



**I.M.PACT – introducerea metodologiei în inițiativele de
EDUCAȚIE PENTRU CETĂȚENIE DEMOCRATICĂ ale
Pactului de Stabilitate**

MANUALUL AUTOEVALUĂRII

GHID INTRODUCȚIV

**de Rosemarie Lausset,
Agenția Elvețiană pentru Dezvoltare și Cooperare**

Traducere de Eugen Gherga, Institutul Intercultural Timișoara

www.impact-see.org

2004

Note pentru utilizatori

Experiența a relevat că sunt nevoi de aprofundare pentru competențele referitoare la ciclul managementului de proiecte în fiecare țară participantă și – printre altele – pentru autoevaluare. Acest manual intenționează să încurajeze utilizarea mai frecventă, mai conștientă și mai profesionistă a autoevaluării în proiecte și organizații. Trebuie construite capacități printre partenerii proiectelor, care să le permită înțelegerea celor mai importante principii ale autoevaluării și care să le dea instrumentele necesare realizării autoevaluărilor. Manualul conține concepte, metodologie și unități de formare, care ulterior pot fi folosite de către centrele de expertiză pentru activitățile lor. Acest manual a fost creat în cadrul unui program de formare a formatorilor.

Cursurile de formare trebuie să se adreseze atât nevoilor existente în fiecare țară, cât și temelor prioritare instituțiilor participante. Manualul ajută formatorii să dezvolte cursuri adaptate nevoilor specifice locale ori naționale, în funcție de diferitele concepte ale proiectelor și tipuri de grupuri vizate. Ceea ce oferă manualul corespunde domeniilor în care se cere un management de proiect adecvat. Educația pentru cetățenie democratică este un teren de testare pentru aplicabilitate oriunde; prin furnizarea către formatori a unei metodologii coerente și conținuturi pentru autoevaluare, manualul contribuie la crearea unei înțelegeri comune și la transferul cunoștințelor privind autoevaluarea.

Pentru facilitarea multiplicării și accesului mai ușor la materiale, manualul este disponibil pentru descărcare pe internet, la paginile menționate pe prima copertă.

Utilizarea acestui manual

Conținutul acestui manual nu trebuie considerat ca fiind cel mai recent în dezvoltarea cooperării sau ca o teorie definitivă a autoevaluării. Ceea ce este prezentat intenționează să încurajeze utilizatorul în a-și face propriile deducții și reflecții. De asemenea, manualul se intenționează a fi un impuls și o sursă de documentare pentru cursurile de formare. Remarcile critice constructive vor fi primite cu plăcere, pentru a-i îmbunătăți viitorul format.

Primele 3 capitole ale părții I sunt impersonale - pentru introducerea teoretică în cadrul autoevaluării; apoi - din motive practice - adresarea în manual este personală.

Cuprins

Note pentru cititori	2
Utilizarea acestui manual	2
Partea I: Înțelegerea autoevaluării	5
Introducere	5
Scopul autoevaluării în cadrul proiectului I.M.PACT	5
Oglinda și roata: două simboluri pentru autoevaluare	5
1. Autoevaluarea - parte a ciclului managementului proiectului	6
2. Ce este autoevaluarea	7
3. Principiile autoevaluării	8
4. “Roata” autoevaluării	9
4.1 Patru întrebări fundamentale	10
4.2 Opt puncte de considerat pentru o planificare sistematică a autoevaluării	10
4.2.1 Domeniul	11
4.2.2 Motivele și obiectivele	12
4.2.3 Metodele și instrumentele	13
4.2.4 Normele și standardele	13
4.2.5 Participanții	15
4.2.6 Facilitatorul	16
4.2.7 Rezistențele	15
4.2.8 Timpul și energia	17
5. Autoevaluarea și alte tipuri de evaluare	18
5.1 Legăturile dintre autoevaluare și evaluarea externă / independentă	18
5.2 Genurile și (auto)evaluarea	18
6. Promovarea autoevaluării	20
7. Utilizarea rezultatelor autoevaluării	21
Partea II: Instrumentarul formatorilor	22
Lista anexelor:	
1 Etape sugerate pentru un atelier de autoevaluare	22
2a Obiectivele unui atelier de autoevaluare	23
2b Moduri de lucru împreună în autoevaluare	24
3 Roata, o metodă a autoevaluării	25
4 Instruirea prin lucrul grupului pentru conceptualizarea autoevaluării	26
5a Fereastra	27
5b Ghidul discuțiilor pentru autoevaluarea lucrului în echipă	28
5c Ghidul autoevaluării sarcinilor	29
5d Transferul rezistenței pe întrebări și teme	30

6 Parteneriatul corespunzător sferelor de responsabilitate și nivelurilor rezultatelor	31
7 Focalizarea autoevaluării	33
Glosar	34
Referințe	36

Partea I

Înțelegerea autoevaluării

Introducere

Scopul autoevaluării în cadrul proiectului I.M.PACT

Acest manual ar trebui să contribuie la introducerea abordării prin autoevaluare în proiectele de educație pentru cetățenie democratică care sunt dezvoltate în cadrul Pactului de Stabilitate. Ideea este de a promova un model de bună practică și cultură a evaluării în managementul proiectelor și de a construi o relație de colaborare între reprezentanții instituțiilor participante. Aceasta ar contribui la asigurarea unei implementări de succes.

În prezent, evaluarea este un instrument recunoscut a furniza atât evidența realizărilor unui proiect, cât și o cunoaștere mai temeinică - prin câștigarea unei înțelegeri generale a acestora. Autoevaluarea este considerată a fi unul dintre mijloacele cele mai importante de creștere a calității și durabilității proiectelor. Corespunzător circumstanțelor, adresarea nu este numai către partenerii, beneficiarii și responsabilii de proiecte dar de asemenea și către directorii și persoanele care coordonează acest tip de proiecte.

Specificitatea autoevaluării – numită câteodată și evaluare pentru întărire, responsabilizare, împuternicire, emancipare, îmbunătățire, progres – este de a încuraja procesele democratice și de cooperare. Autoevaluarea urmărește îmbunătățirea proceselor și a rezultatelor:

- prin îmbunătățirea proceselor se urmărește câștigarea controlului, obținerea resurselor necesare și înțelegerea în mod critic a mediului social; procesele se îmbunătățesc dacă ajută oamenii să-și dezvolte îndemânările astfel încât să poată independent să rezolve probleme și să ia decizii
- îmbunătățirea rezultatelor se referă la operaționalizarea întăririi, astfel încât să poată fi studiată consecința implicării cetățenești în câștigarea unui rol mai mare în controlul efectelor intervențiilor concepute în comunitățile lor
- Acest proces este fundamental democratic, în sensul că nu cere, ci invită - printr-o formă deschisă - la participare și examinarea chestiunilor de interes pentru întreaga comunitate.

Oglinda și roata: două simboluri pentru autoevaluare

Două simboluri pot ajuta o mai bună înțelegere a fundamentelor autoevaluării:

Oglinda

Oglinda pare a fi un simbol adecvat acelor care, pentru îmbunătățire, vor să-și privească în mod critic activitățile sau pe ei înșiși. O privire cotidiană în oglindă este un gest automat pentru a discerne fiecare detaliu, chiar și unul neplăcut! Nu este o certă separare a aspectelor găsite iritante. O măsură a incoruptibilității și exactității activităților exterioare

actuale face desigur parte din autoevaluare. Oglinda de asemenea reflectă și o parte a celei alte realități avute, căreia de obicei nu i se acordă importanță. O realitate internă, ascunsă după o fațadă reflectată, devine vizibilă. Aceasta poate consta, de exemplu, în atmosfera proiectului, relațiile cu partenerii, structurile de putere, speranțele nerealiste sau frustrările ascunse înăuntrul echipei. Autoevaluarea vizează ambele aspecte ale realității – exterior și interior, material și emoțional. Luându-le pe ambele în serios și făcând legăturile, se poate forma întregul care promovează durabilitatea.

Oricum, ceea ce se percepe din oglindirea autoevaluării este o viziune a realității, care e numai o parte a unei realități complexe. Pentru lărgirea viziunii și relevarea altor părți ale realității, e necesară o schimbare a atitudinii, prin considerarea punctelor de vedere ale celorlalți participanți.

Roata

Procesul autoevaluării nu este liniar, ci circular. Procesul autoevaluării pune un cerc în mișcare și astfel cercul devine o roată. “Viața poate fi înțeleasă numai din trecut, însă viața e trăită înainte”. Acest principiu este simbolizat de roată: în rotire, momentele anterioare și posterioare caracterizează roata în mișcare.

Roata procesului autoevaluării promovează dezvoltarea domeniilor în jurul cărora se rotește. Roata în mișcare este caracterizată prin deplasări a căror energie provine: înapoi din reflecția și evaluarea experienței iar înainte din mobilizarea potențialului.

1. Autoevaluarea - parte a ciclului managementului proiectului

Pentru a asigura și menține calitatea lucrului în proiect, există nevoia dezvoltării îndemănrilor în managementul proiectului. Aceasta cere atât cunoașterea specifică a metodologiilor și instrumentelor, cât și un climat de cooperare în care fiecare este gata, împreună cu partenerii săi, să-și privească în mod critic lucrul făcut și să efectueze pașii potriviți comportamentului și activităților ulterioare.

Ciclul managementului proiectului este orientat atât spre rezultate, cât și spre procesul obținerii lor. El permite actorilor să-și îmbunătățească calitatea lucrului (inclusiv dezvoltarea organizațională), prin planificarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea împreună – în contextul activităților efectuate împreună. Sunt vizate parteneriatul, înțelegerea mutuală și cooperarea.

Principiile ciclului managementului proiectului sunt:

- oamenii ca pivot
- învățarea
- participarea
- independența și autonomia
- orientarea spre proces
- durabilitatea
- legătura cu realitatea

Ciclul managementului proiectului include planificarea activităților, transferul în acțiune, monitorizarea și evaluarea. Evaluarea se regăsește în activitățile echipei dar poate fi cerută și de către cineva extern. Evaluarea poate fi făcută de către o persoană externă și atunci

este denumită evaluare externă. Dacă responsabilitatea pentru inițierea evaluării și apoi efectuarea ei este externă activităților responsabililor pentru implementarea proiectului, atunci este considerată a fi evaluare independentă. Însă chiar persoanele implicate pot efectua evaluarea: aceasta este autoevaluarea.

2. Ce este autoevaluarea

Autoevaluarea este parte integrantă a ciclului managementului proiectului și este un instrument puternic în sprijinul și consolidarea echipei responsabilă de proiect, pentru implementarea unui întreg program sau unei părți a lui. Autoevaluarea este tipul ideal de evaluare care răspunde unor întrebări ca: Rezultatele așteptate au fost atinse? Care sunt schimbările în proiect? Cum interacționează actorii? Împărțirea responsabilităților este suficient de clară?

Ea este utilă proiectelor simple, însă contribuie și la îmbunătățirea funcționării generale a programelor complexe - cu multe etape, mulți parteneri, etc.; poate ajuta la clarificarea așteptărilor reciproce, propriilor nevoi, înțelegerii mutuale, respectului mutual al sferei de responsabilitate a celorlalți și modurilor de a trata problemele. În cazul conflictelor, va fi necesar un facilitator profesionist.

Este de asemenea numită evaluare pentru întărire deoarece ajută actorii să se facă auziți. La nivelul schimbărilor sociale în sens larg, e crucială din punctul de vedere al beneficiarilor; distanțarea crescândă avută cu realitatea implică abilitatea și dorința de a-i asculta pe aceștia. Este o oglindă care încontinuu e necesar a fi chestionată de-a lungul proiectului, activităților și modurilor de operare.

Definiții de lucru:

- În autoevaluare, persoanele preocupate își evaluează propriul lucru, performanțele lor, rezultatele, interacțiunile și procesele la care iau parte. Evaluatorii și evaluații sunt identici. Ceea ce se chestionează e propriul domeniu de responsabilitate, înăuntrul unui cadru implicit sau explicit. În autoevaluare, persoanele care sunt subiectul evaluării și cele care efectuează evaluarea sunt aceleași.
- Când se discută despre un domeniu de responsabilitate, se pot distinge patru niveluri:
 - nivelul individual
 - nivelul echipei
 - nivelul instituțional
 - nivelul proiectului

Aceasta înseamnă că persoanele, echipa sau instituția explicit se autochestionează.

- Autoevaluarea este o metodă de întărire a coeziunii echipei. Este un proces de învățare și dezvoltare pentru care sunt responsabile persoanele participante.
- Structura autoevaluării nu se fundamentează pe echipă sau ierarhia instituției. În timpul autoevaluării, persoanele participante sunt la același nivel.
- Autoevaluarea permite unele perioade de gândire și reflecție de-a lungul acțiunii.
- Autoevaluarea permite chestionarea imediată a rezultatelor activităților și produselor proiectului, cât și a procesului, printr-un efort sistematic de măsurare a eficienței și eficacității unei inițiative; nu este însă un instrument ideal de a chestiona impactul.

3. Principiile autoevaluării

Există unele principii fundamentale în autoevaluare, care e necesar a fi prezentate explicit:

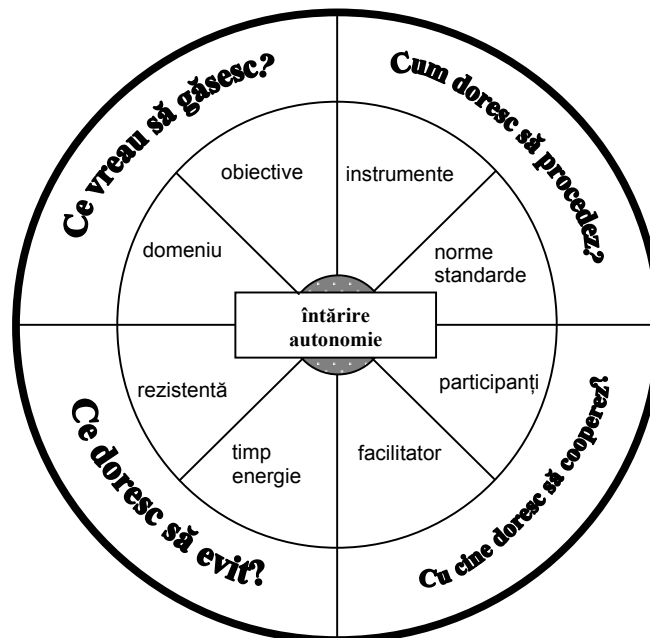
- **Căutarea adevărului** = Scopul este lărgirea conștientizării, în căutarea “adevărului”. Percepția umană este limitată. Fiecare persoană (dar și fiecare grup) vede “adevărul” său - care e numai o parte a realității. Ceea ce vede cineva poate că nu e “fals”, însă doar unilateral și necesită complementaritatea altor puncte de vedere. Propria percepție evoluează și este o molipsitoare călătorie de descoperiri; merită încercată încontinuu.
- **Învățarea din experiență** = Cercetarea nu este o acțiune pasivă, ci o analiză activă a realității. Aceasta poate conduce la noi experiențe. Deseori, pentru a evita crize sau conflicte, nu sunt dorite noi experiențe, preferându-se căi binecunoscute în loc de riscul încercării unor căi noi, deoarece nu se știe unde duc ele. De aceea, nu se învață nimic nou și stagnarea rămâne ca și cea mai sigură. Pentru dezvoltare, oamenii nu pot rămâne într-un loc, ci – ca urmare a învățării – să progreseze. Pentru a intra într-un proces de autoevaluare, este nevoie de o anumită deschidere în cazul unui rezultat neașteptat sau nedorit. Unul dintre principiile cele mai importante ale autoevaluării este învățarea din experiență.
- **Conștientizarea progresului** = Progresul este o temă centrală pentru toți – fie indivizi, grupuri sau instituții. Numai cei care evoluează pot progresa. A progresa înseamnă “a evolua”. Oriunde asemenea evoluție este îndelung suprimată și nu se poate dezvolta, este înlocuită cu “revoluție”. Autoevaluarea servește progresul și evoluția.
- **Sferele responsabilizării** = Autoevaluarea este cea mai potrivită pentru a evalua eficiența și eficacitatea unui proiect, deși viziunea impactului călăuzește acțiunea (vezi anexa 6). De obicei, se urmăresc produsele activităților și rezultatele proiectului. Așa cum s-a mai menționat, persoanele preocupate își examinează propriile domenii de responsabilitate. Evaluarea externă și evaluarea independentă sunt cele mai potrivite pentru a măsura impactul, relevanța și durabilitatea unui proiect.
- **Condiție: dorința de participare** = În principal, autoevaluarea înseamnă a fi voluntară și nu poate fi efectuată la ordin sau forțată. Ea se bazează pe dorința de participare activă în proces, chiar dacă nu toți membrii se implică în același mod și chiar dacă nu toți sunt la fel de entuziasmați despre ea. Interesul și valorizarea manifestate de către inițiatori față de autoevaluare ar trebui să-i convingă pe ceilalți actori asupra acceptării unui asemenea proces.
- **Autoevaluarea conduce la autonomie și îmbunătățire** = Autonomia și îmbunătățirea constituie miezul autoevaluării. Autoevaluarea este concepută pentru a ajuta oamenii să se ajute ei înșiși și este ghidată explicit de către conceptul autodeterminării. Îmbunătățirea proceselor și rezultatelor variază în funcție de nivelurile analizelor. De exemplu, la nivel individual poate include

situația de percepere în mod specific a îndemănárilor, controlului și comportamentelor proactive; la nivel organizațional, poate include atât luarea deciziilor și împărțirea conducerii, cât și achiziționarea eficientă a resurselor ori avantaj politic. Preocuparea față de întărirea nivelului comunitar poate include evidențierea pluralismului, existența coalițiilor organizaționale și accesibilitatea resurselor comunitare.

- **Cultura evaluării și spiritul autoevaluării** = Într-un proiect, procesul autoevaluării poate fi prevăzut ori planificat la un moment specific, de exemplu o dată pe an sau la sfârșitul unei faze; dar autoevaluarea devine de asemenea parte a îndatoririlor organizației. Integrată în lucrul cotidian, ea contribuie la dezvoltarea unei culturi de evaluare și a unui spirit autoevaluator. Aceasta înseamnă că oamenii se concentrează pe propriul lor domeniu de responsabilitate și nu pe găsirea unui “țap ispășitor”. Este încurajată colaborarea și cooperarea.
- **Autoevaluarea promovează parteneriatul** = În proiecte, autoevaluarea, efectuată de către diferite grupuri sau organizații, devine un element de legătură între diferiții actori și promovează parteneriatul.

4. “Roata” autoevaluării

Așa cum a fost deja menționat, roata este un simbol important pentru autoevaluare; dar de asemenea – pentru persoanele orientate mai practic – un mod comprehensiv de formalizare a metodologiei autoevaluării.



Ca și orice alt tip de evaluare, autoevaluarea necesită o atentă pregătire. Clarificarea conceptului autoevaluării va crea o mai mare încredere printre participanții la proces. Conținutul, de asemenea, are nevoie de formă - astfel încât fiecare autoevaluare specifică are nevoie de structură, împreună cu metode și instrumente care sprijină procesul. Nu există o rețetă universală, însă unele sfaturi sunt sugerate în partea a doua a manualului.

Desigur, se poate începe solitar cu autoevaluarea; dar deseori distanța critică lipsește. Studiarea aspectelor teoretice ale autoevaluării ne permite crearea unei platforme conceptuale de pe care să ne putem observa lucrul și viața. În acest mod, putem câștiga distanța necesară între ceea ce suntem și ceea ce facem: numai astfel este posibilă o autoevaluare sistematică, orientată spre scop.

4.1 Patru întrebări fundamentale

Metodologia autoevaluării constă în patru întrebări fundamentale:

- Ce vreau să găsesc?
- Cum doresc să procedez?
- Cu cine doresc să cooperez?
- Ce doresc să evit?

4.2 Opt puncte de considerat pentru o planificare sistematică a autoevaluării

Roata ne permite să începem din orice segment dar este important la care dintre punctele sale intrăm în cercul roții autoevaluării; sunt importante urgența unei compoziții coerente și conceptul de autoevaluare.

4.2.1 Domeniul

Domeniile autoevaluării sunt limitate și definite în interiorul cadrului în care fiecare autoevaluare poate fi efectuată. În domeniul autoevaluării sunt preocupări specifice ale unui sector, ceea ce poate constitui subiectul unei evaluări. Următoarele domenii pot fi definite ca fundamentale autoevaluării:

- Într-un management orientat spre rezultate, un domeniu important al autoevaluării este analiza atentă a eficienței și eficacității activităților și proceselor implementate. Trebuie să considerăm atât aspectele cantitative, cât și aspectele calitative. Oamenii își vor analiza performanțele personale și rezultatele muncii lor în legătură cu scopurile alocate, în conformitate cu fișele lor de lucru. Echipele și instituțiile își vor analiza produsele activităților și rezultatele proiectului atinse împreună în diverse zone de lucru, în conformitate cu instrucțiunile lor. Proiectele își vor analiza produsele activităților și rezultatele prin prisma progresului lucrului lor, corespunzător obiectivelor definite.
- Parteneriatul și persoanele sau organizațiile implicate într-un proiect pot constitui un alt domeniu. Acest sector este foarte potrivit pentru autoevaluare, deși – pe de altă

parte – rezistențele pot apărea ușor deoarece participanții sunt direct afectați și slăbiciunile ar trebui acceptate.

- Cooperarea privește structura relațiilor, organizarea socială și climatul. Care este rolul jucat de către oameni și grupuri în coexistență și cooperare? Trebuie considerate atât rolurile formale, cât și rolurile informale. Evaluarea relațiilor este în legătură cu calitatea socială a cooperării: competența socială și sensul responsabilizării - oglindite în influența oamenilor și grupurilor ce cooperează. Oamenii sunt preocupați de relațiile personale și profesionale cu colegii - superiorii ori subordonații - și cu rolul pe care îl au în structura socială. Grupurile sunt preocupate de relațiile interpersonale, împărțirea internă a sarcinilor, competențele și responsabilitățile membrilor, schimbul de informații și cooperare (inclusiv cu alte grupuri). Instituțiile sunt preocupate de coordonarea cooperării, conducere, structura puterii și contactele cu autoritățile, alte instituții, populația, etc. Proiectele sunt preocupate de implicarea diverșilor parteneri și beneficiari în activități, distribuția puterii, responsabilități, schimburi interculturale, cooperare și autodeterminare. Sectorul relațiilor constituie o temă centrală - care nu este ușoară.

Multe alte domenii pot fi în autoevaluare, ca de exemplu principiile călăuzitoare ale unei organizații, strategiile utilizate, mediul de lucru, procedurile de lucru, ajutoarele pentru lucru sau timpul ca factor. Considerând acest ultim punct, o rezistență tipică la autoevaluare este: "Nu avem timp pentru ea!" De fapt, chestionarea la ce ne folosim timpul poate fi o foarte interesantă întrebare de autoevaluare. În societățile industrializate este mai ales o apreciere cantitativă a timpului (nu e timp ori foarte des prea mult timp...dar nu de ajuns) iar înțelegerea calitativă a timpului este uitată (pentru celebrări sau supărări, etc.). Deseori "pierdem" prea mult timp când îi neglijăm semnificația calității, pentru că ceva făcut la timpul "potrivit" necesită de fapt mai puțin timp! Prin urmare, este recomandată o atenție specială evaluării la timpul oportun (Prea devreme? Prea târziu?) pentru implementarea activității.

Remarcă:

O suficientă perspectivă în domeniul autoevaluării poate crește motivarea și ușura începerea procesului.

4.2.2 Motivele și obiectivele

Prin motive se înțeleg rațiunile care conduc la autoevaluare. Obiectivele definesc punctele care trebuie atinse prin autoevaluare. Este un avantaj dacă motivele și obiectivele se sprijină reciproc (de exemplu, dacă este motivul "mă ajută să înaintez", atunci prin asta face obiectivul mai atractiv).

Motivele pentru acțiune pot fi ancorate în trecut, prezent sau viitor:

- Motivele din trecut pot fi experiențe bune sau rele, procese pe care vrem să le repetăm sau să le evităm. Cu acest tip de motive trebuie să fim atenți să nu cădem în "visul despre bunele vremi trecute".
- Motivele din prezent pot fi frustrări latente ori nevoia de a optimiza o situație care ne conduce spre acțiune. În situațiile curente de criză, distanța față de evenimente este de obicei prea scurtă pentru a face utilă autoevaluarea. O alternativă poate fi ajutorul exterior.

- Motivele din viitor sunt dorințele, nevoile, speranțele și viziunile. Dacă acest tip de motive este supradimensionat, atunci este mai ușoară depășirea profunzimii și revenirea la faptele evidente ale vieții cotidiene.

Obiectivele autoevaluării se pot concentra asupra multor aspecte diferite, cum ar fi justificarea față de sine, autoritățile superioare sau donatori, cât și îmbunătățirea lucrului propriu, al echipei și comunicării. De exemplu, un obiectiv clasic este examinarea produselor activităților și ale rezultatelor unui proiect. Rezultatul autoevaluării va fi utilizat fie pentru creșterea eficienței și eficacității, fie pentru pregătirea unei planificări anuale sau a unei noi faze a proiectului. Alte obiective pot, de exemplu, să se bazeze pe:

- gradul de satisfacere a participantului într-o formare
- controlul calitativ al activităților desfășurate
- analiza unei strategii utilizate pentru a atinge obiectivele proiectului și a-l îmbunătăți
- adaptarea continuă a activităților pentru a răspunde nevoilor
- calitatea cooperării, a lucrului în echipă
- viitorul codeterminării și responsabilizării

Remarci:

- Obiectivele autoevaluării nu trebuie confundate cu obiectivele proiectului.
- Dacă obiectivul autoevaluării este examinarea rezultatelor proiectului, atunci este foarte importantă clarificarea sferelor de responsabilitate ale participanților.

4.2.3 Metodele și instrumentele

Autoevaluarea – ca și evaluarea – necesită metode și instrumente dacă se dorește atingerea scopurilor sale. Unele metode și instrumente sunt aceleași cu cele utilizate în evaluările externe, mai ales când evaluăm produsele activităților noastre. “Oglinda autoevaluării” se referă la o multitudine de metode și instrumente, care furnizează o analiză critică și constructivă a activităților noastre și a consecințelor lor.

Exemple:

- Pentru a (auto)evalua produsele unei activități de formare, putem face un sondaj sau testa abilitățile învățate: aceasta este metoda utilizată. Pentru a efectua un sondaj, avem nevoie de un chestionar sau de un ghid al interviurilor: acesta este instrumentul.
- Pentru a (auto)evalua rezultatele unui proiect, avem nevoie de o discuție participativă, în care fiecare să se poată exprima; un instrument foarte folositor este analiza pe succese, potențiale, obstacole, slăbiciuni - vezi anexa 5a.

Corespunzător sectorului, obiectivului și mediului socio-cultural, pentru autoevaluare se potrivesc diverse metode și instrumente (vezi anexele 5b și 5c). Oamenii și grupurile își aleg metodele de autoevaluare în conformitate cu mijloacele disponibile și posibilitățile lor. Dezvoltarea instrumentelor se produce pe fundalul experienței și condițiilor culturale. Este recomandată considerarea instrumentelor aparținând mediului și adaptarea lor la cerințele specifice autoevaluării, mai ales dacă oamenii vizați sunt conduși în procesul de autoevaluare. În fiecare cultură putem găsi căi de autoconducere și control. Dacă modurile

alese nu sunt familiare tuturor participanților, atunci este nevoie de un anumit timp alocat pregătirii și introducerii. De exemplu, în prezent ținta este un instrument favorit - de utilizat - în orice moment.

Remarcă:

Un instrument trebuie să rămână un mijloc pentru autoevaluare și nu să devină el însuși subiectul ei. Foarte des este mai folositor de ales modalități simple, decât instrumente perfecte - care necesită fie o introducere lungă, fie chiar o utilizare neadecvată.

4.2.4 Normele și standardele

Normele și standardele includ aspecte variate, care nu sunt întotdeauna ușor de diferențiat. Pentru a pregăti și conduce autoevaluarea, vom distinge două tipuri principale de norme și standarde:

a) cadrul în care se află domeniul autoevaluării

Acesta cuprinde toate standardele concrete, care pot fi apelate la începutul unui proces de autoevaluare, ca de exemplu:

- înțelegerea formală între partenerii proiectului
- termenii de referință
- contractul pentru servicii
- procedurile
- contextul politic (cod și reguli)
- angajarea mutuală
- bugetul (situația financiară)

Acestea formează cadrul, orientările de care trebuie să se țină cont de-a lungul întregii faze de implementare și evaluare.

b) valorile

Normele au legătură de asemenea cu sistemele noastre de valori; iar valorile progresează pe fundalul creșterii individuale și experienței într-un cadru social ori cultural-religios dat. Ele servesc la concentrarea viziunii noastre despre viață și la modul prin care tratăm aceasta. Când spunem “Asta-i bun, aia-i rău, ar trebui să fie așa și nu altfel”, judecățile noastre sunt cu valori. Problemele pot apare din faptul că nu oricine are același set de valori, în special când grupurile sunt din culturi diferite. Chiar între oamenii din aceeași cultură pot fi găsite standarde diferite, unele în opoziție. Câteodată, în timpul autoevaluării, întâmpinăm diferențe specifice - individuale sau de grup – care ne provoacă dificultăți: acestea adesea sunt rezultatele diferitelor norme și valori.

Fiecare om, grup, comunitate socială sau culturală are tendința de a-și considera standardele ca obiective și universale și prin urmare îi solicită pe alții care gândesc diferit sau trasează linii de separare între ei și “străini” (religios, social, economic, politic – care conduc la război, rasism, sexism, ostilitate față de străini, etc.).

Normele și valorile sunt întotdeauna subiectiv colorate, mai ales în înțelesurile lor etico-morale. Ele ne fac să împărțim lumea în bună și rea, dezvoltată și subdezvoltată sau tradițională și progresivă. Acțiunea uneia sau altele dintre părți este astfel justificată.

Cu cât mai mulți oameni participă într-o autoevaluare, cu atât mai dificilă este atingerea unor norme comune. Dacă în plus participanții sunt din diverse grupuri culturale, atunci înțelegerea comună a normelor și valorilor devine și mai complicată. Pe de altă parte, este un prilej de a verifica normele fixe și astfel de a rezolva propria încurcătură de standarde. Nu suntem întotdeauna conștienți de valorile noastre și e nevoie de un efort pentru a le exprima; dar ele sigur ne influențează atitudinile și comportamentele, cât și motivarea modurilor noastre de acțiune.

Diferențele importante de valori într-o echipă pot - dacă nu sunt exprimate - să fie la originea neînțelegerilor sau altor dificultăți. Dacă un grup împărtășește un anumit număr de valori, atunci contribuie la construcția identității, la cultura organizațională și la un sens al apartenenței. Acesta este cazul valorilor explicate profesional de către un grup, printr-o convenție sau un cod deontologic.

Remarci:

- Într-o echipă sau organizație, este importantă reflecția asupra valorilor principale – care ne ghidează. Cu cât sunt mai multe persoane sau grupuri implicate, cu atât mai important este ca normele comune să fie agreate, pentru a se evita conflictele interne ale scopurilor.
- Pentru a face explicite aceste valori fundamentale (respectul altora, participarea, echitatea, autonomia, responsabilitatea, etc.), ele pot deveni obiective ale autoevaluării – pentru a le clarifica și a găsi valorile comune împărtășite de către toți.

4.2.5 Participanții

Câți oameni sunt necesari într-o autoevaluare și cine să participe? Cum poate fi garantată participarea tuturor actorilor majori într-o asemenea inițiativă? Acestea desigur că sunt întrebări importante, care trebuie atent luate în considerare. Inițiatorii neexperimentați ai autoevaluărilor au tendința de a include prea mulți oameni, ceea ce face dificilă derularea ei și cere multă energie. Pentru a începe, este mai ușor fie prin a face mai multe autoevaluări mici, fie prin a găsi metode care să permită includerea punctelor de vedere ale diferiților actori, ca de exemplu prin interviuri sau sondaj. Posibilitățile și limitele participării trebuie atent gândite în fața de pregătire a autoevaluării.

La nivel individual, decizia de autoevaluare este luată de către persoana în cauză, indiferent de funcția sa. Așa cum deja am văzut, nu este deloc un exercițiu egocentric, ci urmărește mărirea conștientizării realității lucrului sau relațiile sociale ori structurale pe care persoana respectivă le are. Acesta de fapt este nivelul de unde se lansează spiritul autoevaluării.

La nivelul echipei, evaluarea mutuală este forma de reacție care poate ajuta grupul să funcționeze bine. În cadrul autoevaluării, este importantă diferențierea că evaluarea făcută de alții este înlocuită de cea proprie. Echipa nu-și va abate atenția spre alte grupuri ca să le evalueze, ci va rămâne strict asupra propriei sale situații.

Înainte ca autoevaluarea să aibe loc într-o întreagă instituție, este probabil mai bine dacă grupurile sau departamentele sale au făcut-o deja, ca exemplu. Aceasta corespunde spiritului și scopului autoevaluării. Autoevaluarea are mai mult sens dacă își găsește locul în instituțiile care urmăresc mai multă independență și autoresponsabilizare, de exemplu în structurile cu mulți parteneri. În autoevaluarea unei instituții este în mod special important ca toate grupurile participante să-și definească propriile poziții și legăturile cu alte unități.

Situația unui proiect prezintă o rețea complexă de participanți, la niveluri diferite. Aici autoevaluările personale, echipei și instituției se întâlnesc și se completează reciproc, în sensul că exemplifică rețeaua din propriile lor poziții.

Grupurile, la niveluri variate, pot fi descrise ca:

- populația în a cărei arii și interese este stabilit proiectul
- structura executantă a proiectului, ca de exemplu agențiile locale, responsabilii de proiect, echipele locale și cea a proiectului, etc.
- diversele autorități, ca de exemplu statul, partenerii contractuali (ministere, universități, federații, etc.), cât și corporațiile private

Remarci:

- Nivelul educației nu este o limitare în participarea la autoevaluare. Au fost realizate câteva experiențe cu analfabeți, care au dat rezultate excelente. Doar metodele și instrumentele trebuie să fie adaptate.
- Realizarea unei autoevaluări este un proces și nu se limitează ca un eveniment punctual. Pregătirea sa este la fel de importantă ca și desfășurarea sa. Trebuie asigurată o atentă strategie de comunicare pentru informarea despre întregul proces și despre obiectivele autoevaluării, într-un mod transparent pentru toți.

4.2.6 Facilitatorul

Responsabilitatea stabilirii obiectivelor și desfășurării autoevaluării aparține participanților. În autoevaluarea unei mari echipe, unei instituții sau unui proiect, rolurile variate și funcțiile de sprijin trebuie împărțite între participanți, astfel încât autoevaluarea să fie dinamică.

În unele situații, este recomandabilă apelarea la un facilitator extern, ca de exemplu dacă experiența în autoevaluare lipsește grupului, dacă numărul participanților este foarte mare sau în cazul unui proiect complex. Consilierilor externi procesului li se pot acorda anumite sarcini, corespunzătoare nevoilor. Oricum, în fiecare caz este important ca participanții să-și păstreze conducerea în propriile mâini, în sensul că responsabilizarea se dezvoltă din autoevaluare.

Găsirea persoanei potrivite necesită gândire clară. În acest sens, o analiză detaliată a nevoilor și un contract adecvat furnizează cele mai bune șanse de a face într-adevăr o investiție profitabilă.

4.2.7 Rezistențele

În orice evaluare - fie externă sau autoevaluare - scopul este de a dobândi o mai bună înțelegere a realității. Există curiozitate, există dorința de a descoperi noi lucruri; dar împreună cu această curiozitate adesea este frica. Tensiunea dintre curiozitate și frică produce rezistența, un semnal pe care îl tragem în fața necunoscutului.

Rezistențele trebuie luate în serios. De fapt, ele pot juca un rol important. Primul pas trebuie să fie deschiderea față de rezistențe, când apar. De-a lungul lucrului, rezistența este un element fundamental – din moment ce progresul înseamnă schimbare și transformare, pășirea în necunoscut și riscul încercării unor moduri noi de comportament.

Rezistența poate duce la dezbateri și conflict. De fapt, conflictul este forța motrice în orice proces de dezvoltare; el crează energie. Oricum, el trebuie înțeles și controlat - pentru a-l face folositor procesului de dezvoltare. Energia necontrolată duce la explozii cu consecințe păgubitoare.

Ascultarea activă este una dintre strategiile utilizate pentru a face față rezistențelor (vezi anexa 5d). Aceasta poate duce la întrebări importante care trebuie adresate în proces. Dreptul de a rezista și valorile sale pozitive trebuie recunoscute.

Temerile și rezistențele descoperite se pot trata într-un mod organizat și separat, ca de exemplu printr-o furtună a ideilor; nu se poate suficient accentua că autoevaluarea se hrănește în mod fundamental din dorințele și colaborarea participanților. În astfel de caz, toate îndoielile pot fi făcute cunoscute fără a fi văzute într-o lumină proastă.

4.2.8 Timpul și energia

Un proces de autoevaluare poate acapara mai multă sau mai puțină energie și timp, în funcție de domeniul său, obiectivele sale și numărul de participanți. De asemenea, relevanță face nu timpul folosit, ci utilizarea (calitatea) timpului avut la dispoziție. Un proces de autoevaluare poate dura mai multe săptămâni și întrunirea de autoevaluare este doar o parte a lui. O pregătire atentă și realistă, cu ajutorul "roții", cât și o strategie eficientă de comunicare vor ajuta într-un mod optim utilizarea timpului alocat pentru autoevaluare.

Când se stabilește un concept de autoevaluare, este bine să se pregătească o planificare operațională. Deși autoevaluarea este în general mai ieftină decât o evaluare externă, trebuie prevăzut un buget (pentru cazare, subzistență, deplasări și alte cheltuieli).

De asemenea, fiecare autoevaluare are dezavantajele și punctele sale "negre", care se pot perpetua pe termen lung. De aceea, este recomandabilă controlarea din când în când a sectoarelor importante ale autoevaluării prin evaluare externă; aceasta de asemenea, poate da noi impulsuri autoevaluării.

5. Autoevaluarea și alte tipuri de evaluare

În primul capitol au fost distinse trei tipuri principale de evaluare:

- evaluarea independentă este o evaluare care e inițiată și desfășurată de către alte persoane decât cea responsabilă pentru implementarea proiectului

- evaluarea externă este o evaluare care e inițiată de către responsabilul pentru implementarea proiectului dar desfășurată de către un evaluator extern
- autoevaluarea (sau evaluarea pentru întărire) este o evaluare în care persoanele preocupate de responsabilitatea de a-și analiza propriul lucru analizează performanțele personale sau ale grupului, instituției ori proiectului; evaluatorul și evaluatul sunt identici

La nivel internațional, cuvintele “apreciere” sau “recenzie” sunt utilizate uneori în loc de “evaluare”. Evaluarea internă poate fi apropiată conceptului de autoevaluare dar trebuie să fim siguri că principiile și modurile de lucru împreună sunt aceleași. Uneori, o evaluare internă este făcută într-un grup dar un superior ierarhic judecă performanțele colaboratorilor săi, ceea ce nu este în “spiritul” autoevaluării. În orice caz, trebuie să explicităm ideea aflată după cuvintele utilizate în denumire.

Autoevaluarea și evaluarea externă / independentă nu se exclud reciproc, ci sunt complementare (vezi 5.1). Nu totdeauna este posibilă trasarea unor frontiere stricte între ele: adesea aspectele autoevaluării se regăsesc în evaluarea externă iar evaluarea externă poate fi necesară în autoevaluare. În toate tipurile de evaluare, focalizarea este fie pe bilanț (sumativ), fie pe îmbunătățire / învățare (formativ). În practică, se urmărește echilibrul dintre învățare și bilanț. De-a lungul utilizării rezultatelor evaluării, ele se pot valorifica reciproc, deoarece pot fi căi diferite de percepție a întrebărilor-cheie și de perspectivă a faptelor. O autoevaluare efectuată în preambulul unei evaluări externe poate reduce rezistența și anxietățile și procesul preliminar poate sprijini încrederea participanților. Un astfel de lucru fundamental reduce de asemenea timpul și efortul pentru o evaluare externă. Rezultatele unei autoevaluări pot fi imboldul pentru o evaluare externă și viceversa. Întrebările-cheie, metodele și procesele de învățare sunt identice dar rolurile și responsabilitățile actorilor diferă.

5.1 Legăturile dintre autoevaluare și evaluarea externă / independentă

Autoevaluarea înaintea evaluării externe / independente	<ul style="list-style-type: none"> • permite a avea o experiență în evaluare • abordare mai participativă • sugestii de soluții unor probleme • utilizarea pozitivă a rezistențelor și întărirea pozițiilor partenerilor de-a lungul negocierilor proiectului pentru stabilirea termenilor de referință • analiza eventualelor “agende ascunse” • eficiență mărită a evaluării externe / independente
Autoevaluarea în timpul evaluării externe / independente	<ul style="list-style-type: none"> • discuții mai bogate asupra percepțiilor realității, a faptelor și declarațiilor, cât și interpretări ale realității • opțiuni mai consolidate de decizii în evaluarea externă / independentă
Autoevaluarea după evaluarea externă / independentă	<ul style="list-style-type: none"> • facilitează utilizarea rezultatelor evaluării externe / independente • alegerea reflectată a rezultatelor evaluării externe / independente este utilă reorientării proiectului – pentru montura obiectivelor fazei • poate stimula și îmbogăți pozițiile privind raportul evaluării externe / independente

Poziționarea (auto)evaluării poate să difere, de asemenea: înainte de acțiune, în timpul ei sau după terminarea ei.

Forțele autoevaluării constau în cunoștințele specifice și detaliate ale evaluatorului asupra instituțiilor participante și despre proiect. Poate fi flexibil derulată, cu efort mic, în mod repetat și facilitează ajustări rapide. Promite a fi de succes dacă cei implicați sunt suficient de autocritici, în general ducând la o mai puternică coeziune a echipei, inducând sentimentul proprietății asupra proiectului. De obicei, este mai ieftină decât evaluarea externă.

Slăbiciunea sa rezidă din a nu avea suficientă distanță față de operațiunile cotidiene. Autoevaluarea este de asemenea mai puțin potrivită analizării chestiunilor relevante într-un context mai larg și nu e cea mai potrivită abordare dacă sunt conflicte în echipă ori neîncredere între parteneri.

5.2 Genurile și (auto)evaluarea

Genul este o definiție social construită a femeilor și bărbaților. Nu este același lucru cu sexul (care se referă la caracteristicile biologice ale femeilor și bărbaților). Relațiile genurilor sunt intrinseci tuturor aspectelor vieții. Indiferent de vârstă, religie, etnie sau pătură socială, suntem oricând femei ori bărbați – cu limitările și prilejurile asociate, în contextele respective.

Într-un proiect de educație pentru cetățenie democratică – ca și în orice alt proiect – a lucra printr-o abordare pe gen și a introduce aceasta ca o temă transversală conduce la mărirea eficienței. Promovarea egalității genurilor va contribui de asemenea la o mai mare coerență și la o adevărată cetățenie democratică.

Introducerea abordării pe gen necesită participarea femeilor și bărbaților de-a lungul activităților și implică integrarea perspectivei genurilor în toate etapele ciclului managementului proiectului; va conduce la întrebări ca: Obiectivele proiectului au fost acordate genurilor? Nevoile și prioritățile specifice femeilor și bărbaților au fost integrate? Întrebările caracteristice genurilor au fost incluse în (auto)evaluare? De asemenea, se impune ca analiza situației femeilor și bărbaților într-un context dat să fie făcută înaintea începerii proiectului. În timpul implementării, efectele asupra femeilor și bărbaților vor fi atent explorate, înaintea adoptării altor decizii. Introducerea abordării pe genuri în proiect necesită dezvoltarea unei competențe și conștiințe specifice împreună cu partenerii (organizații neguvernamentale și alte structuri).

6. Promovarea autoevaluării

Acum, având o bază comună a înțelegerii acestui tip de evaluare, trebuie să ne întrebăm cum se poate mișca roata autoevaluării și cum poate fi ea păstrată în mișcare. Am văzut că autoevaluarea poate fi făcută la niveluri diferite. La nivel individual, oricine cunoaște principiile și metodologia poate să desfășoare autoevaluarea, nedepinzând de participarea altora; dar pentru a fi introdusă la nivelul echipei, instituției sau proiectului, trebuie jucate roluri diferite, care sunt în legături reciproce. Sinergiile dintre diferitele roluri vor contribui pe larg la promovarea autoevaluării.

Inițiatorul și promotorul

Participanții la o formare asupra autoevaluării în general agreează ideile sale de bază. Ei se întorc în proiect plini de intenții bune dar probabil că se vor confrunța cu rezistențe când vor sugera introducerea ei. Așa cum a fost menționat la 4.2.7, trebuie să ia aceste rezistențe în serios și să dezvolte strategii de bună comunicare. O primă experiență de autoevaluare poate începe prin unii colegi sau parteneri convingși; dar inițiativa și promovarea de asemenea pot fi externe, de exemplu de către o structură conducătoare sau de către donator. Cel mai bine funcționează când sinergiile s-au consolidat și când dorința de promovare a autoevaluării apare la diferite niveluri ale proiectului.

Pentru început - la fel ca și orice altă activitate - autoevaluarea solicită o structură a procesului. Sarcinile și responsabilitățile se împart între participanți. Alegerea unei persoane interne ca responsabilă pentru coordonarea și controlul procesului de autoevaluare este în mod special importantă; acest rol poate fi jucat de către un superior (dar nu este necesar). Dimpotrivă, adesea este un avantaj dacă structura autoevaluării nu este aceeași cu ierarhia existentă – din moment ce ea n-are o structură ierarhică, ci toți au roluri egale. Aceasta face mai ușoară participarea unui superior, ca membru “obișnuit”.

Multiplicatorul

Unele organizații au introdus în practica lor faptul că fiecare membru care beneficiază de o sesiune de formare să împartă ce a învățat cu echipa sa. Această distribuție a cunoașterii contribuie la progresul organizației. În cazul autoevaluării, multiplicatorii joacă un rol important și contribuie la promovarea ideilor de autoevaluare pentru un număr semnificativ de persoane. Acest fapt va sprijini inițiatorii în găsirea aliaților pentru promovarea și implementarea procesului și practicii concrete a autoevaluării.

Facilitatorul

Chestiunea nevoii unui facilitator extern trebuie să fie dezbătută și rolul său definit clar. Un facilitator cunoaște principiile autoevaluării; de asemenea, are bune abilități în educația adulților și în moderare. Facilitatorul nu are o funcție de luare a deciziilor, ci sprijină grupul în luarea deciziilor. El nu influențează conținutul evaluării, ci supraveghează forma, modul de lucru împreună și spiritul autoevaluării (vezi anexa 2b). El observă dacă argumentele fiecăruia sunt considerate, dacă participanții rămân în domeniul lor de responsabilitate / pe obiectivele stabilite și reamintește periodic timpul alocat autoevaluării.

Participanții

Este recomandabilă participarea tuturor la discuțiile despre cele opt segmente ale roții autoevaluării și asupra “modului de lucru împreună”; trebuie ținut cont de faptul ca fiecare să participe pe bază voluntară. Principiile autoevaluării trebuie respectate și orientarea față de responsabilitatea personală exprimată clar; aceasta corespunde spiritului și scopurilor autoevaluării. Pentru încurajarea autoresponsabilizării, trebuie să ne asigurăm că

elementele cele mai durabile sunt serios luate în considerare; acestea sunt valabile atât pentru noi, cât și pentru partenerii noștri – și prin urmare vor fi întărite.

7. Utilizarea rezultatelor autoevaluării

Rezultatele autoevaluării aparțin grupului participanților. Decizia asupra informației care să fie reținută și cea care nu este utilă va fi luată de asemenea de către acest grup. Dacă rezultatele autoevaluării sunt cuprinse într-un raport, atunci este recomandabil ca toți participanții să aibă acces la ele și să facă propriile comentarii.

Dacă pregătirea și conceperea autoevaluării au fost făcute într-un mod riguros, atunci rezultatele sale trebuie considerate prioritare oricărui alt tip de evaluare. În viitor, ele vor folosi îmbunătățirii, învățării și negocierii deciziilor comune. Dacă sunt – în orice etapă a procesului de autoevaluare sau la orice nivel ierarhic – “agende ascunse” (obiective neanunțate explicit), atunci acestea vor influența serios cultura autoevaluării. Participanții într-o autoevaluare a doua oară nu-și vor asuma riscuri ori continua procesul.

Un inadecvat – dar din nefericire destul de des – mod de utilizare al procesului autoevaluării este încredințarea unei categorii de participanți (de exemplu beneficiarii) cu rolul de surse ale informațiilor: nu ei formulează conceptul autoevaluării, domeniul sau obiectivele, ci structuri superioare care au prea puțin de a face cu viața cotidiană a proiectului; datorită “participanților” ar fi atunci limitate la colectarea datelor și informațiilor - care ar fi evaluate și utilizate de către alții în luarea deciziilor.

Partea II

Instrumentarul formatorilor

În prima parte a manualului s-a clarificat autoevaluarea. În a doua parte a manualului sunt sugestii pentru procedurile metodologice și pentru organizarea și desfășurarea unei formări. Acestea nu pretind clarificarea tuturor problemelor dar comentariile și sugestiile pot ajuta - din moment ce se bazează pe experiență.

Anexele au conținuturi care au fost prezentate în formările pentru autoevaluare și pot fi folosite în continuare și altor formări.

Anexa 1

Etape sugerate pentru un atelier de autoevaluare

În mod ideal, pentru a instrui participanții și promotorii autoevaluării, este necesar un atelier de trei zile.

Prima zi

I. Introducere

- Deschiderea atelierului de către responsabilul de proiect
- Deschiderea sesiunii de autoevaluare
- Prezentarea obiectivelor și a programului
- Autoevaluarea și ciclul managementului proiectului
- Autoevaluarea - cheia pentru întărire, dezvoltare organizațională și învățare (la nivel personal și instituțional); definiții
- Domeniile responsabilității în autoevaluare
- Prezentarea participanților
- Așteptări și experiențe ale autoevaluării

II. Prezentarea metodologiei

- Roata – metodă și instrumente pentru sprijinul procesului autoevaluării

III. Studii de caz: prima contribuție (dacă sunt disponibile unele experiențe)

- Exemple ale autoevaluării realizate cu partenerii

IV. Transfer

- Lucru în grup pe un exemplu furnizat de către participanți
- Autoevaluarea zilei

A doua zi

Transfer (continuare)

- Pregătirea afișelor pentru prezentare
- Raportare în plen
- Clarificarea întrebărilor privind metodologia

Studii de caz: a doua contribuție

- Exemple ale autoevaluării realizate cu partenerii

V. Cum se promovează autoevaluarea

- Roluri diferite în promovarea autoevaluării
- Reflecții

A treia zi

VI. Clarificări

- Clarificarea complementarităților conceptului autoevaluării și aplicării sale practice
- Mesajele-cheie ale autoevaluării, legăturile cu ciclul managementului proiectului
- Autoevaluarea și evaluarea externă; autoevaluarea și monitorizarea
- Utilizarea rezultatelor autoevaluării

VII. Punerea roții în mișcare

- Transferul și pașii următori în proiectele de autoevaluare
- Prezentarea proiectelor individuale de autoevaluare

VIII. Atelier de evaluare

- Un instrument util de cunoscut de către toți – analiza pe succese, potențiale, obstacole, slăbiciuni

Remarci:

- Participanții apreciază organizarea - când este posibil – a unei activități în afara sălii de formare (vizitarea localității unde are loc atelierul, excursie, etc.); aceasta de asemenea contribuie la distanțarea față de lucru și relaxare.
- De asemenea, programul va depinde de rolurile participanților în procesul autoevaluării; de exemplu, într-o formare a formatorilor pot fi introduse în program principiile fundamentale ale educației adulților.

Anexa 2

Anexa 2a

Obiectivele unui atelier de autoevaluare

- introducerea în “spiritul” autoevaluării
- familiarizarea cu principiile și metodologia autoevaluării (“roata”)
- situarea autoevaluării în cadrul ciclului managementului proiectului
- învățarea din experiențele participanților sau din studiile de caz prezentate
- conștientizarea potențialului și limitelor autoevaluării
- promovarea autoevaluării
- participarea într-un proces de autoevaluare

Anexa 2b

Moduri de lucru împreună în autoevaluare

Participanți:

participare activă
implicare (lucru individual și în grup)

Formator:

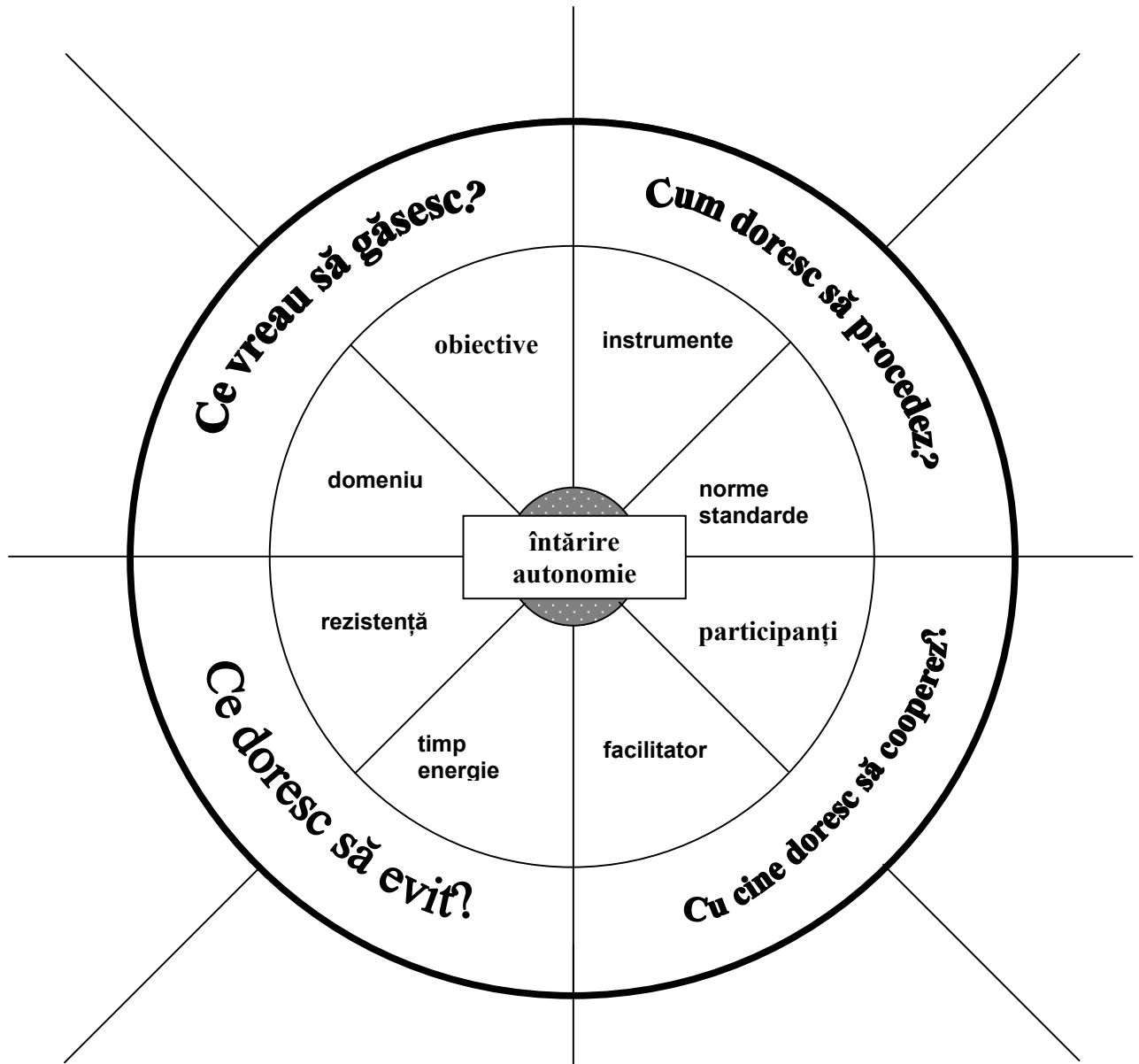
facilitare, instruire
managementul procesului și
timpului
contribuții teoretice, exemple

- respectul persoanelor, confidențialitate
 - încredere, empatie, luciditate
 - autenticitate
 - ascultare activă
 - atitudini necinice
 - nejudicare



acceptarea propriei chestionării
asumarea de riscuri
energie, creativitate

Anexa 3
Roata, o metodă a autoevaluării



Anexa 4

Instruirea prin lucrul grupului pentru conceptualizarea autoevaluării

1. Schimb de experiențe dorite pentru autoevaluare
2. Alegerea unui exemplu de lucru împreună, corespunzător fiecărui segment al “roții”; o atenție specială va fi acordată segmentelor “domeniu” și “obiective”
3. Vizualizarea pe un afiș și numirea delegatului pentru prezentarea în plen

Timp: 60 minute + 15 minute pentru afișare

Prezentare: 10 – 15 minute

Întrebările grupului și discuții: 20 minute

Anexa 5

Anexa 5a

Fereastra

Revizuire / trecut

Anticipare / viitor

Succese			Potențiale
	+	+	
Slăbiciuni			Obstacole
	-	-	

Anexa 5b

Ghidul discuțiilor pentru autoevaluarea lucrului în echipă

- Unde ne găseam înaintea alăturării la actuala echipă?
- Cum am văzut și am simțit echipa când ne-am alăturat ei?
- Ce s-a schimbat?
- Cum colaborăm cu ceilalți membri?
- Care sunt punctele tari ale echipei? Dar slăbiciunile ei?
- Care sunt prioritățile echipei pentru anul viitor? Ce trebuie schimbat? Ce poate fi îmbunătățit?
- ...

Anexa 5c

Ghidul autoevaluării sarcinilor

- Care sarcini sunt efectuate cu plăcere și sunt simțite a fi în mod special folositoare?
- Care sarcini sunt dificile dar simțite ca necesare?
- Care sarcini sunt superficiale și pot fi abandonate?
- Care sarcini echipa ar prefera să le efectueze altundeva?
- Există sarcini pe care echipa ar dori să le preia?

		1	2	3	4	5	6
Sarcina 1	...						
Sarcina 2	...						
Sarcina 3	...						
Sarcina 4	...						
Sarcina 5	...						
...							

1 = are sens, este o plăcere în efectuarea ei

2 = problematică dar necesară

3 = superficială, trebuie eliminată

4 = trebuie executată altundeva

5 = este preferată preluarea ei

6 = remarci speciale

Anexa 5d

Transferul rezistenței pe întrebări și teme

Strategia tratării rezistenței este prin ascultare activă – ceea ce poate ar necesita ceva exercițiu – în ideea de a nu cădea în polemică sau “dialogul surzilor”.

Iată câteva exemple ale schimbării argumentelor împotriva autoevaluării - în întrebări și teme pentru autoevaluare:

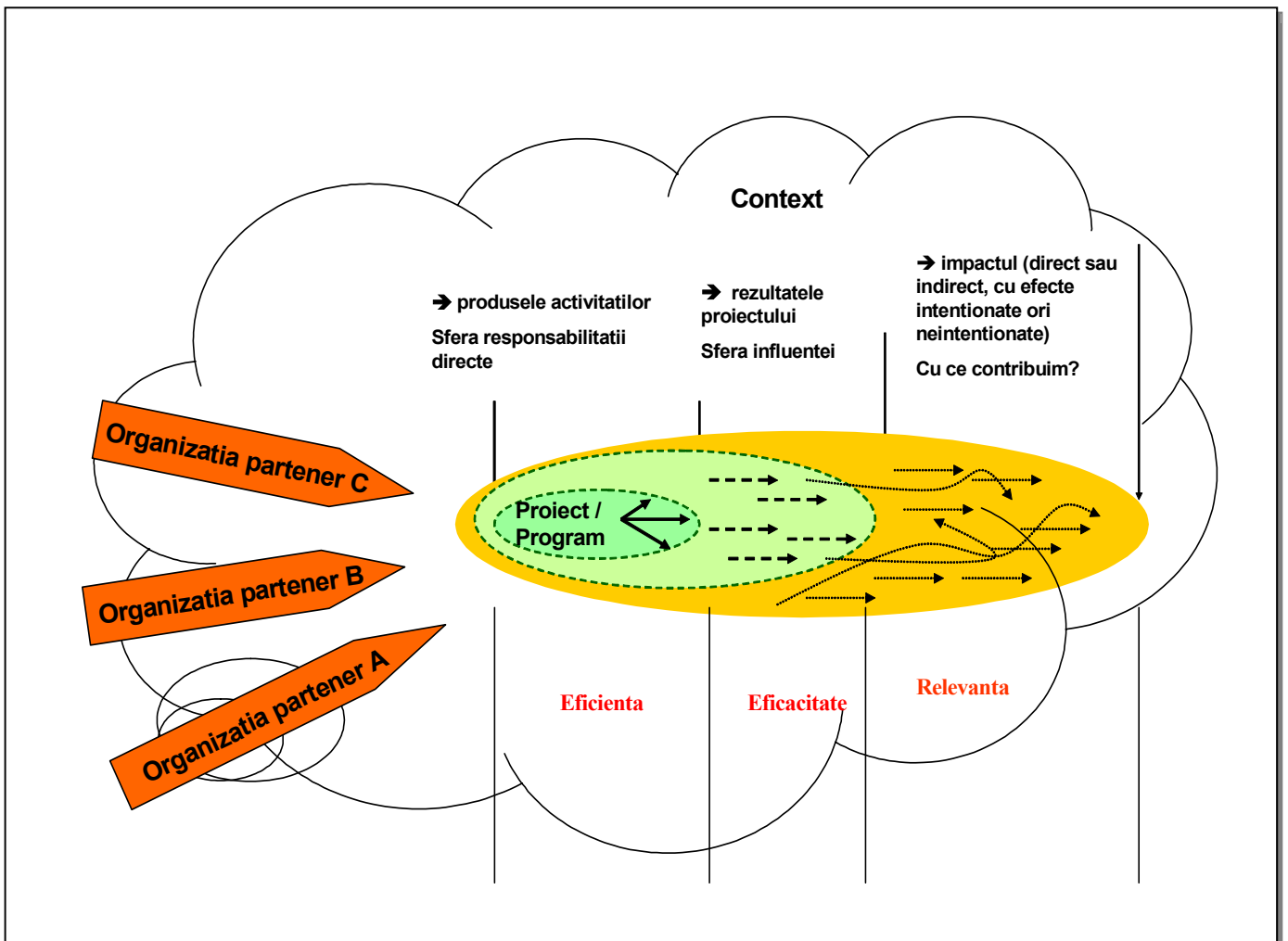
Argumente împotriva autoevaluării	Schimbate în întrebări și teme pentru autoevaluare
Nu avem timp	Pentru ce avem timp, la ce ne folosim timpul?
Va costa prea mult	La ce ne folosim bugetul?
Proiectul nostru este diferit de altele	Ce este special la proiectul nostru?
Proiectul este prea limitat	Care sunt posibilitățile și limitele proiectului nostru?
Organizatorii nu vor agreea aceasta	Care sunt limitele noastre de manevră?
Aceasta nu este de competența noastră	Ce responsabilitate avem?
Aceasta nu este problema noastră	Care ne sunt problemele?
De ce să schimbăm ceva care merge?	Ce direcție ia acest “lucru”? Ce merge și ce nu merge?
O schimbare va cauza prea multe probleme	Unde vrem să schimbăm, unde nu?
Întotdeauna am făcut astfel	Cum am făcut lucrurile până acum?
Am făcut ceea ce am spus că vom face	Ce am intenționat să facem? Ce am realizat?
Am făcut ceea ce era în documentația proiectului	Suntem de acord cu documentația proiectului?
Am fost deja evaluați	Care au fost rezultatele evaluărilor anterioare?
Conducerea lăncezește	Unde suntem fără putere?
Dezordinea financiară ne întârzie	Cum gospodărim banii și timpul?
Responsabilii spun că este unul dintre cele mai bune proiecte	Cine decide ce este un proiect bun? Care sunt practicile bune în acest proiect?
Proiectul este prea nou	Care sunt “păcatele tinereții” proiectului?
Proiectul în curând se va termina	Cum a fost începutul proiectului?
Agenții externi nu înțeleg complexitatea proiectului nostru	Ce înțelegem? Cine ne poate ajuta?
Nu este cultura noastră	Care este cultura noastră?
...	

Remarcă:

Un joc de roluri poate fi făcut despre rezistențe, cu un grup “rezistent” și unul favorabil autoevaluării.

Anexa 6

Parteneriatul corespunzător sferelor de responsabilitate și nivelurilor rezultatelor



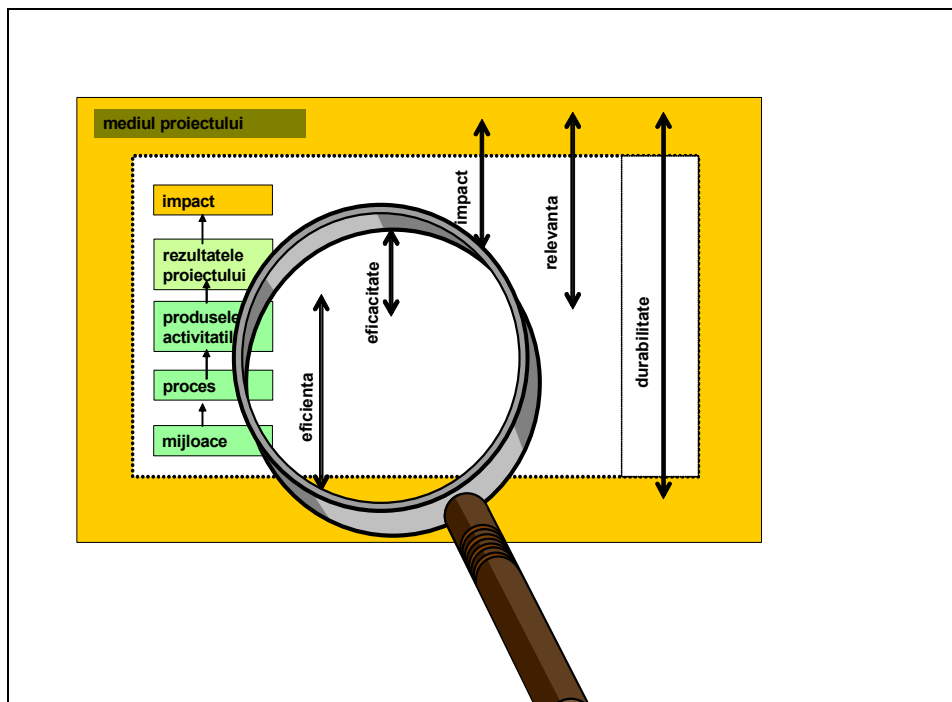
În timpul planificării, trebuie să dezvoltăm o ierarhizare a obiectivelor (direct operaționale, privind scopul proiectului și cel general). Apoi urmează implementarea proiectului și trebuie să-i analizăm rezultatele. Celor trei feluri de obiective le corespund trei niveluri ale rezultatelor - denumite produsele activităților, rezultatele proiectului și impact:

- obiectivelor direct operaționale le corespund produsele activităților; la acest nivel, vorbim despre eficiența proiectului
- scopului proiectului îi corespunde rezultatele proiectului; vorbim despre eficacitatea proiectului
- obiectivului general îi corespunde impactul proiectului; atunci vorbim despre relevanța proiectului

Anexa 7 Focalizarea autoevaluării

Autoevaluarea integrând perspectiva pe genuri trebuie să includă întrebări specifice, ca de exemplu:

- Sunt disponibile date și informații despre femei și bărbați?
- În domeniul specific în care lucrăm sunt incluse chestiunile de gen (de exemplu genurile și educația pentru cetățenie democratică)?
- Proiectul se adresează chestiunilor de gen? Partenerii le împărtășesc?
- Partenerii au capacitatea de a lucra pentru schimbarea relațiilor de gen? Partenerii și donatorii se angajează suficient?
- Au fost îndeplinite produsele activităților și rezultatele proiectului corespunzător așteptărilor privind genurile (presupuneri versus fapte)?



Glosar

- **Activități** = acțiuni prin care contribuțiile (ca fonduri, asistență tehnică și alte tipuri de resurse) sunt mobilizate pentru a produce rezultate specifice
- **Actori** = organizațiile, grupurile sau persoanele care au o miză directă sau indirectă, angajare sau implicare în conceperea, implementarea, beneficiile și evaluarea proiectului
- **Beneficiari** = oamenii, grupurile sau organizațiile care în cele din urmă au un folos, direct sau indirect, de pe urma proiectului; grupul vizat de proiect față de grupul beneficiarilor este mai mic sau egal
- **Ciclul managementului proiectului** = procesul de conducere și gospodărire a tuturor etapelor, începând de la identificare până la îndeplinire, trecând prin apreciere, planificare, implementare, monitorizare și evaluare; el include abordarea, participarea partenerilor, aspectele legate de oameni și dezvoltarea instituțională
- **Colaborare** = acțiune de participare printr-o contribuție efectivă la o muncă împreună
- **Cooperare** = acțiune de conlucrare printr-un efort comun pentru un obiectiv comun
- **Contribuții** = resurse umane, materiale și financiare solicitate pentru proiect, însemnând mijloacele investite (timp, energie, expertiză, etc.)
- **Controlare** = funcție-cheie în cadrul unei organizații, constând în selectarea datelor relevante și analizarea acestora, cu scopul de a furniza o bază robustă pentru decizii
- **Domeniu** = intervenția cea mai amplă prin care se dorește contribuția față de impactul dorit la dezvoltarea și progresul proiectului
- **Durabilitate** = continuarea efectelor și beneficiilor generate de proiect după terminarea sa
- **Eficacitate** = acțiune care are (produce) un rezultat / așteptat, măsurând extensia până la care obiectivele sunt atinse luând în considerare importanța lor
- **Eficiență** = acțiune pentru realizarea unui efect / rezultat, prin măsurarea convertirii resurselor (fonduri, experiență, timp, etc.) în produse ale activităților
- **Impact** = suma efectelor și schimbărilor pozitive și negative, pe termen scurt sau lung, produse de proiect, direct sau indirect, intenționat sau neintenționat și influențele asupra contextului și mediului
- **I.M.PACT** = metodologie introductivă în inițiativele de educație pentru cetățenie democratică ale Pactului de Stabilitate
- **Instituție** = organizație având diverse departamente, care au un obiectiv comun
- **Monitorizare** = funcție care utilizează colectarea sistematică a datelor pentru a furniza principalilor actori ai proiectului indicatori ai progresului, procesului și impactului (monitorizarea se limitează la observarea rezultatelor, pe când controlarea include și interpretarea lor)
- **Obiectiv** = progresul prin care proiectul este așteptat să contribuie la obținerea rezultatelor intenționate (fie acelea fizice, financiare, instituționale, sociale, de mediu sau altele)
- **Parteneri** = instituțiile care colaborează în proiect și își împart atât responsabilitățile și beneficiile, cât și eforturile și riscurile
- **Relevanță** = extensia până la care obiectivele corespund nevoilor beneficiarilor și priorităților globale
- **Rezultate** = reprezintă ceea ce a fost atins printr-un proiect, distingându-se trei niveluri:
 - produsele activităților (care sunt bunuri sau servicii ale proiectului)
 - rezultatele proiectului (care sunt generate în legătură cu scopul proiectului, prin produsele activităților partenerilor)

- impact (pozitiv sau negativ, direct sau indirect, intenționat sau neintenționat, cu efecte / schimbări pe termen lung)

Atenție:

- Ceva foarte eficient poate să nu fie eficace sau ceva foarte eficace poate să nu fie relevant!
- A face lucrurile drept e bine dar a face lucrurile drepte este și mai important!

Referințe

www.acdi-cida.gc.ca
<http://capacity.undp.org>
www.dfid.gov.uk
www.gtz.de
www.idrc.ca
www.oecd.org/dac/evaluation
www.sdc.admin.ch
www.worldbank.org/oed

- Swiss Agency for Development and Co-operation - *Mirror, mirror on the wall: self-evaluation in development co-operation*, Berna, 1991
- Fetterman, D.M., Kaftarian, S.J., Wandersman, A. - *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-assessment and Accountability*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995
- Swiss Agency for Development and Co-operation - *Manual on self-evaluation*, Series of working instruments for planning, evaluation, monitoring and transference into action, Berna, 1996
- Fowler, A. - *Partnership: Negotiating Relationships. A resource for Non-governmental Development Organisations*, Occasional Papers Series, INTRAC 32, Oxford, 2000
- Fetterman, D.M. - *Foundations of Empowerment Evaluation*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001
- Fetterman D. - *Empowerment evaluation: collaboration, action research and a case example*, Stanford University, 2002
- Lopes, C., Theisohn, T. - *Ownership, Leadership and Transformation - Can we do better for Capacity*, Londra: Earthscan, 2003