1. Identify major issues and monitoring questions, and develop specific measures.

Step 2. Identify sources of data and data collection methods.

Step 3. Set priorities and frequency of monitoring.

4.1 Step 1. Identify Major Issues and Monitoring Questions,

тривиальным, но чтобы измерить своевременное завершение, у вас должна быть тщательно разработанная временная шкала действий и продукции, с ясными контрольными отметками. Ключевые действия и продукция, типичные для национального процесса ИЭЭ, описаны в Модуле 2. Основываясь на информации, предоставленной в Модуле 2, рис. 6 представляет потенциальный формат для контроля над своевременным завершением действий и их продуктов.

(Таблица)

4. Планирование самооценки

Будучи снабженным всем, что вам нужно для разработки своего плана мониторинга и оценки, в Секции 4 вы спроектируете матрицу самооценки, ваш ключевой инструмент для мониторинга и оценки процесса ИЭЭ.

Внутренний мониторинг и оценка (то есть, самооценка), как рекомендует Секция 2.2, требует тщательного планирования. Международный Научно-Исследовательский Центр Развития (Люстхаус и другие 1999) рекомендует несколько важных аспектов планирования вашей самооценки, например:

- вопросы для самооценки;
- измерения, которые помогут вам ответить на вопросы о различных организационных и рабочих проблемах;
- источники данных для ответов на эти вопросы;
- методы сбора данных, лучше всего подходящих для ваших вопросов, реалий и ограничений; и
- приоритеты и частота проверки прогресса.

Ниже вы найдете три рекомендуемых шага для самооценки, которым вы можете следовать.

Шаг 1. Идентифицируйте главные проблемы и вопросы мониторинга и разработайте определенные меры.

Шаг 2. Идентифицируйте источники данных и методы сбора данных.

Шаг 3. Установите приоритеты и частоту мониторинга.

4.1 Шаг 1. Идентифицируйте главные проблемы и вопросы контроля и разработайте определенные измерения.

and Develop Specific Measures

The first step in a self-assessment is to identify major issues that should be monitored and evaluated, and the key questions associated with these issues. Based on the framework introduced in Section 3, key issues and questions to be addressed include the following:

Outcomes

- **Your Change Statement** – Have the desired improvements in policies and policy processes that you identified in your impact strategy been realized? What other improvements in policies and policy processes have you observed during and following your national IEA process? (see section 3.3.1 for guidance)
- **Effective Relationship Management** – What changes in the thinking and actions of policy-makers and decision-makers (and other important relationships) have you observed? (see Table 2 for guidance)

Activities and Outputs

- **Effective Knowledge Management** – Is the right knowledge being generated, and is that knowledge salient, credible and legitimate? (see Table 5 for guidance)
 - **Effective Opportunity Management** – Are opportunities being leveraged for effectively communicating that knowledge to those persons in a position to influence change? (see Table 4 for guidance)
 - **Timely completion of activities and outputs** – Are the key activities and outputs necessary to complete your national IEA being completed on time and at the desired level of quality? (see Figure 6 for guidance)
- Successful management of the national IEA process will require juggling these major issues effectively during each stage of the process.
- A self-assessment matrix is a useful planning tool for internally conducted monitoring and evaluation (Lusthaus and others 1999). Tables 5 and 6 suggest ways to organize your self-assessment matrix, based on the above framework.

Первый шаг в самооценке должен идентифицировать главные проблемы, которые должны быть проверены и оценены, а так же ключевые вопросы, связанные с этими проблемами. Основываясь на структуре, представленной в Секции 3, ключевые проблемы и вопросы, которые необходимо решить, включают следующее:

Результаты

- **Ваше Утверждение Изменения** – Были ли реализованы желаемые усовершенствования политики и политических процессов, которые Вы идентифицировали в своей стратегии воздействия? Какие еще усовершенствования политики и политических процессов Вы наблюдали в процессе и после Вашего процесса национальной ИЭЭ? (см. секцию 3.3.1 для руководства),
- **Эффективное Управление Отношениями** – Какие изменения в мышлении и действиях политиков и лиц, принимающих решения Вы наблюдали? (см. Таблицу 2 для руководства),

Действия и Продукты

- **Эффективное Управление Знанием** – Было ли произведено необходимое знание, и является ли это знание значимым, надежным и законным? (см. Таблицу 5 для руководства)
 - **Эффективное Управление Возможностью** – Достаточно ли были использованы возможности для эффективной коммуникации и извещения тех людей, которые могут повлиять на изменения? (см. Таблицу 4 для руководства)
 - **Своевременное завершение действий и продуктов** – Были ли закончены ключевые действия и необходимые для завершения вашей национальной ИЭЭ продукты вовремя и на желательном уровне качества? (см. Рис. 6 для руководства),
- Успешное управление национальным процессом ИЭЭ потребует манипулирования этими главными проблемами эффективно на каждой стадии процесса.
- Матрица самооценки – это полезный инструмент планирования для проводимого внутреннего контроля и оценки (Люстхаус и другие 1999). Таблицы 5 и 6 предлагают способы организации вашей матрицы самооценки, основанные на вышеупомянутой структуре.

(TABLE)

4.2 Step 2. Identify Sources of Data and Data Collection Methods

With a list of specific measures developed, it is now possible to identify sources of data and data collection methods for each measure. The data will come from a variety of sources. Accessing these data sources will demand a variety of data collection methods. Table 7 and 8 provide an overview of data collection methods for self-assessments (Lusthaus and others 1999).

(TABLE)

Collecting data for measures of relationship management requires that changes in behavior be identified and mapped as these incremental changes will lead towards the decisions or changes you are seeking. As noted in Module 3, this can be a time intensive process, so it is important to identify some key measures, and set up simple ways to monitor your strategy against those measures.

For example, you could take your list of key actors and set up a small contacts database with a journaling function that will allow you to record your interactions with them (see example screen below). This can be as simple as just indicating the date and type of contact.

- From you: Dates you sent information about the process, invitations to presentations, etc.
- From them: dates they requested information, dates they accepted invitations.

You should keep a record of all your media inquiries. You can ask your government department whether they do media tracking (reviewing stories in the press about government initiatives; or more broadly, tracking issues of concern to the government). If they do, ask whether they would send you notices of stories in the press about your assessment, or about issues relevant to your assessment.

(Таблица)

4.2 Шаг 2. Идентифицируйте источники данных и методы сбора данных

Имея список определенных разработанных мер теперь можно идентифицировать источники данных и методы сбора данных для каждой из мер. Данные будут поступать из множества источников. Организация доступа к этим хранилищам данных потребуют различных методов сбора данных. Таблицы 7 и 8 предлагают краткий обзор методов сбора данных для самооценки (Люстхаус и другие 1999).

(Таблица)

Сбор данных для измерений управления отношениями требует, чтобы изменения в поведении были идентифицированы и нанесены на карту, поскольку эти возрастающие изменения приведут к решениям или изменениям, которые вы ищете. Как отмечено в Модуле 3, это может быть интенсивный по времени процесс, таким образом, важно идентифицировать некоторые ключевые измерения, и установить простые способы контроля вашей стратегии для этих измерений.

Например, вы можете взять список ваших ведущих игроков и построить небольшую базу данных контактов с функцией протоколирования, которая позволит вам делать запись своих взаимодействий с ними (см. ниже пример на экране). Это может быть просто указание даты и типа контакта.

- с вашей стороны: даты, когда вы послали информацию о процессе, приглашения на презентации, и т.д.
- с их стороны: даты, когда они запросили, даты, когда они приняли приглашения.

Вы должны вести учет всех своих запросов в СМИ. Вы можете спросить свой правительственный отдел, делают ли они отслеживание СМИ (просмотр историй в прессе о правительственных инициативах; или более широко, отслеживание вопросов, вызывающих беспокойство у правительства). Если они это делают, спросите, пошлют ли они вам публикации о вашей экспертизе или о проблемах, относящихся к вашей экспертизе. Отбор самого подходящего метода сбора данных

Selecting the most appropriate data collection method is mostly an intuitive process, depending on where the data are most likely to be found. Some guidance in this selection is provided in the table below.

Table 8: Guidance in the Use of Common Data Collection Methods for Self-Assessments

Use a surface mail or a faxed questionnaire survey when:

- The target population is large (for example, greater than 200).
- You require a large amount of categorical data.
- You want or require quantitative data and statistical analyses.
- You want to examine the responses of designated subgroups, such as male and female.
- The target population is geographically dispersed.
- You want to clarify your team's objectives by involving team members in a questionnaire development exercise.
- You have access to people who can process and analyze this type of data accurately.

Use an e-mail or web page questionnaire when all of the above conditions are met and:

- You have the appropriate software and knowledge of this method.
- Your respondents have the technological capabilities to receive, read and return the questionnaire.
- Time is of the essence.
- You want to provide the option of typing long answers to questions.
- You want to reduce production and dissemination costs.

Use face-to-face interviews when:

- You need to incorporate the views of key people (key informant interview).
- The target population is small (for example, less than 50).
- Your information needs call for depth rather than breadth.
- You have reason to believe that people will not return a questionnaire.

является главным образом интуитивным процессом, в зависимости от того, где наиболее вероятно будут найдены данные. Некоторое руководство в этом выборе предоставляется в таблице ниже.

Таблица 8: Руководство по использованию общих методов сбора данных для самооценок

Используйте обычную почту или отправляйте по факсу анкетный опросный лист когда:

- Целевая аудитория является большой (например, больше чем 200 человек).
- Вам требуется большое количество категориальных данных.
- Вы хотите или требуете количественных данных и статистических исследований.
- Вы хотите исследовать ответы специализированных подгрупп, такие как мужчины и женщины.
- Целевая аудитория географически рассеяна.
- Вы хотите разъяснить цели своей команды, вовлекая участников команды в разработку анкетного опроса.
- У вас есть доступ к людям, которые могут точно обработать и проанализировать этот тип данных.

Используйте электронную почту или опрос на веб-странице, когда все вышеупомянутые условия соблюдаются и:

- У вас есть соответствующее программное обеспечение и знание этого метода.
- У ваших респондентов есть технические возможности получить, прочитать и отправить анкетный опрос.
- Время имеет значение.
- Вы хотите предоставить возможность развернутых ответов на вопросы.
- Вы хотите уменьшить затраты на производство и распространение.

Используйте личные интервью когда:

- Вы должны включить мнения ключевых людей.
- Целевая аудитория является небольшой (например, меньше чем 50 человек).
- Ваша информация нуждается в глубине, а не широте.
- У вас есть причина полагать, что люди не будут возвращать анкетный опрос.

Use telephone interviews when:

- The target population is geographically dispersed.
- Telephone interviews are feasible.

Use a teleconference interview when:

- The target population is geographically dispersed.
- Teleconferencing equipment is in place.

Use group techniques when:

- You need rich description to understand client needs.
- You believe that group synergy is necessary to uncover underlying feelings.
- You have access to a skilled facilitator and data recorder.
- You want to learn what the stakeholders want through the power of group observation (one-way mirror or video).

Use document reviews when:

- The relevant documents exist and are accessible.
- You need a historical perspective on the issue.
- You are not familiar with the organization's history.
- You need hard data on selected elements of the organization.

4.3 Step 3. Set Priorities and Frequency of Monitoring and Evaluation

Priority setting is a key consideration in finalizing a self-assessment matrix. Given resource and time constraints that are inherent in most national IEA processes, it will not be possible to monitor and evaluate everything that is considered relevant. Therefore, indicators that are identified for monitoring should be prioritized so that as resource constraints change, you can be assured that critical indicators will be monitored.

In addition to identifying monitoring priorities, establishing the frequency of monitoring for each indicator, and the person responsible for that stage will help to clarify the level of effort required.

Используйте телефонные интервью когда:

- Целевая аудитория географически рассеяна.
- Телефонные интервью возможны.

Используйте телеконференции когда:

- Целевая аудитория географически рассеяна.
- Есть оборудование для организации телеконференций.

Используйте групповые методы когда:

- Вы нуждаетесь в богатом описании для понимания потребностей клиента.
- Вы полагаете, что совместные действия необходимы для раскрытия основных чувств.
- У вас есть доступ к квалифицированному помощнику и регистратору данных.
- Вы хотите изучить, чего хотят заинтересованные лица, с помощью наблюдения за группой (одностороннее зеркало или видео).

Используйте обзоры документов когда:

- Соответствующие документы существуют и доступны.
- Вам необходима историческая перспектива по проблеме.
- Вы не знакомы с историей организации.
- Вы нуждаетесь в надежных данных по отобранным элементам организации.

4.3 Шаг 3. Расставьте приоритеты и частота контроля и оценка

Расстановка приоритетов – это самое важное в завершении работы над матрицей самооценки. Беря во внимание ограничения по ресурсам и времени, являющиеся неотъемлемыми в большинстве национальных процессов ИЭЭ, не представляется возможным контролировать и оценивать все, что имеет отношение к делу. Поэтому, индикаторы, идентифицированные для мониторинга, должны быть расположены по приоритетам таким образом, что при изменении ограничения ресурса, вы будете уверены в том, что критические индикаторы будут проверены.

В дополнение к идентификации приоритетов мониторинга, необходимо установить частоту мониторинга для каждого индикатора, а так же человека, ответственного за эту стадию, который поможет разъяснить уровень необходимых усилий.

Process indicators typically will need to be monitored throughout the national IEA cycle on a frequency necessary for effective project management. Indicators for monitoring progress toward the impact strategy, while requiring less regular and frequent monitoring, require monitoring for several years after the national IEA report and other outputs have been disseminated. This is because it often takes many years for new information to influence policies in ways that are visible and attributable.

Exercise 5: Preparation of a Self-Assessment Matrix

The purpose of this exercise is to gain experience in identifying major issues and questions, and developing specific measures relating to both outcomes and activities/outputs.

In plenary, complete Table 5 relating to outcomes by identifying specific measures for the key issues and questions outlined in the table. Also in plenary, discuss and establish targets for each measure and identify data sources and data collection methods. (Time: ~ 40 minutes.)

In plenary, begin work on completing Table 6 relating to activities and outputs by reviewing the stages of your IEA process (drawing on exercises completed in Module 2). Assign a group to each stage. Each group is tasked with identifying specific measures for their stage which deal with timely completion of activities/outputs as well as effective knowledge and opportunity management (using Tables 2 through 4 and Figure 6 as guidance if necessary). (Time: ~ 45 minutes.)

Meet again in plenary to share the results for your stage with the group. As a group, prioritize the measures you developed in Tables 5 and 6. How many of these measures do you think your IEA team will have capacity to monitor and evaluate? (Time: ~ 15 minutes.)

The collection of self-assessment matrices for each stage will provide a good start for the actual matrix needed for your national IEA process.

Total time: ~ 90 minutes.

Индикаторы процесса типично будут нуждаться в мониторинге на протяжении всего цикла национальной ИЭЭ. Частота мониторинга будет определяться необходимостями эффективного руководства проектом. Индикаторы мониторинга прогресса стратегии воздействия требуют менее частого и регулярного контроля. Но он должен выполняться в течение нескольких лет после распространения национального отчета об ИЭЭ и других продуктов. Обычно новой информации требуется много лет для того, чтобы повлиять на политику видимыми способами, которые можно связать с процессом ИЭЭ

Упражнение 5: Подготовка матрицы самооценки

Цель этого упражнения состоит в том, чтобы приобрести опыт в идентификации главных проблем и вопросов и разработать специальные меры, относящиеся как к результатам, так и к действиям/продуктам.

В пленарной сессии, заполните относящуюся к результатам Таблицу 5, посредством идентификации специальных мер для ключевых проблем и вопросов, обрисованных в общих чертах в таблице. Также в пленарной сессии, обсудите и установите цели для каждого измерения и идентифицируйте методы сбора данных и источники данных.

(Время: ~ 40 минут.)

В пленарной сессии, начните работу над завершением Таблицы 6, касающейся действий и продуктов, с помощью рассмотрения стадий вашего процесса ИЭЭ (основываясь на упражнениях, сделанных в Модуле 2). Определите одну группу для каждой стадии. Каждая группа должна идентифицировать определенные измерения для своей стадии. Измерения имеют дело со своевременным завершением действий/продуктов, а также с эффективным управлением знанием и возможностями (используя Таблицы 2 - 4 и Рис. 6 как руководство в случае необходимости).

(Время: ~ 45 минут.)

В пленарной сессии поделитесь результатами вашей стадии с группой. Как рамках группы, расположите по приоритетам измерения, которые вы разработали в Таблицах 5 и 6. Сколько из этих измерений, на ваш взгляд, ваша команда ИЭЭ будет способна проконтролировать и оценить? (Время: ~ 15 минут.)

Сбор матриц самооценки для каждой стадии

5. Improvement Opportunities

In this section you will learn how you can harness monitoring and evaluation in a learning process to improve the effectiveness of your national IEA process.

Thinking of an IEA as a capacity-building process helps increase its impact. The more monitoring and evaluation is treated as an organizational learning opportunity (versus a value judgment), the more effectively the IEA supports improvement in policy making and eventually human wellbeing.

The following evaluation steps show how a conscious learning approach can improve the IEA process:

- Formulate your change statement (Module 3).
- Identify measures for your change statement and other supporting measures for key outcomes and activities/outputs (your self-assessment matrices, Tables 5 and 6).
- Examine performance against making the desired changes and summarize results.
- Formulate lessons learned and recommendations.
- Integrate (feed back) recommendations to improve the next planning cycle.

One of the challenges is that learning is often not part of the daily vocabulary and thinking of managers and policy-makers, even when concepts like knowledge society and knowledge economy are quoted as desirable. Often, you will have to counter an attitude such as: “As a manager, a policymaker, I am paid to know, not to learn.” Learning is hard to sell unless it is coupled with professional, social and/or political rewards. High-level, multi-sectoral networking opportunities and political visibility constitute such rewards.

обеспечит хорошее начало для настоящей матрицы, необходимой для вашего национального процесса ИЭЭ.

Общее время: ~ 90 минут.

5. Возможности для усовершенствования

В этой секции вы изучите то, как вы сможете использовать контроль и оценку в процессе обучения с тем, чтобы улучшить эффективность вашего национального процесса ИЭЭ.

Подумайте об ИЭЭ как о процессе укрепления потенциала, который помогает увеличить его воздействие. Чем больше мониторинг и оценка рассматриваются как организационная возможность для обучения (а не как оценка значимости), тем более эффективно ИЭЭ поддерживает усовершенствование выработки тактики и, в конечном счете, человеческого благосостояния.

Следующие шаги оценки показывают, как сознательный подход к обучению может улучшить процесс ИЭЭ:

- Сформулируйте ваше утверждение об изменении (Модуль 3).
- Идентифицируйте измерения для вашего утверждения об изменении и другие сопутствующие измерения для ключевых результатов и действий/продуктов (ваши матрицы самооценки, Таблицы 5 и 6).
- Исследуйте работу по производству желательных изменений и обобщите результаты.
- Сформулируйте извлеченные уроки и рекомендации.
- Интегрируйте (обратная связь) рекомендации для того, чтобы улучшить следующий цикл планирования.

Одна из проблем состоит в том, что изучение часто не является частью ежедневного списка дел и размышления менеджеров и руководящих чиновников, даже когда такие понятия как социология и экономика знания указаны как желательные к использованию. Вы часто будете сталкиваться с таким отношением, как: “Мне, как менеджеру, руководящему чиновнику, платят за то, что я знаю, а не за то, чтобы я учился.” Обучение трудно продать, если оно не связано с профессиональными, социальными и/или политическими вознаграждениями.

Высокоуровневые, мульти-секторные возможности

5.1 What do We Call Learning?

For the purpose of this module, we define learning as a process that brings about behaviour change, or changes in the ability to act differently, based on emotional or cognitive changes taking place during information collection and processing.

This definition underscores three important points:

- learning is more than knowledge creation;
- learning is demonstrated by behaviour change; and
- information processing, in addition to information collection, is of paramount importance.

In preparing for promoting a learning culture throughout the IEA process, it is important to be aware of some of the characteristics of learning.

Both individuals and organizations learn in cycles characterized by well-defined phases. Typically, there are four phases in an individual learning process (Figure 7):

1. Linking the new experience to existing knowledge (connect).
2. Using the new experience to seek new information (take-up).
3. Applying the new information in an existing context (practice).
4. Using and reviewing the new information in a new context (use and review).

Evaluation and monitoring are learning opportunities during which we compare the knowledge and skills we have had with, the new knowledge and skills we gained, and we use lessons learned to improve our next decisions (action).

(TABLE)

You can apply the learning cycle concept to enhance learning throughout the IEA process. In Exercise 6 you are going to experience how conscious learning can improve a specific stage of the national IEA process.

установления контактов и политической видимости и составляют такие вознаграждениями.

5.1 Что мы называем обучением?

Для целей данного модуля мы определяем обучение как процесс, вызывающий изменения поведения или изменения в способности действовать по-другому, основываясь на эмоциональных или познавательных изменениях, имеющих место во время сбора и обработки информации.

Это определение подчеркивает три важных пункта:

- обучение – это больше чем создание знания;
- обучение демонстрируется изменением поведения; и
- обработка информации, в дополнение к сбору информации, является первостепенно важной.

При подготовке к распространению культуры обучения в течение процесса ИЭЭ, важно знать о некоторых особенностях обучения.

И люди и организации обучаются в циклах, характеризованных четкими фазами. Как правило, есть четыре фазы в отдельном процессе обучения (Рис. 7):

1. Соединение нового опыта с существующим знанием (соединение).
2. Использование нового опыта в поиске новой информации (закрепление).
3. Применение новой информации в существующем контексте (практика).
4. Использование и рассмотрение новой информации в новом контексте (использование и пересмотр).

Оценка и контроль являются возможностями изучения, во время которых мы сравниваем знание и навыки, которые мы имели, с новым знанием и навыками, которые мы приобрели, и мы используем изученные уроки для улучшения наших следующих решений (действие).

(Таблица)

Вы можете применять концепт цикла обучения для улучшения обучения в течение процесса ИЭЭ. В упражнении 6 вы узнаете, как сознательное изучение может улучшить определенные стадии национального процесса ИЭЭ.

Упражнение 6: Обучение

Exercise 6: Learning

The purpose of this exercise is to have a first-hand experience of how learning can enhance the IEA process.

Write what comes to mind based on the following four questions:

1. What did you hear during the IEA training course (e.g., Stage 1) that you had already known? (i.e. Connect new experience to existing knowledge.)
2. What new information and insight did you gain? (i.e., Take up new knowledge.)
3. How are you going to use this new insight? (i.e., Practicing new knowledge in the current framework of operation.)
4. How else and when could you use this new information? How could you improve policy making with this new insight? (i.e., Review opportunities of using new knowledge in a new framework of operation.) (Time: 5 minutes.)

Discuss your findings with your neighbors. (Time: 5 minutes.)

In plenary, discuss what insights you have gained from this exercise? How did the group discussion help you to recognize improvement opportunities in the IEA process, and have better impact, such as changes in policy making? (15 minutes.)

In this exercise you combined individual and organizational learning. The same process of promoting organizational learning could be used during the IEA process.

Total time: 25 minutes.

Source: (Nonaka and Takeuchi 1990)

5.2 How Can We Recognize Learning Opportunities?

Learning opportunities arise when there is a possibility or a pressing need to act in a new way.

These opportunities naturally present themselves at the end of each stage of your IEA and at the end of the whole IEA cycle. You also can cultivate learning if you encourage participants to

Цель этого упражнения состоит в том, чтобы получить личный опыт того, как обучение может улучшить процесс ИЭЭ.

Напишите все, что приходит на ум при следующих четырех вопросах:

1. Слышали ли вы во время учебного курса ИЭЭ (например, Стадия 1) то, что вам было уже известно? (то есть, соединение нового опыта с существующим знанием.)
2. Какую новую информацию и более глубокое понимание вы постигли? (то есть, закрепление нового знания.)
3. Как вы собираетесь использовать это новое более глубокое понимание? (то есть, практическое применение нового знания в текущей структуре операции.)
4. Как еще и когда вы сможете использовать эту новую информацию? Как вы сможете улучшить формирование политики с этим новым пониманием? (то есть, возможности пересмотра использования нового знания в новой структуре операции.) (Время: 5 минут.)

Обсудите свои результаты с вашими соседями. (Время: 5 минут.)

В пленарной сессии, обсудите, что нового вы узнали с помощью этого упражнения? Как групповое обсуждение помогает вам видеть возможности усовершенствования в процессе ИЭЭ, и оказать большее влияние, например изменение в выработке тактики? (15 минут.)

В этом упражнении вы объединили самостоятельное и групповое обучение. Тот же самый процесс продвижения группового обучения может быть использован во время процесса ИЭЭ.

Общее время: 25 минут.

Источник: (Ноака и Такеучи 1990)

5.2 Как мы можем распознать возможности обучения?

Возможности обучения возникают, когда есть возможность или срочная необходимость действовать новым способом.

Эти возможности, конечно, представляются в конце каждой стадии вашей ИЭЭ и в конце всего цикла ИЭЭ. Вы также можете способствовать обучению,

exchange and collectively process new information at any time during the IEA process. This is how discussion lists can work effectively.

Exchange of information and discussions (processing) are prerequisites for learning opportunities.

Yet, further conditions apply to fully realize them, including:

- motivation, which often is the urgency to solve a problem, or act with the support of new knowledge;
- trust to discuss values, assumptions and ideas without repercussions;
- mandate and opportunity to apply the new knowledge; and
- shared understanding of the importance of learning (not only what to learn but also how to learn) (Preskill and Torres 1996).

Each stage can be characterized by one or two of these learning conditions. Keeping these conditions in mind, you can enhance learning by using relevant exercises .

5.3 How Can We Use Learning Opportunities?

In this final section, you are going to design a monitoring meeting that helps you and other participants monitor progress and cultivate learning.

As discussed earlier, learning opportunities naturally present themselves at the beginning and end of each IEA stage and each IEA cycle. These are the times when you need to reflect and articulate lessons learned to improve the next course of action. Given the limited time available, we suggest that your core IEA team organize regular but brief, mid-stage and/or stage-end monitoring and evaluation meetings to serve two purposes:

1. Monitor progress toward and capture lessons learned to improve the next IEA stage and the next IEA cycle.
2. Cultivate a learning, improvement-oriented approach throughout the whole IEA process.

The two types of meetings—monitoring and

если вы поощряете участников обмениваться и совместно обрабатывать новую информацию во время процесса ИЭЭ. Таким образом списки обсуждения могут работать эффективно. Обмен информацией и обсуждения (обработка) являются предпосылками для возможностей обучения.

Все же, необходимы дальнейшие условия для того, чтобы полностью реализовать их, включая:

- мотивация, которая часто является крайней необходимостью решить проблему, или действием при поддержке нового знания;
- доверие для обсуждения ценностей, предположения и идей без негативных последствий;
- правомочие и возможность применить новое знание; и
- общее понимание важности обучения (не только, что изучать, но также как изучать) (Прескилл и Торрес 1996).

Каждая стадия может быть характеризована одним или двумя из этих условий. Принимая их во внимание, вы сможете улучшить обучение при помощи соответствующих упражнений.

5.3 Как мы можем использовать возможности обучения?

В этой заключительной части вы спроектируете мониторинговые встречи, которые помогут вам и другим участникам контролировать прогресс и культивировать обучение.

Как обсуждалось ранее, возможности обучения представляются в начале и в конце каждой стадии ИЭЭ и каждого цикла ИЭЭ. Тогда вам необходимо отразить и ясно сформулировать извлеченные уроки с тем, чтобы улучшить следующий цикл действий.

Учитывая, что время ограничено, мы предлагаем вашей основной команде по ИЭЭ организовать регулярные, но краткие встречи по мониторингу и оценке в середине и/или в конце каждой стадии, с двумя целями:

1. Контролировать прогресс и фиксировать извлеченные уроки с тем, чтобы улучшить следующую стадию ИЭЭ и следующий цикл ИЭЭ.
2. Усовершенствовать обучающий, ориентируемый на улучшение подход в течение всего процесса ИЭЭ.

Два типа встреч – контрольные и оценочные, могут

evaluation—can be organized using the same principles, with due attention to their complementary differences (Table 1).

Based on the previous sections of Module 8, design a meeting that serves both monitoring and learning purposes (Exercise 7).

Considering the importance and the number of issues to cover, here are some practical considerations for organizing these meetings:

1. Allow sufficient time (3–6 hours) for these meetings; the first part can be dedicated to monitoring issues, and the second to consolidating learning, and improving the next stage(s).

For monitoring progress, you might want to arrange these meetings using a focus group discussion format which gives the meetings structure and flexibility. Design your focus group questions to cover three aspects: monitoring progress, capturing lessons learned, and articulating suggestions and commitments for improvement. Each discussion could be followed by discussing and filling out the relevant stage of the self-assessment matrix.

End the meeting by summarizing the progress and recommendations for improvement of the next stage and/or the next reporting cycle with special reference to desired impacts. Make the monitoring meeting notes available to all participants, especially for the user groups identified earlier in this module (Section 2.2).

2. Be sure to invite core group members, key stakeholders and targeted policy-makers.

3. A semi-formal or informal setting, as appropriate, will be most conducive to learning.

4. Create continuity by revisiting the previous monitoring meeting's notes.

5. Be careful to manage gender balance and representation of underprivileged groups.

Gender balance and involvement of non-conventional groups can challenge the process at the beginning. However, it also contributes to equity and innovation. Women and other stakeholders (e.g., youth), who are not commonly invited to such

быть организованны, используя те же самые принципы и с должным вниманием к их дополнительным различиям (Таблица 1).

Основываясь на предыдущих секциях Модуля 8, спроектируйте встречу, которая служит обоим целям мониторинга и обучения (Упражнение 7). Принимая во внимание важность и число проблем, которые необходимо обсудить, далее представлены некоторые практические соображения того, как организовать эти встречи:

1. Предоставьте достаточное количество времени (3–6 часов) для этих встреч; первая часть может быть посвящена вопросам мониторинга, а вторая – обобщению обучения и улучшению следующей стадии(й).

Для мониторинга прогресса, вы, возможно, захотите назначить эти встречи, используя формат обсуждения в фокус группе, что придаст встрече структуру и гибкость. Разработайте вопросы для своей фокус группы таким образом, чтобы покрыть три аспекта: мониторинг прогресса, фиксацию извлеченных уроков и четкую формулировку предложений и обязательств для усовершенствования. Каждое обсуждение может сопровождаться обсуждением и заполнением соответствующей стадии матрицы самооценки.

Закончите встречу, обобщая прогресс и рекомендации для усовершенствования следующей стадии и/или следующего цикла отчета со специальной ссылкой на желательные воздействия. Сделайте материалы данной встречи доступными всем участникам, особенно для пользовательских групп, идентифицированных ранее в данном модуле (Секция 2.2).

2. Убедитесь, что пригласили основных членов группы, ключевых заинтересованных лиц и намеченных руководящих чиновников.

3. Полу-формальная или неофициальная обстановка будет наиболее способствовать обучению.

4. Создайте целостность процесса, пересматривая материалы предыдущих встреч.

5. Будьте осторожны в управлении гендерным балансом и представлении непривилегированных групп.

Гендерный баланс и причастность нетрадиционных групп могут бросить вызов процессу в самом начале. Однако, это также способствует беспристрастности и новшеству. Женщины и

processes, often have unique information and indigenous knowledge that can either challenge or confirm the information gained from conventional groups. Such non-conventional knowledge has high potential for offering innovative ideas for problem solving, and for providing breakthrough solutions. The diversity these representatives create in the monitoring group provides additional motivation and excitement for learning, and demand for improvement. For these reasons, seek opportunities to involve both targeted policymakers and stakeholders in the monitoring meeting who possess or have access to non-conventional and indigenous knowledge.

A learning approach to the national IEA process provides valuable opportunities to advance informed—evidence based—policy making with scientifically credible, and politically legitimate environmental assessments. Furthermore, it encourages willingness to learn and to act.

Exercise 7: Design a monitoring meeting

The purpose of this exercise is to design a monitoring meeting that supports learning to improve the national IEA process.

In groups of four or five, design a full-day monitoring meeting for any stage of the process using the guidance provided above. (Time: 15 minutes.)

One group presents their monitoring meeting design and in plenary, discuss the important elements of monitoring meetings. (Time: 10 minutes.)

Total time: 25 minutes.

другие заинтересованные лица (например, молодежь), кто обычно не приглашается на такие процессы, часто имеют уникальную информацию и знания, которые могут опровергнуть или подтвердить информацию, полученную обычной группой. У такого нетрадиционного знания существует высокий потенциал для предложения новаторских идей для решения проблем, и для того, чтобы обеспечить прорыв в какой-либо области. Разнообразие мнений, которое создают эти представители, обеспечивает дополнительную мотивацию, побуждение для обучения и требования для усовершенствования. По этим причинам, ищите возможности привлечь на такие встречи как целевых руководящих чиновников, так и заинтересованных лиц, обладающих или имеющих доступ к различным знаниям.

Обучающий подход к национальному процессу ИЭЭ обеспечивает ценные возможности в продвижении информированной, основанной на практике, политики с помощью научно обоснованных и политически законных экологических экспертиз. Кроме того, это поощряет готовность учиться и действовать.

Упражнение 7: Спроектируйте мониторинговую встречу

Цель данного упражнения состоит в том, чтобы спроектировать встречу, которая поддерживает обучение для улучшения национального процесса ИЭЭ.

В группах по четыре-пять человек, спроектируйте однодневную мониторинговую встречу для любой стадии процесса, используя представленное выше руководство. (Время: 15 минут.)

Одна группа представляет свой проект встречи, а на пленарной сессии все обсуждают важные элементы таких встреч. (Время: 10 минут.)

Общее время: 25 минут.