



UNIVERSITATEA „ȘTEFAN CEL MARE”, SUCEAVA
FACULTATEA DE ISTORIE ȘI GEOGRAFIE
DEPARTAMENTUL DE ȘTIINȚE UMANE ȘI SOCIAL-POLITICE

**MANAGEMENTUL ȘI EVALUAREA
PROGRAMELOR DE ASISTENȚĂ SOCIALĂ**

****Suport de curs****

➤ TEMATICA CURSULUI:
➤ Programe și proiecte sociale
➤ Evaluarea. Notiuni introductive
➤ Scopurile, obiectivele și evaluarii
➤ Tipuri de evaluare, metode de evaluare
➤ Importanța realizării evaluării programelor sociale
➤ Metode de evaluare a programelor de asistență socială
➤ Proiectul în asistență socială
➤ Metode și instrumente de evaluare a proiectelor

NOTĂ: Prezentul material este o schiță de documentare și activitate independentă sau în echipă, și nu reprezintă vreun merit sau contribuție (drept de autor) a persoanei care susține laboratorul de practică. Punctele sale de vedere nu sunt ilustrate întrutotul prin aceste conținuturi. Completări se pot face utilizând literatura de specialitate. Bibliografia aferentă este precizată în programa analitică.

Curs 1. Programe și proiecte sociale

Programele sociale au fost create în scopul eliminării sau diminuării problemelor sociale cu care se confruntă indivizii. Problemele sociale constituie situații indezirabile cu care se confruntă un grup social, *"un proces social, o caracteristică, o situație despre care societatea sau un subitem al ei consideră că trebuie schimbat."* (Zamfir, 1977, 47) Pentru ca o problemă socială să poată fi eliminată/ rezidualizată este nevoie ca ea să fie constientizată, sau mai bine spus să parcurgă drumul de la latent la manifest. Soluționarea ei depinde în mare măsură de acest drum. În momentul în care se produce constientizarea se pot lua măsurile necesare pentru rezolvarea ei. Cele mai importante și eficiente măsuri de eliminare a problemelor sociale sunt întotdeauna incluse într-un program social. Sferele de activități în care pot fi realizate programe sociale sunt diverse, cuprinzând sănătatea, educația, accesul la servicii, combaterea sărăciei, excluderea socială etc.

Combaterea sărăciei comunitare se realizează prin prisma unor programe sau proiecte sociale. Aceste noțiuni se folosesc cu același înțeles în practică, dar la nivel teoretic există foarte multe distincții între ele. *"Programele sociale reprezintă un ansamblu planificat și coordonat de resurse (materiale, financiare, umane) și activități alocate, respectiv desfășurate pentru o perioadă determinată de timp sau până la atingerea unui obiectiv clar stabilit, în scopul satisfacerii unei (unui set de) nevoi sociale, al prevenirii sau rezolvării unei (unui set de) probleme sociale."* (Matauan, 1999, 38) Proiectele se referă la *"un grup de activități care trebuie realizate într-o secvență logică, pentru a atinge un set de obiective prestabilite, formulate de client; proiectul este prima subdiviziune a unui program."* (Comisia Europeană, 1994 apud Matauan).

Programele se disting de proiecte în funcție de mai multe caracteristici:

- Ø amploarea operațiilor
- Ø poziționarea în ansamblul intervențiilor
- Ø buget
- Ø durată
- Ø rolul echipei
- Ø focusul evaluării.

Dacă luăm în considerare amploarea operațiilor, programele se desfășoară într-un cadru mai amplu, la nivel național sau internațional, în timp ce proiectele rezolvă probleme ale unui grup

bine definit cu o problema foarte clar conturata. Programele incearca sa implementeze anumite politici realizate in majoritatea cazurilor de catre stat, pe cand proiectele constituie componente ale programelor. Bugetul programelor este alocat global, poate suferi modificari in timp, cel al proiectelor este fix, neputandu-se modifica. Durata programelor este foarte mare, intinzandu-se pe mai multi ani, cea a proiectelor rareori depaseste un an. Rolul echipei programului este de coordonare, planificare si supervizare, in cazul proiectului acesta fiind de implementare a activitatilor. Evaluarea proiectelor urmareste performanta, evaluarea programelor urmarind atat performanta cat si impactul.

Diferenta dintre programe si proiecte este foarte bine ilustrata de Gabriel Matauan (1999, 44) in urmatorul tabel:

Tabelul 1: Diferentele dintre programe si proiecte

Caracteristici	Programe	Proiecte
Amploarea operatiilor	Nationala/Internationala	Locala
Pozitionarea in ansamblul interventiilor sociale	Instrumente de implementare a politici	Componente ale programului sau initiative ale societatii civile
Buget	Alocat global si modificabil	Fix
Durata	Ani sau indefinita	Luni, clar stabila
Rolul echipei	Planificare, coordonare, supervizare	Implementare directa
Focusul evaluarii	Performanta si impact	In primul rand performanta

Armenia Androniceanu (coord, 2004) considera ca principalele caracteristici ale unui proiect sunt reprezentate de:

- Ø complexitate
- Ø activitati si obiective care necesita coordonare conform unei succesiuni clare
- Ø dinamica ciclului de viata
- Ø trecerea gradata print-o etapa de initiere, urmata de o dezvoltare rapida, apogeu si declin
- Ø interdependenta

- Ø interacțiunea cu celelalte activități din organizație și cu celelalte proiecte
- Ø unicitatea
- Ø competitivitatea
- Ø atragerea de resurse umane și materiale utilizate deja în cadrul departamentelor din cadrul organizației
- Ø concurența cu alte proiecte.

În practica internațională sunt considerate a fi două abordări majore ale programelor sociale. Prima dintre ele se referă la instrumentele de implementare a politicilor naționale/comunitare, scopul programului fiind rezolvarea problemelor adresate. Aceasta rezolvare duce la atenuarea unor caracteristici specifice programelor cum ar fi durata foarte lungă, uneori indefinită sau modificarea bugetelor în timp. Genul acesta de abordare este specific SUA sau Uniunii Europene unde fondurile structurale au trăsături comune atât programelor cât și liniilor de finanțare. A doua abordare are scopul de a facilita demararea anumitor procese sau de a demonstra faptul că anumite procese pot fi adresate în diverse feluri. Spre deosebire de prima abordare, în a doua programele vor avea întotdeauna durate, bugete și obiective clar definite.

Proiectele sociale însușesc câteva elemente constitutive comune de care trebuie să se țină cont în momentul în care se dorește realizarea lor (Matauan, 1999):

- a) *Obiectivul general, obiectivul de dezvoltare sau obiectiv pe termen lung* reprezintă contribuția pe care proiectul o are la programul din care face parte.
- b) *Obiectivul specific (operational, imediat, pe termen scurt)* se referă la scopul operational al unui proiect. Cel mai adesea este definit ca starea care se dorește a fi implementată prin realizarea proiectului. Spre deosebire de obiectivul general, în cadrul unui proiect obiectivele imediate pot fi multiple.
- c) *Rezultate (outputuri, outcomes, efecte)* precizează ceea ce aduce în mod direct programul după realizarea lui: schimbări fizice, psihice, de comportament etc.
- d) *Resurse (inputuri)* sunt mijloace utilizate în scopul producerii rezultatelor dorite
- e) *Activitățile* urmăresc transformarea resurselor programului în rezultate.
- f) *Legăturile* se referă la legăturile cauzale dintre elementele structurale și factorii externi
- g) *Factorii externi* reprezintă elemente exterioare programului/proiectului care pot afecta pozitiv sau negativ evoluția acestuia.

Pornind de la elementele comentate mai sus se poate realiza o metoda de analiza numita *Logical Framework Analyses* (LFA) sau pe scurt *Logframe* (Tabelul 2), metoda dezvoltata de USAID la sfarsitul anilor 1960, utilizata in majoritatea programelor de asistenta internationala. Aceasta metoda este constituita din concepte legate intre ele, facand posibila rezumarea elementelor constitutive ale unui program sau proiect si intelegerea lor intr-un mod optim. Pentru a construi aceasta matrice trebuie parcursi de regula urmatoorii pasi (Matauan, 1999, 49):

- Ø Analiza participarii la proiect (cu accent pe principalele grupuri tinta)
- Ø Analiza problemelor
- Ø Analiza obiectivelor
- Ø Analiza alternativelor
- Ø Identificarea principalelor elemente ale proiectului
- Ø Analiza factorilor externi
- Ø Stabilirea indicatorilor de performanta

Tabelul 2: Logical Framework Analyses

Sumar narativ	Indicatori	Surse de date	Factori externi
Obiectiv general			
Obiective specifice			
Rezultate			
Activitati	Resurse		

Sursa: Matauan, 1999, 49.

Factorii externi care trebuie introdusi in *Logframe* sunt aceia care indeplinesc simultan urmatoarele conditii: sa nu poata fi conditionati de echipa proiectului, sa aiba o probabilitate suficient de mare de producere, in cazul producerii sa aiba o influenta semnificativa asupra proiectului si evolutia lor sa poata fi monitorizata de catre echipa proiectului.

LCA opereaza cu o logica verticala si cu una orizontala. Completarea se va face pornind de la obiectivul general catre activitati/ resurse. Dupa ce a fost realizata aceasta operatie, matricea trebuie analizata si invers, adica de la activitati spre obiectivul general, pentru a se vedea daca deriva unele din celelalte. Urmeaza completarea primului factor extern, aceasta operatie trebuind

realizata incepand cu ultima casuta. "Logica verticala reformulata prin includerea oportunitatilor si riscurilor devine: daca activitatile se desfasoara si factorii externi nu se produc, atunci vor fi obtinute rezultatele. Logica orizontala are ca obiectiv masurarea resurselor si rezultatelor unui proiect, prin identificarea unor indicatori verificabili obiectiv si a mijloacelor de realizare a acestor indicatori. Ea este construita pe baza coloanelor 1, 2 si 3 ale matricei LFA. Coloana 2 contine indicatorii de performanta pentru obiectivul general si pentru cel specifi, ca si pentru rezultate. Coloana 3 indica resursele din care pot culese datele necesare calcularii valorilor indicatorilor." (Matauan, 1999, 51)

In ceea ce priveste etapele pe care un proiect trebuie sa le parcurga, specialistii oscileaza intre trei si mai multe in functie de preferinte. Catalin Zamfir propune șapte etape, considerand ca respectarea acestora reprezinta cheia reducerii saraciei la nivel comunitar:

- Ø Documentarea preliminara asupra comunitatii
- Ø Contacte preliminare cu comunitatea
- Ø Decizie: continuarea sau sistarea programului
- Ø Identificarea problemelor
- Ø Decizia de a incepe derularea proiectului
- Ø Realizarea proiectului
- Ø Implementarea proiectului

Constantin Opran sugereaza un model cu patru etape, avantajul acestuia fiind concentrarea activitatilor in blocuri coerente mai usor de distins:

- Ø *Identificarea, analiza, formularea* definește în linii generale proiectul și contextul în care se va realiza acesta, implicând stakeholderii.
- Ø *Pregătirea proiectului, estimarea, asumarea* se realizează prin activitățile de elaborare a proiectului, stabilirea resurselor necesare, planificarea detaliată a proiectului, precum și explicarea acestuia celor interesați.
- Ø *Implementarea, monitorizarea, raportarea* urmărește transformarea resurselor în rezultate.

Ø *Evaluarea finala* stabileste daca ceea ce si-a propus proiectul a fost realizat si identifica necesitatile pentru proiectele viitoare.

Curs 2. Evaluarea. Notiuni introductive

Evaluarea, componenta de baza a proiectelor sociale, constituie una dintre cele mai importante metode de feedback existente fiind folosita din ce in ce mai mult in practica curenta. Ea reprezinta o mica parte a unui set de activitati complexe, concentrate pe rezolvarea de probleme. Evaluarea este un domeniu nou, care s-a bucurat inasa de mare interes din partea cercetatorilor, practicienilor, finantatorilor, factorilor de decizie. Interesul si nevoia crescanda de evaluare, fondurile alocate programelor sociale si educationale si cercetarii evaluative au stimulat dezvoltarea rapida a domeniului. Evaluarea arata cel mai bine cum au fost realizate obiectivele, ce s-a incercat prin implementarea acelu proiect si cum a fost inteles si perceput de catre grupul tinta. Este utila atat finantatorilor cat si initiatorilor proiectului respectiv..

Aparitia evaluarii moderne este considerata de Shadish, Cook si Leviton (1996) a fi la inceputul anilor 1960. Initial, teroreticienii s-au concentrat pe obiectivele, masurarea si instrumentele de testare ale evaluarii, in urmatoarele decenii crescand interesul pentru conceptualizarea notiunii. Evolutia evaluarii a avut loc in Statele Unite datorita contextului economic si politic. Din punct de vedere politic evaluarea a aparut ca urmare a conflictului de interese existent intre autoritatile locale si cele federale, acestea din urma dorind un control mai mare asupra programelor sociale. Din punct de vedere economic s-a dezvoltat cu scopul protectiei americanilor de efectele negative ale saraciei. (Shadish, Cook, Leviton, 1996). Un alt motiv l-au reprezentat disfunctiile care s-au constatat in implementarea, eficienta si eficacitatea programelor. Toate acestea au dus la crearea unui nou gen de specialisti, mai ales dintre absolventii de stiinte sociale orientati in special spre evaluare. De atunci numarul profesionistilor a crescut, "*evaluarea profesionista devenind o alternativa viabila de cariera, fata de cariera academica.*" (Shadish, Cook, Leviton, 1996, 8).

In Romania evaluarea programelor sociale si de invatamant este un domeniu nou, in principal datorita faptului ca programele sociale si sistemul de invatamant s-au dezvoltat in perioada de tranzitie. Primele evaluari de programe s-au realizat cu asistenta internationala, iar primul program care a cuprins si o componenta de monitorizare si una de evaluare a fost Programul de Masuri Active pentru Combaterea Somajului (PAEM), administrat de Fundatia Internationala pentru Management, in perioada 1994-1997.

1. Definirea termenului de evaluare de programe

Evaluarea este o notiune ampla, utilizata frecvent in contemporanitate. Problema cu care se confrunta este data de faptul ca nici pana la ora actuala nu exista o definitie acceptata unanim de cercetatori, ci mai degraba o multitudine de incercari, majoritatea nereusite. Foarte multi teoreticieni prefera definitia data de Scriven (1986 apud Shadish, Cook, Leviton, 1996, 62) "*evaluarea este ceea ce este, determinarea meritului sau importantei, si ce se face cu aceasta determinare este altceva*" sau cea a lui Glass si Elett (1980, apud Matauan, 1999, 65) "*evaluarea, mai mult decat orice alta stiinta, este ceea ce spun oamenii ca este . Si de obicei oamenii spun ca ea este o sumedenie de lucruri.*" Evaluarea este, in general, o activitate de echipa, de aceea o armonizare a acceptiunilor termenilor, strategiilor si modelelor teoretice este necesara, in vederea ameliorarii comunicarii si colaborarii. Este important ca membrii echipei sa impartaseasca o viziune comuna asupra procesului de evaluare, astfel incat activitatile lor sa fie complementare in atingerea acelorasi scopuri.

Dupa cum spuneam exista o multitudine de abordari ale conceptului de evaluare in functie de scopurile, obiectivele urmarite si metodologiile aplicate. Gabriel Matauan (1999) a grupat aceste definitii in mai multe categorii in functie de criteriile mentionate mai sus.

Prima acceptiune a termenului de evaluare are in vedere **nivelul de atingere a obiectivelor programului**. Definitiiile centrate pe obiective considera ca evaluarea este procesul care determina modul in care acestea au fost sau nu atinse. Una dintre cele mai importante definitii in acest sens ii apartine lui C.H. Weiss (1986, apud Matauan, 1999, 61) care considera ca "*evaluarea este un demers rational care examineaza efectele politicii si ale programelor asupra grupurilor tinta, in termenii indeplinirii obiectivelor asumate. Prin metode obiective si sistematice, evaluarea estimeza masura in care obiectivele au fost realizate si analizeaza factorii de care depind succesul sau insuccesul unui program.*" O alta definitie care ilustreaza orientarea evaluarii spre realizarea obiectivelor este cea data de UNICEF in *Ghidul pentru monitorizare si evaluare*: "*Evaluarea este un proces care incearca sa determine intr-un mod sistematic si obiectiv relevanta, eficienta, eficacitatea si impactul activitatilor tinand cont de obiectivele specifice.*"

Al doilea set de definitii considera evaluarea **un instrument managerial si de decizie**, un mijloc de feedback, o metoda stiintifica folosita pentru cresterea performantelor programului. O definitie considerabila pentru ilustrarea managementului este data de Tripodi si Epstein (1986, apud Matauan, 1999, 62). *"Evaluarea programelor sociale este o tehnica manageriala care furnizeaza feedback informational administratorilor programului. Ea reprezinta acumularea sistematica de date care sa furnizeze informatii despre indeplinirea cerintelor programului si realizarea obiectivelor, luand in considerare eforturile, eficacitatea si eficienta in fiecare etapa a dezvoltarii programului. Datele necesare evaluarii pot fi obtinute printr-o varietate de tehnici relativ sistematice. Ele sunt incorporate intr-un sistem de valori dat, pentru a facilita deciziile asupra programelor sociale."*

Orientarea evaluarii catre generarea deciziei este foarte bine surprinsa de M.S.Thompson (1975, apud Matauan, 1999, 62): *"Evaluarea este un proces care furnizeaza informatii in vederea luarii deciziilor, ea este un cuvint tot mai frecvent utilizat pentru a desemna orice proces analitic care ghideaza actiunile viitoare."*

Un alt gen de definitii urmaresc modalitatile de **utilizare si imbunatatire** a programului/proiectului. In acest caz, evaluarea se centreaza pe efectele programului cu scopul mentinerii sau extinderii celor eficiente si producerii de schimbari in cele ineficiente. Un studiu OECD din 1986 considera ca *"Evaluarea este un proces continuu de descriere si analiza a activitatii programelor, in scopul de a imbunatati politicile sectoarelor respective si de a perfectiona procedurile de implementare a programelor."*

Urmatorul set de definitii se orienteaza pe evaluarea ca instrument de **judicare si valorizare**. Valoarea ca element fundamental al evaluarii a fost teoretizata de Michael S. Scriven (1983, apud Shadish, Cook si Leviton, 1996) care considera ca este imposibil de facut optiuni in ceea ce priveste programele sociale fara valori care sa devina evidente in optiunile referitoare la criteriile evaluative, standardele de performanta sau criteriile de masurare. Astfel, societatea are nevoie de o stiinta a valorii pentru a cunoaste daca produsele, personalul sau programele sale sunt bune. Scriven recomanda patru stadii pentru afirmarea valorii care trebuie urmarite in fiecare program/proiect evaluat:

- Ø Dezvoltarea unor criterii de merit pentru stabilirea a ceea ce ar trebui sa faca un evaluator bun.
- Ø Standarde de performanta care sa specifice cum ar trebui sa actioneze un evaluator conform criteriilor.
- Ø Masurarea performantei pe fiecare criteriu pentru a stabili daca standardele au fost atinse sau nu.
- Ø Integrarea rezultatelor multiple intr-o afirmatie privind valoarea evaluatului.

O definitie care clarifica relevanta valorii si judecatii in procesul de evaluare este data de Barry si Rae: "*A evalua inseamna a atasa lucrurilor anumite valori sau, mai simplu spus, a determina daca sunt bune sau rele.*"

Evaluarea mai este considerata de unii specialisti drept o stiinta cu o natura comparativa si care se bazeaza pe aplicarea metodelor stiintelor sociale, iar de altii o cunoastere cuprinzatoare a rezultatelor diferitelor activitati. Acesti teoreticieni considera ca aplicarea cunostintelor stiintifice tine de insasi natura evaluarii, dar exista caracteristici care o disting de cercetarile al caror scop este acumularea de date pentru generarea de noi cunostinte.

Cu toata complexitatea de interpretari oferita conceptului nu a fost elaborata o definitie care sa cuprinda toate aspectele evaluarii, fiecare definitie generand perspective si metode de evaluare diferite. Dupa cum considera si Patton (1986, apud Matauan, 1999) exista controverse in ceea ce priveste esenta si limitele evaluarii, confuzii care nu vor fi rezolvate in viitorul apropiat. Aceste dificultati ii fac pe cercetatori sa considere evaluarea mai mult o arta decat o stiinta, deoarece fiecare evaluare se desfasoara intr-un mod unic, depinzand foarte mult de persoana evaluatorului si de subiectivismul acestuia.

Gabriel Matauan considera ca exista doua interpretari ale evaluarii de programe/ proiecte: una in sens larg, iar alta in sens restrans.

Evaluarea in sens larg este un proces care se desfasoara in mod continuu sau periodic, depaseste cadrul programului luand in calcul influentele mediului, impactul programului asupra societatii, se bazeaza pe capacitatea de negociator a evaluatorului in vederea intelegerii punctelor de vedere ale stakeholderilor, fiind un proces de descriere, valorizare, judecare si invatare.

Evaluarea in sens restrans este o faza distinsa a programului care are loc spre sfarsitul acestuia, urmareste elementele interne ale programului si necesita instrumente de masurare cat mai precise. Procesul evaluativ urmareste masurarea, compararea si identificarea problemelor programului sau a punctelor forte.

Curs 3. Scopurile, obiectivele și evaluării

Scopul unei evaluări are în vedere obiectivul general pentru care a fost realizată aceasta, răspunzând la întrebarea: "*De ce a fost cerută această evaluare?*". Nivelul de generalitate este mai redus decât cel al misiunii, aceasta din urmă încercând "*furnizarea sistematică a feedback-ului în sistemele sociale, pentru sprijinirea îmbunătățirii modului în care societatea abordează problemele sociale, în scopul de a face mai bună soarta umanității*".

Obiectivele evaluării sunt mai practice, fiind legate de rezultatele evaluării. Întrebarea pe care încearcă să o clarifice este legată de nevoia imediată careia îi folosește această evaluare.

În literatura de specialitate, primii teoreticieni care au făcut distincția între scopurile și obiectivele evaluării au fost Tripodi, Fellin și Epstein (1986, apud Matauan, 1999). Aceștia consideră că evaluarea generează o dualitate a scopurilor deoarece poate fi cerută atât de agenția finanțatoare cât și de directorii de program. În funcție de cine comandă procesul de evaluare, scopurile vor fi diferite. Finanțatorii vor urmări aspecte legate de gradul de atingere al obiectivelor generale, relevanța programului, prioritățile financiare ale acestuia, pe când managerii programelor vor fi concentrați pe îmbunătățirea componentelor programului. Cei trei autori consideră că în funcție de primul criteriu (finanțatorii) va fi stabilit scopul evaluării, iar în funcție de cel de-al doilea (managerii programului) se vor defini obiectivele evaluării.

Elena Chelimsky (1986, apud Matauan, 1999) identifică trei scopuri majore ale evaluării de programe:

- a) *Formularea politicii* - oferă informații despre problemele pe care programul încearcă să le rezolve, despre programele trecute sau alte activități care au fost încercate pentru eliminarea problemei. Scopul stingerii acestor informații îl constituie alegerea celei mai bune variante de program în ceea ce privește costurile.
- b) *Implementarea politicii* - are ca scop verificarea modului de implementare a programului vizând date despre managementul acestuia și evoluția problemei pe care programul încearcă să o combată.

- c) *Responsabilitatea pentru luarea deciziilor* - incearca determinarea modului in care programul si-a atins obiectivele, in functie de acestea finantatorii hotarand sistarea, modificarea sau continuarea sa.

Abordarea propusa de Elena Chelimsky are cateva deficiente, una dintre ele referindu-se la accentuarea prea mare a responsabilitatii, iar cealalta la cunostintele pe care evaluarea poate sau nu sa le creeze. Gabriel Matauan (1999) considera ca informatiile pe care evaluarea poate sa le furnizeze constituie efortul mai multor experiente evaluative si nu al unui singur proces evaluativ, de aceea a afirma ca o singura evaluare genereaza cunostinte este o abordare prea optimista. Cu toate acestea, clasificarea Elenei Chelimsky ramane o etapa importanta in incercarea istorica de identificare a scopurilor si obiectivelor evaluarii.

Pornind de la prezentarile anterioare, Gabriel Matauan (1999) distinge patru scopuri ale evaluarii din care deriva o serie de obiective legate de rezultatele evaluarii:

- a) *Strategic* - urmareste strangerea de informatii pentru efectuarea de decizii privind politica domeniului respectiv. Obiectivele care deriva din scopul strategic au in vedere luarea de hotarari privind continuitatea, modificarea sau oprirea programului respectiv, stabilirea unor programe noi care sa contribuie la indeplinirea scopului politicii respective, precizarea modalitatilor adecvate de implementare a politicii.
- b) *Praxiologic* - are ca efect imbunatatirea metodelor de aplicare a programului, din interiorul acestuia. Obiectivele evaluarii urmaresc imbunatatirea managementului proiectului si a serviciilor furnizate beneficiarilor, cat si calificarea echipei de lucru pentru obtinerea unui rezultat cat mai eficient.
- c) *Demonstrativ* - este utilizata pentru demonstrarea anumitor aspecte legate de proiect fiind ceruta de finantatorii proiectului. Obiectivele sunt de obicei mascate, dar cu toate acestea evaluarea trebuie sa ajunga la ele: probarea unor rationalitati , perceptii, atitudini, roluri sau responsabilitati fata de proiect.
- d) *Formal - birocratic* - evaluarea nu urmareste luarea de decizii privind proiectul respectiv, ci este interesata de modul in care au fost realizate cerintele birocratice.

Obiectivele urmarite servesc la demonstrarea existentei unui compartiment de evaluare sau la confirmarea realizarii ei.

Pe langa obiectivele prezentate mai sus, Gabriel Matauan considera ca evaluarea produce obiective si rezultate neintentionate, secundare, acestea fiind comasate sub denumirea de **impact al evaluarii**. La nivelul proiectului, evaluarea poate contribui in mod direct la perfectionarea personalului si la imbunatatirea comunicarii intre actorii implicati.

Obiectele si criteriile evaluarii

In practica contemporana exista doua abordari majore privind lucrurile care se evalueaza. Una care se concentreaza pe modul in care au fost realizate obiectivele (performanta programului/proiectului), iar a doua ia in considerare relevanta obiectivelor propuse in raport cu mediul politic sau cu problema pe care proiectul incearca sa o indeparteze (impactul proiectului). Prima abordare este specifica inceputului evaluarii, in timp ce a doua se intalneste din ce in ce mai mult in prezent. (Matauan, 1999)

Obiectele evaluarii incearca sa raspunda la intrebarea "*ce evaluam?*", acestea putand fi interpretate in functie de mai multe criterii. Inca de la inceputurile evaluarii moderne, teoreticienii au cautat termenii cu care poate opera o evaluare eficienta. Primele cuvinte cu care a fost asociata evaluarea au fost: efort, eficacitate, eficienta. Conform lui Catalin Zamfir (1987) "*Eficacitatea unui element sau sistem reprezinta gradul in care acesta indeplineste o functie, satisface o cerinta functionala specificata. Costul (efortul) unui sistem reprezinta cantitatea de resurse (mijloace) consumate de catre acesta. Eficienta reprezinta raportul eficacitate/ cost.*"

Potentialele obiective ale evaluarii sunt teoretizate plecand de la ani intregi de cercetare. Spre exemplu OECD- ul opereaza in evaluarile pe care le desfasoara cu mai multe criterii de evaluare, explicate intr-un mod exact, pentru a face mai facila sarcina evaluatorului:

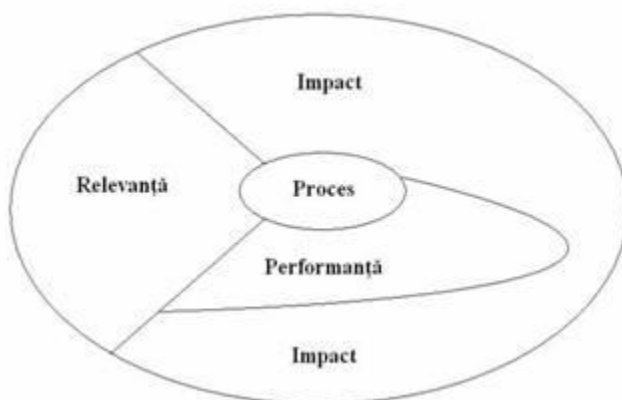
- a) *Relevanta* - punctul pana la care activitatile intrepinse sunt relevante in raport cu prioritatile si politicile beneficiarilor si finantatorilor.
- b) *Eficacitatea* - masurarea nivelului in care activitatile sunt obiective.

- c) *Eficiența* - se focalizează pe legăturile dintre output-uri și input-uri. Eficiența reprezintă un termen economic care sugerează faptul că proiectul utilizează cele mai puțin costisitoare resurse cu scopul de a obține rezultatele dorite.
- d) *Impactul* - schimbările negative sau pozitive produse de o intervenție planificată în mod direct sau indirect, intenționat sau neintenționat.
- e) *Sustenabilitatea* - specifică dacă beneficiile unei activități vor avea efect și după ce finanțarea s-a încheiat.

Gabriel Matauan (1999, 81) consideră că "*obiectivele evaluării unui program social îl constituie relevanța, procesul, performanța sau impactul său, la fel ca și orice combinație a acestora. Fiecare dintre acestea poate fi analizat și evaluat prin prisma mai multor criterii*" Legătura dintre acestea este redată cu ajutorul unei scheme (Fig. 3)

Evaluarea relevanței urmărește raportarea proiectului la prioritățile politicii sau la nevoile și problemele sociale care l-au generat. Criteriile de evaluare măsoară modul în care proiectul este adecvat în raport cu problema socială pe care încearcă să o elimine, necesitățile beneficiarilor, prioritățile politicii sau alte intervenții create pentru soluționarea celor deja expuse.

Figura 3: Relația dintre obiectele evaluării



Sursa: Matauan, 1999, 81

Evaluarea procesului verifica daca proiectul executa activitatile pentru care a fost creat. Criteriile de evaluare se refera la management, activitatile desfasurate, costuri, legaturile interne si externe ale proiectului, activitatile formale si informale, raspunsurile proiectului la factorii externi.

Evaluarea performantei cerceteaza masura in care proiectul a reusit sa isi atinga scopurile propuse. Criteriile performantei masoara eficacitatea, eficienta, economia, disponibilitatea, accesibilitatea, targeting-ul si acceptabilitatea.

Evaluarea impactului reprezinta cel mai complex obiect al evaluarii, deoarece teoreticienii nu sunt de acord asupra unei definitii comune. Gabriel Matauan (1999, 83) intelege prin impact *"doua categorii de consecinte ale programului: pe de o parte, contributia globala a acestuia la realizarea politicii domeniului, iar pe de alta parte, consecintele neprevazute ale programului asupra comunitatii in care se desfasoara si chiar asupra societatii in general."* Printre criteriile de evaluare ale impactului se numara:

- Ø gradul in care proiectul si-a atins obiectivul general,
- Ø modalitatile prin care proiectul a contribuit la formularea politicilor viitoare,
- Ø gradul de participare (numar de clienti serviti/ numar de clienti potentiali),
- Ø cunoasterea acestuia de catre grupul tinta,
- Ø efecte de multiplicare (output total/ output proiect),
- Ø efecte de antrenare (input total/ input proiect),
- Ø efecte de dislocare,
- Ø efecte secundare.

Dintre toate obiectele evaluarii expuse mai sus, cel mai dificil de realizat il constituie evaluarea de impact datorita costurilor foarte mari pe care il implica o astfel de evaluare si dificultatilor legate de metodologie. In practica se prefera combinarea obiectelor, in functie de ceea ce urmareste managerul proiectului sau finantatorii acestuia.

Curs 4. Tipuri de evaluare, metode de evaluare

In functie de obiectul evaluat si de scopul evaluarii se intalnesc mai multe tipuri de evaluare. Cea mai importanta distinctie este cea referitoare la **evaluarea formativa** si cea **sumativa**.

Evaluările formative imbunatatesc obiectul evaluat prin examinarea a ceea ce proiectul aduce nou, calitatii implementarii, contextului organizational, personalului, procedurilor, obiectivelor etc. Aceste evaluari furnizeaza informatii pentru imbunatatirea, modificarea, documentarea si managementul proiectelor. Scopul evaluarii formative este procurarea feedbackului, progresului si succesului proiectului. Informatiile utile sunt stranse la inceputul proiectului astfel incat schimbarile sa poata mari eficacitatea acestuia periodic. Acest tip de evaluare este folositoare tuturor proiectelor, dar mai ales celor care se intind pe o perioada mai mare de timp.

Evaluările formative includ mai multe tipuri de evaluare :

- a) **Evaluarea nevoilor:** determina cine are nevoie de proiect, cat de mare este nevoia si ce s-ar putea realiza pentru a elimina problemele.
- b) **Estimarea evaluabilitatii:** stabileste daca o evaluare este posibila si care este utilitatea ei.
- c) **Conceptualizarea structurata:** ii ajuta pe stakeholderi/ decidenti sa-si defineasca proiectul, populatia tinta si posibilele rezultate.
- d) **Evaluarea implementarii:** monitorizeaza fidelitatea proiectului
- e) **Evaluarea procesului:** investigheaza procesul implementarii proiectului, incluzand alternative la aceasta.

In contrast, **evaluarea sumativa** cerceteaza efectele sau rezultatele obiectivelor prin rezumarea proiectului si descrierea a ceea ce se intampla dupa implementarea acestuia. De asemenea, estimeaza daca un anumit obiectiv produce un anumit rezultat , determina impactul total

al factorului cauzal dincolo de rezultatele imediat scontate si prevede costurile relative ale obiectivelor. Asadar, evaluarea sumativa masoara succesul unui proiect, fiind folosita pentru luarea deciziilor privind viitorul proiectului. Intrebarile de care un evaluator trebuie sa tina seama in momentul in care realizeaza o astfel de evaluare sunt urmatoarele:

- Ø *A avut proiectul succes? Care au fost punctele tari si punctele slabe ale acestuia?*
- Ø *In ce procent a reusit proiectul sa-si indeplineasca obiectivele?*
- Ø *Au beneficiat participantii de pe urma acestui proiect? In ce fel?*
- Ø *Care componente au fost cele mai eficiente?*
- Ø *Sunt justificate costurile?*
- Ø *Ai sa le impartasesti si altora cunostintele dobandite?*

Evaluarea sumativa poate fi impartita in:

- a) **Evaluarea rezultatelor:** cerceteaza daca proiectul a cauzat un efect verificabil asupra beneficiarilor. Ea estimeaza impactul, beneficiile si schimbarile aparute in randul populatiei participante la acest proiect. (Matauan, 1999) Aceasta evaluare se poate desfasura pe mai multe nivele de complexitate. Nivelul elementar are in vedere situatia celor care au beneficiat de serviciile oferite, iar cel superior performantantele celor care au beneficiat de proiect comparativ cu cei care nu au avut acces la el. Un nivel mai crescut de dificultate a acestei evaluari va avea in vedere schimbarea pe care acest proiect a adus-o in randul beneficiarilor.
- b) **Evaluarea impactului:** estimeaza efectele intentionate si neintentionate ale proiectului. Ea presupune o comparatie intre ceea ce s-a intamplat dupa implementarea proiectului si ceea ce s-ar fi intamplat daca acesta nu ar fi fost implementat. Rezultatele pot fi vazute pe termen scurt sau pe termen lung. Acest tip de evaluare este foarte important pentru luarea unei decizii privind continuarea, extinderea sau reducerea fondurilor proiectului.

- c) **Analiza cost eficacitate si cost beneficiu:** adreseaza intrebari despre eficienta proiectului prin standardizarea veniturilor in functie de valoarea monedei.
- d) **Analiza secundara:** reexamineaza datele existente pentru adresarea de intrebari sau de metode nefolosite anterior.
- e) **Meta-analiza:** integreaza rezultatele estimate din multiple studii pentru a ajunge la un total sau la un rezumat al ideilor asupra unei intrebari evaluate.

Metode de evaluare:

Metodele de evaluare si modalitatile prin care acestea pot fi alese au inceput sa constituie din ce in ce mai mult atentia teoreticienilor, in special datorita introducerii conceptului de **evaluare participativa** ca modalitate de implicare a comunitatilor in evaluarea proiectelor. Foarte multi ani procesul a implicat ideea de experti (de obicei externi), aceasta judecata fiind bazata pe dificultatea metodelor folosite. Agentiile internationale finantatoare s-au concentrat pe asigurarea evaluarilor independente si verificabile, pentru a justifica si imbunatati continuarea finantarii si a altor resurse. Profesia de evaluator s-a dezvoltat in timp, teoreticienii utilizand diverse metode de masurare ca baza pentru pregatirea rapoartelor academice. Aceste abordari au dus la imbunatatirea rapida a procesului si la descoperirea punctelor tari si slabe ale diferitelor metode. Totodata, limbajul tehnic si prezentarea multiplelor rapoarte a dus la dificultatea intelegerii de catre populatia cu studii medii a descoperirilor facute. Astfel, comunitatile pentru care sau care au realizat proiectele s-au gasit in incapacitatea de a intelege unde au gresit, fiind nevoite de multe ori sa reia procesul.

In ultimii ani, teoreticienii au incercat sa dezvolte noi abordari care sa usureze si sa impulsioneze implicarea populatiei direct interesate in practica evaluarii. Evaluarea participativa este vazuta ca un mijloc de trecere la alte stadii ale dezvoltarii datorita implicarii unui numar cat mai mare de indivizi in procesul de invatare si reflectie. Daca evaluarea va deveni o activitate complicata sau tehnica va fi dificila latura sa participatorie. Daca numai acele persoane care au cunostinte speciale pot intelege procesul, din ce in ce mai putini oameni vor putea participa. Un principiu al evaluarii participative este asadar, *pastreaza lucrurile cat mai simple cu putinta.*

Evaluarea moderna utilizeaza **metodele cantitative, calitative si economice** metode imprumutate din stiintele sociale. Modalitatea de alegere dintre acestea doua ii revine evaluatorului, in functie de cerintele finantatorului si bugetul alocat.

Metodele cantitative masoara reactiile unui numar nelimitat de indivizi cu un set de intrebari limitate. Ele sunt succinte, standardizate, fiind impartite in:

- Ø metode neexperimentale
- Ø metode cvasiexperimentale
- Ø metode experimentale.

Metodele neexperimentale investigheaza un singur grup de subiecti, in mod normal cei care au beneficiat de interventia programului. Ea poate opera cu un grup sau doua grupuri de observari. Limita metodei care foloseste un singur grup de observare este dat de faptul ca evaluatorul nu isi poate da seama daca proiectul a realizat schimbari in starea participantilor. Utilizarea acestor metode este recomandata atunci cand este nevoie sa se estimeze nevoia pentru o evaluare mai riguroasa, cand este necesara identificarea unei variabile care a condus la succesul programului, prin corelarea schimbarii cu alta variabila sau cand se pregateste o evaluare viitoare. (Matauan, 1999, 191)

Metodele cvasiexperimentale au fost teoretizate de Campbell si Stanley (1993, apud Matauan, 1999, 193). Activitatile desfasurate de evaluator in cadrul acestei metode se concentreaza pe observarea participantilor inainte si dupa terminarea proiectului, cercetarea unor grupuri care nu au beneficiat de proiect si utilizarea variabilelor.

Metodele experimentale selecteaza aleatoriu indivizii din interiorul proiectului si din componentii grupului de control cu scopul evaluarii rezultatelor proiectului. Etapele acestei metode au in vedere selectarea in prima faza a grupurilor, masurarea variabilelor, efectuarea interventiei asupra unui singur grup si masurarea variabilelor.

Spre deosebire de metodele cantitative, **metodele calitative** necesita un efort mai mare din partea evaluatorului, permitand acestuia sa analizeze mult mai multe detalii pe un esantion relativ

scazut. Metodele calitative necesita un subiectivism mai mare din partea cercetatorului, datorita implicarii directe a acestuia. Modalitatile de culegere a datelor se realizeaza prin intermediul examinarii semnelor proiectului, observarii directe, interviurilor, focus - grupurilor si forumului comunitar. Analiza si interpretarea datelor necesita un proces creativ, nesubordonandu-se nici unei reguli. In general, evaluatorii folosesc descrierile calitative, analizele de continut, inductive si logice, precum si studiile de caz. (Matauan, 1999, 219)

Metodele economice nu se centreaza pe rezultate sau proces cum e cazul celor cantitative si calitative, ci utilizeaza un alt instrument de masura mai exact, si anume banii. Acest tip de metode este utilizat in special in administratia publica, unde fondurile sunt de obicei insuficiente. Principiul care sta la baza lor este crearea de proiecte viabile, performante cu bani putini. Intrebarea la care incearca sa dea raspuns evaluatorul este: "*merita cheltuite resursele pentru proiect comparativ cu alte resurse de interventie pentru care ar fi putut fi alocate?*" (Matauan, 1999, 224). Pentru a raspunde la aceasta intrebare, cercetatorul foloseste ca instrumente ale evaluarii analiza minimizarii costurilor, analiza cost - eficacitate, analiza cost - beneficiu si analiza cost - utilitate. Caracteristicile acestor patru tipuri de evaluare economica sunt rezumate de catre Drummond printr-un tabel.

Tabelul 3: Masurarea costurilor si consecintelor in evaluarea economica

Tipuri de analiza	Masurarea costurilor in ambele variante	Consecintele variantelor analizate	Masurarea consecintelor
Analiza minimizarii costurilor	Unitate monetara	Identice din punct de vedere al tuturor aspectelor relevante	
Analiza cost-eficacitate	Unitate monetara	Efect singular, comun ambelor variante, dar realizat la nivele diferite	Unitati naturale
Analiza cost-eficacitate	Unitate monetara	Efecte singulare sau multiple, nu neaparat comune ambelor variante:	Unitati monetare

Analiza cost- Unitate utilitate monetara	efectele comune pot fi realizate la nivele diferite, in functie de varianta Efecte singulare sau multiple, nu neaparat comune ambelor variante; efectele comune pot diferi ca nivel de realizare, in functie de varianta.	Zile de sanatate, ani de calitate ajustata a vietii
---	--	---

Sursa: Matauan, 1999, 227

In ultimii ani, in evaluarea internationala au inceput sa se foloseasca din ce in ce mai mult **metodele participative**: PRA (Participatory Rural Appraisal) si PLA (Participatory Learning and Actions). Aceste analize creeaza oportunitati pentru membrii comunitatilor sa exploreze si sa analizeze propria lor situatie, prioritatile si potentialul de dezvoltare. Metodele PRA opereaza cu focus grupuri, harti ale comunitatilor, diagrame. Acestea au posibilitatea sa faciliteze evaluarea participativa in randul comunitatilor.

O alta metoda recent folosita in evaluare o reprezinta Logical Framework Analyses. In ultimii ani aceasta nu a fost asociata cu participarea, fiind ceruta de multe ori de catre finantatori ca metoda de rezumare a planului unui proiect. Ea s-a dovedit o metoda foarte buna pentru imbunatatirea calitatii planurilor de dezvoltare. Ca si element de evaluare, daca a fost folosita ca plan de actiune la demararea proiectului, LFA faciliteaza evaluarea plecand de la ideea ca obiectivele, activitatile si rezultatele au fost identificate.

Analiza SWOT (Fig. 4) este un instrument de evaluare usor de folosit in proiectele care folosesc grupuri mici. Aceasta utilizeaza un proces care poate fi coordonat de o singura persoana, recunoscand slabiciunile si avantajele unei situatii sau proiectului, orientandu-se apoi pe identificarea oportunitatilor si constrangerilor. Desi aceasta analiza poate fi facuta de o singura persoana, ea este mai utila cand participa mai multe persoane la efectuarea ei.

Figura 4: Analiza SWOT

PUNCTE TARI (STRENGTHS)	PUNCTE SLABE (WEAKNESS)
OPORTUNITATI (OPPORTUNITIES)	AMENINTARI (THREATS)

Pe langa instrumentele prezentate mai sus metodele participative folosesc si studiile de caz, efectuarea de seminarii si analize ale proiectului.

Metodele de evaluare expuse mai sus sunt prezentate in mod succint. In practica evaluatorii sunt incurajati sa decida singuri asupra metodelor cele mai relevante si sa experimenteze singuri, eventual cu instrumente cat mai potrivite pentru oportunitatile si constrangerile contextuale. Dupa cum se observa din prezentarea anterioara, evaluarea este o metoda de feedback folosita din ce in ce mai mult in proiectele sociale. Ea poate sa aiba obiective multiple si sa fie condusa in diferite feluri. Majoritatea stakeholderilor implicati in procesul evaluativ se asteapta ca aceasta sa fie utila atat lor cat si beneficiarilor proiectului. De aceea, efortul pregatirii si implementarii ei este unul extrem de dificil, bazandu-se pe experienta cercetatorului si pe capacitatea lui de a efectua o evaluare obiectiva.

Curs 5, 6. Importanța realizării evaluării programelor sociale

Incepand cu anii 60, odata cu aparitia programelor sociale ca instrument al politicilor sociale, s-a pus problema evaluarii sistematice a programelor sociale, care consta initial doar in descrieri ale modului de administrare a programelor (Manski&Garfinkel, 1992, Matauan, 1999). In prezent se poate spune ca exista un consens asupra faptului ca evaluarea este necesara insa nu exista consens asupra modului in care ea ar trebui facuta.

Care sunt insa efectele directe și indirecte ale programelor la diferite niveluri (comunitar, regional, national). Este importanta implicarea beneficiarilor? Implicarea creste sau reduce costurile de implementare? Care sunt costurile si beneficiile legate de diferitele tehnici de interventie? Prin ce difera efectele acestora intre ele? Acestea sunt cateva din intrebarile la care poate raspunde evaluarea, in functie de datele disponibile si de cum este ea proiectata.

Ce înseamna evaluare?

Exista mai multe tipuri de evaluare printre care și evaluarea programelor sociale.

Programele de dezvoltare nu sunt proiectate la intamplare sau in baza experientei nesistematizate sau a intuitiei specialistilor, ci in baza analizei modului in care programe anterioare au functionat si a efectelor pe care acestea le-au atras in urma lor precum si in functie de prognozele bazate pe o cunoastere cat mai buna a contextului socio-economic in care urmeaza sa fie desfasurate. In prezent, in proiectarea interventiilor sociale este inclus in mod uzual un capitol referitor la modul in care vor fi evaluate. Aici sunt specificate in general metodologia de culegere a datelor, sursele de date, indicatorii utilizati. Termenul de evaluare nu are o definitie unanim acceptata (vezi Matauan, 2002), iar definitiile diferite ce pot fi identificate sunt mai degraba descrieri ale diferitelor tipuri de evaluare. In general, a evalua un program sau un proiect insemna a-i descrie modul de desfasurare si/sau efectele.

"Evaluarea - evaluarea obiectiva si sistematica a unui proiect/program/politica in desfasurare sau finalizat(a), privind designul, implementarea si rezultatele. Evaluarea ar tb. sa furnizeze informatie credibila si utila, ce permite incorporarea lectiilor invatate in procesul de luare a deciziilor atat a donatorilor cat si a beneficiarilor.

Evaluarea se refera de asemenea la procesul de determinare a semnificatiei sau valorii unei activitati, politici, program. O evaluare, cat de sistematica si obiectiva este posibila, a unei interventii de dezvoltare in plan, in desfasurare sau completa." (OECD, 2002: 21)

"Evaluarea de program reprezinta colectarea cu grija a informatiilor despre un program sau despre anumite aspecte ale unui program pentru a lua deciziile necesare despre acel program. Evaluarea de program poate include o varietate de cel putin 35 de tipuri diferite de evaluare, cum ar fi evaluarea nevoilor, acreditarea, analiza cost/beneficiu, eficacitatea, eficienta, evaluarea formativa, sumativa, bazata pe scopuri, bazata pe proces, bazata pe rezultate, etc.. Tipul de evaluare pe care il desfasori pentru a imbunatati programul depinde de ceea ce vrei sa afli despre acel program." Carter McNamara, PhD

Evaluarea este procesul de agregare sistematica si sintetizare a diferitelor tipuri si forme de date pentru a arata valoarea unui anumit program". Wilde Judith.

De ce se face evaluare?

Evaluarea nu este inasa doar un demers descriptiv fara alte functii decat aceea de a cunoaste. Rezultatele ei sunt utilizate in luarea de decizii cu privire la initierea, continuarea, modificarea, imbunatatirea, sistarea sau extinderea programului. In plus, evaluari ale unor programe aplicate anterior pot da o imagine relevanta pentru un program aflat in faza de proiectare.

Evaluarea poate fi realizata ex ante, in scopul de a obtine o prognoza cu privire la modul in care un program va functiona si va produce efectele dorite, sau ex post, pentru a furniza informatii despre eficacitatea sau eficienta unui program care a fost deja implementat. Poate fi evaluat programul in intregime sau pot fi evaluate diferitele sale etape/componente. De fapt, evaluarea este utila in oricare dintre etapele prin care trece un program, de la definirea strategiei (identificarea problemei si pregatirea programului), in implementare si pana la identificarea unor noi proiecte (vezi Matauan, 1999).

In oricare dintre aceste cazuri, trebuie subliniat faptul ca, pentru a fi utila in elaborarea programelor sociale, evaluarea trebuie sa fie capabila sa raspunda la intrebarea contrafactuala: "Ce s-ar fi intamplat daca programul respectiv nu ar fi fost implementat sau daca ar fi fost diferit?" (Manski&Garfinkel, 1992:6). Nu trebuie descrise doar schimbarile identificabile la nivelul grupului tinta sau al societatii mai largi, ci trebuie analizat in ce masura acele schimbari se datoreaza programului in cauza.

Interventia sociala este un tip de relatie "client-agent" in care clientul are foarte putin sau deloc control asupra agentului (Rughinis, 2004). Daca in cazul relatiei "client-agent" din economie clientul ii da feed-back agentului prin cererea de produse si servicii, nu acelasi lucru este valabil si pentru programele sociale. Cererea mare pentru un program social nu insemna intotdeauna ca el functioneaza bine. Uneori poate insemna tocmai, dimpotriva, o proasta tintire a programului. In aceste conditii, evaluarea este cea care ofera feed-back-ul necesar.

Evaluarea de program poate:

1. Înțelege, verifica sau crește impactul produselor și serviciilor asupra cumpărătorilor sau clienților. Aceste evaluări de "rezultat" sunt cerute din ce în ce mai mult de finanțatorii non-profit ca verificare ca aceste organizații chiar ajută beneficiarii..

2. Îmbunătățește mecanismele de a fi mai eficiente și mai puțin costisitor. În timp, distribuția serviciilor și a produselor sfârșeste printr-o colecție de activități ce sunt mai ineficiente și mai costisitoare decât ar tb. să fie.

3. Verifica ca faci ceea ce crezi că faci. Evaluările pot verifica ca programul merge așa cum a fost planificat.

4. Facilitează gândirea managementului la ceea ce este programul de fapt, incluzând scopuri, mijloacele de a ajunge la ele și cum se va ști dacă s-a ajuns la aceste scopuri.

5. Produce date sau verifică rezultate care pot fi folosite pentru relațiile publice și promovarea serviciilor în comunitate.

6. Produce comparații valide între programe pentru a decide care ar tb. pastrat, în cazul unor reduceri de buget.

7. Examinează și descrie programul pentru a putea fi duplicat în alta parte." (McNamara Carter)

Cine face evaluare?

Acest feed-back nu vine însă de la clienți decât indirect. Manski&Garfinkel (1992) identifică 3 grupuri distincte care sunt implicate în evaluare și ale căror puncte de vedere și interese nu coincid întotdeauna: comunitatea științifică, reprezentanții instituțiilor care elaborează și/sau implementează programe sociale și specialiștii din firmele de consultanță care efectuează activități de evaluare. Evaluarea poate fi subiect de cercetare științifică, dar în același timp ea are implicații

practice foarte importante, de rezultatele ei depinzand activitatea institutiilor care elaboreaza si/sau implementeaza politici si programe sociale.

Tipuri de evaluare

Exista mai multe tipologii ale evaluarii, in functie de criterii diferite. Un prim astfel de criteriu este continutul evaluarii. Daca urmarim consecintele unui program sau proiect, atunci facem evaluare de impact. Daca, dimpotriva, urmarim mai degraba modul de implementare si de administrare a programului, atunci inseamna ca facem o evaluare de proces. Prima abordare este specifica mai degraba economistilor cantitativisti, pe cand cea de-a doua este folosita in special de catre specialistii calitativisti din stiintele sociale (Manski&Garfinkel, 1992).

In functie de scopul pe care il urmareste, evaluarea poate fi statica, atunci cand compara un set dat de optiuni de program, sau dinamica, atunci cand are ca finalitate imbunatatirea deciziilor in legatura cu noi programe ce urmeaza a fi dezvoltate. Practic, in cazul primului tip tinta evaluarii este programul evaluat, pe cand in cel de-al doilea caz, tinta este reprezentata de alte programe, inca neimplementate.

O alta tipologie este data de raspunsul la intrebarea "Ce trebuie sa intelegem despre modul in care functioneaza programele pentru a sti ce realizeaza ele?" (Manski&Garfinkel, 1992:10). Este vorba despre un criteriu metodologic in functie de care se poate distinge intre evaluare structurala si evaluare a formei reduce ("reduced-form evaluation"). Prima presupune intelegerea proceselor sociale in scopul de a putea emite o prognoza asupra modului in care programul va influenta tinta sa intr-un anumit context si se bazeaza pe date referitoare la programe reale. In cea de-a doua abordare, programul este considerat un fel de cutie neagra si nu este analizata decat diferenta intre starea dinainte si de dupa implementarea programului. In aceasta abordare, este utilizata in general metoda experimentală.

Un criteriu de diferentiere aparut mai recent este cel al implicarii beneficiarului programului in evaluare. O abordare ceva mai noua a evaluarii este cea participativa, spre deosebire de cea non-participativa. Beneficiarii si alti actori relevanti sunt implicati in procesul de redactare a programului sau proiectului precum si in implementare si evaluare.

Una dintre cele mai importante distinctii e cea intre evaluare formativa si sumativa, prima propunandu-si sa creasca calitatea, sa imbunatateasca programul studiat pe cand cea de-a doua sa examineze efectele acestui program. Fiecare dintre aceste tipuri de evaluare poate include la randul ei alte cateva (Trochim, William):

Evaluarea formativa:

- Ø evaluarea nevoilor
- Ø conceptualizarea structurata
- Ø evaluarea implementarii
- Ø evaluarea de proces

Evaluarea sumativa:

- Ø evaluarea rezultatelor
- Ø evaluarea de impact
- Ø analiza cost-beneficiu sau cost eficacitate
- Ø analiza secundara
- Ø meta-analiza

Metode de evaluare

Desi o practica relativ noua, evaluarea si-a dezvoltat un set de metode si tehnici specifice, imprumutate si adaptate din stiintele sociale si din economie. Au fost imprumutate atat metode cantitative cat si calitative. Metoda este aleasa in functie de obiectivele evaluarii (vezi tipurile de evaluare descrise mai sus), dar si de specificul interventiei sociale pe care o evaluam. Astfel, intr-un fel vom evalua un program ce are ca obiectiv principal reducerea somajului, in alt fel vom evalua un program de sustinere a persoanelor ce traiesc in saracie extrema si iarasi in alt fel vom evalua un program de interventie comunitara. Nu numai ca obiectivele acestor programe sunt foarte diferite, dar si mecanismele si grupurile tinta sunt diferite. Tipul si metodele de evaluare vor fi selectate in functie de ceea ce se considera ca este important pentru program. Intrebarile pe care si le pune specialistul inainte de a proiecta un demers evaluativ sunt de tipul: Ce este mai important, sa atingem o proportie cat mai mare a populatiei tinta la costuri cat mai reduse sau sa evidentiem mecanismele prin care o interventie in acest domeniu este cat mai eficienta? Sa putem distinge

foarte clar care sunt efectele directe si indirecte datorate strict programului evaluat sau sa vedem in ce fel interventia este adaptata nevoilor beneficiarilor? Si lista ar putea continua.

A. Metode cantitative

In cazul unei optiuni pentru metode cantitative, evaluatorul urmareste de obicei sa evidentieze efectele programului, desfasurand o evaluare de impact. Pentru aceasta, el culege date despre un esantion de cazuri, prin care incearca sa evidentieze modificarile pe care programul le-a adus. Designul evaluarii bazate pe metode cantitative poate fi de trei feluri: experimental, cvasi-experimental sau ne-experimental (Johnson, 2003).

In cazul designului experimental, sunt colectate date pentru doua grupuri: grupul experimental si grupul de control. Se colecteaza date inainte si dupa interventie, iar diferentele observate sunt considerate a fi efect al interventiei. Se pune insa problema eliminarii influentei unor factori necontrolabili atat asupra grupului experimental, cat si asupra grupului de control. Este posibil ca de la inceput sa existe anumite diferente intre cele doua grupuri. Pentru a exclude aceasta posibilitate, cazurile care intra intr-un grup sau altul sunt selectate prin esantionare aleatoare din populatia tinta a interventiei. Prin aceasta modalitate se poate porni de la presupozitia ca diferentele individuale dintre cazuri se compenseaza intre ele.

De multe ori insa, este imposibila o selectie aleatoare a cazurilor care intra in grupul de control si, respectiv, in grupul experimental. Designul cvasi-experimental difera de cel experimental tocmai prin aceasta caracteristica: cazurile nu sunt atribuite celor doua grupuri in mod aleatoriu. In consecinta, este necesara selectarea dupa alte criterii a cazurilor pentru care se colecteaza date. Un astfel de criteriu ar fi similaritatea. Avem un anumit numar de cazuri asupra carora se va interveni. Pentru grupul de control vom selecta cazuri pereche, similare cu cate unul din cazurile din grupul experimental. In cazul designului cvasi-experimental este de multe ori necesar sa facem mai multe observatii decat in cazul designului experimental, pentru a ne asigura ca diferentele aparute intre cele doua grupuri se datoreaza interventiei sociale.

In cazul designului ne-experimental nu avem grup de control. Din aceasta cauza, evaluarea de impact bazata pe design ne-experimental este mai putin relevanta decat celelalte doua, acest tip de design fiind mai degraba folosit pentru a raspunde la intrebari normative sau descriptive.

Designul experimental si cel cvasi-experimental sunt foarte dificil de aplicat in practica. In primul rand, selectia celor care participa si a celor care nu participa in program pune probleme de etica. Uneori, refuzarea interventiei pentru unele cazuri poate insemna pentru acestea scaderea sansei de supravietuire sau de dezvoltare. O a doua dificultate este data de faptul ca traim intr-o societate in care infrastructura de comunicare s-a dezvoltat foarte mult si astfel apare riscul ca grupurile sa afle unele despre altele iar membrii lor sa isi dea seama ca fac parte dintr-un experiment. Implicatiile acestei posibilitati pentru rezultatele evaluarii nu pot fi estimate.

Un alt dezavantaj al designului experimental sau cvasi-experimental este ca de obicei se desfasoara la scara mica, in faza de pilotare a unui program, cu scopul de a decide daca si cum va fi implementat respectivul program la scara larga. Exista insa anumite efecte care nu pot fi estimate cu ajutorul evaluarilor de acest tip. Experimentele se desfasoara in conditii artificiale si la scara mica si in consecinta nu pot fi estimate efectele lor la nivelul societatii mai largi (Garfinkel et.al., 1992). Spre exemplu, daca implementam in faza pilot un program de instruire a somerilor de lunga durata si constatam ca acestia au apoi in mai mare masura succes pe piata fortei de munca, rezultatele obtinute nu ne indreptatesc sa credem ca daca vom implementa programul la scara larga va fi mult diminuat somajul de lung termen, fiindca in prima faza programul le oferea unora sanse mai bune decat celorlalti, pe cand in implementarea la scara larga toti somerii de lung termen pornesc din nou de la egalitate.

B. Metode calitative

Evaluarea calitativa nu presupune interventia in conditii artificiale, ci este mai degraba naturala. Spre deosebire de metodele cantitative, in cazul celor calitative evaluatorul intra in contact direct cu beneficiarii si alti actori relevanti (stakeholder) pentru interventie. Nu se mai pune problema selectiei aleatoare a cazurilor ce sunt incluse in evaluare, ci sunt folosite metode de esantionare nealeatoare (de exemplu: cazuri extreme, esantionarea in "bulgare de zapada", cazul critic, cazul tipic, esantionarea de oportunitate etc.). Tehnicile de culegere a datelor sunt cele specifice stiintelor sociale: focus-grupul, observatia, interviul in profunzime. La acestea se adauga o tehnica de culegere a datelor specifica evaluarii participative: forumul comunitar, un fel de focus-grup cu un grup autoselectat dintre membrii comunitatii.

Metodele calitative, chiar daca mai putin exacte si fara capacitatea de a fi generalizate, au avantajul accesibilitatii din punctul de vedere al costurilor si, in plus sunt foarte relevante pentru evaluarea procesului. Doar cu ajutorul metodelor cantitative pot fi identificate mecanismele prin care interventia sociala isi influenteaza tinta. De asemenea, metodele calitative sunt foarte importante in evaluarea participativa, caci doar prin intermediul lor pot beneficiarii sa participe la evaluare.

Intre cele doua tipuri de metode nu exista o relatie de opozitie, ci mai degraba una de complementaritate. Metodele calitative pot avea fie rol exploratoriu in vederea proiectarii unei evaluari cantitative, fie pot veni cu completari si explicatii la rezultatele obtinute cu ajutorul metodelor cantitative (Matauan, 1999). De asemenea evaluarea prin metode calitative are relevanta si in afara combinatiei cu o evaluare bazata pe metode cantitative.

C. Metode economice

Prin metodele economice de evaluare sunt cuantificate atat elementele ce tin de proces, cat si cele ce tin de efecte, fiind masurate in unitati monetare. Acest tip de metode este foarte important in conditiile in care traим intr-o lume in care resursele sunt limitate iar nevoile nelimitate (Matauan, 1999). Metodele economice sunt folosite pentru a compara diferite variante de program ce se adreseaza aceleiasi nevoi.

Analiza minimizarii costurilor este utila in alegerea dintre mai multe optiuni de interventie, atunci cand se estimeaza ca diferitele optiuni duc la efecte comparabile. Este singura dintre metodele economice in cadrul careia nu sunt cuantificate si analizate efectele interventiei, considerandu-se de la bun inceput ca ele sunt similare.

Analizele de tip cost-eficacitate, cost-beneficiu si cost-utilitate pun in balanta si efectele programului. Primul tip nu cuantifica efectele programelor in unitati monetare, ci foloseste unitati naturale. O asemenea metoda de evaluare poate fi aplicata doar daca diferentele intre efectele variantelor comparate sunt doar cantitative. Comparam astfel numarul de someri reintegrati pe piata muncii, numarul de familii care primesc o locuinta, numarul de gospodarii ce au acces la apa potabila sau numarul de locuinte electrificate, raportandu-le la costurile monetare.

Analiza cost-beneficiu este utilizata atunci cand efectele interventiilor sociale sunt diferite calitativ. In acest caz, sunt cuantificate in unitati monetare atat input-urile, cat si efectele, permitandu-se astfel comparatia intre diferitele optiuni. Cuantificarea efectelor in unitati monetare nu este intotdeauna relevanta, unele efecte, chiar daca in termeni monetari mai putin importante, au utilitate sociala mai importanta. Analiza cost-utilitate incearca sa surprinda acest aspect, cuantificand efectele interventiei in unitati de masura relevante. Aceasta metoda este utilizata mai frecvent in domeniul serviciilor medicale, utilitatea fiind convertita, spre exemplu, in "zile de viata sanatoasa".

Atunci cand evaluam o anumita interventie sociala nu suntem obligati sa alegem una dintre metodele descrise mai sus, ci putem alege orice combinatie de metode potrivite tipului de interventie ce va fi evaluata si pe care ne-o putem permite din punctul de vedere al costurilor financiare si de timp. In orice situatie insa, triangulatia este foarte utila.

Evaluarea bazata pe teoriile schimbarii

Criticii evaluarii bazate pe metode experimentale si cvasi-experimentale propun o abordare a evaluarii din perspectiva teoriilor schimbarii. Termenul de teorie in acest caz trebuie inteles in acceptiunea populara de idei sau ipoteze despre ceva anume. Adeptii metodei considera ca orice proiect este bazat pe o teorie a schimbarii, adica pe ideile pe care oamenii le au despre cum le va schimba acel proiect viata si comunitatea. Este important sa se tina cont de aceste teorii pentru ca ele reflecta si contextul in care apare proiectul, ajutand astfel la identificarea factorilor externi interventiei comunitare. De asemenea, ea permite anticiparea efectelor pe termen lung ale interventiei (Saraceno, 1999).

Evaluarea participativă

Evaluarea participativa nu este specifica doar interventiilor comunitare, insa importanta ei este mai mare in acest caz, avand in vedere ca interventiile comunitare vizeaza de cele mai multe ori si participarea membrilor comunitatii. In evaluarea participativa, beneficiarii interventiei sunt in acelasi timp si evaluatorii ei. Acest tip de evaluare se concentreaza mai mult pe proces si pe efecte indirecte si mai putin pe efecte directe (Lefevre, 2000).

Cazurile de succes sau bună practică

Bunele practici sunt identificate de obicei ca rezultat al evaluării efectuate de către instituția implementatoare. Sunt stabilite anumite criterii de bună practică ce corespund unor principii ale programului derivate din strategie (de exemplu: caracterul inovativ al proiectului comunitar, implicarea comunității în luarea deciziilor, implicarea comunității în ducerea la bun sfârșit a proiectului, parteneriatul, un număr cât mai larg de beneficiari, sustenabilitate, contribuția la dezvoltarea comunității etc.). Proiectele ce îndeplinesc toate criteriile stabilite ca fiind importante sunt considerate cazuri de succes sau de bună practică și sunt de cele mai multe ori făcute publice în scopul de a demonstra pe de o parte bună funcționare a programului și, pe de altă parte, pentru a permite difuziunea bunelor practici.

Curs 7, 8 . Metode de evaluare a programelor de asistență socială

Orice proces sau acțiune umană este comparată cu o altă, asemănătoare, cunoscută evaluatorului. Evaluarea programelor este procesul prin care sunt determinate eficiența și eficacitatea programului, implicând colectarea, analiza și interpretarea datelor despre îndeplinirea obiectivelor programului.

Programele de asistență socială sunt instituite de guvernanți, urmărind planul propriu de guvernare, în sprijinul acelei părți a populației aflate în nevoie. De multe ori ajutorul dat crește dependența socială a segmentului de populație cărui i se adresează.

Studiul de evaluare a programelor de asistență socială implică cunoașterea fenomenului, a segmentului de populație cărui i se adresează, caracteristicile acestui grup și stimulii interni și externi la care reacționează, sursa de finanțare, limitele de timp între care trebuie să se încadreze etapele programului social, personalul implicat în proiect, dispunerea acestuia în teritoriu.

În sens larg, evaluarea poate privi fiecare etapă a programului, fiind un proces ce se poate desfășura continuu. În sens restrâns evaluarea este o fază distinctă la sfârșitul programului.

Personalul care face evaluarea nu trebuie să fie implicat într-o altă etapă a proiectului.

Scopul evaluării este planificarea viitoare a programului, dezvoltarea abilităților personalului, raportarea către grupurile interesate în desfășurarea programului. Pot fi scopuri ale evaluării : obținerea de informații pentru luarea deciziilor în domeniu, îmbunătățirea practicilor programului, pentru a demonstra anumite aspecte legate de program, consolidarea unor structuri birocratice.

Posavac și Carey (1992) disting 4 posibile obiecte, fiecare cu un set propriu de întrebări :

1. Evaluarea nevoilor

- a) care este profilul socio-economic al comunității
- b) care sunt nevoile nesatisfăcute ale populației-țintă în relație cu programul
- c) ce servicii pot fi considerate atractive pentru un grup social

1. Evoluarea procesului

- a) este programul atractiv pentru un număr suficient de clienți
- b) sunt clienții reprezentativi pentru populația-țintă

- c) în ce măsură se află personalul în contact cu clienții
- d) este încărcarea cu activități a personalului conformă cu cea planificată
- e) există diferențe între eforturile depuse de membrii personalului

1. Evaluarea rezultatului

- a) au fost satisfăcute nevoile grupului-țintă
- b) ce diferențe există între aceștia și cei care nu au beneficiat de program
- c) ce dovezi există că nevoile au fost satisfăcute de program și nu de alți factori
- d) ce probe există că programul poate fi aplicat oricând, în orice alt loc

1. Evaluarea eficienței

- a) sunt fondurile folosite pentru scopurile propuse
- b) își atinge programul obiectivele cu costurile propuse
- c) pot fi exprimate rezultatele în unități monetare
- d) este succesul programului mai mare decât al altor programe cu buget mai mic sau egal

Tipuri de evaluări

Cele mai des evocate tipuri de evaluare sunt formativă și sumativă. Clasificarea a fost realizată după *scopul evaluării*. Evaluarea sumativă este cea care poate furniza informații cu putere de generalizare aplicabile și altor programe. Reprezintă proiectarea și utilizarea evoluării pentru a judeca performanța programului pentru a fundamenta decizia cu privire la eficacitate/ineficacitatea programului continuarea/întreruperea lui.

Evaluarea formativă reprezintă proiectarea și utilizarea evaluării pentru a îmbunătăți programul. Scopul lor este îmbunătățirea conducerii și rezultatelor programului, creșterea eficienței, ajutând la formarea programului.

Clasificarea evaluărilor raportată la *obiective* este tipul clasic de evaluare și constă din definirea obiectivelor programului și raportarea la acestea pentru a observa gradul în care programul le-a realizat.

Evaluarea prestabilită consideră obiectivele programului criterii de evaluare în funcție de care folosește standarde, teste de colectare a datelor asemănătoare cu cele din cercetare.

Evaluarea cu obiective fixate se concentrează pe rezultatul oficial exprimate, ce îngustază limitel evaluării, nerăspunzând la întrebarea de ce s-a întâmplat.

Evaluarea fără obiective este acea evaluare în care se ignoră scopul programului urmărindu-se prin strângerea de date să se afle ce a făcut programul social. Evaluatorul nu participat la vreuna din activitățile desfășurate ale programului și i se cere chiar evitarea contactului cu personalul participant, și trebuie să identifice toate efectele fără prejudecăți. Acesta cere mult timp, fără a exista limite de definire. Aspectele pozitive sunt : nu se scapă din vedere efectele neanticipate, înlăturarea conotației negative care însoțește aceste efecte în cadrul unei evaluări cu obiective, sunt eliminate predispozițiile perceptuale care însoțesc evaluarea cu obiective și păstrarea obiectivității și imparțialității evaluatorului.

Evaluarea naturistă nu este la o distanță prea mare de evaluarea fără obiective. Evaluatorul nu dorește să-și limiteze viziunea concentrându-se exclusiv pe obiectivele oficiale ale proiectului. Evaluatorul își limitează propriile preconcepții și încearcă să înțeleagă atât personlul implicat cât și programul folosind cunoștințele intuitiv, care reflectă mai degrabă paternul evaluatorului, fiind mai degrabă un cadru natural decât experimental.

În aceeași categorie se află și evaluarea receptivă. Esența acestui tip con-stă în acea că evaluatorul identifică nevoile de informație al clienților, fiind opusul evaluării prestabilite. Aspectele evaluate și modelele folosite se conturează pe măsura observării programului. Inițial se proiectează un plan de observare, se constată aspectele valorizate pozitiv de public, apoi se cere personalului și publicului să confirme relevanța constatărilor.

Evaluarea centrată pe utilizare presupun identificarea decidenților și a celor cre vor utiliza informația. Utilizatorii sunt implicați într-un dialog continuu. De la proiectarea evaluării această trebuie să aibă configurată componenta de utilizare.

Evaluarea diferențiată constă în formularea obiectivelor și metodelor de evaluare în funcție de etapele de dezvoltare a programului, reușind să elucideze diferite aspecte ale programului pentru a alege cea mai bună tehnică de evaluare.

Evaluarea adaptată reprezintă materializarea concepției conform căreia aspectle evaluate și mtodl d cercetare depind de tipul programului.

Estimarea evaluabilității este un tip de evaluare cunoscut prin care se poate stabiliimăsura în care programul este pregătit să realizeze rezultatel stabilite. Se folosește pentru a stimula acordul asupra unor obiective măsurabile, indicatori de performanță adaptați programului. O altă

percepție asupra acestui tip de evaluare permit managerului să decidă măsura în care este posibilă o evaluare corectă și rezonabilă a programului prin evaluarea fezabilității aplicării metodologiei de evaluare intenționate.

Metaevaluarea reprezintă evaluarea evaluării și a evaluatorului, realizând un control al subiectivismului și verifică validitatea, credibilitatea și relevanța. Dezavantajul este costul destul de ridicat și posibilitatea inserării neprofesionalismului cât timp posibilitățile de evaluare sunt aproape nelimitate.

Analiza previzională se realizează anterior stabilirii demarării programului și cuprinde întrebări corective etapei de formulare a politicii.

Evaluarea procesului poate fi întreprinsă atât separat cât și împreună cu alte metode. Când e întreprinsă separat cuprinde analiza proceselor implementării.

Evaluarea impactului realizează o mai bună responsabilizare și caută să determine gradul de funcționare al programului, prin demonstrarea faptului că procesele analizate sunt efectele exclusiv ale programului.

Monitorizarea programului urmărește progresul produs în soluționarea problemei ce a generat programul. Metodele sunt cuasiexperimentale.

Modelul tradițional se bazează mai mult pe intuiția și experiența evaluatorului decât pe modelele formalizate.

Modelul cercetării sociale se formulează pe analiza grupurilor experimentale și de control pentru a stabili diferențele de efect.

Modelul cutiei negre evaluează rezultatul programului fără a lua în calcul procesele și operațiile interne ale acestuia.

Evaluarea fiscală se folosește când obiectivul evaluat depinde de anumite standarde de calitate, conținând suma de bani investită și efectele produse.

Evaluarea responsabilizării este folosită pentru a afla în ce măsură fondurile puse la dispoziție de finanțator sunt utilizate conform proiectului.

Modelul opinia expertului reprezintă recunoașterea subiectivității evaluării prin ceea ce inclusiv evaluatorul este om și are judecăți de valoare la care se raportează când face o evaluare.

Evaluarea comprehensivă combină analiza procesului și a impactului programului în concordanță cu obiectivele specificate, putând fi înțelese și relațiile de cauzalitate.

Evaluarea deductivă încearcă să clarifice relațiile cauzale care au generat influențe asupra programului, accentul fiind pus pe cauzalitate.

Evaluarea cu obiective multiple permite evaluarea mai multor rezultate potențial. Evaluatorul observă atât obiectivele programului cât și efectele legate de acestea, indiferent dacă au fost sau nu programate.

True evaluation identifică valoarea unor politici cunoscute, într-o abordare mai completă subiectului, are în vedere implicațiile unei game largi de valori. Sunt evaluate costurile și beneficiile programului social.

Evaluarea teoretică a deciziei, în cadrul acesteia rezultatele sunt valorizate în mod explicit de mai mulți stakeholderi. Aceștia pot avea și alte obiective decât cele declarate pe care evaluatorii trebuie să le evalueze.

Evaluarea interactivă devine o responsabilitate pe care inițiatorii și evaluatorii și-o asumă, fiind posibilă o înțelegere a abordării celor 2 grupuri.

Evaluarea pentru învățare este un hibrid al celorlalte forme de evaluare, cu scopul de a îmbunătăți procesele, programele și politicile.

Evaluarea specifică este un tip de evaluare cu orizont limitat direcționat spre furnizarea de informații specifice, diferită de evaluare difuză ce este orientată spre o varietate de aspecte a programului.

Evaluarea rapidă este o formă de evaluare prin care se poate crea o estimare a performanțelor programului prin raportare la obiectivul și indicatorii săi.

Evaluarea bazată pe teorie presupune elaborarea unor modele pentru ghidarea evaluatorilor.

În funcție de momentul în care se face evaluarea există mai multe tipuri:

Evaluarea retrospectivă atestă modul și gradul de implementare al programului și cu ce rezultate.

Evaluarea prospectivă indică modul de derulare al programului viitor.

Evaluarea formativă se realizează de-a lungul programului atestând modificările survenite de la o etapă la alta.

Evaluarea permanentă este un hibrid de evaluare formativă și retrospectivă.

Evaluarea integrativă se întreprinde atât înainte cât și după implementarea programului.

Evaluarea intermediară se realizează în timpul implementării programului astfel încât să fie utilă administrării proiectului.

În funcție de relația cu evaluatorul se disting:

Autoevaluarea ce se realizează de inițiatorul programului.

Evaluarea încorporată este o formă de autoevaluare la care participă principalii actori : inițiatori și beneficiari, având ca indicatori de performanță gradul de satisfacere al obiectivelor propuse.

Evaluarea internă se realizează de către organele centrale ale agenției de implementare.

Evaluarea externă se realizează de către persoane din afara personalului implicat într-una din etapele derulării procesului.

Un alt segment al evaluărilor îl constituie evaluările care nu se pot încadra în totalitate în acest termen. Dintre acestea semnalăm:

Pseudoevaluările sunt cele care pretind că studiază procesul fără să o facă. Acestea pot fi cele controlate politic –inițiate de beneficiari care doresc să-și păstreze sfera de influență, cele inspirate de relațiile publice bazate pe nevoile de informare a celor care se ocupă de prezentarea unui imagini pozitive a programului.

Cvasievaluarea este orientată către identificarea responsabilităților celor implicați în program când lucrurile nu merg prea bine. Variabilele care pot afecta implementarea sunt ignorate, important fiind atingerea obiectivelor fără a se urmări dezirabilitatea acestora. După unele păreri există 6 forme de pseudoevaluare : spălarea ochilor –limitarea atenției la aspectele favorabile, spălarea totală –evitarea oricărei evaluări obiective, submarină –evaluarea are ca scop eliminarea unui alt program, poză –adoptarea unei imagini științifice lipsite însă de suport real, amânarea –întârzierea oricărei acțiuni așteptând o evaluare de care nu e nevoie, substituția –acoperirea eșecului unei etape a programului prin focalizare atenției asupra altor aspecte mai puțin relevante dar mai ușor de justificat.

Curs. 9.10 Proiectul în asistență socială

Ce este un proiect?

Un termen utilizat uneori ca sinonim este acela de proiect. Proiectele sunt definite ca un set de acțiuni planificate pe o durată determinată de timp care urmăresc atingerea unor obiective. Conform accepțiunii Comisiei Europene (1986), proiectul înseamnă "un grup de activități care trebuie realizate într-o secvență logică, pentru a atinge un set de obiective prestabilite, formulate de client; proiectul este prima subdiviziune a programului".

Programele și proiectele au structuri asemănătoare: obiective, populație-țintă, resurse, plan de activități, durată de desfășurare, echipă de lucru. Există însă și diferențe: bugetul proiectului este de regulă, fix, iar cel al programului este flexibil, global; durata proiectelor este mai mică decât a programelor. Programele sunt un mijloc de implementare a unei politici, iar proiectele sunt componente ale programului. Rolul echipei programului este de coordonare și supervizare, în timp ce echipa de proiect are rol de implementare.

Managementul de proiect – probleme generale

Un proiect poate fi conceput pe diferite nivele, înglobând probleme de diferite dimensiuni. De aceea, credem că este important să detaliem conceptele legate de managementul de proiect.

În ciuda varietății extrem de mari a programelor și proiectelor există, totuși, unele caracteristici generale pe care le vom regăsi, indiferent de dimensiunile geografice sau temporale și fără ca dimensiunile bugetelor sau ale echipelor să aibă vreo importanță.

Pe de altă parte, chiar și simpla enumerare a unor definiții ale acestor caracteristici generale, ne poate ajuta în a ne contura mai clar demersul intern al unui proiect.

Definiții generale

Managementul proiectelor este un domeniu destul de recent apărut, iar importanța sa a cunoscut o creștere majoră datorită faptului că, la scară europeană și internațională, tot mai multe acțiuni se desfășoară în cadrul unor proiecte. Resursele utilizate de aceste proiecte (mai ales cele financiare) au un rol din ce în ce mai mare (vezi sumele derulate prin programele PHARE sau SAPARD) în dezvoltarea economică iar aria lor de aplicabilitate este în creștere.

Proiectul reprezintă o sumă de activități care conduc la realizarea unui scop comun și necesită un consum important de resurse (umane, materiale, financiare, echipamente, informații documentare și timp). Punerea în practică a unui proiect presupune un moment inițial și un moment final al proiectului, deci o durată de realizare. Momentul inițial este considerat cel în care se ia decizia de a se trece la conceperea unui proiect, iar cel final este cel în care se

închirie ultima activitate prevăzută de proiect. Managementul de proiect constă în lanificarea, organizarea și gestionarea (controlul) sarcinilor și resurselor ce urmărește atingerea unui anumit obiectiv, în condițiile existenței unor constrângeri referitoare la timp, resurse și costuri.

Proiecte și programe

Din punct de vedere teoretic, există o distincție între noțiunile de proiect și program, deși de cele mai multe ori acestea se folosesc cu înțelesuri echivalente. În managementul proiectelor un program include mai multe proiecte; un proiect se poate

descompune mai departe în subproiecte, grupuri de activități și acțiuni.

Programele, ca și proiectele, au o conducere clar definită. Există mai întâi un director/manager de program/proiect (Project Director, Project Manager, Project Coordinator, Team Leader).

Managerul de proiect coordonează o echipă, complexitatea proiectului impunând participarea a mai mult de o singură persoană. Pe de altă parte, din multe puncte de vedere diferențele dintre programe și proiecte sunt notabile.

Există o deosebire la fel de importantă, aceea dintre proiectul ca rezultat al procesului de concepție (cercetare-dezvoltare-proiectare) și procesul de implementare a concepției (punerea în practică a proiectului). Deși fiecare dintre aceste procese corespunde unor proiecte în accepția definiției sale, specificul lor este diferit. Metodele de management sunt și ele diferite în cele două cazuri – management teoretic în primul caz și management practic în cel de al doilea.

În cazul arheologiei, există de asemenea programe (programele naționale de cercetare arheologică) compuse din proiecte (proiectele de cercetare arheologică).

Această abordare structurată ar trebui să permită nu numai o organizare mai eficientă a problematicii generale a arheologiei, ci și (în principiu) o alocare a resurselor corespunzătoare intereselor strategiei de cercetare din acest domeniu.

Tipuri de proiecte

Există o foarte mare varietate de proiecte. Orice încercare de epuizare a subiectului va avea totdeauna dezavantajul limitării. Proiectele sunt de obicei clasificate astfel:

1. După amploarea lor: organizațional; local (localitate, județ, grup de județe); național; regional (proiectul este de interes pentru mai multe județe din regiunea geografică respectivă); internațional.
2. După domeniul obiectivului și activităților proiectului: proiecte industriale proiecte comerciale proiecte culturale; proiecte ecologice; proiecte științifice (de cercetare); proiecte educaționale;

proiecte de management.

Din punctul de vedere al relației proiect - program, primul dintre aceste două elemente poate fi independent, sau poate fi inclus în cel de al doilea. Așa cum există programe care conțin proiecte pot exista și proiecte al căror scop este definirea și crearea unui program.

Proiect și instituție

Din punct de vedere conceptual există o distincție clară și necesară între noțiunile de proiect și instituție - **proiectul reprezintă un proces**, iar **instituția este o structură**. Neglijarea existenței acestei distincții, poate avea urmări asupra modului de concepere și

de punere în practică a proiectului. Managementul de proiect presupune existența unei structuri proprii, măcar din punct de vedere organizatoric dacă nu și instituțional. În acest sens, definiția proiectului este aplicabilă și instituției, cu o excepție notabilă: **durata**. Prin definiție, proiectul are o durată prestabilită, pe când instituția are o durată nedeterminată.

Pe de altă parte, succesul instituției este monitorizat și evaluat pe întreg parcursul duratei de funcționare, pe când succesul proiectului se evaluează după încheierea sa. De exemplu, un muzeu se poate implica într-un proiect cu toată structura sa, dar aceasta nu înseamnă că muzeul se identifică cu proiectul. După încheierea proiectului muzeul va continua să existe ca instituție. În ceea ce privește resursele și bugetele, nu trebuie uitat că bugetul proiectului nu este bugetul muzeului.

Management de proiect și management de instituție

Așa cum am precizat deja, managementul proiectului înseamnă planificarea, direcționarea și controlul resurselor, astfel încât scopul proiectului să fie atins, în condițiile restrictive impuse de resursele date. Proiectele, ca și programele, au structuri de conducere și de execuție, bine definite și separate. Chiar dacă, în cele mai multe cazuri, managerul de proiect coordonează o echipă, responsabilitatea pentru atingerea obiectivelor

îi revine în totalitate. O instituție este și ea o echipă, dar care participă și la alte proiecte sau activități și antrenează folosirea altor resurse. Suprapunerea îndatoririlor unui manager

de program/proiect cu cele ale șefului unei instituții nu numai că nu este de dorit, ci chiar de evitat. Respectarea principiilor managementului, atât pentru instituție, cât

și pentru proiect, nu poate fi asigurată în astfel de condiții și, mai devreme sau mai târziu, vor apărea efectele negative.

În concluzie, lipsa de cultură managerială are efecte diverse asupra desfășurării proiectelor:

- dificultăți de comunicare – în cazul confuziilor între noțiuni (program/proiect, monitorizare/evaluare/audit) și în cazul lipsei unei strategii foarte clare pentru comunicarea dintre membrii echipei;

- dificultăți de management al proiectului/instituției – în cazul necunoașterii unor noțiuni de bază ale managementului de proiect (monitorizare, ciclul de viață etc) sau confundării conceptelor managementului de proiect cu cele ale managementului strategic (al instituției);
- conflicte manageriale (de subordonare, de interese, de buget, de resurse) sau chiar ilegalități – în cazul nerespectării principiilor manageriale într-o instituție în care se desfășoară și proiecte și mai ales în cazul în care se produc suprapuneri sau confuzii bugetare;
- decizii eronate, cu consecințe grave în planul material al resurselor și bugetelor – în cazul calculelor incorecte a indicatorilor de eficiență a proiectelor sau atunci când bugetele sunt sub-evaluate.

Pe scurt, este vorba despre faptul că, mai devreme sau mai târziu (indiferent dacă se recunoaște sau nu acest lucru), fie proiectul, fie instituția au de pierdut. Singura soluție este adoptarea unei politici de formare a culturii manageriale a angajaților, prin forme adecvate de instruire, care să ducă la evitarea problemelor pe care le-am enumerat. Cu cât cunoștințele și deprinderile manageriale sunt mai bine cunoscute și mai consecvent aplicate, cu atât mai ușor vor putea fi evitate conflictele și pierderile.

Principiile managementului proiectelor

Indiferent de tipul de proiect, independent de personalitatea și stilul managerului său și de metoda specifică adoptată, managementul de proiect va respecta următoarele principii:

1. **Unicitatea obiectivului:** un proiect are un singur obiectiv principal (general). Acesta este motivul pentru care proiectul există și este finanțat. Atingerea obiectivului înseamnă rezolvarea problemei care a fost identificată la începutul ciclului de viață al proiectului.

2. **Managerul de proiect (coordonatorul)** - proiectul este condus de un singur manager (“team leader”) care are, pe lângă competența necesară, întreaga autoritate și completa responsabilitate în ceea ce privește conducerea proiectului. În funcție de capacitatea sa managerială, de talentul și stilul său de lucru, managerul de proiect poate delega colaboratorilor din echipa sa (“project team”) luarea unor decizii. Este important ca delegarea să se facă prin notificări scrise, pentru ca fiecare să-și asume responsabilitatea, potrivit rolului său în proiect. Membrii echipei răspund pentru propriile decizii (fie că sunt sau nu delegate de șeful de proiect) în fața managerului de proiect.

3. **Descompunerea structurală** a proiectului: în funcție de complexitatea proiectului, acesta se împarte în subunități structurale (subproiecte, sarcini, grupuri de activități, activități) pentru a utiliza competența fiecărui membru al echipei. Nici un manager de proiect nu ar putea conduce singur proiecte cu sute, mii sau chiar sute de mii de activități care se desfășoară de cele mai multe ori simultan și în locații diferite.

4. **Abordarea** pornind de la obiectiv către resurse: alocarea resurselor necesare realizării obiectivelor proiectului se face numai după ce sunt identificate toate activitățile necesare; resursele se calculează și se alocă numai pentru punerea în practică a acestor activități. Niciodată nu se vor elabora proiecte al căror obiectiv este numai consumarea unor fonduri.

5. **Evaluarea/Reevaluarea:** este recomandabil ca, încă din faza de concepție, după fiecare etapă sau stadiu al proiectului să fie prevăzută o etapă de reevaluare care să permită luarea deciziilor impuse de practică. Aceasta deoarece probabilitatea săvârșirii unor erori este mai mare în faza de concepție a proiectului, iar consecințele acestora se pot identifica relativ târziu, abia în faza de implementare.

Costul remedierii lor este cu atât mai mare cu cât sunt identificate mai târziu. Prin reevaluări și analize succesive se pot identifica eventualele erori încă din faza de „proiectare”, când costurile sunt minime.

6. **Monitorizarea și evaluarea:** proiectele sunt obligatoriu permanent monitorizate intern (de managementul proiectului) și pot fi monitorizate extern (de evaluatori din afara proiectului, de finanțator etc)

Triunghiul proiectului

Gradul de complexitate a unui proiect este dat de numărul sarcinilor presupuse a fi îndeplinite, de numărul și intensitatea constrângerilor care apar pe parcursul desfășurării sale.

Orice proiect depinde de trei factori:

- a). Timp-necesarul de timp așa cum este el reflectat de planificarea inițială a proiectului.
- b). Bani -bugetul proiectului, bazat pe costul resurselor necesare
- c). Obiective - scopurile proiectului și activitățile cerute de punerea lui în practică.

Acești termeni definesc „triunghiul” proiectului. Modificarea oricăruia dintre ei determină schimbarea celorlalți doi. Deși în general sunt la fel de importanți, de obicei numai unul dintre ei este predominant în cadrul unui proiect. De altfel, relațiile dintre acești trei termeni variază de la un proiect la altul, ceea ce determină de fapt problemele pe care le avem de rezolvat și soluționarea lor. Orice informație privitoare la acești trei termeni trebuie avută în vedere pentru un bun management al proiectului.

Obiectivele proiectului

Din această perspectivă, definirea obiectivelor proiectului capătă o importanță majoră, pentru că în funcție de acestea ne stabilim strategia și metodele folosite. Conform teoriei

manageriale, obiectivele trebuie să fie de tipul “SMART”:

Specifice – pentru a defini foarte clar ceea ce va fi realizat.

Măsurabile – rezultatul obținut trebuie să poată fi măsurat.

Acceptate – de toți membrii echipei.

Realiste – pentru a putea fi îndeplinite.

Timp precizat – stabilirea unui interval de timp realist pentru a le realiza.

Pentru atingerea obiectivelor vom avea întotdeauna nevoie de „puncte fixe” în care să evaluăm fiecare pas al proiectului, pentru a putea introduce corecțiile necesare. Aceste „puncte fixe” trebuie integrate unui plan de monitorizare internă, care să permită evaluări intermediare, făcute înainte de momentul de sfârșit al proiectului când va fi prea târziu pentru a mai putea corecta ceva. De aceea, în cazul proiectelor mari, este necesar ca managerul să solicite periodic rapoarte de activitate. Acestea vor cuprinde nu numai realizările, ci și eventualele probleme întâmpinate de membrii echipei în planul relațiilor orizontale sau verticale. Impunerea unui asemenea plan de monitorizare nu este ușoară, dar este absolut necesară pentru păstrarea controlului asupra desfășurării proiectului. Un manager care nu asigură monitorizarea internă nu va putea prevedea nici una dintre problemele inerente oricărui proiect și nu își va putea exercita una dintre principalele atribuții care îi revin – evaluarea periodică și permanentă. Aceasta îi permite revizuirea obiectivelor și redefinirea sarcinilor. De asemenea, el devine vulnerabil față de orice tip de monitorizare externă.

Tocmai de aceea, proiectul va fi împărțit în sarcini și etape bine precizate, programate în ordinea succesiunii lor și ordonate în timp. Se obține astfel o diagramă care poate fi reprezentată grafic, pentru a permite o mai ușoară urmărire a progresului proiectului (o diagramă Gantt).

În permanență, managerul de proiect trece prin procesul „buclei de control” care constă în planificarea, monitorizarea, elaborarea deciziilor, replanificarea activităților etc. În cazul în care una dintre faze nu este tratată corect, se poate ajunge la întârzieri și penalizări.

În concluzie, numai asigurând echilibrul permanent al „triunghiului” proiectului, stabilind obiective “SMART”, implementând un program de monitorizare și evaluare internă permanentă, menținând deschisă comunicarea cu membrii echipei și în afara ei, obținem premisele succesului proiectului propus.

Ciclul de viață al proiectelor

Modul de concepere al programelor europene a impus un ciclu al proiectelor format din șase etape:

Programarea, Identificarea, Evaluarea ex-ante, Aprobarea finanțării, Implementarea,

Evaluarea ex-post (a rezultatelor)

Observăm că noțiunea de evaluare se folosește în managementul proiectelor în două situații, din două etape diferite, cu înțelesuri diferite.

- Evaluarea în momentul propunerii unui proiect (etapa a treia) – după finalizarea conceperii proiectului, în vederea aprobării finanțării și implementării ulterioare (evaluarea ex-ante).
- Evaluarea efectelor proiectelor în etapa a șasea (evaluarea ex-post).

Ultima etapă poate constitui premisa unui nou proiect care va porni de la rezultatele celui precedent și astfel ciclul este reluat.

Analiza proiectului din punct de vedere al obiectivelor, scopului, rezultatelor și activității este dată conform matricei logice a proiectului

	Operația logică	Indicatori de performanță verificabili în	Surse și mijloace de verificare	Ipoteze
Obiective generale	Care este obiectivul general la care va contribui proiectul?	Care sunt indicatorii cheie pentru obiectivul general?	Care sunt sursele de informare pentru acești indicatori?	Care este poziția obiectivelor proiectului față de mediu strategic al proiectului? Consorțiul proiectului poate realiza
Scopul proiectului	Care sunt obiectivele specifice pe care le va realiza proiectul?	Care sunt indicatorii cantitativi și calitativi care să indice dacă și în ce măsură obiectivele specifice ale proiectului sunt	Care sunt sursele de informare existente sau care pot fi adunate? Care sunt metodele necesare pentru	Care sunt factorii și condițiile care nu sunt direct controlate de proiect, dar care sunt necesare pentru realizarea acestor obiective? Care sunt riscurile care trebuie luate în considerare?
Rezultate preconizate	Care sunt rezultatele concrete prin care se vizează atingerea obiectivelor specifice? Care sunt efectele și beneficiile	Care sunt indicatorii care măsoară dacă și în ce măsură proiectul atinge rezultatele și efectele preconizate?	Care sunt sursele de informare pentru acești indicatori?	Care sunt factorii externi și ce condiții trebuie îndeplinite pentru a obține rezultatele preconizate conform planificării proiectului?

Activități	Care sunt activitățile cheie care vor fi derulate și în ce succesiune pentru a produce rezultatele preconizate?	Care sunt mijloacele necesare pentru implementarea acestor activități (ex. personal, echipament, perfecționare, studii, aprovizionări, facilități operaționale etc.)	Care sunt sursele de informare cu privire la derularea proiectului?	Care sunt condițiile solicitate înainte de începerea proiectului? Ce condiții, aflate în afara controlului direct al proiectului, trebuie îndeplinite pentru implementarea activităților planificate?
-------------------	---	--	---	--

Curs 11,12. Metode instrumente de evaluare a proiectelor

Evaluarea proiectului

Evaluarea proiectului se concentrează pe un singur proiect definit printr-un set legat de activități pe o anumită perioadă de timp. Evaluarea furnizează informații pentru îmbunătățirea proiectului care se dezvoltă și progresează. Informațiile sunt colectate pentru a se putea stabili dacă el se desfășoară așa cum a fost planificat, dacă își atinge scopurile și obiectivele declarate în conformitate cu limita de timp propusă. Constatările evaluării sunt folosite și pentru a se stabili dacă proiectul trebuie să continue așa cum se desfășoară acum sau sunt necesare modificări. În Evaluarea proiectului proiectarea evaluării și strângerea datelor încep atunci când începe și proiectul. Strângerea datelor se face conform unei scheme stabilite (de exemplu, la fiecare 6 luni, o dată pe an etc.) și oferă informații pentru a sprijini continuarea recomandărilor, modificarea și/sau anularea unor activități și strategii ale proiectului. Adesea, dar nu întotdeauna, Evaluatorul de Proiect este un membru al personalului de proiect.

Evaluarea proiectului poate cuprinde examinarea unor componente speciale. Componenta unui proiect poate fi un sub-proiect, o abordare specifică de instruire a personalului, o practică profesională, o intervenție de sănătate sau o strategie de management. Evaluarea unei componente examinează măsura în care au fost atinse scopurile acesteia (aceste scopuri sunt un subset de scopuri generale ale proiectului) în care componenta contribuie la succesul sau eșecul proiectului, în general.

Evaluările pot servi în multe feluri și pot furniza date critice pentru luarea deciziei în toate fazele elaborării și implementării proiectului. Deși unii oameni au sentimentul că evaluarea este o activitate împotriva proiectului, dacă este făcută bine, ea este în realitate în favoarea proiectului. Este important să reținem că evaluarea este un proces, nu un singur lucru. Atunci când este bine făcută, evaluarea poate să ajute la informarea managerilor cu privire la progresul proiectului, poate servi la clarificarea scopurilor și a obiectivelor, poate oferi informații importante cu privire la ceea ce merge bine și la ceea ce merge prost și de ce.

Evaluarea programului

Evaluarea programului poate fi gândită ca ceea ce determină valoarea mai multor proiecte legate. Ea examinează proiectele luate împreună, stabilind utilitatea activităților și a strategiilor aplicate, în lumina unui scop politic general.

În secțiunea următoare descriem trei tipuri generale de studii de evaluare: (1) Evaluarea Planificării, (2) Evaluarea formativă (implementare și progres) și (3) Evaluarea sumativă.

Deși atunci când vorbim despre „evaluare” ceea ce ne vine cel mai adesea în minte este Evaluarea Sumativă, evaluarea planificării și cea formativă sunt uneori mai valoroase pentru îmbunătățirea proiectelor aflate în curs.

Evaluarea planificării

Scopul Evaluării Planificării este de a examina scopurile, obiectivele, strategiile și termenele limită ale proiectului. Evaluarea Planificării nu se efectuează, de regulă, la fel ca și celelalte tipuri. În realitate, cele mai multe propuneri de proiect menționează numai Evaluarea Formativă sau Sumativă, definindu-le ca activități care urmează să fie efectuate după ce proiectul a fost planificat și finanțat. Evaluatorul intră în scenă numai după ce proiectul a fost început. Există argumente puternice pentru a efectua evaluarea în stadiul planificării proiectului, pentru a se examina măsura în care acest plan va avea impact asupra problemei sau a situației pe care trebuie s-o rezolve respectivul proiect.

Evaluarea Planificării va examina dacă scopurile și obiectivele proiectului sunt exprimate clar, dacă sunt legate de situația sau problema centrală și va analiza procedurile propuse pentru a vedea dacă sunt solide și relevante ca metode. Evaluarea Planificării va oferi tuturor – personalului, participanților, factorilor de decizie și publicului – o înțelegere a ceea ce trebuie să facă proiectului și a termenelor de timp și strategiilor utilizate. Produsul Evaluării Planificării este o descriere bogată, plină de conținut a proiectului, inclusiv a scopurilor și obiectivelor lui principale, a activităților, participanților și a altor factori importanți, resurse, limite de timp, realizări locale și perspective. Evaluarea Planificării poate ajuta la identificarea indicatorilor cheie ai rezultatelor și îi poate măsura înainte de proiect pentru a servi ca linie de bază a măsurării succesului.

Pentru a efectua o Evaluare a Planificării, evaluatorul trebuie să fie prezent atunci când proiectul este în faza de elaborare. Evaluarea Planificării este în mod tipic destinată să răspundă la întrebări ca:

De ce a fost elaborat proiectul? Care este problema sau necesitatea pe care încearcă s-o rezolve? Cine sunt factorii implicați în proiect (cei care au credibilitate, putere sau alt tip de capital implicat în proiect)?

Ce doresc să știe factorii interesați? Care sunt chestiunile cele mai importante pentru fiecare factor interesat? Care probleme sunt de importanță secundară? Unde coincid preocupările? Unde sunt în conflict?

Care sunt participanții care urmează să fie serviți?

Care sunt activitățile și strategiile care vor rezolva problema sau necesitatea identificată? Care este intervenția? Cum vor beneficia participanții? Care sunt rezultatele scontate?

Unde va fi localizat programul (nivelul serviciului de sănătate, o zonă geografică)?

Câte luni din anul școlar sau calendaristic va opera programul? Când va începe și când se va încheia programul?

Cât costă? Care este bugetul pentru program? Ce resurse instituționale, umane sau materiale sunt necesare? De cât este nevoie pentru evaluare? Pentru diseminare?

Care sunt rezultatele măsurabile pe care dorește să le realizeze proiectul? Care este impactul scontat al proiectului pe termen scurt? Pe termen lung?

Ce aranjamente au fost făcute pentru strângerea de date? Care sunt înțelegerile în legătură cu ținerea evidențelor, răspunsurile la chestionare, participarea la testare?

Astfel de întrebări pot constitui o listă de verificare pentru a se determina dacă toate elementele relevante sunt incluse în planul de proiect. Aceste întrebări oferă, de asemenea, baza pentru studiile formative și sumative cu privire la proiect.

Evaluarea Planificării examinează înțelegerea scopurilor proiectului, a obiectivelor, strategiilor și termenelor limită. Ea folosește următoarele tipuri de întrebări:

De ce a fost elaborat proiectul? Care este problema sau nevoia pe care încearcă s-o rezolve?

Cine sunt factorii interesați? Cine sunt oamenii implicați în proiect?

Cine sunt oamenii interesați în proiect care s-ar putea să nu fie implicați?

Ce doresc să cunoască factorii interesați? Care sunt cele mai importante întrebări pentru fiecare din factorii interesați? Ce întrebări sunt de importanță secundară?

Unde coincid preocupările?

Unde se află în conflict?

Cine sunt participanții care trebuie serviți?

Care sunt strategiile și activitățile care îi vor implica pe participanți?

Care este intervenția?

Care va fi beneficiul participanților?

Care sunt rezultatele scontate?

Unde va fi localizat programul (poziția organizatorică, zona geografică)?

Câte luni sau ani va funcționa proiectul?

Când va începe și când se va încheia proiectul?

Cât costă?

Care este bugetul pentru proiect?

De ce resurse umane, materiale și instituționale este nevoie?

De cât este nevoie pentru evaluare?

De cât este nevoie pentru diseminare?

Care este impactul scontat pe termen scurt?

Care sunt rezultatele măsurabile pe termen lung?

Ce aranjamente s-au făcut pentru strângerea de date?

Care este înțelegerea referitoare la ținerea evidențelor, a răspunsurilor la anchete și la participarea la testare?

Evaluarea formativă

Scopul Evaluării Formative este să examineze proiectele în derulare. Evaluarea formativă începe o dată cu inaugurarea proiectului și continuă pe tot parcursul acestuia. Intenția sa este să ofere informații pentru îmbunătățirea proiectului. El se efectuează în diverse momente din evoluția proiectului. După părerea lui Bob Stake, teoretician al evaluării, diferența dintre Evaluarea Formativă și Evaluarea Sumativă este următoarea:

„Când bucătarul gustă supa, este formativă; când musafirii gustă supa, este sumativă.”

Pentru multe proiecte, Evaluarea Formativă constă în două segmente: Evaluarea implementării și Evaluarea progresului.

Evaluarea implementării

Scopul Evaluării Implementării este să se examineze dacă proiectul se desfășoară după plan. Ea se poate efectua o dată sau de mai multe ori pe parcursul desfășurării unui proiect. Înainte de a se evalua rezultatele unui proiect, trebuie să se știe dacă proiectul este într-adevăr operațional și dacă funcționează în conformitate cu planul sau descrierea sa.

Evaluarea Implementării strânge informații pentru a se stabili dacă programul sau proiectul este realizat așa cum a fost planificat. Este nevoie de o serie de întrebări referitoare la implementare pentru a ghida Evaluarea Implementării. Iată câteva exemple:

Au fost selectați și implicați participanții corespunzători pentru activitățile planificate?

Activitățile și strategiile sunt cele descrise în plan? Dacă nu, schimbările din activități sunt justificate și descrise?

Au fost angajați membrii corespunzători pentru personal, au fost instruiți, lucrează în conformitate cu planul propus?

Au fost obținute materialele și echipamentul corespunzător?

Activitățile efectuate au fost în concordanță cu limitele de timp propuse?

Aceste activități au fost conduse de personal corespunzător?

A fost elaborat și respectat un plan de management?

Evaluarea progresului

Scopul Evaluării Progresului este să se examineze progresul în realizarea scopurilor proiectului. Evaluarea progresului este formativă. Ea cuprinde strângerea informațiilor pentru a se afla dacă reperetele progresului au fost atinse și pentru a se sublinia evoluțiile neașteptate. Evaluarea Progresului strânge informații pentru a stabili care este impactul activităților și strategiilor asupra participanților în diverse stadii de intervenție. Prin măsurarea rezultatelor interimare, personalul

proiectului elimină riscul de a aștepta până când participanții vor cunoaște întregul tratament pentru evaluarea rezultatelor.

Dacă datele colectate ca parte a Evaluării Progresului nu arată schimbările scontate, aceste informații pot fi folosite pentru finalizarea sau încheierea proiectului. Datele strânse ca parte a Evaluării Progresului pot contribui sau pot forma baza pentru studiul de Evaluare Sumativă efectuat cândva în viitor. Într-o Evaluare de Progres se pot pune următoarele întrebări:

Participanții se îndreaptă spre scopurile anticipate ale proiectului sau programului?

Care dintre aceste activități și strategii îi ajută pe participanți să meargă în direcția scopurilor?

Evaluarea Sumativă

Scopul Evaluării Sumative este să examineze succesul unui proiect. Evaluarea Sumativă are loc după ce au fost efectuate schimbările, după ce proiectul s-a stabilizat și după ce ne putem da seama de impactul proiectului.

Evaluarea Sumativă răspunde la următoarele întrebări fundamentale:

A avut proiectul succes? Care sunt punctele lui forte și slabe?

În ce măsură proiectul sau programul au îndeplinit scopurile generale?

Au beneficiat participanții de proiect? În ce fel?

Ce componente au fost cele mai eficace?

Rezultatele justifică costurile proiectului?

Proiectul poate fi replicat și transpus în altă parte?

Evaluarea Sumativă strânge informații despre procese, impacturi și rezultate.

Evaluarea Impactului este aprecierea schimbărilor imediate aduse de proiect, în timp ce Evaluarea Rezultatelor măsoară atingerea obiectivelor pe termen mediu.

Evaluarea Sumativă este de regulă o apreciere externă a valorii, a meritelor și realizărilor proiectului. De regulă, acest tip de evaluare este necesar pentru luarea deciziei. Decizia poate include următoarele:

- Diseminarea intervenției în alte locuri și agenții;
- Continuarea finanțării;
- Creșterea finanțării;
- Continuarea cu statut de probă. Încheierea.

Evaluarea Sumativă în informează pe factorii de decizie dacă activitățile și strategiile au avut succes și i-au ajutat pe participanții la proiect să-și atingă scopurile. Această evaluare descrie și măsura în care a fost atins fiecare scop.

O idee importantă pe care trebuie s-o reținem atunci când efectuăm o Evaluare Sumativă este ceea ce numim „rezultate neanticipate”. Acestea sunt constatări care ies la lumină în timpul strângerii datelor sau a analizei datelor care nu au fost niciodată anticipate atunci când a fost elaborat studiul.

Evaluarea de Monitorizare

Monitorizarea este o formă de evaluare continuă sau intermitentă a proiectului efectuată de cineva din afara acestuia.

Monitorul poate veni de la agenția de finanțare pentru a stabili progresul proiectului și respectarea contractului sau a grantului pentru proiect. Monitorul investighează utilizarea corectă a fondurilor, observă progresul și furnizează informații agenției finanțatoare în legătură cu proiectul.

Uneori se face confuzie între termenii „Evaluarea Implementării” și „Evaluarea de monitorizare”. Dar nu înseamnă același lucru. În timp ce Implementarea Evaluării este o verificare internă timpurie efectuată de personalul proiectului pentru a vedea dacă elementele esențiale ale proiectului sunt prezente și operaționale, monitorizarea este o verificare externă și de regulă vine după Evaluarea Implementării.

Deși cele două diferă, Evaluarea Implementării, dacă este eficace, poate facilita progresul și ne poate asigura că nu există surprize nedorite în timpul monitorizării.

Tehnicile de strângere a informațiilor

Următorul stadiu este stabilirea tehnicilor potrivite pentru strângerea informațiilor, inclusiv diferiții pași necesari.

Selectați o abordare metodologică generală

Stabiliți care sunt sursele de date care vor furniza datele necesare și evaluați fezabilitatea alternativelor

Selectați tehnicile de strângere a datelor care vor aduna informațiile dorite de la sursele identificate

Elaborați o matrice

După ce au fost formulate întrebările pentru evaluare, trebuie alese metodele cele mai potrivite pentru obținerea răspunsurilor. În stabilirea abordărilor care trebuie utilizate, este nevoie să se răspundă mai întâi la câteva întrebări preliminare.

În primul rând, este mai bine să se facă studii de caz, să se exploreze experiența unui număr mic de participanți în profunzime sau este mai bine să se folosească o anchetă? În acest din urmă caz, este nevoie să includeți în anchetă toți participanții sau puteți selecta o mostră? Vreți să știți numai ce se întâmplă cu participanții la proiect sau doriți să comparați experiențele participanților cu cele ale unui alt grup de neparticipanți aleși în mod corespunzător?

Modul în care răspundeți la câteva dintre aceste întrebări va afecta tipul de concluzii pe care le puteți trage din studiul dumneavoastră. Nu este nevoie întotdeauna de proiecte riguroase, „controlate” pentru Evaluarea Formativă. Dar Evaluările Sumative, Evaluările Impactului pot câștiga foarte mult dacă se bazează pe proiecte experimentale sau cvasi-experimentale.

În continuare trebuie să stabiliți ce tipuri de date doriți să utilizați. Care dintre ele vor fi utilizate depinde de mai mulți factori, inclusiv de întrebări, termenele limită și resursele disponibile. Un alt factor care trebuie luat în considerare este nivelul de calificare tehnică a

evaluatorului sau a echipei de evaluare. Unele tehnici cer mai multă calificare decât altele pentru proiectare și analiză. Dacă sunteți limitat în resursele dvs. de evaluare este mai bine să rămâneți la abordări simple. De exemplu, tehnicile observării pot produce o bază de date bogată care poate oferi foarte multe informații dacă este analizată în mod corespunzător. Problema aici este să se elaboreze instrumente potrivite pentru analiza statistică sau pentru alte strategii analitice care au fost elaborate pentru studiile de caz (Yin, 1989). În lipsa unei planificări atente prealabile a analizei, mulți evaluatori ajung la investiții masive (în bani și timp), iar în colectarea de date prin observare eludează o analiză rezonabilă.

În sfârșit, trebuie să decideți asupra combinației corespunzătoare de tehnici de colectare a datelor, inclusiv asupra abordărilor cantitative și calitative. În sens larg, datele cantitative pot fi definite ca orice fel de date care pot fi reprezentate numeric, în timp ce datele calitative sunt exprimate mai frecvent prin descrieri narative. Datele calitative sunt utile și pentru măsurarea reacției sau deprinderilor unui grup mare de oameni față de un set limitat de întrebări, iar datele calitative oferă informații mai detaliate cu privire la un număr mic de cazuri (Patton, 1990). Aceste distincții nu sunt totuși absolute. Mai degrabă ne-am putea gândi la ele ca la două extremități ale unui flux continuu și nu ca la două categorii distincte. Mai mult, în anumite împrejurări datele calitative pot fi transformate în date cantitative prin utilizarea codificării (de exemplu, prin gruparea afirmațiilor sau a temelor în categorii mai largi și obținând frecvențe). Și invers, studiile cantitative bine concepute pot duce la formularea unor judecăți calitative.

Ambele tipuri de date pot oferi baze pentru luarea deciziei: ambele trebuie să fie luate în considerare în planificare și evaluare. Evaluările folosesc adesea o combinație de tehnici în fiecare studiu.

Cum elaborați întrebările pentru Evaluare?

Elaborarea întrebărilor pentru evaluare constă în mai mulți pași:

Clarificați scopurile și obiectivele evaluării

Identificați și implicați factorii cheie și publicul cheie

Descrieți intervenția care urmează să fie evaluată

Formulați eventualele întrebări de evaluare care prezintă interes pentru factorii interesați și pentru public

Determinați resursele disponibile

Stabiliți prioritățile și eliminați unele întrebări

Deși poate suna banal, la începutul unei evaluări este important să se descrie proiectul sau intervenția pe scurt și să se clarifice scopurile și obiectivele evaluării. Un bun început poate avea un impact major asupra progresului unei evaluări pe tot parcursul ei. Patton (1990) propune să se aibă în vedere următoarele întrebări în elaborarea unei abordări de evaluare:

Pentru cine sunt informațiile și cine va utiliza constatările?

De ce fel de informații este nevoie?

Cum urmează să fie folosite informațiile? Pentru ce scopuri se efectuează evaluarea?

Când este nevoie de informații?

Ce resurse sunt disponibile pentru a efectua evaluarea?

Pentru a da răspunsuri la întrebările precedente:

Ce metode sunt potrivite?

O componentă critică a clarificării scopurilor și obiectivelor este identificarea elementului central al evaluării. Dacă este o Evaluare Formativă, ea dorește să examineze, de exemplu, dacă a fost implementată activitatea de dezvoltare a personalului așa cum a fost planificat? Sau dacă este Sumativă, va examina impactul programului asupra practicilor profesionale și, în ultimă instanță asupra sănătății clienților?

La fel de importantă este și identificarea factorilor interesați de proiect și a publicului potențial pentru evaluarea informațiilor. În toate proiectele sunt implicate mai multe tipuri de public. Este foarte important să aveți o părere clară despre publicul dvs., întrucât un public diferit va avea nevoie de informații diferite. De exemplu, genul de informații necesare pentru cei care se preocupă de operațiunile zilnice din proiect vor fi foarte diferite de cele de care au nevoie factorii de decizie care se ocupă de chestiuni pe termen lung sau care trebuie să ia decizii referitoare la finanțare.

Pasul următor este o descriere a proiectului orientată în funcție de scopuri care să includă și justificarea existenței lui, scopurile și obiectivele, așa cum sunt văzute de factorii interesați. Esența intervenției trebuie să fie documentată: unde este situată, cine este implicat, cum este condusă, cât costă. O înțelegere profundă a intervenției este necesară de regulă pentru a se stabili toată gama de întrebări de evaluare. Acest tip de descriere centrată pe scopuri este adesea o parte importantă din efortul de evaluare.

După ce se identifică scopul și factorii interesați și după ce este descris proiectul, trebuie să se formuleze întrebări specifice despre proiect. Acest proces de identificare a publicului țintă și de formulare a eventualelor întrebări va avea de regulă ca rezultat mai multe întrebări care pot fi rezolvate printr-un singur efort de evaluare. Această examinare cuprinzătoare a chestiunilor potențiale arată în mod explicit planificatorilor evaluării toate posibilitățile și le permite să efectueze o alegere în cunoștință de cauză în cadrul întrebărilor de evaluare. Fiecare întrebare potențială trebuie să fie avută în vedere pentru includere pe baza următoarelor criterii:

Cine va folosi informațiile.

Dacă răspunsul la întrebare va furniza informații care acum nu sunt disponibile.

Dacă informațiile sunt importante pentru un grup important sau pentru mai mulți factori interesați.

Dacă informațiile vor prezenta un interes continuu.

Dacă va fi posibil să se obțină informații, date fiind resursele financiare și umane

Dacă timpul acordat obținerii de informații va satisface nevoile factorilor de decizie.

Aceste criterii stabilesc relevanța fiecărei întrebări.

Selecția finală a întrebărilor depinde în mare măsură de resursele disponibile. Unele activități de evaluare sunt mai costisitoare decât altele. De exemplu, s-ar putea ca singura modalitate de a se răspunde la întrebarea: „Cum au fost afectate practicile profesionale de un proiect conceput pentru a sprijini comunicarea cu clienții?” să fie prin observarea atentă a locului de muncă, o tehnică costisitoare și cronofagă. Dacă nu sunt disponibile suficiente fonduri pentru efectuarea observațiilor, s-ar putea să fie necesar să se reducă dimensiunile grupului sau să se folosească alte metode de strângere a datelor cum ar fi, de exemplu, o anchetă.

Strângerea de date

Cei care strâng date trebuie să fie instruiți și supervizați cu grijă, mai ales atunci când se folosesc mai mulți colectori de date. Aceștia trebuie să fie instruiți pentru a vedea lucrurile în același fel, să pună aceleași întrebări, să folosească aceleași produse. Periodic, trebuie să se facă verificări pentru a ne asigura că cei care strâng datele nu se abat, cu timpul, de la procedurile prevăzute.

În plus, este important să ne ferim de eventuale distorsionări ale datelor din cauza „îndrumării” bine intenționate dar nepotrivite a respondenților – o eroare frecvent comisă de personalul fără experiență sau prea entuziast. Trebuie să-i avertizăm împotriva furnizării de feedback încărcat cu aprecieri evaluative și a angajării în discuții care ar putea foarte bine să deformeze rezultatele.

O sarcină dificilă dar importantă este să înțelegem propriile noastre neajunsuri și să ne asigurăm că ele nu impietează asupra muncii pe care o desfășurăm. Aceasta este o problemă întâlnită foarte frecvent atunci când avem voluntari care strâng informațiile. Aceștia pot să se ofere voluntar pentru că sunt interesați de proiect, vor să-i facă propagandă, sau să-l critice. Din păcate, datele pe care le produc ei s-ar putea să ofere propriile lor percepții referitoare la proiect, și nu pe cele ale respondenților, dacă nu se iau măsuri foarte atente pentru a se evita această „poluare”. Deformările de acest gen pot compromite credibilitatea constatărilor și scopul pentru care sunt folosite.

Datele trebuie să fie adunate fără a se produce prea multă agitație. Printre altele, aceasta înseamnă că trebuie să fim atenți la programul oamenilor din proiect, la programul evaluării ca atare. Aceasta poate însemna și schimbarea abordărilor în funcție de situații. De exemplu, în loc să-i cerem unui respondent să ne ofere date despre caracteristicile participanților la proiect – sarcină care ar putea cere mult timp din partea respondentului ca să ofere datele și să elaboreze niște sumare statistice – cel care strânge datele ar putea să fie nevoit să lucreze pornind de la date brute, cereri, rapoarte lunare etc. și să facă singur compilarea lor.

Analiza datelor

După ce au fost strânse datele, acestea trebuie analizate și interpretate. Pașii care trebuie urmați în pregătirea datelor pentru analiză și interpretare diferă, în funcție de tipul de date. Interpretarea datelor calitative poate fi limitată în unele cazuri la descrieri narative, dar alte date calitative se pot preta la analize sistematice prin utilizarea unor abordări cantitative, cum ar fi codificarea tematică sau analiza de conținut. Analiza include mai mulți pași:

Verificați datele brute și pregătiți datele pentru analiză

Efectuați analiza inițială pe baza planului de evaluare

Efectuați analize suplimentare pe baza rezultatelor inițiale

Integrați și sintetizați constatările

Primul pas în analiza datelor cantitative este verificarea datelor în privința răspunsurilor care sunt în afara temei. Se pot întâlni următoarele situații: selectarea mai multor răspunsuri atunci când nu se poate selecta unul singur; alegerea celei de-a treia alternative dintr-un text cu alegeri multiple în concepte științifice; raportarea alocărilor de timp care depășesc 100%; răspunsuri inconsecvente etc. Atunci când constatăm astfel de răspunsuri problematice, adesea este necesar să eliminăm subiectul respectiv din baza de date de analizat.

După ce am făcut acest lucru, datele sunt pregătite pentru analiza cu ajutorul computerului. De regulă, aceasta înseamnă codificarea și introducerea datelor cu ajutorul procedurilor de verificare și control al calității în vigoare.

Următorul pas este efectuarea analizei datelor așa cum este specificat în planul de evaluare. În timp ce se dobândesc date noi pe măsură ce înaintează evaluarea, s-ar putea ca anumite analize să fie adăugate sau retrase și de aceea este o idee bună să începem cu setul de analize care păreau să prezinte interes la început. Pentru analiza datelor calitative și cantitative există programe de calculator disponibile în momentul de față care fac analiza datelor considerabil mai ușoară decât acum 25 de ani. Acestea trebuie să fie utilizate. Analistii trebuie să aibă grijă ca seturile de date pe care le utilizează să îndeplinească criteriile tehnicii utilizate. De exemplu, în analiza datelor cantitative, se pot utiliza diferite abordări pentru analiza datelor continui și altele pentru cele de

categorie. Folosirea unei tehnici incorecte poate avea drept rezultat invalidarea întregului proiect de evaluare.

Este foarte probabil ca primele analize să ridice tot atât de multe întrebări, cât de multe răspunsuri pot oferi. Următorul pas va fi, aşadar, să se efectueze un al doilea set de analize pentru a se răspunde la aceste întrebări. Dacă, de exemplu, prima analiză a examinat performanţa generală a profesorului, o a doua analiză va dori să împartă întregul grup în subunităţi de interes particular – adică profesionişti cu mai multă experienţă faţă de începători – şi să vadă dacă pot fi depistate diferenţe semnificative între ei. Aceste cicluri de reanaliză pot fi repetate de mai multe ori pentru că noile modele de date care apar pot sugera şi alte căi interesante de explorat. Uneori, cele mai ciudate dintre acestea sunt rezultatele care reies din date şi nu au fost nici anticipate, nici căutate. În ultimă instanţă, este o chestiune de echilibrare a banilor şi a timpului disponibil cu spiritul de investigaţie atunci când decidem dacă sarcina de analiză s-a încheiat sau nu.

Sumarul paşilor pentru evaluarea proiectului

1. Elaborarea întrebărilor de evaluare

- © Clarificarea scopurilor şi a obiectivelor evaluării
- © Identificarea şi implicarea factorilor cheie şi a publicului
- © Descrierea intervenţiei care trebuie evaluată
- © Formularea întrebărilor potenţiale pentru evaluare care prezintă interes pentru factorii interesaţi şi public
- © Stabilirea surselor disponibile
- © Stabilirea priorităţilor şi eliminarea unor întrebări

2. Corelarea întrebărilor cu tehnicile corespunzătoare de strângere a informaţiilor

- © Selectarea abordării metodologice generale
- © Stabilirea surselor de date care vor furniza informaţiile necesare
- © Selectarea tehnicilor de strângere a informaţiilor care vor obţine datele dorite de la sursele identificate

3. Strângerea datelor

- © Obținerea acordurilor și a permiselor necesare
- © Luarea în considerare a nevoilor și sensibilităților respondenților
- © Verificarea dacă cei care strâng datele sunt instruiți și vor opera într-un mod obiectiv, nedeformat
- © Provocarea de cât mai puține perturbări ale efortului continuu

4. Analiza datelor

- © Verificarea datelor brute și pregătirea lor pentru analiză
- © Efectuarea analizei inițiale pe baza planului de evaluare
- © Efectuarea analizelor adiționale pe baza rezultatelor inițiale
- © Integrarea și sintetizarea constatărilor

5. Furnizarea de informații către categoriile de public interesat

- ©. Furnizarea de informații pentru publicul țintă
- © Înaintarea rapoartelor și a celorlalte prezentări în timp util pentru a fi folosite
- © Personalizarea rapoartelor și a celorlalte prezentări

Bibliografie selectivă:

1. Zamfir, Cătălin (coord.) (2007), *Enciclopedia dezvoltarii sociale*, Polirom, Iasi.
2. Cojocaru, Stefan, (2005), *Metode apreciative in asistenta sociala. Ancheta, supervizarea si managementul de caz*, Polirom, Iasi.
3. Cojocaru, Ștefan, (2010), *Evaluarea programelor de asistenta sociala*, Polirom, Iași.
4. Marinakou, Maria, *Metode de evaluare și instrumente de evaluare ale proiectului*, în Training în servicii integrate de asistență social, Vol I., Social Services Institution Building in Romania.
5. Matauan, Gabriel in Pop, Luana Miruna. (coord). (2002). *Dictionar de sociologie*, Editura Expert, Bucuresti.
6. Matauan, Gabriel, (1999), *Evaluarea programelor sociale*, Expert, București.
7. Muntean, Ana, (2007), *Supervizarea. Aspecte practice si tendinte actuale*, Polirom, Iași.
8. Neamțu, George, (coord), (2011), *Tratat de asistenta social*, editia a 2-a, Polirom, Iași.
9. Neamțu, George, (coord), (2016) *Enciclopedia asistentei sociale*, Polirom, Iași.
10. Pop, Luana Miruna. (coord). (2002). *Dictionar de sociologie*. Bucuresti: Editura Expert.
11. Zamfir, Catalin in Zamfir, Elena. (coord.). 2000. *Strategii antisaracie si dezvoltare comunitara*. Bucuresti: Editura Expert.