



Hội nghị bàn tròn quốc tế lần thứ ba

Quản lý vì các kết quả phát triển

Hà Nội, Việt Nam – 5-8 tháng 2 năm 2007

Theo dõi và Đánh giá: Tăng cường các kết quả phát triển

Nghiên cứu cơ sở cho

**Hội nghị bàn tròn quốc tế lần thứ ba về
Quản lý vì các kết quả phát triển**

Hà Nội, Việt Nam

5-8 tháng 2 năm 2007



Hội nghị bàn tròn lần thứ ba về Quản lý các kết quả phát triển

Chủ đề: Theo dõi và Đánh giá

Sử dụng Theo dõi và Đánh giá để Tăng cường các kết quả phát triển

Báo cáo trình bày tổng quan về Theo dõi và Đánh giá (TD&ĐG) trong khuôn khổ của chủ đề Quản lý vì các Kết quả phát triển (QLKQPT), chú ý đến cách tiếp cận dựa trên kết quả trong quản lý hành chính công mà trong đó có sự đóng góp của ODA (Viện trợ Phát triển chính thức). Báo cáo tập trung vào các áp lực bên trong và bên ngoài nhằm vào kết quả, tháo gỡ các khía cạnh khác nhau của TD&ĐG cũng như các cấp độ thực hiện TD&ĐG khác nhau, xác định các khó khăn trong hệ thống TD&ĐG phục vụ cho quản lý các kết quả phát triển, xem xét các sáng kiến đẩy mạnh cách tiếp cận dựa trên kết quả trong việc lập chương trình phát triển quốc tế, bao gồm cả khung hiệu quả hoạt động quốc gia và các đánh giá được thực hiện chung. Báo cáo kết thúc với phần trình bày về xây dựng năng lực cho hệ thống TD&ĐG và những khía cạnh chính trị, tổ chức và kỹ thuật cần phải xem xét.

Theo dõi và Đánh giá trong khuôn khổ Quản lý vì Các kết quả phát triển

Quản lý vì các kết quả phát triển (QLKQPT) là một sáng kiến có lồng ghép nhiều khía cạnh. Sáng kiến được đưa ra nhằm mục đích thúc đẩy quan hệ đối tác phát triển toàn cầu có hiệu quả hơn và định hướng theo kết quả hơn, sử dụng nhiều công cụ quản lý hiệu quả hoạt động thực tiễn. Nó phản ánh sự đồng thuận giữa các đối tác về tầm quan trọng của quản lý hiệu quả trong viện trợ phát triển quốc tế, dựa trên kinh nghiệm quản lý hành chính công trong hơn 30 năm qua. Quản lý dựa trên kết quả được xem là một công cụ quan trọng để nâng cao chất lượng cũng như tác động của các nỗ lực phát triển.

Khái niệm QLKQPT được dựa trên các lý thuyết quản lý sự thay đổi và sự thay đổi trong phát triển, trong đó những khái niệm cốt lõi của các lý thuyết đó là:

- **định hướng theo mục đích;** việc đặt ra các mục đích và kết quả rõ ràng sẽ đưa ra mục tiêu cho thay đổi cũng như cơ hội để đánh giá xem liệu sự thay đổi có diễn ra hay không
- **quan hệ nhân quả;** nhiều đầu vào và hoạt động sẽ cho ta đầu ra, kết quả và tác động một cách logic, hay còn gọi là ‘chuỗi kết quả’
- **liên tục cải tiến;** việc đánh giá kết quả thường kỳ sẽ giúp ta có cơ sở để điều chỉnh (điều chỉnh chiến lược và chiến thuật) nhằm đảm bảo chương trình đi đúng hướng cũng như có thể tối đa hoá kết quả của các chương trình được thực hiện.

Các áp lực phải tập trung vào kết quả từ bên trong và bên ngoài

Có nhiều áp lực buộc chính phủ phải chịu trách nhiệm nhiều hơn về công việc của mình cũng như phải thể hiện các kết quả đã đạt được. Những áp lực này bao gồm Mục tiêu Phát triển Thiên nhiên kỹ, trong đó đặt ra các mục đích và mục tiêu cụ thể phải đạt được đến năm 2015 cũng như cách thức theo dõi và đánh giá tiến độ đã đạt được cho đến lúc này. Các báo cáo Chiến lược Giảm nghèo Quốc gia, những công cụ phát triển quan trọng ở các quốc gia nghèo nhất đòi hỏi phải có hệ thống TD&ĐG đo lường được những

tiến bộ đã đạt được và một cam kết về giải trình và minh bạch đối với các kết quả có thể đánh giá đo lường được.

Hơn nữa, những tiến trình thay đổi trong chính bản thân các nước đang phát triển, trong đó có quá trình phân cấp phân quyền, thương mại hoá và tư nhân hoá càng buộc người ta phải đi theo hướng quản lý dựa trên kết quả, nâng cao sự cần thiết của TD&ĐG ở cấp địa phương, vùng và quốc gia. Ngay cả khi chính phủ giảm vai trò cung cấp hàng hoá và dịch vụ công của mình, chính phủ vẫn cần phải theo dõi và đánh giá tác động của các chính sách, chương trình của mình, bất kể ai đang thực hiện các chính sách, chương trình đó. Ngoài ra, trong hầu hết các tổ chức tài trợ và tổ chức phi chính phủ, quản lý dựa trên kết quả hiện nay cũng là một xu hướng và người ta ngày càng kêu gọi đối tác quốc gia, vùng và địa phương áp dụng mạnh mẽ hơn nữa cách tiếp cận dựa trên kết quả trong theo dõi và đánh giá.

Hình 1: Tầm quan trọng của việc Đánh giá Kết quả

Nếu không đánh giá kết quả, bạn không thể thấy được thành công từ những thất bại
Nếu không nhận ra thành công, bạn không thể hưởng thành quả đó
Nếu không thể hưởng thành quả đó, có thể bạn đang phải nếm mùi thất bại
Nếu không nhận ra thành công, bạn không thể học hỏi được gì từ thành công đó
Nếu bạn không nhận ra thất bại, bạn không thể sửa chữa nó
Nếu chúng mình được kết quả, bạn có thể giành được sự ủng hộ của công chúng

Nguồn: Kusek & Rist 10 bước xây dựng Hệ thống Theo dõi và Đánh giá dựa trên Kết quả

Theo dõi và Đánh giá

Theo dõi và Đánh giá có chức năng khác nhau nhưng bổ sung cho nhau, cái nọ củng cố cho cái kia. Theo dõi là một chức năng liên tục, sử dụng việc thu thập dữ liệu về các chỉ số đã xác định nhằm giúp cho người quản lý và các bên có liên quan chính thấy được mức độ tiến bộ và thành tựu đạt được của các mục tiêu cũng như tiến triển trong sử dụng nguồn vốn phân bổ của một biện pháp can thiệp phát triển đang diễn ra. Đánh giá là việc đánh giá hệ thống và có mục tiêu một dự án, chương trình hoặc chính sách đang được thực hiện hoặc đã kết thúc, thiết kế, thực hiện và kết quả nhằm mục đích xác định tính phù hợp và thực hiện mục tiêu, hiệu quả phát triển, hiệu lực, tác động và tính bền vững của nó.¹

Trong quản lý dựa trên kết quả, có sử dụng chuỗi kết quả (xem hộp 2 dưới đây). Chuỗi kết quả cho thấy các hoạt động, thông qua chuỗi quan hệ nhân quả trung gian, sẽ giúp thực hiện các mục tiêu của dự án, chương trình và chính sách đó như thế nào. Đào tạo nông dân về kỹ thuật nông nghiệp có thể dẫn đến thay đổi trong tập quán canh tác mà nhờ đó năng suất được cải thiện, thu nhập và đời sống hộ gia đình được nâng cao. Đào tạo cán bộ khuyến nông và xây dựng năng lực thể chế là một công cụ quan trọng khác

¹ Xem Chú giải các thuật ngữ chính trong cuốn Đánh giá và Quản lý dựa trên Kết quả do OECD/DAC biên soạn trên <http://www.oecd.org/dataoecd/43/54/35336188.pdf>

giúp đạt được mục tiêu này. Thông qua các chỉ số được xây dựng ở từng bước, người ta có thể đánh giá liệu những thay đổi mong muốn có thực sự xảy ra hay không và ở mức độ nào. Xác định những khía cạnh đã thực hiện tốt, chưa tốt sẽ cung cấp thông tin quan trọng sử dụng cho việc quản lý quá trình thay đổi cũng như tối đa hoá lợi ích cho nhóm dân chúng mục tiêu.

Hộp 2: Chuỗi kết quả trong Quản lý dựa trên kết quả	
Tác động	Mục tiêu ở cấp độ cao mà biện pháp can thiệp phát triển nhằm đóng góp vào
Kết quả	Ảnh hưởng có thể hoặc trong ngắn hạn và trung hạn của kết quả can thiệp
Đầu ra	Sản phẩm, tư liệu sản xuất và dịch vụ có được từ một can thiệp phát triển; cũng có thể gồm cả những thay đổi phát sinh từ biện pháp can thiệp có liên quan đến kết quả đạt được.
Hoạt động	Hoạt động hoặc công việc thực hiện mà thông qua đó các đầu vào như vốn, hỗ trợ kỹ thuật và các loại nguồn lực khác được huy động để sản sinh ra các đầu ra cụ thể.
Đầu vào	Nguồn tài chính, con người và vật lực sử dụng cho biện pháp can thiệp phát triển
Thuật ngữ của OECD/DAC: Chú thích các thuật ngữ chính trong Đánh giá và Quản lý dựa trên kết quả	

TD&DG thường chủ yếu tập trung vào quá trình thực hiện, xem xét các hoạt động có được thực hiện đúng thời gian và kết quả đạt được. Trong quản lý dựa trên kết quả, TD&DG được sử dụng không chỉ trả lời cho câu hỏi “họ có thực hiện không?”, mà còn đánh giá mức độ các hoạt động và đầu ra đóng góp vào việc đạt được các kết quả và tác động như thế nào, cố gắng trả lời câu hỏi cuối cùng “đời sống của người dân được cải thiện đến đâu?” và “đã có một môi trường thuận lợi được tạo ra để đạt được kết quả đó hay không?”. Quan niệm của các bên có liên quan về thay đổi cũng được quan tâm.

Ngoài nâng cao trách nhiệm giải trình, hệ thống TD&DG còn giúp các bên có liên quan học hỏi từ chính hành vi của mình cũng như nâng cao kiến thức về loại dự án, chương trình và chính sách nào có hiệu quả, lý do tại sao. Nền tảng kiến thức nâng cao có thể được sử dụng để cải tiến chương trình và chính sách phát triển hơn nữa sau đó.

Mô hình 10 bước cho xây dựng Hệ thống Theo dõi và Đánh giá dựa trên Kết quả

Một mô hình 10 bước đã được xây dựng nhằm phát triển và duy trì hệ thống theo dõi và đánh giá.² Nội dung chính của các vấn đề được nhất trí chung trong mô hình 10 bước cho hệ thống TD&DG dựa trên kết quả là từ bước 2 đến 9. Ngoài ra, mô hình còn gồm các điều kiện tiên quyết cần có khi xây dựng hệ thống TD&DG (bước 1: đánh giá sự sẵn sàng) và bước cuối cùng để duy trì hệ thống trong tổ chức (xem hộp 3 dưới đây).

² Xem Kusek & Rist, Mười bước trong Hệ thống Theo dõi và Đánh giá dựa trên kết quả, Sổ tay cho các nhà thực thi phát triển. Washington DC, Ngân hàng Thế giới, 2004 tại địa chỉ http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/08/27/000160016_20040827154900/Rendered/PDF/296720PAPER0100steps.pdf

Mười bước trong mô hình không nhất thiết phải theo thứ tự. Thông thường người ta cần phải kết hợp nhiều bước cùng một lúc hoặc có thể không đi theo thứ tự nào giữa các bước. Các bước có thể được áp dụng ở các cấp độ khác nhau: tổ chức, chính sách, chương trình và dự án. Trên cơ sở cấp độ được áp dụng, các bước này có phạm vi ảnh hưởng và tính phức tạp khác nhau.

Hộp 3: 10 bước xây dựng Hệ thống Theo dõi và Đánh giá dựa trên Kết quả

- 1 Thực hiện Đánh giá tính sẵn sàng
- 2 Thoả thuận về Kết quả để Theo dõi và Đánh giá
- 3 Chọn chỉ số chính để Theo dõi Kết quả
- 4 Dữ liệu cơ sở về chỉ số - *Hiện nay chúng ta đang ở đâu?*
- 5 Lập kế hoạch Cải thiện - Chọn các Mục tiêu kết quả
- 6 Theo dõi kết quả
- 7 Vai trò của Đánh giá
- 8 Báo cáo Kết quả phát hiện
- 9 Sử dụng Kết quả phát hiện
- 10 Duy trì hệ Hệ thống TD&ĐG trong Tổ chức

Nguồn: 10 bước xây dựng Hệ thống Theo dõi và Đánh giá dựa trên Kết quả

Không chỉ có một cách “đúng đắn” trong xây dựng hệ thống TD&ĐG của chính phủ hay các tổ chức. Có nhiều giải pháp lựa chọn và cơ hội dựa trên giai đoạn phát triển của một quốc gia, mức độ phức tạp cầu bối cảnh đất nước và ở địa phương, năng lực hiện có, yêu cầu trước mắt và sự lựa chọn chính trị. Các bộ phận khác nhau trong chính phủ có thể học hỏi lẫn nhau cũng như cộng đồng tài trợ và các tổ chức xã hội dân sự vậy. Họ ngày càng quan tâm đến thể chế hoá hệ thống theo dõi và đánh giá trong (hoặc một phần của) tổ chức mình.

Hình 4: Sự cần thiết phải có Theo dõi và Đánh giá

Theo dõi và Đánh giá là một công cụ quản lý nhà nước hữu hiệu có thể được sử dụng để cải thiện cách thức thực hiện kết quả của các tổ chức và chính phủ. Chính phủ cần phải có hệ thống phản hồi hiệu quả hoạt động tốt cũng như việc chính phủ phải có nguồn tài lực, nhân lực và hệ thống giải trình vậy.

Nguồn: Kusek & Rist, 10 bước xây dựng Hệ thống Theo dõi và Đánh giá dựa trên Kết quả

Các cấp độ thực hiện TD&ĐG khác nhau trong Lập chương trình Phát triển

Các thách thức đối với TD&ĐG cần được giải quyết trên nhiều cấp độ. Đã và đang có sự chuyển dịch từ cách tiếp cận từng dự án riêng lẻ sang cách tiếp cận chương trình và ngành. Trong TD&ĐG, thực tế này đã dẫn đến việc xây dựng khung TD&ĐG dựa trên

chương trình hoặc ngành. Nhiều tổ chức phát triển, trước yêu cầu ngày càng gia tăng về giải trình, đã xây dựng hệ thống TD&ĐG để trình bày kết quả đạt được, đặc biệt ở cấp văn phòng quốc gia. Xem hộp 5 dưới đây về các cấp độ áp dụng hệ thống TD&ĐG khác nhau.

Với nhiều quan hệ đối tác được hình thành nhằm vươn tới các mục tiêu phát triển, hệ thống TD&ĐG cần phải bao trùm các nỗ lực lớn hơn của quan hệ đối tác chứ không phải nỗ lực của từng tổ chức tham gia. Ngoài ra, còn có một khó khăn nữa là Mục tiêu Phát triển Thiên nhiên kỷ thực tế đòi hỏi phải có hệ thống TD&ĐG dựa trên kết quả không chỉ đơn thuần ở cấp độ quốc gia, nó đòi hỏi phải có sự hợp tác và phối hợp giữa các hệ thống quốc gia và hệ thống của các tổ chức nằm trong Liên hợp quốc, các nhà tài trợ song phương và đa phương, xã hội dân sự và các tổ chức khác có liên quan.

Hộp 5: Các cấp độ áp dụng TD&ĐG khác nhau

Cấp dự án: xem xét các nỗ lực tập trung trong tương đối ngắn hạn, thường do một tổ chức tài trợ phối hợp với các cơ quan đối tác tiến hành

Cấp chương trình: nỗ lực dài hạn hơn, do một hoặc nhiều tổ chức tài trợ hợp tác với nhiều cơ quan đối tác tiến hành

Cấp ngành: xem xét cách tiếp cận chương trình ngành dài hạn hơn với sự tham gia của nhiều nhà tài trợ và các cơ quan đối tác của một ngành cụ thể

Cấp tổ chức: toàn bộ nỗ lực trong chương trình của một tổ chức tài trợ, kết hợp với các tổ chức tài trợ khác và đối tác

Cấp quốc gia: ảnh hưởng của tất cả các chương trình của các nhà tài trợ quốc tế và nỗ lực trong nước (ODA và nguồn ngoài ODA) đối với phát triển và xoá đói giảm nghèo

Cấp khu vực: xem xét ảnh hưởng của các chính sách và biện pháp can thiệp cụ thể thực hiện trong một khu vực và thông tin tổng thể về số liệu thống kê quốc gia nhằm so sánh xu hướng và mô hình phát triển giữa các khu vực

Cấp toàn cầu: xem xét ảnh hưởng của các chính sách và biện pháp can thiệp cụ thể thực hiện trên toàn cầu và thông tin tổng thể về số liệu thống kê quốc gia nhằm xác định xu hướng và mô hình phát triển trên toàn cầu.

Những thách thức tiềm ẩn trong hệ thống TD&ĐG đối với QLKQPT

Có nhiều thách thức tiềm ẩn trong việc áp dụng và thể chế hoá các cách tiếp cận dựa trên kết quả đối với hệ thống TD&ĐG. Quan trọng là tìm được sự cân bằng ở các lĩnh vực khác nhau:

- ❖ Cân bằng nhu cầu và yêu cầu của các bên liên quan bao gồm cả trong nước và nước ngoài cũng như công chúng. Điểm quan trọng ở đây là hệ thống TD&ĐG cố gắng trả lời câu hỏi của ai, Điều này có liên quan đến việc chia sẻ sự sở hữu hệ thống TD&ĐG giữa các bên có liên quan. Ưu tiên cụ thể của một quốc gia theo quan điểm của đối tác trong nước cần phải được cân bằng với quan điểm chung của các tổ chức tài trợ, phản ánh chính sách và ưu tiên của tổ chức họ.
- ❖ Cân bằng trong hệ thống TD&ĐG mỗi quan tâm đến các cấp độ khác nhau của chuỗi kết quả, bao gồm đầu vào, hoạt động, đầu ra, tác động và mối liên kết giữa chúng. Do mối quan hệ giữa đầu ra và hoạt động để xác định hơn nên có

- xu hướng quản lý tập trung vào những khía cạnh này trong suốt quá trình theo dõi hoạt động, và do vậy thường gốc ít nguồn lực dành cho theo dõi, đánh giá kết quả và đánh giá tác động.
- ❖ Đối với mục đích quản lý, thường cần có tính chính xác và chất lượng dữ liệu ở mức độ vừa phải (chuỗi uqon hệ nhân quả mạnh và dễ dự đoán) còn đánh giá tác động đòi hỏi tính chính xác và chất lượng phương pháp ở cấp độ cao hơn. Do vậy, cần phải cân bằng các mức độ chính xác và chất lượng phương pháp, trong điều kiện sử dụng dữ liệu khác nhau.
 - ❖ Cân bằng giữa trách nhiệm giải trình và học hỏi. Trách nhiệm giải trình có xu hướng đánh giá những cái đã xảy ra còn học hỏi lại có xu hướng nhìn về tương lai hơn. Đối với trách nhiệm giải trình, người ta có thể muốn chủ yếu tập trung xem liệu đầu ra đã đạt được hay chưa, bởi vì đây là những khía cạnh mà quản lý chịu trách nhiệm trực tiếp. Đối với học hỏi, người ta sẽ đặc biệt lưu ý đến kết quả khi chứng minh cách tiếp cận nào thực sự đã mang lại sự thay đổi trong cuộc sống của người nghèo.
 - ❖ Cân bằng cách tiếp cận từ dưới lên mà trong đó các nhà quản lý ở địa phương đã tập hợp số liệu của địa phương mình, có quyền tự quyết tương đối trong việc sử dụng dữ liệu đó trong quá trình ra quyết định, nhằm quản lý kết quả và tiếp cận từ trên xuống, trong đó các nhà quản lý chịu trách nhiệm đối với kết quả đạt được thông qua dãy chỉ số chuẩn được tổng hợp ở cấp độ tổ chức.

Cần phải đưa ra lựa chọn dựa trên điều kiện cụ thể khi thực hiện TD&ĐG, cân bằng các yếu tố khác nhau theo cách thức phù hợp với điều kiện của quốc gia và địa phương.

Sáng kiến nhằm đẩy mạnh TD&ĐG trong các chương trình phát triển quốc tế

Mặc dù hệ thống TD&ĐG được quan tâm đáng kể trong các hội thảo quốc tế về QLKQPT³ cũng như vấn đề theo dõi trong quá trình lập kế hoạch chiến lược xóa đói giảm nghèo, việc thực hiện TD&ĐG vẫn chủ yếu nằm trong giới hạn thực hiện dự án và chương trình truyền thống của các tổ chức đơn lẻ. Tuy nhiên, có nhiều sáng kiến nổi bật, trong đó có khung hiệu quả hoạt động quốc gia, đánh giá và thảo luận chung về tác động tổng thể của ODA ở cấp quốc gia. Ngoài ra, có nhiều cơ hội quan trọng cho việc đánh giá tác động mà chúng ta có thể học hỏi thêm.

Nhiều tổ chức đã xây dựng chương trình quốc gia và khung hoạt động tổ chức như USAID, DFID và Ngân hàng Thế giới nhằm đánh giá kết quả. Tiếp cận ở cấp độ quốc gia, ngành và chương trình của quốc gia đã tập trung sự chú ý của họ vào các mục tiêu và kết quả cấp cao hơn, đồng thời cho thấy quan điểm chiến lược hơn đối với quản lý hiệu quả hoạt động. Chúng dựa trên giả định có sự kết hợp gia tăng về cách thức đánh giá tiến độ.

Đồng đánh giá⁴ (đánh giá chung) đã chuyển từ sáng kiến của nhiều nhà tài trợ sang nhấn mạnh nhiều hơn vào sự tham gia của đối tác, phản ánh sự quan tâm hơn đến quan hệ đối tác cũng như sự làm chủ của quốc gia trong quá trình phát triển và đánh giá của họ. Hiện nay, có xu hướng chuyển sang đánh giá có sự “lai ghép” của nhiều đối tác. Đánh giá kiểu này bao gồm nhiều hình thức phức tạp hơn, trong đó trách nhiệm có thể

³ Cũng được trình bày trong Tuyên bố Paris, trong đó Quản lý Kết quả có một vị trí nổi bật. Xem Tuyên bố Paris tại <http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf>.

⁴ Tổng hợp các kinh nghiệm về đồng đánh giá được trình bày trong Nghiên cứu Hệ thống Đánh giá OECD DAC *Joint Evaluations: Recent Experiences, Lessons Learned and Options for the Future*.

được giao cho một hoặc nhiều tổ chức, một số phần được thực hiện chung trong khi một số phần khác được thực hiện riêng lẻ, các đánh giá riêng lẻ nhưng song song được gắn kết với nhau theo nhiều cách, hay có thể liên quan đến nhiều đánh giá riêng lẻ được gắn kết với nhau bằng một khung đánh giá chung. Chuyển sang các phương thức tài trợ khác nhau gồm cả tiếp cận ngành và hỗ trợ ngân sách chung đã thúc đẩy nhu cầu phải có đồng đánh giá bởi vì các kiểu cơ cấu hỗ trợ này có xu hướng làm lu mờ tác động dễ nhận thấy của các tổ chức tài trợ, buộc các tổ chức này phải đánh giá tác động của toàn bộ nỗ lực chung của họ. Hơn nữa, đồng đánh giá giảm chi phí giao dịch, tạo cơ hội học hỏi về các cấp độ khác.

Thảo luận về cách thức đánh giá viện trợ phát triển thông qua đánh giá tổng tác động của ODA ở cấp độ quốc gia mới được bắt đầu. Cho đến nay đã có nhiều mô hình được đưa ra song chưa có sự đồng thuận chung giữa các nhà tài trợ. Giá trị gia tăng của cấp tiếp cận này cũng chưa được xác định rõ ràng, cũng như nó sẽ được thực hiện theo cách hợp lý về phương pháp như thế nào.

Mặc dù đánh giá tác động là một công cụ quan trọng để tìm hiểu xem cách tiếp cận nào thực thi có hiệu quả trong những bối cảnh nào nhưng mới chỉ có một vài đánh giá tác động nghiêm túc về mặt phương pháp được tiến hành.⁵ Để có thông tin về các chương trình phát triển, cần phải có các nghiên cứu tập trung trong đó các biện pháp can thiệp phát triển và tiếp cận được gắn kết với kết quả theo cách đáng tin cậy, sử dụng kết hợp các phương pháp hợp lý. Với chi phí và công sức cần có cho đánh giá, cần phải có tăng cường phối kết hợp giữa các nước và tổ chức nhằm đánh giá thứ tự ưu tiên của các nghiên cứu. Ngoài ra, đánh giá theo chủ điểm, đánh giá cấp độ trung và kết quả đánh giá chiến lược giữa các tổ chức và đối tác có thể cung cấp thêm thông tin.

Trước đây, quản lý dựa trên kết quả đôi lúc hơi bị tham vọng, tạo ra hệ thống với quá nhiều chỉ số. Hệ thống TD&ĐG cần phải tương xứng với nỗ lực phát triển. Thay vì một hệ thống quá chi tiết và cồng kềnh, người ta cần phải xây dựng một hệ thống tương đối đơn giản, có các chỉ số tập trung hơn, có sự cân bằng giữa theo dõi đang thực hiện với việc đánh giá theo kỳ.

Xây dựng hệ thống TD&ĐG và năng lực

Mặc dù nhiều khía cạnh chuyên môn trong TD&ĐG cần phải đưa vào khi xây dựng hệ thống TD&ĐG, các khía cạnh khác về chính trị và thể chế ít nhận thấy rõ ràng hơn cũng cần phải tính đến. Thể chế hoá quản lý dựa trên kết quả và hệ thống TD&ĐGT dựa trên kết quả đòi hỏi phải có sự lãnh đạo chính trị nhất quán cũng như cam kết chính trị mạnh. Không phải ai cũng sẵn sàng đem hiệu quả của bộ máy chính phủ ra bàn ở các diễn đàn quốc tế hay đưa những thông tin kết quả từ việc TD&ĐG dựa trên kết quả vào quá trình hoạch định chính sách.

Liên quan chặt chẽ đến các khía cạnh chính trị, còn nhiều khía cạnh thể chế khác cũng cần phải cân nhắc. Đề xuất hay tăng cường cách tiếp cận dựa trên kết quả cần các giá trị và nguyên tắc của cách tiếp cận dựa trên kết quả được đưa vào tất cả các khía cạnh của tổ chức, kể cả nguồn nhân lực (ví dụ, đánh giá hiệu quả hoạt động của một cá nhân) và quản lý tài chính (ví dụ, phân bổ nguồn lực theo tác động). Hơn nữa, phân công trách nhiệm cho TD&ĐG nghĩa là có thay đổi trong cơ cấu tổ chức. Các nước

⁵ Xem Trung tâm Phát triển toàn cầu: *When Will We Ever Learn? Improving Lives Through Impact Evaluation*. Tháng 5/2006. Báo cáo của Nhóm công tác về Lỗ hổng trong Đánh giá.

đang phát triển sẽ cần phải thiết lập hoặc củng cố nền văn hoá hành chính và chính trị của mình, trong đó đặt giá trị cao hơn vào tính minh bạch và trách nhiệm giải trình, tránh xung đột lợi ích và đạo đức trên toàn bộ hệ thống hành chính công. Quá trình thay đổi đó rõ ràng có nhiều ý nghĩa và đòi hỏi phải có sự hướng dẫn cũng như ủng hộ của các nhà hoạch định chính sách chính trị trong chính phủ và ban lãnh đạo cấp cao trong các tổ chức.

Với một qui trình thay đổi như vậy thì người ta bắt đầu từ đâu? Có nhiều ví dụ về việc cố gắng đưa TD&ĐG vào toàn bộ hệ thống chính phủ, khởi đầu ở một số bộ hoặc bộ phận nào đó của chương trình. Ngoài ra, người ta cũng đã thử kết hợp nhiều phương pháp với nhau.

Trong quá trình xây dựng năng lực cho hệ thống, các cơ quan chính phủ, các tổ chức đánh giá và xã hội dân sự đều có vai trò trong đó. Các nhà tài trợ cần hài hoà các yêu cầu TD&ĐG của mình để hỗ trợ cho các nước xây dựng hệ thống và năng lực TD&ĐG của riêng họ.

Kết luận

Hệ thống TD&ĐG phục vụ cho QLKQPT tạo ra công cụ quản lý hữu hiệu trong khu vực nhà nước cũng như các tổ chức khác. Ngoài việc giúp các chính phủ và tổ chức trình bày kết quả và tác động công việc của họ, TD&ĐG có thể nâng cao trách nhiệm giải trình, đồng thời mang lại phương tiện thông tin nhằm nâng cao và tối đa hoá kết quả cũng như giúp đạt được mục đích đề ra. Đặc biệt, nâng cao trách nhiệm giải trình có thể đóng góp đáng kể vào tăng cường quản lý nhà nước cũng như quản lý của các tổ chức. Khung đánh giá hiệu quả hoạt động quốc gia, đánh giá thực hiện chung và thảo luận về tác động tổng thể của ODA ở cấp quốc gia là những sáng kiến quan trọng giúp đưa TD&ĐG vượt ra khỏi phạm vi của các dự án, chương trình, đồng thời đem lại cơ hội học hỏi giữa các nước và tổ chức.

Xây dựng hệ thống TD&ĐG, năng lực cần có cho TD&ĐG là một nỗ lực dài hạn đòi hỏi phải có sự hỗ trợ lâu dài ở các cấp khác nhau.