

## EVALUAREA PROGRAMELOR

*Raluca Antonie*

Referenți științifici:

dr. Roger Hamlin (Michigan State University)

dr. Călin Hințea (Babeș-Bolyai University)

## CUPRINS

Argument .....	3
Capitolul 1. Evaluarea programelor. Explicitarea principalelor concepte .....	5
Capitolul 2. Tipuri și sisteme de evaluare .....	13
Capitolul 3. Metode și modele de evaluare a programelor .....	21
Capitolul 4. Impactul social al programelor -stadiul actual al cunoașterii .....	33
Capitolul 5. Metodologia de evaluare a impactului social .....	40
Capitolul 6. Designul indicatorilor unui studiu de evaluare .....	49
Capitolul 7. Metode de cercetare utilizate în evaluare .....	61
Capitolul 8. Principii ale evaluării .....	86
Capitolul 9. Evaluarea Programului Educațional de Administrație Publică .....	88
Capitolul 10. Cultura evaluării și capacitatea de evaluare în administrația publică din România ...	138
Concluzii și recomandări .....	164
ANEXA 1 .....	175
ANEXA 2 .....	3

## **Argument**

Pentru ca programele finanțate sau co-finanțate din bani publici să își îndeplinească scopul și obiectivele cu maximă eficiență este necesară evaluarea lor și măsurarea impactului pe care îl au asupra indivizilor, grupurilor și comunităților.

Scopul acestei cărți este de a evidenția beneficiile evaluării în general și a studiilor de impact în special în managementul proiectelor și programelor finanțate sau co-finanțate din bani publici. Un accent deosebit va fi pus pe studiile de impact social și pe metodele utilizate pentru realizarea acestora. Analiza impactului social reprezintă o metodă specifică de evaluare a politicilor, programelor și proiectelor. Impactul social va fi prezentat în contextul evaluării politicilor, programelor și proiectelor finanțate sau co-finanțate din bani publici.

Accentul pe sfera publică se justifică prin necesitatea de a pune la dispoziția autorităților publice centrale și locale un set de instrumente cu ajutorul cărora să-și fundamenteze științific deciziile legate de politicile, programele și proiectele inițiate și să poată anticipa rezultatele anumitor acțiuni. Guvernele statelor occidentale, instituțiile financiare internaționale și alți finanțatori responsabili cer și utilizează astfel de studii. Este timpul ca administrația publică din România să facă același lucru, având în vedere pe de o parte orientarea administrației publice spre munca pe baza unor programe și proiecte, iar pe de altă parte dimensiunile finanțărilor prin proiecte odată cu accesul României în Uniunea Europeană.

Personalul implicat în managementul proiectelor, fără cunoștințe prealabile de evaluare sau cu noțiuni elementare în acest sens, va reuși cu ajutorul acestui ghid să realizeze evaluarea internă, necesară și utilă proiectelor, pornind de la criterii științifice, riguroase. Astfel, se vor reduce abordările intuitive când se pune problema evaluării unor proiecte sau programe în instituțiile publice românești. În acest sens vor fi amintite și făcute accesibile principalele metode și tehnici de cercetare utilizate în evaluarea de proiecte.

Cartea este dedicată studenților la Administrație publică, viitori manageri și evaluatori de programe și proiecte finanțate sau co-finanțate din bani publici, cu mesajul: evaluarea nu reprezintă un scop în sine sau îndeplinirea formală a unei condiții impuse de către finanțator; ea este un instrument prin care putem sprijini eficientizarea administrației publice românești.

Oportunitatea momentului publicării acestei cărți este dată mai ales de necesitatea stringentă de a dezvolta capacitatea de evaluare din administrația publică românească în contextul fondurilor europene. Programele și proiectele finanțate din fondurile de pre-aderare au beneficiat de sisteme de monitorizare bine stabilite. Aceasta a condus la o anumită dezvoltare a capacității de monitorizare în instituțiile administrației publice românești. Au rămas însă două principale probleme de rezolvat: **extrapolarea practicii de monitorizare** - utilizarea unor sisteme de monitorizare și pentru activitățile și proiectele nefinanțate din fonduri europene, și **dezvoltarea unei capacități de evaluare internă în general și a evaluării impactului social în special**. Capacitatea internă de evaluare există actualmente în instituțiile administrației publice centrale, însă este aproape absentă în cazul administrațiilor locale.

## Capitolul 1. Evaluarea programelor. Explicitarea principalelor concepte

*Studiul evaluării este relativ nou, îndeosebi în România. Evaluarea a debutat ca un domeniu practic și a devenit o disciplină recunoscută a cercetării științifice începând din anii 1960. Pe parcursul evoluției s-au remarcat o serie de dispute privind terminologia, metodologia și etica evaluării. În 2004, FitzPatrick, Sanders și Worthen au identificat aproape 60 de modele apărute între 1960 și 1990<sup>1</sup>. Anul 1965, a însemnat startul masiv în Statele Unite a unor programe destinate combaterii sărăciei (War on Poverty – război împotriva sărăciei, denumirea generală a setului de programe)<sup>2</sup> care au dat un impuls fundamental dezvoltării domeniului evaluării de programe.*

### ***Materia primă a evaluării***

Materia primă a evaluării este constituită din proiecte, programe și politici publice. Proiectele reprezintă unitatea cu gradul cel mai scăzut de generalitate. Un proiect este efortul organizat de a pune în practică o idee. Desigur, ne referim în acest studiu mai ales la proiectele de dezvoltare socio-economică. Printre elementele esențiale ale unui proiect se numără: scopul, obiectivele, actorii implicați (inițiatori, beneficiari direcți și indirecti, finanțatori, etc.) activitățile, calendarul, resursele și efectele multiplicatoare. Proiectele pot fi inițiate și implementate de diferite entități printre care: instituțiile administrației publice, organizațiile non-guvernamentale și chiar firmele din sfera privată. De regulă proiectele reprezintă punerea în aplicare a obiectivelor specifice ale unor programe. Programul este unitatea cu gradul de generalitate mai ridicat decât proiectul, însă cu o structură asemănătoare. Implementarea unui program se realizează prin implementarea mai multor proiecte, care detaliază și pun în aplicare unul sau mai multe dintre obiectivele programului. Politica publică reprezintă unitatea cu gradul cel mai ridicat de generalitate, ce corespunde unei direcții strategice de acțiune într-un anumit domeniu. Un exemplu de politică publică, specifică administrației publice din România este dezvoltarea capacității administrative; un program subsecvent acestei politici este Modernizarea Administrației Publice Locale, iar unul dintre proiectele care pun în aplicare acest program este Evaluarea Programelor în Administrația Publică. Proiectul este impelmentat la nivelul

---

<sup>1</sup> J.L. Fitzpatrick, Sanders, J.R., și Worthen, B.R.,(2004), *Program Evaluation*. (3<sup>rd</sup> Edition) Boston: Pearson

<sup>2</sup> Sorin Dan Șandor, (2005), *Analiză și cercetare în administrația publică*, Accent, p.73

unei primării și detaliază și aplică unul dintre obiectivele programului: creșterea responsabilității pentru cheltuirea banilor publici. Programele și proiectele pot fi finanțate de instituții ale administrației publice centrale și locale, de organizații internaționale (Uniunea Europeană, Banca Mondială, etc.), organizații non-profit și alte entități. De obicei, finanțatorul este cel interesat de rezultatele proiectului, de evaluarea îndeplinirii obiectivelor propuse. În numeroase cazuri, instituțiile publice co-finanțează sau sunt parteneri în proiectele de dezvoltare care afectează grupurile de oameni, comunitățile din raza lor de acțiune. Mai mult, un management performant presupune organizarea activității instituțiilor publice pe bază de proiecte, pentru a fi mai ușor administrată, îmbunătățită, urmărită și verificată. Este o tendință susținută și încurajată în întreaga Uniune Europeană. Nevoia de evaluare în sistemul administrativ este în continuă creștere. Reforma administrației publice, dezvoltarea capacității administrative presupune dezvoltarea capacității de evaluare. Aceasta poate fi realizată prin crearea unui cadru legislativ, a unei capacități instituționale și prin dezvoltarea resursei umane în domeniul evaluării.

### ***Definiții ale evaluării***

Evaluarea proiectelor și programelor în administrația publică este o etapă specifică, extrem de utilă în planificarea și managementul proiectelor, o tehnică de cercetare și un instrument pentru realizarea politicilor publice, utilizat cu succes de către responsabili de managementul instituțiilor și al organizațiilor, de coordonarea proiectelor și a programelor derulate din fonduri publice sau private. Înalți funcționari publici, politicieni, manageri, directori de instituții și organizații, directori de programe și coordonatori de proiecte utilizează diferite modele de evaluare pentru a sesiza, în timp util, efectele intervențiilor pe care le implementează sau intenționează să le implementeze. Scopul este de a sesiza și a contracara la timp efectele nedorite asupra grupurilor de oameni, comunităților și societății, precum și pentru a încuraja elementele pozitive ale programelor și proiectelor. Mai mult, scopul implicit al evaluării este de a colecta sistematic informații despre rezultate, output și administrarea proiectelor pentru îmbunătățirea implementării și generarea unor decizii performante în viitor. Pe scurt, diferitele modele de evaluare sunt utilizate pentru a minimiza pierderile și a maximiza beneficiile intervențiilor asupra grupurilor sociale de mici sau mari dimensiuni.

De-a lungul evoluției sale, evaluarea a primit numeroase definiții. O sinteză a definițiilor evaluării date de diferite dicționare relevă anumiți termeni-cheie: determinarea meritului, a valorii,

estimare, prețuire etc. Evaluarea de proiecte sau programe este strâns legată de sensul acestor termeni, fără a se rezuma însă la ei. În definițiile evaluării apar de asemenea ca o constantă o serie de elemente legate de metodologie.

În cartea sa despre „Analiză și cercetare în administrația publică”, Dan Șandor descrie sintetic faptul că evaluarea programelor se referă la o analiză sistematică pentru a vedea măsura în care proiectele și programele au fost implementate conform intențiilor și și-au atins obiectivele.

Comisia Europeană propune cinci criterii relevante în evaluare: relevanță, eficiență, eficacitate, sustenabilitate și impact<sup>3</sup>. Pornind de la acestea, putem defini evaluarea ca fiind procesul prin care, cu ajutorul unor metode și instrumente specifice, putem măsura gradul în care proiectele au obiective și rezultate relevante, resursele sunt consumate economic, pentru a atinge obiectivele propuse, dacă proiectul are șanse de a continua și după încheierea finanțării, măsura în care activitățile își ating grupul țintă și dacă impactul lor este resimțit pe termen lung.

Cheia unei înțelegeri corecte este diferența între sistematic și continuu din care rezultă diferența între evaluare (sistematică dar secvențială- realizată în anumite momente din viața unui program) și monitorizare (proces continuu de colectare a datelor în timpul implementării unui program). La fel trebuie înțeleasă și definiția dată de N.C Allum, M.W. Bauer, G. Gaskell - *Quality, Quantity and Knowledge interests, Avoiding confusion in Bauer and Gaskell, Qualitative research*. “Termenul de evaluare se referă la activitatea de colectare, analiză și raportare sistematică a informațiilor care pot fi utilizate pentru schimbarea atitudinilor și pentru îmbunătățirea unui proiect sau program.”(Allum, 2000: 3)

Sintetizând, putem reliefa următoarele elemente esențiale ale unei evaluări:

- Evaluarea este un instrument util în managementul politicilor, programelor și proiectelor;
- Implică aprecieri pe baza unor criterii;
- Evaluarea este utilă în oricare dintre stadiile dezvoltării unui program:
  - În stadiul de design;
  - Înainte de implementare- evaluarea ex-ante;
  - În timpul implementării- evaluarea concomitentă;
  - Ulterior implementării- evaluarea ex-post;
- Evaluarea este un proces explicativ: pornește de la anumite întrebări pentru care găsește răspunsuri;

---

<sup>3</sup> [www.evaled.info](http://www.evaled.info)

- Este mai comprehensivă decât monitorizarea;
- Evaluarea este o activitate sistematică și implică analize științifice (colectarea de date, analiza lor, compararea lor pe baza anumitor criterii);
- Evaluarea stă la baza luării unor decizii în legătură cu programul evaluat : modificarea designului sau a modului de implementare. Deciziile se pot referi la continuarea, modificarea sau chiar stoparea programului.

În opinia unuia dintre autorii clasici în domeniul evaluării, Michael Quinn Patton, “Evaluarea este colectarea sistematică de informații despre activitățile, caracteristicile și rezultatele programelor pentru a fi utilizate de anumite persoane cu scopul de a reduce nesiguranțele, pentru a spori eficacitatea și a lua deciziile oportune în legătură cu programele respective”( Michael Quinn Patton, 1997: 23). Această definiție, dacă nu este înțeleasă adecvat poate produce confuzii. Cheia unei înțelegeri corecte este diferența între sistematic și continuu din care rezultă diferența între evaluare (sistematică dar secvențială- realizată în anumite momente din viața unui program) și monitorizare (proces continuu de colectare a datelor în timpul implementării unui program).

Pentru a înțelege ce este evaluarea, trebuie făcută distincția între aceasta și alți termeni cu utilizare paralelă, intersanjabili. Diferite autorități sau agenții dau sensuri diferite aceluiași termen. Pentru a ne încadra în contextul general al integrării europene și pentru că ne referim la evaluarea de programe în sfera publică, vom adopta terminologia utilizată de către Comisia Europeană în domeniul evaluării de programe.

### ***Monitorizarea***

Monitorizarea se referă la cuantificarea pe tot parcursul implementării proiectului sau programului a evoluției privind atingerea obiectivelor, consumarea resurselor, atingerea grupului țintă, cuantificarea sistematică a schimbărilor generate de implementarea programului sau proiectului. În urma monitorizării se poate sesiza în mod permanent raportul input – output, venituri-cheltuieli, activități planificate- activități realizate, grup țintă propus-grup țintă atins, înregistrându-se eventualele discordanțe. Evaluarea explică de ce respectivele discordanțe există (dacă există). Monitorizarea este descriptivă, în timp ce evaluarea este explicativă. Legătura dintre monitorizare și



evaluare este foarte strânsă. Evaluarea nu poate fi realizată (sau poate fi realizată extrem de dificil), dacă nu există un sistem coerent de monitorizare. Acest sistem presupune de regulă un set de indicatori și un plan de monitorizare. Deasemenea anumite resurse trebuie alocate procesului de monitorizare. De obicei, resursele umane pentru monitorizare sunt mobilizate din echipa de implementare a proiectului. Dar nu este exclus, mai ales în cazul unor proiecte de mari dimensiuni, ca monitorizarea să fie asigurată de persoane specializate din afara echipei de implementare a proiectului.

### ***Auditul***

Auditul reprezintă o verificare a prevederilor financiare ale unui proiect și a măsurii în care acestea sunt îndeplinite în conformitate cu criteriile legale și financiare specifice. Auditorii Comisiei Europene și agenții lor atribuie termenului de *audit* o sferă mult mai largă de semnificații: verificarea necesității proiectului, a măsurii în care activitățile și rezultatele proiectului sau programului justifică investiția financiară, a existenței și vizibilității în practică a unei plus-valori generate de proiectul sau programul respectiv (Hughes, 2000: 3).

### ***Scopul evaluării***

Evaluarea reprezintă un proces prin care se măsoară performanța unui program și se identifică soluții la problemele existente. Mai exact, evaluarea poate avea, printre altele, scopul de a analiza rezultatele unui program, de a le compara cu costurile sale, de a ajuta autoritățile să răspundă în fața cetățenilor pentru acțiunile lor, de a ajuta la procesul de alocare a resurselor și de a ajuta la îmbunătățirea managementului programelor.

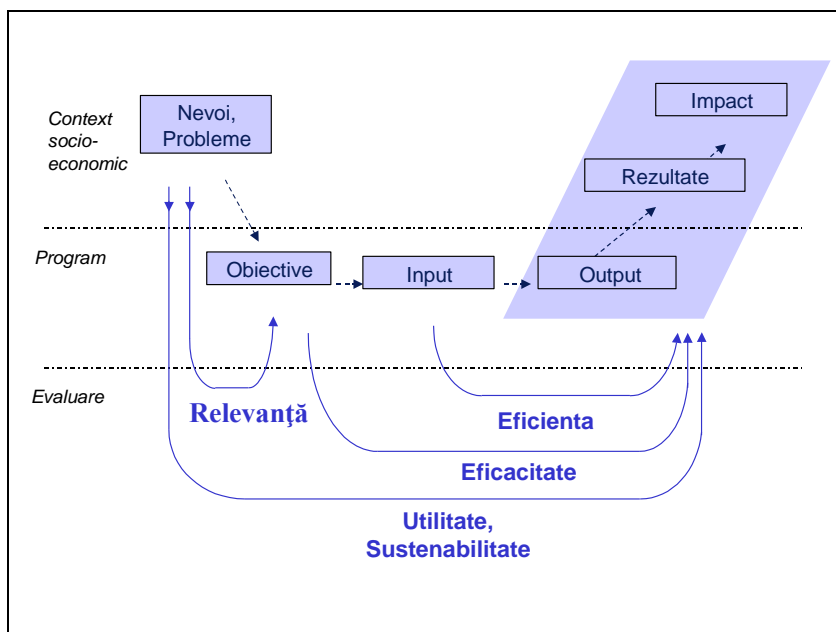
Datele rezultate în urma evaluării sunt utile atât pentru îmbunătățirea procesului de implementare a programelor, cât și a celui de luare a deciziilor. Prin evaluare este determinată eficacitatea proiectelor și programelor, prin răspunsul pe care îl dă întrebărilor: ce funcționează?, pentru cine? și în ce condiții? Evaluarea susține deasemenea procesul de planificare a activităților viitoare, de repartizare a resurselor umane, financiare etc.

## ***Criterii de evaluare***

Pe ce se bazează aprecierile evaluatorilor? Răspunsul este simplu: criteriile de evaluare. Abordarea UE are la baza 5 criterii:

- Relevanță
- Eficacitate
- Eficiență
- Impact
- Sustenabilitate

**Figura 1** . Principalele criterii de evaluare



Sursa: Tavistock Institute et al, *The Evaluation of Socio-Economic Development: The GUIDE*, 2003

**Relevanța** se referă la măsura în care programul analizat reușește să răspundă nevoilor reale ale actorilor implicați. De asemenea are în vedere eventualele schimbări de context care ar putea avea ca rezultat anumite modificări în tipul nevoilor la care programul ar trebui să se adreseze sau schimbări în ierarhia acestora. Un program este relevant dacă pe tot parcursul implementării sale ține cont de aceste modificări de context, are flexibilitatea necesară de a se replia de câte ori este necesar pentru a răspunde nevoilor la care își propune să răspundă. Iar un program devine irelevant în momentul în care, pe parcursul existenței sale, eșuează în acoperirea nevoilor pe care-și propune să

le acopere sau le acoperă în mod defectuos, raportat la planul inițial. Un aspect al relevanței este și necesitatea ca anumite programe să fie susținute din bani publici. Care sunt aceste programe? Care sunt motivele pentru care statul trebuie să se implice în implementarea sa? Sectorul privat sau non-profit nu a reușit să acopere nevoile actorilor implicați? De ce? Pentru a afla dacă un program este relevant și în ce măsură, trebuie apreciate toate aceste elemente.

**Eficacitatea** are în vedere măsura în care programele își ating obiectivele propuse. De asemenea, gradul în care rezultatele proiectului corespund nevoilor identificate în faza de design este o măsură a eficacității unui program.

**Eficiența** ia în calcul un aspect suplimentar, esențial în existența proiectelor și programelor: cel financiar. Mai mult, eficiența are în vedere și următoarele aspecte:

- Ar fi putut fi obținute aceleași rezultate cu mai puține resurse?
- Sunt costurile unitare prea ridicate?
- Chiar dacă obiectivele sunt atinse, este proiectul/programul prea costisitor pentru a putea fi continuat?

**Impactul** reprezintă efectul net pe care un program îl produce. Datorită variabilelor externe, distorsionante, impactul unui proiect este greu de calculat cu exactitate. Este greu să diferențiezi efectul unui program într-un context socio-economic este extrem de complex. Totuși folosind metode adecvate este posibil, cu o marjă de eroare asumată să dăm răspunsul la următoarele întrebări:

- Ce schimbări au rezultat în urma programului?
- Există alte beneficii ale programului, alături de cele preconizate?

O altă accepțiune a impactului este aceea în care impactul prezintă efectele unui program pe termen lung.

**Sustenabilitatea** se referă la continuitatea programului după întreruperea finanțării din sursa inițială.

- Efectele programelor sau programele însele continuă după încheierea implementării?
- Pot fi identificate surse alternative de finanțare?

Sustenabilitatea dă, alături de celelalte criterii măsura performanței unui proiect sau program.

Alături de aceste criterii mai pot fi menționate și altele, la fel de importante pentru aprecierea performanțelor unui program. Cele la care ne vom referii în continuare sunt echitatea și implicarea comunității.

**Echitatea** se referă la aspecte precum: accesul la serviciile furnizate de proiect indiferent de: vârstă, sex, condiții materiale și sociale. De regulă sunt promovate proiecte care descurajează discriminarea de orice tip.

**Participarea comunității** este un alt criteriu de care se ține cont în evaluarea anumitor proiecte. Desigur, este vorba despre proiectele care permit aceasta.

Toate aceste criterii, alături de altele pe care nu le-am menționat, dar care pot fi la fel de importante, sunt utilizate în procesul de evaluare. Însă, în funcție de programul sau proiectul evaluat, se poate apela doar la o parte dintre acestea.

Pe lângă luarea în considerare a cât mai multe dintre criteriile enumerate, evaluarea ar trebui să fie analitică, sistematică, de încredere, orientată pe probleme sau pe utilizatori, în funcție de modelul de evaluare utilizat.

## Capitolul 2. Tipuri și sisteme de evaluare

Există numeroase criterii în funcție de care putem clasifica tipurile de evaluare: după scopul evaluării, după momentul de timp în care se desfășoară evaluarea, după unitatea de analiză, după poziția membrilor echipei de evaluare, etc.

### *După scopul evaluării:*

- a. **Evaluarea sumativă**, care analizează rezultatele la un anumit moment de la începerea programului cu scopul de a stabili performanța programului și de a estima valoarea sa
- b. **Evaluarea formativă** se face de obicei în timpul implementării (este o evaluare intermediară) cu scopul de a analiza situația și de a ușura îmbunătățirea programului.

Această terminologie a fost utilizată pentru prima dată de Michael Scriven, (1991), ulterior fiind preluată de toate sursele relevante în domeniu.

Robert Stake oferă în *Standards-Based and Responsive Evaluation* o definiție extrem de sugestivă a evaluării sumative și formative: “Când bucătarul gustă supa, este evaluare formativă, iar când oaspeții gustă supa, este evaluare sumativă” (Robert Stake, 2003: 52).

Robert Stake, evaluator de programe educaționale în Statele Unite ale Americii în perioada anilor '60-'70, este unul dintre primii susținători ai metodelor calitative în evaluarea programelor sociale. Stake percepe evaluarea ca serviciu și ca reflectare de valori.

Stake recomandă evaluarea selectivă, pe care o definește ca fiind “o abordare care sacrifică o anumită precizie a selectărilor în speranța de a crește valoarea descoperirilor pentru persoanele din afara și din interiorul programelor” (Shadish Jr., Cook, Leviton 1999: 278). Tot la Stake se regăsește diferențierea între **evaluarea prestabilită**, recunoscută prin: afirmarea obiectivelor, utilizarea testelor obiective, utilizarea standardelor deținute de responsabilii programelor și a rapoartelor de tip cercetare și **evaluarea reactivă**, caracterizată prin următoarele elemente:

- Pune un accent mai mare asupra activităților unui program, decât asupra intențiilor sale.
- Răspunde necesităților publicului.

- Perspectivele valorice ale actorilor sunt luate în considerare în menționarea eșecurilor și a succeselor unui program.

Termenul “reactiv” (provenit din relația stimul – răspuns) asociat procesului de evaluare promovează ideea evaluatorului-stimul în contrast cu evaluatorul-răspuns. Unul dintre principalele dezavantaje ale evaluării prestabilite este faptul că cercetătorii (tradițional cantitativiști) se concentrează asupra unor variabile care nu pot fi controlate de management, prin aceasta pierzând din utilitate. Stimulii standardizați generați de evaluarea prestabilă s-au dovedit adesea mai puțin relevanți decât stimulii care apar spontan în cadrul programului (cum ar fi reacțiile actorilor, discuțiile ulterioare desfășurării unei activități, etc.).

Câteva trăsături esențiale ale evaluării reactive sunt: accentul pus pe observație și flexibilitate, preferința pentru metodele calitative și accentul pe îmbunătățirea practicilor locale.

Evaluarea reactivă are o serie de avantaje și dezavantaje. Printre avantaje se numără: relevarea unor variabile importante ale programului, încurajarea eforturilor de schimbare ale celor implicați într-un program, încurajarea creșterii controlului local. Totuși, “evaluarea prestabilă ar trebui preferată evaluării reactive atunci când este important să știm dacă anumite scopuri au fost atinse, dacă anumite promisiuni au fost ținute și când urmează să fie investigate ipoteze sau aspecte predeterminate. ...ne putem aștepta ca măsurătorile prestabilite să fie mai obiective și mai de încredere.” (Shadish Jr., Cook, Leviton 1999: 283) În concluzie, trebuie avute în vedere ambele tipuri de evaluare în funcție de program.

Evaluarea reactivă are o serie de elemente comune cu evaluarea formativă, în timp ce evaluarea prestabilă se suprapune parțial evaluării sumative<sup>4</sup>.

**Tablul 1.** Puncte comune între evaluarea reactivă și formativă pe de o parte și evaluarea prestabilă și sumativă pe de altă parte

<b>Evaluarea reactivă</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilitatea metodologică</li> <li>• Preferința pentru metode calitative</li> <li>• Concentrarea pe activități</li> <li>• Accentul pe îmbunătățirea practicilor</li> <li>• Se realizează de regulă pe parcursul unui program</li> </ul>	<b>Evaluarea formativă</b>
<b>Evaluarea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferința pentru metode cantitative</li> </ul>	<b>Evaluarea</b>

<sup>4</sup> Este vorba de conceptele promovate de Michael Scriven.

<b>prestabilită</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentrarea pe obiective și pe gradul de realizare a acestora</li> <li>• Se realizează, de obicei, la finalul unui program</li> </ul>	<b>sumativă</b>
---------------------	---	-----------------

Caracterizată de anumiți critici ca fiind “atractivă superficial” (Shadish Jr., Cook, Leviton 1999: 317), distincția reactiv-prestabilit rămâne valabilă în teoria evaluării deoarece elucidează anumite aspecte ale procesului de evaluare care, neconceptualizate rămân în penumbră: importanța flexibilității metodologice, utilitatea metodelor calitative, accentul care trebuie pus și pe activități, nu numai pe obiective etc.

Ambele sunt considerate relevante și utile pentru sectorul public.

***După momentul evaluării:***

**c. Evaluarea ex-ante**

**d. Evaluarea interim**

**e. Evaluarea ex-post**

**Evaluarea ex-ante**

Exaluarea ex-ante (Tavistock Institute, 2003: i, ii) este un tip de evaluare realizat în cea dintâi etapă a ciclului unui program sau proiect (faza de planificare și design), înainte de a fi luată decizia de implementare a sa, înainte de a se manifesta presiunea termenelor limită. Evaluarea ex-ante presupune o analiză SWAT, în cadrul căreia vor fi luate în considerare caracteristicile definatorii ale localității, regiunii, statului în care se implementează proiectul, o analiză a nevoilor și anumite simulări ale efectelor socio-economice. Acest tip de evaluare asigură relevanța și coerența programului în funcție de context.

În cazul în care este vorba de un program care urmează a fi pus în aplicare prim mai multe proiecte, iar acestea vor fi selectate prin licitație, evaluarea ex-ante a programului ajută la determinarea criteriilor de selecție a proiectelor și la selectarea proiectelor care urmează a fi finanțate. De asemenea cu noul statut al României de stat membru al Uniunii Europene trebuie acordată o atenție specifică respectării regulamentelor și standardelor Uniunii Europene de calitate în furnizarea de bunuri și servicii.

## **Evaluarea interim**

Evaluarea interim se realizează în cea de-a doua etapă a ciclului unui proiect sau program, în timpul implementării. Scopul acestei evaluări este îmbunătățirea designului și a procesului de implementare a unui proiect sau program. Evaluarea interim are elemente comune cu evaluarea formativă în sensul că: urmărește gradul de realizare a obiectivelor până în momentul evaluării, gradul de respectare a calendarului, încadrarea în buget, gradul de utilizare a celorlalte resurse, etc. Prin comparația cu situația inițială, în cursul evaluării interim, pot fi semnalate anumite schimbări relevante în contextul socio-economic care pot afecta programul. Tot în cursul evaluării interim trebuie sesizată orice deviere de la normele europene în furnizarea de bunuri și servicii.

Evaluarea interim utilizează informațiile obținute în urma monitorizării și în urma evaluării ex-ante. De regulă evaluarea interim presupune analize ale rezultatelor intermediare ale proiectului, însă este recomandabilă și o analiză detaliată a impactului probabil care încă nu a avut timp să se manifeste, însă este inerent. Pe baza concluziilor evaluării interim poate fi îmbunătățit atât designul cât și managementul programelor analizate, pot fi prevenite eventuale impacturi negative.

## **Evaluarea ex-post**

Evaluarea ex-post vizează analiza întregului program în principal din perspectiva rezultatelor comparate cu obiectivele inițiale cât și din perspectiva impactului pe care îl are. Există numeroase elemente comune între evaluarea ex-post și evaluarea sumativă. Pe lângă metode de evaluare precum analiza rezultatelor și a impactului, evaluarea ex-post mai poate utiliza următoarele metode: benchmarking, analiza cost-beneficiu și cost-eficiență, analiza proceselor și analiza multi-atribut.

Scopul evaluării ex-post este multiplu: cuantificarea rezultatelor și efectelor intenționate sau nu ale unui program, analiza calitativă și cantitativă a performanțelor, învățarea unor lecții pentru îmbunătățirea managementului unor programe viitoare, compararea performanțelor programului evaluat cu performanțele altor programe similare, etc.

### ***După poziția membrilor echipei de evaluare***

După poziția membrilor echipei de evaluare există două tipuri esențiale de evaluare:

- a. Evaluarea internă**
- b. Evaluarea externă**



**a. Evaluarea internă** este evaluarea realizată de personal specializat din interiorul instituției care implementează programul. De regulă, instituția implementatoare are personalul calificat și datele necesare pentru realizarea evaluării. Totuși, în România există numeroase instituții (dacă ne referim la sectorul public) sau organizații (dacă luăm în calcul și sectorul non-profit) care nu beneficiază de o capacitate internă de evaluare (nu au persoane specializate în domeniul evaluării), deși au specialiști pe diferite sectoare relevante pentru proiectul evaluat. Aceste instituții vor apela, chiar și pentru evaluarea internă a programelor la serviciile unor experți în evaluare din exterior, de preferință independenți (fără alte conexiuni cu proiectul evaluat sau cu echipa de implementare a proiectului).

Scopul evaluării interne este furnizarea unei analize din perspectiva implementatorului care are acces la date mai ușor decât orice alt actor implicat (fie el finanțator sau evaluator extern). Prin urmare acest tip de evaluare este extrem de bogat în date, iar raportul de evaluare este unul foarte explicit și explicativ. Cei care au implementat proiectul cunosc cel mai bine teoria, procesele și rezultatele acestuia și motivele pentru care s-au implementat anumite modificări în designul inițial, eventual motivele pentru care nu a fost respectat calendarul inițial, s-a depășit bugetul sau, dimpotrivă, nu s-au utilizat resursele, care au fost elementele distorsionante apărute pe parcurs și ce efecte au avut aceste elemente asupra programului.

Evaluare internă este foarte potrivită pentru evaluarea formativă, ajutând la controlul calității evaluării și la dezvoltarea capacității interne de evaluare. Dezavantajele evaluării interne sunt: lipsa unor expertize sectoriale și lipsa independenței.

**c. Evaluarea externă** reprezintă evaluarea realizată de către evaluatori independenți, de regulă din afara instituției sau organizației care implementează programul sau care se numără printre actorii care participă la realizarea programului. Avantajele principale ale acestui tip de evaluare sunt independența și potențialul unei game largi de expertiză. Evaluarea este potrivită mai ales evaluărilor sumative. Dezavantajele acestui tip de evaluare sunt posibilele presiuni care pot limita independența, faptul că nu ajută la dezvoltarea capacității interne de evaluare și costurile ridicate pe care le presupune.

#### 4. Alte tipuri de evaluare

Alături de tipurile de evaluare amintite anterior, în literatura de specialitate sunt menționate și o serie de alte tipuri de evaluare, printre care evaluarea participativă și evaluarea bazată pe teorie.

În **evaluarea participativă**, perspectiva evaluatorului este pe poziție de egalitate cu perspectivele actorilor implicați în program. Intenția este de a avea un proces de evaluare cu concluzii și recomandări relevante și utile pentru proiectele viitoare ale actorilor implicați. Acest tip de evaluare se potrivește atât cu evaluarea sumativă cât și cu cea formativă. Implicarea tuturor participanților pe poziții de egalitate aduce de obicei un plus semnificativ de informație în procesul de evaluare. Evaluarea participativă este adesea prezentată ca un tip modern de evaluare și este prezentată în opoziție cu evaluarea tradițională (Sorin Dan Șandor, 2005 :81)

**Evaluarea bazată pe teorie** aplicată de anumiți cercetători în domeniul abuzului de substanțe care creează dependență (Chen, 1990) sau în evaluarea inițiativelor comunitare comprehensive (Weiss, 1995). Acest tip de evaluare se caracterizează prin faptul că nu permite realizarea unor analize statistice ale datelor obținute, de cele mai multe ori datorită diversității acestora. Prin urmare, vor fi utilizate preponderent metode calitative de cercetare. Utilitatea acestui tip de evaluare este evidentă mai ales în cazul evaluărilor unor inițiative comunitare, ale căror efecte nu pot fi analizate statistic, dar care pot furniza informații despre eficacitatea acestui tip de inițiativă. Anumiți cercetători (Schorr, Kubisch, 1995) susțin că, prin combinarea datelor legate de rezultatele unui program cu informații privind desfășurarea procesului de implementare a proiectului, putem obține informații valoroase privind efectele programului și impactul acestuia.

Evaluarea bazată pe teorie pornește de la premisa că orice program de intervenție socială are la bază o teorie despre cum funcționează un anumit proces, în ce condiții va atinge eficiența și eficacitatea maximă etc. Această teorie poate fi implicită sau explicită. Teoria unui program este, în linii mari, echivalentă cu modelul logic al acestuia care explică modul său de funcționare. Acest tip de evaluare oferă numeroase informații edificatoare pentru modul de implementare a unor programe complexe similare, indicând riscurile, elementele-cheie și lecțiile învățate pe parcursul implementării.

**Evaluarea impactului.** În cadrul analizelor de impact, se măsoară pe de o parte efectele nete ale intervenției (impactul net), iar pe de altă parte se cuantifică efectele programului sau proiectului pe termen mediu și lung. Principala problemă a determinării impactului net este diferențierea efectelor datorate programului și a cele datorate altor cauze. Impactul net poate fi determinat atât înaintea implementării (preconizarea impactului), în timpul implementării și ulterior acesteia. Impactul pe termen mediu și lung poate fi anticipat anterior implementării și în timpul acesteia, și poate fi

calculat ulterior implementării. Indiferent dacă este vorba de determinarea impactului net sau a efectelor pe termen mediu și lung, evaluarea impactului poate fi extrem de utilă pentru îmbunătățirea designului proiectelor actuale și viitoare, pentru fundamentarea deciziilor privind continuarea sau stoparea anumitor inițiative. O abordare detaliată a analizelor de impact va fi prezentată în a doua parte a lucrării.

### ***Sisteme de evaluare: Evaluarea centralizată și evaluarea descentralizată***

Problema care se ridică în cazul sistemelor de evaluare este un loc comun în problematica administrației publice: care este nivelul optim de centralizare/descentralizare în activitatea de evaluare a programelor. Ca și în cazul serviciilor publice, există avantaje și dezavantaje, fie că se optează pentru centralizare, fie că se alege descentralizarea ca model de organizare a sistemului de evaluare a programelor în România. În timp ce o centralizare excesivă imprimă lipsă de flexibilitate și induce lipsa discreției administrative, descentralizarea poate atrage după sine lipsa coerenței, utilizarea deficitară a metodologiei, etc. Din acest motiv se optează de cele mai multe ori pentru o soluție intermediară: nici centralizare, dar nici descentralizare excesivă. O atenție deosebită trebuie acordată nevoilor fiecărui domeniu de activitate. Chiar dacă inițial dezvoltarea unui sistem de evaluare este legată de un anumit minister, ulterior, trebuie analizată nevoia de evaluare și la nivelul celorlalte ministere. Mai mult, deși o atenție deosebită va fi acordată evaluării programelor cu finanțare europeană (PHARE, SAPARD, Fonduri Structurale, etc), nu trebuie ignorate și celelalte programe finanțate din surse interne, dar și din alte surse externe. Sistemul de evaluare va câștiga astfel în complexitate.

Irlanda este un exemplu în care au fost încercate ambele modele. **Modelul centralizat** a fost adoptat în intervalul 2000-2006. Activitatea de evaluare a fost organizată și coordonată de către Unitatea de Evaluare a Ministerului Finanțelor. În acest interval s-a asigurat o concentrare a eforturilor de evaluare pe programele operaționale. A fost o abordare consecventă și s-au semnalat costuri reduse. Un alt avantaj al sistemului centralizat de evaluare este faptul că Unitatea de Evaluare e exterioară Autorității de Management care implementează programul operațional respectiv. **Modelul descentralizat** a fost implementat în intervalul 1994-1999. Evaluarea reprezenta în această perioadă responsabilitatea fiecărei Autorități de Management responsabile cu un Program

Operațional. Și această abordare are o serie de avantaje: permite Autorităților de Management să conceapă evaluările conform propriilor nevoi, iar acestea pot apela la Unitatea Centrală de Evaluare pentru expertiză tehnică.

Modelul propus pentru România de către specialiștii din Unitatea Centrală de Evaluare pentru perioada 2007-2013 este o combinație între modelul centralizat și cel descentralizat.

### Capitolul 3. Metode și modele de evaluare a programelor

#### Metode de evaluare a programelor

Un prim pas în înțelegerea metodelor de evaluare este realizarea distincției între tipuri de evaluare, metode de evaluare și tehnici de evaluare. Tipurile de evaluare reprezintă perspectivele teoretice din care poate fi abordată evaluarea. Aici se încadrează, în funcție de diferitele tipuri de clasificare, următoarele: evaluarea formativă, sumativă, reactivă, prestabilită, ex-ante, interim, ex-post, analiza impactului, evaluarea bazată pe teorie etc.

Metoda reprezintă, ca și în cercetare, o modalitate generală, strategică (din punct de vedere metodologic și nu teoretic) de abordare a realității. Spre exemplu putem realiza o *evaluare formativă* utilizând ca metodă de evaluare *evaluarea procesului* sau *evaluarea rezultatelor intermediare*. Printre cele mai utilizate metode se numără: analiza nevoilor, analiza SWOT, analiza cost-beneficiu, analiza cost-eficiență, evaluarea rezultatelor și evaluarea proceselor.

#### *Metode și tipuri de evaluare*

Există metode care uneori sunt considerate tipuri de evaluare, la fel cum există tipuri de evaluare considerate uneori metode. Schematic, inventarul celor mai des utilizate metode și tipuri de evaluare este reprezentat în tabelul următor. În prima coloană sunt reprezentate tipurile de evaluare (explicitate mai sus), în a treia coloană sunt enumerate metodele de evaluare, iar în coloana a doua apar tipurile care uneori sunt considerate metode și metodele apreciate uneori ca fiind tipuri.

Tabel.1

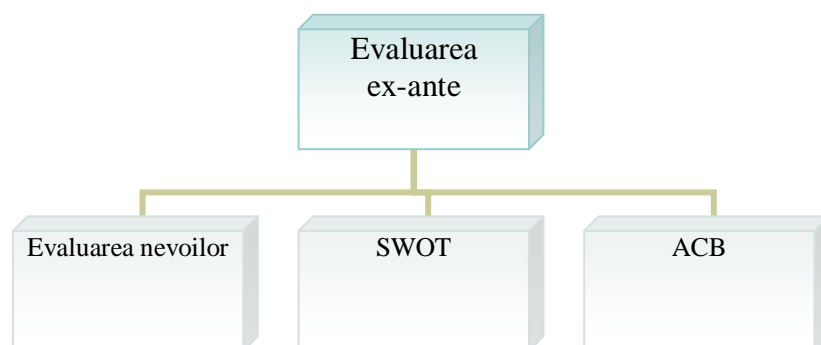
TIPURI DE EVALUARE	METODE DE EVALUARE
1. evaluarea formativă	a. evaluarea procesului
2. evaluarea sumativă	b. evaluarea rezultatelor
3. evaluarea reactivă	c. evaluarea nevoilor
4. evaluarea prestabilită	d. analiza SWOT
5. evaluarea ex-ante	e. analiza cost-beneficiu (ACB)

6. evaluarea interim	f. analiza cost –eficiență
7. evaluarea ex-post	
8. evaluarea participativă	
9. evaluarea bazată pe teorie	
10. evaluarea impactului	

Pentru realizarea fiecărui tip de evaluare, pot fi utilizate una sau mai multe metode de evaluare.

Spre exemplu, pentru evaluarea ex-ante poate fi utilizată una sau mai multe din următoarele metode: Evaluarea nevoilor, analiza SWOT, ACB.

**Figura 1.** Metode de evaluare compatibile cu evaluarea ex-ante

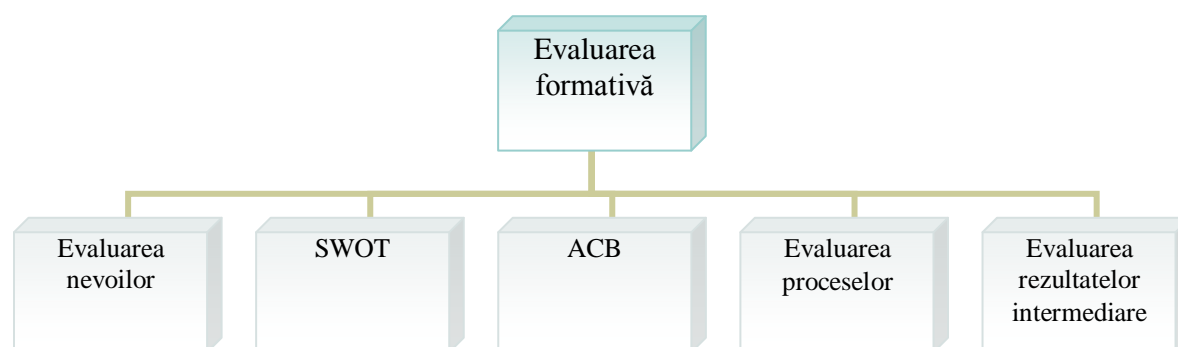


Prin evaluarea nevoilor vom putea determina relevanța proiectului. Desigur, nu este vorba doar de nevoile beneficiarilor, ci de nevoile tuturor celor implicați în proiect. Vom identifica și ierarhiza nevoile grupului țintă, ale implementatorilor, ale finanțatorilor și ale societății în general. După o corectă ierarhizare a acestor nevoi în funcție de obiectivele proiectului, vom putea aduce îmbunătățiri designului proiectului.

Prin analiza SWOT pot fi identificate punctele tari, cele slabe, oportunitățile și amenințările semnificative pentru programul sau proiectul evaluat. Analiza SWOT se referă în principal la contextul proiectului.

Analiza cost-beneficiu se referă la dimensiunea financiară a proiectului. Răspunde la întrebări precum: Care sunt costurile și care sunt beneficiile preconizate ale proiectului? Aceasta în cazul unei evaluări ex-ante. În cazul unei evaluări interim sau ex-post putem vorbi despre costurile și beneficiile realizate până într-un anumit moment al programului, respectiv până la finalul implementării.

**Figura 2.** Metode de evaluare compatibile cu evaluarea formativă



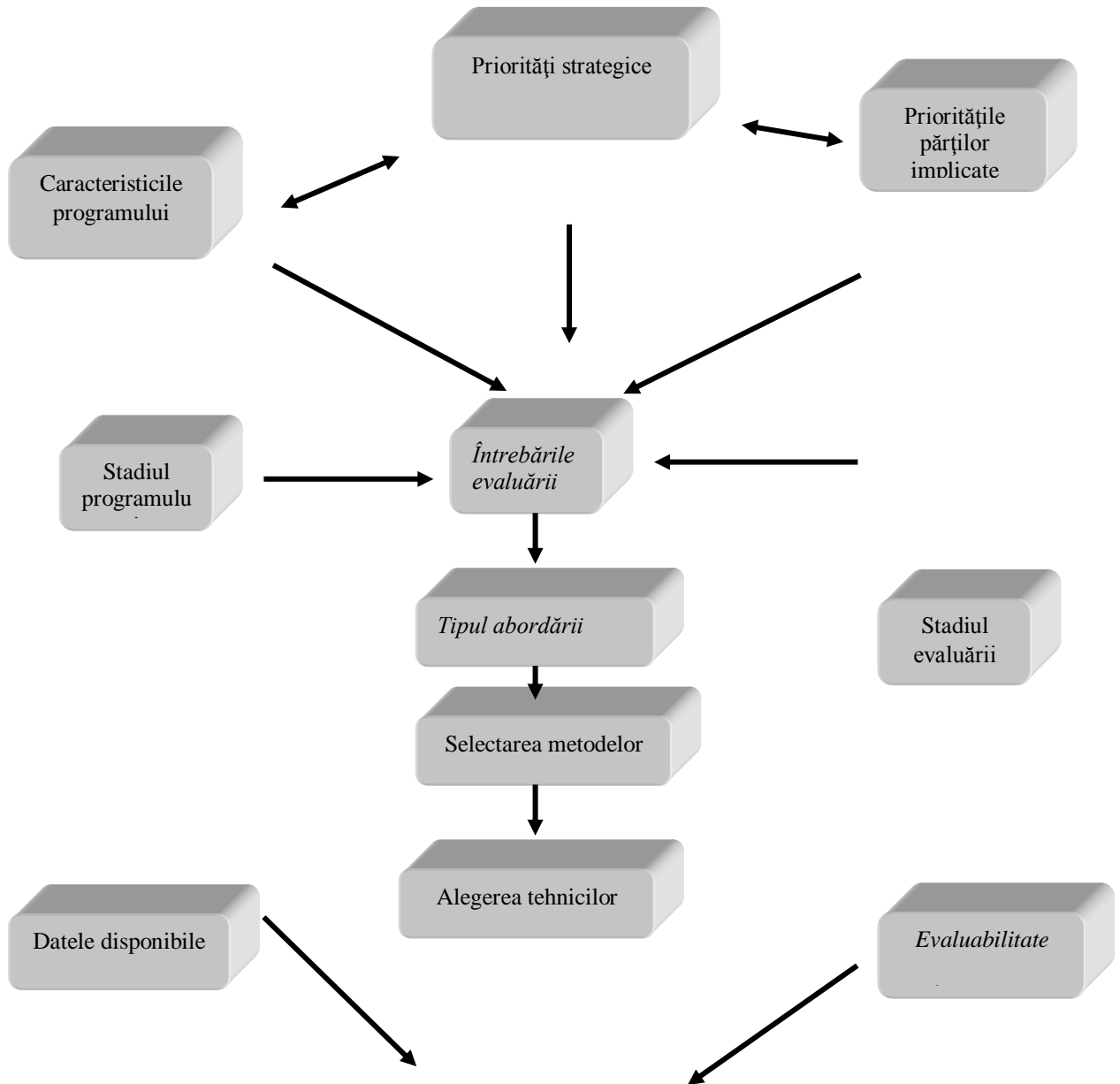
**Evaluarea procesului** (sau a implementării), care se concentrează asupra modului în care programul a fost implementat și asupra proceselor și procedurilor prin intermediul cărora acesta funcționează;

**Evaluarea rezultatelor** are în vedere analiza raportului obiective-rezultate. Aici vor fi analizate atât rezultatele intenționate, cât și rezultatele neintenționate ale programului.

Metodele, ca și tipurile de evaluare, se selectează în funcție de prioritățile strategice și de cele ale părților implicate, de caracteristicile programului, de stadiul de implementare al programului, de datele disponibile, de stadiul evaluării și de măsura în care programul poate fi evaluat. Figura următoare este ilustrativă în acest sens.



**Figura 3 . Alegerea metodelor**



Sursa: Tavistock Institute et al, The Evaluation of Socio-Economic Development: The GUIDE, 2003, p.104

### ***Modele utilizate în evaluarea de programe***

Cercetarea privind modelele de evaluare a programelor și proiectelor a cunoscut o dezvoltare deosebită în ultimii ani, însă a fost mereu în atenția cetățitorilor și practicienilor. Designul modelelor de evaluare și selectarea modelului potrivit pentru evaluarea unui anumit proiect sau program au devenit scopul a numeroase investigații. Demersul este specific autorilor clasici în domeniul evaluării (Michael Quinn Patton, Michel Scriven, Peter H. Rossi), cărora li s-au alăturat o serie de autori proveniți mai ales din mediul academic (Daniel Stufflebeam, Egon Guba, Yvonna Lincoln, Ernest R. House, Kenneth R. Howe, Hanne Foss Hansen etc).

Instrumentarul este vast: evaluarea formativă, evaluarea sumativă, cea care pune un accent pe beneficiari, pe experți sau pe diverși participanți în proiect, evaluarea realistă, cea bazată pe teorie sau orientată pe utilizarea practică sunt doar câteva exemple.

Un model de evaluare stipulează întrebarea la care un anumit tip de evaluare încearcă să răspundă și stabilește criteriile luate în considerare pentru evaluare (Hansen, 2005). Literatura de specialitate oferă o mare varietate a abordărilor privind modelele de evaluare. Hansen (2005) și Scriven (2003) propun unele dintre cele mai noi tipologii ale modelelor de evaluare. Acestea au în vedere șase categorii de modele de evaluare, care se regăsesc și în contribuțiile altor autori: Birkmayer și Weiss, Pawson, Jorgensen și Stame (2004).

**Modelele orientate spre rezultate** (modelul scopului îndeplinit și modelul efectelor produse) se înscriu în evaluarea sumativă. *Modelul scopului îndeplinit* este modelul clasic în care rezultatele sunt evaluate strict prin prisma scopului și a obiectivelor prestabilite ale unui program. Întrebarea de bază este în acest caz: În ce măsură au fost realizate obiectivele?, iar criteriile de evaluare sunt derivate din scopul și obiectivele programului. *Modelul efectelor produse* urmărește identificarea tuturor consecințelor pe care un program sau un proiect le produce sau ar putea să le producă. Acest model este însă adesea criticat pentru inexistența unor criterii clare de evaluare. Evaluatorul poate reduce această problemă prin aplicarea modelului la o analiză înainte și după

intervenție. Întrebarea fundamentală în cazul acestui model este: „Care sunt efectele evidente ale programului?”, iar criteriile de evaluare sunt deschise, din moment ce toate consecințele ar trebui dezvoltate.

**Modelele explicative** sunt modele orientate pe proces și corespund evaluării formative. Acest model de evaluare urmărește evoluția proiectului din momentul designului, pe parcursul implementării și până după implementare. Întrebările: „Cât de mulțumitor este nivelul activităților?”, „Există probleme de implementare?” sunt specifice acestui tip de model, iar performanța este analizată pe tot parcursul proiectului, de la idee până la finalizare și la impactul asupra grupului țintă, și reacțiile acestuia.

**Modelele sistemice**, materializează o abordare sistemică în câmpul evaluării. Acestea analizează input-ul, structura, procesele și output-ul în termeni de rezultate. Evaluarea poate fi organizată pe compararea dintre input-ul, procesul și output-ul planificat și cele realizate efectiv sau pe anumite tipuri de benchmarking care compară rezultatele unui anumit proiect cu rezultatele unor proiecte similare implementate de organizații similare într-un context comparabil, care sunt considerate excelente. Întrebarea fundamentală în acest caz este dacă a funcționat programul ca un întreg, iar performanța este analizată fie comparând input-ul, procesul și output-ul realizat cu cele preconizate, fie comparându-le cu cele dintr-un alt proiect considerat reper de bună practică.

**Modelele economice** (cost-eficiență, cost-eficacitate și cost-beneficiu) au la bază, până la un anumit nivel, perspectiva sistemică. Ele sunt diferite de modelele sistemice pentru că raportează rezultatele la costurile implicate de proiect. *Modelul cost-eficiență*, are ca întrebare de bază gradul în care productivitatea este la un nivel satisfăcător. Criteriul de evaluare este comparația dintre rezultate obținute și cheltuielile implicate. *Modelul cost-eficacitate* este preocupat de măsura în care proiectul sau programul a fost construit și implementat eficient, iar criteriul de performanță pune față în față efectele proiectului cu resursele implicate. *Modelul cost-beneficiu* are ca preocupare principală măsura în care utilitatea proiectului este mulțumitoare, iar criteriul de evaluare este utilitatea raportată la costuri.

**Modelele centrate pe actorii implicați** (modelul orientat pe beneficiar, modelul orientat pe participanți, modelul orientat pe opinia experților) au la bază criteriile de evaluare propuse de participanții la proiect, fie că este vorba de inițiatori, implementatori, contractori, subcontractori sau de beneficiari. *Modelul orientat pe beneficiar* are ca întrebare de bază nivelul de satisfacție al beneficiarului, iar criteriile de evaluare sunt formulate de beneficiari. *Modelul orientat pe participant*

își propune să afle dacă participanții la proiect sunt mulțumiți, și tot participanții sunt cei care stabilesc criteriile de evaluare. *Modelul orientat pe opinia experților* își propune să investigheze măsura în care calitatea profesională a proiectului este satisfăcătoare. Criteriile de evaluare sunt stabilite în cazul acestui model de către experții într-un anumit domeniu.

**Modelele centrate pe teorie** evaluează validitatea teoriei programului care stă la baza unei anumite intervenții. În literatura de specialitate există câteva variante pentru modelele care intră în această categorie: fie teoria programului este reconstruită și comparată cu analiza empirică a programelor (Birkmayer și Weiss, 2003), fie observația empirică este utilizată pentru analiza relațiilor dintre context, mecanisme și rezultat, după cum este sugerat în abordarea „sintezei realiste” (Pawson, 2002). Modelele centrate pe teorie sunt considerate a fi o extensie a modelelor orientate spre rezultate (Hansen, 2005). Însă, modelele clasice orientate spre rezultate au în vedere obiectivele și efectele concrete ale intervențiilor, iar scopul evaluării este analiza rezultatelor acestora, în timp ce, în cazul modelelor centrate pe teorie accentul se pune pe „cutia neagră” deschisă prin teoria programului care relevă mecanisme care ridică întrebări asupra unui conglomerat de activități și intervenții.

Întrebările specifice acestui model sunt : „Ce funcționează și în ce context? Există erori detectabile în teoria programului? Pentru evaluare, teoria programului este reconstituită și evaluată pe baza analizelor empirice-criteriul de evaluare cel mai sigur în acest caz.

Există un număr din ce în ce mai mare de modele propuse în literatura de specialitate. Din perspectiva actualului proiect de cercetare, pe lângă modelele propuse mai sus, rețin atenția și următoarele modele de evaluare, atât prin actualitatea lor, cât și prin posibilitatea de a fi aplicate în administrația publică românească.

**Modelul CIPP** (Stufflebeam, 2002)-context, input, proces, produs (rezultat)- transpune evaluarea bazată pe rezultate într-o evaluare a eficacității și sustenabilității, facilitând în același timp metaevaluarea și sinteza. Întrebările de la care pornește acest tip de evaluare, „Este programul un succes?” îi sunt subsumate întrebări care verifică impactul, eficacitatea și sustenabilitatea: „A fost atins grupul țintă?”, „Au fost acoperite nevoile grupului țintă?”, Beneficiile obținute în urma proiectului sunt sustenabile?” Procesul prin care au fost obținute aceste beneficii este adaptabil pentru alte contexte?” etc. Criteriile de evaluare sunt derivate din scopul și obiectivele programului.

**Modelul constructivist** (Egon Guba & Yvonna Lincoln, 2001) are la baza trei abordări fundamentale: ontologică, epistemologică și metodologică:

- Abordarea ontologică a constructivismului este relativismul, potrivit căruia, efortul uman de organizare a experienței într-o formă inteligibilă este un construct, independent de orice realitate fundamentală. Relativismul pornește de la premisa că nu există un adevăr obiectiv. Aceasta nu înseamnă că orice acțiune este validată, după cum reiese din criteriile epistemologice și metodologice;
- Abordarea epistemologică a constructivismului este subiectivismul tranzacțional, conform căruia realitatea și adevărul depind de nivelul informării și al sofisticării informațiilor deținute de indivizii aflați în poziții de decizie;
- Abordarea metodologică a constructivismului este hermeneutica-dialectică, potrivit căreia, opiniile actorilor implicați într-un proiect sunt într-o primă etapă teoretice, iar apoi primesc sens practic prin confruntarea cu realitatea empirică.

Potrivit acestui model, întrebările de baza sunt: “Cine este clientul pentru această evaluare?”, “Cine sunt ceilalți actori implicați?”, “Care este perspectiva fiecăruia?”, “Care sunt așteptările lor?”, “Care este nivelul de satisfacție al actorilor implicați față de procesul și rezultatele proiectului?” etc. Criteriile de evaluare sunt stabilite prin cooperare de actorii implicați în proiect.

**Modelul calitativ** (Michael Q. Patton, 2003) propune utilizarea metodelor calitative (observație, interviu individual, focus-group, metoda Delfi) pentru evaluarea de programe, cu precădere în anumite situații, când este necesară aprofundarea unor aspecte ale programului evaluat. În cazul acestui model de evaluare întrebările sunt de natură calitativă: “Cum au fost îndeplinite obiectivele programelor?”, “De ce nu au fost realizate anumite obiective?”, etc. Criteriile de evaluare sunt stabilite prin obiectivele proiectului.

**Modelul centrat pe utilizarea practică a evaluării** (Michael Q. Patton, 2002) respectă principiile evaluării formative. Conform acestui model, procesul de evaluare debutează în momentul designului unui proiect și se încheie ulterior implementării acestuia. Accentul se pune pe utilizările posibile pe care diferiții actori-utilizatori le pot da evaluării. În funcție de acestea, mai exact de scopul și obiectivele evaluării se profilează structura evaluării. Întrebările principale în cadrul acestui model sunt: “Cine sunt utilizatorii evaluării?” “Care sunt obiectivele lor?”, “Care sunt informațiile de care au aceștia nevoie?” etc. Criteriile de evaluare sunt stabilite de către utilizatorii evaluării.

Banca Mondială (BM) utilizează la scară largă în special modelele economice de evaluare, fapt explicat de profilul organizației. Însă, scopul principal al BM este combaterea sărăciei, de aceea

evaluările centrate pe rezultate și cele orientate pe proces sunt frecvent utilizate. În acest sens, tendința imprimată de Michael Q. Patton care are în centru metodele calitative de cercetare are o rezonanță aparte. Cu un întreg departament pus în slujba evaluării, Banca Mondială realizează astfel de studii pentru fiecare dintre proiectele pe care le finanțează. Experții BM realizează evaluările după metodologii clar specificate. Pe site-ul BM apar actualmente 134 documente care pot fi accesate și care conțin elemente ale modelelor de evaluare. Pe site sunt făcute publice metodologia utilizată, colecții de date și sursele acestora și, selectiv, anumite studii de evaluare organizate după modelul de evaluare utilizat și după țara în care au fost realizate. Atrag atenția numeroase studii de evaluare, datorită diversității metodelor aplicate, a proiectelor investigate. Sunt prezentate o serie de manuale care explică metodologia și procesele presupuse de un studiu de evaluare. Printre cele mai recente este și cea a lui Judy Baker: *Evaluating the Impact of Development Projects on Poverty: A Handbook for Practitioners, Directions in Development*, World Bank, Washington, D.C aparută în anul 2000. În *Sourcebook for Poverty Reduction Strategies*, World Bank, Washington D.C., apare în același an *Monitoring and Evaluation*, scrisă de Prennushi, G., G. Rubio, și K. Subbarao. Trebuie menționată și impresionanta serie de articole semnate de experți ai BM printre care James J. Heckman, Jeffrey A. Smith, Nancy Clements, Christopher Taber Grossman, Jean Baldwin Karen Fulbright-Anderson, Anne C. Kubisch și James P. Connell alături de numeroși alții.

Nota distinctivă constă în faptul că totalitatea studiilor sunt realizate pe proiecte finanțate de BM, centrate pe combaterea sărăciei. Prin urmare, un accent mai mare este pus pe aspectul economic al evaluării. Dar, din perspectiva modelelor de evaluare, tocmai acest profil socio-economic al proiectelor BM avantajează utilizarea în complementaritate a trei tipuri de modele : economice (care subliniază inputul financiar), cele centrate pe rezultate și a modelului calitativ. Este firesc, având în vedere misiunea asumată de BM : reducerea sărăciei. Nu există o deosebire majoră între instrumentele propuse de BM și cele realizate de comunitatea academică. Totuși, aria extinsă de acțiune din punct de vedere geografic și cultural își pune amprenta pe metodologia utilizată de BM.

Recent, Comisia UE a propus o listă orientativă de indicatori care ar trebui urmăriți în evaluarea programelor. Printre aceștia se regăsesc: coeziunea socială (integrarea socială, dimensiunile sărăciei sau ale sărăciei extreme, riscul sărăciei și al excluziunii sociale, coeziunea socială, geografică, șomajul de lungă durată, accesibilitatea serviciilor de interes general), calitatea angajării (siguranța profesională, drepturile muncitorilor, organizarea pieței muncii, echilibrul între viața personală și cea

profesională, oportunitățile de angajare și integrare prin angajare, etc.) protecția socială și serviciile sociale (nivelul protecției, accesibilitate, etc.) interesele consumatorului, educație, capital social, viața comunitară, drepturile fundamentale ale omului, etc. Deasemenea, pe site-ul Comisiei se regăsește și un manual de implementare a studiilor evaluare ([www.evaled.info](http://www.evaled.info)). Acesta explică pas cu pas procedurile care trebuie utilizate pentru evaluarea proiectelor derulate din Fondurile Structurale. Totuși, el trebuie particularizat pentru fiecare țară în parte, și nu este oportun a fi aplicat ca atare. Modelele de evaluare promovate de Comisia Uniunii Europene sunt modele mixte, situate la intersecția între modelele economice (care subliniază inputul financiar), cele centrate pe rezultate și modelele calitative.

Organizațiile non-profit, mai ales cele care oferă granturi sunt de regulă interesate în evaluarea centrată pe rezultate și pe proces. Principalii finanțatori și-au dezvoltat propriul arsenal de instrumente și modele pentru evaluare. Astfel, Fundația Ford, USAID, Rockefeller etc. au publicat pe paginile web propriile instrumente de evaluare a programelor, însoțite de numeroase studii de caz. Unul dintre scopurile acestora este desigur afirmarea legitimității acțiunilor pe care le întreprind. De remarcat însă că evaluările respectă metodologia propusă de cercetarea academică și utilizată de organizațiile internaționale. Desigur, modelele de evaluare și metodele și tehnicile de cercetare utilizate în științele sociale nu trebuie reinventate. Aplicarea lor este însă dirijată de interesele celor care le finanțează și de profilul cultural al cercetătorilor care au conceput instrumentul și care realizează efectiv studiul.

În privința modelelor de evaluare a programelor, literatura românească în domeniu este relativ săracă. Există studii referitoare la modele de evaluare, dar cel mai adesea este vorba de evaluări tehnice, economice sau specifice altor domenii (construcții, protecția mediului, software, etc.) și nu de evaluări ale unor programe, cu atât mai puțin ale unor programe finanțate sau co-finanțate din bani publici: modele de evaluare ale riscului de țară, **modele de evaluare** a siguranței structurilor construcțiilor, **modele de evaluare** a dispersiei poluanților în atmosferă, **modele de evaluare** a costului testării software, etc. Totuși, în materie de evaluare, în România, începând cu anul 2002 apar primele referiri la studii de evaluare. Acestea sunt fie contribuțiile cercetătorilor sau colaboratorilor Institutului de Cercetare a Calității Vieții (ICCV), fie ale unor cercetători din sfera academică, sau practicieni din domeniul profit și non-profit. Chiar dacă este vorba de cărți, de

anumite capitole din cărți, de articole, de lucrări prezentate cu ocazia unor conferințe sau de rapoarte de cercetare realizate pentru terți, majoritatea contribuțiilor românești abordează doar adiacent problematica modelelor de evaluare.

Actualmente, în România, există puține publicații sau cercetări care abordează direct problema modelelor care pot fi utilizate pentru evaluarea programelor, cu atât mai puțin pentru evaluarea unor programe sau proiecte finanțate parțial sau integral din bani publici.

Tendința pe plan internațional este de a utiliza concomitent mai multe modele de evaluare atent alese și adaptate. Studiile și rapoartele de evaluare trebuie să răspundă din ce în ce mai mult atât unor întrebări privind procesul, cât și unor întrebări privind rezultatele; interesează în același timp efectele economice și cele de impact social. Mai ales în cazul proiectelor finanțate din bani publici, tendința este de a utiliza modelele de evaluare care se concentrează pe rezultate cât și modele de evaluare care au la bază perspectiva beneficiarilor direcți ai proiectelor (cetățenii). Pentru aceasta, este necesară utilizarea unor modele de evaluare orientate atât pe rezultate cât și pe actorii implicați în program. Acestea sunt modele complexe, obținute prin selecția, analiza și sinteza unor modele simple de evaluare.



## **Capitolul 4. Impactul social al programelor -stadiul actual al cunoașterii**

Actualmente, stadiul cunoașterii în domeniul evaluării impactului social, pe plan internațional, este extrem de avansat, în pofida timpului relativ scurt (35 de ani) trecut de la apariția primelor abordări sistematice. Contribuțiile esențiale vin dinspre cercetarea academică (care colaborează strâns cu practicanții din administrațiile locale și centrale din numeroase state), dinspre sectorul non -profit și din cel privat (care finantează diverse intervenții cu impact asupra indivizilor, grupurilor, comunităților și societăților), și dinspre organizații internaționale, care, la rândul lor, implementează o serie de programe și proiecte în numeroase state și comunități (Comisia Uniunii Europene, Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare, Banca Mondială, Fondul Monetar Internațional, OECD, USAID etc.).

### **Definirea impactului social**

Impactul social al unui program are trei accepțiuni: efectele pe termen lung pe care programul le produce, efectele nete ale unui program și efectele unui program asupra unor grupuri de indivizi (beneficiari, actori implicați).

### **Aspecte tehnice**

În privința aspectelor tehnice, a metodologiei utilizate, există un anumit consens. Evaluarea impactului social are la bază utilizarea metodelor clasice de cercetare sociologică, atât cantitative(statistice), cât și calitative (observația, interviul, studiile de caz etc).

Pentru impactul social s-a dezvoltat o metodologie variată, în funcție de contextul socio-economic, cultural și organizațional în funcție de natura intervenției, de variabilele care prezintă interes, în funcție de bugetul disponibil, de capacitatea de cercetare și de o serie de alți factori. Sintetizând cele mai recente apariții în domeniu, în materie de design al evaluărilor de proiecte și programe facem distincția între principalele două tipuri de design ale evaluării: experimental și quasi-experimental. Rossi, Freeman și Lipsey prezintă un catalog al categoriilor de design al analizelor de impact organizat în funcție de strategiile de selecție a grupurilor experimentale și de control, specificitatea intervenției și strategiile utilizate pentru colectarea datelor (Rossi, Freeman , Lypsey, 1999: 261).

### ***Cercetarea academică***

Cercetarea academică are un aport rezonant la stadiul actual al cunoașterii EIS prin cercetători precum Christopher Barrow, Frank Vanclay, Hank Becker, Rabel J. Burdge, Allan Dale, Nicholas Taylor, Marcus Lane, Bryan Hobson și Colin G. Goodrich, alături de mulți alții. Aceștia promovează studiul impactului social la nivel teoretic și practic prin publicații de specialitate, prin Asociația Internațională a Evaluării Impactului (IAIA-International Association for Impact Assessment), iar în cadrul acesteia prin numeroase activități precum organizarea de cursuri, seminarii, conferințe, liste de discuții, prin editarea unor publicații de specialitate și prin actualizarea permanentă a paginii web de profil: [www.iaia.org](http://www.iaia.org). O trăsătură distinctă a contribuțiilor recente este accentul pus pe aplicabilitatea practică a informațiilor propuse. De aceea, o bună parte a publicațiilor nou apărute se concentrează pe definiții, justificare și propun metodologii care, urmate pas cu pas, duc la realizarea studiilor de evaluare a impactului social. Un recent exemplu în acest sens este cartea lui Christopher Barrow *Social Impact Assessment: An Introduction* (Evaluarea Impactului Social: O Introducere (tr.n.)), publicată în 2004, la Oxford University Press. Barrow prezintă EIS ca fiind orientate cu predilecție spre obiective practice și având cel puțin unul dintre următoarele scopuri: să ofere informații despre schimbările normelor, credințelor, percepțiilor, valorilor și efectele lor, să anticipeze posibilele impacturi ale intervențiilor sau schimbărilor de orice tip, fie ele negative sau pozitive, să sugereze dezvoltările alternative care trebuie evitate. Pe scurt, trebuie să reducă sau să contracareze problemele și să maximizeze beneficiile (Barrow, 2003: 3).

Un alt exemplu, este contribuția lui Rabel J. Burdge, *A Community Guide to Social Impact Assessment*, Ediția a 3-a, 2004. Ghidul este un instrument pentru practicienii de la toate nivelele - cercetători în științele sociale, angajați ai agențiilor statale, lideri comunitari, voluntari - pentru realizarea evaluărilor impactului social. Publicația se adresează chiar și celor fără o pregătire consistentă în domeniul științelor sociale. Burge organizează informația astfel: în prima parte a lucrării oferă informații de fond, o scurtă istorie a studiilor de impact social, un model conceptual și metode de colectare a datelor pentru măsurarea variabilelor EIS. A doua parte se referă la cinci categorii de variabile EIS - schimbările la nivel de populație, organizarea comunitară și instituțională, comunități în tranziție, impactul asupra individului și a familiei, și nevoile comunității vis-à-vis de infrastructură. În ultima parte, Rabel J. Burge oferă un ghid de lucru în care face un rezumat al variabilelor EIS și a modalităților în care datele obținute pot fi utilizate în procesul de îmbunătățire a respectivelor programe/proiecte (Burge, 2004). Tot în 2004, Rabel Burdge publică

The Concepts, Process and Methods of Social Impact Assessment, care vine în completarea ghidului descris mai sus. Această carte urmărește dezvoltarea conceptului EIS, descrie procesele și metodele EIS, prezintă studii de caz recent realizate, descrie legătura dintre EIS și participarea publică, și spre final, prezintă EIS în context internațional.

Aici se înscrie și Frank Vanclay care împreună cu alți autori din IAIA publică în 2003 *International Principles for Social Impact Assessment*. Azi, obiectivele Studiilor de Impact Social sunt de a asigura ca dezvoltările sau intervențiile planificate care au loc, maximizează beneficiile și minimizează costurile respectivelor dezvoltari, în special costurile suportate de comunitate (Vanclay, 2003: 1). El se referă în mod deosebit la externalități, costuri care, de regulă, nu sunt apreciate adecvat. Cei care iau deciziile, autoritățile și cei care promovează dezvoltarea nu le iau în calcul, parțial pentru ca sunt greu cuantificabile și identificabile (Vanclay, 2003: 10-25).

C. Nicholas Taylor, C. Hobson Bryan și Colin G. Goodrich publică în 2004 *Social Assessment: Theory, Process and Techniques*. Noutatea pe care o aduc cei trei autori constă în abordarea EIS la nivel strategic. Aplicarea impactului social la nivel strategic are loc în cadrul procesului de dezvoltare și implementare a programelor și politicilor. Autorii, practicieni cu experiență în EIS, susțin numeroase cursuri și seminarii de specializare pentru organizații naționale și internaționale, publice, private și non-profit. Și de aceasta data avem de a face cu un ghid care explică etapele realizării EIS (Taylor, Nicholas, Hobson, Goodrich: 2004).

Chiar dacă provin dintr-o varietate de surse, direcții și experiențe, lucrările apărute au următoarea structură tipică:

1. Aprecieri istorice
2. Definiții ale evaluării impactului social și considerații terminologice
3. Descrierea tehnicilor și metodelor existente
4. Dezvoltarea unor noi instrumente
5. Descrierea procesului de aplicare a instrumentului
6. Identificarea metodelor de a integra EIS în activitățile de planificare și luare a deciziei.

Desigur, fiecare dintre autori accentuează cu predilecție anumite aspecte. Semnificativ este faptul că, în ciuda acestor diferențe de conținut, similaritatea definițiilor, instrumentelor și a pașilor metodologici propuși este surprinzător de mare. Consistența denotă un acord în privința nevoilor și metodelor, însă și un fenomen de repetitivitate și generalizare care impune o nevoie accentuată de a contextualiza metodologia în funcție de coordonate precum: locația geografică, evoluția istorică,

tipul de cultură, etc. Repetitivitatea se explică în parte prin faptul că acest instrument de evaluare a fost utilizat, preponderent, de către entități aparținând statelor dezvoltate, cu un anumit tip de cultură, cu o tradiție democratică îndelungată, cu o structura organizațională și instituțională stabilă și clar definită. Țările în curs de dezvoltare, aflate în tranziție spre un regim democratic, cu o dinamică accentuată a organizării instituționale, din care face parte și România, sau cele mai puțin dezvoltate, care au un regim totalitar, și o organizare rudimentară a instituțiilor și organizațiilor, nu au beneficiat decât precar de propria infrastructură de cercetare în domeniul analizei impactului social. Singurele cercetări de această natură au fost realizate aici de către instituții sau organizații internaționale, iar interesul național nu a fost întotdeauna apreciat. Vanclay admite faptul că există o diferență semnificativă între evaluarea impactului social în medii diferite din perspective gradului de dezvoltare. De asemenea Vanclay afirmă că pentru țările mai puțin dezvoltate există puțină metodologie pentru studiile de impact (Vanclay, 2003: 10). Astfel se explică, cel puțin parțial, respectiva repetitivitate a literaturii în domeniu pe plan internațional și, în același timp, precaritatea literaturii românești de profil.

### ***Organizațiile internaționale***

Banca Mondială utilizează la scară largă EIS. Cu un întreg departament pus în slujba evaluării impactului social, Banca Mondială (BM) realizează astfel de studii pentru fiecare dintre proiectele pe care le finanțează. Expertii BM analizează impactul social după metodologii clar specificate. Pe site-ul BM ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)) apar actualmente 134 documente care pot fi accesate și care conțin elemente de calcul al impactului social. Pe site sunt făcute publice metodologia utilizată, colecții de date și sursele acestora și, selective, anumite studii de impact organizate după tipul de impact și după țara în care au fost realizate. Atrag atenția numeroase studii de impact social, datorită diversității metodelor aplicate, a proiectelor investigate. Sunt prezentate o serie de manuale care explică metodologia și procesele presupuse de un studiu de impact. Printre cele mai recente este și cea a lui Judy Baker: *Evaluating the Impact of Development Projects on Poverty: A Handbook for Practitioners*, Directions in Development, World Bank, Washington, D.C. aparută în anul 2000. În *Sourcebook for Poverty Reduction Strategies*, World Bank, Washington D.C., apare în același an *Monitoring and Evaluation*. realizată de Prenzushi, G., G. Rubio, și K. Subbarao . Trebuie menționată și impresionantă serie de articole semnate de experți ai BM printre

care James J. Heckman, Jeffrey A. Smith, Nancy Clements, Christopher Taber Grossman, Jean Baldwin Karen Fulbright-Anderson, Anne C. Kubisch și James P. Connell alături de numeroși alții.

Nota distinctivă constă în faptul că totalitatea studiilor sunt realizate pe proiecte finanțate de BM centrate pe combaterea sărăciei. Prin urmare un accent mai mare este pus pe aspectul economic al impactului social. Este firesc, având în vedere că misiunea asumată de BM este reducerea sărăciei. Nu există o deosebire majoră între instrumentele propuse de BM și cele realizate de comunitatea academică. Aria extinsă de acțiune din punct de vedere geo-politic și cultural își pune amprenta pe metodologia utilizată de BM.

Recent, Comisia UE a propus o listă orientativă de indicatori care ar trebui urmăriți în analizele de impact. Printre aceștia se regăsesc: coeziunea socială (integrarea socială, dimensiunile sărăciei sau ale sărăciei extreme, riscul sărăciei și al excluziunii sociale, coeziunea socială geografică, somajul de lungă durată, accesibilitatea serviciilor de interes general), calitatea angajării (siguranța profesională, drepturile muncitorilor, organizarea pieței muncii, echilibrul între viața personală și cea profesională, oportunitățile de angajare și integrare prin angajare, etc.) protecția socială și serviciile sociale (nivelul protecției, accesibilitate, etc) interesele consumatorului, educație, capital social, viața comunitară, drepturile fundamentale ale omului, etc. De asemenea, pe site-ul Comisiei se regăsește și un manual de implementare a studiilor de impact ([www.evaled.info](http://www.evaled.info)). Acesta explică pas cu pas procedura care trebuie utilizată pentru un studiu de impact în cadrul UE. Totuși el trebuie particularizat pentru fiecare țară în parte, și nu este oportun a fi aplicat ca atare.

### ***Organizațiile non-profit***

Organizațiile non-profit, mai ales cele care oferă granturi sunt de regulă interesate în EIS. Principalii finanțatori și-au dezvoltat propriul arsenal de instrumente pentru EIS. Astfel, Fundația Ford, USAID, Rockefeller etc. au publicat pe paginile web propriile instrumente de evaluare a impactului social, însoțite de numeroase studii de caz. Unul dintre scopurile acestora este desigur afirmarea legitimității acțiunilor pe care le întreprind. De remarcat însă, că studiile de impact respectă metodologia propusă de cercetarea academică și utilizată și de organizațiile internaționale. Desigur, metodele și tehnicile de cercetare în științele sociale nu trebuie reinventate. Aplicarea lor este însă dirijată de interesele

celor care le finantează și de profilul cultural al cercetătorilor au conceput instrumentul și care realizează efectiv studiul .

În *International Handbook for Social Impact Assessment* Vanclay și colaboratorii săi sesizează acest neajuns și încearcă să creeze un instrument aplicabil pretutindeni. Aceasta însă este o misiune practic imposibilă, fiind condamnată să rămână la un grad de generalitate și abstractizare prea ridicat (Vanclay, 2003: 388).

Actualmente, nu există o metodologie a studiilor de impact social adaptată specificului societății românești.

### ***Diferența dintre EIS și alte tipuri de evaluare și analiză***

EIS este metoda de măsurare a consecințelor sociale ale diverselor proiecte, acțiuni și politici. Dacă în opinia lui Howard și Rossi analiza de impact presupune cuantificarea efectelor nete ale unei acțiuni, evaluarea impactului social nu este altceva decât estimarea efectelor nete ale acțiunilor, proiectelor, politicilor și alternativelor acestora asupra calității vieții oamenilor (Rossi, Freeman, Lypsey, 1999: 261). Scopul și logica EIS se suprapun în linii mari cu elementele analizei impactului asupra mediului înconjurător: determinarea condițiilor sociale în diverse domenii sau în cadrul unor populații care pot fi afectate de respectivele proiecte sau programe. Un alt scop este anticiparea unor efecte sociale viitoare ale prezentului status quo și estimarea efectelor sociale rezultate la nivel local, regional și national, precum și descrierea alternativelor ce pot fi luate în calcul.

Întrebările de bază la care trebuie să răspundă o EIS sunt:

1. Cine va fi afectat?
2. Ce se va întâmpla cu indivizii afectați?
3. Care sunt schimbările sociale implicate de fiecare alternativă propusă?
4. Cum vor afecta schimbările respective dinamica structurii sociale?

## **Diferența între evaluarea impactului social și evaluarea impactului economic**

Impactul social e adesea în mod eronat confundat cu impactul economic. Deși au anumite puncte comune, cele două tipuri de analiză nu se suprapun. Desigur, economia este considerată a fi o disciplină socio-umană, iar analiza economică are un instrumentar uneori comun cu științele socio-umane. Aceasta nu presupune însă limitarea sferei impactului social la impactul economic. Analiza impactului economic se referă cu precădere la măsura în care investițiile de capital și alte resurse sunt transformate în beneficii prezente și viitoare pentru societate. Un exemplu ar fi analiza măsurii în care beneficiile economice ale unui proiect sau ale unei politici depășesc costurile. Evaluarea impactului economic mai face referire la furnizarea de resurse, la prețuri, locuri de muncă, cerere și ofertă, etc. Cele două tipuri de analiză diferă substanțial în privința perspectivei de abordare a obiectului cercetării, a întrebărilor fundamentale și a metodelor de investigație. Prin urmare, aceleași date pot fi analizate și interpretate diferit din punct de vedere economic și din punctul de vedere al impactului social. Spre exemplu, în timp ce impactul economic al unui proiect de înființare a unei pârtii de schi înseamnă o creștere a locurilor de muncă, a comerțului local și a impozitelor datorate la stat, aceleași date, supuse analizei impactului social vor indica schimbări la nivelul comunității, datorate schimbării tipului de angajare a indivizilor (multe locuri de muncă sunt sezoniere), scad șansele ca un individ să găsească un loc de munca permanent și apare efectul subocupării forței de muncă.

### ***Tendențe***

Tendența pe plan internațional este de a asocia EIS cu dezvoltarea durabilă. Vanclay leagă evaluarea impactului social cu problematica dezvoltării durabile. În acest sens, definește EIS ca filosofia despre dezvoltare și democrație (care vizează) patologiile dezvoltării (e.g. impacturile dăunătoare), scopurile dezvoltării (ca diminuarea sărăciei), și procesele dezvoltării (e.g. participarea, crearea de capacitate) (Rossi, Freeman, Lypsey, 1999: 389). Studiile Băncii Mondiale confirmă această tendință. În contextul dezvoltării durabile, impactul social este corelat cu impactul economic și cu cel asupra mediului. Cele trei tipuri de impact sunt considerate a constitui evaluarea integrată a impactului, a cărei natură variază în funcție de tipul intervenției, scopul acesteia și raportul cost-eficiență a întregului pachet de studii de impact.

## **Capitolul 5. Metodologia de evaluare a impactului social**

Evaluarea impactului social (EIS) începe de obicei cu un proces de analiză a contextului în care este implementat proiectul, în timpul căruia sunt identificate problemele status quo-ului și sunt descrise toate alternativele posibile. Procesul de evaluare a impactului social continuă cu analiza factorului social al status quo-ului (problema de bază) și estimarea schimbării sociale induse de fiecare alternativă a acesteia. Procesul EIS se încheie când analistul redactează raportul de evaluare a impactului, iar cei care au prerogativele necesare integrează rezultatele evaluării impactului social în derularea proiectelor și/sau activităților.

### ***Modele de evaluare a impactului social - Etape specifice***

Există numeroase abordări privind etapele tipice ale unei EIS. Mai ales când este vorba despre acțiuni sau proiecte de dimensiuni mici relativ simple, în cazul în care EIS este necesară, aceasta poate fi realizată relativ rapid. Va avea la bază documentele existente și sursele de date ușor de accesat ale instituțiilor publice, ale librăriilor, ale internetului și consultări concise cu părțile implicate în proiect. Cu cât proiectul și efectele sale sunt mai complexe cu atât EIS va fi mai complex. Evaluarea impactului social presupune utilizarea metodelor clasice de cercetare sociologică, atât cantitative (statistice), cât și calitative (observația, interviul, studiile de caz etc).

Fiecare EIS implică cercetarea contextului : dimensiunile comunității, grupul de beneficiari direcți și indirecti, dimensiunile sociale, educaționale, economice și etnice, valori și nevoi. Consultarea unor experți este de obicei necesară. Interacțiunea cu comunitățile și grupurile afectate este esențială din moment ce aspectele sociale și culturale ale contextului, valorile indivizilor sunt intrinsec legate de acestia. Există multiple metode prin care această interacțiune este realizabilă, prin care se pot studia caracteristicile grupurilor, comunităților, societăților. De la observația participativă (în care analistul trăiește în comunitate pentru a afla cum funcționează aceasta) până la interviuri de grup, individuale și sondaje de opinie. Alegerea metodelor se va face în funcție de timpul și resursele



financiare disponibile, în funcție de tipul comunității și în funcție de opinia experților vis-a-vis de problemele sociale și nevoile respectivei comunități.

Chiar dacă fiecare proiect este diferit și fiecare EIS este unică, în majoritatea cazurilor sunt recunoscuți anumiți pași standard ai analizei pentru ca aceasta să-și atingă scopul. Majoritatea surselor propun într-o formă sau alta următorii opt pași<sup>5</sup>:

- 1. Identificarea nevoilor și a problemelor sociale**
- 2. Identificarea participanților și beneficiarilor**
- 3. Identificarea și descrierea alternativelor de acțiune**

Alternativele sunt concepute pe baza scopului și a nevoii de acțiune. Analistul EIS trebuie să determine alternativele și să adune datele necesare pentru fiecare dintre acestea. Următoarele informații de baza sunt necesare de regulă pentru identificarea fiecărei alternative:

- Locația
- Legile și regulamentele sub incidența cărora cade proiectul
- Nevoile de infrastructură
- Orarul de implementare
- Dimensiunile forței de muncă necesare
- Dimensiunea și natura facilităților (dacă este cazul)
- Nevoia de forță de muncă locală
- Resurse instituționale

### **Definirea condițiilor inițiale**

Ulterior stabilirii metodelor de interacțiune cu grupurile afectate și obținerii datelor de bază pentru fiecare alternativă, analistul urmează să definească condițiile existente în fiecare dintre domeniile potențial afectate. Într-un cuvânt este necesară analiza contextului social. Analistul va căuta răspunsul la următoarele întrebări:

- Ce grupuri de indivizi vor fi afectate? Sunt acestea concentrate sau dispersate?
- Cum se raportează fiecare grup la mediul său de viață?
- Care este contextul istoric al fiecărui grup?

---

<sup>5</sup> Validați și de către Banca Mondială

- Ce tip de valori culturale și ce atitudini caracterizează fiecare grup?
- Care sunt caracteristicile demografice și economice relevante?
- Există acces la utilități? Educație? Transport? Există modele stabile de imigrare și emigrare?

Desigur, acestea sunt informațiile minime necesare. Ele pot fi adunate din documentele publice, din cercetările anterioare publicate, prin consultarea experților și a comunității. Pentru un proiect mai complex sunt necesare cercetări suplimentare.

**4. Măsurarea impactul direct al proiectului sau programului** prin analiza datelor obținute cu ajutorul sistemului de monitorizare. Ce se întâmplă însă când nu există un sistem de monitorizare? La această problemă încercăm să identificăm o soluție în modelul de evaluare a impactului pe care îl propunem, adaptat la contextul instituțional românesc.

**5. Aprecierea impactului indirect și cumulativ al proiectului**

Acesta nu este văzut ca un pas în procesul analitic ci mai degrabă ca un aspect al mai multor pași. De cele mai multe ori impactul social nu este direct. Acesta poate deveni evident la mult timp după ce implementarea proiectului și a acțiunilor presupuse de acesta este finalizată. De asemenea este posibil ca impactul să fie resimțit în domenii și locații fără legătură directă cu proiectul.

**6. Recomandarea unor alternative de acțiune**

Odată cu identificarea unui impact negativ semnificativ trebuie propuse alternative care ar putea ameliora problemele. Printr-o colaborare strânsă cu coordonatorii proiectului și cu grupurile implicate trebuie văzut dacă aceste alternative pot fi puse în practică. Înainte de aceasta, trebuie însă analizat impactul social al acestor alternative.

**7. Dezvoltarea unui plan de contracarare a efectelor nedorite**

Efectele sociale nedorite pot fi contracarate cu ajutorul coordonatorilor de proiect și prin implicare grupurilor afectate. În același timp trebuie dezvoltate programe de monitorizare care să asigure punerea în practică a planurilor de contracarare a efectelor nedorite.

Obținerea și utilizarea informației care duce în ultimă instanță la înțelegerea impactului intervenției necesită un design metodologic care se pliază pe tipul de impact investigat. Aceasta presupune în primul rând formularea atentă a întrebărilor de identificare a proiectului a cărui impact urmează a fi cercetat. Ulterior, e necesară definirea problemelor cheie, specificarea semnificației diferitelor tipuri de impact și identificarea cazurilor în care impactul social nu poate fi măsurat. Aceste operații sunt urmate de: identificarea metodelor și tehnicilor de colectare a datelor, obținerea datelor necesare, analiza preliminară a acestora și integrarea rezultatelor studiului de impact în intervenție.

### *Un nou model de evaluare adaptat realităților românești*

În urma studiului aplicabilității mai multor metode în contextul instituțional public românesc, propunem următorul model pentru evaluarea impactului unui program mai ales atunci când nu ne putem baza pe beneficiile unui sistem de monitorizare și când nu putem aplica metode experimentale. Modelul de evaluare propus cuprinde zece etape:

#### **1. Prezentarea programului/proiectului**

În administrația publică românească nu s-a realizat încă trecerea la un sistem de bugetare pe bază de proiecte și programe. De aceea există numeroase activități ale instituțiilor publice care nu au fost concepute sub forma unor proiecte sau programe, însă funcționează astfel și ar putea fi evaluate și monitorizate. Acestea sunt proiecte nestandardizate, (nu au precizate clar obiectivele, activitățile calendarul) pentru a căror evaluare este necesară standardizarea activităților unei instituții și transformarea lor în proiecte. Aceasta poate fi realizată prin completarea unei Fișe a proiectului.

#### **Standardizarea activităților**

Standardizarea activităților unei instituții este necesară ori de câte ori dorim să le transformăm în programe sau proiecte pentru a le evalua și monitoriza, sau pentru a atrage resurse financiare suplimentare. Standardizarea activităților este un prim pas necesar pentru a trece la sistemul de bugetare pe bază de programe. Procesul de standardizare se realizează prin completarea unei fișe a proiectului. Fișa proiectului (ANEXA 1) trebuie să conțină elemente privind **contextul programului**: un scurt istoric al programului (detalii despre origine, inițiator), sumarul

activităților și al metodelor de furnizare/asigurare a serviciului, informații despre programe similare organizate/realizate de către alte instituții/organizații, precum și detalii privind unicitatea programului. Un alt element al fișei programului este **structura organizațională** (organigrama, distribuția responsabilităților), **documentele programului**, din care trebuie extrase informații referitoare la: scopul și obiectivele programului, strategiile pentru atingerea scopurilor și obiectivelor programului cu planurile de implementare, rezultate pe termen scurt, mediu și lung, lista indicatorilor de performanță, rezultatele monitorizărilor anterioare, etc. Din fișa programului, nu trebuie să lipsească descrierea activităților programului unde vor fi incluse elemente referitoare la denumirea și catalogarea tuturor activităților aferente proiectului, locația activităților, calendarul inițial al activităților și eventualele modificări și stadiul actual de desfășurare a activităților. Se vor menționa toate informațiile disponibile legate de actorii implicați, de resursele angajate, de rezultatele așteptate și de cele efectiv realizate, precum și de colaboratori, evaluatori interni și externi, metode de marketing și publicitate (acolo unde este cazul). Orice fișă de evaluare este indicat să cuprindă un capitol de observații și notificări suplimentare.

Fișa proiectului trebuie completată prin interviuri repetate cu părțile implicate. Inițiatorii programului pot furniza informațiile referitoare la contextul programului. Detaliile organizatorice vor fi furnizate de cei care implementează programul. Ei vor fi și cei care pot da informații în legătură cu documentele programului, și chiar pot pune aceste documente la îndemâna evaluatorului. Documentele unui program se pot referi la: cererea de înființare a programului și/sau aplicația pentru finanțare, contractele care s-au semnat pentru acordarea finanțărilor, pentru contractarea și subcontractarea unor activități, instrumentele metodologice utilizate în vederea implementării, rapoartele și planurile anuale de activități, bugetul și execuția bugetului precum și alte evaluări realizate anterior.

După analiza tuturor acestor informații, avem deja o imagine de ansamblu asupra programului și suntem pregătiți să trecem la designul evaluării. Categoriile pe care le propunem nu sunt fixe. În funcție de specificitatea programului investigat, de tipul și de scopul evaluării, aceste categorii de informații pot fi modificate, detaliate sau anulate.

## **2. Precizarea obiectivelor studiului de evaluare a impactului social**

În această etapă este prezentat atât scopul, cât și obiectivele evaluării impactului social. Uneori, cuantificarea impactului net al unui program nu poate fi realizată, cel mai adesea datorită lipsei unor sisteme de monitorizare. Totuși, în aceste situații putem măsura anumite aspecte ale impactului, cum ar fi: efectele programului percepute de către un grup de persoane, actori implicați în desfășurarea programului. Este necesară prezentarea perspectivei din care este evaluat impactul social (perspectiva beneficiarilor, perspectiva tuturor actorilor implicați, perspectiva finanțatorului, a implementatorului, etc.). Tot aici trebuie precizat dacă se dorește o cuantificare a impactului direct și indirect, a celui pozitiv și negativ sau a altor tipuri specifice de impact. Prin aceste precizări se realizează o delimitare a sferei investigației.

### **3. Concluzii ale unor evaluări anterioare**

În cazul în care s-au realizat anumite evaluări anterioare, este necesară precizarea sintetică a concluziilor acestora. Este util a fi precizate mai ales punctele tari și punctele slabe identificate anterior. În categoria evaluărilor anterioare pot intra atât procesele de acreditare, cât și evaluările și autoevaluările realizate pe parcursul programului sau proiectului.

### **4. Construcția unui sistem de indicatori și indici pentru măsurarea impactului social**

Sistemul de indicatori și indici poate fi construit prin procesul operaționalizare a conceptelor fundamentale. Aceasta este o procedură specifică metodologiei de cercetare secifice științelor socio-umane. Primul pas este transformarea conceptelor în variabile. Variabilele obținute reprezintă indicatorii viitorului sistem de monitorizare și evaluare. Pe baza lor pot fi făcute anumite calcule și pot fi obținuți indici care să exprime, condensat, diferite tendințe. Tot în această etapă trebuie stabilit tipul indicatorilor (de impact, de impact net, de eficiență, eficacitate, performanță, etc.).

### **5. Selectarea și aplicarea metodelor de cercetare utilizate în evaluarea impactului social al programului**

Din arsenalul metodologic al cercetării socio-umane pot fi utilizate în evaluare atât metodele cantitative de cercetare, cât și cele calitative. Mai mult, în funcție de tipul programului și de scopul evaluării trebuie utilizate diferite combinații de metode cantitative și calitative. Prin urmare, este de preferat încadrarea în paradigma multi-metodă.

### **6. Interpretarea datelor și completarea sistemului de indicatori**

Interpretarea datelor se face cu ajutorul metodelor statistice și/sau prin interpretarea calitativă a datelor. Scopul acestui proces este completarea și validarea sistemului de indicatori.

#### **7. Aprecierea impactului direct și indirect și/sau pozitiv și negativ**

Chiar dacă este făcută într-un mod succint, aprecierea tipului impactului pe baza sistemului de indicatori este absolut necesară.

#### **8. Dezvoltarea unui plan de contracarare a efectelor nedorite**

Acesta este un proces care este mai degrabă legat de managementul intern al instituției, dar la care evaluarea poate să aducă un input semnificativ, venind cu explicații legate de aspectele care funcționează și care nu funcționează, care au un impact pozitiv și care au un impact negativ. Totuși, planul de contracarare a efectelor negative nu face parte din evaluarea propriu-zisă.

#### **9. Redactarea raportului de evaluare**

Raportul de evaluare reprezintă sinteza studiului de evaluare. Nu face nici el parte din evaluarea propriu-zisă, ci este un document elaborat pe baza evaluării, destinat segmentului managerial al instituțiilor, finanțatorilor, celor care trebuie să ia decizii și pe care informațiile rezultate în urma evaluării i-ar putea ajuta. În raportul de evaluare trebuie incluse elemente referitoare la scopul și metodologia evaluării, cu un accent deosebit pe concluziile evaluării și recomandările rezultate în urma evaluării.

#### **10. Redactarea unui plan de integrare a rezultatelor evaluării impactului social în designul activităților și programelor viitoare.**

Redactarea unui plan de integrare a rezultatelor evaluării impactului social în designul activităților și programelor viitoare reprezintă ca și planul de contracarare a efectelor negative și raportul de evaluare, un document suplimentar, adițional evaluării propriu-zise, însă extrem de util pentru creșterea performanței activităților pe viitor.

### ***Când măsurăm și când nu măsurăm impactul social***

Impactul social nu este întotdeauna măsurabil. Membrii unei comunități nu consideră necesar ca toate motivele pro și contra unui proiect să fie reduse la valori numerice sau monetare, pentru că pot lua decizii identificând valoarea relativă și nu cea absolută a proiectelor. Totuși, pentru a populariza date legate de nivelul de trai, pentru a face comparații cu alte intervenții și pentru a identifica implicații pe care proiectele le au asupra politicilor publice este necesară o cuantificare a datelor. Aceasta nu însă când măsurarea este atât de arbitrară și artificială încât rezultatele produc mai multe întrebări decât răspunsuri.

### ***Identificarea variabilelor unui studiu de impact social***

Variabilele unui studiu de impact social, care devin indicatorii sistemului de monitorizare și evaluare sunt identificate pornind de la conceptele fundamentale specifice proiectelor și programelor, prin procesul de operaționalizare. Variabilele (indicatorii) vizează schimbările măsurabile în structura, percepțiile și atitudinile populațiilor umane, comunităților, în relațiile sociale ca urmare a implementării unui proiect, program, politică publică. Construirea unui sistem coerent și consistent de indicatori reprezintă condiția de bază pentru realizarea unei evaluări și pentru realizarea unui studiu de impact. Totuși, numărul indicatorilor utilizați în evaluare nu trebuie să fie foarte mare. O cantitate prea mare de informație poate duce la pierderea esențialului. Cercetări care abordează probleme ale schimbării la nivel de comunitate, industrializarea rurală, dezvoltare infrastructurii, dezvoltarea resurselor naturale și schimbarea socială în general, propun următoarele variabile (\*\*\*, Banca Mondială, 1994) pentru identificarea impactului social al unor proiecte sau programe:

1. Caracteristicile populației
2. Structurile instituționale
3. Resursele politice și sociale
4. Schimbările la nivel individual și familial
5. Resursele comunității

**Caracteristicile populației** reprezintă structura demografică actuală și schimbările anticipate, diversitatea etnică și rasială, migrația cetățenilor cu rezidență temporară, precum și situația

rezidenților sezonieri și dacă este cazul, a turiștilor. Percepțiile, opiniile și atitudinile grupurilor de indivizi constituie o categorie aparte de caracteristici ale populației.

**Structurile instituționale** se referă la mărimea, structura și nivelul de organizare a administrației locale și a legăturilor acesteia cu sistemul politic. Ele se referă, de asemenea la modelele de angajare prezente și trecute, la divestitatea industrială, la dimensiunea și nivelul de activitate al organizațiilor non-guvernamentale, religioase, a grupurilor de interes și a modurilor în care acestea comunică și se intercondiționează.

**Resursele sociale și politice** se referă la distribuția puterii, a prerogativelor la nivel de comunitate și regiune.

**Schimbările la nivel individual și familial** se referă la factori care influențează viața cotidiană a indivizilor și a familiilor: atitudini, percepții, valori, caracteristici ale familiei și ale grupurilor de prieteni. Aceste schimbări diferă de la o atitudine conservatoare la atitudini non-conservatoare de diverse tipuri. Aceste variabile stau la baza construcției indicatorilor, alegerii metodelor și a construcției instrumentelor de colectare a datelor necesare analizelor de impact.



## Capitolul 6. Designul indicatorilor unui studiu de evaluare

Indicatorii utilizați în evaluarea programelor în general și în studiile de impact social în special sunt percepuți ca un suport pentru monitorizarea atitudinilor grupurilor de oameni, nivelului de trai și a schimbării sociale. Este din ce în ce mai dificil de făcut distincția între schimbările imprimate de anumite intervenții sociale (programe) și cele cauzate de tendințele socio-economice. În lipsa indicatorilor este imposibil de cuantificat efectul unui program asupra grupului țintă, iar în lipsa unui sistem de indicatori riguros conceput este imposibilă calcularea efectelor nete ale unei intervenții asupra grupurilor, comunității și a societății.

Indicatorii sunt elemente care măsoară aspecte considerate esențiale pentru desfășurarea unui program. De regulă, ei au legătură directă cu obiectivele programului, cu modul de desfășurare a activităților, cu calendarul, resursele, cu grupul țintă și cu celelalte elemente ale unui program. Un indicator este o informație identificabilă și ușor de înțeles. Câteva exemple de indicatori: numărul beneficiarilor mulțumiți de un anumit program, numărul locurilor de muncă create, numărul de locuințe date în folosință, etc.

Un sistem de indicatori se construiește pornind de la identificarea informațiilor necesare pentru stabilirea nivelului de performanță al unui program.

E preferabil ca un indicator să fie măsurat în mod sistematic. Colectarea datelor ar trebui făcută de către entități independente, neimplicate direct în intervenție. Datele provin din numeroase surse, cum ar fi: documentele proiectului/programului (care stau la baza cererii de finanțare, teoria programului, etc.), input-uri, calendarul de desfășurare al programului, surse secundare (statistici oficiale, rapoarte, cercetări), surse primare (observații, anchete sociologice, interviuri) etc.

Comisia Europeană propune o clasificare complexă a indicatorilor (Comisia Europeană, 1995). Dintre criteriile propuse în această clasificare, cele mai relevante sunt:

1. După informațiile vizate:
  - a. Indicatori de context
  - b. Indicatori ai programului

**Indicatorii de context** sunt cei care se referă la elementele care pot influența rezultatele programului, însă nu fac parte din acesta. Spre exemplu, într-un program de reinserție profesională,

care are ca scop angajarea șomerilor în urma unui training profesional, un indicator de context este creșterea economică. Un alt indicator de context ar putea fi cererea de pe piața muncii din zona în care se implementează programul. Atât o creștere economică generală, cât și modificări majore în evoluția cererii de pe piața muncii (e.g. creșterea cererii de forță de muncă prin deschiderea unui supermarket în zonă) pot influența numărul de șomeri care vor fi angajați. Însă, angajarea acestora poate să nu se datoreze atât programului din care fac parte, cât modificărilor din context. Indicatorii de context pot avea astfel o influență majoră asupra rezultatelor programelor și proiectelor. Acestea pot fi alterate masiv sub influențe externe programului. De aceea evoluția contextului trebuie, pe cât posibil, analizată, monitorizată și anticipată.

**Indicatorii programului** sunt cei care oferă informații despre un anumit program sau proiect, afectează rezultatele acestuia și reprezintă elemente intrinseci ale programului. Dacă ne referim la programul de reinsertie profesională dat ca exemplu mai sus, printre indicatorii programului se pot număra: numărul șomerilor cuprinși în grupul țintă, gradul de participare a acestora la cursurile oferite, nivelul satisfacției lor față de training-ul urmat etc. Acestea sunt informații clare, care pot fi colectate în mod sistematic, pe tot parcursul desfășurării programului și care stau la baza sistemului de monitorizare și evaluare.

Un alt sistem de clasificare a indicatorilor ține cont de etapele specifice din desfășurarea programului. Astfel avem:

- 1) Indicatori de resurse
- 2) Indicatori de output
- 3) Indicatori de rezultat
- 4) Indicatori de impact

- 1) **Indicatorii de resurse** sunt cei prin care se măsoară resursele disponibile, gradul de consum al resurselor, în orice moment al programului. Acest tip de indicatori se referă la toate tipurile de resurse: umane, organizaționale, materiale, de timp, etc. Rolul acestora este de a furniza informații legate de resursele disponibile. În cadrul monitorizării indicatorii de resurse arată în fiecare moment din viața proiectului gradul de epuizare a resurselor, iar în cadrul procesului de evaluare, indicatorii de resurse arată în ce măsură s-a consumat bugetul, dacă acesta a fost depășit, care au fost resursele necesare pentru anumite activități, etc. Exemple de indicatori de resurse: bugetul total al proiectului, numărul persoanelor implicate în implementarea proiectului, numărul instituțiilor și organizațiilor implicate, proporția

finanțării din fonduri publice, autofinanțării, finanțării din fonduri europene, rata absorbției resurselor, etc.

- 2) **Indicatorii de output** exprimă produsele directe ale activităților unui program. Mai exact, output-ul se referă la tot ceea ce a fost obținut prin consumarea resurselor. Exemple de indicatori de output: numărul de kilometri de stradă construită sau reabilitată, numărul de șomeri care au beneficiat de training profesional finanțat printr-un anumit program.
- 3) **Indicatorii de rezultat** se referă la beneficiile imediate care sunt resimțite ca urmare a proiectului de către beneficiarii direcți sau indirecți. În același timp, indicatorii de rezultat urmăresc dacă programul și-a îndeplinit obiectivele. Spre exemplu: timpul economisit de către utilizatorii unei autostrăzi nou-construite, abilitățile dobândite de participanții la un curs de recalificare, îndeplinirea unor atribuții de către participanții la un anumit program, etc. Rezultatele pot fi cuantificate în momentul în care serviciile sunt furnizate de către beneficiari.
- 4) **Indicatorii de impact** reprezintă consecințele ulterioare ale programului pe termen mediu și lung sau efectele sale asupra unui grup de persoane. Spre exemplu, traficul de pe o autostradă la un an după ce a fost construită, procentul șomerilor angajați la un an după absolvirea cursului de recalificare.

În funcție de principalele criterii de evaluare, indicatorii se împart în:

- 1) Indicatori de eficiență
  - 2) Indicatori de eficacitate
  - 3) Indicatori de performanță
  - 4) Indicatori de relevanță
  - 5) Indicatori de sustenabilitate
  - 6) Indicatori de impact net
- 1) **Indicatorii de eficiență** se referă la măsura în care rezultatele proiectului au fost atinse cu minimum de resurse. Spre exemplu, suma investită pentru construcția unui kilometru de autostradă ar putea fi un indicator de eficiență, ca de altfel și suma cheltuită de un angajator pentru perfecționarea unui angajat.
  - 2) **Indicatorii de eficacitate** sunt cei prin care se exprimă măsura în care prin rezultatele unui proiect au fost îndeplinite obiectivele. Un exemplu ar fi notele obținute la un test de

aptitudini profesionale de către șomerii cuprinși într-un program de reconversie profesională, note care exprimă măsura în care șomerii au dobândit noi aptitudini (obiectiv al programului).

- 3) **Indicatorii de relevanță** se construiesc pornind de la evaluarea nevoilor pe care proiectul intenționează să le acopere. Un exemplu de indicator de relevanță este timpul necesar pentru a parcurge o anumită distanță după construcția unei autostrăzi.
- 4) **Indicatorii de sustenabilitate** se referă la măsura în care programul sau proiectul supraviețuiește după încheierea finanțării prin care a fost înființat. Spre exemplu, perioada de timp, de după încheierea finanțării, în care serviciile continuă să fie livrate.
- 5) **Indicatorii de impact net** cuantifică efectele nete ale proiectului asupra grupului țintă. Un exemplu relevant este numărul șomerilor care au fost angajați ca efect direct al unui program de reinsertie profesională. Este foarte greu de cuantificat impactul net al unui proiect, pentru că, uneori, este dificil dacă nu imposibil de măsurat în ce măsură rezultatele proiectului sunt afectate de elemente ale contextului socio-economic. În ce măsură o creștere economică generală este responsabilă pentru angajarea unor șomeri cuprinși în același timp într-un program de reinsertie profesională? În ce măsură s-au angajat ei datorită programului? Uneori este greu de spus. Alteori este însă posibil, cu ajutorul interviului sau a altor metode de cercetare specifice științelor socio-umane.
- 6) **Indicatorii de performanță** se referă la cuantificarea măsurii în care proiectul/programul răspunde la așteptările calitative și cantitative ale beneficiarilor sau ale actorilor implicați.

### ***Indicatorii sociali***

Termenul de “indicatori sociali” cumulează mai multe sensuri. El se referă în același timp la date statistice din sfera socio-demografică (Mary Bunch, 1995), la indici compuși din mai multe variabile privind diverse aspecte ale intervențiilor sociale, dar și la modelele care explică obținerea anumitor efecte sociale pornind de la anumite resurse.

Ca domeniu de cercetare modernă, indicatorii sociali au apărut în Statele Unite ale Americii în anii 1960. Mai exact originea acestor indicatori a fost identificată în cadrul agenției spațiale

americane, NASA, care încerca să detecteze, să cuantifice și să anticipeze efectele programelor spațiale asupra societății americane. Acest proiect a scos la iveală lipsa nu numai a datelor necesare ci și a conceptelor și a metodologiei adecvate. Se presupune că Raymond Bauer, directorul proiectului, care a inventat conceptul de *indicatori sociali*. În opinia sa, indicatorii sociali sunt “ statistici, serii statistice, și toate celelalte dovezi care fac posibilă evaluarea situației prezente și anticiparea situației viitoare privind scopurile și valorile umane” (Bauer, 1966: 1). Printre predecesorii cercetării moderne în domeniul indicatorilor sociali se numără W.F. Ogburn<sup>6</sup> și Jan Drenowski<sup>7</sup>.

Heinz-Herbert Noll identifică patru etape principale ale dezvoltării indicatorilor sociali.

**Prima etapă** începe la mijlocul anilor 1960 și durează până în anii 1970. Trăsătura principală a acestei perioade este conștientizarea necesității indicatorilor sociali, dezvoltarea programelor, realizarea unor cercetări și studii sociale semnificative.

**Cea de-a doua etapă** coincide cu anii '70 și constă în popularizarea masivă a indicatorilor sociali la nivel internațional. Consecința imediată a fost un val semnificativ de publicații, acceptarea indicatorilor sociali ca domeniu al cercetării în științele sociale și stabilirea unor sisteme de raportare și monitorizare în numeroase țări. La fel de importantă este și crearea infrastructurii metodologice de generare a datelor cum ar fi: barometrele de cercetare a calității vieții, a nivelului de trai, a opiniei publice, etc.

**A treia etapă** debutează la finalul anilor '70 și continuă până la jumătatea anilor '80. Este o etapă în care interesul pentru indicatorii sociali stagnează sau chiar descrește. Aceasta se observă prin scăderea numărului de publicații în domeniu, prin întreruperea proiectelor începute și nu datorită lipsei fondurilor (caz valabil doar în Statele Unite) ci a scăderii interesului<sup>8</sup> în domeniu. Au apărut și unele explicații ale acestui trend: criza economică de la începutul anilor 1980 care a redirecționat atenția spre problemele economice, schimbările apărute în climatul politic și în programele de

---

<sup>6</sup> autor al cunoscutului raport "Recent Social Trends in the United States" care a fost publicat în 1933 de către președintele Comitetului pentru Tendințe Sociale, John Hoovers.

<sup>7</sup> Împreună cu o comisie de experți ai ONU a încercat să îmbunătățească metodologia de cuantificare a nivelului de trai prin identificarea unor indicatori sociali.

<sup>8</sup> OECD este un exemplu în acest sens.

politici sociale, tranziția dinspre liberalism spre ideologia conservatoare, rutinizarea ideilor, a standardelor metodologice și a ariilor de cercetare în științele socio-umane, etc.

**Cea de-a patra etapă** care a început în anii 1980 și continuă până în prezent reprezintă o revitalizare a practicii și a cercetării în domeniul indicatorilor sociali. Un nou val de cercetări și publicații la nivel global, noi instrumente metodologice, noi paradigme, noi instituții pentru managementul bazelor de date, pentru monitorizarea indicatorilor sociali la nivel local, regional, național și internațional, organizarea din ce în ce mai extensivă a activității guvernamentale pe bază de programe și proiecte, etc.

Scopul general al indicatorilor sociali constă în oferirea unor informații plauzibile, măsurabile și verificabile despre situația prezentă a grupurilor de mici sau mari dimensiuni, îmbunătățirea bazelor de date existente și realizarea de predicții privind starea și comportamentul viitor al grupurilor. Nevoia care a condus la dezvoltarea unor sisteme de indicatori sociali a fost cea de a monitoriza și raporta mai adecvat condițiile și procesele sociale, nevoia de a dezvolta metodele de cuantificare a acestor fenomene și a crește capacitatea de a colecta și înmagazina date (Johnston, 1988).

În accepțiunea modernă a termenului, indicatorii sociali au două funcții principale: monitorizarea schimbării sociale și cuantificarea nivelului de trai. Indicatorii sociali sunt astfel date care aduc informații noi despre structuri și procese, scopuri și realizări, valori și opinii.

Indicatorii sociali au reușit nu doar să aducă noi informații despre condițiile sociale (Innes, 1990). Modelarea efectelor sociale cu ajutorul metodelor multivariate pentru stabilirea relațiilor cauzale s-a încercat în numeroase domenii: în cel educațional (Rowley, Leckie 1977), în sănătate (Wolfson, 1994), cultură (Ekos Research Associates Inc. 1987) și asistență socială (Bronfenbrenner, U. 1979). În toate aceste cazuri, modelele au fost construite prin introducerea variabilelor relevante pentru diversele intervenții ca variabile independente (predictori).

Heinz-Herbert Noll se referă la distincția între **indicatori sociali obiectivi** care reprezintă fapte sociale independente de opiniile și evaluările personale și **indicatori sociali subiectivi** care au la bază percepții și evaluări individuale ale condițiilor sociale (Heinz-Herbert Noll, 1996). Distincția

între indicatorii subiectivi și obiectivi a fost făcută anterior și de alți cercetători. Ea apare, spre exemplu și în Cătălin Zamfir (coord.), *Indicatori și surse de variație a calității vieții, Editura Academiei, 1984*. În prima categorie, cea a indicatorilor sociali obiectivi se înscrie: rata șomajului, rata sărăciei, orele de muncă pe săptămână, rata mortalității perinatale etc. Iar printre indicatorii sociali subiectivi se numără: nivelul satisfacției față de condițiile de viață, față de locul de muncă, percepția față de justiție, față de alte instituții, etc.

Knox aduce în prim plan nivelul de analiză și de utilizare a indicatorilor (Knox, 1975). La nivel național-indicatorii sociali ajută în procesul de stabilire a priorităților naționale raportate la numărul mare de obiective, la nivelul resurselor și la natura preferințelor. La nivel regional sau local indicatorii sociali ar fi mai potriviți pentru monitorizarea schimbărilor sociale, pentru evaluarea programelor și politicilor de intervenție socială.

Utilizarea indicatorilor subiectivi sau obiectivi depinde de fenomenul care trebuie cuantificat și de cum este el definit. Luând ca exemplu conceptul de *nivel de trai*, vom observa că el este cuantificat în mod diferit în Statele Unite față de țările scandinave. În Statele Unite ale Americii nivelul de trai este înțeles din perspective calității vieții, urmând tradiția cercetărilor realizate în domeniul sănătății mintale de către W.I Thomas. Bunăstarea subiectivă este cel mai de încredere etalon de apreciere a nivelului de trai. Prin urmare indicatorii sociali subiectivi vor fi cei preferați. În țările scandinave, dimpotrivă, după tradiția inițiată de Jan Drenowski și Richard Titmus măsurarea nivelului de trai se face exclusive prin indicatori sociali obiectivi. Nivelul de trai este definit ca resursele deținute la nivel individual, cu ajutorul cărora o persoană poate să-și controleze și să-și auto-influenteze condițiile de viață; iar resursele “sunt definite în termeni de bani, proprietăți, cunoștințe, energie fizică și psihică, relații sociale, siguranță, etc.”( Erikson, Uusitalo, 1987).

Una dintre cele mai importante aplicații ale cercetărilor realizate în domeniul indicatorilor sociali este prezentarea rapoartelor cu date agregate la nivel național sau regional din care rezultă informații privind structurile și procesele sociale, condițiile și efectele politicilor sociale. Astfel de informații sunt colectate sistematic, continuu de către instituții specializate în colectarea și prelucrarea statistică a datelor. Aceste date permit evaluarea condițiilor de viață în diverse țări, monitorizarea eventualelor schimbări și realizarea de comparații la nivel internațional și regional.

În prezent, în Europa, există foarte puține țări în care nu se realizează cercetări sistematice ale nivelului de trai sau ale calității vieții care au la bază indicatori sociali. Cele mai celebre și longevive inițiative de monitorizare și raportare a indicatorilor sociali în mod systematic sunt cea britanică “Social Trends”, olandeză “Social and Cultural Report” și franceză “Donnés Sociales” (Noll, 1996).

Raportarea datelor adunate pornind de la indicatorii sociali se practică și în afara Europei și a Statelor Unite ale Americii. În continuare sunt prezentate câteva exemple. Începând din 1994, Biroul Australian de Statistică publică un raport anual sub denumirea de “Australian Social Trends “. Comisia Economică a Națiunilor Unite a publicat începând din anii '90 câteva rapoarte similare cu numele de "Social Panorama of Latin America", iar Departamentul de studii sociale și de dezvoltare al Universității din Natal monitorizează schimbările din societatea sud-africană elaborând raportul "Indicator South Africa: The Barometer of Social Trends" o dată la trei luni. Agenția guvernamentală de planificare economică din Japonia ("Economic Planning Agency") aduce elemente noi în raportarea tendințelor sociale.

În 1975, Kenneth C. Land propune trei dintre principalele motive pentru construcția unui sistem de indicatori sociali (Land, 1975). În primul rând, Land se referă la îmbunătățirea capacității de a cuantifica schimbarea socială, prin completarea indicatorilor economici cu indicatori socio-demografici. Un al doilea scop identificat este cel de a monitoriza progresul social , atingerea anumitor scopuri stabilite. Land face referire și la un al treilea scop al indicatorilor sociali-cel de a ajuta la evaluarea programelor guvernamentale și de a contribui la stabilirea priorităților în designul politicilor sociale.

Mai recent, problema indicatorilor sociali apare în paradigma reinventării guvernământului (Ekos Research Associates Inc. 1996) potrivit căreia, guvernării trebuie să răspundă pentru acțiunile lor.

Pentru cuantificarea impactului social al unui program pot fi utilizați indicatorii de orice tip și din orice categorie care dau informații referitoare la efectele unui program asupra unui grup de indivizi.



Un indicator de impact poate fi în același timp un indicator de performanță, de rezultat sau de eficacitate.

### ***Efecte perverse ale indicatorilor***

Uneori indicatorii pot provoca efecte negative, chiar în contradicție cu scopul lor. Principalele efecte nedorite pe care le poate cauza un sistem de indicatori sunt (European Commission, 1995):

1. selectarea cazurilor cu potențial de succes
2. convergența spre medie
3. subordonarea față de sistemul de indicatori

**1. Selectarea cazurilor cu potențial de succes** este cazul în care performanța unui training pentru reinsertie profesională se măsoară prin numărul de șomeri angajați la finalul programului. Pentru a fi asigurat succesul, sunt selectați doar șomeri considerați cu un mare potențial de a fi angajați. Acest efect este nedorit pentru că duce la concentrarea eforturilor asupra persoanelor care ar avea cel mai puțin nevoie de ajutor.

**2. Convergența spre medie** este o altă problemă cu care se poate confrunta un sistem de indicatori. Acest efect apare când există tendința de a încuraja serviciile mai puțin performante, în încercarea de a le încuraja și a le întări performanța. Ca urmare, o parte din fondurile care, în mod normal, ar alimenta serviciile deja performante sunt redirecționate. În consecință, performanța acestora scade, aceasta în timp ce performanța serviciilor anterior neperformante poate avea o tendință crescătoare. Acest efect este nedorit tocmai pentru că existența unui sistem de indicatori nu are ca scop scăderea performanței anumitor servicii pentru a ridica performanța altora. Scopul sistemului de indicatori este de a conduce spre excelență, și nu spre medie.

**3. Subordonarea față de sistemul de indicatori** produce inevitabil efecte adverse în timp. După o utilizare îndelungată orice sistem de indicatori produce efecte nedorite.

Soluția este revizuirea indicatorilor care produc probleme, analiza lor cu ajutorul unui panel de experți și nicidecum renunțarea la măsurarea performanței.

### **Exemple de indicatori-cheie utilizați în monitorizarea și evaluarea programelor**

**1. Pentru un program de reconversie profesională, adresat șomerilor și având ca obiectiv principal organizarea de cursuri de specializare în domeniul construcțiilor de imobile**

Tabelul 22. Indicatori pentru un program de reconversie profesională

Tipul indicatorilor	Exemple de indicatori
1. indicatori de resurse	<p>Resurse umane:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angajați temporari în echipa de implementare a proiectului (număr angajați x umăr luni de activitate)</li> <li>• Numărul instituțiilor implicate în acordarea de asistență beneficiarilor</li> <li>• Numărul de consultanți mobilizați pentru a acorda consultanță beneficiarilor</li> </ul> <p>Resurse financiare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rata de absorbție a bugetului (% din fondurile alocate)</li> <li>• % din buget destinat măsurilor de protecție a mediului</li> <li>• % din buget alocat acțiunilor de promovare a sectorului de servicii</li> <li>• % din buget alocat publicității proiectului</li> </ul>
2. Indicatori de output	<p>Nivelul implementării:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• numărul obiectivelor îndeplinite/ % din obiective</li> <li>• respectarea calendarului (%)</li> <li>• numărul de șomeri instruiți</li> </ul> <p>Atragerea și selecția beneficiarilor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• % din beneficiari care aparțin grupurilor prioritare (șomeri de lungă durată, persoane cu grad redus de școlarizare)</li> <li>• % din beneficiari proveniți din zone dezavantajate</li> </ul> <p>Servicii finanțate prin program:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numărul șomerilor care au beneficiat de training</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numărul de ore de training furnizate</li> <li>• Numărul orelor de consiliere furnizate (dacă este cazul)</li> </ul>
3. Indicatori de rezultat	<p>Satisfacția beneficiarilor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numărul beneficiarilor multumiți și foarte mulțumiți de training și % din totalul beneficiarilor</li> </ul> <p>Utilizarea cunoștințelor dobândite</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numărul beneficiarilor angajați în firme de construcții de imobile</li> </ul>
4. Indicatori de impact	<p>Succesul pe termen lung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rata angajării (%din beneficiari care au reușit să se angajeze în domeniu) la un an după finalizarea cursului</li> </ul> <p>Perspectiva beneficiarilor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoarea adăugată ( e.g. venitul beneficiarilor în euro/an/angajat) la un an după finalizarea cursului.</li> </ul>

## 2. Cazul unui program de construcție a unei autostrăzi

Tabelul 23. Indicatori pentru un program de construcție a unei autostrăzi

1.indicatori de eficacitate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numărul de kilometri construiți</li> <li>• Volumul traficului de marfă și persoane</li> <li>• Creșterea vitezei de deplasare</li> </ul>
2. Indicatori de eficiență	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costul unui km de autostradă</li> <li>• Costul pentru un beneficiar</li> </ul>
3. Indicatori de relevanță	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradul de acoperire a nevoilor (%)</li> </ul>
4. Indicatori de sustenabilitate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costul întreținerii raportat la venitul din taxa percepută pentru tranzit.</li> </ul>
5. Indicatori de impact net	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea costului proprietăților imobiliare din zonă</li> <li>• Creșterea/ dezvoltarea serviciilor</li> <li>• Creșterea ocupării forței de muncă</li> </ul>

- |  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Creșterea poluării (aer, apă, sol)</li></ul> |
|--|--|

### **Tendențe**

Pe baza informațiilor existente în literatura de specialitate pot fi identificate câteva tendințe de dezvoltare ale sistemelor de indicatori. Acestea se referă în primul rând la redefinirea conceptelor de dezvoltare socio-economică, de nivel de trai sau de calitate a vieții. O a doua direcție de dezvoltare este reevaluarea și reconstrucția periodică a indicilor compoziți și promovarea unor noi indici atunci când este necesar (Pronk, Haq, 1992). Utilizarea datelor longitudinale și a analizelor dinamice este o altă tendință semnificativă alături de accentuarea perspectivei comparate asupra indicatorilor (benchmarking social). Apar statistici realizate de către organizații internaționale: Comisia Europeană, OECD, ONU, Banca Mondială etc. care cresc nivelul de responsabilizare a factorilor de decizie în domeniul politicilor sociale.

## Capitolul 7. Metode de cercetare utilizate în evaluare

Pentru fiecare tip de evaluare a fost dezvoltată o gamă largă de metode de cercetare în conformitate cu scopul evaluării, cu tipurile de întrebări la care evaluarea urmează să răspundă, cu contextul organizațional și socio-economic, cu bugetul disponibil, cu capacitatea de cercetare și cu alți factori semnificativi. Evaluarea unui proiect sau program presupune utilizarea atât a metodelor calitative de cercetare cât și a celor cantitative. Abordarea cel mai des utilizată este cea a metodelor multiple-o combinație funcțională între cele două tipuri de metode. Un anumit grad de cuantificare este necesar în toate studiile de evaluare pentru a aprecia succesul intervențiilor și amploarea efectelor adverse. În același timp, metodele calitative de cercetare sunt extrem de utile în rafinarea instrumentelor de cercetare și în aprofundarea informației colectate.

În sociologie în particular și în științele socio-umane în general, termenii *cantitativ* și *calitativ* ajung să desemneze două mari paradigme.

Diferența între calitativ și cantitativ se face atât la nivel epistemologic general, cât și privind anumite aspecte precum: rolul cercetătorului, relația cu subiectul, relația teoretic-empiric, metodele principale utilizate și natura datelor obținute (Rotariu și Iluț 2001 : 25) În *Ancheta sociologică și sondajul de opinie: Teorie și practică*, Traian Rotariu și Petru Iluț demască „falsa opoziție” dintre cele două mari paradigme (Rotariu și Iluț 2001 : 24). De ce opoziție și de ce falsă?

Ideea de opoziție între *cantitativ* și *calitativ* are la bază distincția dintre abordarea pozitivistă și cea fenomenologică, dintre *Erklaren* și *Verstehen* (Iluț 1997: 40). *Erklaren*- explicația obiectivă, din afară și *verstehen*-înțelegerea subiectivă-din interior. Modelul cantitativist presupune descrieri și explicații de tip pozitivist, dintr-o perspectivă exterioară, obiectiv-structurală. Spre deosebire de acesta, modelul calitativist are la bază subiectivitatea umană. Socialul este construit prin interacțiunea simbolurilor și reprezentărilor individuale sau de grup, iar cunoașterea este de tip comprehensiv. Una dintre diferențele majore dintre cele două modele, la nivel metodologic este faptul că modelul cantitativ utilizează metode structurate, în timp ce modelul calitativ se bazează pe metode și tehnici nestructurate.

Există numeroase motive pentru care opoziția dintre *cantitativ* și *calitativ* este un construct artificial. Dând un răspuns la întrebarea: Ce este abordarea calitativă a socio-umanului?, P. Iluț generează o definiție a calitativului axată pe 12 dimensiuni (Iluț 1997: 63): orientarea generală epistemologică, nivelul realității vizat, natura realității vizate, relevanța punctului de vedere în explicarea și înțelegerea realității, relația dintre cercetător și subiect, relația dintre teorie și cercetarea

empirică, selecția unităților de cercetat efectiv din populația vizată, timpul afectat culegerii datelor, metodele principale utilizate, natura datelor obținute, stilul raportului de cercetare (al textului elaborat), preponderența în disciplinele socioumane(în sens restrâns). Astfel, abordarea calitativă a socio-umanului este modelul care are la bază orientarea epistemologică fenomenologico-comprehensivă, idiografică, care se aplică la nivel microsocial, local, contextual, care vizează realitatea procesuală și construită social de actor, care utilizează punctul de vedere al subiecților în explicarea și înțelegerea realității, în care relația dintre cercetător și subiect este una apropiată, iar relația teoretic-empiric este una de emergență a teoriei pe parcursul cercetării empirice. Același model calitativist utilizează ca unități de cercetat întreaga populație sau o eșantionare teoretică, datele sunt culese pe parcursul unei perioade lungi, continue, iar metodele principale utilizate sunt: observația participativă, interviul intensiv, (auto)biografiile, analiza calitativă a documentelor. Datele obținute sunt complexe, de profunzime, este utilizat un limbaj natural, metaforic, cu puține date statistice și reprezentări grafice și e utilizat cu preponderență în antropologie culturală și istorie. Pentru a reliefa cât mai clar specificitatea modelului calitativ, autorul îl prezintă în *comparație*, deci *nu opoziție* cu cantitativismul. Urmând aceeași arhitectură a definiției, orientarea generală epistemologică a modelului cantitativ este una pozitivist-explicativistă. Cercetarea cantitativă se aplică preponderent nivelului macrosocial, global, formal, vizează realitatea statică și exterioară actorului social, utilizează perspectiva cercetătorului, între cercetător și subiect există o relație distantă („din exterior”). În cercetarea cantitativă teoria este verificată prin cercetarea empirică(ipotezele sunt testate), selecția unităților de cercetat din populația vizată se face preponderent prin eșantionare statistică, culegerea datelor se face episodic, și se întinde pe perioade scurte de timp, metodele principale utilizate sunt: experimentul, ancheta cu chestionar standardizat, analiza cantitativă a documentelor și observația sistematică din exterior. Datele obținute în urma cercetărilor cantitative sunt „tari”(valide, de mare fidelitate), însă nu surprind la fel de multe detalii ca și cercetarea calitativă și nu ating profunzimea colecțiilor de date calitative. Totuși, datele cantitative sunt generalizabile, pot sta la baza construcției unor noi axiome, teorii. Raportul de cercetare în cazul modelului cantitativist este consistent în cifre, tabele, grafice și comentarii în limbaj natural, iar frecvența cea mai mare a utilizării acestui model este întâlnită în sociologie și psihologie socială.

Evident rămâne faptul că cele două paradigme sunt puse față în față cu scopul de a face o comparație și nu pentru a sublinia un raport de opoziție.

În *Ancheta sociologică și sondajul de opinie: teorie și practică*, Rotariu și Iluț expun cel puțin patru motive pentru care opoziția cantitativ-calitativ este un construct artificial:

1. Tot ceea ce este subsumabil comprehensiunii poate servi ca punct de plecare în proiectarea unor cercetări pozitivistice (prin experiment, anchetă cu ajutorul chestionarului, sau prin observație neparticipativă). Mai mult, “aceiași bagaj comprehensiv este inevitabil prezent în faza de analiză și interpretare calitativ-globalistă a unor date statistice” (Rotariu și Iluț 2001 : 25) .
2. Intuiția se poate înscrie alături de procesele de cunoaștere (inducție, deducție, asociere și imaginație) ca un “plus semnificativ” încă neexplicat psiho-fiziologic (Rotariu și Iluț 2001 : 25). Științele tari nu exclud intuiția (“intuiționismul” în matematică), deci comprehensiunea nu poate fi opusă modelului pozitivist de știință și exclusă din modelul cantitativist.
3. Diverse alte dimensiuni ale comprehensiunii (e.g. empatia) pot fi cercetate în cadrul raționalului și descrise și explicate în termeni cantitativiști.
4. Expresiile subiectivității umane (cuvintele rostite, gesturile, comportamentele, atitudinile, valorile, credințele) pot fi analizate nu doar prin metode intensive, specifice arsenalului metodologic calitativ ci și cu ajutorul unor metode și tehnici specifice modelului cantitativist (este ceea ce se întâmplă în general în sondaje, în cadrul întrebărilor de opinie). Iar metodele intensive de cercetare nu pot pretinde că au acces la perspectiva actorului în esența sa, depășind “interpretat-construitul”.

Prin urmare, relația dintre cantitativ și calitativ este înțeleasă inexact de către cei care pretind că este vorba despre un raport de opoziție. Această iluzie este indusă de cele mai multe ori de prezentarea lor “față în față” nu pentru că s-ar opune, ci pentru că sunt complementare, iar explicația uneia, facilitează comprehensiunea celeilalte.

### ***Metodele mixte de cercetare - o nouă paradigmă sau un magnet semantic?***

În *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research* publicată în 2003, Tashakkori și Teddlie (editori) lansează noua paradigmă a metodelor mixte de cercetare. Pe parcursul a douăzeci și șase de capitole, Tashakkori și Teddlie, alături de alți autori, analizează, nu de puține ori critic, noua paradigmă. Fundamentele acestei noi paradigme se regăsesc în lucrarea

publicată de cei doi autori în 1998: *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Mai mult, după cum se observă din analiza de mai sus, această paradigmă a fost anunțată în publicațiile autorilor români Traian Rotariu și Petru Iluț care încă din 1997 susțineau în existența unei opoziții reale între calitativ și cantitativ (Rotariu și Iluț, 1997). Dincolo de reiterarea realității inexistenței unui conflict între cele două paradigme ale cercetării clasice, Tashakkori și Teddlie aduc două contribuții fundamentale prin popularizarea noii paradigme a metodologiei mixte: crearea unei tipologii a metodelor mixte de cercetare și a modelelor mixte de cercetare, precum și prezentarea unui ghid practic de utilizare a lor. Metodele mixte de cercetare presupun combinații ale abordărilor cantitative și calitative în metodologia unei cercetări (spre exemplu în etapa colectării datelor), în timp ce modelele mixte de cercetare combină cele două abordări pe tot parcursul unui studiu (Tashakkori, Teddlie, 1998: ix). În cartea publicată în 2003, *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, Tashakkori și Teddlie aduc elemente noi, de rafinament care clarifică dimensiunile noii paradigme. Cercetarea prin metodele mixte sau cu metode multiple (multimethod) cum mai este numită, poate fi definită succint ca fiind practica utilizării mai multor tipuri de metode de colectare a datelor (atât de natura cantitativă, cât și de natură calitativă) în același studiu sau program de cercetare (spre exemplu, măsurarea variabilelor atât cu ajutorul anchetei sociologice cu chestionar standardizat, cât și prin analiza calitativă a datelor, testarea ipotezelor atât prin metode experimentale, cât și prin metode non-experimentale, sau utilizarea metodelor calitative de cercetare empirică pentru a detalia informațiile furnizate printr-un sondaj de opinie (Tashakkori, Teddlie, 1998: 557).

Metodele de cercetare diferă nu numai prin tipul datelor pe care le pot oferi, ci și prin vulnerabilitatea lor la diferite tipuri de erori. Abordarea metodelor mixte poate fi considerată o strategie pentru eliminarea sau cel puțin reducerea gradului de vulnerabilitate la eroare a ambelor tipuri de metode. În ce măsură această paradigmă reprezintă o noutate, rămâne de văzut. Promotorii săi recunosc că metodele implicate de noua abordare sunt, în general, metodele utilizate în cercetarea contemporană în științele socio-umane. În acest sens, metodele mixte nu sunt o noutate (Tashakkori, Teddlie, 1998: 578). Ceea ce este nou este designul unei sinteze sistematice a celor două modele diferite de cercetare (cantitativ și calitativ) cu scopul de a crește nivelul cunoașterii în științele sociale. A spune că metodele analizei statistice și cele ale analizei calitative a unui studiu de caz sunt complementare, nu este ceva nou. Cum nu este nou faptul că asocierile și corelațiile statistice pot sugera adesea noi direcții pentru cercetarea calitativă. Testarea ipotezelor prin metode



de analiză cantitativă nu excludea nici până acum utilizarea în paralel sau ulterior a unor metode calitative de cercetare pentru a întări sau detalia concluziile. După cum susțin chiar promotorii „noii paradigme”, încă din 1970 cercetarea multimetodă sau cu ajutorul metodelor mixte era utilizată sub denumirea de triangulație (Tashakkori, Teddlie, 1998: 579)

### **„Războiul” paradigmatic în evaluarea de programe**

Domeniul evaluării programelor preia această falsă opoziție. Paradigmele dominante în metodologia evaluării de programe a anilor '70-'80 sunt cantitativ *versus* calitativ. Începând cu deceniul nouă, această luptă pierde teren (Shadish Jr, Cook și Leviton, 1991).

Natura specifică a investigațiilor calitative derivă din deschiderea acestora, din legătura strânsă a evaluatorului cu programul, din utilizarea observației și mai ales a interviului nestructurat care comunică respect respondenților prin transformarea opiniilor proprii (exprimate în propriile lor cuvinte) într-o sursă importantă de date pentru evaluare (Patton, 2002). Metodele cantitative implică analiza statistică a unor date obiective, de regulă cifre. Acestea sunt obținute prin numărarea beneficiarilor unui program, sau prin analiza secundară a unor date. Metodele calitative utilizează informațiile obținute în urma unor discuții, în urma unor observații participative sau non-participative care sunt analizate și organizate tematic ulterior, urmând a fi raportate într-un stil narativ. Metodele cantitative sunt utilizate pentru a insera diverse opinii și experiențe în categorii predeterminate, pentru a ajunge la rezultate semnificative din punct de vedere statistic și generalizabile. Cu ajutorul metodelor calitative pot fi studiate în profunzime diverse probleme ale unui program. Ele generează date detaliate, de multe ori în propriile cuvinte ale participanților dintr-un anumit program și nu există metode cantitative adecvate pentru a descrie comportamentul variabilelor investigate. Studiile metodologice orientate spre cantitativ, apreciază metodologia calitativă ca având prea puțin impact asupra rezultatelor cercetării, și că este utilă doar în fazele incipiente, exploratorii ale unei cercetări. Din această perspectivă, metodele calitative de cercetare sunt necesare pentru a produce ceea ce numim de obicei familiarizarea cu subiectul investigației, pregătind astfel terenul pentru cercetarea cantitativă. Aceasta presupune faptul că validitatea cercetării este dată în științele sociale exclusiv de datele experimentale, de statisticile oficiale și de eșantionarea aleatorie.

Criticii metodelor cantitative susțin că metodologia cantitativă nu este singurul mod în care poate fi demonstrată validitatea rezultatelor unei cercetări (Silverman, 2001: 32). Experimentele,

statisticile oficiale și sondajele de opinie pot fi inadecvate pentru cercetarea anumitor probleme din științele sociale. Aceștia acceptă faptul că în anumite circumstanțe metodele cantitative pot aduce informații noi cercetătorilor, dar, în același timp, pot lăsa în umbră anumite aspecte esențiale.

Inițial, evaluarea programelor a fost dominată de paradigma naturalistă a metodologiei ipotetico-deductive care pune accentul pe cantitativ, pe designul experimental și pe analiza statistică. În 1995, la Conferința Internațională de Evaluare din Vancouver William Shadish Jr, Thomas D. Cook și Laura C. Leviton anunță victoria paradigmei calitative (Patton, 1997: 266). Thomas D. Cook și Donald T. Campbell militează în acest sens încă din 1979 în *Quasi-experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings*. Totuși, validitatea metodelor experimentale și a metodelor cantitative utilizate în mod adecvat nu a fost contrazisă. Acum însă, metodele calitative și-au câștigat drepturi egale celor cantitative. În 1991, Președintele Asociației Americane pentru Evaluare, Lee Sechrest, pune preferința pentru metodele calitative pe seama simplității acestora comparativ cu metodele cantitative mult mai dificil de abordat. Totuși, Sechrest recunoaște necesitatea metodelor calitative, însă doar în combinație cu cele cantitative.

Paradigma metodologică alternativă (calitativă) își are originile în antropologie, în sociologia calitativă și în fenomenologie. Doctrinar, această paradigmă a fost plasată sub girul *Verstehen*-ului. Principalul motiv îl reprezintă faptul că “oamenii au scopuri și emoții, își fac planuri, construiesc culturi și susțin anumite valori, iar comportamentul lor este influențat de aceste valori, planuri și scopuri” (Patton, 1997: 271).

Tradiția *Verstehen* pune accent pe capacitatea umană de a cunoaște și înțelege alteritatea prin introspecție empatică și prin reflecții având la bază descrieri detaliate rezultate din observația directă, interviuri nestandardizate și studii de caz.

Paradigma alternativă cantitativului/experimentalului acordă o atenție crescută semnificației comportamentului uman, contextului interacțiunii sociale și legăturii dintre stările subiective și comportament.

În domeniul evaluării paradigma alternativă câștigă din ce în ce mai mulți adepți. Unul dintre cei dintâi care se face auzit este Robert Stake.

## **Analiza cantitativă a documentelor**

Datele culese trebuie să aibă o legătură directă cu proiectul sau programul care urmează a fi analizat. Informația necesară poate fi adunată în mai multe moduri. Un prim pas îl poate constitui revizuirea unor cercetări sau studii realizate anterior.

În cazul evaluării unui program pot exista cercetări anterioare care să furnizeze informații legate de programe similare, activități cotidiene și diverse caracteristici ale unui anumit grup de persoane. Alteori nu există asemenea informații. În acest din urmă caz se va apela la alte metode de colectare a datelor consecutiv operațiunilor preliminare de analiză a situației.

Uneori evaluările anterioare pot fi utilizate ca surse importante de date. Uneori, pentru comparația dintre prezent și trecut se va recurge la memoria persoanelor implicate sau afectate de diverse intervenții sociale. Un caz particular îl constituie problematica schimbării instituționale. Pentru aprecierea schimbării instituționale se vor căuta indicatori utilizați în anii precedenți privind modul de acțiune al instituțiilor. Este dificil de definit în avans obiectul investigațiilor. Aceasta presupune de obicei studiul unor documente mai vechi sau discuții cu diferite persoane care pot duce la identificarea schimbărilor și a elementelor constante.

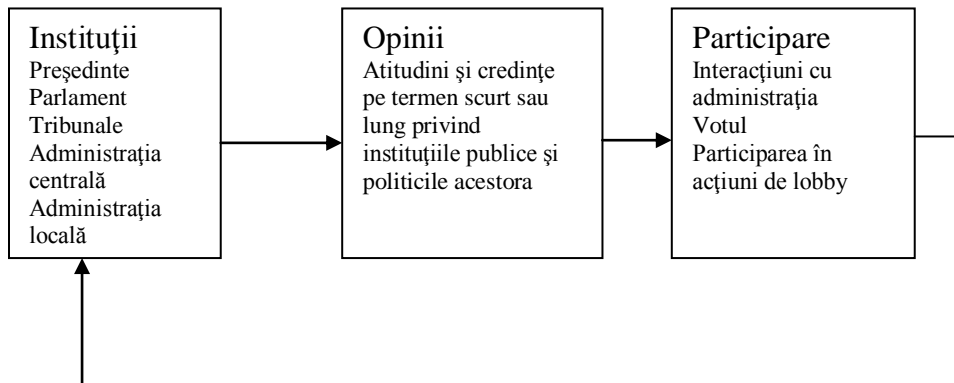
O sursă de date necesare pentru realizarea unui studiu de evaluare este cercetarea arhivelor, a datelor provenite din recensăminte și a celorlalte date statistice existente. Este necesară colectarea unui set de principal de date cantitative care să se refere la calitatea vieții, nivelul veniturilor, al cheltuielilor etc. la nivel de comunitate. Aceasta mai ales când sunt studiate diferite comunități pentru a asigura comparabilitatea tematică între acestea. Alături de datele obținute prin cercetarea cărților și a articolelor publicate, o atenție deosebită ar trebui acordată informațiilor oferite de lucrările de la diverse conferințe, de rapoartele tehnice realizate în urma anumitor proiecte, intervenții sau cercetări. Este extrem de important ca rezultatul analizei documentelor să includă referiri la toate studiile empirice realizate, cu scopul unei abordări comparative privind domeniul, metodele și validitatea evaluării. Analiza documentelor va furniza informații referitoare la probleme și variabile sociale relevante pentru proiectul sau programul respectiv care este în curs de implementare sau în fază de proiectare. Însă, din moment ce fiecare proiect și program este unic, trebuie adunate informații suplimentare despre situația concretă. Pentru fiecare program evaluat vor fi necesare date legate de variabile precum: participarea anterioară sau implicarea prezentă în programe similare, stilul de viață, angajarea, atitudinile, valorile sociale și credințele care caracterizează comunitățile, organizarea socială a acestora, dinamica populației, coordonatele demografice ale comunității și regiunii.

Analiza cantitativă a documentelor are avantajul de a fi mai puțin costisitoare în termeni de timp și alte resurse decât sondajele de opinie, dar potențialul de eroare este mai ridicat. Prin utilizarea bazelor de date existente, analistul poate formula modele despre performanța unui program, impactul social potențial la nivelul grupurilor și al comunităților, etc. Informația care contrazice modelul construit, determină revizuirea acestuia, mai ales dacă datele care nu se potrivesc modelului sunt considerate relevante. Analiza documentelor este preferată ca metodă primară de culegere a datelor pentru evaluare. Aceasta datorită virtuților sale privind economia de resurse. Totuși ea este de obicei utilizată împreună cu alte metode, atât cu scopul completării informației, cât și cu scopul examinării validității datelor.

### **Ancheta sociologică și sondajul de opinie**

Conjunția copulativă „și” din „Ancheta sociologică și sondajul de opinie” (Rotariu și Iluț, 1997, 2001) atrage atenția asupra unor deosebiri între ancheta sociologică și sondajul de opinie, chiar dacă anumiți cercetători tind să pună semnul egalității, echivalenței și chiar al identității între cele două noțiuni. Diferențele între o anchetă sociologică și un sondaj de opinie sunt ilustrate cât se poate de clar în cartea profesorilor Traian Rotariu și Petru Iluț (*Ancheta sociologică și sondajul de opinie: teorie și practică*). Se remarcă astfel existența a cel puțin șapte note distinctive între cele două forme de cercetare:

1. O primă caracteristică specifică a *sondajului de opinie* spre deosebire de *ancheta sociologică* se detașează din semnificația termenului la nivel semantic. *Sondajele de opinie* au în centru pe de o parte *sondajul*, iar pe de altă parte *opinia*. Termenul *sondaj* este sinonim cu sintagma *cercetare selectivă*, iar sensul să se poate reduce în mod strict la operația de selectare a indivizilor care urmează a fi chestionați (Rotariu și Iluț, 2001: 52). Aspect prin excelență subiectiv al realității sociale, prin opinie se înțelege o stare sau o predispoziție mentală față de un anumit referent (Șandor, 2005: 58). Opinia are la bază diverse credințe, valori, atitudini, sentimente și aprecieri personale ale celor care o exprimă. De multe ori, *sondajul de opinie* este utilizat intersanjabil cu sintagma *sondaj de opinie publică*. Dan Șandor prezintă un model al formării și manifestării opiniilor în sfera publică, și mai concret în sistemul administrativ și politic (Șandor, 2005: 59):



**Figura 1.** Nivelul de manifestare al opiniilor în sistemul administrativ și politic. (Sursa: Sorin Dan Șandor, (2004), *Analiză și cercetare*, Cluj-Napoca: Accent, p.59, adaptare după Robert G. Lehnen, *American Institutions, Political Opinion & Public Policy*, Dryden Press, 1976, p. 32)

Detaliind noțiunea de opinie publică, sunt subliniate trei aspecte fundamentale: intensitatea opiniei, importanța subiectului, și stabilitatea opiniilor (Șandor, 2005: 59). Aceste elemente dau măsura în care opinia publică este relevantă. Opinia publică este însă considerată complexă și greu de definit operațional (Rotariu și Iluț, 2001: 52).

2. O altă caracteristică specifică a sondajului de opinie în comparație cu ancheta sociologică este specificul problemelor cercetate. În cazul sondajului de opinie publică, problemele sau temele abordate au un caracter de interes general (opțiuni politice, atitudini față de probleme instituționale, etc.), pe când ancheta sociologică poate fi centrată pe probleme care preocupă un grup mai restrâns (e.g. beneficiarii unui program sau proiect, o anumită categorie ocupațională, etc). Din acest motiv, în evaluarea de programe vom vorbi mai degrabă de anchetă sociologică decât de sondaj de opinie.
3. Sondajul de opinie este o subspecie a anchetei sociologice, care se remarcă printr-un puternic caracter descriptiv. De cele mai multe ori, sondajele de opinie nu stau la baza unor cercetări explicative.
4. Spre deosebire de anchetă, sondajul de opinie necesită, de regulă, un timp mai scurt de desfășurare. Întrebările din chestionarele folosite sunt de cele mai multe ori clar structurate și relativ simple. Eșantioanele selectate asigură o reprezentativitate rezonabilă pentru evaluările cu caracter general urmărite. Ancheta sociologică, dimpotrivă, necesită un timp mai îndelungat de

organizare și desfășurare, întrebările din cadrul chestionarului specific anchetei pot fi structurate, semistructurate și chiar nestructurate, iar eșantionarea se face după proceduri mai complexe.

5. Rezultatele sondajului sunt prezentate într-o formă ușor accesibilă.

Ancheta sociologică are următoarele caracteristici (Hyman, 1973): presupune un număr mare de cazuri, selectarea acestora trebuie făcută după criterii riguroase de eșantionare; datele trebuie colectate în situații normale, cât mai apropiate de viața de zi cu zi; colectarea se face în conformitate cu proceduri standardizate iar datele sunt într-o formă măsurabilă cantitativ, cea mai simplă fiind prezența sau absența unui atribut.

În evaluarea de proiecte și programe pentru administrația publică cel mai adesea este utilizată ancheta sociologică. Aceasta poate avea ca populație statistică cetățenii-clienți ai unei anumite instituții (administrația financiară, poliția, cu sistemul educațional, etc.), beneficiarii unui program sau proiect. Populația statistică poate consta și în membrii unei unități administrativ-teritoriale sau ai unui grup dintr-o anumită comunitate, țintă a unor intervenții susținute din bani publici.

Toate acestea de mai sus sunt mai mult problematice din care pot fi puse întrebări. Putem pune întrebarea într-un mod apropiat de formularea propusă sau pentru fiecare dintre ele putem formula mai multe întrebări, astfel încât să înțelegem mai bine fenomenul.

Dacă prin analiza documentelor este încurajată utilizarea datelor deja existente, din motive de economie și eficiență, analiza va evidenția de cele mai multe ori carențe în datele avute la dispoziție ca o consecință a unor studii anterioare. Datele obținute prin sondajul de opinie aplicat în cadrul studiului de impact trebuie interpretate prin prisma și în contextul datelor regăsite în arhive, datelor provenite din recensăminte și al celorlalte date statistice existente.

Scopul unui astfel de sondaj ar fi :

1. să verifice valabilitatea datelor obținute inițial, pe un eșantion mai larg și mai reprezentativ
2. adresarea unor întrebări în legătură cu probleme care nu au fost abordate anterior

Astfel se obțin date predominant cantitative (legate de nivelul de angajare a forței de muncă, sursele de venit).

Dacă se utilizează sondajul de opinie, trebuie avute în vedere următoarele elemente:

- utilizarea întrebărilor potrivite
- construcția eșantionului
- alegerea celor mai relevante tehnici de analiză a datelor

Întrebările ar trebui să se concentreze pe problemele sociale cu care are legatură proiectul. Trebuie să existe o legatură directă între variabilele cu ajutorul cărora se măsoară impactul și întrebările chestionarului. Numărul și conținutul întrebărilor trebuie să se plieze pe importanța relativă a variabilelor. Accentul trebuie pus pe claritatea formulării întrebărilor. Încă din această etapă, o importanță semnificativă o are influența variabilelor externe. Validitatea concluziilor depinde de măsura în care poate fi anticipată și controlată influența acestora. Claritatea și relevanța întrebărilor, precum și ordinea în care întrebările sunt prezentate poate avea un impact semnificativ asupra validității analizei. Problema variabilelor externe și a oportunității întrebărilor poate fi rezolvată prin pre-testarea instrumentului. În acest context, unii cercetători vorbesc despre procesul de clarificare sau de curățare a instrumentului. Înainte de a începe construcția unui chestionar în vederea utilizării lui pentru evaluarea impactului social al unui proiect sau program, specialistul în științe sociale trebuie să țină cont de două realități: realizarea unor cercetări noi presupun, de regulă mult timp, și în al doilea rând, este recomandabilă utilizarea cercetărilor anterioare. Studiile cantitative trebuie corelate cu tehnicile inductive de analiză a informației existente, cu analiza informației calitative și cu observația.

### **Analiza statistică a informației cantitative**

Nivelul de măsură a caracteristicilor utilizat ( nominal, ordinal, interval sau raport ) va determina tipul instrumentelor utilizate pentru măsurarea variabilelor. Pentru că marea parte a caracteristicilor măsurate în științele sociale sunt nominale, sunt utilizate, de obicei, metode de analiză statistică elementare referitoare la asociere și semnificație. Și pentru evaluarea impactului social (EIS) metodele descriptive predomină, în defavoarea celor inferențiale. Unde este posibilă aplicarea unui chestionar, se poate recurge la metode de analiză statistică mai sofisticate.

Anumite informații de natură cantitativă vorbesc de la sine. Este cazul în care un grup de participanți într-un anumit proiect obțin o creștere semnificativă a veniturilor în comparație cu un grup de control comparabil. În alte cazuri, pentru a ajunge la concluzii pertinente este necesară o analiză statistică sofisticată. Teoretic limitele de încredere între care pot fi păstrate prin analiza statistică ar trebui să arate cât sunt de pertinente rezultatele. La nivel practic erorile sistematice nedetectate la

nivelul datelor pot depăși cu mult incertitudinile luate în calcul. Rezultatele vor mima riguirea științifică, fără a o atinge. Totuși, tehnicile pur calitative pot avea un grad ridicat de subiectivitate. O comparație între tehnicile calitative și cantitative este adesea necesară. La fel cum pot ajuta la explicarea rezultatelor, inconsistențele evidențiate prin triangulația rezultatelor generate prin diferite metode de analiză pot ajuta și la identificarea erorilor sistematice și a unor false interpretări care altfel ar trece neobservate.

Acolo unde potențialul pentru erori sistematice este ridicat, metodele cantitative care presupun analize statistice sofisticate pot avea un raport cost-eficiență mai scăzut, iar în final să fie mai puțin relevante decât o combinație a unor metode cantitative și calitative mult mai simple. Pentru a determina cât de mare și cât de semnificativ este impactul unui proiect, cel mai important lucru este formularea întrebărilor semnificative, implicarea persoanelor potrivite, inclusiv a evaluatorilor potriviți.

### **Paradigma calitativă**

Selectarea unei metodologii pentru evaluarea unui proiect sau a unui program își pune amprenta asupra întregului proces de evaluare. De cele mai multe ori, selecția se făcea din rândul metodelor cantitative. Recent cercetătorii metodelor de evaluare au observat anumite limitări ale tehnicilor cantitative privind răspunsul care trebuia dat anumitor întrebări de evaluare. În acest referat voi sublinia anumite diferențe existente între metodele cantitative și calitative de cercetare utilizate în procesul de evaluare. Tendința actuală este de a combina cele două abordări metodologice. Metodele calitative de colectare a datelor la care mă refer cu predilecție sunt: interviurile individuale, observația participativă și analiza documentelor. Toate acestea participă uneori la construcția unui studiu de caz.

### **Utilizarea metodelor calitative în evaluarea de programe**

Prin utilizarea metodelor calitative în evaluarea de programe, se obțin o serie de descrieri ale organizării și funcționării programului, ale experiențelor pe care le au cei implicați în program. Scopul acestor descrieri este oferirea unei imagini despre programul respectiv. Prin utilizarea metodelor calitative se încearcă găsirea unui răspuns la următoarele tipuri de întrebări:

1. Cum funcționează programul?



2. Care este perspective participanților în programul respective? Cât sunt ei de mulțumiți cu desfășurarea sau cu rezultatele programului? Care este rolul fiecărui actor implicat? Care sunt principalele nemulțumiri și care sunt cauzele acestora?
3. Cum s-au desfășurat anumite activități ale programului?

Se urmărește descrierea tuturor aspectelor care pot fi relevante pentru înțelegerea unui program.

Din totalitatea informațiilor colectate prin interviuri, studii de caz, observații de teren, vor fi ulterior selectate pentru raportul de evaluare acele informații care oferă un răspuns pentru întrebările evaluării.

## **Observația**

Observația este o metodă cu multiple avantaje în evaluarea de proiecte. Caracterul său non-invaziv este esențial în obținerea unor informații nedistorsionate, spre deosebire de cele obținute prin interviu sau prin sondajul de opinie unde efectul de dezirabilitate socială este mai pregnant.

Evaluatorul poate realiza observația și poate beneficia de informațiile culese prin această metodă în cursul participării în implementarea unui proiect, cu ocazia întâlnirilor și interacțiunilor ocazionate de derularea proiectului. Datele astfel obținute trebuie notate imediat, înregistrările fiind indicat să fie făcute într-un jurnal de observație care urmează a fi analizat ulterior. Acest tip de date pot fi extrem de utile în evaluările de proces. De asemenea, evaluatorul poate colecta o serie de date prin analiza activităților specifice unui program. În cursul interacțiunilor cotidiene, un număr de detalii aparent ne semnificative se pot dovedi ulterior ca fiind esențiale. Ele pot atrage atenția evaluatorului asupra unor aspecte care urmează a fi analizate formal ulterior. De exemplu, dacă în cazul evaluării activității unui centru de zi pentru copii proveniți din familii defavorizate, evaluatorul observă materialele didactice care se presupune că sunt utilizate zilnic în stare perfectă (neatinse, neuzate) își poate pune întrebări în legătură cu utilizarea efectivă a materialelor în timpul activităților zilnice. Dacă, în aceeași situație, evaluatorul observă o atitudine de mirare a copiilor care intră în

sala de mese la vederea fructelor și a fețelor de masă, evaluatorul poate investiga ulterior condițiile în care copii iau masa de obicei, precum și dacă sunt hrăniți corespunzător.

În evaluarea programelor observația nu este folosită la adevărata sa valoare. O primă cauză este explicarea problemelor prin cauze sociale sau economice (de genul: sărăcia este datorată situației economice generale, salariilor mici, educației reduse, provenienței dintr-o familie cu mijloace reduse, etc.). În anumite cazuri astfel de explicații nu sunt suficiente, comportamentul putând fi cauza reală, iar pentru studiul comportamentelor observația este cea mai bună metodă.

O a doua cauză este costul în timp și forță de muncă pentru a face suficiente observații referitoare la un grup mare de oameni sau la o comunitate. Cercetările efectuate pe astfel de teme durează perioade mari de timp, exact ceea ce lipsește de obicei într-o evaluare. Ca să dăm un exemplu, cercetarea unui clasic al observației, William Foot Whyte, *Street Corner Society: The Social Structure of an Italian Slum* (1943) a durat 5 ani!

### **Interviul individual**

Interviul individual este cel mai adesea utilizat în evaluarea unor programe de mici dimensiuni, când sunt implicați un număr relativ restrâns de indivizi-cheie în implementarea unui program. Când utilizează acest tip de interviu, evaluatorul urmărește fie clarificarea modului de funcționare a programului, fie determinarea unor soluții pentru realizarea de schimbări în modul de funcționare (Chen, 2005: 79). Interviul individual este o încercare de a obține informații pentru evaluarea unui program prin intermediul unor întrebări și răspunsuri din cadrul unor convorbiri între evaluator și participanții într-un anumit program.

La baza interviului, fie că este individual, fie că este de grup, stă un ghid de interviu care precizează mai mult sau mai puțin exact întrebările care urmează a fi utilizate în cursul interviului. Spre exemplu, pentru evaluarea unui program al cărui obiect îl constituie un Centru de Zi pentru educarea copiilor preșcolari proveniți din familii defavorizate, putem recurge la un interviu semi-structurat. Interlocutorii vor fi părinții copiilor-beneficiari direcți ai programului. În acest caz, putem utiliza următorul ghid de interviu:

Ghid de interviu utilizat în evaluare:

--

Ghid de interviu pentru evaluarea Centrului de Zi pentru educarea copiilor preșcolari proveniți din familii defavorizate

Vârsta interlocutorului \_\_\_\_\_

Sexul interlocutorului \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

Bună ziua, numele meu este \_\_\_\_\_.

Scopul acestui interviu este să aflăm părerea dumneavoastră despre acest CZ unde vă aduceți zilnic copilul. Sunt interesat în special de problemele pe care le-ați întâmpinat și de recomandările pe care le aveți.

Dacă sunteți de acord, voi înregistra această convorbire, pentru a putea evita orice denaturare a conversației noastre. Tot ce vom vorbi aici rămâne confidențial, doar un rezumat al părerilor tuturor persoanelor implicate în program, fără referință la numele acestora, va fi făcut public.

Pentru început vă rog să ne spuneți dacă **aveți vreun copil care frecventează centrul de zi** și dacă da, **cum a fost ales copilul dvs. pentru programul Centrului de Zi?** (Notă: în funcție de răspuns se pot adresa alte întrebări pentru clarificare).

**Aveți cunoștință să fi existat probleme în selecția participanților în program?** (Notă: dacă da, se continuă cu întrebări cum ar fi: Care au fost acestea?, Știți de ce au apărut?, Cum au fost rezolvate? Sau Ce sugestii aveți pentru rezolvarea unor astfel de probleme?).

**Cât de mulțumit sunteți de serviciile oferite?** (Notă: se poate continua cerând detalii despre serviciile la care se referă, și poate fi utilizată o scală de la 1 la 10 pentru evaluarea fiecărui serviciu).

**Care este programul zilnic al copiilor?** (Notă: după ce se primește răspunsul se poate continua cu întrebări cum ar fi: Cum ați aprecia prestația educatorilor?, Cum apreciați comportamentul personalului auxiliar?).

**Cum colaborați cu personalul angajat al Centrului de Zi?** (Notă: se vor cere detalii și explicații; se poate continua seria întrebărilor cu: Ați participat la ședințele cu părinții? Cât de des? Dar la serbări? Ce alte activități implică participarea dumneavoastră?).

*Ce credeți că nu este bun în programul centrului de zi? Notă: se vor cere detalii și explicații; se poate continua cu întrebarea Care sunt soluțiile pe care le propuneți pentru eventualele probleme?*

*Care ar fi elementele pozitive ale acestui program? De ce credeți acest lucru? (Notă: se va insista pe explicarea motivelor pentru care acestea au fost menționate).*

*Dacă ați mai avea un copil între 3 și 6 ani l-ați înscrie la Centrul de Zi?*

*Ce părere aveți despre întregul program? (Notă: se va insista pe aspectele care nu au apărut mai devreme în discuție).*

*Ce alte lucruri ar merita știute despre program? (Notă: se vor cere detalii și explicații).*

### **Focus grupul (FG)**

FG este un interviu structurat aplicat asupra unui grup special constituit cu ocazia interviului. Se folosește mult în domeniul marketingului, în care se urmărește aflarea opiniilor despre anumite produse sau servicii și pentru a completa anumite cercetări sociologice (pentru triangulare). O variantă este cea în care sunt convocați experți (metoda Delphi), în care se urmărește ajungerea la o soluție sau la evaluarea unor situații.

Principalul scop al FG este surprinderea cât mai detaliată a atitudinilor, credințelor, sentimentelor, experiențelor și reacțiilor respondenților într-o manieră mai puțin specifică celorlalte metode calitative de cercetare fie că este vorba de observație, interviu individual sau studiu de caz). Particularitatea FG este interacțiunea.

În comparație cu interviul individual, care intenționează cunoașterea atitudinilor individuale, FG agregă o multitudine de perspective și procese emoționale într-un context de grup.

Față de observație, FG poate furniza o cantitate mai mare de informații într-o perioadă mai scurtă de timp, economisind astfel resurse (timp, bani, personal). În timp ce în cadrul observației cercetătorul așteaptă ca lucrurile să se întâmple, în cadrul FG el conduce direcția investigației în sensul dorit, prestabilit prin ghidul de FG. În acest sens, FG nu este un eveniment spontan, ci organizat.

FG poate fi utilizat în etapele preliminare sau exploratorii ale unei evaluări, în timpul acesteia, pentru a valida opiniile obținute în interviurile individuale, și informațiile provenite din studiul documentelor sau ulterior implementării unui program pentru a evalua impactul sau pentru a

da noi direcții de evaluare. FG poate fi utilizat ca metodă de evaluare de preferință în combinație cu alte metode de cercetare pentru verificarea validității evaluării.

Organizarea interviurilor FG necesită mai multe resurse și o mai bună planificare decât celelalte tipuri de interviu. Selectarea participanților, pregătirea și adunarea lor în locuri dotate cu toate dispozitivele tehnice necesare ia de obicei mult timp.

Numărul recomandat de persoane participante la FG este de obicei între șase și zece (MacIntosh, 1981), însă anumiți cercetători utilizează până la 15 persoane (Goss, 1996), pe când alții se opresc la patru (Kitzinger, 1995). Numărul grupurilor variază deasemenea, mergându-se de la câte o întâlnire cu cele câteva grupuri formate, (Burgess 1996), la mai multe întâlniri cu un singur grup până la mai multe întâlniri cu mai multe grupuri.

FG durează de obicei între o oră și două ore.

Sunt preferate locațiile neutre pentru a evita orice tip de dezirabilitate și asocierile cu influențele pozitive și negative pe care le-ar putea genera un anumit context. Dealtfel, FG utilizate pentru evaluarea unui program pot fi organizate într-o varietate de locuri: săli închiriate, săli de ședință (în care, eventual, subiecții ca grup pre-determinat se întâlnesc și cu alte ocazii, în timpul implementării programului)etc.

Selecția participanților pentru FG nu este nici ea un proces simplu. Dacă un grup e prea eterogen, sub aspectul genului sau al categoriei sociale sau ocupaționale, diferențele dintre participanți pot avea un impact considerabil asupra contribuțiilor acestora în cadrul FG. Deasemenea, dacă un grup e omogen din perspectiva anumitor caracteristici, diverse opinii sau experiențe ar putea fi omise. (Morgan 1988).

Odată ce profilul participanților a fost stabilit, următoarea provocare e reprezentată de localizarea lor. Recrutarea participanților poate necesita timp, mai ales dacă tema în discuție nu prezintă beneficii imediate sau nu este într-un alt fel atractivă pentru participanți. Acesta nu este însă cazul în evaluarea de programe, mai ales atunci când prin FG se testează satisfacția beneficiarilor față de un anumit program, sau în cazurile în care, programele sunt susținute de către anumiți finanțatori, iar actorii implicați și-au asumat obligația transparenței.

Odată ce întâlnirea a fost stabilită, rolul moderatorului devine esențial. El oferă informații și explicații clare în legătură cu scopul întâlnirii, îi ajută pe participanți să se simtă în largul lor și înlesnește interacțiunea dintre ei. În timpul întâlnirii moderatorul trebuie să anime dezbaterile prin întrebări deschise, prin provocarea participanților la a-și exprima opiniile. Rolul moderatorului se

referă și la concentrarea continuă a atenției participanților asupra subiectului. De asemenea, moderatorul trebuie să asigure fiecărui participant șansa de a interveni și în același timp, moderatorii trebuie să evite manifestarea propriilor opinii (Kreuger 1988), pentru a nu influența anumiți participanți.

Moderatorul trebuie să posede calități deosebite de comunicare interpersonală, să fie un bun ascultător neprejudiciat și adaptabil. Astfel va fi încurajat un dialog deschis, interactiv, eficient.

Nivelul controlului impus de moderatorii depinde de tipul proiectului, de tipul și scopul evaluării. Dacă sunt implicați doi sau mai mulți moderatorii trebuie să existe un acord prealabil în legătură cu aportul fiecăruia. E recomandabil ca unul dintre moderatorii să supervizeze interacțiunea grupului, iar celalalt să ia notițe în legătură cu aspecte ale discuției care nu pot fi înregistrate, precum și cu opiniile sau reacțiile care trebuie clarificate ulterior.

În evaluarea de programe, metoda poate fi folosită în următoarele scopuri:

1. Să înțelegem de ce a apărut o anumită problemă în mediul din care sunt selectați participanții și în ce măsură programul respectiv o acoperă;
2. Pentru identificarea nevoilor recunoscute, dar și a celor latente și a satisfacției față de modul în care programul răspunde la așteptările lor;
3. Găsirea unor posibile soluții pentru eventualele probleme ale programului;
4. Pentru a afla posibilele reacții față de anumite soluții propuse de diferiții actorii implicați în program;
5. Aflarea atitudinilor față de anumite instituții sau programe sau a încrederii în acestea.

În evaluarea unui program, pot fi utilizate mai multe focus grupuri, rezultatele fiind ulterior corelate. Este chiar recomandabil ca în momentul în care avem de a face cu grupuri eterogene pe care vrem să le studiem, să construim mai multe focus grupuri. Este bine să evităm să reunim în același grup șefii și subordonații, persoane cu mai multă educație și persoane mai slab educate, etc. pentru că diferă modul în care se pun problemele, există sentimente de teamă sau respect care pot împiedica prezentarea unor puncte de vedere. De asemenea, populația studiată poate fi împărțită și pe fațete ale problemei studiate. De exemplu, dacă dorim să vorbim despre educația contraceptivă în rândul tineretului ar fi bine să vorbim separat cu băieții și fetele.

Metodele de colectare a informației cel mai des întâlnite în cazul evaluării programelor, precum și tipul de informații obținute pot fi descrise astfel:

**Tablul 1.** Metode de colectare a informației

Surse de date	Descriere	Informații obținute
Arhive: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recensământ</li> <li>- Indicatori statistici</li> <li>- Baze de date ale instituțiilor</li> <li>- Alte cercetări</li> </ul>	Date deja existente aflate în arhivele instituțiilor publice sau private	Date cantitative care ne ajută să aflăm care este starea actuală de fapt; pot apărea și indicații ale unor anumite nevoi
Comunicare non-interactivă: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sondaje de opinie</li> <li>- Surse cheie</li> <li>- Tehnica incidentului critic</li> <li>- Grup Delphi</li> </ul>	Aceste tehnici utilizează forme sau protocoale structurate, o varietate de scale și de modalități de răspuns	Date calitative: valori, percepții, opinii, observații, judecăți de valoare
Comunicare interactivă: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forumuri cetățenești</li> <li>- Tehnica grupului nominal</li> <li>- Focus grupuri</li> </ul>	Aceste tehnici presupun un număr mai mic sau mai mare de persoane implicate în diferite grade de interacțiune	Date în principal calitative: opinii, judecăți ca expert; percepții și perspective de grup, valori și importanță a nevoilor; Consens asupra scopurilor sau acțiunilor; Informație asupra cauzelor; Decizii asupra priorităților

Sursa : Adaptare după Belle Ruth Witkin, James W. Altschuld, (1995) *Planning and Conducting Needs Assessments. A Practical Guide*, Sage Publications, p. 48 în Șandor, Sorin Dan (2005) *Analiză și cercetare*, Cluj-Napoca, Accent, p.54

În practică se folosesc cel mai des sondajele de opinie în rândul beneficiarilor, acestea fiind percepute ca fiind mai profesionale și mai ușor de administrat. Din păcate instrumentul folosit, chestionarul, este lipsit de finețe și rezultatele obținute nu sunt întotdeauna cele mai bune. De asemenea, este greu să surprinzi nevoile latente (care nu au fost conștientizate încă) printr-un sondaj.

De aceea este preferabil ca în limita timpului, a banilor și a personalului pe care le avem la dispoziție să încercăm să îmbinăm cât mai bine cât mai multe dintre metodele menționate mai sus.

### **Analiza documentelor**

Analiza documentelor este sursa de informații cel mai adesea exploatată de către evaluatori mai ales din motive de economie de resurse: timp, bani, personal. În cadrul procesului de evaluare, analiza documentelor se poate referi la analiza rapoartelor, evidentelor contabile și nu numai, a planurilor anuale, a tuturor detaliilor legate de un anumit proiect sau program. Proveniența documentelor poate fi diversă: organizația finanțatoare, implementatoare, contractantă sau subcontractantă.

Marele avantaj este faptul că datele sunt deja adunate, nu mai este necesară organizarea unui sondaj de opinie, sau a altor metode de colectare a datelor.

Una dintre problemele care apar în cazul utilizării metode de analiză a documentelor este faptul că ele nu conțin întotdeauna totalitatea informațiilor necesare legate de rezultatele unui proiect sau program. Tocmai de aceea, în cadrul unui proces de evaluare, este necesară utilizarea mai multor metode de colectare a datelor. Informațiile obținute din analiza de documente pot fi completate prin utilizarea interviului, observației și chiar a chestionarului acolo unde este necesar.

Documentele unui program trebuie privite critic, din punctul de vedere al informației conținute. O atenție deosebită trebuie acordată atât cantității informației, cât și calității acesteia. Harry P. Hatry oferă o clasificare a principalelor probleme care pot apărea în procesul de analiză a documentelor și a metodelor de ameliorare a acestora (Tabelul 7).

**Tabelul 2.** Clasificarea principalelor probleme care pot apărea în procesul de analiză a documentelor și a modalităților de ameliorare a acestora

	<b>Problema</b>	<b>Modalități de ameliorare</b>
<b>1.</b>	<b>Date lipsă sau incomplete</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cercetarea documentației conexe</li><li>• Interviewarea personalului implicat în program pentru acoperirea a cât mai multe lipsuri.</li><li>• Reevaluarea obiectivelor și intențiilor evaluării (eventuala modificare sau anulare a unora dintre ele)</li><li>• Excluderea datelor lipsă sau estimarea cât mai exactă a valorilor lipsă</li></ul>



2.	<b>Date disponibile într-o formă extrem de agregată</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cercetarea înregistrării datelor, dacă acestea există și sunt disponibile</li> <li>• Realizarea unor colecții de date noi, originale</li> <li>• Renunțarea la datele detaliate care nu sunt disponibile</li> </ul>
3.	<b>Date care nu sunt comparabile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizarea , acolo unde este posibil, a operațiilor prin care datele pot deveni comparabile</li> <li>• Concentrarea atenției asupra procentelor și mai puțin asupra valorilor absolute.</li> <li>• Renunțarea la aceste date, atunci când problema este insurmontabilă.</li> </ul>

Sursa: Joseph S. Wholey (Editor), Harry P. Hatry (Editor) și Kathryn E. Newcomer (Editor) (2005), *Handbook of Practical Program Evaluation* 2nd Edition, p.398

După colectarea tuturor informațiilor relevante se recurge la clasificarea acestora și stabilirea categoriilor necesare pentru a oferi un răspuns cât mai clar și în același timp comprehensiv pentru întrebările evaluării. De exemplu, una dintre aceste întrebări se poate referi la satisfacția beneficiarilor față de un anumit program. Pentru început se adună toată informația necesară, urmând ca aceasta să fie subdivizată în categorii, modele și teme care o fac mult mai accesibilă, ușor de înțeles și de utilizat. Evaluatorul începe, de obicei prin lectura materialelor adunate (interviuri, studii de caz, observații de pe teren), și prin atașarea de note pe marginea acestora (Wholey, Hatry, Newcomer, 2005).

### **Metode complexe de cercetare**

#### **Studiul de caz**

Studiul de caz este metoda utilizată cu predilecție de Robert Stake. Cazul poate fi orice “sistem delimitat care este interesant. O instituție, un program, o responsabilitate, o colecție sau o populație poate reprezenta cazul” (Stake, după Shadish Jr, Cook, Leviton, 1995: 286). El face o clasificare a caracteristicilor specifice studiilor de caz și identifică următoarele categorii (Stake, după Shadish Jr, Cook, Leviton, 1995: 287):

1. Descrieri care sunt complete, holistice și care implică miriade de variabile care nu sunt foarte clar izolate;

2. Date care se pot aduna, cel puțin în parte, prin observații personale;
3. Un stil de scriere informal, probabil narativ, posibil cu citate ad-literam, ilustrații și chiar aluzii și metafore;
4. Comparațiile sunt mai degrabă implicite decât explicite;
5. Temele și ipotezele pot fi importante, dar ele rămân subordonate pentru înțelegerea cazului.

Metoda studiului de caz este utilizabilă în evaluarea de programe mai ales când sunt îndeplinite următoarele condiții (Shadish Jr, Cook, Leviton, 1995: 320):

1. Evaluatorul optează pentru un spectru larg al analizei, mai degrabă decât pentru fidelitate;
2. Anterior evaluării, sunt cunoscute prea puține probleme și întrebări legate de obiectul evaluării;
3. Evaluarea va fi folosită în principal de cititori care, neavând experiența programului, doresc o informație contextuală extensivă pentru a decide în ce măsură programul acoperă nevoile identificate;
4. Studiile de caz vor fi considerate ca fiind suficient de credibile de către client;
5. Descoperirea este o prioritate mai mare decât confirmarea.

De multe ori, studiul de caz nu este menționat printre metodele clasice de colectare a datelor în cercetările sociale. “Acest lucru se întâmplă datorită faptului că nu avem de a face cu o metodă în sine, ci mai degrabă cu o metodă care folosește la rândul ei alte metode, cum ar fi: analiza documentelor, observația participativă sau non-participativă sau interviul” (Șandor, 2005: 54).

Principalul punct forte al studiului de caz, recunoscut chiar de către criticii lui Stake este facilitarea generalizării naturaliste, mai avantajoasă pentru elaborarea unor teorii și pentru studii exploratorii, decât pentru confirmarea unor teorii sau testarea unor ipoteze (Shadish Jr, Cook, Leviton, 1995: 321).

În funcție de tipul și de scopul evaluării, studiile de caz pot fi exploratorii, explicative și descriptive (Șandor, 2005: 54). Studiile de caz exploratorii sunt cele prin care se investighează o problemă prea puțin cunoscută pentru a fi formulate întrebări și a fi definite probleme premergător evaluării. Cele explicative încearcă identificarea unor relații (de exemplu cauză-efect) care explică fenomenul studiat. Studiile de caz descriptive sunt cele care se raportează la o teorie și încearcă să vadă în ce măsură cazul studiat corespunde respectivei teorii.

În „*How to Use Qualitative Methods in Evaluation*”, Michael Q Patton prezintă un procesul pentru construcția unui studiu de caz care poate fi utilizat pentru evaluarea de programe. Pasul 1 al modelului constă în adunarea tuturor datelor disponibile despre programul pe care dorim să îl analizăm. Aceasta este material primă a studiului de caz. Pasul 2 este organizarea datelor brute adunate la pasul 1, clasificarea lor astfel încât să fie ușor accesibile. Pasul 3 reprezintă descrierea cazului, în stil narativ. Studiul de caz este așadar, o imagine descriptivă a programului care este evaluat, care face accesibilă cititorului informația necesară pentru a înțelege programul respectiv. Informațiile cuprinse în studiul de caz sunt prezentate fie cronologic, fie tematic, uneori fiind posibilă și utilă utilizarea ambelor criterii. Studiul de caz prezintă o imagine comprehensivă, holistică a programului (Patton,1987: 149).

Fie că trebuie evaluat un program având ca obiect înființarea unui centru de zi, fie că evaluăm un proiect prin care s-a înființat un muzeu, sau unul privind ordinea și curățenia publică, metodele de cercetare sunt extrem de utile.

Programele publice, prin natura lor și prin impactul social pe care îl au, impun utilizarea metodelor complexe de cercetare.

Una dintre acestea este studiul de caz, care implică utilizarea interviului, observației, analizei documentelor și chiar a anchetei sociologice sau a sondajului de opinie. Primul pas în realizarea studiului de caz și a unei evaluări este adunarea a cât mai multe informații despre program. Acest lucru poate fi realizat pornind de la o fișă a proiectului în care apar principalele categorii de informații necesare în procesul de evaluare (ANEXA 1).

Metodele de cercetare din arsenalul paradigmei calitative sunt frecvent utilizate pentru completarea informațiilor cerute în fișa de proiect. Spre exemplu, pentru descrierea contextului unui program sau proiect pot fi utilizate, preferabil complementar, următoarele metode de cercetare: interviul, observația, analiza calitativă a documentelor; pentru analiza structurii organizationale utilizăm de regulă analiza calitativă a documentelor și interviul individual; pentru analiza documentelor programului putem apela la analiza calitativă a documentelor, iar pentru descrierea activităților unui program cele mai complete informații ne pot fi aduse de către utilizarea în paralel a interviului individual (cu coordonatorul proiectului), a focus-grupului (în care pot participa reprezentanți ai tuturor părților implicate în program), a analizei calitative a documentelor proiectului (cerere de finanțare, plan metodologic, plan strategic și operațional) și a observației

participative. Metodele calitative sunt de un real folos și în studiul actorilor implicați, a resurselor angajate, a rezultatelor așteptate și a celor efectiv realizate.

Prin urmare, metodele calitative de cercetare sunt arhiprezente în arsenalul evaluării de programe. În cazul proiectelor de mari dimensiuni, informațiile aduse de acestea sunt completate prin date obținute în urma aplicării metodelor cantitative de cercetare.

## **Surse de documentare**

### *Sursele de date secundare*

Printre cele mai utilizate surse de date secundare se numără datele obținute prin recensământ, datele oferite de statisticile oficiale, datele geografice, datele oferite de diferite institute, organizații non-guvernamentale sau fundații (ICCV, SOROS, MMT, INSOMAR, ISOP etc.), datele oferite de diverse instituții publice centrale sau descentralizate (direcții, inspectorate, agenții etc.) sau provenite din diverse cercetări publicate sub formă de articole sau cărți. O altă sursă de date secundare sunt arhivele. Aceste surse de date pot fi utilizate în coroborare cu informațiile oferite în cadrul unor interviuri de persoane care au o legătură directă cu producerea sau administrarea lor. O atenție deosebită trebuie acordată verificării încrucișate a memoriei celor intervievați, precum și potențialelor surse de eroare sau influență a datelor.

### *Date primare*

Sondajele de opinie și interviurile de diverse tipuri reprezintă exemple de date primare, colectate pentru a verifica datele din alte surse. Dacă un evaluator al impactului social susține că impactul unui proiect este diferit într-o anumită zonă, în comparație cu alte zone, va trebui să apeleze la aceste surse de date primare, pe care își va fundamenta în cele din urmă concluziile. Datorită unui background specific, și a structurii unice, fiecare comunitate poate reacționa în modul sau propriu la diferitele proiecte care aduc schimbarea.

### *Managementul datelor insuficiente*

Datorită resurselor limitate de cele mai multe ori, specialiștii sunt nevoiți să dezvolte strategii pentru a face față situației în care datele sunt insuficiente. Următoarele trei elemente trebuie luate în considerare de câte ori resursele se dovedesc insuficiente pentru a obține toate datele necesare. Ele asigură o prioritizare absolut necesară:

1. Este mai importantă identificarea celor mai probabile impacturi sociale, decât măsurarea exactă a impacturilor evidente.
2. Este de preferat o abordare „conservatoare” în descrierea impactului social probabil.
3. Cu cât avem date mai insuficiente sau de o calitate mai îndoielnică, cu atât pentru utilizarea lor este necesar un personal mai specializat.

### ***Standarde de verificare și de documentare***

Preocupările privind lipsa datelor, precizia informației și schimbarea sistemelor sociale în procesul de adaptare la noi condiții de mediu face importantă fixarea standardelor de verificare și documentare în vederea realizării evaluării impactului social.

Primul standard care trebuie respectat este acuratețea factuală. Toate datele utilizate în EIS trebuie să fie verificabile. Al doilea standard este validitatea externă. Pot fi datele rezultate din evaluarea impactului social al unui program fie generalizate pentru alte programe și comunități similare?

Cheia verificării acurateții datelor și rezultatelor este validarea repetată (incruciată), sau verificarea dacă prin investigarea unor situații similare se obțin rezultate asemănătoare. Spre exemplu, această validare poate fi făcută prin compararea datelor obținute din două sau mai multe focus-group-uri, sau analizând seturile de date din surse diferite și comparând rezultatele. Dacă analizele ajung la aceleași concluzii, EIS poate fi considerată validă.

Sursele de documentare, metodele de cercetare și ipotezele utilizate pot fi o sursă suplimentară a verificării validității EIS. Cercetători independenți ar trebui să poată utiliza aceleași seturi de date, aceleași metode și aceleași ipoteze și să ajungă la aceleași rezultate. Documentarea riguroasă în EIS reprezintă un element important al validității EIS.

## Capitolul 8. Principii ale evaluării

Pentru a fi validă din punct de vedere științific, evaluarea trebuie să fie imparțială, independentă, credibilă, să asigure participarea tuturor actorilor implicați, să fie utilă, și să fie prezentată într-o manieră accesibilă.

**Imparțialitatea și independența** se referă la calitatea unei evaluări de a nu reprezenta părțitor anumite interese. Procesul de evaluare ar trebui să fie independent și de managementul programului. Este destul de dificil pentru cineva implicat în designul și implementarea unui program să sesizeze eventualele erori. O opinie din exterior poate fi mai obiectivă. Prin urmare, imparțialitatea și independența pot fi asigurate prin separarea procesului de evaluare și a unității responsabile de realizarea acestuia de restul echipei de proiect. Aceasta nu înseamnă lipsa oricărei comunicări. Pentru că, atât în faza de design, cât și în etapele de implementare implicarea evaluatorilor este esențială. Ei trebuie să adune date și să le analizeze în diferitele momente de pe parcursul unui proiect. Important este ca evaluatorii să nu fie și cei care implementează proiectul sau programul respectiv. Aceasta nu presupune faptul că evaluatorii externi sunt preferați celor interni. Capacitatea internă de evaluare este binevenită și nu contrazice acest principiu. Evaluatorii din interiorul unei instituții pot aprecia uneori cu mai multă relevanță un anumit program, decât evaluatorii externi. Doar că este important să nu fie implicată aceeași persoană atât în managementul programului, cât și în evaluarea lui. Când despre sistemul de evaluare pentru administrația publică, acest principiu ar putea fi respectat dacă ar exista o unitate centrală de evaluare care să fie responsabilă cu raportarea rezultatelor evaluării ministerului care coordonează programul, direct ministrului sau unui comitet director din ministerul respectiv. Instituțiile administrației publice responsabile cu implementarea anumitor proiecte ar putea raporta rezultatele evaluării unității centrale de evaluare de unde ar ajunge direct la un nivel suficient de înalt pentru a sta la baza anumitor decizii.

**Credibilitatea** este asigurată pe de o parte prin respectarea principiilor descrise anterior (imparțialitate și independență). Însă, pentru a fi credibilă o evaluare trebuie să respecte o anumită metodologie prezentată explicit tuturor părților implicate. Mai mult, credibilitatea este dată de acuratețea datelor colectate și a procesului de analiză a acestor date. Raportul unei evaluări credibile trebuie să evidențieze atât aspectele pozitive ale derulării programului (care trebuie încurajate), cât și aspectele negative (care necesită măsuri de îmbunătățire). Pentru a avea un raport credibil, trebuie

implicați evaluatori specializați, recunoscuți în domeniile de expertiză necesare pentru analiza proiectului. Pentru evaluarea unui proiect sau program educațional vom avea nevoie în echipa de evaluare de experți în domeniul educațional. Pentru evaluarea unui program de sănătate publică vom avea nevoie de experți în sănătate publică, ș.a.m.d. Alături de acești experți pe anumite domenii echipa de evaluare trebuie să cuprindă și experți în colectarea și analiza datelor. Aceștia vor aduce un plus de credibilitate prin efectuarea unor cercetări pertinente din punct de vedere metodologic.

**Participarea tuturor actorilor implicați** reprezintă un principiu al evaluării în sensul necesității de a fi luate în considerare, în timpul procesului de evaluare, perspectivele tuturor actorilor implicați în desfășurarea unui program. Perspectivele multiple reprezintă, alături de un plus informațional, un plus de autenticitate. Nu este vorba de implicarea tuturor actorilor în realizarea evaluării, ci doar ca input informațional.

**Utilitatea evaluării și prezentarea sa într-o manieră accesibilă** sunt principii ale evaluării strâns legate între ele. Dacă nu este prezentată într-o manieră accesibilă, evaluarea are puține șanse de a fi utilă. Iar utilitatea presupune, în cazul unei evaluări, măsura în care recomandările făcute în urma procesului de evaluare pot fundamenta decizii care duc la îmbunătățirea managementului programului. Prezentarea într-o manieră accesibilă a datelor rezultate în urma evaluării este o condiție *sine qua non* a utilizării respectivei evaluări. În funcție de utilizatorii evaluării, trebuie ales un anumit tip de limbaj, iar prezentarea datelor trebuie să țină cont de cunoștințele metodologice ale utilizatorilor respectivului studiu.

## Capitolul 9. Evaluarea Programului Educațional de Administrație Publică<sup>9</sup>

În acest capitol vom aplica modelul de evaluare adaptat la realitățile administrației publice românești, prezentat în partea teoretică. Specificitatea acestui model constă în faptul că nu are la bază un sistem de indicatori de monitorizare, și, în consecință, nici un set de date colectate sistematic pe baza unui asemenea sistem. Totuși, după cum urmează să arătăm, evaluarea impactului social este posibilă și într-un astfel de context.

Am evaluat Programul Educațional al Secției de Administrație Publică de la Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Universitatea Babeș – Bolyai, Cluj-Napoca datorită mai multor aspecte. În primul rând, este vorba despre un program finanțat parțial din bani publici, apoi, este vorba de accesul la date, care mi-a fost facilitat prin poziția mea de asistent de cercetare și cadru didactic asociat la departamentul de Administrație publică. De asemenea, este vorba de interesul meu și al colegilor mei vis-a-vis de rezultatele unei astfel de evaluări și de intenția noastră de a crea un sistem de evaluare adaptat programului de Administrație publică, care să ne ajute să înțelegem în orice moment impactul social al programului, mai ales perspectiva impactului asupra studenților.

După cum am explicat în partea teoretică, impactul social al unui program are trei accepțiuni: efectele pe termen lung pe care programul le produce, efectele nete ale unui program și efectele unui program asupra unor grupuri de indivizi (beneficiari, actori implicați). Studiul de evaluare realizat în acest capitol se înscrie în cea de-a treia accepțiune a conceptului de impact social. Mai mult, evaluarea realizată nu își propune să măsoare exhaustiv efectele programului. Aceasta în primul rând pentru că nu există sistemele de date necesare (legate de nivelul de trai și stilul de viață al studenților din acest program și din alte programe, legate de nivelul de trai și stilul de viață al celor care se înscriu în program, dar preferă, din diferite motive, să nu îl urmeze, fie pentru că optează pentru un alt program, fie pentru că preferă să renunțe la continuarea studiilor - care vor trebui să facă obiectul unor cercetări ulterioare) iar în al doilea rând pentru că nu a existat un sistem de monitorizare a impactului programului asupra studenților, care să ducă la colectarea sistematică de date (după fiecare an de studiu) pentru a se face comparații. Totuși, studiul de evaluare realizat face un pas important prin **construcția unui sistem de indicatori** pentru monitorizarea și evaluarea efectelor programului din perspectiva studenților participanți în program

---

<sup>9</sup> Cercetare realizată în colaborare cu Daniela Bolganschi, căreia îi mulțumesc și pe această cale pentru excelenta colaborare



și prin **realizarea unei evaluări având la bază acest sistem de indicatori**, care va putea servi ca bază de comparație pentru evaluările viitoare. Prin urmare studiul de evaluare realizat măsoară efectele programului educațional AP-UBB din perspectiva studenților.

Pornind de la modelul de evaluare propus și prezentat anterior, realizăm evaluarea impactului pe care programul educațional de Administrație publică îl are asupra beneficiarilor săi, studenții.

Ulterior parcurgerii modelului de evaluare, vom putea elabora concluzii specifice vis-a-vis de impactul pe care programul îl are asupra studenților și recomandări legate de optimizarea impactului pozitiv și diminuarea impactului negativ. De asemenea vom putea propune o listă de indicatori care pot sta la baza unui sistem de monitorizare a programului, facilitând astfel evaluările viitoare.

### **1. Prezentarea Programului educațional de Administrație Publică:**

Având la bază un grant, programul educațional evaluat este deja standardizat, deci nu mai necesită aplicarea fișei proiectului. Vom prezenta, pe scurt, elementele esențiale ale acestuia. Departamentul de Științe Politice a fost creat în 1992 în cadrul Facultății de Istorie al Universității Babeș-Bolyai, demers promovat de Reforma Educațională din anul 1989 pentru dezvoltarea științelor sociale.

În 1994 departamentul a obținut un grant acordat de USAID, administrat de ACLS/IREX, pentru a dezvolta curricula în domeniul științelor sociale.

Având asigurate resursele de bază pentru funcționare (grantul USAID și asistența acordată de Uniunea Europeană via Tempus), s-a separat de Facultatea de Istorie și împreună cu Facultatea de Jurnalism au înființat o școală proprie în 1994 (Facultatea de Științe Politice și Administrative).

În 1995, în cadrul Universității Babeș-Bolyai, care dorea să-și extindă programele academice, a fost deschisă Catedra de Administrație Publică în Cluj-Napoca. La acea vreme Catedra de Administrație Publică era prima înființată cu asistență din Vest și cu o abordare interdisciplinară a curriculei (Elias, 2006: 17-18). În prezent Catedra de Administrație Publică oferă program de studii universitare de licență în 3 limbi: română, maghiară și germană, ceea ce-i oferă unicitate printre instituțiile de învățământ din țară.

Catedra de Administrație Publică oferă de asemenea și un program de master cu următoarele specializări: Managementul Serviciilor Publice, Dezvoltare Comunitară, Managementul Finanțelor Publice Locale și Managementul ONG-urilor. Programul de master este în totalitate desfășurat în limba engleză și organizat

ca formă de cooperare instituțională între Departamentul de Administrație Publică și alte universități europene și americane. Există, deasemenea, și un program specializat de master pentru funcționarii publici din instituțiile publice locale din Transilvania.

În cadrul Catedrei de Administrație Publice funcționează, cu o experiență de peste 10 ani, Centrul de Cercetare în Administrație Publică. Centrul desfășoară studii în domeniul reformei legislative administrative, reforma managerială în administrația locală, dezvoltarea abilităților în analiza politicilor publice, politica de mediu, evaluarea programelor etc. Centrul a condus o serie de cercetări: Procesul de creare a bugetelor locale în România, Ungaria și Polonia (2001-2002); Evaluarea reformei în Administrația Publică (2006, 2007, 2008); Evaluarea impactului social al proiectelor și programelor în Administrația Publică (2006-2007); Promovarea parteneriatului ABC (Administrare-Bunele practice-Cetățeni) pentru sprijinirea României de a se integra în Spațiul Administrativ European (în parteneriat cu Academia de Studii Economice, București), 2006-2007; Tehnicile și metodele de evaluare în Administrația Publică (2004-2007); Proiectul de cercetare socială (2005-2007). Un alt domeniu studiat și inițiat de Centrul de Cercetare este Reforma Managerială în România, implicându-se în activități de consultare și cercetare în domeniul managementului performanței, evaluarea programelor și activități de planificare strategică la cererea instituțiilor administrative locale și centrale din România și din străinătate.

**Obiectivul prioritar** al catedrei de Administrație Publică este pregătirea specialiștilor cu studii superioare în domeniul Administrației publice și cercetării științifice de profil.

**Relevanța socială:** însușirea unor cunoștințe teoretice și formarea abilităților practice în concordanță cu exigențele și cerințele angajatorilor, în principal autorități sau instituții publice, dar și persoane juridice private, care să asigure intrarea cu succes a absolvenților pe piața muncii din România, U.E. și S.U.A.

**Competențele generale și de specialitate** (Elias, 2006: 54) vor asigura un nivel de calificare adecvat exercitării profesiei de specialist în științe administrative, practic absolvenții fiind calificați pentru a ocupa funcții publice numite sau alese, de conducere sau de execuție, precum și funcții sau ocupații din domeniul privat.

**Universități de referință** care au servit ca modele de elaborare a planurilor de învățământ au fost: Graduate School of Public Affairs, Nelson Rockefeller College of Public Affairs and Policy, State University of New York at Albany; Michigan State University, East Lansing, MI; National Association of Schools of Public Affairs and Administration (Washington DC, USA); Florida International University, Miami, Florida, University of Delaware, USA; Université Paris XI, Franța.

## **2. Precizarea obiectivelor studiului de impact social**

Această evaluare este un studiu de impact social al Programului educațional de Administrație publică. Scopul este cuantificarea impactului pe care pregătirea educațională oferită de Secția de Administrație Publică a avut-o asupra studenților. Datele prezentate sunt o evaluare din perspectiva beneficiarilor programului educațional de Administrație Publică. Printre obiectivele evaluării se numără: determinarea satisfacției studenților față de programul educațional pe care îl urmează și a percepției lor asupra perspectivelor profesionale și asupra abilităților dobândite. Se urmărește dacă impactul programului asupra studenților este perceput de către aceștia ca unul pozitiv sau dimpotrivă.

## **3. Concluzii ale unor evaluări anterioare ale programului educațional de Administrație Publică-UBB**

La nivelul universității Babeș-Bolyai există o comisie pentru monitorizarea calității și alte câteva comisii responsabile pentru evaluarea internă și acreditate a programelor de licență și master. Aceste programe trebuie să fie mai întâi acreditate în interiorul universității din care fac parte înainte de începerea activității și de obținerea acreditării ARACIS.

Programul de licență al Catedrei de Administrație Publică este acreditat de CNEA, proces care a durat 3 ani (1997-2000). Programul de master a fost de asemenea acreditat intern în 2001. Pentru creșterea calității programelor sale, departamentul a utilizat informațiile și recomandările de la Adunările Asociației Române a Școlilor și Institutelor de Administrație Publică. Toate evaluările naționale clasează Catedra de Administrație Publică din Cluj printre cele mai bune din țară.

În 2006 Catedra de Administrație Publică a realizat o evaluare experimentală pe baza criteriilor de acreditare NASPAA. Studiul a avut drept scop demonstrarea faptului că secția de Administrație Publică a preluat cele mai bune practici (benchmarks) în formularea curriculum-ului de la universitățile din SUA. Chiar dacă acest proces nu a fost conceptualizat drept benchmark, pașii efectuați de către membrii catedrei în vederea structurării curriculei și a celorlalte componente, corespund perfect setului de criterii specifice metodei de benchmark (Elias, 2006: 39).

Evaluarea obiectivelor programului educațional de Administrație Publică (Elias, 2006: 25) este efectuată de către conducerea catedrei de Administrație Publică-UBB. Printre evaluările relevante derulate în cadrul secției au fost menționate cele realizate de către “visiting professors” și alți consultanți de la universitățile

din vest cu care catedra are stabilite relații de parteneriat. Un alt tip de evaluare menționat este evaluarea individuală a membrilor din cadrul secției. Criteriile utilizate în cadrul acestui tip de evaluare sunt asociate cu productivitatea academică și administrativă (Elias, 2006: 26) (numărul de articole publicate, numărul de proiecte implementate, etc.) precum și nivelul de satisfacție al studenților.

Studiile care vizează evaluarea satisfacției studenților sunt planificate a fi aplicate la sfârșitul fiecărui semestru (Elias, 2006: 26). Cu toate acestea, frecvența acestora este mult mai scăzută.

Un alt studiu de autoevaluare realizat în cadrul secției de Administrație Publică a fost acreditarea EAPAA<sup>10</sup> a programului de master oferit de secția de Administrație Publică.

Printre **punctele forte** menționate ale programului au fost:

- Programul de Administrație Publică-UBB are o reputație excelentă atât în cadrul comunității academice cât și în mediul administrației publice locale și centrale.
- Cadrele didactice sunt foarte bine pregătite. Majoritatea din ei au beneficiat de burse la cele mai prestigioase universități din Europa și SUA.
  - Parteneriatul catedrei de Administrație Publică cu numeroase universități sonore din Europa și SUA oferă acces la informații prețioase și la servicii performante ale unor specialiști de top din domeniul Administrației Publice.

Printre **punctele slabe** menționate ale programului sunt:

- Lipsa unui program de internship;
- Implicarea în procesul de predare a practicienilor care lucrează în structurile administrației publice centrale și locale poate fi îmbunătățită;
- Absolvenții (Alumni) considerați resurse importante pentru dezvoltarea programului de Administrație Publică, nu este utilizată corespunzător;
- Trebuie acordată mai multă atenție modului în care absolvenții sunt absorbiți și integrați pe piața forței de muncă;
- Lipsa serviciilor formalizate de consiliere a studenților;
- Lipsa unei strategii de marketing pentru atragerea potențialilor studenți.

---

<sup>10</sup> EAPAA Accreditation, *Self Evaluation Report Master of Public Administration (MPA), Public Administration Department, Faculty of Political Science, Public Administration and Communication, Babes Bolyai University, Cluj Napoca, Romania.*

În urma unui studiu realizat în anul 2004 de către membrii catedrei de Administrație Publică s-a ajuns la concluzia că cea mai importantă sursă de informație pentru viitorii studenți ai secției sunt absolvenții programului educațional de Administrație Publică.

#### **4. Construcția unui sistem de indicatori pentru măsurarea impactului social al programului, cu accent pe satisfacția studenților**

Pentru a evalua impactul programului asupra studenților vom avea în vedere următoarele 8 concepte fundamentale, care vor fi prelucrate prin operaționalizare, obținându-se astfel un sistem complex de indicatori și indici.

Conceptele care stau la baza sistemului de evaluare a impactului sunt:

- a. Eficacitatea educațională
- b. Satisfacția față de disciplinele curriculare
- c. Abilitățile obținute în cadrul Programului Educațional de Administrație Publică
- d. Baza materială
- e. Nivelul personal de satisfacție a studenților
- f. Șansele de angajare ale studenților
- g. Utilitatea menținerii legăturii cu catedra
- h. Măsura în care se declară dispuși să recomande specializarea de Administrație Publică altor potențiali studenți
- i. Măsura în care utilitatea menținerii contactului cu facultatea după încheierea studiilor are legătură cu nivelul personal de satisfacție față de programul educațional de AP

Prima etapă în construcția sistemului de indicatori este operaționalizarea conceptelor fundamentale prin transformarea lor în variabile.

a) Conceptul *eficacitate educațională* poate fi operaționalizat prin următoarele variabile:

1. Profesorii au fost foarte bine pregătiți pentru cursuri.
2. Profesorii au reușit să se transmită informațiile într-un mod clar și explicit.
3. Au oferit exemple practice.
4. Au încurajat studiul bibliografiei suplimentare.
5. Au stimulat spiritul critic.
6. Profesorii dispun de strategii actualizate de predare pentru fiecare curs.
7. Au evaluat obiectiv cunoștințele studenților.
8. Au oferit consiliere pentru direcționarea carierei.
9. Au oferit recomandări pentru alte activități educaționale (școli de vară, conferințe, master, internship, etc..)
10. Profesorii au fost disponibili pentru consultații în afara cursurilor.
11. Au organizat dezbateri în cadrul cursurilor/seminariilor.

În cadrul sistemului de monitorizare și evaluare, aceste variabile vor avea rolul de indicatori de eficacitate, impact și rezultat.

b) Conceptul *satisfacția față de disciplinele curriculare* poate fi operaționalizată prin următoarele variabile:

1. Satisfacția față de Elemente de drept civil
2. Satisfacția față de Operare PC
3. Satisfacția față de Introducere în științele comunicării și a relațiilor publice
4. Satisfacția față de Bazele economiei de piață
5. Satisfacția față de Sistem constituțional și instituții politice în România
6. Satisfacția față de Relații cu publicul și elaborarea documentelor oficiale
7. Satisfacția față de Drept administrativ
8. Satisfacția față de Finanțe și bugete publice
9. Satisfacția față de Descentralizare și politici regionale
10. Satisfacția față de Metode de cercetare în științe sociale
11. Satisfacția față de Teorii organizaționale
12. Satisfacția față de Sisteme administrative comparate
13. Satisfacția față de Etică în administrația publică
14. Satisfacția față de Managementul resurselor umane

15. Satisfacția față de Managementul ONG-urilor
16. Satisfacția față de Management financiar
17. Satisfacția față de Management public
18. Satisfacția față de Drept comunitar instituțional
19. Satisfacția față de Drept penal
20. Satisfacția față de Teoria argumentarii
21. Satisfacția față de Seminar de cercetare
22. Satisfacția față de Evaluarea programelor în administrația publică
23. Satisfacția față de Introducere în științele politice

Acești indicatori se referă la fiecare dintre disciplinele de specialitate studiate de-a lungul celor patru ani. În cadrul sistemului de monitorizare și evaluare, aceste variabile vor avea rolul de indicatori de performanță și impact.

c) Conceptului *competențele obținute în cadrul Programului Educațional de Administrație Publică*, îi corespund următoarele variabile:

1. Capacitatea de a consulta, a interpreta și de a aplica reglementările în domeniul administrației publice.
2. Capacitatea de analiză, sinteză și prognoză, manifestate prin: spirit analitic și sintetic de interpretare a informațiilor, prin spirit inovator, discernământ, realism, adaptabilitate și flexibilitatea gândirii.
3. Capacitatea de a rezolva probleme de o manieră inovatoare.
4. Capacitatea de a folosi limbajul juridic și economic, specific științelor administrative.
5. Abilități în ceea ce privește fundamentarea deciziilor publice.
6. Capacitatea de a utiliza tehnologiile informaționale specifice domeniului administrației publice.
7. Cunoașterea, interpretarea și aplicarea reglementărilor legale din domeniul organizării și funcționării autorităților și instituțiilor publice, în domeniul funcției publice și a funcționarilor publici, actelor administrative, contractelor publice, prestării serviciilor publice.
8. Cunoașterea practicii administrative și spirit de inițiativă în analiza și rezolvarea problemelor practice.
9. Posibilitatea de a evolua profesional datorită unei atitudini flexibile și deschise la nou.

10. Utilizarea tehnicilor informaționale.
11. Luarea unor decizii etice.
12. Capacitatea de a lucra în echipă.
13. Construirea și aplicarea instrumentelor de cercetare.
14. Interpretarea rezultatelor cercetărilor.

În cadrul sistemului de monitorizare și evaluare, aceste variabile vor avea rolul de indicatori de rezultat și de impact.

d) *Baza materială* este un concept care poate fi operaționalizată prin următoarele variabile:

1. Procesul de admitere al studenților
2. Procesul de înregistrare al studenților.
3. Sprijinul material acordat (burse de studiu, burse de merit, burse sociale).
4. Dotarea bibliotecii cu resursele necesare programului educațional de Administrație Publică.
5. Dotarea sălii de calculatoare.
6. Spații adecvate procesului de învățământ.
7. Spații de cazare pentru studenți.
8. Calitatea serviciilor de consiliere.

În cadrul sistemului de monitorizare și evaluare, aceste variabile vor avea rolul de indicatori de impact și rezultat.

e) *Nivelul personal de satisfacție a studenților* este un concept care poate fi explicat prin următoarele variabile:

1. profesorii sunt foarte bine pregătiți pentru cursuri
2. aceștia reușesc să transmită informațiile într-un mod clar și explicit
3. sunt ajutați în găsirea unei instituții pentru realizarea stagiului de practică

În cadrul sistemului de monitorizare și evaluare, aceste variabile vor avea rolul de indicatori de impact.

f) *Șansele de angajare ale studenților* este un concept care poate fi explicat prin următoarele variabile:



1. în timpul realizării stagiului de practică instituția a oferit studentului posibilitatea de implicare,
2. studentul a avut posibilitatea de a lua contact cu sectorul executiv și
3. studentul a reușit să-și stabilească contacte în cadrul acestuia.

În cadrul sistemului de monitorizare și evaluare, aceste variabile vor avea rolul de indicatori de impact.

g) *Utilitatea menținerii legăturii cu catedra* este un concept care poate fi operaționalizat prin variabilele:

1. studentul manifestă un nivel ridicat de satisfacție față de programul educațional,
2. studentul este hotărât să lucreze în sectorul public și dorește să-și îmbunătățească nivelul de competențe

În cadrul sistemului de monitorizare și evaluare, aceste variabile vor avea rolul de indicatori de impact.

h) *Iar Măsura în care se declară dispuși să recomande specializarea de Administrație Publică altor potențiali studenți* este un concept operaționalizabil prin următoarele variabile:

1. satisfacția acestora față de programul educațional
2. obiectivitatea evaluării studenților de către profesori
3. satisfacția față de modul de predare a cunoștințelor

În cadrul sistemului de monitorizare și evaluare, aceste variabile vor avea rolul de indicatori de impact.

Variabilele obținute în urma procesului de operaționalizare reprezintă indicatorii viitorului sistem, pe baza cărora pot fi construiți indici sau cu ajutorul cărora pot fi efectuate operații mai complexe.

Pentru prezentul sistem de indicatori vom calcula patru indici:

1. Eficacitatea educațională compusă
2. Indicele satisfacției față de disciplinele predate
3. Indicele abilități
4. Baza materială compusă

*Eficacitatea educațională compusă* este un indice format prin însumarea valorilor variabilelor corespunzătoare conceptului *eficacitate educațională* și prin calculul mediei acestora.

*Indicele satisfacției față de disciplinele predate* este un indice format prin însumarea valorilor variabilelor corespunzătoare conceptului *satisfacția față de disciplinele predate* și prin calculul mediei acestora.

*Indicele abilități* este un indice format prin însumarea valorilor variabilelor corespunzătoare conceptului *abilități dobândite* și prin calculul mediei acestora.

*Indicele baza materială compusă* este un indice format prin însumarea valorilor variabilelor corespunzătoare conceptului *baza materială* și prin calculul mediei acestora.

## **5. Metode de cercetare utilizate în evaluarea impactului social al programului**

Acest studiu de impact reunește avantajele utilizării interviului, sondajului de opinie și analizei secundare a datelor pentru completarea informațiilor cerute de sistemul de indicatori.

### **Interviul**

În cercetările sociale interviul se definește ca o „tehnică de obținere prin întrebări și răspunsuri, a informațiilor verbale de la indivizi și grupuri umane în vederea verificării ipotezelor sau pentru descrierea științifică a fenomenelor sociale socioumane pentru recoltarea unor informații suplimentare celor obținute prin alte metode” (Chelcea, 2001:123).

Scopul interviului a avut explicarea opiniilor, percepțiilor și atitudinilor profesorilor față de activitatea de evaluare a calității în învățământul superior.

Durata interviului a fost în medie de 25 de minute. Persoanele intervievate au fost cadrele didactice (5 profesori) din cadrul catedrei de Administrație Publică.

### **Sondajul de opinie**

Sondajul de opinie realizat prin intermediul chestionarului a fost aplicat în perioada 28.05.07-8.06.07 în cadrul facultății de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării. Chestionarul<sup>11</sup> a cuprins întrebări deschise, închise și mixte.

---

<sup>11</sup> Prezentat în Anexa 1

Obiectivele chestionarului:

- Identificarea și explicarea motivațiilor de alegere a specializării de Administrație Publică;
- Evidențierea factorilor care influențează alegerea acestei specializări;
- identificarea elementelor care definesc satisfacția și analiza satisfacției studenților;
- evaluarea valorii percepute față de: disciplinele de învățământ, eficacitatea educațională, stagiul de practică profesională și față de baza materială de care dispune secția.

### **Analiza secundară a datelor**

Sursele statistice oferă posibilitatea obținerii rapide de informații de natură primară și secundară. Din categoria surselor statistice am consultat:

- Evidențe interne ale facultății;
- Literatura de specialitate , cercetări efectuate în domeniu, lucrări de cercetare naționale și internaționale care vizează evaluarea calității în învățământul superior;
- Lucrări și evidențele instituțiilor: ARACIS; Ministerul Educației și Cercetării; EAPAA; NASPAA; Planning and Evaluation Service, SUA; Education Resources Information Center, SUA; Open Source Software in Higher Education, SUA; The National Academy for Academic Leadership, SUA;
- Publicații de specialitate (JSTOR).

## **6. Interpretarea datelor și completarea sistemului de indicatori**

### **a. Eficacitatea educațională**

Eficacitatea educațională este o variabilă fundamentală a sistemului propus. Ea se referă la măsura în care programul își îndeplinește obiectivele și poate fi operaționalizată printr-o serie de 11 indicatori:

1. Profesorii au fost foarte bine pregătiți pentru cursuri.
2. Profesorii au reușit să se transmită informațiile într-un mod clar și explicit.
3. Au oferit exemple practice.
4. Au încurajat studiul bibliografiei suplimentare.
5. Au stimulat spiritul critic.
6. Profesorii dispun de strategii actualizate de predare pentru fiecare curs.
7. Au evaluat obiectiv cunoștințele studenților.

8. Au oferit consiliere pentru direcționarea carierei.
9. Au oferit recomandări pentru alte activități educaționale (școli de vară, conferințe, master, internship, etc..)
10. Profesorii au fost disponibili pentru consultații în afara cursurilor.
11. Au organizat dezbateri în cadrul cursurilor/seminariilor.

Din rezultatele chestionarului aplicat studenților de la Secția de Administrație Publică, aflați în ultimul an de studii la nivel licență<sup>12</sup> am obținut următoarele rezultate: cel mai mare scor a fost obținut pentru indicatorul “Profesorii au fost foarte bine pregătiți pentru cursuri”-3.79. 20 dintre studenți au acordat nota 4 (satisfacție “mare”) și 13 studenți au acordat nota 5 (“mare”) din totalul de 48 de studenți chestionați.

**Tabelul 1:** Eficacitate educațională

		Statistics					
		profesorii au fost foarte bine pregatiti pentru cursuri	profesorii au transmis informatiile intr-un mod clar si explicit	profesorii au oferit exemple practice	au incurajat studiul bibliografiei suplimentare	au stimulat spiritul critic	profesorii dispun de strategii actualizate de predare
N	Valid	48	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.79	3.81	3.88	3.27	3.27	3.44

**Tabelul 2:** Eficacitate educațională (continuare)

		Statistics				
		au evaluat obiectiv cunostintele studentilor	au oferit consiliere pentru directionarea carierei	au oferit recomandari pentru activitati educationale	profesorii au fost disponibili pentru consultatii in afara cursurilor	au organizat dezbateri in cadrul cursurilor/seminariilor
N	Valid	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.38	2.63	3.29	3.29	3.79

<sup>12</sup> Studiul a fost realizat în mai mulți ani consecutiv, pe mai multe generații de studenți. Datele la care facem referire au fost colectate în anul 2007. Prezentarea rezultatelor este realizată doar în scop ilustrativ din punct de vedere metodologic.

Media cea mai mare pentru indicatorii „Eficacității educațională” a fost obținută pentru indicatorul „Profesorii au oferit exemple practice-3.88. În același timp cei mai mulți studenți (33 din cei 48 chestionați, 41.7 %-satisfacție mare și 27.1 %-satisfacție foarte mare) au apreciat indicatorul „Profesorii au fost foarte bine pregătiți pentru cursuri” cu nota 4 („mare”) și respectiv 5 („foarte mare”).

**Tabelul 3:** Nivelul de pregătire a profesorilor la cursuri

**profesorii au fost foarte bine pregatiti pentru cursuri**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid foarte mica	2	4.2	4.2	4.2
mica	4	8.3	8.3	12.5
relativa	9	18.8	18.8	31.3
mare	20	41.7	41.7	72.9
foarte mare	13	27.1	27.1	100.0
Total	48	100.0	100.0	

Indicatorul „Au evaluat obiectiv cunoștințele” a fost notat cu nota 4 („mare”) de către 21 de respondenți și cu nota 5 („foarte mare”) de către 6 studenți.

**Tabelul 4:** Obiectivitatea evaluării studenților

**au evaluat obiectiv cunostintele studentilor**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid foarte mica	2	4.2	4.2	4.2
mica	11	22.9	22.9	27.1
relativa	8	16.7	16.7	43.8
mare	21	43.8	43.8	87.5
foarte mare	6	12.5	12.5	100.0
Total	48	100.0	100.0	

Al doilea indicator din domeniul „Eficacității educaționale” care a obținut valoarea cea mai mare este „Profesorii au evaluat obiectiv cunoștințele”. Studenții au afirmat că majoritatea profesorilor au dat dovadă de obiectivitate în apreciere și au cunoscut de la începutul semestrului metodele de evaluare pentru fiecare disciplină. Din răspunsurile obținute prin intermediul interviurilor cu profesorii de la catedra de Administrație Publică am obținut răspunsul că „Catedra dispune de un

pachet de tehnici/metode de examinare a studenților care sunt aduse în mod consecvent la cunoaștința tuturor studenților.”<sup>13</sup>

**Tabelul 5.** Consiliere pentru direcționarea carierei

au oferit consiliere pentru direcționarea carierei					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	foarte mica	10	20.8	20.8	20.8
	mica	13	27.1	27.1	47.9
	relativa	13	27.1	27.1	75.0
	mare	9	18.8	18.8	93.8
	foarte mare	3	6.3	6.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Valorile cele mai mici au fost însă obținute pentru indicatorul „Profesorii au oferit consiliere pentru direcționarea carierei”. Doar 9 studenți au apreciat acest indicator cu 4 („mare”) și 3 studenți au acordat nota 5 („foarte mare”).

Studenții au menționat ca nu există o structură instituționalizată de orientare pentru consilierea acestora în ceea ce privește alegerea cursurilor opționale și a carierei. Se practică informal tutoratul între studenții din anii mai mari și ceilalți. Profesorii mențin, însă, legătura cu studenții prin e-mail, fiind receptivi la întrebările acestora, și pot fi consultați în cadrul programului care este afișat pe ușa biroului.

Opinia studenților față de eficacitatea educațională reiese foarte clar și concis din indicele *eficacitate educațională compusă*, format prin însumarea scorurilor acordate de către studenți la cele 11 variabile și raportarea la 11.

**Tabelul 6.** Indicele eficacitatea educațională compusă

**Eficacitatea educationala compusa**

EF.ED.11

N	Valid	48
	Missing	0
Media		3.4394

<sup>13</sup> Interviu realizat cu D-ul Asist.univ. drd. Marton Balogh, 23.05.2007, ora 14:10

Media de 3.43 nu este foarte mare, însă, comparativ cu ceilalți indici, am putea spune că studenții consideră că Programul educațional de Administrație publică este unul eficace, adică își atinge obiectivele.

### b. Satisfacția față de disciplinele curriculare

„Evaluarea de curriculum este o activitate de obținere a unor informații obiective privind nevoile și direcțiile de schimbare ale unui curriculum, astfel încât aceasta să răspundă mai bine finalităților educative prioritare ale programului la un moment dat.”(Diaconu, 2004: 10)

**Tabelul 7:** Satisfacția față de curriculum

		Statistics							
		satisfactia fata de materia de Drept Civil	satisfactia fata de materia Operare PC	satisfactia fata de materia de CRP	satisfactia fata de materia Bazele Economiei de Piata	satisfactia fata de materia de Drept Constitutional	satisfactia fata de materia de relatii cu Publicul si Elaborarea Documentelor	satisfactia fata de materia de Drept Administrativ	satisfactia fata de materia Finante si Bugete Publice
N	Valid	48	46	48	48	48	48	48	48
	Missing	0	2	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.27	2.91	3.21	3.81	4.21	3.56	4.17	3.96

Programele de studiu sunt rezultatul unei analize comparate cu alte programe similare din țară și din străinătate și sunt în acord cu dinamica cerințelor pieței muncii.<sup>14</sup>

**Tabelul 8:** Satisfacția față de curriculum (continuare 1)

		Statistics							
		satisfactia fata de materia Decentralizare si Politici Regionale	satisfactia fata de materia de Metode de Cercetare in Stiintele Sociale	satisfactia fata de materia de Teorii Organizati onale	satisfactia fata de materia de Sisteme Administrative Compareate	satisfactia fata de materia de Etica in Administratia Publica	satisfactia fata de materia de Managementul Resurselor Umane	satisfactia fata de materia de Managementul ONG-urilor	satisfactia fata de materia de Managementul Financiar
N	Valid	48	48	48	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.35	3.19	3.21	3.42	3.54	3.96	3.79	3.40

**Tabelul 9:** Satisfacția față de curriculum (continuare 2)

<sup>14</sup> Interviu cu D-ul Asist. Univ. Marius Dodu, 21.05.2007, ora 14:05

**Statistics**

		satisfactia fata de materia de Management Public	satisfactia fata de materia de Drept Comunitar	satisfactia fata de materia de Drept Penal	satisfactia fata de materia de Teoria Argumentarii	satisfactia fata de materia de Seminar de Cercetare	satisfactia fata de materia de Ev aluarea Programelor in AP	satisfactia fata de materia de Introducere in Stiintele Politice
N	Valid	48	48	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.27	3.88	3.15	2.63	3.10	3.67	2.63

**Tabelul 10:** Satisfacția față de materia Management Public

**satisfactia fata de materia de Management Public**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mica	4	8.3	8.3	8.3
	relativa	4	8.3	8.3	16.7
	mare	15	31.3	31.3	47.9
	foarte mare	25	52.1	52.1	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Evaluarea disciplinelor curriculare își propune să identifice satisfacția studenților față de materiile incluse în oferta educațională a programului educațional de Administrație Publică. Cea mai mare nota acordată de către studenții chestionați a fost în favoarea disciplinei de Management Public: 25 dintre studenții chestionați au apreciat cu nota 5 („foarte mare”) și 15 studenți cu nota 4 („mare”).

**Tabelul 11.** Satisfacția față de materia Drept Constituțional

**satisfactia fata de materia de Drept Constitutional**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	relativa	12	25.0	25.0	25.0
	mare	14	29.2	29.2	54.2
	foarte mare	22	45.8	45.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Cea de-a doua disciplină care se află în topul preferințelor studenților din anul 4 este disciplina de Drept Constituțional în favoarea careia au optat 22 de respondenți, care au apreciat-o cu nota 5 („foarte mare”) și 14 respondenți acordându-i nota 4 („mare”).

**Tabelul 12.** Satisfacția față de materia Teoria Argumentării



**satisfactia fata de materia de Teoria Argumentarii**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid foarte mica	12	25.0	25.0	25.0
mica	11	22.9	22.9	47.9
relativa	12	25.0	25.0	72.9
mare	9	18.8	18.8	91.7
foarte mare	4	8.3	8.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

Materia cea mai slab cotate a fost materia de Teoria Argumentării. Doar 4 studenți au oferit note de 5 („foarte mare”) și 9 pentru nota 4 („mare”).

Studenții au menționat ca marea majoritate a cursurilor și seminariilor utilizează metode moderne de predare, interactive și centrate pe studenți. Procedeele de examinare sunt anunțate studenților la începutul semestrului și urmăresc să evalueze însușirea și capacitatea de folosire a abilităților și deprinderilor cerute de fiecare materie în parte.

**Indicele satisfactiei fata de disciplinele predate**

INDICE_M		
N	Valid	46
	Missing	2
Medie		3.4924

**Tabelul 13.** Indicele satisfactiei față de disciplinele predate

Indicele „Satisfacția față de disciplinele curriculare” are o valoare medie de 3.49, ceea ce denotă o satisfacție relativ crescută a studenților față de disciplinele predate pe parcursul programului.

**c. Abilitățile dobândite în cadrul Programului Educațional de Administrație Publică**

“Obiectivul Secției de Administrație Publică este de a pregăti specialiști cu studii superioare în domeniul Administrației publice și cercetării științifice de profil.”<sup>15</sup> Programului prevede însușirea

<sup>15</sup> Interviu cu D-ul conf. univ. dr. Dan Sorin Sandor, 15.06.2007, ora 13:15

de către studenți a unor cunoștințe teoretice și formarea abilităților practice în concordanță cu exigențele și cerințele angajatorilor, în principal autorități sau instituții publice, dar și persoane juridice private, care să asigure intrarea cu succes a absolvenților pe piața muncii din România, U.E. și S.U.A.

Competențele generale și de specialitate intenționează să asigure un nivel de calificare adecvat exercitării profesiei de specialist în științe administrative, practic absolvenții fiind calificați pentru a ocupa funcții publice numite sau alese, de conducere sau de execuție, precum și funcții sau ocupații din domeniul privat.

În urma aplicării chestionarelor studenții au notat fiecare competență, apreciind în ce măsură programul educațional a contribuit la formarea acestei competențe. Astfel s-au obținut următoarele rezultate. Cea mai apreciată competență a fost “capacitatea de a lucra în echipă”, 37.5 % din studenți au notat această competență cu nota 4 (“mare”) și 33.3 % au apreciat-o cu nota 5 (“foarte mare”).

**Tabelul 14. Abilități dobândite**

**Abilitati dobandite (partea I)**

		capacitatea de a consulta reglementarile din AP	capacitatea de analiza, sinteza, prognoza	capacitatea de rezolvare a problemelor	capacitatea de a folosi limbajul juridic	abilitati de fundamentare a deciziilor	capacitatea de utilizare a tehnologiilor informatiionale	cunoasterea, interpretarea si aplicarea reglementarilor legale
N	Valid	48	48	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Media	3.27	3.50	3.31	3.71	3.35	3.44	3.42

**Tabelul 15. Abilități dobândite (continuare)**

**Abilitati dobandite (partea a II-a)**

		cunoasterea practicii administrative	posibilitatea de a evolua profesional datorita unei atitudini flexibile	utilizarea tehnicilor informatiionale	luarea unor decizii etice	capacitatea de a lucra in echipa	construirea si aplicarea instrumentelor de cercetare	interpretarea rezultatelor cercetarilor
N	Valid	48	48	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Media	3.27	3.44	3.38	3.94	3.96	3.38	3.46

**Tabelul 16:** Capacitatea de a lucra în echipă

**capacitatea de a lucra in echipa**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mica	4	8.3	8.3	8.3
relativa	10	20.8	20.8	29.2
mare	18	37.5	37.5	66.7
foarte mare	16	33.3	33.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

Din totalul de competențe enumerate studenții au oferit cea mai mare notă competenței “Capacitatea de a lucra în echipă”. 18 dintre studenți au oferit nota 3 (“mare”) și 16 dintre studenți au acordat nota 4 (“foarte mare”).

**Tabelul 17:** Cunoașterea practicii administrative

**cunoasterea practicii administrative**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid foarte mica	3	6.3	6.3	6.3
mica	9	18.8	18.8	25.0
relativa	15	31.3	31.3	56.3
mare	14	29.2	29.2	85.4
foarte mare	7	14.6	14.6	100.0
Total	48	100.0	100.0	

În cadrul indicatorului “Cunoașterea practicii administrative” predomină valorile de mijloc. Astfel 29.2 % dintre studenți au acordat nota 4 (“mare”) și 14.6% au apreciat cu nota 5 (“foarte mare”), 6.3% dintre studenți au notat acest indicator cu nota 1 (“foarte mică”), 18.8% au notat cu nota 2 (“mică”) și 31.3% dintre studenți cu nota 3 (“relativă”).

**Tabelul 18:** Indicele abilităților

Indice abilitati		
IND_AB		
N	Valid	48
	Missing	0
Media		4.4375

Media obținută în cazul indicelui abilităților are o valoare foarte ridicată, care se apropie de maxim, ceea ce denotă faptul că studenții consideră că au dobândit abilitățile pe care programul și le propune să le transmită, într-o măsură foarte ridicată.

#### **d. Satisfacția față de baza materială**

Potrivit criteriilor de acreditare ARACIS: „Dotarea sălilor de curs/seminar trebuie să corespundă stadiului actual de dezvoltare a cunoașterii științifice și trebuie să fie comparabilă cu cea din universitățile dezvoltate din Europa și cu bunele practici internaționale. Echipamentele tehnice de învățare, predare și comunicare trebuie să faciliteze activitatea cadrelor didactice și receptivitatea fiecărui student.” (ARACIS, 2006: 17)

Pentru măsurarea satisfacției față de baza materială am utilizat următoarele 7 variabile-elemente ale indicatorului *bază materială*:

1. Procesul de admitere al studenților
2. Procesul de înregistrare al studenților.
3. Sprijinul material acordat (burse de studiu, burse de merit, burse sociale).
4. Dotarea bibliotecii cu resursele necesare programului educațional de Administrație Publică.
5. Dotarea sălii de calculatoare.
6. Spații adecvate procesului de învățămînt.
7. Spații de cazare pentru studenți.

Ulterior analizei acestora, am compus o variabilă care să reprezinte în mod proporțional toate aceste caracteristici. Denumirea ei este *baza materială compusă*. Această variabilă a fost obținută prin însumarea valorilor propuse de fiecare individ pentru fiecare dintre cele 8 variabile. Indicatorii

tendinței centrale obținute pentru această nouă variabilă vor arăta cât se poate de precis și sintetic nivelul satisfacției studenților față de baza materială.

**Tabelul 19.** Satisfacția față de fiecare din elementele indicatorului *baza materială*

**Satisfactia fata de elementele indicatorului baza materiala**

	BZ14_1 procesul de admitere al studentilor	BZ14_2 procesul de inregistrare al studentilor	BZ14_3 sprijinul material acordat	BZ14_4 dotarea bibliotecii cu resursele necesre	BZ14_5 dotarea salii de calculatoare	BZ14_6 spatii adecvate procesului de invatamint	BZ14_7 spatii de cazare pt studenti
N Valid	48	48	48	48	48	48	48
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.00	3.13	3.29	2.60	2.06	2.79	2.38

Valorile obținute pentru secțiunea „Baza materială” sunt cele mai scăzute pe care le-au oferit studenții din totalul domeniilor cuprinse în chestionar.

**Tabelul 20.** Procesul de admitere

**procesul de admitere al studentilor**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid foarte mica	2	4.2	4.2	4.2
mica	13	27.1	27.1	31.3
relativa	19	39.6	39.6	70.8
mare	11	22.9	22.9	93.8
foarte mare	3	6.3	6.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

Facultatea are un set de criterii de admitere obiective care asigură selectarea studenților pe criterii de merit, pe baza competențelor profesionale<sup>16</sup>: performanța de pe parcursul anilor de liceu și media la testul de bacalaureat. 39.6 % dintre respondenți au apreciat “procesul de admitere” cu satisfacție “relativă”, 22.9 % au apreciat cu satisfacție “mare” iar 6.3 % cu satisfacție “foarte mare”.

**Tabelul 21.** Sprijinul material acordat

<sup>16</sup> Interviu cu D-ul conf. univ. dr.Dan Sorin Sandor, 15.06.2007, ora 13:15

**sprijinul material acordat**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	foarte mica	1	2.1	2.1	2.1
	mica	10	20.8	20.8	22.9
	relativa	16	33.3	33.3	56.3
	mare	16	33.3	33.3	89.6
	foarte mare	5	10.4	10.4	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Facultatea dispune de un regulament de acordare a bursei sociale pe care îl aplică în mod consecvent. Pentru acest indicator am obținut 2 valori de mijloc egale: 33 % dintre studenți și-au exprimat satisfacția drept “relativă” și 33.3 % pentru satisfacție “mare”. 10.4 % dintre studenți și-au exprimat satisfacția față de indicatorul “sprijinul material acordat” cu nota 5 (“foarte mare”).

**Tabelul 22.** Dotarea bibliotecii cu resursele necesare

**dotarea bibliotecii cu resursele necesre**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	foarte mica	7	14.6	14.6	14.6
	mica	16	33.3	33.3	47.9
	relativa	14	29.2	29.2	77.1
	mare	11	22.9	22.9	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

„Raportul dintre resursele de învățare disponibile și studenți trebuie să fie astfel stabilit încât fiecare student să aibă acces liber la orice resursă, conform obiectivelor și cerințelor programului de studiu.” (ARACIS, 2006: 29)

Studenții chestionați cu privire la „dotarea bibliotecii cu resursele necesare” au oferit următoarele note în ceea ce privește satisfacția: 14.6 % au apreciat acest indicator cu 1 („foarte mică”), 33.3 % cu 2 („mică”), 29.2 % cu 3 („relativă”) și 22.9 % cu 4 („mare”). Studenții au mai menționat că materiale existente sunt puține și nu acopera necesitățile de studiu al acestora.

**Tabelul 23:** Dotarea sălii de calculatoare

**dotarea salii de calculatoare**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	foarte mica	16	33.3	33.3	33.3
	mica	18	37.5	37.5	70.8
	relativa	9	18.8	18.8	89.6
	mare	5	10.4	10.4	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Deși facultatea dispune de o bună dotare tehnică și informațională (rețea de calculatoare, videoproiectoare, acces la internet, bibliotecă proprie, etc.) am obținut media cea mai mică- 2.06 % din totalul indicatorilor din domeniul bazei materiale. Studenții au menționat în principal următorul aspect: calculatoarele din dotare sunt foarte vechi, insuficiente pentru numărul total de studenți prezenți la laboratorul de informatică.

**Tabelul 24.** Spații adecvate procesului de învățământ

**spatii adecvate procesului de invatamint**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	foarte mica	5	10.4	10.4	10.4
	mica	14	29.2	29.2	39.6
	relativa	18	37.5	37.5	77.1
	mare	8	16.7	16.7	93.8
	foarte mare	3	6.3	6.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Rezultatele obținute reflectă o satisfacție scăzută față de acest indicator. Valorile cele mai mari au fost obținute pentru satisfacția “relativă”-37.5 %, iar 29.2 % dintre studenți au apreciat cu satisfacție “mică”. Spațiile de învățământ sunt cu greu suficiente pentru desfășurarea activităților didactice (cu precizarea că situația este în curs de îmbunătățire-un nou corp de clădire este în construcție); privind activitățile de cercetare-spațiile de desfășurarea acestei activități sunt suficiente.

Spațiile de cazare sunt apreciate la nivel scăzut față de studenți. Astfel 29.2 % dintre studenți au apreciat „foarte mică” satisfacția în raport cu acest indicator și 29.2 % au apreciat satisfacția „relativă”. Această satisfacție scăzută se referă la numărul scăzut de locuri de cazare disponibile pentru studenții din cadrul Secției de Administrație Publică. Studenții din cadrul Secției de Administrație Publică sunt cazați în căminul 1 din campusul universitar B.P.Hașdeu, camin care a fost complet renovat și dat în exploatare la începutul anului universitar 2006-2007.

Satisfacția față de baza materială reiese explicit din indicele *baza materială compusă*.

#### Indicele "baza materiala compusa"

B.MAT.7

N	Valid	48
	Missing	0
Media		2.7500

**Tabelul 25.** Indicele Baza material compusă

Media de 2.75 denotă un scor redus pentru indicele *satisfacția studenților față de baza materială*, în comparație cu scorul obținut pentru ceilalți indicatori.

#### e. Nivelul personal de satisfacție a studenților

Nivelul personal de satisfacție a studenților față de programul educațional de AP nu este unul foarte ridicat, însă nici unul prea scăzut, media scorurilor fiind de 3.35.

**Tabelul 26.** Nivelul de satisfacție față de programul educațional de AP

#### Statistics

I15\_1 nivelul personal de satisfacție  
față de programul educațional de AP

N	Valid	48
	Missing	0
Media		3.35



În ceea ce privește „Nivelul personal față de Programul educațional de Administrație Publică” al studenților în raport cu dezvoltarea profesională și personală, 37.5 % au apreciat satisfacția „relativă”, 35.4 % au apreciat satisfacția „mare” și 10.4 % din cei chestionați au apreciat-o cu „foarte mare”. Însușind procentul studenților care au și-au exprimat satisfacția, acordând note de 3, 4, 5 respectiv satisfacție “relativă”, “mare”, și “foarte mare”, obținem un procent cumulativ de 83.3 din totalul studenților, ceea ce reprezintă un nivel de satisfacție ridicat. Din discuțiile purtate cu studenții, majoritatea au apreciat pozitiv mediul de învățare/dezvoltare oferit de către secție.

Interesant ar fi să vedem dacă *nivelul personal de satisfacție al studenților vis-a-vis de programul educațional de Administrație Publică este ridicat pentru că profesorii sunt foarte bine pregătiți pentru cursuri, aceștia reușesc să transmită informațiile într-un mod clar și explicit și sunt ajutați în găsirea unei instituții pentru realizarea stagiului de practică.* (Ipoteza 1)

**Tabelul 27. Ipoteza 1-Modelul de regresie**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.682 <sup>a</sup>	.465	.428	.740

a. Predictors: (Constant), profesorii au transmis informațiile într-un mod clar și explicit, catedra de AP m-a ajutat să-mi găsesc o instituție pentru realizarea stagiului, profesorii au fost foarte bine pregătiți pentru cursuri

În tabelul de mai sus avem valoarea lui **R-pătrat** care semnifică că 46.5% din variația variabilei dependente *nivelul de satisfacție față de programul de Administrație Publică* este datorată variației variabilelor independente: *profesorii au transmis informațiile într-un mod clar și explicit, catedra de AP m-a ajutat să-mi găsesc o instituție pentru realizarea stagiului de practică și profesorii au fost foarte bine pregătiți pentru cursuri.*

**Tabelul 28. Ipoteza 1-ANOVA**

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.908	3	6.969	12.739	.000 <sup>a</sup>
	Residual	24.072	44	.547		
	Total	44.979	47			

- a. Predictors: (Constant), profesorii au transmis informatiile intr-un mod clar si explicit, catedra de AP m-a ajutat sa-mi gasesc o institutie pentru realizarea stagiului, profesorii au fost foarte bine pregatiti pentru cursuri
- b. Dependent Variable: nivelul personal de satisfactie fata de programul educational de AP

În tabelul prezentat mai sus, semnificația 0.000 ne arată că modelul de regresie propus este semnificativ din punct de vedere statistic, adică variabila dependentă *nivelul de satisfacție față de programul de Administrație Publică* este într-adevăr influențată de variabilele independente: *profesorii au transmis informațiile într-un mod clar și explicit, catedra de AP m-a ajutat sa-mi gasesc o instituție pentru realizarea stagiului de practică și profesorii au fost foarte bine pregătiți pentru cursuri.*

**Tabelul 29: Ipoteza 1-Coefficienți**Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.729	.449		1.624	.112
	catedra de AP m-a ajutat sa-mi gasesc o institutie pentru realizarea stagiului	.033	.078	.048	.426	.672
	profesorii au fost foarte bine pregatiti pentru cursuri	.292	.174	.320	1.683	.099
	profesorii au transmis informatiile intr-un mod clar si explicit	.373	.187	.383	1.995	.052

- a. Dependent Variable: nivelul personal de satisfactie fata de programul educational de AP

Coefficientul standardizat Beta arată care este variabila independentă care influențează cel mai puternic variabila dependentă. Astfel, *nivelul de satisfacție față de programul de Administrație Publică* este influențată în principal de variabila independentă *profesorii au transmis informațiile într-un mod clar și explicit* cu coeficientul lui Beta de 0.383 . Următorul coeficient care are valoarea

absolută mare și deci influențează variabila dependentă este *profesorii au fost foarte bine pregătiți pentru cursuri* avînd coeficientul Beta de 0.32. *Catedra m-a ajutat sa-mi găsesc o instituție pentru realizarea stagiului de practică* influențează variabila dependentă cu 0.048, avînd coeficientul Beta cel mai mic.

Putem concluziona că ipoteza menționată se confirmă.

#### f. Șansele de angajare ale studenților

**Tabelul 30.** Șanse de angajare în AP

Statistics		
M1 șansele de angajare		
N	Valid	48
	Missing	0
Media		3.10

Șansele de angajare în AP sunt percepute ca fiind relativ scăzute (Media=3.1), ceea ce reprezintă o atitudine pesimistă asupra posibilităților de a-și dezvolta o carieră în domeniul public. Ar fi interesant de observat care sunt explicațiile acestei atitudini. Vom încerca o explicație cu ajutorul modelului de regresie care urmează.

*Șansele de angajare ale studenților în serviciile publice cresc dacă în timpul realizării stagiului de practică instituția a oferit studentului posibilitatea de implicare, studentul a avut posibilitatea de a lua contact cu sectorul executiv și a reușit să-și stabilească contacte în cadrul acestuia. (Ipoteza 2)*

**Tabelul 31. Ipoteza 2-Modelul de regresie**

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.455 <sup>a</sup>	.207	.133	.774

a. Predictors: (Constant), stagiul de practica mi-a permis stabilirea de contacte in sectorul pub., posibilitatea de a lua contact cu sectorul executiv, realizarea stagiului de practica a contribuit la definirea alegerii viitoare, pe parcursul stagiului institutia a oferit posibilitatea de implicare

În tabelul de mai sus valoarea lui **R patrat** este de 0.207, care semnifică existența unei relații mai puțin puternice între *șansele de angajare* și variabilele independente *stagiul de practică mi-a permis stabilirea de contacte în sectorul public, posibilitatea de a lua contact cu sectorul executiv, realizarea stagiului de practică a contribuit la definirea alegerii viitoarei cariere și pe parcursul stagiului de practică instituția a oferit posibilitatea de implicare.*

### Tabelul 32: Ipoteza 2-ANOVA

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.713	4	1.678	2.801	.037 <sup>a</sup>
	Residual	25.766	43	.599		
	Total	32.479	47			

a. Predictors: (Constant), stagiul de practica mi-a permis stabilirea de contacte in sectorul pub., posibilitatea de a lua contact cu sectorul executiv, realizarea stagiului de practica a contribuit la definirea alegerii viitoare, pe parcursul stagiului institutia a oferit posibilitatea de implicare

b. Dependent Variable: sansele de angajare

Semnificația modelului de regresie ne demonstrează că modelul propus este unul semnificativ din punct de vedere statistic.

### Tabelul 33: Ipoteza 2-Coefficienți

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.878	.415		4.530	.000
	posibilitatea de a lua contact cu sectorul executiv	.344	.123	.431	2.798	.008
	realizarea stagiului de practica a contribuit la definirea alegerii viitoare pe parcursul stagiului institutia a oferit	-.043	.119	-.063	-.363	.718
	posibilitatea de implicare stagiul de practica mi-a permis stabilirea de	.077	.128	.110	.603	.550
	contacte in sectorul pub.	.026	.118	.038	.224	.824

a. Dependent Variable: sansele de angajare

Variabila care influențează cel mai mult variabila dependentă *șansele de angajare* este *posibilitatea de a lua contact cu sectorul executiv* cu valoarea coeficientului Beta de .431. Următoarea variabilă cu putere de influență este *pe parcursul stagiului de practică instituția a oferit* *posibilitatea de implicare* cu valoarea Beta de 0.110. Cea mai slabă influență o exercită coeficientul Beta corespunzător variabilei *realizarea stagiului de practică a contribuit la alegerea viitoarei cariere* cu valoarea de -0.063.

În urma analizei acestor date, ipoteza *Șansele de angajare ale studenților în serviciile publice cresc dacă în timpul realizării stagiului de practică instituția a oferit studentului posibilitatea de implicare, studentul a avut posibilitatea de a lua contact cu sectorul executiv și a reușit să-și stabilească contacte în cadrul acestuia* se confirmă, însă avem de-a face cu un model de regresie a cărui putere explicativă nu este foarte mare. Aceasta ar putea să crească prin eliminarea din model a variabilei care are cea mai mică putere explicativă, *realizarea stagiului de practică a contribuit la alegerea viitoarei cariere* cu valoarea coeficientului standardizat Beta de -0.063.

#### **g. Utilitatea menținerii legăturii cu catedra**

### Statistics

M8 utilitatea mentinerii legaturii pentru student cu facultatea

N	Valid	48
	Missing	0
Mean		3.19

**Tabelul 34.** Utilitatea menținerii legăturii cu facultatea

Pentru utilitatea menținerii legăturii cu facultatea, studenții acordă scoruri medii, ceea ce este caracteristic unei situații neclare, de indecizie. Se impune luarea unor măsuri de constituire a unei asociații a absolvenților și de dezvoltarea a unei culturi organizaționale în acest sens.

*Studenții sunt dispuși să mențină legătura cu catedra în condițiile în care aceștia manifestă un nivel ridicat de satisfacție față de programul educațional, sunt hotărâți să lucreze în sectorul public și doresc să-și îmbunătățească nivelul de competențe. (Ipoteza 3)*

**Tabelul 35. Ipoteza 3-Modelul de regresie**

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.686 <sup>a</sup>	.470	.377	.999

- a. Predictors: (Constant), au oferit consiliere pentru directionarea carierei, masura de imbunatatire a nivelului de competente, posibilitatea de a evolua profesional datorita unei atitudini flexibile, hotarirea de a lucra in AP, calitatea serviciilor de consiliere, au oferit recomandari pentru activitati educationale, niv elul personal de satisf actie fata de programul educational de AP

În tabelul de mai sus avem valoarea lui **R pătrat** de 0.470. Prin urmare, 47% din variația variabilei dependente este datorată variației variabilelor independente.

**Tabelul 36: Ipoteza 3-ANOVA**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.403	7	5.058	5.069	.000 <sup>a</sup>
	Residual	39.910	40	.998		
	Total	75.313	47			

a. Predictors: (Constant), au oferit consiliere pentru directionarea carierei, masura de imbunatatire a nivelului de competente, posibilitatea de a evolua profesional datorita unei atitudini flexibile, hotarirea de a lucra in AP, calitatea serviciilor de consiliere, au oferit recomandari pentru activitati educationale, niv elul personal de satisfactie fata de programul educational de AP

b. Dependent Variable: utilitatea mentinerii legaturii pentru student cu facultatea

În tabelul prezentat mai sus semnificația modelului (0.000) ne arată că modelul de regresie propus este unul bun, adică variabila dependentă *utilitatea menținerii legăturii studentului cu facultatea* este într-adevăr influențată de variabilele independente *profesorii au oferit consiliere pentru direcționarea carierei, măsura de îmbunătățire a nivelului de competențe, posibilitatea de evalua profesional datorită unei atitudini flexibile la nou, hotărîrea de a lucra în Administrația Publică, calitatea serviciilor de consiliere, profesorii au oferit recomandări pentru activități educaționale, hotărîrea de a lucra în Administrația Publică și nivelul de satisfacție față de programul educațional de Administrație Publică.*

 **Tabelul 37: Ipoteza 3-Coeficienți**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.808	.921		-.878	.385
	nivelul personal de satisfacție față de programul educațional de AP	.479	.211	.370	2.275	.028
	masura de îmbunătățire a nivelului de competențe	.120	.163	.093	.739	.464
	posibilitatea de a evolua profesional datorită unei atitudini flexibile	.179	.183	.127	.983	.332
	hotărârea de a lucra în AP	.263	.129	.260	2.031	.049
	au oferit recomandări pentru activități educaționale	.047	.174	.041	.267	.791
	calitatea serviciilor de consiliere	-.020	.142	-.019	-.139	.890
	au oferit consiliere pentru direcționarea carierei	.103	.166	.098	.623	.537

a. Dependent Variable: utilitatea menținerii legăturii pentru student cu facultatea

Coeficientul standardizat Beta corespunzător variabilei independente *nivelul personal de satisfacție față de programul educațional de Administrație Publică* care are cel mai mare impact asupra variabilei dependente *menținerea legăturii studentului cu facultatea* este de 0.370. Următorul coeficient care are valoarea absolută mare și influențează variabila dependentă este *hotărârea de a lucra în Administrația Publică* având coeficientul Beta de .260. *Posibilitatea de a evolua profesional datorită unei atitudini flexibile la nou* este variabila independentă cu coeficientul Beta de 0.127. Variabila dependentă cu coeficientul Beta având valoarea absolută cea mai mică este *calitatea serviciilor de consiliere* -.019 care influențează negativ și foarte puțin variabila dependentă și ar trebui eliminat dintr-un model de regresie construit ulterior. În final și această ipoteză se confirmă.

**h. Măsura în care se declară dispuși să recomande specializarea de Administrație Publică altor potențiali studenți**

Studenții se declară dispuși să recomande specializarea altor potențiali studenți, însă nu într-o măsură foarte mare.



### Statistics

I15\_2 dorinta de a recomanda programul unui prieten

N	Valid	48
	Missing	0
media		3.31

#### **Tabelul 38:** Dorința de a recomanda programul unui prieten

Pentru a investiga cauzele acestei situații, de ce anume depinde înclinația lor spre a recomanda Programul de Administrație publică unui prieten, propunem următoarea ipoteză: *Recomandarea specializării de Administrație Publică de către studenți depinde de satisfacția acestora față de programul educațional, de obiectivitatea evaluării studenților de către profesori și de modul de predare a cunoștințelor.* (Ipoteza 4)

#### **Tabelul 39: Ipoteza 4-Modelul de regresie**

##### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.891 <sup>a</sup>	.794	.745	.660

- a. Predictors: (Constant), profesorii au fost foarte bine pregatiti pentru cursuri, spatii adecvate procesului de invatamint, posibilitatea de a lua contact cu sectorul executiv, posibilitatea de a evolua profesional datorita unei atitudini flexibile, profesorii dispun de strategii actualizate de predare, calitatea serviciilor de consiliere, au evaluat obiectiv cunostintele studentilor, nivelul personal de satisfactie fata de programul educational de AP, profesorii au transmis informatiile intr-un mod clar si explicit

Pentru a testa ipoteza conform căreia dorința de a recomanda urmarea studiilor de licență în cadrul Secției de Administrației Publice este influențată de variabilele independente *profesorii au transmis informațiile într-un mod clar și explicit, spații adecvate procesului de învățământ, posibilitatea de a lua contact cu sectorul executiv, posibilitatea de a evolua profesional datorită unei atitudini flexibile, calitatea serviciilor de consiliere, profesorii dispun de srategii actualizate de predare, nivelul personal de satisfacție față de programul educațional de AP, au evaluat obiectiv cunoștinăele studenților și profesorii au fost foarte bine pregătiți pentru cursuri* am construit un model de regresie. **R-pătrat** ne arată că 79,4% din dorința de a recomanda programul educațional este datorată variabilelor independente menționate mai sus.

**Tabelul 40: Ipoteza 4-ANOVA**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	63.738	9	7.082	16.237	.000 <sup>a</sup>
	Residual	16.574	38	.436		
	Total	80.312	47			

- a. Predictors: (Constant), profesorii au transmis informatiile intr-un mod clar si explicit, spatii adecvate procesului de invatamint, posibilitatea de a lua contact cu sectorul executiv, posibilitatea de a evolua profesional datorita unei atitudini flexibile, calitatea serviciilor de consiliere, profesorii dispun de strategii actualizate de predare, nivelul personal de satisfactie fata de programul educational de AP, au evaluat obiectiv cunostintele studentilor, profesorii au fost foarte bine pregatiti pentru cursuri
- b. Dependent Variable: dorinta de a recomanda programul unui prieten

În tabelul **ANOVA** avem prezentarea unei relații semnificative care există între variabila dependentă și variabilele independente (semnificația este 0.000).

**Tabelul 41. Ipoteza 4-Coefficienți**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.990	.535		-1.851	.072
	nivelul personal de satisfacție față de programul educational de AP	.898	.152	.672	5.917	.000
	spații adecvate procesului de învățământ profesorii dispun de strategii actualizate de predare	-.012	.097	-.010	-.127	.900
	posibilitatea de a lua contact cu sectorul executiv	-.102	.115	-.085	-.888	.380
	posibilitatea de a evoluă profesional datorită unei atitudini flexibile	.087	.106	.069	.821	.417
	calitatea serviciilor de consiliere	-.041	.124	-.028	-.331	.743
	au evaluat obiectiv cunoștințele studenților	-.043	.101	-.041	-.430	.670
	profesorii au fost foarte bine pregătiți pentru cursuri	.171	.135	.145	1.273	.211
	profesorii au transmis informațiile într-un mod clar și explicit	-.079	.174	-.065	-.455	.652
		.363	.200	.279	1.818	.077

a. Dependent Variable: dorința de a recomanda programul unui prieten

Astfel cei mai mari coeficienți Beta: 0.672 pentru variabila independentă *nivelul personal de satisfacție față de programul de AP* și coeficientul Beta de 0.279 pentru variabila independentă *profesorii au transmis informațiile într-un mod clar și explicit* indică variabilele independente care afectează în cea mai mare măsură variabila dependentă. Cei mai mici coeficienți Beta obținuți sunt coeficientul Beta de -0.085 pentru variabila *strategii actualizate de predare*.

Un aspect interesant pentru concluziile prezentei evaluări ar fi să aflăm măsura în care dorința de a menține legătura cu facultatea depinde de nivelul personal de satisfacție. Pentru a vedea dacă există o asociere între variabila dependentă *menținerea legăturii cu facultatea* și nivelul *personal de satisfacție* am utilizat asocierea și am obținut următoarele rezultate:

Măsura în care utilitatea menținerii contactului cu facultatea după încheierea studiilor are legătură cu nivelul personal de satisfacție față de programul educațional de AP (ipoteza 5)

**Tabelul 42.** Ipoteza 5-Asociere variabile

utilitatea menținerii legăturii pentru student cu facultatea \* nivelul personal de satisfacție fata de programul educațional de AP Crosstabulation

Count		nivelul personal de satisfacție fata de programul educațional de AP					Total
		f oarte mica	mica	relativa	mare	f oarte mare	
utilitatea menținerii legăturii pentru student cu facultatea	f oarte mica	1	1	2	0	0	4
	mica	1	4	5	2	1	13
	relativa	0	1	7	2	0	10
	mare	0	0	2	8	2	12
	f oarte mare	0	0	2	5	2	9
Total		2	6	18	17	5	48

**Tabelul 43.** Ipoteza 3-Testul Hi-pătrat

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28.533 <sup>a</sup>	16	.027
Likelihood Ratio	31.067	16	.013
Linear-by-Linear Association	16.815	1	.000
N of Valid Cases	48		

a. 25 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .17.

În tabelul de mai sus avem valoarea lui **Hi pătrat** de 0.027 care ne arată că între variabila dependentă *utilitatea menținerii legăturii studentului cu Secția de Administrație Publică* și variabila independentă *nivelul personal de satisfacție* exista o relație semnificativă.

**Tabelul 44.** Ipoteza 3-Gamma

**Symmetric Measures**

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	.678	.104	5.580	.000
N of Valid Cases		48			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Valoarea lui Gamma de 0.678 prezintă amploarea și direcția relației care este una puternică și pozitivă: cu cât studenții sunt mai satisfăcuți de calitatea programului educațional de Administrație Publică cu atât aceștia sunt mai dispuși să mențină legătura cu catedra. Se impune nevoia creării unei asociații a absolvenților în cadrul Secției de Administrație Publică cu care să se mențină legătura. Această asociație este inexistentă chiar și la nivelul Universității Babeș-Bolyai. Este necesar să se stabilească mai întâi ce servicii vor fi oferite absolvenților prin identificarea nevoilor acestora și mai apoi să se pună bazele unei astfel de asociații<sup>17</sup>.

Utilitatea unui sistem de indicatori este de a prezenta sintetic un tablou al situației unui anumit program, astfel încât situația să poată fi urmărită de-a lungul timpului. Pentru că impactul social al unui program este cel mai adesea indirect și poate fi sesizat în timp, rolul sistemului de indicatori este crucial.

**Tabelul 45.** Sistemul de indicatori (partea I)

Variabile	Indicatori			Indici		Tipul impactului
	Denumire	Tip	Media scorurilor obținute	Denumire	Media scorurilor obținute	
a) Eficacitatea educațională	1. Profesorii au fost foarte bine pregătiți pentru cursuri.	Eficacitate, Rezultat, impact	3.79	Eficacitatea educațională compusă	3.43	+
	2. Profesorii au reușit să se transmită informațiile într-un mod clar și explicit.		3.81			
	3. Au oferit exemple practice.		3.88			

<sup>17</sup> Conf. univ. dr. Sorin Dan Șandor, interviu realizat în data de 15.06.2007, ora 13:15

	4.Au încurajat studiul bibliografiei suplimentare.		3.27			
	5.Au stimulat spiritul critic.		3.27			
	6.Profesorii dispun de strategii actualizate de predare pentru fiecare curs.		3.44			
	7.Au evaluat obiectiv cunoștințele studenților.		3.38			
	8.Au oferit consiliere pentru direcționarea carierei.		2.63			
	9.Au oferit recomandări pentru alte activități educaționale (școli de vară, conferințe, master, internship, etc.,)		3.29			
	10.Profesorii au fost disponibili pentru consultații în afara cursurilor.		3.29			
	11. Au organizat dezbateri în cadrul cursurilor/seminariilor.		3.79			
b) Satisfacția față de	1. Elemente de drept civil	Performanță, Impact	3.27	Indicele satisfacției	3.49	+

disciplinele curriculare	2. Operare PC		2.91	față de disciplinele predate		
	3. Introducere în științele comunicării și a relațiilor publice		3.21			
	4. Bazele economiei de piață		3.81			
	5. Sistem constituțional și instituții politice în România		4.21			
	6. Relații cu publicul și elaborarea documentelor oficiale		3.56			
	7. Drept administrativ		4.17			
	8. Finanțe și bugete publice		3.96			
	9. Descentralizare și politici regionale		3.35			
	10. Metode de cercetare în științe sociale		3.19			
	11. Teorii organizaționale		3.21			
	12. Sisteme administrative comparate		3.42			
	13. Etică în administrația publică		3.54			
	14. Managementul resurselor umane		3.96			

	15. Managementul ONG-urilor		3.79			
	16. Management financiar		3.40			
	17. Management public		4.27			
	18. Drept comunitar instituțional		3.88			
	19. Drept penal		3.15			
	20. Teoria argumentarii		2.63			
	21. Seminar de cercetare		3.10			
	22. Evaluarea programelor în administrația publică		3.67			
	23. Introducere în științele politice		3.63			
c) Abilitățile obținute în cadrul Programului	1. Capacitatea de a consulta, a interpreta și de a aplica reglementările în domeniul administrației publice.	Rezultat, Impact	3.27	Indicele abilități	4.43	++



Educaționa l de Administra ție Publică	2. Capacitatea de analiză, sinteză și prognoză, manifestate prin: spirit analitic și sintetic de interpretare a informațiilor, prin spirit inovator, discernământ, realism, adaptabilitate și flexibilitatea gândirii.	3.50			
	3. Capacitatea de a rezolva probleme de o manieră inovatoare.	3.31			
	4. Capacitatea de a folosi limbajul juridic și economic, specific științelor administrative.	3.71			
	5. Abilități în ceea ce privește fundamentarea deciziilor publice.	3.35			
	6. Capacitatea de a utiliza tehnologiile informaționale specifice domeniului administrației publice.	3.44			

	7.Cunoașterea, interpretarea și aplicarea reglementărilor legale din domeniul organizării și funcționării autorităților și instituțiilor publice, în domeniul funcției publice și a funcționarilor publici, actelor administrative, contractelor publice, prestării serviciilor publice.		3.42			
	8.Cunoașterea practicii administrative și spirit de inițiativă în analiza și rezolvarea problemelor practice.	Rezultat, impact	3.27			
	9.Posibilitatea de a evolua profesional datorită unei atitudini flexibile și deschise la nou.		3.44			
	10.Utilizarea tehnicilor informaționale.		3.38			
	11.Luarea unor decizii etice.		3.94			

	12.Capacitatea de a lucra în echipă.		3.96			
	13.Construirea și aplicarea instrumentelor de cercetare.		3.38			
	14.Interpretarea rezultatelor cercetărilor.		3.46			
d) Baza materială	1. Procesul de admitere al studenților	Rezultat, impact	3.00	Baza materială compusă	2.75	-
	2. Procesul de înregistrare al studenților.		3.13			
	3.Sprijinul material acordat (burse de studiu, burse de merit, burse sociale).		3.29			
	4. Dotarea bibliotecii cu resursele necesare programului educațional de Administrație Publică.		2.60			
	5. Dotarea sălii de calculatoare.		2.06			
	6. Spații adecvate procesului de învățămînt.		2.79			
	7. Spații de cazare pentru studenți.		2.38			

**Tablul 46.** Sistemul de indicatori (partea a II-a)

Indicator	Tip	Media scorurilor obținute	Indicatorii care o explică	Tipul impactului
e) Nivelul personal de satisfacție a studenților	impact	3.35	<p>1. profesorii sunt foarte bine pregătiți pentru cursuri</p> <p>2. aceștia reușesc să transmită informațiile într-un mod clar și explicit</p> <p>3. sunt ajutați în găsirea unei instituții pentru realizarea stagiului de practică</p>	+
f) Șansele de angajare ale studenților	impact	3.1	<p>1. în timpul realizării stagiului de practică instituția a oferit studentului posibilitatea de implicare,</p> <p>2. studentul a avut posibilitatea de a lua contact cu sectorul executiv și</p> <p>3. studentul a reușit să-și stabilească contacte în cadrul acestuia.</p>	+
g) Utilitatea menținerii legăturii cu catedra	impact	3.19	<p>1. studentul manifestă un nivel ridicat de satisfacție</p>	+

			față de programul educațional, 2. studentul este hotarat să lucreze în sectorul public și doresc să-și îmbunătățească nivelul de competențe	
h) Măsura în care se declară dispuși să recomande specializarea de Administrație Publică altor potențiali studenți	impact	3.31	1. satisfacția acestora față de programul educațional 2. obiectivitatea evaluării studenților de către profesori 3. satisfacția față de modul de predare a cunoștințelor	+

Sistemul de indicatori rezultat este compus din două părți. În prima parte sunt prezentate variabilele fundamentale pentru evaluare, indicatorii rezultați din acestea în urma operaționalizării și media scorurilor obținute, indicii compuși pornind de la aceștia și mediile valorilor corespunzătoare lor. Indicii prezintă sintetic situația specifică variabilelor și indicatorilor de impact respectivi. În cea de-a doua parte sunt prezentate o a doua serie de avriabile fundamentale, media scorurilor obținute și indicatorii care, conform modelelor de regresie prezentate, ajută la explicarea lor.

## 7. Aprecierea impactului pozitiv și negativ

Tipul impactului este prezentat ca pozitiv sau negativ în funcție de valoarea mediilor obținute la nivel de indici și variabile. Astfel dacă aceste medii de situează între 1 și 2 avem de-a face cu un impact puternic negativ (--), între 2 și 3 vom avea un impact negativ (-), între 3 și 4, impactul este perceput ca fiind pozitiv (+), în timp ce între 4 și 5 vom avea un impact puternic pozitiv asupra grupului țintă. Impactul puternic negativ sau cel negativ vor trebui avute în vedere pentru a dezvolta

un plan de contracarare a efectelor nedorite, iar impactul pozitiv sau puternic pozitiv trebuie încurajat.

În cazul prezentei evaluări, impactul programului educațional asupra studenților este unul preponderent pozitiv. Aceasta desigur din perspectiva studenților și având mai degrabă în vedere probleme legate de satisfacția acestui grup de beneficiari vis-a-vis de program. Totuși, observăm un element care are un impact negativ (baza materială), precum și o componentă care manifestă un impact puternic pozitiv (abilități dobândite).

### **8. Dezvoltarea unui plan de contracarare a efectelor nedorite**

În legătură cu planul de contracarare a efectelor nedorite, acesta deja există. Prin extinderea sediului facultății vor fi rezolvate atât problema dotării bibliotecii, cât și cea a sălii de calculatoare și a spațiilor destinate învățământului. Singura problemă care rămâne este cea a spațiilor pentru cazare.

Impactul puternic pozitiv al abilităților dobândite trebuie menținut deoarece astfel se îndeplinesc misiunea și obiectivele programului educațional.

### **8. Redactarea raportului de evaluare**

Redactarea raportului de evaluare se va face după consultarea principalilor actori interesați, în legătură cu rezultatele evaluării. Raportul va descrie sintetic:

1. Scopul evaluării
2. Metodele de evaluare utilizate
3. Sistemul de indicatori utilizat
4. Metodele de cercetare utilizate pentru completarea sistemului de indicatori
5. Metodele de analiză și interpretare a datelor
6. Principalele concluzii și recomandări
7. Elemente ale planului de contracarare a impactului negativ

### **9. Redactarea unui plan de integrare a rezultatelor evaluării impactului social în designul activităților și programelor viitoare**

este ultima etapă prevăzută în modelul de evaluare propus.

Acest plan se realizează ulterior diseminării rezultatelor evaluării și se referă în principal la

eșalonarea calendaristică a măsurilor care trebuie luate pentru încurajarea efectelor pozitive și contracararea efectelor negative ale programului.

Această ultimă etapă, face parte mai puțin din metodologia de evaluare a impactului unui program, ținând mai mult de nivelul managerial și de organizarea internă al instituțiilor care implementează prezentul program.

## **Concluzii**

Impactul Programului educațional de Administrație publică asupra studenților este predominant pozitiv. Evaluarea impactului programului a fost realizată din perspectiva beneficiarului cu un accent specific pe elemente legate de satisfacția studenților.

Impactul social al unui program educațional este resimțit în primul rând de beneficiarii acestuia, studenții, iar calitatea unei facultăți stă în modul în care ea satisface nevoile studenților. Aceasta ar putea varia între angajarea sigură și cu un salariu mare, până la a deveni un foarte bun profesionist. Studenții au nevoie să își aleagă exact drumul pe care îl consideră cel mai bun pentru ei și să fie motivați și implicați în propria lor formare. Așteaptă medii și experiențe de învățare eficiente, interesante și motivante precum și condiții de studiu care să le ofere confortul fizic și psihic pentru a da randament. Evaluarea realizată în acest capitol se înscrie în cea de-a doua accepțiune a conceptului de impact social: măsurarea efectelor nete ale unui program. Studiul de evaluare realizat a reușit **construcția unui sistem de indicatori** pentru monitorizarea și evaluarea efectelor programului din perspectiva studenților participanți în program și **realizarea unei evaluări având la bază acest sistem de indicatori**, care va putea servi ca bază de comparație pentru evaluările viitoare. Sistemul de indicatori a fost construit pornind de la un proces specific cercetării în științele socio-umane: operaționalizarea conceptelor. Conceptele fundamentale au fost transformate în variabile (care reprezintă baza sistemului de indicatori), iar pe baza lor au fost calculați indici.

În urma evaluării, am constatat că din perspectiva studenților, efectele programului educațional AP-UBB asupra lor au fost preponderent pozitive: indicele eficacității educaționale compuse (3.43), indicele satisfacției față de disciplinele predate (3.49) și indicatorii: nivelul personal de satisfacție a studenților (3.35), șansele de angajare ale studenților (3.1), utilitatea menținerii legăturii cu catedra (3.19), măsura în care se declară dispuși să recomande specializarea de

Administrație Publică altor potențiali studenți (3.31), au valori care semnifică un impact pozitiv (+). Șansele de angajare ale studenților este indicatorul cu valoarea cea mai apropiată de un impact negativ (scoruri între 2 și 3). Trebuie remarcat că angajarea studenților depinde doar indirect de programul educațional. Totuși, trebuie acordată o atenție sporită programelor de practică profesională care pot crește șansele de angajare. Singurul indice care dezvăluie un impact negativ al programului este cel care privește baza materială (baza materială compusă: 2.75). Pentru contracararea efectelor negative generate de o bază materială neadecvată s-au luat deja măsuri și este în construcție un al doilea corp de clădire, în care se va organiza o bibliotecă și un laborator pentru calculatoare, precum și spații suplimentare pentru desfășurarea activităților educaționale. Evaluarea a dezvăluit și un element cu un impact puternic pozitiv - abilitățile dobândite în cadrul Programului Educațional de Administrație Publică (indicele abilități: 4.43), pe care va trebui să se pună în continuare același accent pentru a fi menținut efectul puternic pozitiv.

Indicatorii care ajută la construirea indicilor dezvăluie informații suplimentare legate de aspectele care trebuie încurajate. Sunt momente când studenții nu sunt foarte siguri de alegerile făcute și atunci au nevoie de sfaturi și îndrumare pentru a lua cele mai bune decizii. Discuțiile cu profesorii sau chiar cu colegii din ani mai mari, sau serviciile birourilor de consiliere în carieră ar putea constitui un ajutor prețios. Indicatorul referitor la consilierea pentru direcționarea carierei are valoarea de 2.63. Deci, o altă premisă a optimizării impactului ar fi oferirea unor servicii performante de consiliere și orientare.

Studenții își doresc să fie acei specialiști care au încredere în puterile proprii, pentru că au practică și sunt bine pregătiți în raport cu situațiile pe care le pot întâlni la locul de muncă. Deci, impact pozitiv înseamnă și eficacitate în raport cu obiectivele reale. Un accent suplimentar în acest sens se impune a fi plasat asupra activităților care privesc indicatorii “Au oferit recomandări pentru alte activități educaționale (școli de vară, conferințe, master, internship, etc.)” și “Profesorii au fost disponibili pentru consultații în afara cursurilor” care au obținut un scor de doar 3.29.

De asemenea, se impune popularizarea exemplelor de bună practică a susținerii cursurilor și seminariilor, dezvăluite prin prezenta evaluare și împărtășirea lor între membrii catedrei prin participarea cadrelor didactice la cursuri și seminarii ale colegilor de catedră. Exemplele de bună practică dezvăluite de studenți în acest sens sunt: Management public (4.27), Drept administrativ (4.17), Sistem constituțional și instituții politice în România (4.21) care au un impact puternic pozitiv. Tot aici trebuie să menționăm și disciplinele care au obținut scoruri foarte apropiate de un



impact puternic pozitiv, chiar dacă nu au depășit pragul de 4: Finanțe și bugete publice (3.96) și Managementul resurselor umane (3.96).

În urma analizei datelor și a concluziilor la care am ajuns în urma evaluării, propunem următoarele recomandări pentru optimizarea impactului pozitiv asupra studenților:

- Proiectarea și dezvoltarea bazei materiale a secției.
- Creșterea frecvenței de aplicare a chestionarelor și sondajelor de opinie pentru monitorizarea satisfacției studenților
- Monitorizarea și măsurarea proceselor de predare și de evaluare a calității cursurilor
- Evaluarea calității documentelor editate ca suport de curs și seminarii.
- Testarea și evaluarea abilităților și cunoștințelor dobândite de către studenți în procesul de învățământ al Secției de Administrație Publică
- Îndrumarea studenților spre utilizarea consultațiilor acordate de profesori .
- Urmărirea rezultatelor absolvenților obținute la concursurile de ocupare a posturilor (locurilor de muncă).
- Îmbunătățirea continuă a condițiilor de studiu prin modernizarea bazei materiale.
- Diversificarea gamei de cărți (manuale, cursuri universitare, cultură generală, legislație etc.) din biblioteca universității și crearea unei biblioteci virtuale.
- Îmbunătățirea continuă a comunicării între cadre didactice și studenți.

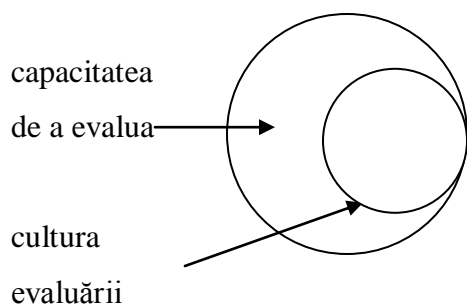
Mecanismul de management al calității din cadrul catedrei este o oportunitate pe care trebuie să o valorificăm și menținem pentru a îmbunătăți impactul pozitiv reieșit în urma prezentei evaluări.

## Capitolul 10. Cultura evaluării și capacitatea de evaluare în administrația publică din România

### *Prezentarea problemei*

Programele și proiectele finanțate din fondurile de pre-aderare au avut parte de un sistem de monitorizare și evaluare foarte bine stabilit. Acest fapt a condus la inițierea dezvoltării culturii de monitorizare și evaluare în România, rămânând un pas important chiar dacă în fapt a însemnat mai mult o expunere decât o evaluare.

Cultura evaluării este considerată a fi una dintre “obligațiile instituționale de a învăța din evaluare.” (USGAO, 2003: 3) În practică, cultura evaluării se exprimă prin măsurarea sistematică a programelor și proiectelor în derulare, schimbările ce trebuie operate în designul acestora și tehnicile de implementare. Capacitatea de evaluare implică, dincolo de o cultură solidă de evaluare, elemente precum: sisteme de monitorizare, expertize analitice și rețele de comunicare (USGAO, 2003). Cultura evaluării este uneori văzută ca o pre-condiție pentru o bună dezvoltare a capacității de evaluare. Astfel, relația dintre capacitatea de evaluare și cultura evaluării pare a fi una de subordonare, după cum arată fig. 28:



**Figura 18.** Relația de subordonare dintre cultura evaluării și capacitatea de evaluare

Dar, lipsește capacitatea de evaluare pentru o instituție sau un grup de instituții care nu au o cultură de evaluare sau au una extrem de precară? Reprezintă cultura evaluării o condiție sine qua non pentru o capacitatea de evaluare? Am inițiat în acest sens o cercetare, pentru a afla cum putem determina dacă elementele de cultură a evaluării în instituțiile locale publice din România determină

sau nu capacitatea de evaluare a acestora.

În primul rând am menționat elementele specifice a culturii evaluării și pe acelea ale capacității de evaluare pe care le analizăm de-a lungul cercetării. Elementele specifice ale culturii de evaluare sunt: experiența trecută în evaluare și înțelegerea nevoii de evaluare.

Variabilele culturii de evaluare care urmează a fi măsurate sunt:

- 1) În instituție există planuri detaliate de implementare a intervențiilor (Q.4.1);
- 2) Se încearcă în permanență să fie găsite cele mai bune modalități de a le efectua (Q.4.2);
- 3) Obiectivele intervențiilor sunt foarte concrete și măsurabile (Q.4.3);
- 4) Pentru fiecare intervenție efectuată sunt colectate informații în mod regulat (Q.4.4);
- 5) Informațiile colectate sunt folosite pentru a ne da seama cum merg lucrurile (Q.4.5);
- 6) Informațiile pot fi accesate de toți cei interesați (Q.4.6);
- 7) Gradul de îndeplinire al obiectivelor este cunoscut pe tot parcursul intervenției (Q.4.8);
- 8) Activitățile desfășurate în cadrul intervenției sunt monitorizate în permanență (Q.4.9);
- 9) Cheltuielile efectuate în cadrul intervenției pot fi cunoscute în orice moment al acesteia (Q.4.10);
- 10) La nivelul instituției există preocupări serioase pentru a vedea cât de bine merg lucrurile (Q.4.11);
- 11) Există analize periodice ale performanțelor înregistrate (Q.4.12) ;
- 12) alizele sunt supuse dezbaterii (Q.4.16);
- 13) Există preocupări permanente de a îmbunătăți capacitatea de analiză (Q.10);
- 14) Numărul evaluărilor în care instituția a fost implicată (Q.12.1);

Prin capacitatea de evaluare înțelegem resursele umane antrenate în analiza de date, statistică și evaluare, sisteme de monitorizare existente, expertiza analitică și rețele de comunicare. Dincolo de variabilele prezentate ca măsurând cultura de evaluare, mai este un alt set de variabile care pe care trebuie să le avem în vedere când măsurăm capacitatea de evaluare.

- 1) Există cel puțin un angajat pregătit în evaluare;
- 2) Există cel puțin un angajat/ un departament responsabil pentru implementarea strategiilor, politicilor și programelor;
- 3) Numărul angajaților pregătiți în metode de cercetare sau statistică ;
- 4) Gradul de dificultate în adunarea informației de la alte instituții;

- 5) Măsura în care performanța evaluării implică specialiști din alte instituții;
- 6) Măsura în care există o preocupare constantă de a îmbunătăți capacitatea de evaluare;

Într-un studiu recent „*Assessment of the Evaluation Culture in Romania*” Hilary Curley și Eugen Perianu au încercat să aprecieze cultura evaluării în România dintr-o perspectivă diferită (Curley, Perianu, 2006). Aceasta este văzută ca un element cheie în constituirea capacității de evaluare la nivel național. Acțiunile<sup>18</sup> și studiile anchetei privind capacitatea de evaluare în noile membre state (inclusiv România), deseori comparată cu vechile state membre a fost chestionată (Malan, 2004). Rezultatele unui chestionar aplicat de EAG (după Curley și Perianu, 2006) în țările candidate, în 2003 arată evident că:

- Comisiile de evaluare sunt rare și cerințele naționale sunt practic inexistente ;
- Expertiza evaluării se face în principal prin evaluatori externi;
- Evaluările interim Phare nu sunt de obicei diseminate în afara „grupului de management”;
- Rezultatele evaluării nu sunt expuse și nu atrag dezbateri;
- Evaluările nu au un impact semnificativ asupra considerațiilor și a „lecțiilor învățate” pentru îmbunătățirea planificării;
- Factorii instituționali (e.g. reglarea) sunt slab dezvoltate și nu există o puternică direcție informală (e.g. grupurile de acțiune civilă);
- Monitorizarea programelor/ proiectelor este în principal orientată către procesul de evaluare al EC Phare;
- Rezultatele bazate pe monitorizare (ca opuse monitorizării financiare și contractuale) nu sunt bine dezvoltate;

Un alt studiu de referință din 2004 compară capacitatea de evaluare din noile state membre (Malan, 2004) cu cea din cele 15 state membre mai vechi. Jack Malan, cercetător la Centre for Strategy and Evaluation Services a ajuns la o serie de concluzii relevante pentru instituțiile publice din România

- Capacitatea de evaluare este încă larg considerată subdezvoltată în noile state membre;
- Există o lipsă de evaluatori cu aptitudini necesare în noile state membre;

---

<sup>18</sup> The Evaluation Advisory Group (EAG) initiated by the European Commission’s Directorate General for Enlargement in 2002 as a forum for the exchange of good practice in monitoring and evaluation capacity building between Member States and Candidate Countries.

- Există o percepție în noile state membre privind autoritățile publice ca nefiind suportive suficient pentru a ajuta competențele de dezvoltare a evaluării;
- O cultura a evaluării nu există în Lituania, Ungaria, România, Cipru și Republica Cehă;
- În cele 15 state vechi membre formarea unei culturi robuste a evaluării a durat o decadă (acceptând că nu toate statele membre au o cultură robustă a evaluării);
- Noile state membre au cerut mai multe informații și suport în evaluare, precum ghiduri, metodologii și exemple de bună practică;
- Motivările comerciale de a îmbunătăți capacitatea de evaluare și expertiză par a fi cei mai semnificativi factori ai schimbării;
- Eșecul în asigurarea rezultatelor evaluării în perspectiva construirii unei politici pare a fi una dintre problemele practice cele mai serioase;
- În noile state membre, lipsa unui ghid de date și definirea precară a unor scopuri și indicatori de performanță constituie chestiunile metodologice cele mai provocatoare;

O treime din respondenții din noile state membre declară calitatea studiilor de evaluare din țările lor ca fiind „sărăcicioasă”, în timp ce două treimi declară că este „doar acceptabilă” fără ca vreunul să o aprecieze ca fiind „acceptabilă” sau „excelentă”.

Astfel, studiile de cercetare conduse până în prezent au demonstrat că în România, asemenea situațiilor din celelalte state membre, nu există o cultură dezvoltată a evaluării.

Cercetarea prezentă se apropie mai mult de instituțiile Administrației Publice din România pentru a identifica elementele specifice – posibilele rădăcini pentru o viitoare cultură a evaluării. Aceste elemente vor fi considerate ca aparținând unei pre-culturi a evaluării.

### **Evaluarea programelor în reforma Administrației Publice**

Primele eforturi de reformă privitoare la administrația publică în România au început în 1990. În 2004 guvernul României a adoptat o „Strategie pentru accelerarea reformei în Administrația publică” încercând să grăbească procesul de modernizare. Programele Operaționale pentru construirea Capacității Administrative în perioada 2007-2013 în structura Strategiei Naționale National Strategic Reference a identificat problemele existente:

- Slaba capacitate administrativă;
- Lipsa pregătirii profesionale, probleme în criteriile de selecție;
- Capacități strategice scăzute;

- Coordonare slabă;
- Transparență scăzută;

O post-evaluare independentă condusă de programul PHARE (MWH, 2006) argumentează că schimbările frecvente din conducerea politică au ca rezultat o discontinuități în „voința politică” pentru a promova reforma împreună cu dificultățile de separare a funcțiilor politice de cele administrative

Nefinalizarea procesului de creare a unui serviciu civil puternic a împiedicat, până în prezent, apariția unei practici de evaluare. Deoarece practica evaluării are nevoie de procese și proceduri administrative stabile și coerente este nepotrivit ca acestea să fie dezvoltate într-un mediu instituționale problematic și de neîncredere.

Un raport tematic (ECOTEC, 2006) realizat de un evaluator independent argumentează că „mult din ceea ce încă trebuie realizat este parte din baza, în sensul a) unei legislații primare și secundare tranzitorii, b) crearea *de novo*, sau dezvoltarea structurilor administrative, standardelor și procedurilor, și c) asigurarea resurselor financiare și umane suficiente pentru a le asigura sustenabilitatea.

### ***Metodologia***

Pentru a analiza cultura evaluării și capacitatea de evaluare în instituțiile publice românești, am realizat o cercetare. Scopul acesteia a fost de a afla în ce măsură putem vorbi despre o capacitate de evaluare și despre o cultură a evaluării la nivel regional și local. Cercetarea propriu-zisă a fost precedată de un studiu pilot. Metoda de cercetare a fost ancheta sociologică, iar instrumentul, chestionarul. În cadrul studiului pilot chestionarul a fost aplicat pentru cinci instituții publice, iar în cadrul cercetării propriu-zise, eșantionul a fost reprezentat de 97 de instituții publice din întreaga țară, majoritatea fiind primăriile din orașele-municipii și consiliile județene. Realizarea eșantionului și aplicarea chestionarului a fost realizată în colaborare cu Ministerul Administrației și Internelor (actualmente Ministerul Internelor și a Reformei Administrative). Eșantionul selectat a fost unul exhaustiv, chestionarul fiind trimis spre toate prefecturile și primăriile din reședințele de județ. Pe lângă acestea, chestionarul a fost aplicat și unora dintre primăriile unor orașe care nu sunt reședințe de județ, însă sunt considerate semnificative din perspectiva numărului de locuitori.

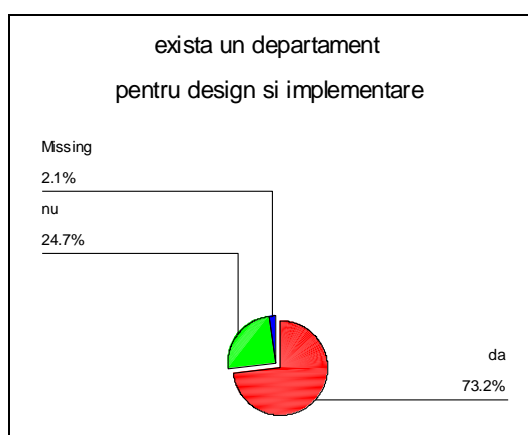
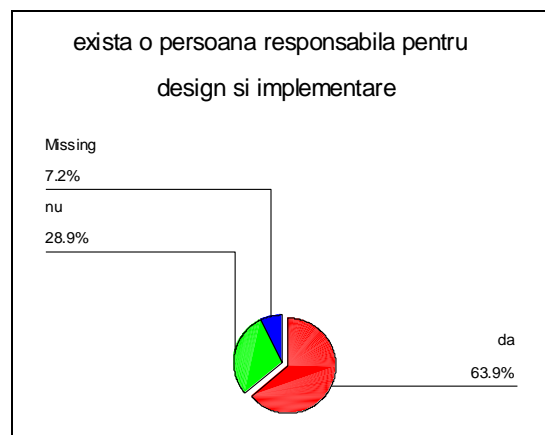
Instituțiile investigate în studiul pilot sunt: Prefectura Cluj, Primăria Satu-Mare, Universitatea Babeș-Bolyai și Inspectoratul teritorial pentru forța de muncă, Cluj.

Managerii instituțiilor au fost rugați să selecteze cea mai potrivită persoană angajată a instituției care poate furniza sau colecta informațiile cerute. Ulterior, persoana desemnată colectează informațiile și completează chestionarul în numele instituției.

Studiul pilot a fost realizat în perioada 3-6 Martie 2007, iar cercetarea propriu-zisă în perioada aprilie-mai 2007. În urma cercetării pilot, am decis ca studiul propriu-zis să se concentreze asupra primăriilor și consiliilor județene, urmând ca, ulterior să organizăm o altă cercetare, cu metode și instrumente diferite pentru instituțiile descentralizate și deconcentrate, datorită specificității lor. Chestionarele au fost transmise electronic, iar rata de răspuns a fost de 85% (97 raspunsuri din 114 instituții chestionate-datorită sprijinului acordat de Ministerul Internelor și a Reformei Administrative, prin d-nul Secretar de Stat, Lector Univ. Liviu Radu).

### **Rezultate**

Întrebați dacă există o persoană sau un departament responsabil pentru designul și implementarea programelor, reprezentanții instituțiilor dau răspunsuri concludente. 63.9% dintre respondenți declară că în instituții există o persoană responsabilă cu designul și implementarea proiectelor, în timp ce 73.2% declară că în cadrul lor există un departament responsabil cu designul și implementarea proiectelor. Această diferență de aproape 10 procente denotă existența unor confuzii în ceea ce privește diseminarea responsabilității în privința designului și a implementării proiectelor. 10% dintre instituții declară că au un departament, însă nu au o persoană responsabilă cu designul și implementarea programelor și proiectelor, sau această persoană nu poate fi identificată cu exactitate.



**Fig. 1** Persoana responsabil pentru design și implementare

**Fig. 2** Departament responsabil pentru design și implementare

10% înseamnă o proporție destul de mare a instituțiilor publice care nu sunt încă orientate în mod evident spre un sistem de bugetare pe bază de programe - Planning, Programming, Budgeting System (PPBS), având în vedere că se fac eforturi în acest sens de mai bine de 10 ani. Totuși, din răspunsurile primite la această întrebare, reiese că 90% dintre instituțiile investigate se înscriu în această tendință, ceea ce reprezintă o premisă încurajatoare pentru dezvoltarea unei capacități solide de evaluare și a unei culturi de evaluare pe măsură.

Cultura evaluării a fost operaționalizată printr-un set de 12 variabile:

1. Existența în instituție a unor planuri detaliate de implementare a intervențiilor
2. Efortul permanent de a găsi cele mai bune modalități de a implementa/efectua intervențiile
3. Gradul de măsurabilitate a obiectivelor
4. Colectarea de informații în mod regulat pentru fiecare intervenție efectuată
5. Gradul de utilizare a informațiilor colectate
6. Accesibilitatea informațiilor în cadrul instituției
7. Gradul de îndeplinire al obiectivelor este cunoscut pe tot parcursul intervenției
8. Monitorizarea permanentă a activităților
9. Cheltuielile efectuate în cadrul intervenției pot fi cunoscute în orice moment al acesteia
10. La nivelul instituției există preocupări serioase pentru a vedea cât de bine merg lucrurile
11. Existența unor analize periodice ale performanțelor înregistrate
12. Măsura în care sunt evaluate rezultatele

Fiecare dintre aceste variabile au fost măsurate pe o scală de la 1 la 4, (1 însemnând „în foarte mică măsură, iar 4, în foarte mare măsură). Ulterior, am creat o noua variabilă prin însumarea scorurilor de la cele 12 variabile anterioare. Scorul maxim este de 48 de puncte, aceasta însemnând că respondentul a selectat scorul maxim la toate cele 12 caracteristici. Ulterior, am realizat o scală,



pe care să putem reprezenta exact nivelul culturii evaluării în instituțiile administrative regionale și locale românești. Astfel, între 0 și 10 puncte, se situează cultura „stadiu zero”, caz în care respondentul acordă scorul minim pentru fiecare dintre cele 12 caracteristici și este indecis în legătură cu o parte dintre variabile. *Cultura „stadiu zero”* presupune nu numai lipsa elementelor specifice unei culturi a evaluării, dar și lipsa unor elemente care prefigurează sau pregătesc cultura evaluării. Între 11 și 20 de puncte putem vorbi despre o *prekultură a evaluării*, în care nu avem de-a face cu scoruri suficient de mari pentru a vorbi de o cultură a evaluării, dar, anumite caracteristici sunt prezente sau ușor dezvoltate, astfel încât este anunțată posibilitatea de a se dezvolta, în viitor o astfel de cultură. *Cultura slabă* presupune scoruri cuprinse între 21 și 30 de puncte. Aici putem identifica elemente specifice culturii evaluării, însă nu suficient de consolidate. Vom întâlni monitorizări fragmentare ale activităților, și chiar forme incipiente, predominant formale de evaluare a acestora. *Cultura dezvoltată* (între 31 și 40 de puncte) se remarcă în instituțiile orientate spre PPBS, în care există sisteme de monitorizare a activităților, costurile evaluării pot fi identificate, există evaluatori și personal pregătit în metodologia de cercetare specifică științelor socio-umane. *Cultura expert* (între 41 și 48 de puncte) este cea caracteristică instituțiilor care nu numai că lucrează pe sistemul PPBS și au sisteme de management al informațiilor bine puse la punct, sisteme de monitorizare și evaluare, dar rezultatele evaluării sunt utilizate în scopul îmbunătățirii activității viitoare și sunt diseminate ca exemple de bună practică pentru alți actori interesați. Cât privește cultura evaluării, în cazul celor 97 de instituții investigate, am înregistrat 85 de răspunsuri valide.

**Tabelul 1.** Cultura evaluării. Tendința centrală

		CULTURA EVALUARII (scoruri absolute)	CULTURA EVALUARII (valori grupate)
N	Valid	85	85
	Missing	12	12
Media		22.33	2.65
Mediana		22.00	3.00
Modul		26	3
Suma		1898	225

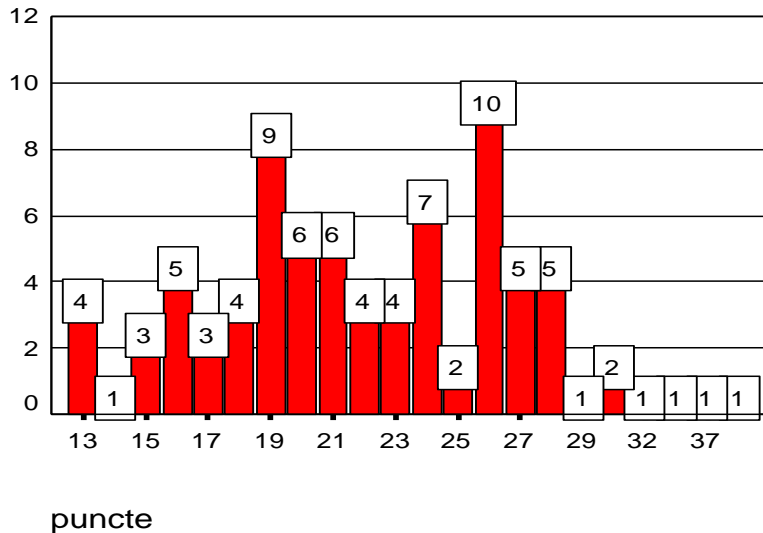
Dintre acestea, majoritatea prezintă o cultură slabă a evaluării. 46 de instituții au acumulat între 21 și 30 de puncte la analiza multi-criteriu realizată. Aceasta înseamnă că administrația publică din România a depășit stadiul de precultură în privința evaluării, și s-a înscris deja în trendul dezvoltării unei culturi a evaluării.

**Tablelul 2.** Cultura evaluării. Distribuția de frecvențe

<b>Cultura evaluării</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 precultura (11p-20p)	35	36.1	41.2	41.2
	3 cultura slaba (21p-30p)	46	47.4	54.1	95.3
	4 cultura dezvoltata (31p-40p)	3	3.1	3.5	98.8
	5 cultura foarte dezvoltata (41p-48p)	1	1.0	1.2	100.0
	Total	85	87.6	100.0	
Missing	System	12	12.4		
Total		97	100.0		

Totuși, așa cum reiese din tabel, încă există o proporție destul de mare (41.2%) dintre instituțiile investigate care se situează în zona preculturii evaluării. Acestea mai trebuie să facă progrese în privința sistemelor de management a datelor, a utilizării experiențelor anterioare în scopul îmbunătățirii activității de ansamblu și chiar în direcția organizării activității lor pe bază de programe.

## cultura evaluarii (scoruri absolute)



**Figura 3.** Cultura Evaluării

Fig. reprezintă repartiția instituțiilor publice investigate pe scala utilizată pentru a măsura cultura evaluării. Sesizăm că valoarea modală este scorul 26 (10 cazuri), însă foarte aproape se situează scorul 19 (9 cazuri), ceea ce denotă tendința mai degrabă spre precultură, decât spre o cultură dezvoltată.

Capacitatea de evaluare cuprinde alături de caracteristicile specifice culturii de evaluare și următoarele patru variabile:

1. Gradul de acces la informații oferite de către alte instituții
2. Măsura în care analizele sunt în competența exclusivă a conducerii
3. Măsura în care în analize sunt deseori implicați specialiști din exterior
4. Măsura în care există preocupări permanente de a îmbunătăți capacitatea de analiză

La rândul său, capacitatea de evaluare poate fi apreciată pe o scală de la 1 la 5, în funcție de scorurile obținute la toate cele 16 caracteristici. La nivelul 1 se situează *capacitatea „stadiu zero”* (0-15 puncte). Instituțiile care intră în această categorie nu au capacitate de evaluare, nu își organizează munca în conformitate cu principiile PPBS, nu au sisteme de management a datelor, sisteme de monitorizare și evaluare, nu au specialiști pregătiți în metode și tehnici de cercetare în științele socio-umane și nici personal specializat în evaluare, nu pot identifica costurile presupuse de o evaluare,

beneficiile care rezultă în urma monitorizării și evaluării de programe și nu au participat niciodată la evaluarea unor activități. *Capacitatea foarte redusă* de evaluare presupune prezența celor 16 caracteristici într-o măsură foarte mică: 16-30 de puncte. *Capacitatea redusă* este semnalată de scoruri între 31 și 45 de puncte. Între 46 și 55 de puncte avem de-a face cu o *capacitate mare* de evaluare, iar între 56 și 64 de puncte identificăm *capacitatea expert*.

**Tabelul 3.** Capacitatea de evaluare. Tendința centrală

		Capacitatea de evaluare (v alori absolute)	Capacitatea de evaluare (v alori absolute grupate)
N	Valid	82	82
	Missing	15	15
Media		31.88	2.57
Mediana		31.00	3.00
Modul		26	3
Suma		2614	211

Observăm că în cazul capacității de evaluare avem 82 de răspunsuri valide, iar media valorilor absolute de situează în jurul valorii 31 de puncte (31.88), ceea ce reprezintă zona de mijloc a scalei, cu tendință mai degrabă spre partea mai scăzută (mai aproape de 0 p decât de 64 p).

Din tabelul următor reiese că 45.1% din instituțiile care dau răspunsuri valide au o capacitate de evaluare foarte redusă, în timp ce 52.4% prezintă o capacitate redusă. Trebuie remarcat faptul că nu există nici un caz de *capacitatea „stadiu zero”*, însă există două cazuri de *capacitate mare*.

**Tabelul 4.** Capacitatea de evaluare. Distribuția de frecvențe

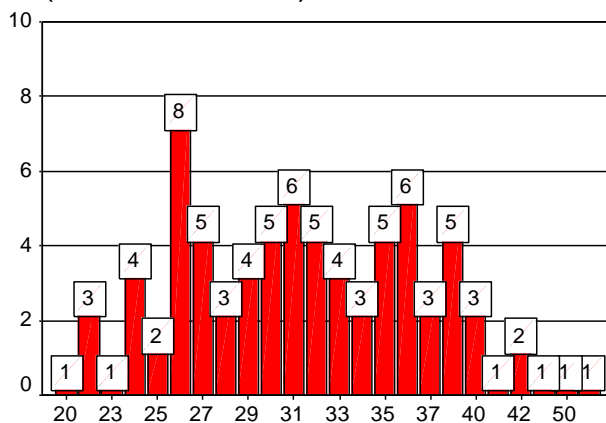
**capacitatea de evaluare\_valori absolute grupate (alt\_4.7 + con\_4.13 + ext\_4.14 + cap\_4.15 + cultev)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 capacitate foarte redusa (16p-30p)	37	38.1	45.1	45.1
	3 capacitate redusa (31p-45p)	43	44.3	52.4	97.6
	4 capacitate mare (46p-55p)	2	2.1	2.4	100.0
	Total	82	84.5	100.0	
Missing	System	15	15.5		
Total		97	100.0		

Din graficul valorilor absolute negrupate reiese evident că valoarea modală este 26, similar cu modulusul descoperit la cultura evaluării. În cazul capacității de evaluare însă această valoare modală se situează mai spre stânga, sub medie, în timp ce, în cazul culturii de evaluare, valoarea modală se situa peste medie. Acesta reprezintă un aspect pozitiv, deoarece cultura este un ingredient de bază al capacității de evaluare.

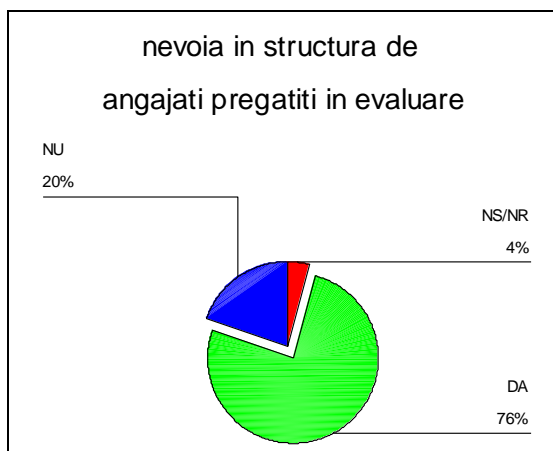
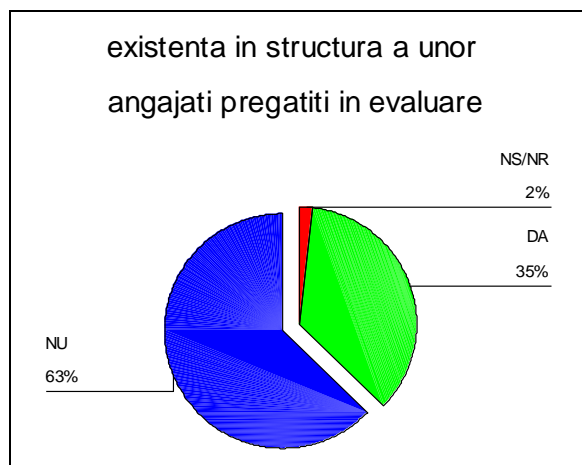
**capacitatea de evaluare**

(valori absolute)



**Figura 4.** Capacitatea de evaluare

Pentru a completa imaginea capacității de evaluare în administrația regională și locală românească, am inclus în chestionar întrebări referitoare la eventuala experiență în evaluare și la resursele umane pregătite în domeniul evaluării, sau cu experiență practică în evaluarea de programe.

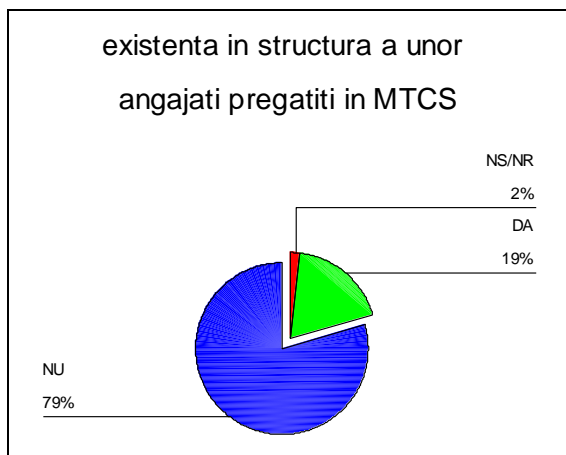


**Figura 5.** Existența în structura a unor angajați pregătiți în evaluare

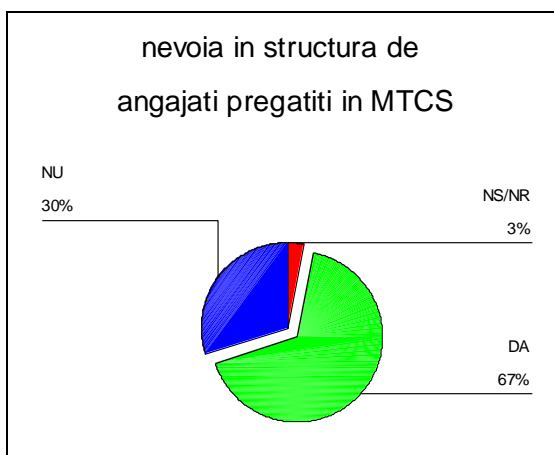
**Figura 6.** Nevoia în structura a unor angajați pregătiți în evaluare

Faptul că 63 % dintre instituțiile investigate nu au în structură astfel de angajați și 76% conștientizează această nevoie, denotă că 13 procente, deși au angajați specializați în evaluare, conștientizează nevoia de a avea mai mulți specialiști în acest domeniu. Aceasta indică trendul de dezvoltare al capacității de evaluare și sesizează existența indubitabilă a culturii evaluării în instituțiile publice românești.

Capacitatea de evaluare presupune o resursă umană pregătită nu numai în evaluare, ci și în metode de cercetare în științele sociale, și în statistică. Pornind de la această premisă am inclus în chestionar și câțiva itemi care se referă la existența în instituțiile publice românești a unor specialiști în MTCS și statistică.

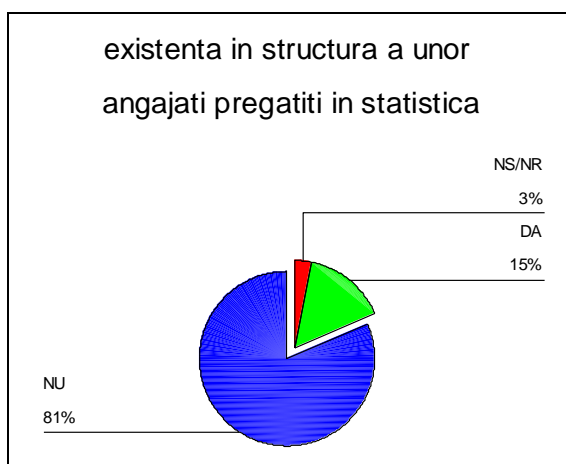


**Figura 7.** Existența în structura a unor angajați pregătiți în MTCS

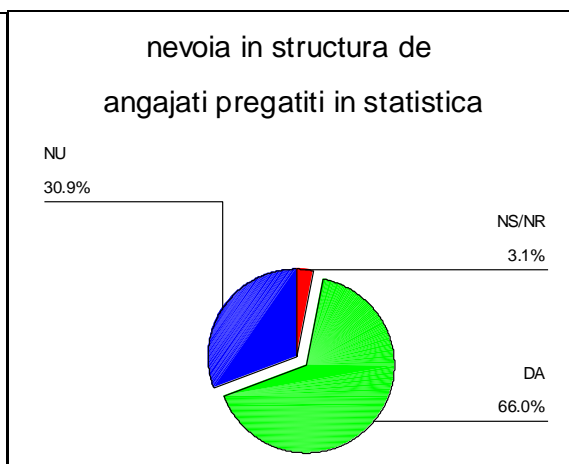


**Figura 8.** Nevoia în structura a unor angajați pregătiți în MTCS

În privința MTCS, 79% declară că nu au angajați care să fie specializați, însă doar 67% conștientizează nevoia unor astfel de angajați ceea ce înseamnă că nu este conștientizat conținutul de fond al domeniului evaluării de programe și că se impun măsuri de popularizare a faptului că nu se poate face evaluare fără a cunoaște temeinic metodele de cercetare, asta cu atât mai mult în sectorul public unde trebuie mereu avut în vedere impactul social.



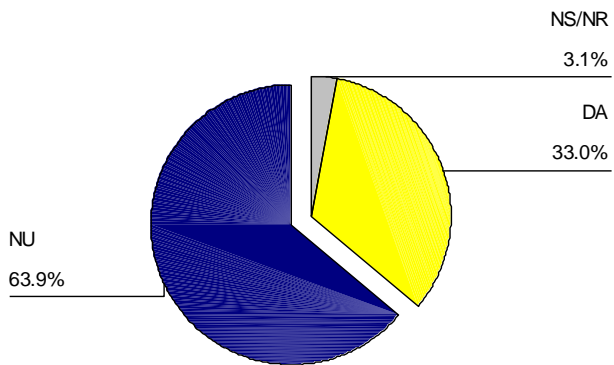
**Figura 9.** Existența în structura a unor angajați pregătiți în Statistică



**Figura 10.** Nevoia în structura a unor angajați pregătiți în Statistică

Această situație este încă mai accentuată în cazul statisticii. 81% dintre instituții sesizează lipsa, însă doar 66% sesizează nevoia de angajați specializați în statistică. Ori în afara statisticii nu poate fi vorba despre evaluare de programe, în special când acestea sunt de mari dimensiuni.

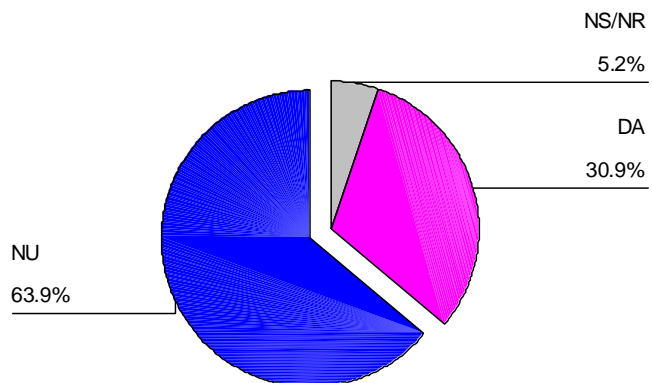
capacitatea de a estima  
resursele necesare



**Figura 11.** Capacitatea de a estima resursele

Capacitatea de evaluare mai este dată și de capacitatea de a estima resursele necesare, care, în cazul prezentei cercetări este foarte scăzută, doar o treime dintre instituțiile respondente fiind capabile de a estima costurile unei evaluări.

implicarea in evaluari  
de proiecte/programe



**Figura 12.** Implicarea în evaluări de proiecte/programe



Deasemenea, implicarea în evaluări de proiecte și programe, sau conștientizarea acestei implicări este extrem de redusă (de doar 30.9%), deși majoritatea instituțiilor investigate au participat la evaluări și s-au autoevaluat în cazul proiectelor finanțate din fonduri europene.



**Figura 13.** Expertiza dobândită prin training/activități practice

Iar dacă este vorba despre expertiza dobândită prin training și/sau activități practice, situația începe să fie și mai dramatică. De aici rezultă o nevoie accentuată de training în domeniul evaluării și a metodelor de cercetare, precum și nevoia crescută de proiecte de cercetare care să vizeze evaluări de proiecte și programe și să implice colaborarea cu funcționarii publici.

Existența unor analize periodice ale performanțelor înregistrate depinde de existența unor obiective concrete și măsurabile, de colectarea informațiilor în mod regulat pentru fiecare intervenție și de utilizarea efectivă a acestor informații pentru a vedea cum stau lucrurile. Această ipoteză se confirmă. Aceste variabile pot fi integrate într-un model de regresie.

**Tabloul 5.** Modelul de regresie

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.531 <sup>a</sup>	.282	.257	.60

- a. Predictors: (Constant), UTIL\_4.5 informațiile colectate sunt utilizate pentru a ne da seama cum stau lucrurile, OB\_4.3 obiectivele intervențiilor sunt foarte concrete și măsurabile, INFO\_4.4 pentru fiecare intervenție efectuată sunt colectate informații în mod regulat

Modelul de regresie este semnificativ din punct de vedere statistic (semnificația modelului: 0.000), însă nu are o putere explicativă foarte mare (R-pătrat este de 0.282). Doar 28.2% din variația variabilei dependente *existența unor analize periodice ale performanțelor înregistrate* este explicată de variația variabilelor independente *existența unor obiective concrete și măsurabile, de colectarea informațiilor în mod regulat pentru fiecare intervenție și de utilizarea efectivă a acestor informații pentru a vedea cum stau lucrurile*.

**Tabelul 6.** ANOVA

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.519	3	4.173	11.495	.000 <sup>a</sup>
	Residual	31.948	88	.363		
	Total	44.467	91			

- a. Predictors: (Constant), UTIL\_4.5 informațiile colectate sunt utilizate pentru a ne da seama cum stau lucrurile, OB\_4.3 obiectivele intervențiilor sunt foarte concrete și măsurabile, INFO\_4.4 pentru fiecare intervenție efectuată sunt colectate informații în mod regulat
- b. Dependent Variable: AN\_4.12 există analize periodice ale performanțelor înregistrate

Variabila independentă cu cea mai mare putere explicativă este *utilizarea informațiilor colectate pentru a vedea cum stau lucrurile* (cu coeficientul standardizat beta de 0.414), iar variabila cu cea mai mică putere explicativă este *colectarea informațiilor în mod regulat pentru fiecare intervenție efectuată* (cu coeficientul standardizat Beta de -0.013).

**Tabelul 7. Coeficienți**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.788	.219		3.601	.001
	OB_4.3 obiectivele interventiilor sunt foarte concrete si masurabile	.210	.114	.198	1.846	.068
	INFO_4.4 pentru fiecare interventie efectuata sunt colectate informatii in mod regulat	-1.185E-02	.117	-.013	-.102	.919
	UTIL_4.5 informatiile colectate sunt utilizate pentru a ne da seama cum stau lucrurile	.442	.132	.414	3.352	.001

a. Dependent Variable: AN\_4.12 exista analize periodice ale performantelor inregistrate

Prin urmare, pentru a dezvolta o capacitate de evaluare puternică, trebuie să avem un sistem de colectare a datelor, iar acestea, odată colectate să fie utilizate în mod constructiv.

Rezultatele aprecierii capacității de evaluare ne confirmă ipoteza. Instituțiile publice din România nu beneficiază încă de o capacitate de evaluare dezvoltată însă există cu certitudine o promisiune în acest sens.

Ministerul de Interne și Administrație Publică în consultațiile avute cu Ministerul de Finanțe a apreciat oportunitățile oferite de fondurile structurale pentru dezvoltarea unei culturi a evaluării performante ca pas final în procesul implementării de programe și proiecte.

Interesul în evaluare, ca cercetare academică, este în creștere și se distinge ca și disciplină academică la diferite niveluri. Limbajul folosit în prezent pentru descrierea evaluării este confuz, ceea ce conduce la percepția evaluării ca fiind una diferită la diferite niveluri de decizie. O parte din aceste probleme se datorează interșanjabilității din limba română a termenilor de “măsurare”, (“assessment”), “audit” (“audit”) și “evaluare” (“evaluation”). De asemenea nu există încă o literatură suficient de variată pentru a se clarifica dimensiunile evaluării: un instrument de control

sau un instrument de management, intern versus extern, diferite tipuri de evaluare. Evaluarea este încă înțeleasă ca un instrument de control pentru a superviza și detecta în special erorile dintr-un sistem.

Familiarizarea cu ceea ce înseamnă evaluarea și monitorizarea este în continuă creștere în cadrul administrației publice, mai ales în zona managementului de proiecte și a politicilor publice. Există un discurs limitat în privința evaluării în celelalte sectoare ale administrației publice.

La mijlocul anului 2005 the Autoritatea de Management<sup>19</sup> din cadrul Ministerului de Finanțe Publice a început elaborarea unei strategii de evaluare națională în grila unui contract de asistență tehnică finanțat de PHARE 2003. Strategia Națională de Evaluare este un instrument important care ar putea aduna tendințele de dezvoltare a evaluării în România. Și reprezintă o oportunitate pentru dezvoltarea culturii evaluării ce va susține o guvernare mai eficientă în cadrul țării. Ca ultim scop, Strategia Națională de Evaluare caută să fie “un sistem de evaluare funcțional la nivel național, în care părțile sistemului se susțin reciproc și include sectorul public și privat, precum și societatea civilă; să contribuie la managementul efectiv al intervenției publice și la răspunderea politicilor și a managerilor publici.” Această Strategie de Evaluare a fost proiectată în noiembrie 2006 și încearcă să dea o tendință unitară standardelor în evaluare aplicate în prezent în România. Strategia este concepută ca un pas pentru construirea și dezvoltarea unei culture a evaluării în România.

Pentru implementarea strategiei, activitățile au fost desfășurate astfel încât să crească responsabilitatea și să îmbunătățească capacitatea de evaluare a administrației publice în România (a politicilor și a factorilor de decizie), a reprezentanților potențiali în evaluare, a evaluatorilor și a companiilor de evaluare locală potențială, a mediului academic și a organizațiilor implicate. Având în vedere importanța capacității de evaluare în administrația publică, activitățile au fost concentrate pe structurile ce administrează fondurile EU.

Interesul în evaluare este în creștere dar cererea concretă pentru evaluare este încă la început. Nu există exemple în care evaluarea (ex-ante, interim or ex-post) a fost concepută în afara unei grile de programme finanțate din fondurile UE. Cerința pentru evaluare este dependentă de existența unei legislații care prevede ca evaluarea să fie condusă și bazată pe o recunoaștere generală a necesității și utilității politicilor de implementare, managementului strategic și a ciclurilor de buget formulate.

---

<sup>19</sup> Care coordonează evaluarea și monitorizarea programului PHARE și a Programelor Operaționale finanțate din Fondurile Structurale Europene

Până în prezent, problema este că în lipsa unui cadru legal adecvat aceasta nu se va dezvolta. Evaluarea a avut loc la început în cadrul fondurilor UE sau a altor programe finanțate din străinătate și în prezent înțelegerea evaluării se află la un nivel destul de scăzut în administrația publică vis-a-vis de intervențiile publice naționale. Astfel nu există o instituționalizare a evaluării în administrația publică cu excepția structurilor care gestionează fondurile UE.

Pare cu certitudine a fi vorba de o disfuncționalitate între monitorizare și funcțiile evaluării. Cei care fixează sistemele de monitorizare ar trebui să aibă o pregătire și cunoaștere în evaluare, căci monitorizarea datelor este cea care construiește viitoarea evaluare. Datorită nivelului scăzut de conducere a evaluărilor din prezent există o slabă diversitate a scopurilor.

### ***Strategia Națională de Evaluare***

Strategia Națională de Evaluare (SNE) a fost concepută și lansată în contextul mai general al Reformei Administrației Publice (RAP): “În 2006, administrația publică românească se află în al 15-lea an de modernizare și în cel de-al 6-lea an de reformă a administrației publice (RAP), derulată de administrații succesive<sup>20</sup>.”

Argumentul de fond pentru necesitatea lansării strategiei este performanța scăzută a măsurilor anterioare de reformă: “Raportul tematic pregătit de un evaluator independent<sup>21</sup> conchide că “ceea ce a mai rămas de făcut se referă la aspecte de bază, precum (a) adoptarea legislației primare și secundare; (b) crearea de novo, sau dezvoltarea structurilor administrative, a standardelor și procedurilor, și (c) oferirea de resurse financiare și umane suficiente pentru a asigura sustenabilitatea acestora.

---

<sup>20</sup> Programul EU-Phare a fost o sursă importantă de finanțare pentru programele de reformă începând cu 1997. Printre exemplele de programe cu finanțare Phare putem enumera: Reforma Administrației Publice Locale RO-9701; Dezvoltarea Administrației Publice Locale RO-9707; Crearea unui Corp de Manageri Publici Profesioniști în cadrul Serviciului Public RO-0106.03; Descentralizarea și dezvoltarea Administrației Publice Române 2002/000-586.03.02; Întărirea Capacității Administrative în Sprijinul Reformei Administrației Publice 2003/005-551.03.01

<sup>21</sup> " Raportul tematic cu privire la sprijinul acordat APCJ – Administrației Publice și Capacității Judiciare în România și Bulgaria " – ECOTEC, mai 2006

Evaluarea ex-post a programului Phare (MWH, 2006) concluzionează că eforturile de a promova schimbarea în sectorul administrației publice au fost considerabile, însă progresele au fost mai mici decât s-a preconizat și acest fapt este cauzat, printre altele, de:

- Schimbările frecvente ale conducerilor politice care au avut ca rezultate o “voință politică” lipsită de continuitate pentru a promova reforma;
- Dificultatea de a separa funcțiile politice și administrative;
- Nefinalizarea procesului privind stabilirea unui corp puternic de funcționari publici.

Actuala strategie națională de evaluare este un prim efort de a stabili un sistem unitar de standarde pentru evaluarea de programe, care a existat și anterior, însă coordonată mai degrabă de metodologii importate.

### ***Concluzii și recomandări***

În analiza culturii evaluării în instituțiile publice românești de la nivel regional și local devine evident că experiența în măsurarea și aprecierea rezultatelor, a impactului intervențiilor (e.g. strategiile de evaluare, politicile, programele și proiectele) sunt mai degrabă o noutate. Experiența săracă în evaluarea de programe în România este o cauză mai mult a unei înțelegeri limitate printre potențialii funcționari a beneficiilor evaluării. Cei care gestionează și supervizează evaluarea sunt primii care trebuie convinși de necesitatea evaluării și că beneficiile sunt întotdeauna mai mari decât costurile.

Prin alocările PHARE 2005 Autoritatea de Management din cadrul Ministerului Finanțelor va continua să întărească capacitatea de evaluare prin dezvoltarea unui cadru general pentru îmbunătățirea culturii evaluării (e.g. standardele evaluării) precum și să asigure o rețea de suport a acestuia (prin mediul academic și evaluatorii sectorului privat) și să faciliteze accesul la evaluare astfel încât să încurajeze managementul public să își evalueze intervențiile.

Atât rețeaua de evaluatori publică cât și cea privată a fost instituită cu suportul Ministerului Finanțelor Publice și a programelor finanțate de UE.

Rețeaua de evaluare publică este coordonată de Evaluation Central Unit din Ministerul de Finanțe Publice. Rețeaua publică de asemenea conține unități de evaluare consolidate în cadrul Autorității de Management a altor Ministere.

Un sistem de măsurare performant trebuie să fie stabilit (inclusiv la nivelul programului) cu o bază de date coerentă și unitară. Acesta ar trebui de asemenea făcut disponibil pentru toate instituțiile publice din România. Primul pas ar putea fi similar cu cel făcut de către GPRA în SUA (Legea Guvernării, Performanță și a Rezultatelor - Governance, Performance and Results Act).

Mai mult, evaluarea ar trebui adusă la nivel local. O posibilitate viabilă o constituie Unitățile de Politici Publice. O atenție specială ar trebui orientată către dezvoltarea capacității de evaluare internă și către o abordare participativă a evaluării.

Puține publicații sau cercetări abordează direct problema evaluării programelor sau a impactului social. Iar acestea o fac la cererea terților care sunt, de obicei, instituții internaționale (cu preponderență Banca Mondială). Avându-l drept co-autor pe M.S. Stanculescu, *Toward Country - Led Development. A Multi-Partner Evaluation of the Comprehensive Development Framework. Findings from Six Country Case Studies: Bolivia, Burkina, Faso, Ghana, Romania, Uganda, Vietnam* face referiri directe, chiar dacă succințe la impactul social, prin variabilele pe care le propune analizei. Se remarcă, deasemenea, D. Chiriac și C. Huma care publică *Impactul socio-economic al fenomenelor naturale dezastruoase în România - inundații, aluneri de teren, secetă*, un studiu de 62 de pagini în *Probleme Economice* vol. 20-21/2002 CIDE în care abordează și aspecte legate de metodologia unui studiu de impact social în contextul descrierii impactului socio-economic. Pot fi identificate, deasemenea, câteva lucrări prezentate la diverse conferințe, dezbateri și seminarii, în cadrul cărora, autorii fac referiri la studii de impact social: S. Vonica Radutiu, *Impactul integrării europene asupra forței de muncă din România și țările candidate, Masa rotundă despre politicile sociale*. Seminar la Universitatea Lucian Blaga, Sibiu, 7-8 iunie 2002, D. Chiriac, *Influența habitatului asupra calității vieții populației din România 2001 - 2003. Ecologizarea localităților - indicatori de calitate a vieții*, Sesiunea anuală de comunicări științifice a I.C.C.V., 29 februarie 2002, I.C.C.V., București. În 2003, pe 29 Mai are loc la Cluj-Napoca dezbaterile *Impactul Integrării Europene asupra Comunității Clujene* (Luțaș, 2003). Scopul studiului era de a evidenția schimbările de natură socio-economică și instituțională, generate de etapa de preaderare pe care o

parcurge România și care presupune atingerea unui anumit grad de convergență a societății și comunității clujene cu UE. Deși sunt aplicate metode și tehnici de cercetare specifice științelor sociale, metodologia cuantificării impactului social rămâne într-un stadiu mai de grabă intuitiv, de „educated guess”. Aceasta pentru că, la momentul respectiv nu exista o astfel de metodologie, pusă la îndemana cercetătorilor din România. Nici una dintre metodologiile de import nu se potriveau. Designul lor este specific societăților pentru care a fost creat. Toate sunt realizate pentru a evalua impactul social al unor activități planificate și monitorizate. În România strategiile, planificările, dacă există sunt de cele mai multe ori formale. Iar problema monitorizărilor și a altor tipuri de evaluare nici nu se mai pune, de cele mai multe ori. O altă premisă de la care pornesc metodologiile straine este existența unei legislații în domeniu, care să reglementeze și să impună evaluarea periodică a activităților. În România nu beneficiem de o astfel de legislație. Și totuși, avem nevoie de studii de impact pentru a anticipa efectele acțiunilor noastre și pentru a contracara efectele nedorite, sau, dimpotrivă, a încuraja efectele favorabile. Variabilele propuse de majoritatea metodologiilor importate trebuie adaptate.

În administrația publică românească există, totuși, o cultură a raportării rezultatelor. Scopul raportării este însă îndeplinirea unor condiții formale, impuse în sistemul instituțional românesc. Rapoartele relevă de cele mai multe ori simpla existență și realizare a unor activități, fără specificații cantitative și calitative relevante pentru evaluarea propriu-zisă a respectivelor activități.

Un astfel de exemplu este orice raportare similară cu cea din tabelul următor. Este un exemplu classic de evaluare realizată la un centru de zi pentru copii proveniți din familii defavorizate. Evaluarea se concentrează prea puțin pe analiza cantitativă și calitativă, relevând preponderant existența sau inexistența unor activități. Scopul unei astfel de evaluări este mai degrabă justificarea existenței unui astfel de centru și nu evaluarea reală a performanței. Aceasta din urmă ar presupune identificarea unor criterii clare cantitative și calitative, construcția unui sistem de indicatori și implementarea unui sistem de monitorizare.

**Tabelul 8.** Tip de raportare-evaluare utilizată în sistemul administrativ românesc

Indicator	Valoare	Metoda de cercetare
-----------	---------	---------------------



respectarea programului zilnic și cunoașterea acestuia de către personal și de către părinți. Programul zilnic cuprinde:	Da	Interviu cu directorul centrului și cu părinții
○ transportul copiilor în centru	Da	Observație participativă
○ program zilnic de igienă personală	Da	Observație participativă
○ mic dejun	Da	Observație participativă
○ activități educative	Da	Observație participativă
○ gustare	Da	Observație participativă
○ activități educative	Da	Observație participativă
○ masa de prânz	Da	Observație participativă
○ program de odihnă	Da	Observație participativă
○ activități recreative	Da	Observație participativă
○ cina	Da	Observație participativă
○ transportul copiilor în comunitate	Da	Observație participativă
angajații cunosc programul zilnic al copiilor	Da	Interviu
părinții cunosc programul zilnic al copiilor	Da	Interviu
existența unui educator specializat/grupă de copii	Da	Analiza documente, Observație participativă

O astfel de raportare, specifică sistemului administrativ românesc, poate da o imagine de ansamblu asupra îndeplinirii obiectivelor, însă această imagine aduce prea puține informații privind activitatea unui astfel de centru. În acest caz, ca și în altele, se impune nevoia implementării unui sistem de monitorizare și evaluare a impactului social și a performanțelor unor proiecte și programe finanțate sau cofinanțate din bani publici, care să se bazeze pe un set de indicatori relevanți și care să conducă la maximizarea impactului social pozitiv și a performanței serviciilor publice.

La nivelul administrației publice românești, pentru dezvoltarea unei culturi a evaluării în general și a evaluării impactului social în special, se impun câteva schimbări la nivel legislativ și instituțional. Modificările necesare la nivel legislativ se referă, printre altele, la: instituirea obligativității ca instituțiile administrației publice românești să își organizeze activitatea pe bază de

programe și proiecte. În același timp instituțiile publice ar trebui să transmită în mod sistematic și continuu date despre evoluția programelor derulate pe baza unui sistem complex și adecvat de monitorizare. O a treia măsură care se impune la nivel legislativ este instituirea obligativității de a preda un raport de evaluare a programelor implementate la nivel instituțional, realizat de o entitate independentă de evaluare.

La nivel instituțional, schimbările ar trebui să se refere la: dezvoltarea unor unități de evaluare internă, care să deservească, după caz, o instituție sau un grup de instituții, în funcție de dimensiunile acestora și de complexitatea lor. Aceste unități ar avea rolul de a colecta în mod permanent datele pentru monitorizare și de a le prelucra, precum și de a realiza evaluări interne.

Programele și proiectele finanțate din fondurile de pre-aderare (PHARE, ISPA, SAPARD) au beneficiat de sisteme de monitorizare bine stabilite. Aceasta a condus la dezvoltarea capacității de monitorizare în instituțiile administrației publice românești. Au rămas însă două principale probleme de rezolvat: utilizarea unor sisteme de monitorizare și pentru activitățile și proiectele instituțiilor nefinanțate din fonduri europene, și dezvoltarea unei capacități interne de evaluare. Capacitatea internă de evaluare există actualmente în instituțiile administrației publice centrale, însă este aproape absentă în cazul administrațiilor locale.

La nivel central, Ministerul Finanțelor Publice, în colaborare cu Ministerul Administrației și Internelor a inițiat un amplu proces de creare a capacității de evaluare. Astfel, s-a înființat Unitatea Centrală de Evaluare, în cadrul Ministerului Finanțelor Publice. Scopul acesteia este de a coordona crearea și dezvoltarea capacității de evaluare la nivelul administrației publice românești.

În 2005, Autoritatea de Management din cadrul Ministerului Finanțelor Publice însărcinată cu coordonarea monitorizării și evaluării programelor PHARE și a Programelor Operaționale finanțate prin Fondurile Structurale a început elaborarea unei Strategii Naționale de Evaluare în cadrul unui program finanțat prin PHARE 2003. Această evaluare a fost lansată în Noiembrie 2006 și încearcă unificarea standardelor de evaluare care sunt utilizate actualmente în România. Strategia este percepută ca un pas înainte în consolidarea unei capacități de evaluare în România.

Fiecare minister are actualmente, în cadrul Autorității de Management, o Unitate de Evaluare.

Funcționalitatea acestor unități de evaluare depinde de dezvoltarea unui cadru legislativ în domeniul evaluării și, desigur, de dezvoltarea continuă a acestei capacități. Este necesară

suplimentarea pregătirii unor funcționari publici prin specializarea în evaluarea de programe. Această specializare este actualmente posibilă în România prin frecventarea cursurilor de Evaluare a Programelor oferite de Departamentul de Administrație publică al Facultății de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării,

Existența unor sisteme de monitorizare și evaluare care urmăresc nivelul de implementare a proiectelor nu este însă suficient. În administrația publică este util un sistem de evaluare a impactului social, economic și de mediu al proiectelor și programelor. Deasemenea, o măsurare a impactului pe care îl au politicile publice derivate din politicile macroeconomice (liberalizarea, privatizarea, etc.) este extrem de utilă. Prin lansarea Strategiei Naționale de Evaluare, Guvernul României se numără printre actorii care percep beneficiile evaluării programelor și care participă activ la construcția capacității de evaluare în administrația publică românească. Totuși, în lipsa unui cadru legal adecvat, care să ceară instituțiilor publice realizarea evaluărilor pentru programele, proiectele și activitățile lor, capacitatea de evaluare în administrația publică românească nu va fi efectiv construită, și va putea fi sesizată doar o pre-cultură a evaluării.

### **Aplicație practică**

Realizați o ofertă de evaluare intermediară a POR, conform specificațiilor din Caietul de Sarcini prezentat în Anexa 2.

## **Concluzii și recomandări**

Cartea propune o analiză a principalelor abordări teoretice în domeniul evaluării de programe. De asemenea, actuala carte propune un model de evaluare a impactului social al unui program – Programul Educațional de Administrație Publică - co-finanțat din bani publici, adaptat realităților românești, cu accent pe perspectiva și satisfacția beneficiarilor, prezentând totodată aplicarea sa.

Prin analiza aspectelor de ansamblu a evoluției domeniului evaluării în România pe parcursul elaborării prezentei cărți, am ajuns la concluzia că, atât procesul de pre-aderare, evoluțiile care au urmat aderării la Uniunea Europeană, cât și tendința instituțiilor publice spre un sistem de bugetare pe bază de programe, a început să producă în ultimii trei ani efecte pozitive asupra dezvoltării evaluării de programe la nivel instituțional, care au culminat cu înființarea Unității Centrale de Evaluare în cadrul Ministerului Finanțelor Publice și cu lansarea Strategiei Naționale de Evaluare. Chiar dacă dezvoltarea domeniului apare în România abia acum și sub presiunea finanțărilor externe, se remarcă aspecte similare cu evoluția din Statele Unite, de acum mai bine de o jumătate de secol. Aici ne referim mai ales la tendința de a organiza activitatea administrației publice pe bază de programe și proiecte, și la eforturile de a organiza la nivel național practica evaluării de programe prin Strategia Națională de Evaluare.

Analiza materiei prime a evaluării, prezentarea distincției între politică publică, program și proiect, pregătește terenul pentru înțelegerea adecvată a evaluării. Organizarea activităților instituțiilor publice sub formă de proiecte ar trebui să reprezinte momentul inițial (T0) de la care începe dezvoltarea unei culturi a evaluării. Definirea evaluării programelor este făcută din diferite perspective și se pune accentul pe diferența între evaluare, monitorizare și audit, diferență încă rareori percepută în sistemul administrativ românesc. Însă, fără o înțelegere adecvată a acestor diferențe este practic imposibil să construim o capacitate funcțională de evaluare și să simțim beneficiile acesteia. Înțelegerea de către funcționarii publici a principalelor criterii de evaluare, agreeate în literatura de specialitate și promovate de către Uniunea Europeană este singura modalitate de a ține în permanență cont de acestea.

Chiar dacă este caracterizată de anumiți critici ca fiind “atractivă superficial” (Shadish Jr., Cook, Leviton 1999: 317), distincția reactiv-prestabilit rămâne valabilă în teoria evaluării deoarece elucidează anumite aspecte ale procesului de evaluare care, neconceptualizate rămân în penumbră: importanța flexibilității metodologice, utilitatea metodelor calitative, accentul care trebuie pus și pe activități, nu numai pe obiective etc.

Ambele sunt considerate relevante și utile pentru sectorul public.

Indiferent dacă este vorba de determinarea efectelor nete sau a efectelor pe termen mediu și lung, evaluarea impactului poate fi extrem de utilă pentru îmbunătățirea designului proiectelor actuale și viitoare, pentru fundamentarea deciziilor privind continuarea sau stoparea anumitor inițiative. Totuși, trebuie avut în vedere faptul că efectele nete ale programelor sunt dificil, uneori chiar imposibil de individualizat. Iar cuantificarea impactului trebuie realizată în perfectă concordanță cu natura proiectului evaluat.

Problema care se ridică în cazul sistemelor de evaluare este un loc comun în problematica administrației publice în general: care este nivelul optim de centralizare/descentralizare în activitatea de evaluare a programelor. Ca și în cazul serviciilor publice, există avantaje și dezavantaje, fie că se optează pentru centralizare, fie că se alege descentralizarea ca model de organizare a sistemului de evaluare a programelor în România. În timp ce o centralizare excesivă imprimă lipsă de flexibilitate și induce lipsa discreției administrative, descentralizarea poate atrage după sine lipsa coerenței, utilizarea deficitară a metodologiei, etc. Din acest motiv se optează de cele mai multe ori pentru o soluție intermediară: nici centralizare, dar nici descentralizare excesivă. O atenție deosebită trebuie acordată nevoilor fiecărui domeniu de activitate. Chiar dacă inițial dezvoltarea unui sistem de evaluare este legată de un anumit minister, ulterior, trebuie analizată nevoia de evaluare și la nivelul celorlalte ministere.

Evaluarea unui proiect sau program presupune utilizarea atât a metodelor calitative de cercetare cât și a celor cantitative. Abordarea cel mai des utilizată este cea a metodelor multiple-o combinație funcțională între cele două tipuri de metode. Un anumit grad de cuantificare este necesar în toate studiile de evaluare pentru a aprecia succesul intervențiilor și amplexarea efectelor adverse. În același timp, metodele calitative de cercetare sunt extrem de utile în rafinarea instrumentelor de cercetare și în aprofundarea informației colectate.

Fie că trebuie evaluat un program având ca obiect înființarea unui centru de zi, fie că evaluăm un proiect prin care s-a înființat un muzeu, sau unul privind ordinea și curățenia publică, metodele de cercetare sunt extrem de utile.

Programele publice, prin natura lor și prin impactul social pe care îl au, impun utilizarea metodelor complexe de cercetare (studiul de caz) sau utilizarea paradigmei metodelor multiple de cercetare (multimethod). Primul pas în realizarea studiului de caz și a unei evaluări este adunarea a cât mai multe informații despre program. Acest lucru poate fi realizat pornind de la o fișă a proiectului în care apar principalele categorii de informații necesare în procesul de evaluare.

Metodele, ca și tipurile de evaluare, se selectează în funcție de prioritățile strategice și de cele ale părților implicate, de caracteristicile programului, de stadiul de implementare al programului, de datele disponibile, de stadiul evaluării și de măsura în care programul poate fi evaluat. Figura următoare este ilustrativă în acest sens.

Tendința pe plan internațional este de a utiliza concomitent mai multe modele de evaluare atent alese și adaptate. Studiile și rapoartele de evaluare trebuie să răspundă din ce în ce mai mult atât unor întrebări privind procesul, cât și unor întrebări privind rezultatele; interesează în același timp efectele economice și cele de impact social. Mai ales în cazul proiectelor finanțate din bani publici, tendința este de a utiliza modelele de evaluare care se concentrează pe rezultate cât și modele de evaluare care au la bază perspectiva beneficiarilor direcți ai proiectelor (cetățenii). Pentru aceasta, este necesară utilizarea unor modele de evaluare orientate atât pe rezultate cât și pe actorii implicați în program. Acestea sunt modele complexe, obținute prin selecția, analiza și sinteza unor modele simple de evaluare.

Evaluarea impactului social (EIS) este asociată cu dezvoltarea durabilă. În acest sens, EIS ca filosofia despre dezvoltare și democrație (care vizează) patologiile dezvoltării (e.g. impacturile dăunătoare), scopurile dezvoltării (ca diminuarea sărăciei), și procesele dezvoltării (e.g. participarea, crearea de capacități) (Rossi, Freeman, Lypsey, 1999: 389). Studiile Băncii Mondiale confirmă această tendință. În contextul dezvoltării durabile, impactul social este corelat cu impactul economic și cu cel asupra mediului. Cele trei tipuri de impact sunt considerate a constitui evaluarea integrată a impactului, a cărei natură variază în funcție de tipul intervenției, scopul acesteia și raportul cost-eficiență a întregului pachet de studii de impact.

Evaluarea impactului social (EIS) începe de obicei cu un proces de analiză a contextului în care este implementat proiectul, în timpul căruia sunt identificate problemele status quo-ului și sunt descrise toate alternativele posibile. Procesul de evaluare a impactului social continuă cu analiza factorului social al status quo-ului (problema de bază) și estimarea schimbării sociale induse de fiecare alternativă a acesteia. Procesul EIS se încheie când analistul redactează raportul de evaluare a impactului, iar cei care au prerogativele necesare integrează rezultatele evaluării impactului social în derularea proiectelor și/sau activităților.

Indicatorii utilizați în evaluarea programelor sunt percepuți ca un suport pentru monitorizarea atitudinilor grupurilor de oameni, nivelului de trai și a schimbării sociale. Este din ce în ce mai dificil de făcut distincția între schimbările imprimare de anumite intervenții sociale (programe) și cele cauzate de tendințele socio-economice. În lipsa indicatorilor este imposibil de cuantificat efectul unui program asupra grupului țintă, iar în lipsa unui sistem de indicatori riguros conceput este imposibilă calcularea efectelor nete ale unei intervenții asupra grupurilor, comunității și a societății.

Impactul Programului educațional de Administrație publică asupra studenților este predominant pozitiv. Evaluarea impactului programului a fost realizată din perspectiva beneficiarului cu un accent specific pe elemente legate de satisfacția studenților.

Impactul social al unui program educațional este resimțit în primul rând de beneficiarii acestuia, studenții, iar calitatea unei facultăți stă în modul în care ea satisface nevoile studenților.

Evaluarea realizată în acest capitol se înscrie în cea de-a doua accepțiune a conceptului de impact social: măsurarea efectelor nete ale unui program. Studiul de evaluare realizat a reușit **construcția unui sistem de indicatori** pentru monitorizarea și evaluarea efectelor programului din perspectiva studenților participanți în program și **realizarea unei evaluări având la bază acest sistem de indicatori**, care va putea servi ca bază de comparație pentru evaluările viitoare. Sistemul de indicatori a fost construit pornind de la un proces specific cercetării în științele socio-umane: operaționalizarea conceptelor. Conceptele fundamentale au fost transformate în variabile (care reprezintă baza sistemului de indicatori), iar pe baza lor au fost calculați indici.

Chiar dacă nu putem vorbi despre o cultură a evaluării, în administrația publică românească există, totuși, o cultură a raportării rezultatelor. Scopul raportării este însă îndeplinirea unor condiții formale, impuse în sistemul instituțional românesc. Rapoartele relevă de cele mai multe ori simpla existență și realizare a unor activități, fără specificații cantitative și calitative relevante pentru

evaluarea propriu-zisă a respectivelor activități. La nivelul administrației publice românești, pentru dezvoltarea unei culturi a evaluării în general și a evaluării impactului social în special, se impun câteva schimbări la nivel legislativ și instituțional. Modificările necesare la nivel legislativ se referă, printre altele, la: instituirea obligativității ca instituțiile administrației publice românești să își organizeze activitatea pe bază de programe și proiecte. În același timp instituțiile publice ar trebui să transmită în mod sistematic și continuu date despre evoluția programelor derulate pe baza unui sistem complex și adecvat de monitorizare. O a treia măsură care se impune la nivel legislativ este instituirea obligativității de a preda un raport de evaluare a programelor implementate la nivel instituțional, realizat de o entitate independentă de evaluare.

La nivel instituțional, schimbările ar trebui să se refere la: dezvoltarea unor unități de evaluare internă, care să deservească, după caz, o instituție sau un grup de instituții, în funcție de dimensiunile acestora și de complexitatea lor. Aceste unități ar avea rolul de a colecta în mod permanent datele pentru monitorizare și de a le prelucra, precum și de a realiza evaluări interne.



## BIBLIOGRAFIE

1. \*\*\*, 2000, *Social Assessment and Agricultural Reform in Central Asia and Turkey*, World Bank Publications.
2. \*\*\*, 1987, *A Final Report of the Rationale of the Cultural Initiatives Program and a Review of its Effectiveness*, Ekos Research Associates Inc. for the Department of Communications, Ottawa.
3. \*\*\*, 1996, *Rethinking Government 1995*, Ekos Research Associates Inc. Final Report, July 12.
4. BARROW, C. J., 2003, *Social Impact Assessment: An Introduction*. London: Arnold.
5. BARROW, C.J., 2001, *Social Impact Assessment: An Introduction*, Oxford University Press USA.
6. BAUER, R.A. (Ed.), 1966, "Social Indicators". Cambridge, Mass., London: The M.I.T. Press.
7. BECKER, H. A., 1997, *Social Impact Assessment: Method and Experience in Europe, North America, and Developing World*. UCL Press Limited, London
8. BECKER, H. A., Vanclay, F., Eds., 2003, *The International Handbook of Social Impact Assessment*. Cheltenham, Colchester, United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
9. BUNCH, M., 1995, *Social Indicators: Annotations from the Literature*, Working Paper F-02, Exploring Canadian Values: Foundations for Well-Being, Canadian Policy Research Networks Inc., Ottawa.
10. BURDGE, R. J., 2004, *A Community Guide to Social Impact Assessment: 3rd Edition*
11. BURDGE, R. J., 2004, *The Concepts, Process and Methods of Social Impact Assessment*. BURDGE, R. J. Guest Editor, 2003, *The Practice of Social Impact Assessment. Impact Assessment and Project Appraisal*, 21(2&3): 84-234 (two issues)
12. CHELIMSKI, E., Shadish, W.R. (Editori), 1997, *Evaluation for the 21<sup>st</sup> Century*, SAGE Publications Inc.
13. CHEN, H. T., 1990, *Theory-driven evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
14. CHEN, H. T., 2005, *Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planning, Implementation, and Effectiveness*, Sage Publications Inc

15. CHIRIAC D., Humă,C., Impactul socio-economic al fenomenelor naturale dezastruoase în România - inundații, alunecări de teren, secetă (62 p.), Probleme Economice vol. 20-21/2002 CIDE
16. COBB, C., Halstead, T. and Rowe J., 1995a. "If the GDP is up, why is America down?", *The Atlantic Monthly*, October.
17. COBB, ., Halstead, T. and Rowe J., 1995b. *The Genuine Progress Indicator: Summary of Data and Methodology*. Redefining Progress.
18. CONNELL, J. P., Kubish, A. C., Schorr, L. B., Weiss, C. H. (eds.), 1995, *New Approaches to Evaluating Community Initiatives. Vol.1: Concepts, Methods, and Contexts*. Washington, D.C.: The Aspen Institute.
19. COOK, T. D., Campbell, D. T., 1979, *Quasi-experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings* Chicago, Rand McNally.
20. COPESTAKE, J. et al., 2000, *Assessing The Impact of Microcredit on Poverty: a Zambian Case Study* Centre for Development Studies.
21. DALE, A., Taylor, N., Marcus, L., 2001, *Social Assessment in Natural Resource Management Institutions*. CSIRO Publishing. PO Box 1139, Collingwood, Victoria, 3066 Australia. 312 pp.
22. ERIKSON, R., Uusitalo, H., 1987, *The Scandinavian Approach to Welfare Research*. Swedish Institute for Social Research, Reprint Series No. 181, Stockholm.
23. FITZPATRICK, J.L., Sanders, J.R., și Worthen, B.R., *Program Evaluation*. (3<sup>rd</sup> Edition) Boston: Pearson. 2004.
24. HANSEN, H. F., 2005, *Choosing Evaluation Models, A Discussion on Evaluation Design*, in *Evaluation*, Vol. 11, No. 4, p. 447-462, SAGE Publication.
25. HENDERSON, D.W. 1974. *Social Indicators: A Rationale and Research Framework*, Economic Council of Canada (Ottawa: Information Canada).
26. HYMAN, H.H., 1973, *Surveys in the Study of Political Psychology*, în J.N. Knutson ed., *Handbook of Political Psychology*, Jossey Bass.
27. ILUȚ, P., 1997, *Abordarea calitativă a sociumanului*, Polirom, Iași.
28. INNES DE NEUFVILLE, J., 1975, *Social Indicators and Public Policy: Interactive Processes of Design and Application* (New Brunswick, NJ: Transaction).

29. INNES DE NEUFVILLE, J., 1989, "Disappointments and legacies of social indicators", *Journal of Public Policy*, Vol. 9, No. 4, pp. 429-432.
30. INNES DE NEUFVILLE, J., 1990, *Knowledge and Public Policy: The Search for Meaningful Indicators*, Second Expanded Edition (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers).
31. JOHNSTON, D. F., 1988, *Toward A Comprehensive 'Quality-Of-Life' Index*. Social Indicators Research, 20, 473-496.
32. KNOX, P. L., 1975, *Social Well-Being: A Spatial Perspective*, Oxford, London.
33. KUBISH, A., Schorr, L., et al, 1995, *New approaches to evaluating community initiatives*. Washington DC: The Aspen Institute.
34. LAND, K., 1992, *Social Indicators* în: Encyclopedia of Sociology, pp 1844-1850.
35. LAND, K. C., 1975, *Social Indicator Models: An Overview*, Chapter 2 of *Social Indicator Models* (NY: Russell Sage Foundation).
36. MARGINEAN, I., 2004, *Politica Socială. Studii 1990-2004*, Expert, 2004.
37. NOLL, H.-H., 1996, *The International Experience: Social Indicators*, paper presented at the "Symposium on Measuring Well-Being and Social Indicators", Toronto, October.
38. PATTON, M. Q., 1997, *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text*, 3<sup>rd</sup> ed., Beverly Hills: Sage Publications.
39. PATTON, M. Q., 2002, *Qualitative Research and Evaluation Methods*, SAGE.
40. PRONK, J., Haq, M. (Ed.), 1992, *Sustainable Development - From Concept to Action*. The Hague Report. The Hague and New York.
41. PYATT, G., 1991, *SAMs, the SNA and National Accounting Capabilities, Review of Income and Wealth*, Series 37, No. 2, June, pp. 177-198.
42. ROTARIU, T., Iluț, P., 2001, *Ancheta sociologică și sondajul de opinie: teorie și practică*, Polirom.
43. ROTARIU, T., Iluț, P., 1997, *Ancheta sociologică și sondajul de opinie: teorie și practică*, Polirom.
44. ROSSI, P., Freeman, H., Lypsey, M., (1999) *Evaluation, A Systematic Approach*, 6th ed., SAGE Publication.
45. ȘANDOR, S. D., 2005, *Analiză și cercetare în administrația publică*, Ed. Accent.

46. SCHORR, K., 1995, *New approaches to evaluating community initiatives*. Washington DC: The Aspen Institute.
47. SCRIVEN, M., 1991, *The evaluation thesaurus* (4<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
48. SCRIVEN, M., 1993, Hard-won lessons in program evaluation. *New Directions for Program Evaluation*, 58. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
49. SCRIVEN, M., 2003, Evaluation in the new millennium: The transdisciplinary vision. In S. I. Donaldson & M. Scriven (Eds.), *Evaluating social programs and problems: Visions for the millennium* (pp. 19-42). Wahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
50. SCRIVEN, M., 2005, *The transdisciplinary model of evaluation: Radical implications*. Paper presented at the meeting of the American Evaluation Association/Canadian Evaluation Society, Toronto, Canada.
51. SHADISH, W. R. Jr., Cook, T. D., Leviton, L. C. 1999, *Fundamentele evaluării programelor: Teorii ale practicii*, FIMAN.
52. SILVERMAN, D., 2001, *Interpreting Qualitative Data: Methods for analysing Talk, Text and Interaction*, 2<sup>nd</sup> ed. Sage.
53. STAKE, R., 2003, *Standards-Based and Responsive Evaluation*, SAGE
54. STANCULESCU, Neef, M, R. editori, 2002, *The Social Impact of Informal Economies in Eastern Europe*, Ed. Ashgate U.K.
55. STANCULESCU, M. (coautor), 2003, Toward Country - Led Development. A Multi-Partner Evaluation of the Comprehensive Development Framework. Findings from Six Country Case Studies: Bolivia, Burkina, Faso, Ghana, Romania, Uganda, Vietnam, IBRD, The World Bank Washington USA.
56. STANCULESCU, M. (coautor), 2003, Pre-Accession Impact Studies. EU Cohesion Policy and Romania's Regional Economic and Social Development (bilingv), Institutul European (ed.)
57. STUFFLEBEAM, D. L., 2001, Evaluation models. *New Directions for Evaluation*, 89. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
58. STUFFLEBEAM, D. L., 2004, The 21<sup>st</sup> century CIPP model. In M. C. Alkin (Ed.), *Evaluation Roots* (pp. 245-266). Thousand Oaks, CA: Sage.
59. STUFFLEBEAM, D. L., 2005, CIPP model (context, input, process, product). In S. Mathison (Ed.), *Encyclopedia of evaluation* (pp. 60-65). Thousand Oaks, CA: Sage.
60. TAYLOR, C. et al., 2004, *Social Assessment: Theory, Process and Techniques*, SAGE.

61. TASHAKKORI, A., Teddlie, C., 1998, *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*, SAGE Publications, Inc.
62. TASHAKKORI, A., Teddlie, C., 2003, *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, SAGE Publications, Inc.
63. VANCLAY, F., 2003, *The International Handbook of Social Impact Assessment: Conceptual and Methodological Advances*, Edward Elgar Publishing.
64. WADDELL, S., 1995, "Lessons from the Healthy Cities Movement for Social Indicators Development", *Social Indicators Research*, Vol. 34, No. 2, pp. 213-222.
65. WHITE, R. (ed.), 2004, *Controversies in Environmental Sociology*, Cambridge University Press.
66. WHOLEY, J. S., Hatry, H. P., Newcomer, K. E. (Editori), 2005, *Handbook of Practical Program Evaluation*, 2nd Edition.
67. WOLFSON, M. C., 1994, "POHEM a framework for understanding and modelling the health of human populations," *World Health Statistical Quarterly*, Vol. 47, pp. 157-176.

#### RESURSE INSTITUȚIONALE

1. European Commission, 1995, "Common Guidelines for Monitoring and Evaluation", Luxembourg: OPOCE.
2. Tavistock Institute, 2003, *The Evaluation of Socio-Economic Development: The GUIDE*.
3. United Nations, 1991, *World Development Report* (New York: Oxford University Press).
4. World Bank, 1993, "Social Accounting Matrices", Chapter 20 of *System of National Accounts*, Inter-Secretariat Working Group on National Accounts.
5. World Bank, 1994, *Guidelines and Principles for Social Impact Assessment*.
6. Policy Research Committee, 1996, *Growth, Human Development, Social Cohesion: Draft Interim Report*.

#### RESURSE WEB

1. <http://www.pbs.org/johngardner/chapters/4.html>

2. [http://en.wikipedia.org/wiki/Watts\\_Riots](http://en.wikipedia.org/wiki/Watts_Riots)
3. [www.evaled.info](http://www.evaled.info)
4. [www.evaluate-europe.net/handbook/handbookpdf](http://www.evaluate-europe.net/handbook/handbookpdf)
5. <http://www.soc.surrey.ac.uk/sru/SRU19.html>
6. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
7. [http://www.cjph.ro/index.php?\\_init=public.parcu\\_r\\_list&](http://www.cjph.ro/index.php?_init=public.parcu_r_list&)
8. [www.iccv.ro](http://www.iccv.ro)
9. [www.casaeuropei.com](http://www.casaeuropei.com)
10. [www.dog-eared.com/socialcologypress/](http://www.dog-eared.com/socialcologypress/)

# ANEXA 1

FISA EVALUARE PROIECT Nr....

1. DENUMIRE PROIECT: \_\_\_\_\_

2. ACTORI IMPLICATI:

a. SOLICITANT:

---

---

---

b. PARTENERI:

---

---

---

---

---

c. GRUP TINTA:

---

---

---

---

---

d. FINANTATOR:

---

---

---

---

---

e. CO-FINANTATORI:

---

---

---

---

---

f. SUBCONTRACTANTI:

---

---

---

---

---



g. IMPLEMENTATOR:

---

---

---

---

---

h. EVALUATORI:

---

---

---

---

---

i. ALTI PARTICIPANTI:

---

---

---

---

---

3. PERIOADA DE DERULARE

---

---

---



6. ACTIVITATI(ENUMERARE, STADIU DE DERULARE, RESPONSABIL)

Activitatea nr.	Denumirea activitatii	Stadiul de derulare	Responsabil	Observatii

7. CALENDARUL INITIAL AL PROIECTULUI (pe luni)

	Luna 1	Luna 2	.....			
Activitatea 1						
Activitatea 2						
Activitatea 3						
Activitatea 4						
Activitatea 5						
.....						

8. DECALAJE

	Decalaj	Explicatie
Activitatea 1		
Activitatea 2		
Activitatea 3		
Activitatea 4		
Activitatea 5		
.....		

9. DESCRIEREA IMPLICARII FIECARUI PARTENER

	Ro/Implicare	Observatii
Partener 1		
Partener 2		
Partener 3		
Partener 4		
Partener 5		
.....		

10. FINANTARE (SE VA CERE ANEXAREA BUGETULUI)

OBSERVATII EVENTUALE SCHIMBARI APARUTE PE PARCURS CARE AU DETERMINAT MODIFICAREA OBIECTIVELOR, ACTIVITATILOR SAU CALENDARULUI PROIECTULUI) :

---

---

Locația/Data

Coordonator proiect

## ANEXA 2

### **Pornind de la următoarele informații legate de Programul Operațional Regional:**

„Programul Operațional Regional Programul Operațional Regional 2007 - 2013 este unul dintre programele operaționale agreate de România cu Uniunea Europeană<sup>22</sup> și un instrument foarte important pentru implementarea strategiei naționale de dezvoltare regională. Este aplicabil tuturor celor opt regiuni de dezvoltare ale României.

**Obiectivul strategic POR** este de a sprijini dezvoltarea economică, socială și teritorială echilibrată și durabilă a regiunilor din România, în concordanță cu nevoile și resursele specifice, prin concentrarea asupra polilor urbani de creștere, îmbunătățirea condițiilor infrastructurale și ale mediului de afaceri pentru a face din regiunile României, în special a celor rămase în urmă, locuri mai atractive pentru a locui, a le vizita a investi și a munci.

Acest obiectiv se va realiza printr-o alocare diferențiată a fondurilor pe regiuni de dezvoltare, în funcție de gradul de dezvoltare al acestora - măsurat prin Produsul Intern Brut pe locuitor (PIB/ locuitor) ajustat cu densitatea populației - și printr-o strânsă corelare cu acțiunile realizate prin celelalte Programe Operaționale.

Realizarea obiectivului strategic al POR se va măsura prin:

Crearea a 15.000 de noi locuri de muncă până la sfârșitul anului 2015

Prevenirea creșterii disparităților interregionale în termeni de PIB/ locuitor, în perioada 2007-2013.”

### **Realizați metodologia evaluării (tip de evaluare, metode de evaluare, modele de evaluare, metode de cercetare) pentru una dintre următoarele activități specifice evaluării interim (la alegere) și pentru asigurarea răspunsului la fiecare întrebare a evaluării, specifice activității respective:**

În scopul realizării obiectivelor studiului de evaluare intermediară a Programului Operațional Regional 2007-2013, Evaluatorul trebuie să desfășoare următoarele activități și să răspundă detaliat la întrebările de evaluare specifice fiecărei activități:

#### **Activitatea 1 – Analiza măsurii în care strategia POR este în continuare relevantă în contextul crizei economice și financiare**

În vederea realizării acestei analize, Evaluatorul va răspunde la următoarele întrebări:

- În ce fel efectele crizei economice și financiare au influențat nevoile identificate prin POR?
- Răspund în continuare obiectivele și intervențiile programului acestor nevoi?
- Sunt complementare activitățile programului cu alte programe operaționale (de ex. cu cele ale Programului Național pentru Dezvoltare Rurală, ș.a.)? Există o sinergie între activitățile finanțate prin POR și activitățile sprijinite prin alte programe operaționale?

#### **Activitatea 2 – Analiza progresului înregistrat în realizarea indicatorilor specifici, la nivelul programului, respectiv al fiecărei axe prioritare și domeniu major de intervenție**

<sup>22</sup> Programul Operațional Regional 2007 – 2013 al României a fost aprobat prin Decizia Comisiei Europene C (2007) 3470/2007 din 12 iulie 2007.

În vederea realizării acestei analize, Evaluatorul va răspunde la următoarele întrebări:

- Nivelul actual al indicatorilor și perspectivele de realizare a acestora pot duce la atingerea obiectivelor strategice și specifice ale POR? (analiza output-urilor și rezultatelor obținute în cadrul fiecărei axe prioritare și domeniu major de intervenție, în scopul de a stabili dacă indicatorii prevăzuți prin POR vor fi realizați)
- Care sunt efectele produse până în prezent, prin implementarea programului?
- Funcționarea sistemului de colectare a datelor/monitorizare a proiectelor asigură furnizarea eficientă a informațiilor necesare monitorizării realizării indicatorilor la nivel de axă prioritară și program, precum și a informațiilor necesare evaluării?
- În ce fel eficacitatea procesului de management a implementării programului a influențat realizarea obiectivelor strategice și specifice ale POR?

### **Activitatea 3 – Analiza eficienței programului prin compararea cheltuielilor cu rezultatele**

În cadrul acestei activități se va analiza eficiența pe baza rezultatelor obținute și a cheltuielilor efectuate pe fiecare axă prioritară, DMI și operațiuni specifice; pe această bază și corelat cu analizele privind efectele obținute/realizate se va evalua alocarea financiară, atât prin prisma operațiunilor finanțate cât și prin prisma capacității reale de absorbție.

În vederea realizării acestei analize, Evaluatorul va răspunde la următoarele întrebări:

- Care este eficiența rezultatelor obținute comparativ cu cheltuielile efectuate pe fiecare axă prioritară, DMI și activitate/ operațiuni specifice?
- Care este impactul costurilor calculate asupra realizării indicatorilor de bază și de program, precum și asupra realizării obiectivelor specifice și strategice ale programului?

### **Activitatea 4 – Identificarea și analiza factorilor interni și externi care influențează procesul de implementare a programului și realizările acestuia**

Analiza factorilor interni și externi care au influențat managementul și implementarea programului, precum și realizarea țintelor stabilite se va realiza pe fiecare axă prioritară și domeniu major de intervenție.

În vederea realizării acestei analize, Evaluatorul va răspunde la următoarele întrebări:

- Care sunt factorii interni și externi care influențează realizarea obiectivelor și indicatorilor programului ?
- Cum pot fi evaluate corect și controlate efectele factorilor interni și externi asupra implementării programului?
- În ce măsură și cum au fost implementate recomandările celor două evaluări ale POR, anterior realizate, respectiv prima evaluare intermediară realizată în anul 2009 și evaluarea implementării priorităților și proiectelor adresate mediului de afaceri finalizată în anul 2011?
- În ce măsură acțiunile de informare și publicitate POR și-au atins obiectivele (analiza eficacității și impactului sistemului de informare și publicitate a POR) ?

- Este suficient sprijinul asistenței tehnice pentru a asigura managementul programului (există activități de management neacoperite de asistența tehnică sau care necesită fonduri suplimentare)?

#### **Activitatea 5 – Analiza progresului înregistrat în implementarea POR prin prisma analizei indicatorilor financiari și a eficienței circuitului financiar**

În vederea realizării acestei analize, Evaluatorul va răspunde la următoarele întrebări:

- În ce măsură situația financiară curentă asigură îndeplinirea regulii „n+3” și „n+2”?
- Există etape în circuitul financiar care ar putea produce blocaje în fluiditatea plăților?

#### **Activitatea 6 – Analiza specifică regională efectuată la nivelul fiecărei regiuni de dezvoltare**

În vederea realizării acestei analize, Evaluatorul va răspunde la următoarele întrebări:

- Care sunt factorii interni și externi care au influențat performanțele de gestionare și implementare a programului, specifici fiecărei regiuni de dezvoltare?
- Există entități care necesită mai multe/puține resurse față de cele alocate?
- Care este impactul programului asupra capacității de elaborare a politicilor de dezvoltare la nivel regional/local și asupra practicilor/metodelor de implementare a acestora?
- Care este impactul programului asupra prevenirii adâncirii disparităților regionale?

#### **Activitatea 7 – Identificarea și analiza unor exemple de bună practică**

Evaluatorul va identifica acțiuni de succes care au avut un efect și/sau impact semnificativ la nivel regional. Vor fi selectate și prezentate cel puțin 12 studii de caz, cel puțin câte unul pentru fiecare regiune de dezvoltare.

#### **Activitatea 8 – Concluzii și recomandări**

În urma analizelor efectuate, Evaluatorul va prezenta concluziile privind relevanța programului, eficiența și eficacitatea implementării acestuia, precum și privind capacitatea POR de a atinge obiectivele socio-economice stabilite.

Evaluatorul va formula recomandări, corelate într-o manieră logică și obiectivă cu analizele și activitățile desfășurate, pentru creșterea performanțelor programului în perioada de programare actuală, precum și pentru perioada post 2013. Unde este cazul, recomandările Evaluatorului vor fi făcute ținând cont de situațiile specifice fiecărei regiuni de dezvoltare.