



# Uwajibikaji wa Kidemokrasia katika Utoaji wa Huduma

Mwongozo wa kiutendaji katika kubainisha maboresho kupitia tathmini



# **Uwajibikaji wa Kidemokrasia katika Utoaji wa Huduma**

Mwongozo wa kiutendaji  
katika kubainisha maboresho  
kupitia tathmini





# **Uwajibikaji wa Kidemokrasia katika Utoaji wa Huduma**

Mwongozo wa kiutendaji  
katika kubainisha maboresho  
kupitia tathmini

**Helena Bjuremalm**

**Alberto Fernández Gibaja**

**Jorge Valladares Molleda**



Zana za International IDEA juu ya Demokrasia na Maendeleo

© Taasisi ya Kimataifa kwa ajili ya Demokrasia na Msaada katika Uchaguzi (International IDEA) 2016

Machapisho ya International IDEA hayafungwi na maslahi ya kisiasa au ya kitaifa. Maoni yaliyotolewa kwenye chapisho hili hayawakilishi maoni ya International IDEA, bodi yake wala wajumbe wake wa Baraza.

Hii ni tafsiri ya moja kwa moja ya toleo la Kiingereza la mwaka 2014 la chapisho la International IDEA: Uwajibikaji wa Kidemokrasia katika Utoaji wa Huduma: Mwongozo wa Kiutendaji katika kubainisha maboresho kupitia tathmini. Usahihi wa tafsiri haujathibitishwa na International IDEA. Ikiwa una mashaka nayo, toleo la Kiingereza lipo (ISBN 978-91-87729-73-7).

Maombi ya kunakili au kutafsiri chapisho hili au sehemu yoyote ya chapisho hili yatumwe kwa :

International IDEA

Strömsborg

SE-103 34 Stockholm

Sweden

Barua pepe: [info@idea.int](mailto:info@idea.int), tovuti: [www.idea.int](http://www.idea.int)

International IDEA inahimiza sana watu kusambaza kazi zake na itajibu na kuruhusu mara moja maombi yaliyotumwa iwapo mtu au taasisi wanataka kuchapa au kutafsiri machapisho yake.

Toleo la kielektroniki la chapisho hili linapatikana kupitia Creative Commons Licence (CCI)-creative Commons Attribute-Noncommercial-shareAlike3.0 licence. Unaruhusiwa kutoa nakala, kusambaza na kuwatumia wengine chapisho hili, vilevile ni ruksa kubadilisha au kuingiza taarifa zaidi kwa minajili isiyo ya kibiashara, na kwamba chanzo kitatajwa, kitabu kitasambazwa kwa leseni ile ile ya mmiliki. Kwa maelezo zaidi kuhusu CCI angalia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>.

Usanifu wa Kitabu na: Santángelo Diseño

Picha ya Jalada na: Santángelo Diseño

Vielezo vya Jalada: © Alberto Ruggieri/Illustration Works/Corbis/TT Mediabyrån

ISBN: 978-91-7671-078-4

# Dibaji

---

Taasisi ya Kimataifa ya Demokrasia na Msaada katika Uchaguzi (International IDEA) kwa muda mrefu, imeshikilia uwajibikaji wa kidemokrasia kama kiini cha shughuli zake. Ili kufikia uwezo wake katika kuboresha maisha ya watu ya kila siku International IDEA imeandaa mfumo utakaotekelezwa na wananchi wenyewe katika kutathmini uwajibikaji wa kidemokrasia katika utoaji wa huduma. Mfumo huu ni nyongeza ya hivi karibuni kabisa kwenye mifumo ya wananchi iliyoandaliwa na International IDEA, yenye majina ya *Hali ya Demokrasia* na *Hali ya Tathmini ya Demokrasia ya Ndani*. Msingi wa mifumo hii ni kwamba inaongozwa na kumilikiwa na timu za wananchi wenyewe wa eneo husika.

Kwa kutumia mfumo huu mpya wa tathmini, International IDEA imelenga kusaidia watendaji wa maeneo husika kwenye mfumo mzima wa kisiasa katika kutathmini kiwango ambacho watu wanaweza kuwajibikisha maofisa wa serikali kwa ajili ya utoaji wa huduma za jamii kupitia njia za kidemokrasia. Vilevile, mfumo huu umelenga kuwezesha kufanikisha utekelezaji wa mapendekezo ya mageuzi yanayolenga kuboresha taratibu zilizopo za uwajibikaji au kuanzisha taratibu mpya. Mapendekezo hayo ya mageuzi yanaweza kushughulikia changamoto nyingi mbalimbali kama vile: matatizo ya kuchukua hatua kwa pamoja; ukosefu wa uwezo; utawala mbaya; rushwa; na mfumo wa ubaguzi kwa makundi fulani ya kijamii kama vile makabila ya asili.

Mfumo huu umelenga kuimarisha uwajibikaji wa kidemokrasia (uwajibikaji wa kijamii na kisiasa kwa pamoja) katika utoaji wa huduma katika demokrasia zinazoibukia na demokrasia zilizokomaa. Kwa vile demokrasia hasa inahusu udhibiti wa wengi juu ya kufanya maamuzi na usawa wa kisiasa, International IDEA imeandaa mbinu inayoruhusu mchakato mpana na shirikishi wa tathmini unaoendeshwa na kumilikiwa na jamii husika. Mtazamo

huu shirikishi, hakika, una umuhimu mkubwa kama ilivyo kwa mchakato wenyewe wa tathmini na matokeo ya tathmini.



Yves Leterme  
Katibu-Mkuu

# Yaliyomo

---

	Dibaji	5
	Akronimi na Vifupisho	11
	Utangulizi	12
	Kuhusu mwongozo huu	13
	Mwongozo huu ni kwa ajili ya nani?	14
	Yaliyomo ndani ya mwongozo na jinsi ya kuutumia	14
<b>Sura ya 1</b>	<b>Dhana za Tathmini</b>	17
	1.1. Uwajibikaji wa Kidemokrasia ni Nini?	17
	1.2. Uwajibikaji wa Kidemokrasia Unafanyaje Kazi katika Utoaji wa Huduma za Umma?	18
	1.3. Ni Hatua gani za Sera Zinazohusiana na Uwajibikaji wa Kidemokrasia?	20
	1.4. Kanuni za Uwajibikaji wa Kidemokrasia ni Zipi?	24
<b>Sura ya 2</b>	<b>Mfumo wa Tathmini</b>	29
	2.1. Mantiki ya Mfumo wa Tathmini	29
	2.2. Mawanda ya Mfumo huu ni Yapi?	30
	2.3. Mfumo huu wa Tathmini una Sifa gani?	31
<b>Sura ya 3</b>	<b>Mchakato, Hatua Muhimu na Mtiririko wa Kazi ya Tathmini</b>	35
	3.1. Kujiandaa	35
	3.1.1. Jinsi ya Kuweka Malengo ya Tathmini	37
	3.1.2. Jinsi ya kuunda Timu ya Tathmini	38
	3.1.3. Jinsi ya Kupanga na Kuandaa Bajeti	40
	3.2. Kujenga Uwezo	45
	3.2.1. Jinsi ya kuanzisha Kikundi cha Ushauri	45
	3.2.2. Jinsi ya Kuhakikisha Ushawishi	46



---

3.3.	Kujikita kwenye Lengo	48
3.3.1.	Jinsi ya Kupanga Mchakato wa Sera	48
3.3.2.	Jinsi ya Kuimarisha Uwezo wa Kujikita katika Tatizo	49
3.3.3.	Jinsi ya Kufuatilia Mahusiano ya Uwajibikaji	53
3.4.	Kupata Majibu	55
3.4.1.	Jinsi ya Kuandaa Dodoso lako Mwenyewe	55
3.4.2.	Jinsi ya Kukusanya Taarifa	57
3.5.	Kupata Matokeo	61
3.5.1.	Jinsi ya Kuchambua Taarifa	61
3.5.2.	Jinsi ya Kupata Hitimisho	62
3.5.3.	Jinsi ya Kuandika Mapendekezo	62
3.6.	Uwasilishaji Sahihi wa Matokeo	65
3.6.1.	Jinsi ya Kuwasilisha Matokeo na Mapendekezo	65
3.6.2.	Jinsi ya Kuthibitisha Matokeo na Mapendekezo	65
3.7.	Kupata Ushawishi	70
3.7.1.	Jinsi ya Kuimarisha Mkakati wa Mawasiliano	70
3.7.2.	Jinsi ya Kuzindua Ripoti ya Tathmini	71
3.7.3.	Sababu na Jinsi ya Kuvishirikisha Vyombo vya Habari katika Kuhamasisha Uwajibikaji	72
3.8.	Kutekeleza Mabadiliko	73
3.8.1.	Majadiliano Yanayolenga Hatua za Kiutendaji	75
3.8.2.	Kuanzisha Ushirikiano	76
3.9.	Masomo ya Kujifunza	79
3.9.1.	Taarifa za Ndani	79
3.9.2.	Kujifunza kupitia Ufuatiliaji na Tathmini	80
	Maelezo	82

<b>Viambatisho</b>	Kiambatisho cha I : Jinsi ya Kupanga	85
	Kiambatisho cha II: Ushirikiano ndani ya timu	86
	Kiambatisho cha III: Mbinu inayoweza kutumika kubainisha mahusiano ya uwajibikaji	87
	Kiambatisho cha IV: Kubainisha mahusiano ya uwajibikaji	88
	Kiambatisho cha V: Dodoso la Tathmini	90
	Kiambatisho cha VI: Jinsi ya kuthibitisha matokeo na mapendekezo	91
	Marejeo	92
	Shukrani	95
	Kuhusu International IDEA	97
<b>Visanduku</b>	Kisanduku cha 1. Mifano ya wawajibikaji na wadai haki	19
	Kisanduku cha 2. Uwezo wa bunge kama mdai haki	19
	Kisanduku cha 3. Nafasi ya wananchi katika kudai uwajibikaji	20
	Kisanduku cha 4. Usimamizi katika vitendo	24
	Kisanduku cha 5. Katika uhusiano halisi wa uwajibikaji wa kidemokrasia, Wawajibikaji:	25
	Kisanduku cha 6. Katika uhusiano halisi wa uwajibikaji wa kidemokrasia, Wadai haki:	26
	Kisanduku cha 7. Kupunguza utoro wa walimu katika shule za msingi nchini Ghana	26
	Kisanduku cha 8. Vikwazo katika uwajibikaji wa kidemokrasia	31
	Kisanduku cha 9. Kero na matatizo	38
	Kisanduku cha 10. Mfano wa mkakati wa mawasiliano uliofanikiwa: Ukaguzi wa Kidemokrasia nchini Uingereza na <i>The Guardian</i>	43
	Kisanduku cha 11. Hatua kwa hatua katika utoaji wa ripoti za ndani	48

---

Kisanduku cha 12. Kuingazia nchi ya Malawi: kutoka kero hadi kuwa matatizo	52
Kisanduku cha 13. Kubainisha mahusiano	53
Kisanduku cha 14. Dondoo juu ya kufanya tathmini izingatie jinsia na umajumui	60
Kisanduku cha 15. Mfano halisi wa nadharia tete zilizogeuka na kuwa mapendekezo	63
Kisanduku cha 16. Kazi ya Ofisi ya Mchunguzi wa malalamiko na usimamizi wa taka-ngumu	74
Kisanduku cha 17. Kwanini ushirikiano na vyombo vya habari ni jambo muhimu katika kufanikiwa	77

## Vielelezo

Kielelezo cha 1. Mchakato wa sera	23
Kielelezo cha 2. Mfumo wa Tathmini ya Msingi	32
Kielelezo cha 3. Mchakato wa Tathmini	36
Kielelezo cha 4. Kutoka mtazamo wa jumla hadi mahususi	38
Kielelezo cha 5. Kutambua kero	51
Kielelezo cha 6. Kubainisha mahusiano ya uwajibikaji	54
Kielelezo cha 7. Maswali elekezi	56
Kielelezo cha 8. Kutoka uchambuzi hadi mapendekezo	64

# Akronimi na Vifupisho

---

**CDD-Ghana**

The Ghana Center for Democratic Development (Kituo cha Maendeleo ya Demokrasia nchini Ghana)

**GES**

Ghana Education Service (Shirika la Huduma za Elimu Ghana)

**International IDEA**

International Institute for Democracy and Electoral Assistance (Taasisi ya Kimataifa kwa ajili ya Demokrasia na Msaada katika Uchaguzi)

# Utangulizi

---

Wananchi wanaunga mkono demokrasia si kwa sababu ni kitu muhimu kwa chenyewe, bali pia wanatarajia demokrasia iwapatie maisha bora ya kijamii, kisiasa na kiuchumi. Hili lilionekana wazi sana wakati wa maandamano ya mapinduzi nchi za Uarabuni mwaka 2011, pale watu wengi walipomwagika mitaani na kwenye viwanja mbalimbali ili kushinikiza serikali zao kuwapatia mahitaji yao muhimu na haki za binadamu (huku wakiimba, kwa mfano, kwa kaulimbiu kama vile “mkate, uhuru na utu”). Watu wanatarajia serikali zao kutoa huduma za umma kwa ufanisi mkubwa ambao utakidhi mahitaji yao na kutambua haki zao kama binadamu. Watu wanatarajia kuwa na uwezo wa kusema kero zao na kuweza kusikilizwa na mamlaka husika.

Mwongozo huu unajenga hoja katika wazo la uwajibikaji wa kidemokrasia kwa kuingiza mawanda ya kisiasa ya utoaji wa huduma kwenye mjadala ambao kimsingi ulilenga kuchocheo mabadiliko ya kijamii. Serikali zinazowajibika kwa wapiga kura, au wawakilishi na vyombo vya usimamizi, kama vile bunge, vyama vya kisiasa au taasisi kuu za ukaguzi wa hesabu—zenye uwezo wa kuzishawishi taasisi hizo, ina uwezo wa kutimiza matakwa ya wananchi kuliko serikali ambazo haziwajibiki. Ni katika mfumo wa kuchunguzana na kukaguana kidemokrasia ndipo uwajibikaji unaweza kuwa chombo cha mabadiliko katika utoaji wa huduma. Utafiti unaonesha kuwa nchi zenye viwango vya chini vya utoaji wa huduma zinafanana katika jambo moja: hazina sheria au zina sheria dhaifu katika kuwapa adhabu au kuwapa tuzo wale wanaofanya vizuri (International IDEA 2013a).

Mwongozo wa tathmini umelenga kujenga mahusiano kwa kuwaunganisha mtu mmoja mmoja, wawakilishi wao wa kuchaguliwa na dola, ikiwa ni pamoja na kwenye ngazi ya kitongoji, ambako huduma za umma zinatolewa, kwa njia zinazotimiza haki

za binadamu za wanaume, wanawake, wavulana na wasichana. Kwa maana hiyo mfumo wa tathmini umelenga zaidi kuongoza zoezi la tathmini, maana ni njia ya kushauriana na kubuni hatua halisi za kuimarisha uwajibikaji wa kidemokrasia katika utoaji wa huduma.

Mfumo wa tathmini unalenga kuimarisha uwajibikaji wa kidemokrasia (yaani; uwajibikaji wa kijamii na wa kisiasa) katika utoaji wa huduma katika nchi zenye demokrasia iliyokomaa au demokrasia inayoibukia. Kwa kuwa lengo kuu la demokrasia ni mchakato wa kufanya maamuzi kuwa katika udhibiti wa wengi na kuleta usawa wa kisiasa, Taasisi ya Kimataifa ya Demokrasia na Msaada katika Uchaguzi (International DEA) imeandaa mbinu inayoruhusu ushiriki mpana wa watu na mchakato shirikishi wa tathmini unaofanywa na kumilikiwa na wananchi wa maeneo husika. Mbinu shirikishi kimsingi ni muhimu sana kama matokeo ya tathmini yalivyo muhimu.

## Kuhusu mwongozo huu

Mwongozo huu unawawezesha watumiaji kutathmini kiwango cha utoaji wa huduma za umma kinavyofuata misingi na utaratibu wa uwajibikaji wa kidemokrasia na, kwa kutumia maarifa haya, wanabainisha maeneo ya kuchukua hatua kwa vitendo kwa ajili ya maboresho. Watumiaji wa mwongozo huu wataweza kujibu maswali muhimu yafuatayo:

- Je, wanaume na wanawake wanaweza kuwawajibisha kwa njia ya kidemokrasia maafisa wa kuchaguliwa na walioteuliwa kwa ajili ya utoaji huduma za umma?
- Kama sivyote, kwa nini?
- Nini kifanyike kuhusu jambo hili?

Mwongozo huu unatoa ushauri wa hatua za kuchukua kivitendo na unapendekeza mbinu ya kufanya majadiliano ya ndani ya nchi kuhusu mageuzi ili kuziba mapengo yaliyopo katika uwajibikaji wa kidemokrasia.

Kukosekana kwa uwajibikaji wenye ufanisi katika utoaji wa huduma unaweza kusababishwa pia na mambo yaliyo nje ya ushawishi wa taasisi rasmi za kisiasa. Kwa hivyo, kipengele muhimu cha mwongozo huu, ni kusaidia watumiaji kuchunguza visababishi vya mabadiliko visivyo rasmi vinavyoathiri utoaji wa huduma na mifumo ya uwajibikaji. Mwongozo huu unasaidia kutofautisha kati ya mazingira ambapo mtoaji huduma anaamua kutotoa huduma bora

na mazingira ambapo mtoa huduma hana uwezo wa kutoa huduma hiyo. Mazingira ya kwanza yanaweza kusababishwa na kukosekana kwa motisha ya kufanya kazi au nafasi ya kufanya kile kilicho sahihi, wakati mazingira ya pili yahusiana na kutokuwa na uwezo wa kutekeleza jukumu husika.

Kupata toleo la hivi karibuni la mwongozo huu na machapisho mengine, tembelea <<http://www.idea.int>>.

## Mwongozo huu ni kwa ajili ya nani?

Mwongozo huu unafaa kwa yeyote anayetaka kuelewa dhana ya uwajibikaji, kwa mtazamo wa kidemokrasia, katika utoaji wa huduma nchini mwake. Hii inajumuisha watumiaji mbalimbali katika jamii, ikiwa ni pamoja na serikali au taasisi mbalimbali (kama vile, taasisi za usimamizi). Mifano ya watumiaji wa mwongozo huu wanaweza kuwa:

- taasisi za za kitaaluma za utafiti na jumuiya ya washauri-bingwa;
- manispaa na mashirika au vyama vingine vya serikali za mtaa;
- mashirika yanayowakilisha maslahi ya watumiaji wa huduma;
- ofisi za mchunguzi maalum wa malalamiko;
- taasisi kuu za ukaguzi;<sup>1</sup>
- vyama vya siasa;
- kamati za bunge, mabaraza ya madiwani na wafanyakazi wao;
- wakala wa serikali (ngazi ya mtaa na taifa);
- wanaharakati wa kijamii, makundi yenye maslahi ya pamoja na asasi za kiraia kama vile vyama vya wafanyakazi;
- kampuni za sekta binafsi; na vyombo vya habari.

Bila shaka, wengi wa wahusika hawa wanaweza kuungana na kufanya tathmini pamoja. Tathmini za pamoja zinafanya juhudi za kutafuta mageuzi kufanikiwa kwa urahisi, ili mradi tu mazingira ya kisiasa yawe yanaruhusu ushirikiano.

## Yaliyomo ndani ya mwongozo na jinsi ya kuutumia

Sura ya 1 inaelezea dhana ya uwajibikaji wa kidemokrasia katika utoaji wa huduma. Inasisitiza kuwa uwajibikaji wa kidemokrasia ni wajibu wa pande zote mbili; watendaji wa kijamii na watendaji wa kisiasa kama wawajibika na wadai haki. Inaelezea huduma katika mfumo wa mchakato wa sera au jinsi masuala yanavyongizwa kwenye ajenda ya

kisiasa, hugeuzwa kuwa sera na kisha kutekelezwa. Sura hii inaelezea vigezo vya kutumia katika kutathmini mahusiano ya uwajibikaji.

Sura ya 2 inatoa mantiki ya mbinu ya tathmini, mawanda na sifa za mfumo wa tathmini na jinsi unavyoweza kusaidia makundi mbalimbali ya wale wanaoweza kuwa watathmini

Sura ya 3 inaelezea jinsi ya kutumia mfumo wa tathmini na jinsi ya kuandika mapendekezo kwa ajili ya kuchukua hatua. Inawaelekeza wasomaji katika mchakato wote; inaelezea mtiririko wa kazi na majukumu na wajibu wa wanaoendesha tathmini: wachocheaji, timu ya tathmini na kikundi cha washauri. Inasaidia kubainisha matatizo na mahusiano ya uwajibikaji yanayohusiana na matatizo hayo, vilevile inasaidia kuchambua mahusiano hayo kwa kutumia vigezo vya tathmini kwa mujibu wa kanuni za kidemokrasia.

Sura ya 3 pia inatoa maoni ili kuandika mapendekezo ya kuboresha uwajibikaji katika huduma. Pia, inatoa ushauri wa jinsi ya kuthibitisha na kusambaza kwa jamii mapendekezo hayo kwa ajili ya kupata ushawishi. Aidha, inawapa ushauri waendesha tathmini juu ya namna ya kutumia matokeo hayo ili kuwezesha midahalo inayolenga kuleta mageuzi.

Katika hatua muhimu, orodhakaguzi hutolewa ili kurahisisha uelewa wa mtiririko wa kazi. Uchunguzi kifani pia hutolewa ili kueleza matatizo halisi ya tathmini za awali za uwajibikaji zilizofanyika katika nchi tofauti na mazingira tofauti ya kisiasa. Wathmini wanahimizwa kutumia mbinu yao wenyewe katika kujifunza. Hii ina maana kuwa wajaribu, watohoe na kutumia mbinu na mikakati iliyotolewa hapo, na wajifunze kutokana na uzoefu wa nchi nyingine.

Mchakato wa tathmini ni endelevu, ila unaruhusu kubadilika katika hatua za utekelezaji kadri mtumiaji wa mwongozo huu anavyoendelea na tathmini. Tathmini ni mchakato wa kupanga, kuchambua, kutafakari na, zaidi ya yote, ni hatua za kivitendo.



# Sura ya 1

Dhana za Tathmini

# Dhana za Tathmini

---

Kwa maana ya jumla, kwa watu wengi duniani, demokrasia maana yake ni nguvu ya wengi katika kufanya maamuzi yanayohusu umma na kuweka usawa wa kisiasa katika matumizi ya nguvu hiyo (International IDEA 2008: 20-21). Demokrasia ni lazima iwape wananchi uwezo wa kujieleza na kuwasilisha hoja zao kwa utaratibu mzuri unaowafikia wawakilishi wao. Wazo la msingi ni kwamba kuwepo kwa mifumo ya uwajibikaji katika demokrasia kuhakikisha maafisa wa serikali kutoa huduma za viwango vya juu kabisa kwa watu, vinginevyo wanawajibishwa ipasavyo ikiwa hawatafanya hivyo. Maafisa wa serikali wanapowajibishwa, na misingi ya kidemokrasia inapoheshimiwa na kufuatwa kuna uwezekano mkubwa wa huduma za umma kuboreshwa, kwa haraka, kwa wakati muafaka, kwa ubora wa juu au kutekelezwa vizuri zaidi.

Mbinu hii inayoongozwa na wananchi wenyewe katika kutathmini uwajibikaji wa kidemokrasia katika utoaji wa huduma, imejikita kwenye imani kwamba raia wa nchi husika wapo katika nafasi nzuri ya kutathmini iwapo hali ya kidemokrasia katika nchi yao inafanana na mawazo yao na inakidhi matarajio yao. Aidha, utaratibu huu umebeba mbinu kadhaa zilizounganishwa zenye lengo moja—kuleta mabadiliko.

## 1.1. Uwajibikaji wa kidemokrasia ni nini?

Kuwawajibisha maafisa wa serikali ni kitovu cha demokrasia. Uwajibikaji wa kidemokrasia unawapa wananchi na wawakilishi wao nafasi na njia ya kutoa maoni yao na kupatiwa maelezo kuhusu utendaji kazi wa maafisa wa kuchaguliwa na wale wasio wa kuchaguliwa, na inapobidi wanashauri hatua za kuchukua kwa maafisa walioshindwa kutekeleza majukumu yao.

Dhana ya uwajibikaji wa kidemokrasia inajumuisha vyote viwili uwajibikaji wa kisiasa na ule wa kijamii—iwe moja kwa moja au kinyume chake, kwa wima, kwa ulalo au kimshazali au kwa namna yoyote ile iliyo katika msingi mkuu wa kidemokrasia wa nguvu ya wengi katika maamuzi yanayohusu umma. Uwajibikaji wa kidemokrasia unajumuisha uwezo wa wananchi wa kuelezea matakwa yao ili kushawishi maamuzi, kwa mfano, kupitia michakato ya uchaguzi. Njia nyingine za kidemokrasia ni pamoja na maandamano, habari za kiuchunguzi, mikakati ya kibunge, midahalo ya umma au kura za maoni. Uwajibikaji wa kidemokrasia pia unahusu mbinu ambazo sio za moja kwa moja, kama vile mfumo wa kuchunguzana na kurekebisha pamoja na taratibu nyingine zinazotumika kwenye taasisi moja moja ili kushawishi uendeshaji wa nchi. Mifano ya mbinu hizo ni usikilizaji wa kesi katika kamati za kibunge, maswali yanayoulizwa na vyama vya siasa vya upinzani pamoja na mapitio au uchunguzi unaofanywa na ofisi ya uchunguzi wa malalamiko ya wananchi au taasisi kuu za ukaguzi wa hesabu za seikali, n.k. Uwajibikaji siyo sifa inayoishia kwenye demokrasia tu bali uwajibikaji unapokuwa wa kidemokrasia, unasaidia sana kuboresha utendaji wa serikali. Hivyo, kwa kutumia istilahi *uwajibikaji wa kidemokrasia*, mwongozo huu unalenga kujenga dhana iliyojumuishia yote, pana na ya msingi kabisa badala ya dhana baguzi, finyu na yenye mipaka.

## 1.2. Uwajibikaji wa kidemokrasia unafanyaje kazi katika utoaji wa huduma za umma?

Tunaweza kusema kuwa kuna uwajibikaji wa kidemokrasia katika utoaji huduma pale ambapo wananchi au wawakilishi wao wanahoji au kutoa mrejesho kuhusu huduma za umma halafu watendaji wa kisiasa na watoa huduma ama wayafanyie kazi maoni hayo au wawajibishwe.

Kutokana na dhana hiyo ya msingi, uwajibikaji unabeba uhusiano kati ya watendaji wa aina mbili:

- **Wawajibikaji** ni maafisa wa kuchaguliwa na wasio wa kuchaguliwa au watoa huduma wa sekta binafsi wenye mamlaka na wajibu wa kufanya kazi yao na kutoa maelezo na kuhalalisha matendo yao—na pia wanaoweza kuwajibishwa kwa matendo yao, mazuri au mabaya.
- **Wadai haki** ni wananchi au taasisi za kisiasa zinazowawakilisha wananchi na zenye haki au mamlaka ya kuangalia/kusimamia

utendaji wa wawajibikaji, kuwajiji na kuwahukumu pamoja na kutoa adhabu inapohitajika.<sup>2</sup>

### Kisanduku cha 1

#### Mifano ya wawajibikaji na wadai haki

Wawajibikaji wanaweza kuwa serikali ya nchi au ofisi ya manisipaa, wizara, ofisi ya uchunguzi wa malalamiko, kamati ya bunge, bunge lenyewe, shirika binafsi, au ofisi yoyote ya umma au binafsi au shirika lililopewa mamlaka ya kutoa huduma. Kwa kawaida mamlaka hayo yanakuwa chini ya zaidi ya mdau mmoja.

Kwa upande mwingine, wananchi ni mfano mzuri zaidi wa wadai haki. Kwa sababu wao ndio wanaowapa mamlaka wawajibikaji na pia mara nyingi wanalipia huduma wanazopata. Mifano mingine ya wadai haki ni vyama vya kisiasa vya upinzani, taasisi ya kuzuia na kupambana na rushwa, kamati ya bunge yenye wajibu wa kusimamia utekelezaji wa sera za serikali, au watendaji mbalimbali wa kisiasa na kijamii wenye mamlaka ya kuwasimamia wale wenye wajibu wa kutoa huduma.

Mara nyingi demokrasia hudhaniwa kuwa inapokuwepo basi na mifumo ya uwajibikaji inakuwa inafanya kazi pia. Kwa uhalisia dhana hii ni changamani zaidi. Aina mbalimbali za mivutano, makundi na mazingira halisi huathiri namna huduma zinavyotolewa na jinsi mfumo wa uwajibikaji unavyofanya kazi. Mara nyingi taratibu hizo huwa hazipo kabisa, hazifai au zinabagua kwa misingi ya utambulisho (kama vile, ubaguzi kwa misingi ya lugha, kabila, dini au jinsia), mwelekeo wa jinsi,<sup>3</sup> umri, kipato, ulemavu au mamlaka.

### Kisanduku cha 2

#### Uwezo wa bunge kama mdai haki

Uwezo na nafasi ya bunge katika kuiwajibisha serikali kuu unategemea kwa mfano, taratibu za ndani za kuwajibishana ndani ya bunge na baina ya bunge, serikali kuu pamoja na mahakama. Sababu nyingine za msingi zinazoweza kuathiri ni ufanisi na uwezo wa kamati katika kupata, kuchambua na kufanyia kazi taarifa, na namna ambavyo kamati husika zimeundwa na wanasiasa wanaojali maendeleo, na maafisa wenye uwezo mkubwa kiutendaji.

**Kisanduku  
cha 3**

**Nafasi ya wananchi kudai uwajibikaji**

Kuna nafasi nyingi ambazo wananchi wanaweza kuzitumia kutoa hoja zao na kudai uwajibikaji wa maafisa, kwa mfano kupitia michakato ya uchaguzi, upitishaji wa wagombea ndani ya vyama, mitandao ya kijamii, maandamano, migomo, mikutano ya hadhara na nyingi nyinginezo. Nafasi hizi na nyinginezo ni majukwaa muhimu kwa kupaza sauti zao, kujenga mifumo itakayokuza uelewa wa wananchi na kuhakikisha majibu yanapatikana.

Mwongozo huu, kwanza unasaidia kutathmini iwapo mifumo ya uwajibikaji kati ya wawajibikaji na wadai haki inafanya kazi vizuri katika mchakato mzima wa sera itakayosaidia utoaji wa huduma za umma, na pili, kubuni hatua ambazo zitasaidia kuboresha mifumo hiyo ya uwajibikaji.

### **1.3. Ni Hatua gani za Sera Zinazohusiana na Uwajibikaji wa Kidemokrasia?**

Utoaji wa huduma kwa umma, kama vile maji safi na salama ya kisima au ya bomba ni hatua ya mwisho katika mchakato changamani unaohusisha wanasiasa, maafisa wa serikali, wananchi au wawakilishi wao, harakati za kijamii, makundi ya watu wenye maslahi ya pamoja na sekta binafsi. Mchakato wa sera ni mrefu unaohusisha watu na ofisi nyingi. Unaweza kuanzia kwenye vipaumbele vilivyowekwa na ukaguzi wa wakala wa ufuatiliaji na ukaguzi, paneli la wahariri, uchambuzi wa kina wa vyombo vya habari kuhusu mpango wa taifa unaosimamiwa na wizara, hadi kufikia kwenye makubaliano kuhusu taratibu na sheria za kusimamia huduma, kwenda kwenye utekelezaji wa sheria hizo katika utoaji wa huduma na matumizi ya huduma hizo. Hivi ndivyo mchakato wa sera ulivyo. Mwongozo huu unajikita katika hatua tatu kuu za mchakato huu:

- **Kupanga ajenda** ni hatua ambayo masuala au kero zinakuwa vipaumbele kwa wananchi, wanasiasa, viongozi au vyombo vingine binafsi au vya kimataifa ambavyo vinatengeneza ajenda ya umma. Vipaumbele vinaweza kuelezwa kupitia kampeni za uchaguzi, mijadala ya umma na mikutano ya kimataifa, vilevile mikutano baina ya maafisa wa serikali na wa sekta binafsi. Katika mazingira halisi, upangaji ajenda unaweza kuathiriwa na ripoti rasmi kutoka vyombo vya usimamizi, kama vile wakala wa serikali wa udhibiti, ofisi ya mchunguzi wa malalamiko, taasisi kuu ya ukaguzi, au kupitia utetezi

wa wanaharakati na makundi ya watu wenye maslahi ya pamoja. Jinsi ambavyo masuala yanakuwa vipaumbele na nani anayapatia msukumo, ni maswali ya msingi kuhusu mamlaka, nguvu na ushawishi.

Mifano ya kupanga ajenda:

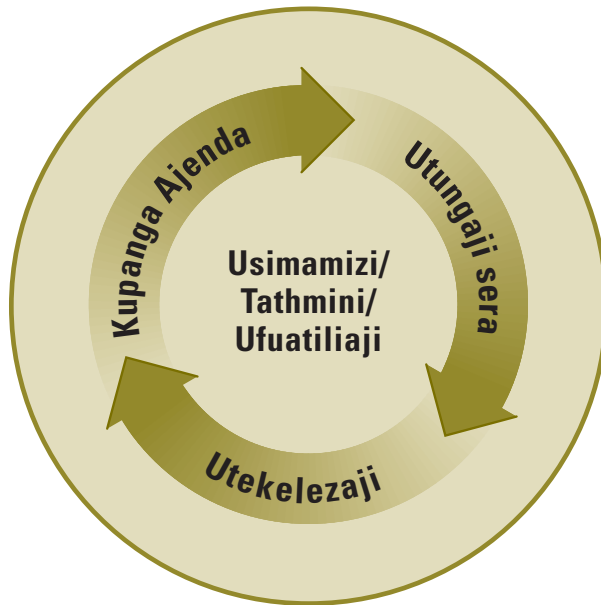
- tathmini za sekta au huduma, mapitio au kaguzi zinazofanywa, kwa mfano, ofisi ya mchunguzi wa malalamiko au kamati za bunge;
  - matukio ya kampeni za uchaguzi kama vile mijadala na uzinduzi wa ilani za vyama;
  - mikutano ya mara kwa mara au mikutano maalum ya vyama vya siasa;
  - vikao vya bajeti au uangalizi wa matumizi ya bajeti pamoja na mijadala husika katika bunge na vikao vya mabaraza ya madiwani katika halmashauri;
  - midahalo, maoni ya wahariri, na ripoti maalum au habari nyinginezo zinazotangazwa na vyombo vya habari;
  - kampeni za wanaharakati wa kijamii na makundi ya watu wenye maslahi ya pamoja;
  - mijadala ya uandaaji wa mpango wa maendeleo wa taifa;
  - mapitio ya kubadilisha katiba;
  - harakati za vyama vya wafanyakazi, jumuiya za wasomi mbalimbali, watoa huduma wa sekta binafsi na taasisi za serikali za mitaa;
  - mashauri katika bunge la taifa na katika mabaraza ya serikali za mitaa;
  - maandamano ya amani pamoja na migomo ya watumiaji wa bidhaa au huduma.
- **Utungaji sera** ni hatua ambapo wawakilishi au viongozi wanapima mapendekezo ya sera ili kuamua mapendekezo ambayo yanaweza kutekelezeka na kuyabadili kuwa sheria. Hatua hii inajumuisha makubaliano baina ya wanasiasa wa vyama tofauti vya kisiasa pamoja na wawakilishi wa makampuni binafsi, mashirika ya kujitolea na yale ya kijamii, wafadhili, na makundi mengine yenye maslahi na matokeo ya sera husika. Hili huwa linahusisha kufikia maafikiano kati ya ufanisi wa vipaumbele, vipaumbele vya kisiasa na mgawanyo wa rasilimalifedha. Kimsingi, utungaji sera unaweza kuchangiwa kwa mawazo pia kutoka katika vyombo vya ufuatiliaji na usimamizi.

Mifano ya utungaji sera:

- mijadala ya wazi na upigaji kura kwa ajili kurekebisha sheria au kutunga sheria mpya, inayofanywa katika vikao vya bunge la taifa au vikao vya mabaraza ya halmashauri;

- hukumu na maamuzi ya mahakama;
  - maamuzi ya serikali na mipango kazi;
  - utetezi wa makundi ya maslahi ya pamoja kwa serikali pamoja na vyombo vingine vya maamuzi;
  - wakala maalum wa serikali anayeandika rasimu za sera za kiseta na vipaumbele; na
  - mipango ya serikali kuu inayopelekwa kuchunguzwa na kujadiliwa na bunge au mabaraza ya serikali za mitaa.
- **Utekelezaji** hufanyika pale serikali inapoagiza wakala wa sekta ya umma au binafsi kutekeleza sera kwa matendo na kwa kutoa huduma husika. Katika hatua hii rasilimali zilizotengwa zinaelekezwa kwenye matumizi yake husika na huduma zinapaswa kutolewa kwa watu. Mifano ya utekelezaji sera ni hii ifuatayo:
    - kupeleka mgao wa bajeti katika ngazi tofauti tofauti za serikali ili kuwezesha utoaji huduma;
    - makubaliano ya huduma itakayotolewa kati ya serikali na watoa huduma wa sekta binafsi;
    - kupanga bei na mifumo ya ukusanyaji malipo na kodi mbalimbali;
    - kuweka mipango ya miundombinu ya huduma na namna ya kufanya kazi;
    - kuweka mifumo ya usambazaji na ugavi, kama vile mifumo ya maji, umeme, gesi au chakula;
    - manunuzi ya serikali ya bidhaa na huduma, kama vile madawa, vitabu vya shule, magari au matengenezo;
    - taratibu za kuajiri wafanyakazi, kama vile kupima maarifa/sifa za kuajiri waalimu, sheria za uajiri na mifumo ya ulipaji mishahara
    - huduma kwa watumiaji na mifumo ya utoaji maoni kuhusu ubora wa huduma;
    - huduma bora ya afya, usalama, kutokuwepo ubaguzi, rushwa pamoja na utunzaji wa mazingira;
    - maafisa wa serikali wanaoshughulikia maombi ya hati-miliki kutoka kwa watu mbalimbali;
    - Maafisa kilimo kutoa ushauri wa bure kwa vyama vya wakulima.

## Kielelezo cha 1. Mchakato wa sera



Mchakato wa usimamizi, ufuatiliaji na tathmini unaleta malalamiko katika mijadala ya umma, na hivyo ili kuziba pengo katika mchakato wa sera katika kupanga ajenda: kwanza, malalamiko yanabadilika kuwa vipaumbele, na kisha machaguo ya kisiasa yanaweza kufanywa na utekelezaji wa sera unaweza kufuatia. Baada ya mapitio, ukaguzi au tathmini katika mzunguko wa sera, matokeo, mijadala na marekebisho vinajumuishwa katika awamu mpya ya kupanga agenda. Usimamizi, ufuatiliaji na tathmini ya utoaji wa huduma vinaweza kuanzia juu kushuka chini, kupitia mamlaka za ufuatiliaji kama vile taasisi kuu za

ukaguzi au kuanzia chini kwenda juu, kupitia wanaume na wanawake wanaotumia au kupokea huduma, wakitoa malalamiko yao kwa pamoja. Usimamizi unaonekana kuwa na ufanisi zaidi endapo ufuatiliaji kutoka juu kwenda chini na ule wa kutoka chini-kwenda juu unapougana kwa pamoja. Usimamizi unawawezesha wabunge, vyama vya siasa, wakaguzi wa serikali, taasisi kuu za ukaguzi, na viongozi wa umma na watoa huduma wa serikali na wa sekta binafsi kutathmini tena huduma, kubainisha kero mpya, kuchagua sera za baadaye na kuboresha utekelezaji wake.

Kinadharia, utekelezaji lazima ufuatiliwe kwa karibu ili kupata mrejesho juu ya maendeleo, matatizo, na ufanisi wa utendaji kazi. Vyombo vya udhibiti vya serikali, kama vile idara ya serikali ya ukaguzi wa shule za msingi na sekondari, zinaweza kufanya kazi nzuri ya kufuatilia uzingatiaji wa viwango, kanuni na sera ilimradi ziwe na nafasi na uwezo wa kufanya kazi hizo.



**Kisanduku  
cha 4**

**Mfano halisi wa Usimamizi**

Usafi wa mazingira nchini Ghana ni mfano mzuri wa namna ambavyo usimamizi unaweza kubainisha matatizo ya utoaji huduma katika uhalisia. Utafiti unaonesha masuala yaliyolengwa kufanyiwa mageuzi na usimamizi wa jamii kuboresha vyoo vya umma: wanasiasa wa maeneo hayo walitumia mikataba ya kusimamia vyoo kama takrima kwa washirika wao. Hali hii ya vyoo vya umma kugeuzwa kuwa mradi wa kujiingizia kipato kwa wanasiasa, pamoja na kukosekana kwa nidhamu ya urasimu kulisababisha kukosekana kwa huduma ya vyoo safi na salama, licha ya kuwepo mipango na sera za serikali. Aidha, ufuatiliaji haukuwezekana kwa sababu Idara ya Usimamizi wa Taka pamoja na mabwana afya hawakuweza kuwajibikisha wasimamizi wa vyoo vya umma. Wanasiasa wa maeneo husika walilindwa sana na mfumo uliokuwepo (Ayee na Crook 2003).

### **1.4. Kanuni za Uwajibikaji wa Kidemokrasia ni Zipi?**

Uwajibikaji wa kidemokrasia umejikita kwenye kanuni tatu ambazo zinawawezesha wananchi na wawakilishi wao—wadai haki—kuwajibikisha maafisa wa umma na sekta binafsi wenye wajibu wa kutoa huduma, ambao kwa maneno mengine, wanaitwa ‘wawajibikaji’. Kanuni hizo tatu ni uwajibikaji, usikivu, na utekelezaji.

Kanuni hizo zitawasaidia wathamini kubainisha mazingira yaliyopo au kama yanaweza kuboresha zaidi mahusiano ya kiuwajibikaji. Kama ilivyoielezwa, wathamini ni lazima wathibitishie kama kanuni zinafuatwa katika mwingiliano halisi wa kikazi kati ya wawajibikaji na wadai haki.

**Uwajibikaji** unapima kiwango ambacho serikali inatekeleza majukumu yake katika kuelezea na kuhlalisha maamuzi yake kwa umma. Ufanisi mkubwa wa uwajibikaji unaanishwa kwa namna ambavyo wadai haki wanaelezea mahitaji yao, lakini pia unahusiana na nafasi, uwezo na utayari wa maafisa kuwajibika kwa matendo yao. Kwa mfano, sheria za uchaguzi (kanuni za uchaguzi au za wilaya) au sheria za mashirika za kuajiri, kusimamia na kuwafukuza kazi watumishi wa umma ambao ni wa kuchaguliwa na wasio wa kuchaguliwa, kila mmoja anapaswa kuwajibika.

**Usikivu** unahusiana na ama maafisa wa serikali wanapanga muda wa kukusanya maoni ya wananchi au wawakilishi wao kabla sera au sheria haijapitishwa rasmi, ili maudhui ya maamuzi hayo yatokane na maoni yao na matakwa ya wananchi au kanuni za haki za binadamu (International IDEA 2008: 24). Kwa kiasi kikubwa, motisha ya kisiasa kwa serikali kuwa sikivu kwa wananchi inategemea na mfumo wa vyama, sheria za uchaguzi, pamoja na taratibu nyingine za kitaasisi. Motisha pia inaweza kuathiriwa na upatikanaji wa nyenzo za kiteknolojia, rasilimali watu au fedha. Usikivu pia unaweza kujionesha kupitia mwingiliano usio rasmi baina ya wawajibikaji na wadai haki, kama vile tafiti za kitaifa za maoni, mikutano ya siri, kampeni za utetezi au maandamano.

#### Kisanduku cha 5

#### Katika mahusiano halisi ya uwajibikaji wa kidemokrasia, wawajibikaji:

- wanawajibika, wanafafanua na kuelezea uhalali wa utendaji wao;
- ni wasikivu, wanaingiza maoni na mapendekezo ya wananchi kuhusu sera katika maamuzi yao; na
- wanawajibishwa kwa namna inayotekelezeka.

**Utekelezaji** ni kuhusiana na matokeo rasmi au yasiyo rasmi ambayo wawajibikaji wanaweza kukumbana nayo na kulazimika kuwajibika kutokana na matendo yao. Uwezekano wa kutoa adhabu na tuzo unachangia kuboresha uwajibikaji. Adhabu au tuzo hizo zinaweza kuwa zimeainishwa kisheria au zikakubalika isivyo rasmi kutumika kutokana na mazoea. Baadhi ya wadai haki wanaweza kuwa na mamlaka ya kutekeleza adhabu au tuzo hizo, kama ilivyo, taasisi kuu za ukaguzi wa hesabu ambazo zina mamlaka ya kisheria na kiutawala katika kutoa hukumu, kamati za bunge zina mamlaka ya kuagiza kufanya mabadiliko katika sera, au mahakama yenye mamlaka ya kubatilisha mchakato wa uchaguzi uliotawaliwa na ulaghai na udanganyifu. Wadai haki wasio na mamlaka rasmi ya kutekeleza hukumu (kama vile makundi ya wananchi, kamati za bunge zisizo na mamlaka ya kuhoji zaidi, au ofisi ya malalamiko katika baadhi ya nchi) wanapaswa kushirikiana na taasisi zilizopewa mamlaka kushinikiza utekelezaji. Uwezo wa kifedha na uhuru wa kisiasa wa taasisi hizo vinaathiri uwezekano wa kutekeleza jukumu hili.

**Kisanduku  
cha 6**

**Mfano mzuri wa mahusiano ya uwajibikaji wa kidemokrasia, wadai haki:**

- wanapata taarifa kuhusu utendaji wa wawajibikaji;
- wanawahoji wawajibikaji;
- wana nafasi ya kutoa mawazo kuhusu sera; na
- wanatoa adhabu au tuzo kwa wawajibikaji kutokana na utendaji wao.

Ushiriki na uwazi unaweza kuchangia kufanikisha kanuni hizi tatu za demokrasia. Ushiriki unahusu haki ya wananchi kushirikiana, kukusanyika, kutoa maoni na kuwa na sauti katika mchakato wa sera. Uwazi ni upatikanaji wa taarifa sahihi, zilizo wazi, na zinazopatikana kwa urahisi kuhusu utendaji, mpango, usimamizi na ahadi kati ya serikali na wananchi au kati ya wakala mmoja wa serikali na mwingine.

Unapotathmini kanuni hizi na jinsi zinavyohusiana na taratibu za uwajibikaji, ni lazima kuchunguza iwapo misingi hii inatumika kwa usawa, au makundi fulani katika jamii yanatengwa au kubaguliwa. Pia, motisha ya kisiasa kwa wanasiasa na kushindwa kwa mifumo ya siasa kuwakilisha wananchi ni mambo muhimu ya kuzingatia. Kwa mfano, je wanawake wana uwezo na nafasi sawa kama wanaume katika kupata majibu kutoka kwa wawajibikaji? Je, viongozi wa serikali ni wasikivu kwa wananchi masikini kama ilivyo kwa matajiri?

**Kisanduku  
cha 7**

**Kupunguza utoro wa walimu katika shule za msingi nchini Ghana**

‘Katika nchi ambayo inatumia asimia 80 ya bajeti yake ya elimu kuwalipa walimu mishahara, utoro wa waalimu unaweza kusababisha matumizi mabaya ya pesa za umma katika elimu. Japo ilikuwa inajulikana wazi kabisa kuwa waalimu muda mwingi wamekuwa hawaingii darasani nchini Ghana, Kituo cha Maendeleo ya Kidemokrasia nchini Ghana (CDD-Ghana) kiliamua kupima kiwango cha utoro katika shule za msingi na kuangalia kwa karibu zaidi mienendo, sababu na ufumbuzi wa tatizo hili sugu’.

‘Mwanzoni mwa mwaka 2008 timu ya watafiti kutoka CDD-Ghana, ilianza kutembelea mara kwa mara shule 30 za msingi ili kuchunguza matukio ya utoro wa walimu katika shule hizo. Katika

**Kisanduku  
cha 7 [inaend]**

ziara yao ya kwanza kwa kila shule walikusanya taarifa za kiidadi na zile za ubora kuhusu walimu na shule, pia kuhusu umbali kutoka ilipo shule na vituo vya afya au benki. Kisha walifanya ziara nyingine zisizopungua mbili [...] ili kuhakiki uwepo wa walimu kwa kutumia orodha waliyopewa na uongozi wa elimu wa wilaya husika. Mwishoni, timu ya CDD-Ghana waliendesha majadiliano katika vikundi vya mjadala [...] jumuiya za wazazi na walimu pamoja na kamati za uongozi wa shule ili kuthibitisha [...] sababu za utoro, na iwapo ufuatiliaji ulifanyika au adhabu zilitolewa’.

‘[...] CDD-Ghana iligundua kuwa asilimia 47 ya walimu walikuwa watoro angalau katika moja ya ziara, na wastani wa kiwango cha utoro kwa walimu 192 waliochukuliwa kama sampuli walikuwa ni asilimia 27. [...] Ingawa sababu za utoro zilizotolewa mara nyingi zilikuwa ni ugonjwa na kuhitaji kufanyiwa uchunguzi wa afya, sababu nyingine iliyotolewa mara nyingi ilikuwa ni “Kuhudhuria vipindi vya mafunzo yanayotolewa mbali na shule yao” [siku ya Ijumaa]. [...] Programu za mafunzo ya elimu masafa, zinazoendeshwa na vyuo vikuu nchini kote, zilikuwa zinafanyika mwishoni mwa wiki kuanzia siku ya Ijumaa baada ya kumalizika vipindi katika shule za msingi na sekondari. Hata hivyo, ili kuhudhuria programu hizo ilivalazimu walimu walioteuliwa waliopo mbali na chuo kikuu husika kuacha vipindi vyao shuleni ili wawahi vipindi vyao vya mafunzo ya elimu masafa’.

CDD-Ghana ilitoa taarifa za utafiti huu kwa maandishi wa habari na kupokelewa kwa shauku. Makala kuhusu matokeo ya utafiti yalichapishwa katika magazeti sita. CDD-Ghana ikapendekeza kwa maafisa wa serikali, akiwemo mkurugenzi wa elimu ya msingi katika kituo cha huduma ya elimu nchini Ghana (GES), kwamba ratiba ya mafunzo ya elimu masafa kwa walimu irekebishwe ili isiingiliane tena na muda wao kufundisha vipindi katika shule za msingi. Pendekezo hili liliishawishi GES kurekebisha programu ya mafunzo kwa waalimu. CDD-Ghana ilielezea tatizo kwa namna ambayo ilisababisha wawajibikaji kutilia maanani mawazo ya umma, na wakati uo huo CDD-Ghana ilipendekeza ufumbuzi ambao ulikuwa unatekelezeka kwa urahisi.

*Chanzo: Heck na Tolmie 2012: 22–24 22-24*

# Sura ya 2

Mfumo wa  
Tathmini

# Mfumo wa Tathmini

---

Mfumo wa tathmini umebuniwa ili kuwezesha kutambua hatua za kivitendo zinazolenga kuboresha uwajibikaji wa kidemokrasia katika utoaji wa huduma. Kwa umahususi, umelenga kuonesha uhusiano baina ya kanuni za kidemokrasia na mchakato wa sera. Mfumo huu unachunguza iwapo kanuni za kidemokrasia zinatumiwa ipasavyo. Ni mbinu iliyolenga utendaji zaidi kwa sababu matumizi yake yanawawezesha watumiaji wa mfumo kufanya maboresho katika maeneo ambayo kuna mapungufu ya uwajibikaji. Mfumo huu unazingatia sana tafiti, uzoefu mkubwa kutoka kwa watendaji mbalimbali, pamoja na matumizi ya tathmini ya Hali ya Demokrasia ya International IDEA na Hali ya Demokrasia kwa Jamii Husika (International IDEA 2008 na International IDEA 2013b).

## 2.1. Mantiki ya Mfumo

Wazo kuu la mfumo wa tathmini ni kwamba kupitia kuhamasisha uwajibikaji katika utoaji wa huduma katika ngazi mbalimbali za serikali, siyo tu kwamba demokrasia itahalalishwa na kuchochewa, bali kiwango cha huduma zinazotolewa nacho pia kitaendelea kuboreka, na hivyo kuboresha maisha ya wanaume, wanawake, wavulana na wasichana, hususani wale ambao wanaishi katika umasikini. Kiuhalisia, siasa haziendi kwa utaratibu kama inavyodhaniwa kinadharia, na huenda si wanasiasa wala wananchi ambao wana nafasi, uwezo au motisha ya kujipanga na kuleta mabadiliko yenye manufaa. Hata hivyo, uhalisia huo haupaswi kukwamisha jitihada za tathmini; badala yake unaweza kudhibiti matarajio na kuimarisha mbinu kuhusiana na jinsi ya kuendesha tathmini na namna ya kutumia matokeo.

Kwa kupata na kuchambua taarifa, watumiaji wa mfumo huu wanaweza kutathmini mahusiano ya uwajibikaji wa kidemokrasia

katika matatizo ya huduma katika mchakato mzima wa sera na kuja na hatua zinazotakiwa ili kuboresha hali ya mambo. Katika kutathmini mahusiano, utendaji rasmi na ule usio rasmi vyote lazima viangaliwe katika mizani ya misingi iliyotajwa awali (tazama Sehemu ya 1.4). Kwa mfano, sera zinaweza kuelezea vipaumbele vilivyowekwa katika haki ya watoto ya kupata elimu, haki ya wanawake ya afya ya uzazi na jinsia, au upatikanaji wa maji safi ya kunywa; hata hivyo, kiuhalisia, matatizo kama mgawanyo mbaya wa fedha, ufujaji wa fedha katika ngazi za matumizi pamoja na usambazaji wa huduma usiokuwa na usawa, vinamaanisha ukosefu wa uwajibikaji katika utoaji wa huduma. Mwishowe, watoto wanaweza kupata elimu ya kiwango duni, wanawake wanaweza kukosa huduma za afya ya uzazi na jinsia, na maji safi ya kunywa yanaweza kukosekana.

## 2.2. Mawanda ya Mfumo huu ni Yapi?

Mfumo huu unalenga kiwango au namna ambavyo maafisa wa serikali au watoa huduma wengine wanaweza kuwajibishwa kupitia njia za kidemokrasia. Hii inamaanisha kwamba wathamini wanaweza kushauri juu ya hatua za kuchukua ili kuboresha uwajibikaji. Kwa hivyo, mbinu za uchambuzi zilizomo katika mfumo huu zinaweza kutumika moja kwa moja au baada ya kurekebisha ili zifae kutathmini kwa mapana viwango vya huduma za umma bila kujali aina au muundo wa huduma husika. Kuna umuhimu mkubwa wa kutazama mbali zaidi ya taratibu rasmi, na badala yake kuzingatia juu ya namna ambayo huduma zinatolewa katika uhalisia na kwanini matatizo yaendeleo kutoshughulikiwa hata baada ya matatizo kufahamika kwa wawajibikaji pamoja na wadai haki. Wathamini hawapaswi tu kuchambua watendaji wa kisiasa na taratibu rasmi za maamuzi ya kisiasa, bali pia masuala mapana kama miundo ya madaraka na mahusiano katika jamii; uwezo na nafasi ya wanaharakati katika kuhamasishana na kushiriki kwa pamoja; na sababu za kihistoria zinazoweza kuelezea mazingira halisi.

Kwa mfano, utafiti unaonesha kuwa utoaji huduma unaweza kudhoofishwa pale ambapo jamii zimegawanyika kutokana na kukosa umoja au kutengana. Katika mazingira hayo viongozi wasio na mwelekeo wa sera huweza kushinda uchaguzi na kutwaa madaraka kwa kupitia mikakati iliyojikita katika sifa binafsi au utambulisho wa mtu (Wild et al. 2012).

Aidha, matatizo katika utoaji wa huduma yanawezakuhusiana na sera, mamlaka na mipango inayoingiliana au inayokinzana ndani ya sekta au

baina ya sekta moja na nyingine, vilevile kuwa na sera kubwa maarufu zilizokosa mipango ya utekelezaji na fedha kwa ajili ya kuitekeleza. Mfano mzuri kama huo umetolewa katika kisanduku na 8.

### Kisanduku cha 8

#### Vikwazo katika Uwajibikaji wa Kidemokrasia

Mwaka 2002, programu ya mageuzi ya sekta ya maji nchini Kenya iliweka utaratibu wa pamoja kwa mashrika mbalimbali ya umma, makampuni au mashirika yanayomilikiwa au kudhibitiwa kabisa au kwa sehemu na serikali. Uratibu wa pamoja ulijumuisha angalau wizara 10. Aidha, upelekaji madaraka majimboni (ugatuzi) uliongeza idadi ya mamlaka huru katika maeneo hayo. Kuenea huko kwa watendaji lukuki kulikoambatana na ujio wa fedha nyingi za wahisani kwa kiasi kikubwa uliongeza fursa za rushwa. Katika mazingira ya utaratibu tata wa majukumu, wananchi wanaweza kuwa na wakati mgumu kuwawajibisha wawakilishi wao waliowachagua kwa kukosa maji ya kunywa (Rampa na Piñol Puig 2011).

### 2.3. Mfumo huu wa Tathmini una Sifa gani?

Mfumo huu haujikiti tu katika kutambua matatizo au mapungufu katika uwajibikaji bali pia unajikita katika namna ya kuyatatua matatizo hayo. Ili kuweza kubuni hatua zinazoweza kuleta mabadiliko, mfumo huu wa tathmini unahitaji kuwa na sifa zinazowezesha mchakato unaoendeshwa na jamii husika kufanyika. Kwa umahususi zaidi mfumo huu umeundwa ili uweze:

- kuwa mahususi kwa huduma, kwa vile unalenga huduma maalum na namna ambavyo mifumo ya uwajibikaji wa kidemokrasia inafanya kazi katika huduma hizo;
- kujikita kwenye tatizo, kwa vile unahitaji utambuizi wa matatizo mahususi katika hatua mahususi katika mchakato wa sera, ambayo baadaye hufanyiwa tathmini;
- kulenga katika utendaji, kwa sababu unataka kuweka misingi kwa ajili ya kuboresha mipangilio ya uwajibikaji katika mlolongo wa hatua za sera, hivyo basi, kuweka njia za kurekebisha pale ambapo watoa huduma wameshindwa kutimiza majukumu yao; na
- kujumuisha wengi, kwa vile uko wazi kwa ajili ya kuwaunganisha watendaji mbalimbali wa kisiasa na wadau wengine katika uchambuzi wa uwajibikaji katika utoaji wa huduma za umma.



## **Kielelezo cha 2. Mfumo wa Tathmini ya Msingi**

Kanuni	Mfumo wa Tathmini ya Msingi		
	Kupanga Ajenda	Utungaji sera	Utekelezaji
<b>Uwajibikaji</b>	[Mwajibikaji] anawajibika kiasi gani kwa [mdai haki] katika [jukumu la kupanga ajenda]?	[Mwajibikaji] anawajibika kiasi gani kwa [mdai haki] katika [jukumu la kutunga sera]?	[Mwajibikaji] anawajibika kiasi gani kwa [mdai haki] katika [jukumu la utekelezaji]?
<b>Usikivu</b>	[Mwajibikaji] ni msikivu kiasi gani kwa [mdai haki] katika [jukumu la kupanga ajenda]?	[Mwajibikaji] ni msikivu kiasi gani kwa [mdai haki] katika [jukumu la kutunga sera]?	[Mwajibikaji] ni msikivu kiasi gani kwa [mdai haki] katika [jukumu la utekelezaji]?
<b>Ushurutishaji</b>	Ni kwa kiasi gani [mdai haki] anaweza kuchochea utekelezaji wa hukumu kwa [mwajibikaji] juu ya [jukumu la kupanga ajenda]?	Ni kwa kiasi gani [mdai haki] anaweza kuchochea utekelezaji wa hukumu kwa [mwajibikaji] juu ya [jukumu la kutunga sera]?	Ni kwa kiasi gani [mdai haki] anaweza kuchochea utekelezaji wa hukumu kwa [mwajibikaji] juu ya [jukumu la utekelezaji]?



# Sura ya 3

Mchakato, Hatua  
Muhimu na Mtiririko  
wa Kazi ya Tathmini

# Mchakato, Hatua Muhimu na Mtiririko wa Kazi ya Tathmini

## 3.1. Kujiandaa

Hebu tufikirie kundi la wanawake na wanaume wanaofanyakazi kwenye asasi ya kijamii iliyo ndani ya makazi yasiyo rasmi. Wanataka kujua zaidi kuhusu matatizo ya utoaji wa huduma za umma kwenye maeneo yao, wanataka kuelewa namna ambavyo fursa iliyopo inaweza kuwasaidia kutoa mchango wa kuleta mabadiliko na kujifunza namna ya kutetea mabadiliko hayo. Au, tunaweza kufikiri mfano mwingine ambapo afisa wa manispaa anajaribu kuboresha njia za mawasiliano kwa ajili ya wananchi kutoa mrejesho wa huduma zitolewazo na manispaa. Makundi haya yanaweza kuitwa ‘waanzilishi’.

Siku zote *waanzilishi* wanakerwa na hali mbaya ya huduma, mfano kukosekana kwa usimamizi wa taka-ngumu katika makazi yasiyo rasmi au ubora duni wa elimu na wanataka kuboresha utoaji wa huduma kwa kuanzisha njia za mawasiliano au kutoa fursa kwa wananchi kuelezea kero zao. Kwa sababu kero zao zinatokana na kufahamu hali ya utoaji wa huduma, wanakuwa katika nafasi nzuri zaidi ya kuwakutanisha wadau mbalimbali ili kuendesha zoezi la tathmini. Mwongozo huu utawataja wawezeshaji hao kama timu ya tahmini.

*Waanzilishi* inabidi wawe katika nafasi nzuri ya kukuza ushirikiano baina ya wathamini na wale wenye nguvu ya kuweka msukumo wa kufanyika mageuzi katika huduma, kama vile, viongozi wa kuchaguliwa na wasio wa kuchaguliwa wa serikali kuu na serikali za mitaa, wanasiasa wa kada mbalimbali za siasa, vyombo vya usimamizi, watoa huduma, n.k. Watendaji hawa wenye ushawishi wana nafasi muhimu katika mchakato wa tathmini wakiwa kama sehemu ya kikundi cha washauri.

Mabadiliko yatatokea siyo tu kwa kufanya tathmini bali pia kutokana na kuchangamana kwa waanzilishi, timu ya tathmini, na kikundi cha

### **Kielelezo cha 3. Mchakato wa tathmini**

#### **Kujiandaa**

- Jinsi ya kupanga malengo ya tathmini?
- Jinsi ya kuunda timu ya tathmini?
- Jinsi ya kupanga na kuweka bajeti?

#### **Kupata nguvu**

- Jinsi ya kuunda kikuundi cha washauri?
- Jinsi ya kuhakikisha kuna ushawishi?

#### **Kujikita kwenye lengo**

- Jinsi ya kupanga mchakato wa sera?
- Jinsi ya kujikita kwenye matatizo?
- Jinsi ya kufuatilia mahusiano ya uwajibikaji?

#### **Kupata majibu**

- Jinsi ya kutengeneza dodoso lako mwenyewe?
- Jinsi ya kukusanya taarifa?

#### **Kupata matokeo**

- Jinsi ya kuchambua matokeo ya tathmini?
- Jinsi ya kupata matokeo na kuweka mahatimisho?
- Jinsi ya kuandika mapendekezo?

#### **Uwasilishaji sahihi wa matokeo**

- Jinsi ya kutoa matokeo na mapendekezo?
- Jinsi ya kuthibitisha matokeo na mapendekezo?

#### **Kupata ushawishi**

- Jinsi ya kuimarisha mkakati wa mawasiliano?
- Uzinduzi
- Sababu na jinsi ya kushirikiana na vyombo vya habari kuhamasisha uwajibikaji?

#### **Kutekeleza mabadiliko**

- Jinsi ya kufanya midahalo inayolenga hatua za kiutendaji?
- Kuanzisha uhusiano

Mchakato wa tathmini umegawanywa katika hatua kuu tisa, kila hatua pia imegawanyika tena katika hatua ndogondogo zinazoweza mpango madhubuti, utekelezaji na usimamizi. Hatua ya

‘Mafunzo’ haionekani katika mchoro unaoonesha mtiririko wa hatua hapo juu kwa sababu ni zoezi la ndani linalofuatia kusambazwa kwa matokeo ya tathmini.

washauri katika mchakato mzima wa tathmini. Nafasi na fursa za kutafakari kwa pamoja kero juu ya utoaji wa huduma na namna ya kufikia maboresho kutaongeza uelewa wa pamoja baina ya wathamini, kikundi cha washauri, watoa huduma wa serikali na wale wa sekta binafsi na wadau wengine. Hii inaweka msingi wa mabadiliko.

### 3.1.1 Jinsi ya kuweka Malengo kwa ajili ya Tathmini

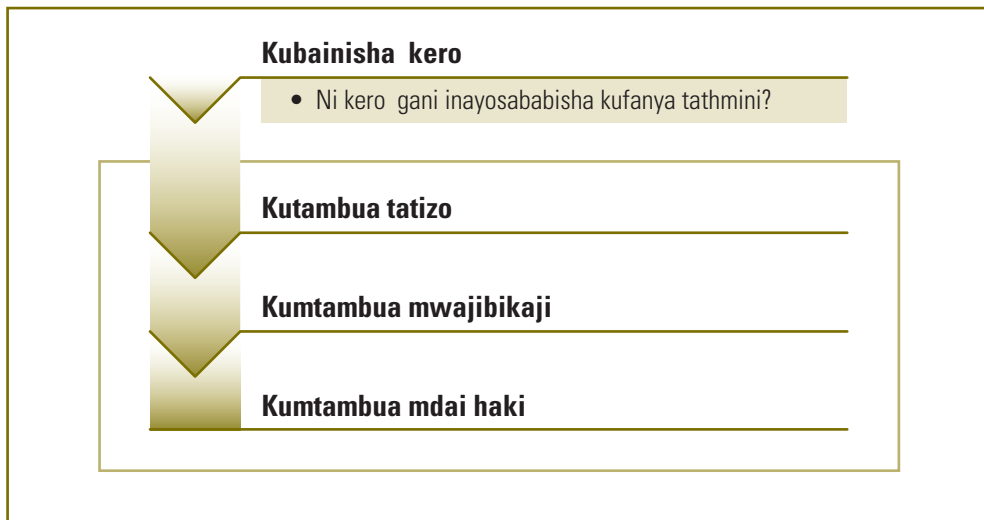
Hatua inayofuata ya tathmini yoyote ni kuweka malengo. Swali la msingi linalohitaji jibu ni kwanini tathmini inahitajika? Mapendekezo yatamlenga nani? Mapendekezo yanatolewa wakati gani na kwa jinsi gani? Waanzilishi wanaweza kufanya mashauriano ya awali ili kujibu maswali yafuatayo:

- Ni kero zipi zinazosumbua sana katika utoaji wa huduma za umma?
- Ni watendaji gani waliopo kwenye nafasi nzuri zaidi ya kunufaika na tathmini na kuyatumia matokeo kwa pamoja?
- Ni kwa namna gani tathmini ya uwajibikaji wa kidemokrasia inaweza kuwasaidia viongozi au maafisa kutekeleza majukumu yao kwa ufanisi zaidi?
- Ni kwa namna gani tathmini inawapa uwezo wadau haki wa kuwawajibisha maafisa wa serikali?
- Njia gani zitafaa zaidi katika kuwasilisha matokeo ya tathmini na mapendekezo yake?
- Ni wakati gani utakaofaa zaidi kutetea mapendekezo ya mabadiliko?

*Kutoka katika ujumla kwenda umahususi, kutoka utambuzi wa kero hadi utambuzi wa matatizo*

*Waanzilishi* sasa watakuwa na picha kuhusu mada wanazopaswa kuzishughulikia na msukumo wa kufanya tathmini. Kipi kibioreshwe? Kipi hakifanyi kazi? Nini kinakosekana? Kwa ujumla, kero hizo zinaashiria utendaji mbovu katika utoaji wa huduma za umma, mfano kukosekana kwa maji safi ya kunywa katika makazi yasiyo rasmi, au kushindwa kukusanya taka-ngumu katika maeneo ya miji midogo, au wanafunzi wa shule za serikali kupata matokeo mabaya ya mitihani.

#### **Kielelezo cha 4. Kutoka katika ujumla kwenda umahususi**



#### **Kisanduku cha 9**

#### **Kero na tatizo**

Kero ni kile kitu ambacho watumiaji wa huduma wanakiona kuwa kibaya au hakifanyi kazi ipasavyo katika huduma husika, wakati tatizo ni jambo linalosababisha kero hiyo, yaani kitu kinachosababisha athari inayoonekana. Kwa mfano, wakazi wa mtaa fulani katika jiji kubwa wanaweza kuwa wanakerwa na ubora duni wa maji yanayotoka kwenye mabomba yao. Hii itakuwa ni kero yao. Matatizo yanayosababisha kero hii huenda ikawa ni kukosekana kwa ukarabati wa mabomba ya maji, ambako ama hakujapangiwa programu wala bajeti ya kufanyia ukarabati huo kwa miongo kadhaa. Uwajibikaji kwa matatizo kama hayo - nani anawajibika kutatua tatizo - na anawajibika kwa nani – huku ndipo zoezi hili litakapojikita.

#### **3.1.2 Jinsi ya Kuunda Timu ya Tathmini**

Ingawa jukumu la waanzilishi ni muhimu zaidi katika kuanzisha mchakato wenyewe, tathmini itafanywa na timu ya wathamini. Timu hii itaratibu na kusimamia kazi zote za kiutendaji, kuendesha zoezi la utafiti na kuongoza mchakato kuelekea kuleta mabadiliko yanayotakiwa. Timu hii inapaswa ijumuishe washiriki waliothibika kutokuwa na upendeleo, wenye uwezo wa kitafiti, wenye utaalumu

katika huduma husika na ujuzi wa mawasiliano. Timu yenye mafanikio mara nyingi ni ile inayowaleta pamoja watu wenye taaluma tofauti tofauti, na wenye historia na jinsia tofauti.

### *Timu ya wataalamu mbalimbali*

Waanzilishi wanatakiwa kulenga kujenga timu ya wataalamu wenye utalaamu wa aina tofauti tofauti. Timu inapaswa kuwa na watu wenye ujuzi muhimu wa aina tofauti tofauti kadri inavyowezekana, ili washiriki wasaidiane wao kwa wao na wasaidie kufanikiwa kwa mchakato wa tathmini. Timu yenye watu wenye utalaamu tofauti tofauti itakuwa na mawazo mapana zaidi katika suala linalochunguzwa, na pia watatoa dira ya kina ya masuala mbalimbali na hivyo, mada au wazo nyeti halitapuuzwa.

### *Jinsi ya Kujiipanga Kufanya Kazi kwa Pamoja*

Muundo wa timu ya tathmini unapaswa kuamuliwa na *waanzilishi* pamoja na timu yenyewe. Timu ya tathmini inatakiwa kufanya jitihada ili kutumia rasilimali zilizopo, yaani rasilimali watu na vitu kwa ufanisi na tija kubwa. Matendo yao yote yanapaswa kulenga kufikia malengo ya tathmini. Katika kutimiza wajibu wake wa kusimamia mchakato na kufanya utafiti, timu ya tathmini inapaswa kugawanya kazi na majukumu kwa washiriki wake kulingana na ujuzi wao. Ili kuepusha kutoelewana na kuweza kunufaika na washiriki wenye umoja, ujuzi na uwezo tofauti, makubaliano ya wazi ya usimamizi inabidi yafanywe mwanzoni kabisa mwa mchakato.

Ni muhimu kwa timu ya tathmini kudumisha mawasiliano mazuri kati ya waanzilishi, kikundi cha washauri (Tazama Sehemu ya 3.2.1.) na washiriki wenyewe. Ni lazima timu ihakikishe kuwa muda unapatikana wa timu kukutana mara kwa mara ili kubadilishana taarifa. Aidha, katika kila hatua muhimu ya mchakato ni lazima washiriki wengine wa tathmini wapewe taarifa; kuhakikisha taarifa zinatolewa kwa watendaji wote wanaoshiriki mchakato kutasaidia kufikia malengo ya pamoja.

### *Kuendelea Kujifunza na Ufuatiliaji*

Timu ya tathmini inapaswa kuhakikisha kuwa kujifunza na ufuatiliaji vinafanyika katika mchakato mzima wa tathmini:



mchakato unapaswa kuwa shirikishi, na pia urushusu washiriki wote kufuatilia maendeleo na kubainisha marekebisho yoyote yanayohitajika. Kimsingi, kila hatua muhimu inayofikiwa ni lazima kuwe na tafakari ya pamoja kwa wanatimu kujadili kipi kilikwenda vizuri na kipi kinahitaji maboresho ili kufuatilia na kurekodi mambo ya kujifunza kwa ujumla wake. Mwongozo zaidi juu ya namna ya kujifunza kutokana na tathmini umetolewa Sehemu ya 3.9.

### **3.1.3 Jinsi ya Kupanga na Kuweka Bajeti**

Upatikanaji wa taarifa unaweza kuchukua muda mwingi na gharama kubwa, kama ilivyo katika kazi za mawasiliano na utetezi. Kabla ya kuanza tathmini, waanzilishi na watathmini ni lazima wakubaliane juu ya mpango kazi unaojumuishia hatua muhimu za kiutendaji, mbinu za mawasiliano, ratiba ya utekelezaji na makisio ya bajeti. Kiasi cha rasilimali zilizopo kitaathiri ukubwa wa tathmini inayotarajiwa. Maelezo ya bajeti yanapaswa kuhusisha makisio ya gharama za:

- rasilimali watu katika timu ya tathmini;
- safari za mafunzo/maeneo ya utafiti;
- huduma za ushauri, ikiwemo gharama za mikutano, inapobidi; na
- mawasiliano.

Timu za tathmini zinapaswa kupanga mchakato kulingana na vitu na rasilimali watu iliyopo. Ili kuhakikisha kuna ufanisi, timu za tathmini zinaweza kujifunza kwa kusoma taarifa zinazopatikana, kwa mfano, ripoti za utafiti zilizoandikwa za nchi husika, takwimu zinazotolewa na mashirika ya serikali, ripoti za nchi husika zilitolewa na mashirika ya kimataifa, au tafiti za maoni zinazofanywa na wanataaluma wa ndani na jumuiya ya washauri mabingwa. Kisha timu inaweza kujikita zaidi kwenye maeneo muhimu ambayo hayajafanyiwa kazi lakini yana umuhimu wa kufuatiliwa.

#### ***Visababishi vya gharama***

Ili kukamilisha mpango kazi pamoja na bajeti, ni lazima waanzilishi na timu ya tathmini waainishe mambo yanayoweza kuongeza gharama au kuchelewesha mchakato, kama vile:

- Kutegemea zaidi wataalamu-washauri ambao ni aghali sana;

- Safari za mafunzo nyingi zaidi, tafiti pana au zinazowafikia watu wengi
- Kutokubaliana ndani ya timu ya tathmini au kati ya timu ya tathmini na kikundi cha ushauri ambako kunachelewesha kazi; na
- aina yoyote ya rushwa.

Waanzilishi na watathmini wana nafasi nzuri ya kuweza kutambua matatizo mapema na kubadilisha mikakati yao ili kuendana na hali halisi.

### *Jambo linalopunguza gharama*

Njia inayoonekana kuwa bora zaidi ya kupata picha halisi ya mpango kazi na bajeti ni kufanya mapitio ya tarifa/ripoti mbalimbali zilizoandikwa siku za nyuma, na takwimu kuhusu utoaji wa huduma kutoka katika taasisi kama vile:

- Mashirika ya serikali yenye wajibu wa kutoa huduma;
- Idara za utafiti za vyuo vikuu na jumuiya ya washauri mabingwa;
- Mamlaka za udhibiti;
- Mashirika ya kitaifa ya takwimu;
- Ofisi za kupokea malalamiko;
- Taasisi kuu za ukaguzi;
- Taasisi za kitaifa za haki za binadamu;
- Waangalizi au miradi ya ufuatiliaji ya wananchi;
- Mifumo ya ufuatiliaji ya kimataifa kama vile Faharasa ya Maendeleo ya Binadamu (Human Development Index);
- Makubaliano ya jumla na maoni kutoka katika vyombo vinavyofuatilia maazimio na mikataba ya Umoja wa Mataifa ya haki za binadamu au mikataba mbadala ya kikanda, kama vile Mahakama ya Afrika na Tume ya Haki za Binadamu na Watu;
- Taarifa za wataalamu huru wa haki za binadamu chini ya mashauri maalumu ya Baraza la haki za Binadamu la Umoja wa Mataifa; na
- vyombo vingine vya kimataifa kama vile maazimio yaliyopitishwa na mikutano ya Umoja wa Mataifa yanayohusiana na utoaji huduma kwa umma.

Utafiti wa awali wa rasilimali hizi unapaswa kufanyika kabla ya kutoa uamuzi kuhusu bajeti. Orodhakaguzi katika kiambatisho cha 1 inatoa mfano mzuri wa mpango kazi na ratiba ya kazi.

## *Mawasiliano ya Kimkakati*

Sehemu muhimu ya kazi ya timu ya tathmini inalenga mawasiliano. Watathmini wanahitaji kupanga mapema shughuli za mawasiliano ya tathmini. Shughuli hizo ni pamoja na:

- Kuhakikisha wajumbe wa kikundi cha ushauri wanapata taarifa za kutosha muda wote;
- Kuwepo kwa vikao vifupi vya kupeana taarifa vya mara kwa mara kwa wawakilishi wa vyama vya siasa, au wajumbe wa kamati ya bunge wanaohusika na huduma iliyochaguliwa;
- Kuandaa mara kwa mara jarida la taarifa kuhusu mafanikio yaliyofikiwa;
- Kutoa taarifa kuhusu watu muhimu ambao ni wajumbe wa kikundi cha ushauri;
- kuonesha moja kwa moja kwa matukio ya kitaifa kila inapobidi; na
- kuweka taarifa kwenye mitandao ya kijamii kama vile blogu, mitandao ya Twitter, Instagram, na majukwaa mengine yanayowalenga watendaji muhimu.

### **Mambo muhimu ya kufahamu kuhusu matumizi ya mitandao ya kijamii**

Timu za tathmini zinaweza kutumia majukwaa ya mitandao ya kijamii—mfano Twitter, Facebook na Instagram—kama sehemu ya mkakati wao wa mawasiliano. Kila mtandao una matumizi yake maalum na hadhira yake mahsusi. Mitandao ya kijamii inaweza kusaidia kuhakikisha walengwa waliokusudiwa wanapata taarifa, na kunakuwa ma mwendelezo wa kupeana taarifa. Mitandao ya kijamii inaweza kusaidia kutangaza matukio, shughuli na taarifa kwa vyombo vya habari, pamoja na kuhamasisha na kuchochea mwamko juu ya shughuli za tathmini. Hata hivyo, ni muhimu kutambua kuwa matumizi ya mitandao ya kijamii yanagharimu

Ili kuhakikisha kunakuwa na ushawishi wa sera na kutetea mabadiliko, watathmini wanapaswa kujaribu kubadilishana mawazo au taarifa na wadau husika au walengwa. Kama mazigira yanaruhusu, watathmini wanaweza kufikiria kuanzisha ushirikiano na makundi ya utetezi au vikundi vya maslahi ya pamoja. Ni dhahiri, ushirikiano huo utakuwa na maana pale tu ambapo mshirika atakuwa amedhamiria kwa dhati kushinikiza maboresho ya uwajibikaji wa kidemokrasia katika utoaji wa huduma, na awe na uwezo na nafasi ya kufanya hivyo. Kwa mfano, timu inaweza kujaribu kuunganisha nguvu na harakati za kijamii na vikundi vinavyopigania maslahi ya pamoja vinavyojihusisha na kuboresha utoaji huduma, au kushirikiana na jumuiya za serikali za mitaa, vyama vya siasa, Mamlaka za udhibiti au ofisi ya mchunguzi wa malalamiko. Shughuli za pamoja zenye

muda na yanahitaji ujuzi wa kutumia kwa ufanisi mitandao husika. Faida ya kutumia mitandao ya kijamii inaongezeka pale ambapo washiriki wa timu ya tathmini wanakuwa na uzoefu na mitandao hiyo, ikiwa kuna hadhira iliyo tayari, na kama matumizi hayo ya mitandao ya kijamii ni sehemu ya mkakati mpana wa mawasiliano.

manufaa na zinazotekelezeka zinaweza kukubaliwa kwa pamoja na washirika na zinaweza kujumuisha mijadala ya wazi inayoendeshwa kwa pamoja katika ngazi ya jamii husika, na kushirikishana maarifa au majadiliano kuhusu muda unaofaa zaidi kutoa vijarida vya taarifa na ripoti ya mwisho. Uchapishaji wa ripoti za mwisho ni lazima ufanyike kwa wakati muafaka ili kuwezesha ripoti hizo zisambazwe sehemu kubwa

ya jamii na kutangazwa zaidi ili matokeo ya tathmini yajulikane na yaweze kujadiliwa na jamii kwa upana.

Aidha, timu inaweza kuamua kushirikiana na chombo cha habari alimradi tu jambo hilo liwe linawezekana na kwamba lina tija kwa pande zote mbili. Mambo ya kufikiria kuandika ni pamoja na makala maalumu za mafanikio au matukio makubwa au kuchapisha makala za matoleo maalum ya matokeo ya mwisho na na mapendekezo kama itaonekana yanafaa kutolewa kama habari (tazama Sehemu ya 3.7).

#### Kisanduku cha 10

#### Mfano wa Mkakati wa Mawasiliano Uliofanikiwa: Ukaguzi wa Kidemokrasia nchini Uingereza na *The Guardian*\*

Dakt. Stuart Wilks-Heeg, Mkurugenzi wa Ukaguzi wa kidemokrasia nchini Uingereza, alipoulizwa kuhusu mkakati wao wa mawasiliano alijibu: ‘Tathmini ilizinduliwa mtandaoni kupitia jarida maalumu katika gazeti la *The Guardian* ambalo tovuti yake ni moja ya tovuti za habari zinazotembelewa sana duniani. Sanjari na taarifa hiyo, tulituma nakala zilizochapishwa za muhtasari wa matokeo ya tathmini kwa watu muhimu 100 ambao ni wanasiasa, waandishi wa habari na wamiliki wa blogu, jumuiya ya washauri mamingwa na wanataaluma na, tulisambaza nakala nyingine za muhtasari huo katika mfumo wa PDF kwa watu wengine 100 kutoka katika makundi hayo. Vilevile tuliwaomba wamiliki wa blogu maarufu pamoja na wanablogu wengine kuandika kuhusu tathmini yetu, tukaandika mapachiko ya blogu sisi wenyewe katika tovuti nyingi za habari na siasa nchini Uingereza, na kuendesha kampeni endelevu kwenye mitandao ya kijamii’ (sehemu hii imechukuliwa kutoka katika mahojiano na Profesa Stuart Wilks-Heeg, Agosti 2012).

**Kisanduku  
cha 10** [inaend]

Makala kuhusu tathmini ndiyo ilikuwa habari iliyosomwa zaidi katika tovuti ya *The Guardian* ndani ya masaa 24 na ilivutia maoni mengi katika mitandao ya kijamii kama vile Facebook (ilisambazwa mara 1,400) na Twitter (ilisambazwa mara 777). Vyombo vingine vya habari pia viliripoti uzinduzi wa tathmini likiwemo jarida la *Time*. Muhimu zaidi ni kuwa, tathmini iliwafikia walengwa na kujadiliwa katika mabaraza yote mawili ya bunge la Uingereza.

\*Ripoti yenye jina la 'Je, Uingereza ni ya kidemokrasia kiasi gani? Ukaguzi wa Mwaka 2012,' ilichapishwa na Taasisi ya Ukaguzi wa Kidemokrasia-Uingereza tarehe 7 mwezi Julai mwaka 2012. Taarifa hiyo imetokana na Mwongozo wa Tathmini wa Hali ya Demokrasia (SoD) wa shirika la International IDEA. (SoD) ndicho kiini cha mfumo wa tathmini katika mwongozo huu. Kwa maelezo zaidi, tazama <<http://www.idea.int>>.

### *Kupata fedha*

Kuchangisha fedha kwa ajili ya kugharimia matumizi muhimu yanayohusiana na mahitaji ya utaalumu na rasilimali watu ni kipengele mojawapo muhimu sana. Hatua muafaka, ingekuwa makundi ya wadau wenye maslahi na mapendekezo ya tathmini yangepaswa kugharamia tathmini. Faida ya kufanya hivyo ni kwamba ushiriki wao ungeongeze uwezekano wa kupata mawazo yao zaidi na wao kuidhinisha mahitimisho ya tathmini.

Kiuhalisia, watumiaji muhimu wa mapendekezo ya tathmini wana mahitaji mengine makubwa yanayohitaji fedha. Hata hivyo, makundi ambayo hayashiriki moja kwa moja katika huduma kwa sasa, lakini yanaweza kushiriki siku zijazo yanaweza kuwa wachangiaji wazuri wa gharama za mchakato wa tathmini, mfano wa makundi hayo ni:

- benki za maendeleo za kimataifa;
- mashirika ya ushirikiano wa kimaendeleo;
- mashirika yasiyo ya kiserikali;
- mifuko ya hisani na makampuni binafsi; na
- taasisi za utafiti.

Pale ambapo tathmini inafanyika kama moja ya majukumu ya chombo cha kiserikali kama vile ofisi ya mchunguzi wa malalamiko au kamati ya bunge, kutafuta fedha kunaweza kusiwe jambo la lazima. La sivyoyote, waanzilishi na watathmini lazima wakumbuke kujiepusha kugemea kwenye itikadi za kisiasa wakati wanapotafuta msaada wa kifedha. Baadhi ya wachangiaji wazuri wa fedha wanaweza kuwa ni washiriki wa moja kwa moja katika utoaji wa huduma inayofanyiwa

tathmini, hivyo mchango wao kifedha unaweza kuibua maswali mengi kuhusu upendeleo.

### Hatua kuu: kujiandaa

- Kupanga malengo ya tathmini
- Kuunda timu ya tathmini
- Ufafanuzi wa mpango kazi na bajeti

## 3.2. Kujenga Uwezo

Baada ya waanzilishi kuanzisha timu ya tathmini na kuhakikisha kuwa fedha za tathmini zimepatikana, wanaweza kukaa pembeni na kuacha timu ya tathmini ifanye kazi yake. Hata hivyo, timu ya tathmini isifanye kazi peke yake. Timu ya tathmini itahitaji msaada na maoni ya watu muhimu wenye uhalali wa kushiriki, na watakaoshiriki kikamilifu na kwa uadilifu, na watu ambao kwa kiasi fulani wana ushawishi na mamlaka juu ya huduma husika. Kundi la washauri litatoa msaada huo kupitia vikao vya mara kwa mara ili kujadili maendeleo ya tathmini na mapendekezo yake.

Kundi la ushauri linapaswa kuwa na uwakilishi mkubwa wa watu wenye mreno tofauti wa kisiasa na mitazamo tofauti ya huduma husika. Muundo wake unapaswa kuhakikisha kuwa maoni ya wale waliotengwa au kukandamizwa katika utoaji huduma yanawakilishwa katika misingi ya jinsia, umri, vigezo vya makundi madogo madogo au uzawa, mwelekeo wa jinsi, ukazi wa mjini au vijijini, hadhi, kabila au dini, pamoja na ulemavu.

### 3.2.1 Jinsi ya Kuunda Kikundi cha Ushauri

Kikundi cha ushauri kina kazi kuu tatu: (1) kuhalalisha timu ya tathmini; (2) kusambaza matokeo ya tathmini na kuhakikisha yanawafikia wale wenye mamlaka ya kufanya mabadiliko; na (3) kutoa mwongozo na ushauri. Ili kuweza kufanya kazi hizo tatu kwa mafanikio, kikundi cha ushauri kinapaswa kuundwa na watu wenye ushawishi juu ya huduma husika. Watu hao ni wale wanaoweza kuyatumia matokeo ya tathmini, wadau wenye shauku ya kuona namna utoaji wa huduma unavyofanyika, na wenye nguvu ya kusukuma mageuzi ya uwajibikaji wa kidemokrasia kupitia mchakato wa sera.

Ili kuipa uhalali tathmini, kikundi cha washauri inabidi kiiundwe na watendaji mbalimbali wa kijamii, kutoka makundi karibu yote ya mirengo ya kisiasa, na makundi yenye maslahi mapana na huduma husika. Ushiriki wao kuanzia mwanzoni mwa mchakato unaongeza uwezekano wa ushawishi kupatikana kwa kiwango kinachostahili na kutoka kwa wadau sahihi. Uhusiano mzuri baina ya watathmini na kikundi cha washauri, pamoja na taasisi zinazoweza kufadhili mchakato, kutawezesha kupiga hatua za haraka na kwa wakati sahihi. Ni jukumu la makundi yote kuchukua hatua ili kuhakikisha kuwa tathmini inaongozwa bila upendeleo na inabeba maslahi ya wengi.

Aidha, kikundi cha washauri kinapaswa kushirikiana na timu ya tathmini, kupanga shughuli mbalimbali zinazohusiana na matokeo yaliyopatikana awamu ya tathmini. Kikundi cha washauri kitawajibika kuchukua hatua ili kuhakikisha mapendekezo yaliyotokana na tathmini yanafanyiwa kazi. Kikundi cha washauri na timu ya tathmini wanatakiwa waamue jinsi ya kuanzisha uhusiano kati yao. Kutokana na majukumu ya kila siku ya wajumbe wa kikundi cha washauri, timu ya tathmini ni lazima ihakikishe kunakuwa namna bora ya kutumia muda mfupi uliopo kujadiliana na wajumbe wanakikundi. Orodhakaguzi katika kiambatisho cha II kinatoa mawazo ya jinsi ya kujenga ushirikiano mzuri baina ya makundi haya muhimu ili kusukuma mbele mchakato.

### **3.2.2 Jinsi ya Kuhakikisha Ushawishi Unakuwepo**

Chombo kikuu cha ushawishi ni kikundi cha washauri. Washauri wanachaguliwa kutokana na nafasi zao na maarifa yao katika huduma husika. Uwezo wao na umiliki wa mchakato ataongeza uwezekano wa matokeo ya tathmini kushawishi mabadiliko katika ufanyaji maamuzi.

Katika hali yoyote, timu ya tathmini na kikundi cha washauri kwa njia yoyote ile wanapaswa kutafuta njia nyingine zozote za ushawishi. Mbinu mojawapo ya kufanikisha ushawishi ni kugawa ripoti na mialiko ya kushiriki katika matukio na taasisi na mashirika muhimu, kama vile, vyama vya siasa, bunge, ofisi za uchunguzi wa malalamiko, ofisi kuu za ukaguzi wa hesabu, ofisi za ukaguzi za serikali, mamlaka za udhibiti, asasi za kiraia, au makundi yenye maslahi ya pamoja ya watoa huduma wa sekta binafsi. Kwa ujumla, shirika au taasisi yoyote itakayokuwa mstari wa mbele kushawishi ufanyaji maamuzi itakuwa msaada muhimu sana kwa kazi na ushawishi unaotolewa na kikundi cha washauri.

### *Kutambua muda sahihi wa kufanya ushawishi*

Timu ya watathmini wanatakiwa kuangalia yale yanayoweza kuwa matumizi ya matokeo ya tathmini na kuamua jinsi ambayo mapendekezo hayo yanaweza kuleta ushawishi zaidi. Ni muhimu kulenga nyakati ambazo maamuzi muhimu hufanywa ili kuweza kuwa na ushawishi mkubwa na kuwafikia wadau wengi. Mifano ya nyakati hizi ni kama nyakati za kuelekea uchaguzi mkuu, mapitio ya sera za kitaifa, wakati wa kuandaa au kufanya mapitio ya mpango wa miaka mitano wa Taifa wa huduma ya afya, au ripoti ya nchi husika kwa chombo cha Umoja wa Mataifa cha Ufuatiliaji wa Mikataba au chombo mbadala cha kikanda, kwa mfano, ripoti juu ya usawa wa kijinsia katika nchi.

Maswali yafuatayo yanaweza kusaidia kutambua nyakati na maeneo bora ya kujikita kimkakati katika kutoa matokeo ya tathmini:

- Je, sera inayoongoza huduma au utekelezaji wake itafanyiwa tathmini au kupitiwa hivi karibuni? Je, kuna mjadala unaoendelea kuhusu tatizo la huduma hiyo, na vyombo vya habari vinafuatilia kwa mwendelezo ikiwa ni pamoja na kutoa matangazo redioni?
- Je, kuna msukumo endelevu kuhusu kuboreshwa huduma husika, angalau kutoka baadhi ya vyama vya siasa, kamati za bunge au makundi ya wanaharakati wa kijamii na makundi ya watu wenye maslahi ya pamoja? Au je, kuna ukimya mkubwa, hali inayoleta ugumu katika kubainisha kipindi muafaka cha kutoa matokeo ya tathmini?
- Je, kutakuwa na mapitio hivi karibuni kuhusu mpango wa taifa wa maendeleo, mipango ya sekta, au mpango mahususi wa huduma hiyo? Je, kutakuwa na mabadiliko ya katiba au mapitio ya sheria na sera husika siku chache zijazo? Je, ofisi ya mchunguzi wa malalamiko au ofisi kuu ya ukaguzi wa hesabu imepanga kufanya mapitio ya huduma?
- Je, kuna ripoti ya nchi iliyotolewa na chombo chochote kinachofuatilia maazimio ya haki za binadamu ya Umoja wa Mataifa, au ziara ya mtaalamu huru yeyote wa haki za binadamu chini ya mwenendo maalumu wa Baraza la Haki za Binadamu la Umoja wa Mataifa au maazimio mbadala ya kikanda yanayohusiana na huduma husika?
- Je, kutakuwa na uchaguzi mkuu kipindi cha miaka miwili ijayo?

Utekelezaji na kufanya utetezi ndani ya muda muafaka kunasaidia sana kutafsiri hitimisho na mapendekezo ya tathmini kuwa kiini cha mjadala wa hatua za kivitendo. Hivyo, timu inapaswa kurekebisha mbinu zake ili kufikia mabadiliko halisi yanayotakiwa kupitia



mchakato mzima wa tathmini. Kuweka mkazo katika sehemu hizi za kuingilia ni mbinu mojawapo inayoweza kuongeza nguvu ya kuleta matokeo mazuri ya tathmini kwa kiwango kikubwa.

#### Kisanduku cha 11

#### Hatua kwa hatua katika utoaji wa ripoti za ndani

Ili kuhakikisha kuwa mitazamo yote inaandikwa, inashauriwa kuandaa na kuhakiki taarifa fupi, kwa mfano, pale ambapo hatua muhimu zinafikiwa. Hii inatokana na ukweli kwamba mfululizo wa nyaraka fupi ni rahisi, zina uwezekano mkubwa wa kutumika kama nyenzo za kujifunzia kuliko vitabu vikubwa vyenye kurasa nyingi.

#### Hatua muhimu: kujengewa uwezo

- Unda kikundi cha washauri
- Bainisha watumiaji na matumizi ya matokeo ya tathmini, na mazingira ya kupata michango ya mawazo kwa wakati muafaka

### 3.3. Kujikita kwenye Lengo

Katika hatua hii timu ya tathmini na kikundi cha ushauri pamoja na majukumu yao mengine wataanza utekelezaji wa kitaalam wa mbinu iliyochaguliwa. Timu ya tathmini itapewa jukumu la kubainisha huduma katika kipindi chote cha mchakato wa sera ili kuweza kubainisha na kuainisha matatizo makubwa, na kubainisha nani ana wajibu kwa kila tatizo na mahusiano ya uwajibikaji kazini.

#### 3.3.1 Jinsi ya Kupanga Mchakato wa Sera

Hatua inayofuata katika tathmini ni kubainisha mchakato wa sera ya huduma; yaani, kwa kujibu maswali yafuatayo kwa umakini ili kuweza kujua *nani* anafanya *nini* na *jinsi* wanavyofanya katika kila hatua ya mchakato wa sera ya huduma:

- Nani ana nguvu au ushawishi katika kuweka vipaumbele vya sekta husika na nani anachangia fedha ili kugharamia huduma au kufanya maamuzi juu ya mgawo wa bajeti? (kupanga ajenda)

- Nani anaamua kuhusu mfumo wa udhibiti wa huduma? (utungaji sera)
- Nani anawajibika kutekeleza kanuni hizo na kutekeleza bajeti? (utekelezaji)
- Mashirika au vyombo gani vina mamlaka ya kufuatilia na kusimamia mchakato?

Moja kati ya mambo muhimu katika kutengeneza muundo wa mchakato ni kutofautisha kati ya kazi za serikali kuu na zile za serikali za mitaa. Aidha, ni muhimu kutambua mamlaka ya kila moja, vilevile rasilimali walizonazo kwa ajili ya kupanga, kudhibiti na kutoa huduma husika na pia kutimiza majukumu yao. Mara nyingi mchakato wa sera unakuwa na ngazi nyingi, kwa sababu ngazi tofauti, ofisi au mashirika ya serikali wana majukumu tofauti, ambayo yanaweza kufanyika kwa pamoja au kupishana katika utekelezaji. Hivyo, ni muhimu sana kwa timu ya tathmini kufahamu jinsi ngazi mbalimbali za serikali zilivyo na wajibu tofauti katika huduma husika.

Timu ya tathmini pia lazima itambue jinsi sababu rasmi na zisizo rasmi zinavyoathiri mchakato. Kwa mfano, iwapo serikali za mitaa na mamlaka za kuchaguliwa au kuteuliwa zitaathiri utambulisho wao, kwa uhalisia, kwa yule wanaye wajibika. Aidha, taratibu zisizo rasmi zilizoota mizizi, pamoja na mitandao ya madaraka zinaweza kuathiri jinsi huduma inavyotolewa, vile vile mahusiano rasmi ya uwajibikaji katika nchi husika. Mara nyingi, mamlaka zilizozeleka zinaweza kuwa na nguvu kubwa na ushawishi hata kama hazina nafasi yoyote rasmi katika mchakato wa sera—au pengine zinaweza hata kuondolewa rasmi katika mchakato huo. Mfano mwingine ni makundi ya watu wenye maslahi ya pamoja, ambayo yanaweza kuathiri matokeo ya sera kwa kuweka shinikizo kwa watunga sera. Watathmini wanapaswa kuwabainisha watendaji hawa wasio rasmi na mbinu zao thabiti wanazotumia kushawishi huduma zinazotolewa.

### **3.3.2 Jinsi ya Kuimarisha Uwezo wa Kujikita katika Tatizo**

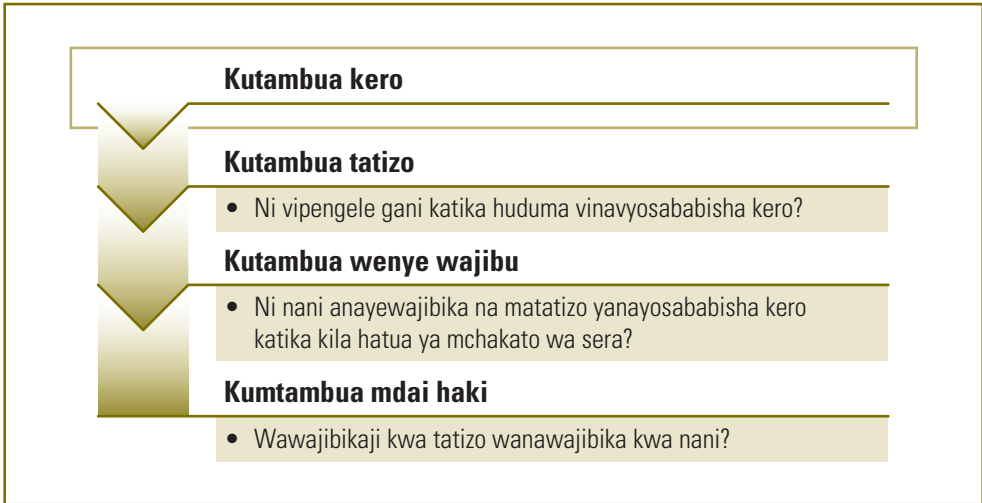
Timu ya tathmini baada ya kubainisha mchakato wa sera ya huduma, itakuwa katika nafasi nzuri ya kutambua matatizo yatakayoathiri huduma husika. Matatizo yatakayotambuliwa yataamua ukubwa wa tathmini, watendaji na mahusiano yatakayotathminiwa, na madodoso ya maswali, na hivyo kuweka mwelekeo wa mapendekezo ya mabadiliko.

Kwanza, kumbuka kuwa katika hatua ya 3.1.1, waanzilishi walitakiwa kutathmini uwajibikaji kupitia kero moja kubwa kuhusu utoaji wa huduma. Kero hizo zinahusiana na vikwazo vinavyozuia utoaji huduma kufikia malengo yake. Vikwazo hivyo ndiyo masuala ambayo tathmini itayatilia mkazo.

Katika hatua hii, watathmini wanahitaji:

- **Kuainisha matatizo** kwa namna ya sera ambyo wamekwishaibainisha muundo wake. Timu itatumia muundo huo kutambua uhusiano na sababu za matatizo hayo. Timu itabainisha wajibu na majukumu katika mchakato wa sera ambayo yamesahaulika au hayafanywi ipasavyo au hayapo kabisa na hivyo kuzuia huduma isifikie malengo yake.
- **Kuzungumza na watendaji wenye ufahamu mzuri.** Ili kukuza uelewa wao, watathmini wanahitaji kutumia utaalumu wao wenyewe pamoja na ule wa watendaji wengine wanaojua zaidi, wenye uhusiano na huduma husika. Fikiri kwa mfano, kitu gani kinachosababisha watu wasipate maji ya kunywa safi na salama au kinachosababisha matokeo mabaya katika shule za wanafunzi wanaotoka katika makundi ya wachache. Inawezekana watathmini wakawa wanajua kanuni/vigezo vinavyotumika kwenye upanuzi wa huduma ya maji au kama mahudhurio ya wanafunzi yako juu. Wataalamu wengine wanaweza kusaidia kutambua sababu za msingi, kwa mfano, kutotumwa kwa wakati fedha ya miundo mbinu ya usambazaji maji kutoka kituo cha uwekezaji kwenda mamlaka ya serikali za mitaa, au kiasi cha lishe wanachopata wanafunzi kiko chini ya viwango vinavyohitajika kumuwezesha mwanafunzi kufanya vizuri zaidi shuleni. Ufahamu wa kina kama huo ni muhimu sana. Kwa kuwa na ufahamu mzuri wa chanzo kikuu cha kero za waanzilishi ndipo watathmini wataweza kuielekeza tathmini yao kwenye matatizo halisi yanayoathiri huduma husika.
- **Kugundua matatizo kupitia mchakato wa sera.** Mara baada ya kutambua matatizo, watathmini wanapaswa kuyaainisha na kufikiria maana yake. Je, yanahusiana na utungaji sera au mgawo wa bajeti? Yana maana gani kwenye utekelezaji? Kwa kufuatilia historia ya nyuma ya matatizo hadi hatua sahihi yalipotokea katika mchakato wa sera, timu ya watathmini inaweza kutambua ni ofisi gani ina jukumu au wajibu wa kushughulikia matatizo hayo (mwajibikaji), pamoja na wale ambao wawajibikaji wanalazimika kuwaeleza na kuhalalisha utendaji wao kwao (wadaiki).

## Kielelezo cha 5. Kutambua kero



### *Matatizo yaliyobainishwa ni lazima yawe muafaka*

Watathmini wana uwezekano mkubwa wa kubaini matatizo kadhaa kwenye mchakato mzima wa sera, kwa hiyo inabidi wawe makini katika kuyatambua matatizo ambayo yanahusiana zaidi na huduma lengwa. Njia mojawapo ya kuweka vipaumbele na kujikita kwenye lengo ni kuangalia aina zote za mahusiano ya kiuwajibikaji yanayojitokeza kwenye tatizo lililobainishwa: kero ambazo ni kubwa sana na zinazoigusa jamii kwa upana, kama vile kukosekana kwa elimu bora kwa vijana, zinaweza kuhusisha mahusiano mengi ya kiuwajibikaji, na hivyo kufanya tathmini iwe ngumu. Vilevile, watathmini wanapaswa kuepuka kufanyia kazi matatizo ambayo ni madogo madogo na rahisi, kama vile kuchakaa kwa alama za barabarani katika moja ya barabara inayounganisha jamii mbili, kwa sababu matatizo kama haya huenda yasistahili kuwekewa jitihada kubwa kama mchakato mzima wa tathmini unavyohitaji.

Maswali yafuatayo yanasaidia katika kutambua matatizo halisi:

- Je, kuna taarifa zozote zinazopatikana kwa urahisi? Je, taarifa hizo zinahusiana na tatizo?
- Je, mahusiano ya kiuwajibikaji yanaonekana dhahiri?
- Je, timu ya tathmini ina uwezo, muda, na nafasi ya kuchambua taarifa zinazohusiana na tatizo?

**Kisanduku  
cha 12**

**Kuingazia Malawi: kutoka kero hadi kuwa matatizo**

Tathmini iliyofanywa na ofisi ya uchunguzi wa malalamiko ilibaini kero ya hali mbaya ya kiafya kutokana na kusambaa kwa taka ngumu maeneo ya mjini yanayozunguka mji mkuu, Lilongwe. Hakuna utaratibu uliowekwa wa kukusanya na kuondoa taka ngumu zinazozalishwa na wakazi wa mjini. Kwa kufuatilia ngazi za utoaji wa huduma kuliwezesha timu itambue kuwa kero ilisababishwa na ukosefu wa fedha. Mapungufu katika huduma yalitokana na kukosekana kwa fedha ya uhakika kwa jili ya kugharamia huduma hiyo kwa mwendelezo. Kwa kufahamu ukweli huu, iliwasaidia sana ofisi ya uchunguzi wa malalamiko kurekebisha namna ya kulichunguza tatizo kwa kuwaangalia watendaji, majukumu na mazingira yanayowazunguka, na hivyo kuchambua mahusiano ya kiuwajibikaji yanayoongoza huduma husika. Utambuzi wa tatizo uliathiri tathmini nzima na uliweka mapendekezo yake ya kiutendaji (International IDEA na ofisi ya Mchunguzi wa Malalamiko, nchini Malawi, 2014).

***Matatizo tofauti, motisha tofauti katika uwajibikaji***

Timu ya tathmini inapaswa kuelewa kuwa upo uwezekano kuwa baadhi ya sekta/maeneo kuwa na kiwango kikubwa cha uwajibikaji wa kidemokrasia kuliko maeneo mengine. Wanasisia wanaoelekea katika uchaguzi wanaweza kutaka kujihusisha zaidi na huduma zinazoonekana kwa urahisi, za muhimu na ambazo ni rahisi kutekelezwa. Kwa mfano, ujenzi wa shule unaweza kufurahiwa na kuungwa mkono na wananchi kuliko huduma isiyoonekana kwa urahisi kama vile ubora wa elimu. Uwezo wa kufuata au kuongozwa na uwajibikaji wa kidemokrasia kwa sekta ndogondogo unaweza pia kutegemeana na nafasi na uwezo wa wananchi wa kupata taarifa kuhusu huduma husika na kujipanga kwa pamoja kutia msukumo wa maboresho.

Unapochambua jinsi matatizo tofauti yanavyotia motisha na kukatisha tamaa, watathmini wanapaswa kuzingatia mambo matatu yafuatayo. Kwanza, tabia za kila sekta zitachangia kuwepo kwa motisha au kuwakatisha tamaa watendaji wa kisiasa, watoa huduma na watumiaji huduma katika kuwekeza rasilimali katika utoaji wa huduma, na kwa watendaji wa kisiasa na watoa huduma kuwajibika kwa wananchi kwa utendaji wao katika utoaji wa huduma. Pili, tofauti baina ya sekta moja na nyingine itaathiri uwiano wa mamlaka kati ya watunga sera

na watoa huduma za umma. Tatu, asili au sifa za kila sekta zitaathiri nafasi na namna ambavyo wananchi wanaweza kuungana katika kutia msukumo wa mabadiliko (Batley na McLoughlin 2012).

### 3.3.3 Jinsi ya Kufuatilia Mahusiano ya Uwajibikaji

Pale tu ambapo matatizo halisi ya huduma yanagundulika katika kila hatua ya mchakato wa sera, timu ya tathmini inapaswa kuendelea kuwatambua wawajibikaji na wadai haki kwa kila tatizo. Kwa maneno mengine, watathmini wanapaswa watambue nani anawajibika kwa tatizo gani (mwajibikaji), na anawajibika kwa nani (mdai haki). Ni muhimu kukumbuka kuwa inawezekana matatizo yakawa na mwajibikaji au mdai haki zaidi ya mmoja, pia watendaji wengine kadhaa wanaweza kuathiri huduma na hivyo kuchangia katika kusababisha tatizo. Watathmini wanapaswa kuwajua vizuri watendaji hawa na athari walizonazo wakati wa kujaribu kutafuta ufumbuzi wa tatizo.

Watathmini wanapaswa kujikita kwa watendaji wote na mahusiano ya uwajibikaji ambayo yanachangia matatizo ya huduma na kutambua kila uhusiano kwa upekee wake. Lengo ni kutambua mahusiano halisi katika kila hatua ya mchakato wa sera. Tathmini za kina zinaweza kuleta mahitimisho yenye kufaa zaidi.

#### Kisanduku cha 13

#### Kubainisha mahusiano

Kuonyesha watendaji muhimu na mahusiano yao katika uwajibikaji, kwa mfano, kwa kutumia mabangokitita na chati zenye maelezo rahisi kunaweka msingi mzuri wa kutambua mahusiano baina ya watendaji na taasisi zinazohusika na matatizo. Unapowabainisha watendaji, mchoro katika kiambatisho cha III unaweza kutumika kuonesha jinsi watendaji hawa wanavyohusiana.

Kuchora mpangilio wa mahusiano kunatoa taarifa muhimu na kuleta umaizi kuhusu mazingira ambamo:

- utoaji huduma unafanyika;
- mahusiano mbalimbali yanachangamana;
- maamuzi yanafanyika na motisha inatolewa au kuondolewa;
- sheria zinatumika au hazikumiki; na
- hatua zinachukuliwa au hazichukuliwa.

**Kisanduku  
cha 13** *[inaend]*

Pia kunaonesha uwezekano wa kuundwa makundi ya watendaji wanaounga mkono au kupinga mabadiliko na kutambua nguvu na nafasi ambazo makundi hayo yanaweza kuwa nayo. Kuyapanga makundi kwa namna hii kunatoa taarifa muhimu kwa sababu watendaji wenye sifa zinazofanana wanaweza kuhimizana kuunga mkono au kukosoa tathmini. Hata hivyo, kitu cha muhimu zaidi, ni watathmini waweze kutambua mahusiano muhimu ya msingi wa uwajibikaji yanayohusu matatizo na kuchora mfumo unaoonesha jinsi matatizo hayo yalivyojikita—kisiaa na kijamii—ili kuweza kugundua fursa za kushawishi au kuathiri mahusiano hayo.

Watathmini wanapomaliza hatua hii, wanapaswa kuwa na uwezo wa kujaza jedwali na 6. Kiambatisho cha IV kinatoa mfano wa jedwali lililojazwa na timu ya tathmini.

**Kielelezo cha 6. Kubainisha mahusiano ya uwajibikaji**

Kubainisha mahusiano ya uwajibikaji				
	Tatizo la huduma	Wawajibikaji	Wadai haki	Ushirikiano na ushawishi
<b>Hatua ya sera</b>	Kikwazo kinachokwamisha huduma isifikie malengo yake	Watendaji wanaowajibika na tatizo hilo la huduma	Watumiaji wa huduma, makundi ya wadau wanaotaka mabadiliko	Mahusiano ya watendaji: Nani anapinga au anaunga mkono mageuzi? Watendaji wenye ushawishi mkubwa au wenye ushawishi mdogo?
<b>Kupanga ajenda</b>				
<b>Utungaji sera</b>				
<b>Utekelezaji</b>				

Jedwali hili linaweza kutumiwa na watathmini katika hatua ya 3.4 ya mchakato (Kupata Majibu) ili kutengeneza muhtasari wa taarifa zilizokusanywa katika hatua hiyo. Utambuzi wa matatizo na mahusiano ya kiuwajibikaji utatoa sura ya muundo wa dodoso na kuongoza ukusanyaji wa takwimu, na hivyo, kuleta umuhimu wa utambuzi wa kina wa watendaji na mahusiano ya kiuwajibikaji.

## Hatua muhimu: kujikita kwenye malengo

- Utambuzi wa matatizo makubwa ya huduma.
- Utambuzi wa uwajibikaji wa watendaji katika matatizo ya huduma—wawajibikaji na wadai haki.
- Kutambua uhusiano wa uwajibikaji

### 3.4. Kupata Majibu

Timu ya tathmini imeonesha muundo wa huduma, imebainisha matatizo na kuonisha mahusiano ya uwajibikaji kwa matatizo hayo. Sasa inabidi ichambue mahusiano ya kiuwajibikaji. Dodoso linaelekeza mchakato wa ukusanyaji wa taarifa na uchambuzi wa uwajibikaji wa kidemokrasia katika matatizo ya huduma. Dodoso limejikita kwenye misingi mitatu ya demokrasia ya uwajibikaji (uwezo wa kujibu, usikivu, na kutekeleza sheria) pamoja na vigezo viwili wezeshi (ushiriki na uwazi), na muundo wake umejengwa katika hatua tatu za sera (kupanga ajenda, kutunga na kutekeleza sera).

#### 3.4.1 Jinsi ya Kuandaa Dodoso lako mwenyewe

Watathmini wanapaswa kulielekeza dodoso lao kwenye matatizo na mahusiano mahsusi wanayoyathmini. Dodoso ni mwongozo tu wa kuendesha, kuelekeza na kulenga vipengele sahihi wakati wa ukusanyaji taarifa. Kujibu maswali yaliyotungwa kwenye dodoso kuttoa taarifa zilizopangiliwa ambazo zitasaidia kufanikisha uchambuzi wa taarifa.

- Dodoso lina maswali elekezi tisa. Kila swali elekezi linatokana na uhusiano kati ya kanuni ya kidemokrasia na hatua ya mchakato wa sera (tazama mchoro namba 7 ili kuona maswali elekezi na masuala ya kuchunguza).

Kuna **[kanuni]** gani ya **[mwajibikaji]** kuwajibika kwa **[mdai haki]** kwa **[wajibu katika hatua ya sera]**?

- Kisha kila swali elekezi linavunjwa vunjwa ili kupata mafungu manne ya masuala ya kuchunguza. Kila fungu katika seti iliyobainishwa lazima liendane na moja ya sehemu zilizoangaziwa katika maswali elekezi.



Mafungu haya ya masuala ya kuchunguza yanatoa mwongozo zaidi wa mambo mahsusi yenye uhalisia ambayo yanapaswa kuchunguzwa.

Ni kwa kupitia madodoso maalum yaliyoandaliwa, timu ya tathmini ndipo itaweza kutathmini kwa mapana matatizo ya uwajibikaji na kutoa mapendekezo juu ya hatua za kuchukua ili kuboresha mahusiano hayo. Ni sawa na kusema, kila kitu kuanzia lugha mpaka watendaji, dhana na mambo mengineyo, inapaswa kuzingatia muktadha.

Kiambatisho cha V kina mifano ya dodoso lililojazwa na timu ya tathmini.

### Kielelezo cha 7. Maswali elekezi

Kanuni	Maswali elekezi		
	Kupanga Ajenda	Utungaji sera	Utekelezaji
<b>Uwajibikaji</b>	Ni kwa kiasi gani [mwajibikaji] anawajibika kwa [mdai haki] katika [jukumu la kupanga ajenda]?	Ni kwa kiasi gani [mwajibikaji] anawajibika kwa [mdai haki] katika [jukumu la kutunga sera]?	Ni kwa kiasi gani [mwajibikaji] anawajibika kwa [mdai haki] katika [jukumu la utekelezaji]?
<b>Usikivu</b>	[Mwajibikaji] ni msikivu kiasi gani kwa [mdai haki] katika [jukumu la kupanga ajenda]?	[Mwajibikaji] ni msikivu kiasi gani kwa [mdai haki] katika [jukumu la kutunga sera]?	[Mwajibikaji] ni msikivu kiasi gani kwa [mdai haki] katika [jukumu la utekelezaji]?
<b>Ushurutishaji</b>	Ni kwa kiasi gani [mdai haki] anaweza kuamua na kutekeleza adhabu kwa [mwajibikaji] juu ya a [jukumu la kupanga ajenda]?	Ni kwa kiasi gani [mdai haki] anaweza kuamua na kutekeleza adhabu kwa [mwajibikaji] juu ya [jukumu la kutunga sera]?	Ni kwa kiasi gani [mdai haki] anaweza kuamua na kutekeleza adhabu kwa [mwajibikaji] juu ya [jukumu la utekelezaji]?

Masuala ya kuchunguza:	Masuala ya kuchunguza:	Masuala ya kuchunguza:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utayari, uwezo na nafasi ya mwajibikaji kuelezea na kuwa muwazi kuhusu machaguo na maamuzi.</li> <li>- Utayari, uwezo na nafasi ya mdai haki kuhoji na kutaka hatua zichukuliwe na mwajibikaji; na ushirikiano wa wadai haki katika kufanya hayo (kwa kuzingatia zaidi matakwa ya wale waliotengwa katika utoaji wa huduma, kwa mfano, kutokana na ubaguzi wa kijinsia, umri, hadhi ya kijamii, imani, ulemavu, utambulisho wa mahusiano ya kimapenzi, n.k).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mwajibikaji ana ufanisi kiasi gani katika kushughulikia madai kutoka kwa wadai haki (ikiwa ni pamoja na madai ya makundi ya waliotengwa na huduma inayotolewa kutokana na ubaguzi wa kijinsia, umri, hadhi ya kijamii, imani, ulemavu, utambulisho wa kijinsia, mwelekeo wa mahusiano ya kimapenzi).</li> <li>- Uwezo wa mdai haki ukoje katika kupaza sauti ili kutetea matakwa ya watumiaji wa huduma na kushawishi mwajibikaji, na wadai haki kushirikiana wakati wa kudai haki.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawajibikaji wanakumbana na hukumu halali (adhabu au tuzo) kutoka kwa wadai haki bila kujali jinsia, umri, hadhi ya kijamii na mengineyo.</li> <li>- Utayari, uwezo na nafasi ya wadai haki kutoa maamuzi ya matokeo ya utendaji (mrejesho, adhabu, tuzo, n.k) kwa wawajibikaji, ikiwa ni pamoja na wadai haki kushirikiana wakati wa kufanya hivyo.</li> </ul>

Masuala ya kuchunguza:	Masuala ya kuchunguza:	Masuala ya kuchunguza:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utaratibu wa kutoa majibu upo kwa kiasi gani, ni jumuishi na fanisi kwa kiasi gani, ikiwa ni pamoja na mapitio na ukaguzi wa taasisi za usimamizi vina ushawishi kiasi gani.</li> <li>- Ni kwa namna gani muktadha unaathiri taratibu pana za kutoa majibu, kwa kuzingatia mienendo ya mamlaka, motisha ya kisiasa au kukatishwa tamaa kisiasa hali ya kimuundo na urithi wa kihistoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ni kwa kiasi gani mifumo ya usikivu ipo, inafanya kazi, inatosheleza, na inajumuisha wengi?</li> <li>- Ni kwa namna gani muktadha unaathiri mifumo ya usikivu, kwa kuzingatia mienendo ya mamlaka, motisha ya kisiasa au kukatishwa tamaa kisiasa hali ya kimuundo na urithi wa kihistoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ni kwa kiasi gani hukumu zinatolewa kikamilifu, zinatosheleza, na zinatabirika, ikiwa ni pamoja na taasisi za usimamizi na utekelezaji wa sheria zinasimamiaje hukumu hizo.</li> <li>- Ni kwa namna gani muktadha unaathiri taratibu za usimamizi wa utekelezaji wa sheria, kwa kuzingatia mienendo ya mamlaka, motisha ya kisiasa au kukatishwa tamaa kisiasa hali ya kimuundo na urithi wa kihistoria.</li> </ul>

### 3.4.2 Jinsi ya Kukusanya Taarifa

Hakuna mbinu moja tu ya kutumia katika kufanya kazi hii inayochosha ya kukusanya takwimu, watathmini wanapaswa kukusanya taarifa kwa kutumia mbinu na taratibu ambazo wanaweza kuzimudu kwa urahisi, kama vile, kufanya mazungumzo ya mashauriano na watu muhimu, kufanya uchunguzi kwa kufika na kuangalia huduma husika, uchunguzi wa washiriki, mahojiano na mtu mmoja mmoja au kikundi, tafiti kubwa, mapitio ya taarifa zilizoandikwa, uchambuzi wa taarifa na nyingi nyinginezo.

#### *Mikakati ya Ukusanyaji-takwimu*

Kuna aina mbili za data ambazo timu inaweza kukusanya—takwimu msingi na takwimu upili. Takwimu msingi ni takwimu zinazokusanywa moja kwa moja na timu ya watathmini, wakati takwimu upili ni zile zilizozalishwa na wengine lakini timu ya watafiti inazitumia. Kutumia data za upili, zinapokatikana na endapo zipo sahihi, kunapendelewa sana ili kuzalisha takwimu mpya au kuongeza taarifa zaidi katika data zilizo. Watathmini wanashauriwa kukusanya takwimu moja kwa moja baada ya vyanzo vya takwimu za upili kwisha, kama muda hautoshi na inagharimu pesa nyingi. Faida ya kutumia takwimu msingi ni kwamba takwimu hizo unakuwa umezizalisha mwenyewe. Watathmini wanashauriwa kuchagua vyanzo vya aina nyingi, ikiwemo vyanzo vilivyopo, ili kuruhusu uwiano wenye usawa wa takwimu.

Inategemeana na mazingira ya tathmini, huenda kiasi kikubwa cha taarifa kinaweza kuwa tayari kipo. Mifano ya vyanzo vya takwimu ni:

- takwimu ambazo zimetenganishwa;
- tafiti za kitaaluma;
- kura za maoni;
- ripoti maalum za kisekta zinazochapishwa na mashirika ya umma;
- habari au taarifa za kiuchunguzi;
- ripoti za vyama vya serikali za mitaa;
- ripoti zilizochapishwa na mashirika huru mfano vyama vya wafanyakazi;
- ripoti ya chama tawala kwenye maazimio ya Umoja wa Mataifa juu ya haki za binadamu au Maazimio ya kikanda;
- ripoti kivuli za asasi za kiraia kuhusu taarifa za chama tawala; na
- ripoti za nchi husika kutoka mashirika ya kimataifa au yale ya kikanda kama vile; Shirika la Afya la Kimataifa (WHO), UNESCO, Benki ya Dunia, Marekani, Benki ya Maendeleo ya Asia, au Tume Uchumi ya Umoja wa Mataifa kwa Afrika.

### *Takwimu za kiidadi na kiviwango/ubora*

Takwimu hizi zote zinategemeana. Takwimu za kiidadi zinaweza kutoa sampuli wakilishi ya idadi ya watu ambayo itasaidia kutambua mienendo na tabia za watu kijamii, kiuchumi au kisiasa. Takwimu hizo kimsingi hutolewa kwa tarakimu.

Takwimu za kiviwango/ubora kutumika kuelezea maoni ya watu na uzoefu wao, ambazo zinaweza kusaidia sana kuleta mabadiliko. Wakati wa mahojiano, timu ya watathmini ihakikishe inawauliza wahojiwa kuhusu nini wanadhani kiborehwe, nini kibadilishwe na jinsi ya kuleta mabadiliko hayo.

### *Hakuna mbinu moja ambayo ni sahihi zaidi*

Kila mbinu ya ukusanyaji takwimu lazima itumike kwa njia sahihi. Zinapotumiwa kwa pamoja zinatoa nafasi ya kulinganisha. Kwa kutumia mbinu zilizochanganywa katika kufanya utafiti wa tatizo, mbinu hizo zinaweza kusaidiana na hivyo kutoa ufafanuzi sahihi zaidi. Kujua mapungufu ya kila mbinu kunasaidia kuepuka kuegemea upande mmoja wakati wa uchambuzi wa takwimu.

Mifano ya mbinu zinazoweza kuingiliana au kupishana ni:

- Mahojiano ya wadau au mahojiano ya kina ambayo maswali yake yameandaliwa kabisa, ambayo hufanyika, ana kwa ana au kupitia simu;
- Vikundi vya mjadala au semina;
- Uchunguzi wa washiriki;
- Majadiliano yaliyopangwa na mashauriano na
- tafiti za kiidadi.

Wingi wa mitazamo juu ya ukusanyaji taarifa ni jambo zuri; siyo lazima kukubaliana kutumia njia moja katika hatua hii. Tofauti za maoni juu ya jinsi ya kutafsiri takwimu zinaweza kuoneshwa kwenye ripoti.

### *Uchanganuzi wa Takwimu*

Ili kutathmini uwajibikaji katika utoaji wa huduma za umma kwa kuangalia mtazamo wa wengi, mwongozo huu unashauri hatua za kuchukua ili kuhakikisha kuwa maoni yote yamezingatiwa hususani yale ya makundi yaliyotengwa au kukandamizwa (tazama kisanduku cha 14). Mbinu mojawapo inayozungumziwa hapa ni kutumia takwimu zilizotenganishwa.

Uchanganuzi wa takwimu unazigawa takwimu katika vipande vidogodogo ili kukuza uelewa wa watu juu ya taarifa husika. Pasipo uchanganuzi, sera na programu zitokanazo na taarifa hizo huenda zisizingatie maslahi na maoni ya wachache na/au makundi yaliyotengwa. Taarifa zinaweza kuchanganuliwa kwa misingi ya:

- kipato;
- umri (watoto, vijana, watu wazima, na wazee);
- jinsia;
- makazi (kijijini/mjini);
- wachache au makundi ya jamii asilia;
- mwelekeo wa kijinsia;
- hadhi ya kijamii, ulemavu, imani; na
- vigezo vingine vinavyoonesha tofauti

Kuchanganua takwimu kunasaidia kutambua tabia za kuwatenga au kuwabagua watu fulani. Mara nyingi, makundi yaliyotengwa au kukandamizwa yanaonekana kupitia kuchanganua takwimu, na watathmini wanaweza kupata taarifa nzuri zaidi kutokana na jinsi takwimu zilivyowasilishwa baada ya kuchanganuliwa.

**Kisanduku  
cha 14**

**Dondoo juu ya kufanya tathmini izingatie jinsia na umajumui**

- Mashauriano na makundi lengwa: Hakikisha watu kutoka makundi yaliyotengwa wanasikilizwa katika tathmini nzima kuanzia wakati wa kubainisha kero hadi kuhitimisha mapendekezo.
- Mchanganyiko wa watu aina zote: Timu ya tathmini na kikundi cha washauri ni lazima ziwe na usawa wa kijinsia na kujumuisha watu wenye maarifa na ufahamu wa mahitaji ya makundi tofauti ya jamii.
- Mbinu za aina nyingi: Timu itambue maoni yanayowakilisha watu wote. Mahojiano ya uso kwa uso yanaweza kusaidia kukusanya maoni ya wale walioachwa kwenye taarifa rasmi, kama vile wahamiaji au raia wasio na vitambulisho.
- Lugha za mahali husika: Watu wanaofahamu lugha au lahaja za mahali husika ni lazima wajumuishwe kwenye timu, na machapisho yanapaswa kutafsiriwa na kusambazwa katika lugha hizo.
- Mahitaji maalumu: Ili kuweza kujumuisha watu wenye ulemavu, timu ya tathmini ijipange kuendesha mikutano katika maeneo yanakopitika viti vya walemavu, kutumia watafsiri wa lugha ya alama, au njia nyingineyo.

Kwa ujumla, uchanganuzi wa takwimu ni mkakati mzuri wa kuonyesha tofauti ndogo ndogo na kuwasaidia watathmini kubaini matatizo yanayoathiri sekta mbalimbali za jamii. Kama timu itaamua kutumia takwimu zilizochanganuliwa kwa misingi zaidi ya ile ya jinsia na umri, ni lazima iakisi uwezekano wa mapungufu ya takwimu zilizotengwa, kwa sababu, kutoa takwimu kama hizo kunaweza kuchangia kuwepo kwa sera na vitendo baguzi.

Timu inapaswa ifahamu ikiwa kuna mvutano wowote wa kikabila au kidini inapotumia takwimu zilizochanganuliwa. Baadhi ya nchi zimepiga marufuku kugawanya watu kwa misingi ya kabila au rangi, hivyo kufanya uchanganuzi wa takwimu kwa vigezo hivyo kusiwezekane. Nchi nyingine zinafanya hivyo kwa misingi ya kidini. Aidha, watu ambao takwimu zao zinachanganuliwa lazima waridhise kuwekwa katika makundi hayo. Utambuzi wa makundi unaweza kuhatarisha usalama wa kundi husika, kama vile makundi ya kidini ya watu wachache au watu wenye jinsia zaidi ya moja. Ni sahihi kuelewa kuwa kuna watu ambao hawapendi kuwekwa katika kundi lolote na ambao wangependa kutambuliwa kama raia tu. Hivyo,

kuchanganua takwimu kunapaswa kutumika katika mazingira ambayo yanahakikisha usalama wa watu na utu wao kulindwa.

Kupata takwimu tenganishi kunaweza kuwa na athari kubwa ya muundo wa majadiliano ya kiutendaji. Hata hivyo, timu ya tathmini inapaswa kukubaliana juu ya kiwango cha utenganishi wa takwimu kinachohitajika na kinachowezekana kwa tathmini husika.

### Hatua muhimu: kupata majibu

- Utambuzi wa masuala ya kufuatilia
- Utengenezaji wa dodoso linaloendana na mahitaji ya tathmini
- Ukusanyaji takwimu

## 3.5. Kupata Matokeo

Kutafsiri taarifa kuwa mahitimisho ni hatua muhimu katika tathmini, lakini hilo halijitokezi lenyewe tu. Changamoto kwa timu ya tathmini ni kuzipa taarifa muundo na kuzitumia taarifa hizo kujibu maswali yaliyomo ndani ya dodoso. Kubuni mikakati inayoeleweka kwa ajili ya kuleta mabadiliko yanayoweza kuboresha uwajibikaji katika utoaji wa huduma ni lazima liwe ndilo lengo kuu la kutafsiri taarifa hizo.

### 3.5.1 Jinsi ya Kuchambua Taarifa

Uchambuzi unahitaji ubunifu na jitihada zinazotazama mbele. Kutumia mbinu thabiti zisizoegemea upande wowote kufikia mahitimisho kutahakikisha kuwa mahitimisho hayo yatakidhi mahitaji ya tathmini. Timu ya tathmini itafanya uchambuzi wa kina wa taarifa zote zilizopatikana kutokana na maswali yote tisa ya kwenye dodoso. Kwa utaratibu huu, taarifa tofauti kutoka kila hatua ya sera na kanuni ya demokrasia vitaeleweka kwa namna inayostahili.

Katika kufanya mahitimisho, watathmini wanapaswa kuchambua taarifa na mapendekezo yaliyotolewa na watu, kwa kuuliza maswali kama vile: Nini kilifanikiwa na kipi hakikufanikiwa? Kwa nini? Nini kifanyike ili kuboresha mahusiano ya uwajibikaji? Nani ana mamlaka rasmi au yasiyo rasmi ya kuleta mabadiliko? Nani anaweza

kushirikiana na nani ili kuleta au kuzuia mabadiliko? Maswali hayo na mengineyo, yatatoa taarifa ambazo zinaweza kutumika kufanya uchambuzi wa mada wa jumla.

Watathmini wanaweza kunufaika kwa kuunda taarifa zilizo katikati ya kanuni za demokrasia na hatua za sera. Baada ya kuzipa muundo taarifa, timu inapaswa kuanza kuangalia mienendo na ufafanuzi wa kwanini matatizo yanatokea, na ni mahusiano gani kiuwajibikaji ambayo hayafanyi kazi vizuri au hayapo. Taarifa zilizokusanywa ziwe za kimahesabu au za viwango/ubora zitaonesha mwenendo, lakini zinaweza pia kutoa ufafanuzi wa mchakato, ikiwemo sababu za kufanyika tathmini hiyo kwa mara ya kwanza.

### **3.5.2 Jinsi ya Kufikia Hitimisho**

Kuchambua taarifa ni kama kuunganisha vipande vya fumbo. Timu inapaswa kuangalia nyuma ili kupata vipande ilivyotengeneza: ndani ya vipande hivyo ndimo kuna mahitimisho ya timu. Kwa kuelewa vizuri matokeo, timu itaweza kuunga mkono mahitimisho yake.

Pia timu inapaswa itumie matokeo ya tathmini ili kuelewa vipaumbele gani ni muhimu zaidi katika kufanya maboresho na kutoa mapendekezo, malengo yapi yatakuwa rahisi kufanikisha na yapi yatakuwa na changamoto katika kuyafanikisha, na ngazi ipi ya serikali inapaswa kupelekewa kwa ajili ya utekelezaji? Kujibu maswali haya kutahakikisha kuwa mapendekezo yajayo yanakuwa halisi, yanatolewa kwa wakati, na yanaendana na mahitaji husika.

### **3.5.3 Jinsi ya Kuandika Mapendekezo**

Baada ya timu kuandika mahitimisho yao, itakuwa imeandika maelezo ya kujibu maswali elekezi tisa. Picha itakayotokana na uchambuzi itasaidia timu kuelewa vipaumbele muhimu katika kuboresha uwajibikaji katika huduma. Ili kuyageuza mahitimisho kuwa mapendekezo, timu inapaswa kutengeneza nadharia tete za mabadiliko. Baadhi ya nadharia tete hizo zitachaguliwa na kuwa mapendekezo.

Nadharia tete hizi zinapaswa kutungwa kama vidokezo vya visababishi na athari (ikiwa A, basi ni B). Nadharia tete lazima zioneshe maboresho yanayokubalika na yanayowezekana ya vipengele vya uwajibikaji (tazama kielelezo cha 8). Nadharia tete hizo zinapaswa

kuwa na uhalisia na zipendekeze mabadiliko ambayo yanaendana na wakati na yanayoendana na muktadha. Ili kufanikisha mambo haya nadhariatete hizo za mabadiliko zinapaswa kujibu maswali yafuatayo:

- Kuna fursa gani za kubadili hali ya mambo ilivyo?
- Ni changamoto zipi zinazowekwa na wale wanaopinga au kudhoofisha mabadiliko?
- Mambo gani yanaweza kutokea kutokana na mabadiliko?

### Kisanduku cha 15

#### Mfano mzuri wa nadharia tete zilizogeuka na kuwa mapendekezo

Huko Pinaic, Mkoa wa Rotunda, kulifanyika tathmini iliyojikita katika elimu ya msingi. Tatizo lililosababisha kufanyika kwa tathmini ni matokeo duni ya wanafunzi wengi wa elimu ya msingi vijijini na mafunzo duni ya waalimu. Uchambuzi wa taarifa zilizokusanywa ulionesha kuwa, ingawa wazazi kwa muda mrefu wamekuwa wakitaka mamlaka ya elimu ya eneo hilo (mwajibikaji) iboreshe mafunzo ya waalimu, matakwa yao hayajitimizwa, licha ya ukweli kwamba ofisi hiyo inatakiwa kisheria kufanya hivyo.

Timu ya tathmini ilitengeneza nadharia tete kadhaa za mabadiliko na kuchagua tatu kati ya hizo. Haya ndiyo mapendekezo yao katika kujaribu kuishawishi serikali kufanya mapitio ya Sheria ya Ubora wa Elimu:

- Kama Sheria ya Ubora wa Elimu itawahakikishia wazazi haki ya kupata majibu kwa maandishi kwa maswali yao kuhusu matokeo ya shule, maswali ambayo wanayauliza wakati wa mikutano na mamlaka za elimu za maeneo husika, na jukumu hilo lisimamiwe na ofisi ya serikali ya Uchunguzi wa Malalamiko, basi kuna uwezekano mkubwa wa mamlaka ya elimu ya eneo husika kuwa sikivu zaidi kwa mahitaji ya wazazi.
- Kama wanasiasa wa maeneo husika watakumbana na hukumu kwa kushindwa kutekeleza Sheria ya Ubora wa Elimu, hili litatoa motisha zaidi kwa maafisa waliochaguliwa kutekeleza matakwa ya watumiaji wa huduma, na hivyo, kuboresha huduma.
- Kama vyama vya wazazi vingehusishwa katika mapitio ya Sheria ya Ubora wa Elimu, muswada wa sheria hiyo ungezingatia zaidi uhalisia na kubeba hatua za kuboresha maarifa na sifa za kitaaluma za waalimu.

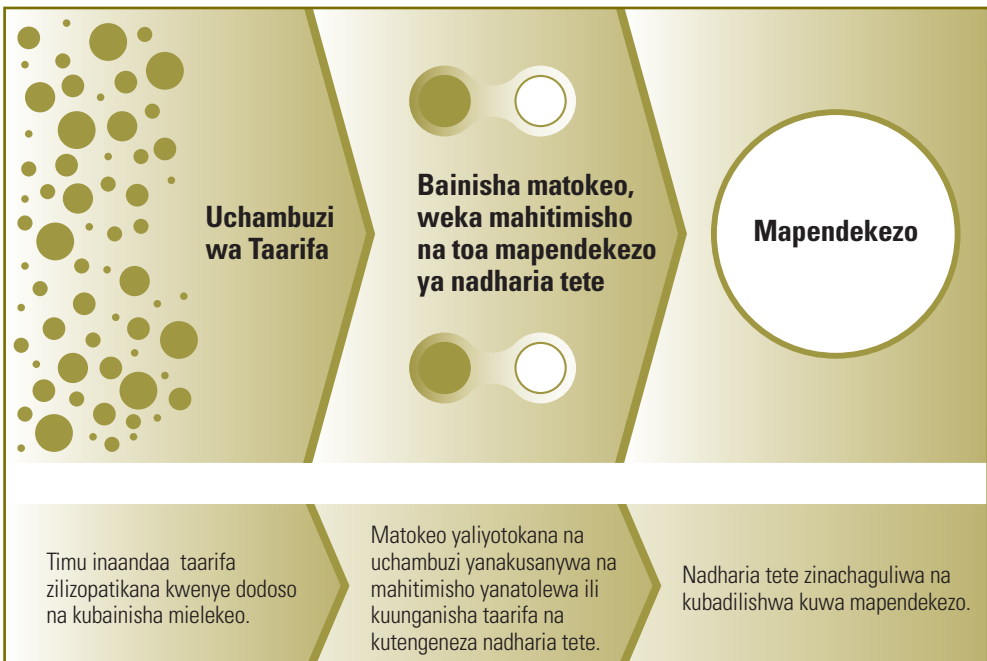
Mapendekezo hayo yalichukuliwa kwa ajili ya utekelezaji na kamati inayohusika na mapitio ya kitaifa ya Sheria ya Ubora wa Elimu na iliyapokea kama mawazo muhimu katika mjadala wa pande zote zilizoshiriki.



Ni lazima nadharia tete ziwekwe wazi na kujadiliwa kwa kina na washiriki wote wa timu ya tathmini kisha zitolewe kama orodha ya machaguo kwa kikundi cha washauri. Uelewa mzuri wa kikundi cha washauri ni muhimu katika kuamua kama mabadiliko yaliyopendekezwa yanaweza kufanyika; na ambayo yanaleta fursa ya uwezekano mkubwa wa kufanikiwa bila changamoto nyingi.

Uchaguzi wa mwisho wa mapendekezo kwa ajili ya kuyafanyia kazi unaweza kutoa nadharia tete kadhaa, zikiwemo zinazokinzana, au kujikita kwa zile zinaonekana kuwa na uwezekano mkubwa wa kufanikiwa. Hii itategemea kama washauri wataweza kukubaliana juu ya kuchagua baadhi tu ya vipengele vya nadharia tete. Kukiwa hakuna makubaliano, timu ya tathmini inapaswa kutoa ufafanuzi wa maana ya nadharia tete zote zilizowasilishwa, na hasa kama zinakinzana.

### **Kielelezo cha 8. Kutoka uchambuzi mpaka mapendekezo**



#### **Hatua muhimu: Kupata Matokeo**

- Uchambuzi wa taarifa zilizokusanywa kutokana na maswali ya kwenye dodoso
- Matokeo yaliyopatikana na mahitimisho yaliyotolewa
- Kuandika mapendekezo

### 3.6. Uwasilishaji Sahihi wa Matokeo

Kuwasilisha matokeo na mapendekezo sio mchakato rahisi hata kidogo, kimsingi ripoti ya matokeo haipaswi kuwa moja tu. Timu lazima inuie kusimulia matokeo kwa kuhariri rasmu ya ripoti na/ au mfululizo wa mihtasari ya matokeo. Kitaalamu, taarifa zote zinaweza kutumika kama mchango wa tahariri katika rasmu. Kusimulia matokeo kunamaanisha kuoanisha takwimu, ushahidi, kuwabainisha watendaji na mahusiano, matamko, hukumu na muhimu zaidi, uchambuzi na mapendekezo ili kutengeneza taswira ya tathmini inayoleweka vizuri.

#### 3.6.1 Jinsi ya Kuwasilisha Matokeo na Mapendekezo

Rasimu ya ripoti inapaswa kuandikwa katika lugha rahisi na kujikita zaidi katika sababu za msingi za matatizo badala ya viashiria vya matatizo. Maoni kinzani miongoni mwa wajumbe wa tathmini au kikundi cha washauri yanaweza kuandikwa ili kuongeza wingi wa mitazamo. Maamuzi lazima yafanywe kuhusu muundo na urefu wa ripoti ya matokeo au kutoa vijarida/mihtasari ya matokeo kadhaa. Ni muhimu kukumbuka kuwa kuna uwezekano mdogo kwa ripoti ndefu kusomwa kikamilifu na watu wengi, japo ni nzuri kwa sababu zinatoa picha pana ya mchakato wa tathmini. Ripoti fupi zenye maelezo ya kina zinazolenga makundi maalumu ya watu ni nzuri katika kupata usikivu wa hadhira, lakini zinaweza zisitoe picha nzima ya mchakato. Kwa namna hiyo, vijarida na mihutasari inayolenga makundi fulani ya watu mara nyingi zinachukuliwa na kupokelewa vizuri.

Watathmini wanaweza kuandaa machapisho ya matokeo kwa kujikita katika hatua muhimu za mchakato. Hii inaweza kufanyika kwa kutoa mihutasari katika kila hatua muhimu au kwa kutoa taarifa kupitia mitandao ya kijamii na vyombo vya habari kila unapofanikisha hatua muhimu. Ripoti zote na mihutasari vinapaswa kuongozwa na lengo kuu la tathmini, zikielezea matokeo muhimu ya tathmini au hatua kuu iliyofikiwa na jinsi itakavyoweza kuwasaidia maafisa kutekeleza majukumu yao au kuwapa nguvu wananchi ya kuwawajibisha maafisa wa serikali.

#### 3.6.2 Jinsi ya Kuthibitisha Matokeo na Mapendekezo

Kuthibitisha na kuhalalisha matokeo pia ni zoezi la uwajibikaji lililobuniwa kwa ajili ya kupata mrejesho juu ya rasimu. Mrejesho

huo unaweza kuwa ni masahihisho, mawazo mapya au mambo ambayo hayakufikiriwa wakati wa uchambuzi, maombi ya maelezo au ufafanuzi zaidi na hata kupinga baadhi ya masuala yaliyoibuliwa na tathmini. Uthibitishaji unaweza kufanyika katika ngazi mbili tofauti. Ngazi ya kiufundi au kitaalamu zaidi unayochangia mawazo katika uyaikinifu wa uchambuzi na mapendekezo. Kwa upande mwingine, uthibitishaji unatoa mawazo ya utekelezaji wa kisiasa, na kwa kuunga mkono mapendekezo ya tathmini.

Mikutano ya uthibitishaji pamoja na mamlaka za serikali, watoa huduma wa sekta binafsi au wadau wengine wanaoweza kuwa upande wa wanaolaumiwa ni kitu kizuri pia. Kama wakipewa nafasi ya kusahihisha kutoelewana huko na kutoa ufafanuzi inapohitajika, hawatakuwa wakijitetea sana katika midahalo ya umma itakayofanyika kuhusu mageuzi.

Kumbuka kuwa, katika hatua hii ni muhimu kulinda uaminifu wa mchakato. Timu ya tathmini inaweza kuja na matokeo ambayo si mazuri na yanayowaumiza watu fulani, na inaweza kuombwa kuyaandika matokeo katika lugha ya kidiplomasia zaidi au kuyatupilia mbali. Hakuna jibu sahihi katika hili, isipokuwa kila tukio litafutiwe ufumbuzi wake kulingana mazingira na malengo ya msingi ya tathmini—ambayo ni kuwashawishi wale wenye uwezo wa kuboresha uwajibikaji.

Watathmini wanapaswa kuwa na uelewa juu ya nafasi yao ya kipekee. Msingi wa matokeo na mapendekezo yanayoandikwa kwa ufupi kwenye rasimu ya ripoti siyo maoni ya mtu binafsi bali ni hukumu inayotokana na ushahidi wa kitafiti ambao unaunga mkono nadharia tete. Hata hivyo, kipengele muhimu cha kujenga uhalali na kufaa kwa ripoti ni kuthibitishwa kwenye mkutano au jukwaa la wadau muhimu.

Watathmini wanashauriwa kuthibitisha ripoti yao kwa kushirikiana na watendaji wafuatao ili kujenga uhalali na kufaa kwa ripoti:

- kikundi cha washauri;
- watoa taarifa muhimu wakiwemo wawakilishi wa watumiaji wa huduma; na
- watumiaji watarajiwa wa ripoti, hasa wale wenye ushawishi wa kuyageuza mapendekezo na kuwa hatua za utekelezaji.

### *Kikundi cha Washauri*

Chanzo cha kwanza na cha muhimu zaidi katika uthibitishaji wa matokeo ni kikundi cha washauri ambao jukumu lao la msingi katika mchakato mzima, pamoja na mambo mengine ni kufanya uthibitishaji kwa mwendelezo. Mkutano wa uthibitishaji baina ya timu ya watathmini na kikundi cha washauri baada ya rasimu kuandaliwa unaweza kutoa mrejesho juu ya msimamo kati ya mahitimisho na ukweli, uyakinifu wa mapendekezo na mbinu za kupiga hatua kutoka katika hatua ya uchambuzi na kwenda katika hatua za kivitendo.

Ni lazima watathmini na kikundi cha washauri wakubaliane kwa uwazi kabisa juu ya matokeo ya tathmini na matumizi yake, yatoleweje, yabebe maudhui na malengo gani n.k. malengo ya tathmini yanaweza kuwa haya:

- kuchochea na kuongoza midahalo ya kisiasa na kijamii;
- kukuza mwamko na kuwajengea wadau wa kisiasa na kijamii;
- kuchangia kujenga fursa ya kupata agenda za kisiasa kwa ajili ya utekelezwaji;
- kutoa mchango wa taarifa katika mapitio ya sekta mahsusi au mipango ya maendeleo itakayoandaliwa hivi karibuni; na
- kuweka msingi wa majadiliano na watendaji wa nje kuhusu nafasi yao katika kudhoofisha au kuimarisha uwajibikaji na msaada wao wa baadaye.
- Baada ya uthibitishaji wa awali uliofanywa na kikundi cha washauri ambao kimsingi unalenga kupata umiliki, timu ya tathmini inaweza kuendelea kupanga zoezi la uthibitishaji wa kitaalamu na kisiasa.

### *Watoa taarifa muhimu: msisitizo katika ukweli*

Watoa taarifa muhimu ni chanzo cha pili cha uthibitishaji. Kanuni ya msingi hapa ni kuwa kila chanzo cha taarifa ni chanzo pia cha uthibitishaji. Aidha, watoa taarifa muhimu wanapenda kuona mchango wao unazingatiwa katika tathmini, na kujua ni kwa namna na sababu gani maelezo yao yamenukuliwa. Ni muhimu kutambua kuwa ripoti inaandikwa kwa kutumia taarifa kutoka kwa watu wenye mitizamo tofauti juu ya huduma. Hata kama taarifa hizo zimetoka katika chanzo msingi, ni lazima ichambuliwe kwa kuitofautisha na taarifa nyinginezo, jambo ambalo lazima watoa taarifa muhimu waelezwe. Uwasilishaji wa maoni tofauti na yanayofanana utaimarisha zaidi tathmini kwa kuwapa nafasi wahojiwa na wasimamizi au wataalam nafasi ya kutoa maoni juu ya namna taarifa zilivyotumika na kuandikwa.

Kama sehemu ya mchakato wa uthibitishaji, watathmini wanaweza kuwategemea watoa taarifa muhimu kuibua masuala yanayohitaji majadiliano zaidi, kujumuishwa au kutolewa maoni. Mbali na kupata nakala ya rasimu ya ripoti au nyaraka nyingine zilizoandikwa, kikundi cha watoa taarifa muhimu wanaweza kwa mfano, kukutana kwa ajili ya kujadili masuala hayo pamoja na watathmini.

### *Watumiaji wa ripoti: msisitizo kwenye mapendekezo*

Mwisho, ripoti inatakiwa ibebe mapendekezo ya hatua za kuchukuliwa kivitendo, uwezekano wa mapendekezo hayo kutekelezwa unapaswa uthibitishwe na watumiaji wa ripoti ambao ndio wenye nafasi ya kuyabadilisha mapendekezo haya na kuwa hatua za kivitendo. Malengo ya uthibitishaji huu ni kupima uwezekano wa mapendekezo hayo kutekelezeka ili mchango wake utumike katika kusaidia uboreshaji wa uwajibikaji. Kwa kupima uwezekano wa kutekelezeka pamoja na wale ambao wana uwezo wa kufanya mabadiliko, tathmini itatengeneza mazingira ya kukubaliwa: mahitimisho yake makuu na mapendekezo kujadaliwa na kutangazwa kwa wananchi.

Ni muhimu watumiaji wa ripoti wafikiwe kupewa nafasi walau ya kujadili matokeo na mahitimisho ya ripoti. Mkakati huo siyo tu unatoa haki, bali utaepusha hali ya kujitetea katika vikao vya uthibitishaji vinavyohusisha wahusika wengi. Kutegemeana na mazingira mahususi, matokeo na mapendekezo yanaweza kuwasilishwa, kugawiwa kwa watu na kujadiliwa katika midahalo, mikutano, taasisi au majukwaa yoyote yanayofaa, kama vile:

- mikutano ya wazi ya kamati za bunge la taifa au mabaraza ya madiwani; washauri wa sekta husika kutoka Wizara na mashirika ya serikali;
- viongozi muhimu wa vyama vya siasa au mawaziri vivuli;
- midahalo ya umma kuhusiana na uzinduzi wa ripoti unaofanywa na ofisi ya mchunguzi wa malalamiko, taasisi ya taifa ya haki za binadamu, taasisi kuu ya ukaguzi au mkaguzi mkuu wa serikali;
- mikutano ya vyama vya wafanyakazi au vyama vya wanataaluma;
- vyama vya umma au vyama vya sekta binafsi vya watoa huduma, au watumiaji kama vile, watoa huduma za afya au chama cha kitaifa cha watumiaji huduma za afya; mashirika yasiyo ya kiserikali na watetezi wa haki za binadamu; mikutano ya utafiti; mikutano ya kila mwaka ya vyama vya serikali za mitaa;
- maonesho ya barabarani ambamo matokeo yanaweza kuwasilishwa kupitia maigizo au filamu fupi zinazooneshwa kwa sinema ikifuatiwa na mdahalo wa wazi;

- midahalo ya redioni, runinga na mitandao ya kijamii; na
- tahariri za wana habari kama vile safu za makala maalumu ya magazeti na waandishi wa blogu.

### *Mikutano ya uthibitishaji*

Namna ambavyo uthibitishaji unafanyika inaamuliwa na watathmini pamoja na washauri. Yaliyomo ndani ya ripoti yanaweza kuwasilishwa katika mkutano mmoja mkuu wa uthibitishaji au kwa vipande vipande katika mikutano tofauti itakayofuata. Uthibitishaji wa kitaalamu au kiufundi ni lazima ufanyike kwanza na wataalamu kabla ya kufanyika uthibitishaji wa kisiasa.

Ili kutumia vizuri fursa ya mikutano ya uthibitishaji, inapaswa iandaliwe na kupangiliwa vizuri. Baadhi ya mambo ya kuzingatia ni pamoja na:

- kutoa mwaliko ukiwa na maelezo mafupi kuhusu mchakato;
- uendeshaji na uwezeshaji wa mkutano;
- ajenda iliyokubaliwa na maswali elekezi mahususi kwa washiriki;
- ripoti na mihtasari iliyotolewa na timu ya tathmini; na
- maandalizi ya mkutano, ikiwa ni pamoja na wapishi, ukumbi na ratiba itakayowawezesha watu wengi kushiriki.

Aidha, wawakilishi wa makundi yaliyotengwa ni lazima waalikwe katika mkutano mahususi kabisa ili kuhakikisha kuwa rasimu ya ripoti inazingatia tofauti za kijinsia, mabadiliko ya kisiasa pamoja na hisia nyingine katika jamii.

Mara nyingi, ubora wa maoni na mijadala ya washiriki utasababisha kufanya mapitio na kufanya maboresho ya ripoti ya tathmini.

Orodhakaguzi katika Kiambatisho cha VI inaweza kutumika katika kuandaa mikutano ya uthibitishaji.

### **Hatua muhimu: Uwasilishaji sahihi wa matokeo**

- Uwasilishaji wa matokeo na mapendekezo
- Kuthibitisha matokeo na mapendekezo

### 3.7. Kupata Ushawishi

Uthibitishaji wa matokeo ya tathmini—ripoti au mihtasari yenye mahitimisho na mapendekezo—utakuwa umejenga ufahamu mzuri juu ya matatizo ya huduma kwa watendaji muhimu wa kisiasa na kijamii. Ili ufahamu huo ukue hadi kufikia utashi wa kisiasa, uwezo na nafasi, na mwishowe ugeuzwe kuwa hatua za kivitendo, inahitajika ukidhi aina ya maslahi ya wananchi yanayofaa kufanyiwa mageuzi.

Ingawa mwamko juu ya matatizo ya huduma na mapungufu ya uwajibikaji unaweza kuwa tayari upo (mfano, kwasababu ya kukithiri kwa rushwa au uongozi mbaya), mageuzi halisi yanahitaji mdahalo juu ya hatua zinazoweza katika kushughulikia matatizo hayo. Kimsingi, tathmini inapaswa kuelezea hatua hizo kwa usahihi kabisa.

#### 3.7.1 Jinsi ya Kuimarisha Mkakati wa Mawasiliano

Ni muhimu sana kuwa na mkakati wa mawasiliano wenye mafanikio ambao unawezesha kufikisha ujumbe muhimu kwa hadhira iliyokusudiwa kupitia njia zinazofaa. Mkakati unapaswa kupanga jinsi ripoti na matokeo ya tathmini yatakavyokuwa yanatolewa kwa njia zinazofaa na zenye ufanisi mkubwa. Upangaji huo ni lazima uhusishe kutambua ujumbe muhimu utakaotolewa na kusambazwa, walengwa wa kila ujumbe, muda muafaka wa kutoa ujumbe na njia za mawasiliano zitakazofaa zaidi katika mkakati huo. Mbali na utoaji wa ripoti na mihtasari, watathmini wanapaswa kupanga shughuli nyingine za mawasiliano zitakazowavuta wananchi kwenye mada husika.

Mkakati wa mawasiliano hautakiwi kujikita katika mdahalo mmoja au chapisho moja tu. Mkakati huu lazima ujumuishe mbinu kadhaa za kupeleka ujumbe, na njia za kuwawezesha waendesha tathmini kuwafikia watu wengi na matokeo ya tathmini kuaminika kwa wadau wote. Kwa mfano, uamuzi wa kuchapisha ripoti moja au mihtasari mingi utategemea mkakati huo.

Timu inaweza kunufaika kwa kutafuta mtaalamu—mshauri wa mkakati wa mawasiliano ambaye anaweza kupendekeza ujumbe muhimu, hadhira, walengwa mahsusi, vyombo vya habari vya kushirikiana navyo, muundo wa ujumbe, naa wakati muafaka wa kuzindua mapendekezo.

### *Uchaguzi wa muundo wa kuwasilisha ujumbe*

Kwa ujumla, washiriki wa timu ya tathmini na kikundi cha washauri wao ndio wanaoamua juu ya muundo wa utakaotumika kuwasilisha hitimisho na mapendekezo kulingana na ujuzi na utaalamu wao wa pamoja. Muundo mojawapo unaweza kuwa:

- uwasilishaji kwa njia ya mdomo, kama vile kufanya vikao vifupi na walengwa kama viongozi na wataalam kutoka katika uongozi wa kitaifa na matawi ya vyama vya kisiasa, ikiwemo jumuiya za vijana, jumuiya za wanawake au jumuiya za washauri mabingwa wa vyama husika, au kushiriki kwenye mashauriano ya wazi ya bunge au halmashauri za mitaa;
- ripoti moja au mfululizo wa makala;
- matoleo ya mada maalumu katika magazeti;
- makala katika majarida maalumu;
- makala katika majarida ya kitaaluma yanayohaririwa na wasomaji;
- makala katika majukwaa ya midahalo mtandaoni;
- maoni ya wasomaji; na
- kuwapatia waandishi wa safu maalum za makala machapisho ya matokeo ya tathmini, au waendesha blogu pamoja waendesha vipindi vya mahojiano.

Uchaguzi wa mada ambazo zitaibua shauku ya kuzichapisha zaidi kwa namna nyingine kutatoa mvuto zaidi kwa vyombo vya habari, na ni njia bora na yenye manufaa ya kutangaza matokeo ya tathmini.

Mkakati mojawapo wenye manufaa ni kuandaa muhtasari kwa ajili ya vyombo vya habari, kwa sababu taarifa ndefu mara nyingi huwa hazisomwi. Muhtasari huo pia utokane na taarifa zinazoweza kuthibitishwa. Hadithi inayovuta usikivu wa watu inayohusiana na na kazi ya timu ya tathmini au changamoto muhimu na mafanikio zinaweza pia kufaa katika kuvuta shauku ya vyombo vya habari kuripoti kuhusu matokeo ya tathmini.

### **3.7.2 Jinsi ya Kuzindua Ripoti ya Tathmini**

Baada ya kuchapishwa ni muhimu kuandaa uzinduzi wa ripoti ya tathmini kwa umma katika maeneo ambayo yalifikiwa wakati wa tathmini, pia ni muhimu kufanya uzinduzi katika ngazi ya kitaifa. Inashauriwa kutumia vizuri fursa za matukio kama haya, kwa sababu uzinduzi bora unaweza kuamsha shauku ya kutekeleza mapendekezo, kuchochea midahalo zaidi na kuwapa nguvu wale wote waliochangia katika mchakato.



### *Matukio Maalum*

Mbinu mojawapo ya kuwasilisha matokeo na mapendekezo ni kuandaa matukio maalum yanayowalenga watu fulani. Watathmini ni lazima wahakikishe kuwa watoa maoni kama vile, waandishi, waendesha blogu, watetezi wa haki za binadamu na wanataaluma au washauri mabingwa wanaohusika na huduma iliyofanyiwa tathmini wanaalikwa katika tukio, kitu ambacho kitatoa mambo ya msingi yanayohusiana na huduma iliyofanyiwa tathmini.

Kwa kawaida, vikao vifupi na wanahabari au mikutano na waandishi wa habari ni matukio yanayofanyika sana. Mbinu mbadala ni pamoja na:

- kipindi cha TV au redio kinachoambatana na hotuba ya mtu anayeheshimika sana;
- midahalo inayoandaliwa na vituo vya redio za kijamii;
- mikutano au makongamano ya kitaifa;
- semina na warsha zinazorushwa moja kwa moja au kurekodiwa katika filamu na kisha kurushwa kwenye tovuti;
- ujumbe katika mtandao wa Twitter unaolenga taarifa fulani kwa watumiaji maalum pamoja na mitajo (hash tags); na
- maonesho ya barabarani ili kuyafikia maeneo ya mbali ambapo matokeo ya tathmini yanaweza kuwasilishwa kupitia maigizo au filamu fupi zinazooneshwa kwa kutumia sinema na kisha kufuatiwa na midahalo ya wazi.

### **3.7.3 Sababu na Jinsi ya Kuvishirikisha Vyombo vya Habari katika Kuhamasisha Uwajibikaji**

Kiwango kikubwa cha uhuru wa vyombo vya habari na kujitegemea, hupunguza matukio ya matumizi mabaya ya rasilimali za taifa. Kimsingi vyombo vya habari vinaweza kuwapa nguvu wananchi kwa:

- kuwapatia wananchi taarifa za kukuza uelewa wao wa sera za serikali;
- kuwapatia wananchi nafasi ya kujadili sera pamoja na ushiriki;
- kuendesha maoni na kushawishi ajenda za kitaifa; na
- kuchunguza tuhuma za rushwa na matumizi mabaya ya madaraka.

Vyombo vya habari vinaweza kufanya kazi ya kuchunguza sera ya serikali kwa maslahi ya umma na kuhamasisha uwajibikaji. Vyombo vya habari pia vinaweza kudumisha usikivu wa serikali kwa kuyaweka hadharani matatizo ya jamii na kuwashinikiza wawajibikaji kutoa

majibu. Ni muhimua kukumbuka kuwa vyombo vya habari pia vinaweza kuwa tegemezi kifedha kwa makundi ya wadau mbalimbali pamoja na makampuni ya kibiashara.

Aidha, matumizi ya watu ya vyombo vya habari yanaweza kukwamishwa na kukosekana kwa habari zilizochapishwa, habari za mitandaoni au mitandao ya kijamii, au kutokana na kutojua kusoma na kuandika au kukosa muda hasa kwa wanawake.

Kwa kuwa vyombo vya habari vinahitaji habari, watathmini watakuwa na uhakika wa kupata washirika katika kuripoti matokeo na mapendekezo, ilimradi tu wahariri waone matokeo au mapendekezo hayo yanastahili kuripotwa kama habari. Mihtasari na taarifa kwa vyombo vya habari ziliyoandaliwa vizuri, vinaweza kutumwa katika vyombo vya habari vya magazeti, mitandao na redio na televisheni. Watathmini hawapaswi kujitesa kuchapisha kila kitu kuhusu tathmini. Taarifa kwa vyombo vya habari inatangaza kuwa tathmini imekamili na kutoa matokeo yake muhimu kwa ufupi. Ni lazima taarifa hii ipitiwe na kuidhinishwa ofisini kabla ya kuchapishwa au kutolewa kwenye vyombo vya habari, kama inavyopaswa kuwa kwa taarifa yoyote inayotakiwa kusambazwa kwa watu.

Ili kuandaa taarifa kwa vyombo vya habari, watathmini wanapaswa kujibu maswali yafuatayo:

- Nini kilitokea kwa nani, wapi, lini na kwanini, na matokeo yake yalikuwa ni nini?
- Nini kifanyike ili kuleta mabadiliko na kuboresha huduma, na nani anakubali au kupinga mabadiliko hayo?

### Hatua Muhimu: Kupata ushawishi

- Kurekebisha mkakati wa mawasiliano ili kuweza kusambaza matokeo ya ripoti kwa ufanisi
- Kuzindua ripoti
- Kushirikiana kimkakati na vyombo vya habari

## 3.8. Kutekeleza Mabadiliko

Tathmini ni zaidi ya kutoa ripoti ya kimaandishi pekee, inakwenda kuanzisha midahalo na majadiliano juu ya mapendekezo ya mageuzi,

huku ikiwashirikisha watu wenye uwezo, nia na msukumo wa kutekeleza mapendekezo hayo. Hatua hii inawalenga watumiaji watarajiwa wa ripoti na kuanzisha majadiliano yanayolenga kuchukua hatua za kivitendo; kutarajia mijadala inayojengwa kutokana na mapendekezo ya tathmini; ni suala la kuwa mbunifu na kutafuta maboresho.

Watathmini watahitaji kuelewa kuwa kuamua kipindi cha kufanya utetezi kunaathiri fursa za majadiliano muhimu na mapendekezo ya mageuzi. Kwa sababu hiyo, mchakato huu umedhamiria kuwashirikisha watu wenye nia ya kweli ya kuweka msukumo wa mabadiliko ili kufanikisha malengo makuu ya tathmini ambayo ni kuleta mabadiliko.

Mabadiliko hayaji yenyewe tu, au kutokana na kuchapisha ripoti. Lengo la midahalo siyo kutoa taarifa tu bali kuwezesha kuchukua hatua za kivitendo. Uwezo wa kufanya kazi pamoja kupata ufumbuzi wa matatizo ya uwajibikaji ni muhimu sana, ndio maana ushirikiano wa kimkakati baina ya makundi mbalimbali yanayoshiriki kutatua matatizo ni muhimu sana, iwe ni wabunge, ofisi za uchunguzi wa malalamiko, wanaharakati wa haki za binadamu au watumiaji wa huduma. Ni muhimu kurudia kuwa, usimamizi mzuri ni pale ambapo taratibu za kutoka juu kuja chini na ile ya kutoka chini kwenda juu zinachanganywa pamoja, na pale ambapo nia ya pamoja kuhamasisha na kujipanga kwa ajili ya kuleta mabadiliko inawezeshwa.

#### Kisanduku cha 16

#### Kazi ya Ofisi ya Uchunguzi wa Malalamiko nchini Malawi na Usimamizi wa taka-ngumu

Kati ya mwezi Aprili na Novemba mwaka 2013, ofisi ya mchunguzi wa malalamiko nchini Malawi ilianzisha tathmini ya hali ya usimamizi wa taka ngumu katika halmashauri za miji ya Mzuzu, Lilongwe, Blantyre na Kasungu, pamoja na halmashauri za wilaya za Lilongwe na Blantyre.

Ofisi ya Mchunguzi wa malalamiko ilifanya utafiti wa kina katika maeneo husika kwa kuzungumza na maafisa wa halmashauri, majirani na watumiaji wengine wa huduma. Ofisi iligundua mapungufu katika mundo na taratibu za kusimamia uzoaji taka. Halmashauri hazikutoa kazi hiyo kwa kampuni binafsi ya huduma za uzoaji taka, pia bajeti ya uzoaji taka ilitolewa kama dharura bila kuwa na mpango mzuri hivyo kukwamisha shughuli

**Kisanduku  
cha 16 [inaend]**

nyingi kama vile ukosefu wa magari ya kutosha, upungufu wa wafanyakazi na kukosekana kwa mifumo ya ufuatiliaji. Uwezo mdogo uliokuwepo ulitumika kuwahudumia wale tu waliolipa ada maalumu, kama vile wamiliki wa maduka au maeneo ya masoko. Mbali na hayo, wananchi hawakujua wafanye nini ili kuhakikisha mitaa au maeneo yao yanakuwa safi na salama. Ofisi ya Mchunguzi wa malalamiko iligundua ukweli kuwa wawakilishi wa kisiasa hawakumbani na hukumu yoyote kwa kushindwa kusimamia huduma inavyotakiwa (madiwani hawakupigiwa kura kati ya mwaka 2005 hadi 2014), na kwamba wananchi hawakuwa na fursa ya kushawishi vipaumbele vya halmashauri au jinsi ya kutekeleza majukumu. Suala la usimamizi wa takangumu halikupewa nafasi kubwa katika ilani za uchaguzi na halikuweza kushawishi matokeo ya uchaguzi. Kwa ujumla, kanuni za utoaji majibu, usikivu na utekelezaji sheria hazikuwa zikitimizwa, na hivyo kukwamisha uwajibikaji katika usimamizi wa taka.

Ofisi ya Mchunguzi wa malalamiko ilianzisha majadiliano ili kutengeneza mikakati kwa ajili ya halmashauri za wilaya na miji ili kuweza kuboresha usafi wa mazingira, wajibu wa jamii na motisha inayohitajika ili kuzipa hamasa mamlaka za mitaa pamoja na kuamua adhabu za kutoa kwa halmashauri zilizoshindwa kutekeleza suala hili muhimu. Katika kikao cha kitaifa kilichofanyika mjini Lilongwe mwezi Novemba mwaka 2013, masuala haya yote yalijadiliwa kwa uwazi na halmashauri za majiji, asasi za kiraia pamoja na wawakilishi wa serikali kuu. Kwenye kikao hicho, mkurugenzi wa taifa wa usimamizi wa usafi wa mazingira alikubali kuliingiza suala hili kwenye Muswada wa Kitaifa wa usafi wa mazingira utakaopelekwa bungeni.

Kwa mujibu wa mchunguzi wa malalamiko wa serikali nchini Malawi, Jaji Tujilane Chizumila, alisema mwongozo huo uliwezesha ofisi yake kupata mamlaka zaidi. Vilevile ulifungua njia za mawasiliano baina ya ofisi ya Mchunguzi wa Malalamiko na mamlaka nyingine, na hivyo kuongeza uwezo wa ofisi ya mchunguzi wa malalamiko kushawishi utoaji huduma.

### 3.8.1 Majadiliano Yanayolenga Hatua za Kiutendaji

Kuanzisha mazungumzo ya hatua za kuchukua kivitendo katika nafasi zilizopo au kuanzisha nafasi mpya ni mkakati unaowezekana katika kupata mabadiliko. Kwa kujadiliana pamoja, katika mambo

yaliyoyoafikiwa, mapendekezo na mahitimisho tofauti, wadau wanaohusika wanaweza kupata nafasi ya kukubaliana juu ya namna ya kuleta mabadiliko kupitia hatua halisi za kivitendo.

Majadiliano yenye dhamira ya kuleta mabadiliko yanapaswa kumilikiwa na wanaoshiriki wenyewe, ili yawe endelevu na jumuisi na yawe yanazingatia masuala nyeti ya kisiasa. Majadiliano ya hatua za kuchukua kivitendo yanapaswa kuwahusisha watu wenye nia, uwezo na nafasi ya kuleta mabadiliko pamoja na wadau wengine wanaofaidika na huduma hiyo. Kwa sababu mazungumzo yanaweza kuzaa ushirikiano katika kushughulikia kwa pamoja matatizo ya huduma, waendesha tathmini wanashauriwa kuyaalika makundi yote yanayohusika na huduma hiyo ikiwa ni pamoja na watoa huduma wenyewe (wa kiserikali au wa sekta binafsi), watunga sera (mfano wanachama, bunge), watunga ajenda (mfano, wawakilishi wa vyombo vya habari, makundi ya kutetea maslahi ya pamoja, waajiriwa wa serikali), au vyombo vya usimamizi (kamati za bunge, taasisi kuu ya ukaguzi wa hesabu,) au wadai haki wengine muhimu (mfano, watumiaji wa huduma, wanasiasa wa upinzani, viongozi wa harakati za kijamii, makundi ya kutetea maslahi ya pamoja, na mashirika ya kijamii). Makundi haya yanapaswa kumiliki mchakato wa majadiliano, hilo ndilo sharti muhimu katika kufanikisha hatua uendelevu (Kemp 2013).

Ni muhimu kukumbusha kuwa ni lazima majadiliano yapangiliwe na kutekelezwa kwa namna inazozingatia unyeti wa maswala ya jinsia na uanuwai.

### **3.8.2 Kuanzisha Ushirikiano**

Kujenga ushirikiano na wadau wa kisiasa na kijamii ni muhimu. Ripoti yenyewe kama kitabu haiwezi kuwafanya watu kuchukua hatua. Tunarudia kusema kuwa: kinachohitajika ni kuwawezesha wadau kuchukua hatua za pamoja wakiwa wana maarifa ya kutosha ya kile wanachofanya. Kwa hiyo, timu ya tathmini na kikundi cha washauri wanapaswa kuwa kiungo cha mawasiliano na watendaji wa kisiasa kwa upande mmoja, na wanaharakati za kijamii na makundi ya wadau wanaotetea maslahi ya pamoja wenye dhamira ya kweli kuboresha uwajibikaji wa kidemokrasia, kwa upande mwingine. Kimsingi watakuwa na nafasi na uwezo wa kuanzisha hatua za pamoja ili kuleta ufumbuzi wa matatizo, ikiwemo kufuatilia mipangokazi ya pamoja ili kuhakikisha yaliyopangwa yanafanyika kweli. Uwezo wa kufanya kazi pamoja ili kuleta ufumbuzi wa matatizo ya utoaji

wa huduma ni muhimu sana. Mtu mmoja hawezi kufanya mambo makubwa sana. Majadiliano yenye kulenga kuchukua hatua za kivitendo kutokana na matokeo ya tathmini yanaweza kujenga ushirikiano wa kimkakati unaoweza kuleta maboresho katika mahusiano ya kiuwajibikaji kuhusu utoaji wa huduma, kama matokeo yasiyo ya moja kwa moja lakini yanayosababisha utoaji wa huduma za umma ulio bora zaidi na wenye ufanisi mkubwa.

Kisanduku cha 17 kinaonesha matokeo yanayoweza kufikiwa pale ambapo vyombo vya habari na asasi za kiraia watashirikiana katika kuibua mapungufu ya uwajibikaji na kutetea mabadiliko, mfano huu ni kulingana na tathmini iliyofanyika nchini Indonesia. Kwa kuwa karibu zaidi na wananchi na kusikiliza matakwa yao juu ya haki za binadamu, serikali ya manispaa ya Makassar iliweza kuleta mageuzi makubwa katika upatikanaji wa huduma bora za afya kwa wananchi.

#### Kisanduku cha 17

#### Kwa nini ushirikiano na vyombo vya habari ni jambo muhimu katika kufanikiwa

Ugatuzi umekuwa ni moja ya mambo muhimu katika michakato ya ukuaji wa demokrasia, na afya ndio sekta-kipimo cha ufanisi wa utendaji kutokana na jinsi afya inavyoathiri masuala mengine ya maendeleo. Nchini Indonesia, Sheria ya Serikali za Mitaa iliyopitishwa mwaka 1998 na kurekebishwa kwa mara ya pili mwaka 2008, inazipa mamlaka za wilaya na manispaa jukumu la kupanga na kusimamia mchakato wa maendeleo katika maeneo yao. Mamlaka hizo zinawajibika kwa kutoa huduma kwa wananchi, kama vile afya, huduma za jamii na miundombinu ya umma.

Makassar, mji mkuu wa Sulawesi ya kusini una wakazi milioni 1.4 miaka ya mwanzoni baada ya kupitishwa Sheria ya Serikali za Mitaa, sera ya serikali ya manispaa hiyo ililenga kuongeza idadi ya vituo vya afya. Iliamini kwamba iwapo huduma na vituo vitakuwepo na wananchi kuwa na ufahamu wa kutosha kuhusu umuhimu wa huduma ya afya wataweza kwenda kupata huduma katika vituo hivyo. Hata hivyo, sera hii haikuzingatia mahitaji ya wananchi na kusahau kuwa wananchi masikini hawawezi kumudu kulipia gharama ili waweze kupata huduma.

TOP FM, kituo kikubwa zaidi cha redio mjini Makassar, kilianza kutangaza habari kuhusu matatizo ya utoaji huduma. Baada ya

**Kisanduku  
cha 17** *[inaend]*

siku chache, kituo cha redio kikafuatiwa na gazeti la ndani ya nchi, ambalo lilitenga kurasa maalum kwa ajili ya kuchapisha malalamiko ya wananchi na maswali kuhusu utoaji huduma pamoja na majibu kutoka kwa mashirika ya serikali ya eneo hilo. Baada ya vyombo vya habari kuanza kuripoti masuala hayo, mashirika yasiyo ya kiserikali nayo yakaanza kuyapa kipaumbele masuala hayo hayo. Jukwaa la Mawasiliano na Taarifa la Mashirika Yasiyo ya Kiserikali likianza kuandaa shughuli za kuhamasisha mabadiliko ya sera katika utoaji wa huduma, maendeleo shirikishi na mapambano dhidi ya UKIMWI.

Vyombo vya habari viliyaomba Mashirika yasiyo ya Kiserikali kuandika maoni yao katika magazeti au kushiriki katika majadiliano na wasemaji wa serikali za mitaa katika vipindi vya mahojiano redioni. Na wakati uo huo, Mashirika hayo nayo yalialika vyombo vya habari kuripoti utekelezaji wa programu zao. Ushirikiano ukaanzishwa baina ya vyombo vya habari na Mashirika yasiyo ya Kiserikali, kusaidia wananchi kuwa na nguvu za kusimamia utendaji wa serikali yao kupitia uboreshaji wa mifumo ya uwajibikaji.

Magazeti na vituo vya redio viliendelea kuweka wazi malalamiko ya wananchi masikini juu ya kushindwa kupata au kulipia gharama za huduma ya afya. Ripoti hizi ziliibua majadiliano ya umma kuhusu suala hilo. Ukosoaji wa jinsi ambavyo serikali ilivyoshughulikia tatizo hilo uliongezeka. Baada ya kukumbana na shinikizo kubwa kutoka kwa wananchi, amri ya meya iliwapa wakazi wote walioandikishwa haki sawa katika kupata huduma za afya mfano matibabu, vipimo vya mara kwa mara, huduma za kliniki kwa akina mama na watoto, pasipo kujali uwezo wao kifedha (makala kutoka Triwibowo 2012).

**Hatua muhimu: kutekeleza mabadiliko**

- Kugeuza mapendekezo kuwa mabadiliko ya kweli
- Kuanzisha majadiliano yanayolenga hatua za kivitendo
- Kujenga uhusiano

### 3.9. Mafunzo

Baada ya tathmini kumalizika, kusambazwa na kujadiliwa ni wakati wa timu kutafakari na kujifunza kutokana na uzoefu walioupata vile vile kutokana na matokeo ya tathmini. Katika mchakato mzima wa tathmini huwa kuna mambo yaliyokwenda vizuri na mengine ambayo hayakwenda vizuri. Kimsingi hatua hii inahusu namna ya kuziunganisha timu za tathmini kuwa na lengo moja la kujadili mambo waliyojifunza kutokana na zoezi zima la tathmini.

#### 3.9.1 Taarifa za Ndani

Kikao cha ndani cha kupeana taarifa, mathalani, kikifanyika baada ya shughuli za kuwasilisha ripoti, kitasaidia kukusanya mitazamo ya wadau na watathmini katika njia inayofaa. Mrejesho huu maalum unaweza kusaidia kuboresha mchakato na mbinu za tathmini katika maeneo mengine tofauti kama vile: usimamizi wa rasilimali watu, utafutaji fedha, mbinu za utafiti, mawasiliano ya kimkakati, usuluhishi wa migogoro pamoja na masuala mengine ya ndani.

Kila ngazi na hatua muhimu katika mchakato inaweza kuwa ilihitimishwa na tafakari juu ya kipi kilifanyika vizuri, kipi kilistahili kuboreshwa na ni kitu gani ambacho watathmini walishauri timu nyingine za tathmini kufanya. Sasa timu ya washauri pia inapaswa kufanya kama hivyo. Kwa misingi ya tafakuri hizi za hatua kwa hatua, timu haitapata shida kujumuisha mambo yao ya ndani iliyoyapitia katika mchakato mzima.

Yafuatayo ni maswali elekezi yanayoweza kuulizwa:

- Ni uzoefu gani wa kitaalamu ambao timu ya tathmini na washauri wameupitia?
- Nini kilienda vizuri?
- Nini kingeweza kufanyika tofauti?
- Mgawanyo wa majukumu na mahusiano katika timu ya tathmini ulifanyika kwa namna gani?
- Ni mafunzo gani yanaweza kutumiwa na timu nyingine za tathmini na International IDEA kwa ajili ya mafunzo ya pamoja?
- International IDEA inafuatilia sana yanayojiri katika mikutano ya ndani ya kupeana taarifa. Kujifunza kutokana na tafakuri hizi kutasaidia kuboresha mbinu kwa faida ya tathmini zijazo na vikundi vya washauri.



### 3.9.2 Kujifunza Kupitia Ufuatiliaji na Tathmini

Kabla ya kuhitimisha mchakato wa tathmini inashauriwa kuandika muhtasari wa kilichofanyika na matokeo yake. Timu ya tathmini na kikundi cha washauri walifanikiwa katika kitu gani? Mapendekezo yalipokelewa vipi na wahusika wa uboreshaji wa uwajibikaji wa kidemokrasia katika utoaji wa huduma? Mambo haya ni muhimu sana kuyaandika. Je, kutakuwa na fursa za tathmini nyingine nyingi kuhusu huduma iyohiyo ili kuchunguza maendeleo yaliyofikiwa? Au kuna fursa za kupanua tathmini katika sekta au sehemu nyingine za nchi? International IDEA inapenda sana pia kupata matokeo kutoka katika maswala hayo.

Timu ya tathmini na kikundi cha washauri wanaweza kuendesha kikundi cha majadiliano kama zoezi la kujitathmini wenyewe, ni zoezi ambalo halina gharama kubwa. Wanaweza pia kutumia njia nyingine kufanya tathmini hiyo, kama vile Mbinu ya Kuangalia Badiliko Kubwa Zaidi<sup>4</sup>, ambayo inahitaji maandalizi makini. Mbinu hii inachagua na kujadili hadithi za mabadiliko makubwa zaidi ambayo watathmini waliyaona kutokana na tathmini au katika mchakato mzima, na hivyo kulenga zaidi kwenye matokeo.

Kama timu ya tathmini itaamua kutumia mbinu hii, hatua muhimu za kufuata ni:

- kupanga kipindi cha kuripoti;
- kukusanya habari na kuchagua zile ambazo ni muhimu zaidi;
- kuthibitisha habari hizo;
- kutoa mrejesho wa matokeo ya habari zilizochaguliwa, kwa wadau; na
- kupitia upya mchakato wa tathmini ya uwajibikaji.

Mbinu hii inahusisha wadau tofautitofauti kujadiliana kuhusu hadithi na utaratibu maalumu wa kuchagua hadithi muhimu kabisa kati ya hizo. Baada ya mabadiliko mabaya au mazuri kutambuliwa, watu wanakaa chini pamoja ili kusoma kwa sauti habari hizo na kujadiliana kwa kina kuhusu thamani ya mabadiliko yaliyoripotiwa. Hii inahamasisha kuwepo na majadiliano endelevu ya kujifunza namna ya kuboresha tathmini ili ifikie malengo yake. Kwa hiyo, wadau na watathmini wanajikita kwenye matokeo tu. Mbinu hii inazingatia ukweli kuwa majibu ya maswali kuhusu mabadiliko mara nyingi huwa katika mfumo wa masimulizi: Nani anawajibika kwa lipi? Kwa nini? Na matokeo yake ni nini?

Mbinu nyingine ni mbinu ya Kuvuna Matokeo, nyenzo muhimu kutoka kwa jamii inayotumika kubainisha matokeo ya utendaji wa jamii<sup>5</sup>. Kwa kifupi, mbinu hii inaweza kutumika katika ufuatiliaji halisi na ukusanyaji wa ushahidi kutoka katika michakato mikubwa ya maendeleo inayohusisha wadau mbalimbali, kama vile tathmini ya uwajibikaji wa kidemokrasia katika utoaji wa huduma. Mbinu hii ilitokana na tafsiri ya neno ‘matokeo’ kuwa ni mabadiliko katika tabia, mahusiano, utendaji, shughuli, sera, au matendo ya mtu, kikundi, jamii, shirika, au taasisi. Tofauti na mbinu nyingine, mbinu ya Kuvuna Matokeo haipimi maendeleo kwa kuangalia malengo au matokeo yaliopangwa, bali inakusanya ushahidi wa yale yaliyofanikiwa na kisha kuchanganua kwa kurudi nyuma ili kuona kama tathmini au mradi husika umechangia mabadiliko hayo. Kimsingi, Kuvuna Matokeo ni mbinu inayofanya kazi vizuri zaidi pale ambapo shughuli inakuwa siyo lengo kuu bali ni matokeo.

Uzoefu wa hivi karibuni kutoka zoezi la majaribio la Benki ya Dunia kutumia mbinu ya Uvunaji Matokeo katika utoaji wa huduma, umeonesha kuwa *mbinu* hii ‘inaweza kutumika kukusanya matokeo ya miradi muhimu na kubaini mambo muhimu ya kujifunza kama vile, namna gani bora ya kutumia jitihada za mafanikio katika mazingira tofauti na namna ya kuchagua mchanganyiko mzuri wa watendaji wa kushiriki.’ (Benki ya Dunia-Mwaka 2014)

Aidha, timu za tathmini katika nchi nyingine pamoja na International IDEA zitafurahi kufuatilia kwa karibu matokeo ya mazoezi hayo kwa sababu yanaweza kuchangia kuboresha miongozo ya tathmini na kujifunza kuhusu uwajibikaji wa kidemokrasia katika utoaji wa huduma kwa ujumla.

Demokrasia inahusu udhibiti wa wengi katika masuala ya umma kwa misingi ya usawa wa kisiasa. International IDEA imeamua kutengeneza mbinu inayoweza mchakato mpana na shirikishi wa tathmini. Mbinu shirikishi, kwa kweli, ni muhimu sana kama yalivyo matokeo ya tathmini.

### Hatua Muhimu: mafunzo

- Kupeana taarifa ndani na masomo yaliyopatikana kutokana na tathmini
- Kutumia mfumo wa ufuatiliaji na tathmini

# Maelezo

---

1. Kuna aina mbili kuu za taasisi kuu za ukaguzi, mfumo wa ukaguzi wa kimahakama na mfumo wa mkaguzi mkuu wa hesabu za serikali. Ingawa kuna aina mbalimbali na michanganyiko tofauti ya mfumo hiyo duniani kote, kuna tofauti kadhaa za msingi zinazohitaji kuelezwa. Kimsingi mfumo wa mkaguzi mkuu wa hesabu za serikali unategemea kwa ukaribu mahusiano na bunge kuliko mfumo wa kawaida wa ukaguzi wa kimahakama. Mfumo wa kimahakama unajikita zaidi kwenye uhalali wa kisheria wa matumizi ya kifedha, wakati mfumo wa mkaguzi mkuu wa hesabu umeonesha ubunifu mkubwa katika kubuni aina mbalimbali za ukaguzi, kama vile ukaguzi wa utendaji. Mfumo wa mkaguzi mkuu wa hesabu za serikali unatumika zaidi katika nchi wanachama wa Jumuiya ya Madola zikiwemo Australia, Kanada, New Zealand, Uingereza na nchi nyingi za Karibiani, Pasifiki, Kusini-Magharibi ya Asia pamoja na nchi za kusini mwa jangwa la Sahara zinazotumia lugha ya Kiingereza. Katika mfumo wa kimahakama, mahakama ya ukaguzi ina mamlaka zote mbili, ile ya kisheria na ya kiutawala. Mahakama ya ukaguzi haiko chini ya, wala haindeshwi na bunge au serikali kuu, vilevile ni sehemu kuu katika usimamizi wa sheria. Mfumo huu unatumika hasa katika nchi zinazofuata sheria za Kirumi. Mfumo huu unaonekana kutumika katika nchi za Kilatini za Ulaya (Ufaransa, Italia, Ureno, na Hispania), Uturuki pamoja na nchi nyingi za Kilatini za Marekani na nchi za Afrika zinazotumia lugha ya Kifaransa. Tazama Mashirika ya Kimataifa ya Taasisi Kuu za Ukaguzi (INTOSAI), <<http://www.intosai.org>>, pamoja na Viwango vya Kimataifa vya Taasisi Kuu za Ukaguzi (ISSAI), at <<http://www.issai.org>>
2. Neno mdai haki limechaguliwa kumaanisha vyote viwili, watu wenye haki, pamoja na taasisi zenye mamlaka ya kusimamia. Watu ndio wenye haki, lakini neno 'mdai haki' linatoa tafsiri nzuri zaidi kwa maana ya dhana ya uwajibikaji wa kidemokrasia.
3. Mwelekeo wa kijinsia unahusiana na jinsi mtu anavyovutiwa kimwili

au kihisia na mtu wa jinsia kama yake au jinsia tofauti. 'Shoga,' 'msagaji,' 'jinsia mbili' na 'jinsia moja' yote ni mifano ya mwelekeo wa kijinsia.

4. Taarifa zaidi zinapatikana hapa <<http://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc>>
5. Taarifa zaidi pia zinapatikana hapa <<http://www.outcomemapping.ca>>

# Viambatisho

# Kiambatisho cha I: Jinsi ya Kupanga

Orodhakaguzi hii inasaidia kupata picha ya namna tathmini ilivyo kwa maana ya shughuli na wakati mwafaka wa kila shughuli.

Jinsi ya Kupanga			
Mpango kazi			Ratiba
Hatua kuu	Shughuli	Muhusika	Makadirio ya muda utakaotumika
Kujiandaa			
Kujenga Uwezo			
Kujikita katik lengo			
Kupata majibu			
Kupata matokeo			
Kwenda sawa			
Kupata ushawishi			
Kutekeleza mabadiliko			
Mafunzo			

## Kiambatisho cha II: Ushirikiano ndani ya timu

Kiambatisho hiki kinatoa orodhakaguzi mbadala kwa timu za tathmini ambayo inaweza kutumika kuboresha ushirikiano wenye mafanikio baina ya wathamini na kikundi cha washauri.

Jinsi ya kutengeneza ushirikiano wenye mafanikio	Tathmini			Mbinu ya kuboresha ushirikiano
	+	+/-	-	
Jukwaa la uratibu wa pamoja linaanzishwa				
Makubaliano ya kisheria ya ushiriki yanawekwa wazi				
Hatua kuu za pamoja zinapangwa				
Kanuni za usimamizi wa migogoro zinaundwa				
Shughuli zinazojenga kuaminiana zinafanyika				
Tathmini/hadithi za mafanikio zinazungumzwa				

# Kiambatisho cha III: Mbinu inayoweza kutumika kubainisha mahusiano ya uwajibikaji

Mchoro huu unaweza kutumika kubainisha mahusiano ya uwajibikaji ili kulenga ukusanyaji wa takwimu zitakazosaidia kuziba mapungufu ya taarifa. Kwa kutumia mwongozo huu, wathamini wataweza pia kutambua watendaji ambao wanaunga mkono na pia wenye ushawishi. Aidha, wathamini wataweza kuwatambua watendaji wapinzani zaidi pamoja na mahusiano baina ya watendaji.

**Jinsi ya kubainisha mahusiano ya uwajibikaji**

	<b>Michoro</b>	<b>Maana</b>
	-----	Mahusiano ya karibu ya ubadilishanaji, ushirikiano, n.k.
	-----	Mahusiano dhaifu au yasiyokuwa rasmi
	➔	Ushirikiano rasmi wa kitaasisi
	└─┘	Mifarakano au maslahi tofauti
	---//---	Mahusiano yaliyoingiliwa

**Bainisha mtendaji anayehusika sana katika mstari ramani. Anza na wale ambao wana matamano makubwa ya mabadiliko, na tumia michoro katika kuelezea uhusiano baina yao. Kujua zaidi kuhusu ubainishaji wa kiufundi, tembelea <[www.newtactics.org](http://www.newtactics.org)>.**



## Kiambatisho cha IV: Kubainisha mahusiano ya uwajibikaji

Katika tathmini iliyolenga katika uwekaji wa miundombinu ya kutosha kwa ajili ya upatikanaji wa maji nchi nzima, timu ya tathmini iligundua matatizo kadhaa, kwa wawajibikaji na wadai haki, vilevile ushirikiano mbali mbali, katika hatua zote tatu za muhimu za sera za kupanga ajenda, utungaji wa sera na utekelezaji.

Kubainisha mahusiano ya uwajibikaji				
Hatua ya sera	Tatizo la huduma	Wawajibikaji	Wadai haki	Ushirikiano na ushawishi
		Kikwazo kinachokwamisha huduma isifikie malengo yake	Watendaji wanaowajibika na tatizo hilo la huduma	Watumiaji wa huduma, makundi ya wadau wa mabadiliko
<b>Kupanga ajenda</b>	Midahalo ya umma/ midahalo ya bungeni inayotangulia kabla ya kuandikwa muswada wa sheria mpya ambayo imetokana na tathmini isiyo halisi na isiyo na taarifa sahihi kuhusu mahitaji ya watu ya maji.	Vyama vya siasa	Wananchi	Vyama vikuu viwili vinatawala sana vyombo vya habari katika nchi husika, hakuna nafasi katika vyombo vya habari kwa ajili ya wengine kukosoa misimamo ya vyama hivyo juu ya sheria mpya. Kuna harakati madhubuti za wananchi katika kuunga mkono sheria mpya ya maji.
<b>Utungaji sera</b>	Sheria ya udhibiti wa manunuzi haiko wazi juu ya wakati au mazingira ambapo makampuni binafsi yanaweza kuchaguliwa kutoa huduma.	Chama tawala	Vyama vya upinzani	Chama tawala kina mahusiano ya karibu na makampuni binafsi ya nje yanayoweza kuathiriwa sana na sheria mpya. Hata hivyo, Umoja wa serikali ya mitaa unahamasisha jamii za eneo husika, wataaamu na wananchi wachangie maoni yao juu ya sheria mpya.

<b>Kubainisha mahusiano ya uwajibikaji</b>				
	<b>Tatizo la huduma</b>	<b>Wawajibikaji</b>	<b>Wadai haki</b>	<b>Ushirikiano na ushawishi</b>
<b>Hatua ya sera</b>	Kikwazo kinachokwamisha huduma isifikie malengo yake	Watendaji wanaowajibika na tatizo hilo la huduma	Watumiaji wa huduma, makundi ya wadau wa mabadiliko	Mahusiano ya watendaji: Nani anapinga au anaunga mkono mageuzi? Ni watendaji wenye ushawishi mkubwa au wenye ushawishi mdogo?
<b>Utekelezaji</b>	Ununuzi wa huduma unafanyika pasipo uwazi, na kila mara zabuni za huduma zinatolewa kwa wafadhili wa chama tawala.	Mamlaka ya ununuzi	Tume ya Kuzuia Rushwa	Tenda zinatolewa kwa wafadhili wa chama tawala. Wahisani wa kutoka nchi rafiki wanapendelea mfumo huo kwa madai eti 'unawezesha mambo yaende'. Wahisani wengine wa kimataifa wanaweka msukumo ili mchakato wa ununuzi uwe wazi zaidi ili kuepusha rushwa.

# Kiambatisho cha V: Dodoso la Tathmini

Hili ni dodoso lililorekebishwa ili liendane na mahitaji kulingana na taarifa zilizokusanywa na timu ya tathmini (imeoneshwa kwenye kiambatisho cha IV.)

Kanuni	Maswali ya Elekezi		
	Kupanga Ajenda	Utungaji sera	Utekelezaji
<b>Uwajibikaji</b>	Ni kwa kiasi gani <b>vyama vya siasa</b> vinawajibika kwa <b>wananchi</b> kwa kutumia mahesabu yasiyo sahihi katika midahalo ya umma juu ya sheria mpya ya maji?	Ni kwa kiasi gani <b>chama tawala</b> kinawajibika kwa <b>vyama vya upinzani</b> bungeni katika mchakato wa kuunda sera?	Ni kwa kiasi gani <b>mamlaka ya manunuzi</b> inawajibika kwa <b>tume ya kuzuia rushwa</b> kwa utendaji wake katika kusimamia ununuzi wa huduma?
<b>Usikivu</b>	Ni kwa kiasi gani <b>vyama vya siasa</b> vinajibu hoja za <b>wananchi</b> kwa kutumia mahesabu yasiyo sahihi katika midahalo ya umma juu ya sheria mpya ya maji?	Ni kwa kiasi gani <b>chama tawala</b> kinajibu hoja za <b>vyama vya upinzani</b> bungeni katika mchakato wa kuunda sheria?	Ni kwa kiasi gani <b>mamlaka ya mnunuzi</b> inajibu maswali ya <b>tume ya kuzuia rushwa</b> kuhusu utendaji wake katika kusimamia ununuzi wa huduma?
<b>Ushurutishaji</b>	Ni kwa kiwango gani <b>wananchi</b> wanaweza kuamua na kutekeleza hukumu kwa <b>vyama vya siasa</b> kutokana na tathmini mbovu juu ya mahitaji ya maji?	Ni kwa kiwango gani <b>vyama vya siasa</b> vinaweza kuamua na kutekeleza hukumu kwa <b>chama tawala</b> bungeni juu ya makosa katika mwongozo wa sheria?	Ni kwa kiwango gani <b>tume ya kuzuia rushwa</b> inaweza kuamua na kutekeleza hukumu kwa <b>mamlaka ya ununuzi</b> kutokana na kukosa uwazi na kutoa zabuni kwa wafadhili wa chama tawala?

# Kiambatisho cha VI: Jinsi ya kuthibitisha matokeo na mapendekezo

Orodhakaguzi hii inasaidia maandalizi ya mikutano ya uthibitishaji wa matokeo na mapendekezo.

<b>Jinsi ya Kutoa Matokeo na Mapendekezo</b>		
<b>Nani?</b>	<b>Nini?</b>	<b>Mifumo ya uthibitishaji</b>
Kundi la washauri	Ulinganifu baina ya ukweli na mahitimisho, na baina ya mahitimisho na mapendekezo	Maandishi/vikao vya majadiliano
Watoa taarifa muhimu	Uwasilishaji na matumizi ya ukweli	Vikao vya majadiliano
Watumiaji wa ripoti	Matumizi tarajiwa ya ripoti, Uundaji wa mapendekezo	Majadiliano yanayolenga utendaji

# Marejeo

---

Ayee, J. and Crook, R., *Toilet Wars: Urban Sanitation and the Politics of Public-Private Partnerships Services in Ghana*, IDS Working Paper 213 (Brighton: Institute of Development Studies, 2003), available at <<http://www.ids.ac.uk/idspublication/toilet-wars-urban-sanitation-services-and-the-politics-of-public-private-partnerships-in-ghana>>, accessed 29 April 2014 [*Vita vya Choo: Usafi wa Mijini na Siasa za Mahusiano baina ya Serikali na Sekta Binafsi katika Utoaji wa Huduma nchini Ghana*]

Barr, M., Serneels, P. and Zeitlin, A., 'Information and Collective Action in the Community Monitoring of Schools: Field and Lab Experimental Evidence from Uganda', 2012, working paper (unpublished) [*Taarifa na Hatua ya Pamoja katika Usimamizi wa Kijamii wa Shule: Ushahidi kutoka Masomo kwa Vitendo na Majaribio ya Maabara nchini Uganda*]

Batley, R. and McLoughlin, C., *The Effects of Sector Characteristics on Accountability Relationships in Service Delivery*, ODI Working Paper 350 (London: Overseas Development Institute, 2012), available at <<http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/7790.pdf>>, accessed 29 April 2014 [*Athari za Sifa za Sekta katika Mahusiano ya Uwajibikaji katika Utoaji Huduma*]

Heck, C. and Tolmie, C., *Voices from the Ground: Does Strengthening Demand for Better Services Improve Supply?* (Stockholm: International IDEA, 2012), available at <<http://www.idea.int/resources/analysis/does-strengthening-demand-for-better-services-improve-supply.cfm>>, accessed 29 April 2014 [*Sauti kutoka Ardhini: Je Uimarishaji Mahitaji ya Huduma Bora Unaboresha Upatikanaji wa Huduma?*]

International IDEA, *Assessing the Quality of Democracy: A Practical Guide* (Stockholm, International IDEA, 2008) [*Kutathmini Ubora wa Demokrasia: Mwongozo wa Utendaji*]

International IDEA, *Democratic Accountability in Service Delivery: A Desk Review* (Stockholm: International IDEA, 2013), available at <<http://www.idea.int/resources/analysis/democratic-accountability-and-service-delivery-a-desk-review.cfm>>, accessed 29 April 2014 [Uwajibikaji wa Kidemokrasia katika Utoaji wa Huduma: Mapitio ya Mezani]

International IDEA, *State of Local Democracy Assessment Framework* (Stockholm: International IDEA, 2013) [Mwongozo wa Tathmini ya Hali ya Demokrasia katika Maeneo husika]

International IDEA and the Office of the Ombudsman in Malawi, *Assessing Democratic Accountability In Service Delivery: A summary report of the pilot assessment in waste management service delivery in Malawi* (Stockholm: International IDEA, 2014) [International IDEA na Ofisi ya Mchunguzi Maalum nchini Malawi, *Kutathmini Uwajibikaji wa Kidemokrasia kwenye Utoaji Huduma : Muhtasari wa ripoti ya tathmini ya awali juu usimamizi wa huduma ya uzoaji taka nchini Malawi*]

Keefer, P. and Khemani, S., 'Democracy, Public Expenditures, and the Poor: Understanding Political Incentives for Providing Public Services', *World Bank Research Observer*, 20/1 (March 2005), pp. 1–28, available at <<http://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1093/wbro/lki002>>, accessed 29 April 2014 [*Demokrasia, Matumizi ya Serikali na Masikini: Kutambua Motisha wa Kisiasa wa Utoaji Huduma kwa Umma*']

Kemp, B., *Political Party Dialogue: A Facilitator's Guide* (Stockholm: International IDEA, 2013) [Mazungumzo ya Chama cha Kisiasa: Mwongozo wa Mwezesaji]

Rampa, F., with Piñol Puig, G., 'Analysing Governance in the Water Sector in Kenya', Discussion Paper 124, European Centre for Development Policy Management, 2011, available at <<http://ecdpm.org/publications/analysing-governance-water-sector-kenya/>>, accessed 29 April 2014 [*Uchambuzi wa Uongozi Katika Sekta ya Maji nchini Kenya*']

Triwibowo, D., 'The Role of Strategic Alliances between NGOs and the Local Media in Making Health Services Responsive to the Poor in Makassar City, South Sulawesi Province, Indonesia', Discussion Paper, International IDEA, 2012, available at <<http://www.idea.int/resources/analysis/the-role-of-strategic-alliances-between-ngos-and-local-media.cfm>>, accessed 29 April 2014 [*Nafasi ya Ushirikiano*]

*wa Kimkakati baina ya Mashirika yasiyo ya Kiserikali na Vyombo vya habari katika Kuwezesha Huduma za Afya ili Zikidhi Mahitaji ya Watu Masikini katika Jiji la Makassar, Jimbo la Sulawesi ya Kusini, nchini Indonesia']*

Wild, L., Chambers, V., King M. and Harris, D., *Common Constraints and Incentive Problems in Service Delivery*, ODI Working Paper 351 (London: Overseas Development Institute, 2012), available at <<http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/7791.pdf>>, accessed 29 April 2014 [*Vikwazo vya Kawaida na Matatizo ya Motisha katika Utoaji wa Huduma*]

World Bank, *Cases in Outcome Harvesting: Ten Pilot Experiences Identify New Learning from Multi-Stakeholder Projects to Improve Results*, (Washington D.C.: The World Bank, 2014) available at <<http://wbi.worldbank.org/wbi/Data/wbi/wbicms/files/drupal-acquia/wbi/Cases%20in%20Outcome%20Harvesting.pdf>>, accessed 25 August 2014 [*Habari Maalum katika Uvunaji au Ukusanyaji wa Matokeo: Majaribio Kumi Yawezesha Kutambua Mafunzo Mapya Kutokana na Miradi Inayohusisha Wadau Mbalimbali Kwa ajili ya Kuboresha Matokeo*]

# Shukrani

---

Watu wengi wamehusika kwa nafasi mbalimbali katika uandaaji wa mwongozo huu. Mwaka 2010, Anna Lekvall na Jorge Valladares Molleda walibuni mbinu na utaratibu pamoja na masuala mengi ya mbinu zilizowezesha kuandikwa mwongozo huu. Jorge aliongoza zoezi la kuandika rasimu za matoleo yaliyopita yaliyojaribiwa katika nchi za Bolivia, Indonesia, Lesotho na Malawi. Vilevile aliandaa toleo hili kwa kushirikiana na Helena Bjuremalm pamoja na Alberto Fernández Gibaja.

Wataalamu pamoja na marafiki wa International IDEA walitumia muda wao kujadili dhana za mwongozo pamoja na matoleo mbalimbali ya rasimu. Katika kipindi kizima cha mwaka 2010, wengi wao walikutana mjini Stockholm kujadili vidokezo vya muhtasari wa kwanza wa mwongozo, waliohusika ni pamoja na Wieger Bakker (Chuo Kikuu cha Utrecht), Mark Bovens (Cho kikuu cha Utrecht), Edna Co (Chuo Kikuu cha Ufilipino), Noha El-Mikawy (Shirika la Maendeleo la Umoja wa Mataifa), Michael Hammer (Wakfu wa One World), Todd Landman (Chuo Kikuu cha Essex), Andres Mejia Acosta (Taasisi ya Taaluma za Maendeleo), João Pereira (Mfumo wa Kusaidia Asasi za Kiraia, nchini Msumbiji) na Lisa von Trapp (Taasisi ya Benki ya Dunia).

Shukrani za kipekee ziwaendee Anja Linder na Renée Speijcken kwa mchango wao katika mapitio muhimu ya mwongozo huu mwaka 2012, ambayo yaliwezesha kuandikwa kwa rasimu ya pili.

Washiriki kutoka International IDEA walitoa mchango wao kwa nyakati tofauti. Kwa hili tunawashukuru Alicia del Aguila, Erik Asplund, Margot Gould, Paul Guerin, Louise Heegaard, Henry Ivarature, Kristina Jelmin, Mélida Jiménez, Katarina Jørgensen, Shana Kaiser, Brechtje Kemp, Matshidiso Kgothatso Semela-Serote, Keboitse Machangana, Emily Perez, Leena Rikkila, Edward



Shalala, Bjarte Tørå, Marcelo Villafani na Lotta Westerberg. Mwaka 2013, Sam Jones alitoa mchango mkubwa sana katika toleo hili la mwongozo.

Shukrani zetu za dhali ziwaendee wale walioweza kufanyika tathmini za majaribio kwa kutumia mwongozo huu katika nchi mbalimbali: Adhy Aman, Edwige Balutansky, Andrew Ellis, Alfonso Ferrufino, Carolina Floru, Nyla Grace Prieto, Margot Gould, Matshidiso Kgothatso Semela-Serote, Jean-Yves Kpalou, Mustaq Moorad na Fernando Patzy.

Mrejesho kutoka katika tathmini hizi za majaribio ulikuwa muhimu katika kuweka mambo mapya katika mwongozo huu, hususani kutoka kwa Marcos Bustamante, Carlos Moncada na José de la Fuente (Bolivia), Badruun Gardi (Wakfu wa Zorig, Mongolia), Motlamelle Kapa, Oscar Gakuo Mwangi na Mafa Sejanamane (Chuo kikuu cha Taifa cha Lesotho), Ikrar Nusa Bhakti na Mbak Yanu (Kituo cha Masomo ya Siasa, Taasisi ya Sayansi nchini Indonesia) na Khumbo Rudo Mwalwimba, Ellos Lodzeni, Vincent Kondowe pamoja na Tujilane Chizumila (Ofisi ya Mchunguzi nchini Malawi).

International IDEA ingependa kuwashukuru pia wapitiaji ambao hawajatajwa majina ambao mchango na maoni yao yaliweza kuboresha na kuimarisha rasimu zilizotangulia. Wapitiaji hawa wapo au wanatoka kwenye mashirika kama vile Taasisi ya Usimamizi wa Rasilimali Asilia (Zamani ikijulikana kama Taasisi ya Uandalizi wa Mapato), UNICEF, Shirika la Maendeleo la Umoja wa Mataifa, Benki ya Dunia pamoja na Taasisi ya Rasilimali za Dunia.

Tutakuwa wachoyo wa fadhila kama hatutamshukuru Thomas Pritzl kwa kuhariri mwongozo huu, huku akitoa ushauri wa kihariri na kimbinu wakati wa upanuzi na vilevile akichangia katika ubunifu wa mpangilio.

Mwisho, tunapenda kumshukuru Lisa Hagman, afisa wa uchapishaji wa International IDEA, kwa kusimamia kwa mafanikio uchapishaji wa mwongozo huu, pamoja na Jenefrieda Isberg kwa msaada wake mkubwa sana wa kiutendaji na kifedha wakati wote wa kutengeneza, kuchapisha pamoja na kuwasilisha mwongozo huu.

# Kuhusu International IDEA

---

Taasisi ya Kimataifa ya Demokrasia na Msaada katika Uchaguzi (International IDEA) ni shirika linalohusisha serikali mbalimbali lenye lengo la kuwezesha demokrasia endelevu duniani kote.

Malengo ya taasisi hii ni kusaidia kuwepo taasisi imara za kidemokrasia pamoja na michakato ya kidemokrasia, vilevile kuwepo na demokrasia imara, yenye tija na yenye uhalali.

## *International IDEA inajishughulisha na nini?*

Kazi ya Taasisi hii inaratibiwa katika ngazi za kiulimwengu, kikanda, na kitaifa ikiwalenga zaidi wananchi kama chachu ya mabadiliko.

International IDEA inatoa maarifa linganifu katika maeneo yake muhimu ya utaalumu wake: michakato ya uchaguzi, utengenezaji wa katiba, ushiriki wa kisiasa na uwakilishi, na demokrasia na maendeleo, pamoja na namna ambavyo demokrasia inahusiana na jinsia, tofauti za iana ya watu, migogoro na usalama.


International IDEA inayaleta maarifa haya kwa watendaji wa kitaifa na wale wa maeneo husika ambao wanafanya kazi ili kuleta mageuzi ya kidemokrasia, na kuwezesha mazungumzo ya kuwezesha mabadiliko ya kidemokrasia.

Katika kazi yake, International IDEA imelenga kuwepo kwa:

- Ongezeko la uwezo, uhalali na kuaminiwa kwa demokrasia
- Ushiriki wa wengi na uwakilishi unaowajibika
- Ushirikiano wa kidemokrasia wenye uhalali na ufanisi zaidi

*International IDEA inafanya kazi zake wapi?*

International IDEA inafanya kazi dunia nzima. Makao yake makuu yapo jijini Stockholm, Sweden. Taasisi hii ina ofisi Afrika, Asia na Pasifiki, Amerika ya Kusini na visiwa vya Karibiani, vilevile Asia ya Magharibi pamoja na Afrika ya Kaskazini.



Nchi zenye viwango vya chini vya utoaji wa huduma kwa kawaida zinafanana katika jambo moja: upungufu au ukosefu wa maandalizi kuhusu vikwazo au uthawabishaji. Kwa hiyo hata kama demokrasia inatazamwa kama dhana inayohusisha taratibu za uwajibikaji, hali halisi inatatanisha zaidi. Kuna vipengele vingi vinavyoathiri utoaji wa huduma na namna taratibu za uwajibikaji zinavyofanya kazi. Mara nyingi njia hizo huwa hazipo kabisa, hazifai au zinazobagua kwa misingi ya utambulisho wa mtu, mwelekeo wa kijinsia, umri, kipato, ulemavu au nguvu ya mtu kijamii.

Mwongozo huu una mbinu za tathmini zinazotumika kubainisha maboresho katika njia za uwajibikaji wa kidemokrasia. Mfumo huu ni nyongeza mpya kwenye mkusanyiko wa mifumo ya tathmini inayoongozwa na wananchi wa International IDEA: *Hali ya Demokrasia na Hali ya Tathmini ya Demokrasia katika Jamii Husika*. Watumiaji wa mwongozo huu wataweza kubainisha iwapo wahusika wanaweza kuwajibika katika kila hatua ya mchakato wa sera juu ya utoaji wa huduma za umma, na pia jinsi ya kuboresha njia hizo za uwajibikaji.

#### **INTERNATIONAL IDEA**

Strömsborg  
SE-103 34 Stockholm  
Sweden  
Simu: +46 8 698 37 00  
Faksi: +46 8 20 24 22  
Barua pepe: [info@idea.int](mailto:info@idea.int)  
Tovuti: [www.idea.int](http://www.idea.int)  
[Facebook.com/InternationalIDEA](https://www.facebook.com/InternationalIDEA)  
[Twitter@Int\\_IDEA](https://twitter.com/Int_IDEA)



ISBN 978-91-7671-078-4