

Comunități în mișcare: programe și intervenții sociale.

Ghid pentru Centrele de Resurse pentru ONG-uri

Titlul proiectului: Centru județean de resurse pentru ONG-uri
Proiect finanțat de Uniunea Europeană prin Phare RO 0101.03/1.3

© 2004: Drepturile de autor asupra materialelor prezentate în acest Ghid aparțin autorilor, după cum urmează:

Colectivul de autori:

Diana Aghiorghiesei (Cap.I, Anexa II)

Dan Grosu (Anexa I, Cap. V)

Ion Istrate (Cuvânt înainte, Anexa II)

Olimpius Istrate (Cap. I, Cap. V)

Mihail Șandru (Cap. II, Cap. III)

Simona Velea (Cap. I, Cap. IV)

Editura



Agata[®]
2003

ISBN:

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Uniunii Europene.

Ion Istrate (coord.)

**Comunități în mișcare:
programe și intervenții sociale.**

Ghid pentru Centrele de Resurse pentru ONG-uri



Fundația Națională pentru Dezvoltare Comunitară

Botoșani, 2004

Cuprins

Cuvânt înainte	9
Cap. I. Dezvoltare comunitară în context european.....	13
1. Priorități și perspective.....	13
2. Despre societatea civilă. Misiune și structuri.....	14
3. Care este rolul societății civile?	16
4. Societatea civilă- condiție a unei societăți democratice	17
Cap. II. Înființarea organizațiilor non-guvernamentale.....	19
1. Reglementarea legală	19
2. Principiul liberei asocieri	19
3. Relațiile cu autoritățile publice	23
4. Constituirea și înscrierea asociației	24
4.1. Conținutul și forma actului constitutiv și statutului asociației	24
4.2. Etapele necesare constituirii asociațiilor.....	26
4.3. Dobândirea personalității juridice a asociației.....	27
4.4. Constituirea de filiale de către asociație	29
5. Constituirea și înscrierea fundației.....	30
5.1. Forma și conținutul actului constitutiv	30
5.2. Dobândirea personalității juridice.....	31
5.3. Constituirea de filiale de către fundație	32
Cap. III. Organizarea și funcționarea asociațiilor și a fundațiilor.....	34
1. Organizarea și funcționarea asociației.....	34
2. Organizarea și funcționarea fundației	38
3. Modificarea actului constitutiv și a statutului asociației /fundației	40
4. Asociațiile și fundațiile recunoscute ca fiind de utilitate publică...	41
5. Dizolvarea și lichidarea asociațiilor și fundațiilor.....	46
Cap. IV. Programe sociale și evaluarea lor.....	52
1. Ce este un program social?	53
2. Evaluarea programelor/ proiectelor sociale și educaționale. Scurt istoric	54
3. Delimitări conceptuale și metodologice.....	56
4. Factori de risc și constrângeri	64
5. Evoluția teoriilor evaluării programelor sociale și educaționale.	
Analiză comparativă	72

6. Empowerment evaluation: evaluarea prin împuternicire - o abordare modernă a evaluării de programe și proiecte	80
7. Standarde calitative ale evaluării programelor sociale și educaționale	85
8. Principii și standarde pentru evaluatori.....	102
9. Concluzii	105
Cap. V. Resurse bibliografice pentru ONG-uri.....	109
1. Monografii	109
2. Legi	112
3. Doctrină	112
Anexa I. Aplicație: Managementul proiectelor educaționale	114
1. Proiecte educaționale	114
2. Calitățile managerului	119
2.1. Calități de conducător.....	119
2.2. Comunicarea și informarea.....	120
2.3. Negocierea	122
2.4. Rezolvarea problemelor	123
3. Gestionarea proiectelor educaționale	128
3.1. Gestionarea resurselor proiectului	128
4. Managementul riscului.....	136
5. Designul proiectelor educaționale.....	141
5.1. Fazele dezvoltării proiectului.....	141
5.2. Faza pregătitoare.....	144
5.3. Descrierea proiectului.....	145
6. Implementarea proiectelor educaționale	151
6.1. Faza de organizare	151
6.2. Comunicarea planurilor de activitate	152
6.3. Analiza drumului critic	153
6.4. Faza de control.....	155
7. Închiderea proiectului	156
Anexa II. Exemplu: Întărirea comunității locale prin centrul de resurse pentru ONG-uri.....	158
1. Parteneriate cu mediul de afaceri	158
2. Proiectul Centru Județean de Resurse pentru ONG-uri.....	158

Cuvânt înainte

Strategia pe termen mediu a României, ca stat în curs de aderare la Uniunea Europeană, ia în considerare și aspectele sociale în perspectiva complementarității acestora pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare economică. Creșterea economică pentru atingerea standardelor europene, susținerea unui mediu de afaceri competitiv, implementarea politicilor active pe piața muncii – sunt osmotic legate de dezvoltarea socială, iar societatea civilă este considerată ca având un rol crucial.

Modelul democrației europene este unul al cooperării, care se fundamentează necesar pe participarea tuturor actorilor comunitari. Ca reflectare perfectă în practică a principiilor democrației participative, autorități, instituții media și ale sectorului non-guvernamental, persoane și instituții educaționale promovează, implementează, dezvoltă și susțin împreună programe, proiecte sau intervenții la nivel macro- și micro-social, legitimate de aceleași valori ale noii Europe: toleranță, pluralism valoric, egalitate, participare publică, civism etc. Comunitățile se nasc sau se definesc, se regăsesc sau se dezvoltă continuu într-un spațiu largit european, indefinit mozaicat, unde criteriile identitare se ancorează în spații istorice, realități economice, structuri culturale și idealuri în schimbare.

Un astfel de context complex conduce la structuri comunitare derivate, în care variația mare a unui *pattern* general valabil determină intervenții sociale fundamentate pe o cunoaștere temeinică a grupului țintă și ajustate continuu pe parcursul programului. De aceea, instituțiile care acționează la nivel socio-economic prin proiecte și programe ar trebui să cunoască elementele constitutive ale teoriei programelor sociale și să-și deruleze activitățile conștiente de impactul programului, pe termen mediu și lung, la nivelul întregii comunități.

Justificarea acestui *Ghid* survine în primul rând din nevoile ONG-urilor din regiunea de nord-est, identificate de Fundația

Națională pentru Dezvoltare Comunitară și care întemeiază întregul proiect *Centru județean de resurse pentru ONG-uri*, finanțat prin Phare RO 0101.03/1.3. Proiectul, și implicit Ghidul de față, au drept scop furnizarea de informații de interes către ONG-uri și persoane fizice privind: cadrul legislativ de organizare și funcționare a organizațiilor, managementul organizațiilor (inclusiv conducerea și organizarea evidenței contabile), asigurarea și accesul la surse de finanțare. O atenție deosebită a fost acordată teoriei programelor sociale și evaluării acestora, ca modalitate de conștientizare a rolului central în dezvoltarea comunitară al societății civile și, în speță, al ONG-urilor. Și, pentru că o schimbare socială solidă cu efecte pe termen lung survine, în opinia colectivului de autori, ca urmare a dezvoltării capitalului uman, latura aplicativă a acestei *codificări de experiențe*¹ gravitează constant în jurul proiectelor cu scop educațional.

Măsura unei schimbări este dată mai ales de dimensiunea participării și implicării active a participanților, implicit a grupurilor țintă, la această schimbare. Numai așa se poate vorbi de dezvoltare comunitară, de capacitate instituțională crescută, de practici pozitive și mai ales de programe și intervenții sociale eficiente.

Astfel, Ghidul de față se constituie ca o invitație către sectorul neguvernamental, și mai ales către Centrele de resurse pentru sectorul ONG, de a participa activ la transformarea comunității.

Ion Istrate
președinte executiv, FNDC

coordonatorul proiectului
Centru Județean de Resurse pentru ONG-uri

¹ Dumitru Sandu. *Introducere la sociologia unei inovații comunitare*. În *Promotorul local – agent de dezvoltare locală*. Timișoara. Centrul de Asistență Rurală: ArtPress 2004.

Comunități

Cap. I. Dezvoltare comunitară în context european

Din ce în ce mai des, la nivel european, național sau local, este subliniat rolul activ pe care ONG-urile trebuie să-l joace în calitatea lor de coordonator sau promotor al dezvoltării comunităților în care își desfășoară activitatea.

1. Priorități și perspective

Ca prioritate majoră în cadrul procesului de pregătire a aderării la Uniunea Europeană, se stipulează clar, în Raportul anual al Comisiei Europene pe anul 2003, **întărirea capacității administrative de gestionare a fondurilor de preaderare și pregătirea pentru fondurile structurale și de coeziune**, ce vizează în principal două aspecte:

- Pregătirea pentru trecerea la „Sistemul Extins de Implementare Descentralizată” (EDIS);
- Constituirea și dezvoltarea structurilor și a capacității de a gestiona fondurile structurale și de coeziune.

Până la data aderării, România trebuie să dispună de instituții pe deplin funcționale pentru absorbția fondurilor comunitare și dezvoltare socio-economică. Are societatea civilă premise suficiente pentru dezvoltare și acțiune în sensul dorit de comunitatea europeană? Sunt oare programele guvernamentale românești întemeiate pe dialog și cooperare autentice cu societatea civilă – altminteri atât de amintită în discursul politic și mass-media – sau aceasta rămâne doar un concept cu slabă acoperire în realitate? Răspunsurile variază în funcție de localizarea geografică, în perspectiva nivelului dezvoltării economice și sociale diferențiat pe zone etichetate drept bogate sau sărace, cu potențial sau fără, din mediul urban sau rural. Discriminarea pozitivă a condus spre

direcționarea fondurilor de dezvoltare către comunități defavorizate, prin programe și servicii de asistență și suport economic.

Se vizează, în primul rând, dezvoltarea capacității instituționale a organizațiilor și comunității în general. Însă absorbția fondurilor și utilizarea acestora în beneficiul grupurilor defavorizate depinde esențial de coeziunea actorilor implicați în viața comunităților. Se poate identifica cu ușurință nevoia de suport susținut pentru societatea civilă. În primul rând, inițiativele comunităților locale sunt destul de rare și nu beneficiază pe cât ar trebui și merita de suportul ONG-urilor și autorităților locale. Deși dezvoltarea asociațiilor și fundațiilor a cunoscut un avânt după 1990, un raport din 2001² semnalează, ca trăsături destul de comune organizațiilor non-guvernamentale românești, slaba activitate de voluntariat, lipsa unei culturi a donațiilor, atitudinea materialistă etc. În aceste condiții, activitatea organizațiilor non-profit în cadrul comunităților se dovedește anevoioasă și mai ales dificil de corelat cu programe și intervenții guvernamentale de aceeași factură.

2. Despre societatea civilă. Misiune și structuri

Societatea civilă este reprezentată de instituțiile și organizațiile sociale și civice care constituie temelia unei democrații funcționale. Organizațiile societății civile se implică în luarea deciziilor privind dezvoltarea socială sau a deciziilor de interes public. *“Societatea civilă este o noțiune care descrie forme asociative de tip apolitic și care nu sunt părți ale unei instituții fundamentale a statului sau ale sectorului de afaceri. Astfel, organizațiile neguvernamentale - asociații sau fundații, sindicatele, uniunile patronale sunt actori ai societății civile, care intervin pe lângă factorii de decizie, pe lângă instituțiile statului de drept pentru a le influența, în sensul apărării drepturilor și intereselor grupurilor*

²Making Civil Society Work. An Overview of Romania. Bucharest, 2001, pp. 10, 67.

de cetățeni pe care îi reprezintă” (Fundatia pentru Dezvoltarea Societății Civile: www.fdsc.ro).

Există diferite definiții ale conceptului de “societate civilă”. În limbajul comun, sensul atribuit este adesea unul reducăionist, mulți oameni înțelegând prin “societate civilă” organizațiile nonguvernamentale. Școala londoneză de economie, Centrul pentru Societatea Civilă, utilizează ca definiție de lucru: “*Societatea civilă se referă la un set de instituții, organizații și conduite situate între stat, afaceri și familie. Aceasta include organizații non-profit, organizații filantropice, mișcări sociale și politice, alte forme de participare socială și civică*”.

Exemple de instituții ale societății civile:

- organizații nonguvernamentale (ong-uri);
- organizații comunitare (community-based organizations);
- asociații profesionale;
- organizații politice;
- cluburi civice;
- sindicate;
- organizații filantropice;
- cluburi sociale și sportive;
- instituții culturale;
- organizații religioase;
- mișcări ecologiste;
- media;
- etc.

Societatea civilă descrie un întreg sistem de structuri, care permit cetățenilor noi roluri și relații sociale, prin diferite modalități de participare la viața publică.

Societatea modernă se structurează prin trei componente:

- componenta economică
- componenta politică (instituțiile fundamentale ale statului)
- componenta societății civile, scetorul non-profit, care legitimează sau amendează celelate două componente.

Dincolo de aspectul instituțional, societatea civilă este formată din cetățeni, care, asociați sub diferite forme, participă la viața publică, influențează politicile, apără și promovează interesele populației. Sergiu Tamas, în "Dicționar politic. Instituțiile democrației și cultura civică" (Editura Academiei Române, 1993), afirma că "*formarea societății civile este rezultatul unei mișcări spontane și creatoare a cetățenilor care instituie în mod benevol diverse forme de asociere politică, economică, culturală. În cadrul societății civile, cetățenii intră într-o țesătură de raporturi sociale, participând benevol la activitatea unei multiplicități de asociații, organizații, cluburi, în vederea promovării unei diversități de obiective și interese*.

Organizațiile societății civile sunt, într-un anumit sens, autonome, în raport cu statul, reprezentând o multitudine de centre de putere, un sistem al puterilor non-statale”.

3. Care este rolul societății civile?

O societate democratică reală se construiește în timp îndelungat. Un prim pas însă pentru o democrație funcțională îl reprezintă instituțiile și mecanismele democratice, iar societatea civilă, în acest context, acționează ca mecanism reglator pentru societățile democratice.

Instituțiile societății civile sunt necesare și în țările cu o puternică tradiție democratică, dar în special în țările în care democrația se construiește. Nu de puține ori, politicienii și oamenii de afaceri pun interesele de partid sau de afaceri înaintea intereselor populației. În astfel de situații, cine este chemat să “facă dreptate” și să corecteze disfuncționalitățile?

Societatea civilă are **dreptul și datoria** de a influența deciziile politice, economice sau de interes public. Reacțiile societății civile față de politicile administrative sau economice care vin în contradicție cu interesele sale sunt variate: manifestații, campanii de

presă, mesaje de protest etc. Cum astfel de acțiuni sunt dificil de organizat și au adesea impact pe termen scurt, este necesară apariția unor structuri paralele cu cele ale statului - : organizații non-guvernamentale, asociații profesionale, sindicate, patronate etc. -, care să monitorizeze activitatea instituțiilor statului și modul de soluționare a revendicărilor și care să mențină o presiune constantă asupra factorilor de decizie. Acestea trebuie să colaboreze cu structurile implicate în administrarea societății, pentru a găsi soluțiile potrivite și a ameliora continuu calitatea vieții.

Societatea civilă trebuie să se implice într-o gamă largă de probleme, cum ar fi guvernarea unei țări, relațiile internaționale, dezvoltarea economică sau protejarea mediului înconjurător. În acest scop, este necesar să fie constituită din cât mai multe organizații "specializate" în cât mai multe domenii care privesc organizarea și administrarea societății umane. Aceste instituții trebuie să cunoască politicile curente și propunerile de politici, pentru a monitoriza modul în care factorii politici sau economici respectă interesele majorității populației în domeniile respective.

4. Societatea civilă- condiție a unei societăți democratice

În România, rolul societății civile este încă puțin semnificativ în influențarea deciziilor politice, economice sau/ și de interes public. În țările dezvoltate, organizațiile societății civile participă la dezbateri publice pe teme precum: politica de imigrație, măsurile de protecție a persoanelor defavorizate, mergând până la aspecte relativ abstracte, care țin de starea "morală" a societății. În regimurile totalitare, nu putem vorbi despre o societate civilă întrucât influențarea deciziilor politice sau economice de către cetățeni este de neconceput. Așadar, rolul societății civile este foarte important în statele democratice, iar în statele aflate la începutul drumului către democrație, rolul său este în mod special important, întrucât influențarea deciziilor politice și economice constituie un exercițiu democratic fundamental.

Lunga perioadă de tranziție a României a fost însoțită de inerția sau subdezvoltarea societății civile. În acest context, consolidarea societății civile prin înființarea mai multor ONG-uri cu scopuri clare care să acopere întreaga paletă a activităților sociale, constituie calea pentru revigorarea societății românești. Există alte două modalități de întărire și diversificare a instituțiilor societății civile. În primul rând, racordarea la instituții ale unei societăți civile internaționale (de ex., Crucea roșie, Amnesty International, Greenpeace etc.), a căror putere și arie de acțiune sunt mult mai extinse. În al doilea rând, crearea unei societăți civile virtuale, prin intermediul Internet-ului ar putea crește coeziunea socială, ar facilita accesul la informație și participarea populației la diferite acțiuni.

“Datorită specificului său, societatea civilă întărește legitimitatea democrației, multiplică mijloacele de expresie a intereselor, întărește conștiința și încrederea cetățenilor în puterea lor, permite recrutarea și formarea de noi lideri. (...) Persoanele active în cadrul societății civile, în calitate de patroni, muncitori din sindicate, specialiști, artiști grupați în asociații profesionale etc., pot fi regasite ca agenți ai societății politice, îndeplinind funcții politice. Alte persoane rămân, însă, doar agenți ai societății civile.” (Sergiu Tamas, "Dicționar politic. Instituțiile democrației și cultura civică", Editura Academiei Române, 1993).

Cap. II. Înființarea organizațiilor non-guvernamentale

1. Reglementarea legală

Principala reglementare în materia organizațiilor non-guvernamentale este dată de Ordonanța Guvernului nr. 26 din 30 ianuarie 2000, publicată în Monitorul Oficial, Partea I nr. 39 din 31 ianuarie 2000 cu privire la asociații și fundații. Ordonanța a intrat în vigoare la 3 luni de la publicare.

Această Ordonanță a fost modificată prin Ordonanța Guvernului nr. 37 din 30 ianuarie 2003 pentru modificarea și completarea OG 26 din 2000 cu privire la asociații și fundații publicată în Monitorul Oficial nr. 62 din 1 februarie 2003. Reglementarea anterioară data din 1924: Legea nr. 21 din 1924 privind persoanele juridice, publicată în Monitorul Oficial, partea I, nr. 27, din 6 februarie 1924.

În acest Ghid pentru ONG-uri, orice referire la lege sau ordonanță, neurmată de alte specificări, se consideră că trimite la Ordonanța Guvernului nr. 26/2000 așa cum a fost modificată și completată ulterior.

2. Principiul liberei asocieri

Libera asociere este un drept câștigat prin Constituția din 1991 (consacrat de aceasta în art. 37): *cetățenii se pot asocia liber în partide politice, în sindicate și în alte forme de asociere*. De altfel, chiar legea se referă la acest principiu (în art. 5 alin. 2): “În temeiul dreptului constituțional la asociere, persoanele fizice se pot asocia fără a constitui o persoană juridică atunci când realizarea scopului propus permite aceasta.” Așadar, în realizarea drepturilor constituționale, regula este că se pot constitui asociații/ fundații de către cetățenii interesați pe baza liberului consimțământ. În mod

excepțional, dacă nu sunt încălcate dispoziții imperative ale legii persoanele fizice își pot realiza scopul propus fără constituirea asociației/fundației.

Reglementarea actuală are ca scop crearea cadrului pentru:

a) exercitarea dreptului la liberă asociere; constituirea (precum și funcționarea) asociațiilor și fundațiilor este aplicarea acestui drept constituțional;

b) promovarea valorilor civice, ale democrației și statului de drept; indiferent de obiectivele particulare ale unei asociații/fundații, aceste entități sunt obligate să respecte (și chiar mai mult – să promoveze valorile civice, ale democrației și statului de drept).

c) urmărirea realizării unui interes general, local sau, după caz, de grup.

Prin **interes general**, se au în vedere domenii ca: dezvoltarea economică, culturală și socială, promovarea și apărarea drepturilor și libertăților omului, promovarea sănătății, educației, științei, artelor, tradițiilor, culturii, prezervarea monumentelor culturale, asistența socială, ajutorarea săracilor și defavorizaților, asistența oamenilor dezavantajați fizic, a copiilor și a persoanelor în vârstă, activitatea de tineret, sporirea cunoașterii și participării civice, protejarea mediului și naturii, sprijinirea religiei și valorilor umane, susținerea bunăstării sociale, sprijinirea lucrărilor publice și infrastructurii, sprijinirea sportului.

Prin **interes comunitar**, se înțelege orice interes care este specific:

a) unei comunități: cartier, localitate, unitate administrativ-teritorială;

b) unui grup de persoane fizice sau persoane juridice care urmăresc un obiectiv comun sau au aceleași opinii, aceeași cultură, orientare religioasă, socială, profesională și altele asemenea.

d) facilitării accesului asociațiilor, fundațiilor și federațiilor la resurse private și publice;

e) parteneriatului dintre autoritățile publice și persoanele juridice de drept privat fără scop patrimonial;

f) respectării ordinii publice.

În Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri în asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției (cunoscută și sub denumirea de *Legea anticorupție*, publicată în Monitorul Oficial nr. 279 din 21 aprilie 2003) în titlul II (intitulat *Transparența în administrarea informațiilor și serviciilor publice prin mijloace electronice*), se arată în mod expres că printre principalele servicii ce vor fi furnizate prin intermediul mijloacelor electronice sunt acele servicii care privesc înregistrarea unei asociații sau fundații, precum: cererea de rezervare a denumirii, consultarea Registrului național al persoanelor juridice fără scop patrimonial și efectuarea de plăți prin intermediul mijloacelor electronice de plată.

Distincții

Reglementarea actuală a ONG-urilor exclude – de principiu – orice aplicare asupra anumitor domenii: partide politice, sindicate și cultele religioase.

Partidele politice (reglementate de Legea nr. 14/2003 publicată în Monitorul Oficial nr. 25 din 17 ianuarie 2003) sunt asociații cu caracter politic ale cetățenilor români cu drept de vot, care participă în mod liber la formarea și exercitarea voinței lor politice, îndeplinind o misiune publică garantată de Constituție. Ele sunt persoane juridice de drept public. Pot funcționa ca partide politice numai asociațiile cu caracter politic, constituite potrivit legii, și care militează pentru respectarea suveranității naționale, a independenței și a unității statului, a integrității teritoriale, a ordinii de drept și a principiilor democrației constituționale.

Pentru a nu se interfera cu domeniul social (reglementat de legea sindicatelor), sunt interzise constituirea de structuri ale partidelor politice după criteriul locului de muncă, precum și

desfășurarea de activități politice la nivelul agenților economici sau al instituțiilor publice.

Desfășurarea de activități politice la nivelul agenților economici sau al instituțiilor publice este permisă, cu acordul acestora, numai în campania electorală, în condițiile legii.

În cadrul organizațiilor teritoriale, partidele politice își pot organiza structuri care se vor ocupa de problemele specifice unei anumite categorii sociale sau profesionale.

Libera asociere în ceea ce privește aderarea la un partid este consfințită de lege: Nici o persoană nu poate fi constrânsă să facă parte sau să nu facă parte dintr-un partid politic.

Sindicatul (denumite organizații sindicale) sunt constituite în scopul apărării drepturilor prevăzute în legislația națională (în primul rând Legea nr. 54/2003 publicată în Monitorul Oficial nr. 73 din 5 februarie 2003), în pactele, tratatele și convențiile internaționale la care România este parte, precum și în contractele colective de muncă și promovării intereselor profesionale, economice, sociale, culturale și sportive ale membrilor acestora. Organizațiile sindicale sunt independente față de autoritățile publice, de partidele politice și de patronate.

Persoanele încadrate în muncă și funcționarii publici au dreptul să constituie organizații sindicale și să adere la acestea. Persoanele care exercită potrivit legii o meserie sau o profesiune în mod independent, membrii cooperatori, agricultorii, precum și persoanele în curs de calificare au dreptul, fără nici o îngrădire sau autorizare prealabilă, să adere la o organizație sindicală.

Nici o persoană nu poate fi constrânsă să facă sau să nu facă parte, să se retragă sau nu dintr-o organizație sindicală. O persoană poate face parte în același timp numai dintr-o singură organizație sindicală. Legea nu limitează cumulul calității de asociat în mai multe ONG-uri.

Persoanele care dețin funcții de conducere, funcții de demnitate publică, conform legii, magistrații, personalul militar din

aparatur Ministerului Apărării Naționale și Ministerului de Interne, Ministerului Justiției, Serviciului Român de Informații, Serviciului de Protecție și Pază, Serviciului de Informații Externe și Serviciului de Telecomunicații Speciale, precum și din unitățile aflate în subordinea acestora nu pot constitui organizații sindicale.

Societățile comerciale se constituie în virtutea Legii nr. 31/1990 în vederea realizării de acte de comerț. Asociațiile și fundațiile sunt persoane juridice de drept privat fără scop patrimonial.

Asociațiile și fundațiile pot constitui societăți comerciale. De asemenea, asociațiile și fundațiile pot desfășura orice alte activități economice directe, dacă acestea au caracter accesoriu și sunt în strânsă legătură cu scopul principal al persoanei juridice.

3. Relațiile cu autoritățile publice

Autoritățile administrației publice locale vor sprijini persoanele juridice constituite legal prin:

a) punerea la dispoziția acestora, în funcție de posibilități, a unor spații pentru sedii, în condițiile legii;

b) atribuirea, în funcție de posibilități, a unor terenuri în scopul ridicării de construcții necesare desfășurării activității lor.

Autoritățile administrației publice locale întocmesc, la cererea persoanelor juridice îndreptățite, liste de prioritate pentru atribuirea imobilelor ca spații pentru sedii. În cadrul Camerelor Parlamentului, Administrației Prezidențiale, aparatului de lucru al Guvernului, instituției Avocatul Poporului, autorităților administrative autonome, ministerelor, al celorlalte organe de specialitate ale administrației publice centrale și autorităților administrației publice locale funcționează structuri pentru relația cu mediul asociativ. Acolo unde asemenea structuri lipsesc, ele se constituie în virtutea Ordonanței nr. 37/2003.

4. Constituirea și înscrierea asociației

Asociația este subiectul de drept constituit de trei sau mai multe persoane care, pe baza unei înțelegeri, pun în comun și fără drept de restituire contribuția materială, cunoștințele sau aportul lor în muncă pentru realizarea unor activități în interes general, comunitar sau, după caz, în interesul lor, personal nepatrimonial.

Legea română este mai restrictivă decât alte legi. De exemplu, în art. 1 din Legea din 1901 asociația este definită astfel *“asociația este o convenție prin care două sau mai multe persoane pun în comun, în mod permanent, cunoștințele sau activitatea lor, în orice scop mai puțin al împărțirii beneficiilor.”*

4.1. Conținutul și forma actului constitutiv și statutului asociației

În vederea dobândirii personalității juridice, asociații încheie actul constitutiv și statutul asociației, în formă autentică. Lipsa formei solemne (autentice) este sancționată cu nulitatea absolută a actelor încheiate. Actul constitutiv cuprinde, sub sancțiunea nulității absolute:

a) datele de identificare a asociațiilor: numele sau denumirea și, după caz, domiciliul sau sediul acestora;

Legea nu prevede ca o condiție *sine qua non* cetățenia română a asociaților: aceștia pot fi (toți sau o parte a acestora) cetățeni străini. Este obligatoriu să fie minim trei asociați.

b) exprimarea voinței de asociere și a scopului propus;

Exprimarea voinței de asociere trebuie realizată de o manieră precisă putând avea următoarea formulare: *“Prin Procesul-verbal de constituire din data de..., noi subscrișii, în conformitate cu Ordonanța Guvernului nr. 26/2000 cu privire la asociații și fundații (cu modificările ulterioare) și cu Decretul nr. 31/1954 privitor la persoanele fizice și persoanele juridice, în calitate de asociați /fondatori am hotărât constituirea unei asociații în următoarele condiții legale.”*

Scopul asociației poate fi diferit, în funcție de interesele asociaților. Acesta nu trebuie să încalce ordinea publică, bunele moravuri sau să aibă un conținut ilegal.

c) denumirea asociației;

La autentificarea actului constitutiv și a statutului asociației se va prezenta dovada eliberată de Ministerul Justiției privind disponibilitatea denumirii noii asociații.

Este interzisă utilizarea în denumirea asociațiilor a unor sintagme sau cuvinte:

- specifice autorităților și instituțiilor publice (minister, academie, institut național)
- specifice unor profesii liberale (barou)
- specifice altor activități cu reglementări proprii (expert contabil, executori judecătorești).

În cazul nerespectării dispozițiilor menționate anterior, Ministerul Justiției va refuza eliberarea dovezii disponibilității denumirii.

d) sediul asociației;

În ceea ce privește sediul asociației acesta trebuie dovedit. Asociații – în numele asociației în curs de constituire – pot încheia diferite acte pentru dobândirea unui sediu (fie în proprietate: printr-un act de vânzare-cumpărare, fie în folosință: printr-un contract de locațiune sau de comodat).

e) durata de funcționare a asociației - pe termen determinat, cu indicarea expresă a termenului sau, după caz, pe termen nedeterminat;

f) patrimoniul inițial al asociației; activul patrimonial, în valoare de cel puțin dublul salariului minim brut pe economie, la data constituirii asociației, este alcătuit din aportul în natură și/sau în bani al asociaților;

g) componența nominală a celor dintâi organe de conducere, administrare și control ale asociației;

h) persoana sau persoanele împuternicite să desfășoare procedura de dobândire a personalității juridice;

i) semnăturile asociaților.

Statutul cuprinde, sub sancțiunea nulității absolute:

a) anumite elemente comune cu actul constitutiv: datele de identificare a asociaților, exprimarea voinței de asociere și a scopului propus, denumirea asociației, sediul asociației, durata de funcționare a asociației, patrimoniul inițial și semnăturile asociaților.

b) explicitarea scopului și a obiectivelor asociației;

c) modul de dobândire și de pierdere a calității de asociat;

d) drepturile și obligațiile asociaților;

e) categoriile de resurse patrimoniale ale asociației;

f) atribuțiile organelor de conducere, administrare și control ale asociației; de altfel, în lege se subliniază că regulile privind organizarea și funcționarea adunării generale se stabilesc prin statut.

g) destinația bunurilor, în cazul dizolvării asociației.

4.2. Etapele necesare constituirii asociațiilor

În principiu, următoarele etape trebuie parcurse în vederea realizării unei asociații:

A. Ministerul Justiției: obținerea disponibilității denumirii asociației. Acte necesare: Cerere tip + Chitanță prin care se dovedește plata taxei.

B. Notariat public: autentificarea actului constitutiv și a statutului. Este recomandat să se realizeze minimum 4 exemplare autentice din statut/ act constitutiv.

C. Bancă/ CEC: depunerea patrimoniului (echivalentul a cel puțin două salarii minime brute pe economie).

D. Ministerul sau organul de specialitate al administrației publice centrale în a cărui sferă de competență își desfășoară activitatea: în vederea avizului de legalitate. Acte necesare (variază): Cerere + Act Constitutiv + Statut + Dovada sediului + disponibilitate + dovada patrimoniu (copii – și originale pentru confruntare).

Avizul autorității administrative competente este consultativ. Dacă asociația, prin natura scopului sau obiectivelor propuse, urmează să desfășoare activități pentru care, potrivit legii, sunt necesare autorizații administrative prealabile, aceste activități nu vor putea fi inițiate, sub sancțiunea dizolvării pe cale judecătorească, decât după obținerea autorizațiilor respective. Aceste autorizații prealabile nu confundă cu avizul de legalitate (deși, în cele mai multe cazuri organul emitent este același).

E. Judecătore: obținerea încheierii de acordare a personalității juridice și legalizarea încheierii.

4.3. Dobândirea personalității juridice a asociației.

Asociația devine persoană juridică din momentul înscrierii ei în Registrul asociațiilor și fundațiilor. În termen de 3 zile de la depunerea cererii de înscriere și a documentelor respective, judecătorul desemnat de președintele instanței verifică legalitatea acestora și dispune, prin încheiere, înscrierea asociației în Registrul asociațiilor și fundațiilor.

O dată cu efectuarea înscrierii, încheierea prin care s-a dispus înscrierea se comunică, din oficiu, organului financiar local în a cărui rază teritorială se află sediul asociației, pentru evidența fiscală, cu menționarea numărului de înscriere în Registrul asociațiilor și fundațiilor.

În cazul în care cerințele legale pentru constituirea asociației nu sunt îndeplinite, judecătorul, la expirarea termenului de 3 zile de la depunerea cererii, va cita, în camera de consiliu, pe reprezentantul

asociației, punându-i în vedere, în scris, să remedieze neregularitățile constatate până la termenul următor, care nu va fi mai mare de o săptămână.

Dacă neregularitățile constatate privesc dispozițiile art. 37 alin. (2) din Constituție, pentru termenul fixat va fi citat și parchetul de pe lângă instanța sesizată, cărui i se vor comunica, în copie, cererea de înscriere împreună cu actul constitutiv și statutul asociației. În acest caz, punerea concluziilor de către procuror este obligatorie.

Art. 37 alin. 2 din Constituție are următorul conținut: *“partidele sau organizațiile care, prin scopurile ori prin activitatea lor militează împotriva:*

- *pluralismului politic;*
- *principiilor statului de drept ori a suveranității*
- *integrității sau independenței României*

sunt neconstituționale”.

În situația în care, la termenul fixat, neregularitățile sunt înlăturate, judecătorul, ascultând și concluziile procurorului, dacă este cazul, va lua act despre aceasta prin încheiere, dispunând înscrierea asociației în Registrul asociațiilor și fundațiilor.

În cazul în care neregularitățile nu au fost înlăturate sau, deși legal citat, reprezentantul asociației lipsește în mod nejustificat, judecătorul va respinge cererea de înscriere prin încheiere motivată.

Încheierile prevăzute în acest articol se vor pronunța în cel mult 24 de ore de la închiderea dezbaterilor și se vor redacta în termen de cel mult 48 de ore de la pronunțare. Încheierile de admitere sau de respingere a cererii de înscriere sunt supuse numai recursului.

În cazul în care procurorul nu a participat la soluționarea cererii, parchetului pe de lângă instanța sesizată i se vor comunica și copii de pe actul constitutiv și de pe statutul asociației, împreună cu

încheierea de admitere ori de respingere a cererii de înscriere, după caz.

Termenul de recurs este de 5 zile și curge de la data pronunțării, pentru cei care au fost prezenți, și de la data comunicării, pentru cei care au lipsit. Recursul se soluționează cu citarea părților, în camera de consiliu, de urgență și cu precădere.

Înscrierea în Registrul asociațiilor și fundațiilor se efectuează în ziua rămânării irevocabile a încheierii de admitere, eliberându-se, la cerere, reprezentantului asociației sau mandatarului acesteia, un certificat de înscriere care va cuprinde: denumirea asociației, sediul acesteia, durata de funcționare, numărul și data înscrierii în Registrul asociațiilor și fundațiilor.

În relațiile cu terții dovada personalității juridice se face cu certificatul de înscriere.

4.4. Constituirea de filialele de către asociație

Asociația își poate constitui filiale, ca structuri teritoriale, cu un număr minim de 3 membri, organe de conducere proprii și un patrimoniu distinct de cel al asociației.

Filialele sunt entități cu personalitate juridică, putând încheia, în nume propriu, acte juridice de administrare și de conservare, în condițiile stabilite de asociație prin actul constitutiv al filialei. Ele pot încheia acte juridice de dispoziție, în numele și pe seama asociației, numai pe baza hotărârii prealabile a consiliului director al asociației.

Filiala se constituie prin hotărârea autenticată a adunării generale a asociației. Personalitatea juridică se dobândește de la data înscrierii filialei în Registrul asociațiilor și fundațiilor.

În vederea înscrierii filialei, reprezentantul asociației va depune cererea de înscriere, împreună cu hotărârea de constituire a filialei și cu actele doveditoare ale sediului și patrimoniului inițial, la

judecătoria în a cărei circumscripție teritorială urmează să-și aibă sediul filiala.

5. Constituirea și înscrierea fundației

Fundația este subiectul de drept înființat de una sau mai multe persoane care, pe baza unui act juridic între vii ori pentru cauză de moarte, constituie un patrimoniu afectat, în mod permanent și irevocabil, realizării unui scop de interes general sau, după caz, comunitar.

5.1. Forma și conținutul actului constitutiv

În vederea dobândirii personalității juridice, fondatorul sau, după caz, fondatorii încheie actul constitutiv și statutul fundației, în formă autentică, sub sancțiunea nulității absolute.

Actul constitutiv al fundației cuprinde, sub sancțiunea nulității absolute:

- a) datele de identificare a fondatorului sau, după caz, a fondatorilor: numele sau denumirea și, după caz, domiciliul sau sediul acestora;
- b) scopul fundației;
- c) denumirea fundației; precizările realizate la asociații sunt valabile și pentru fundații;
- d) sediul fundației;
- e) durata de funcționare a fundației - pe termen determinat, cu indicarea expresă a termenului sau, după caz, pe termen nedeterminat;
- f) patrimoniul inițial al fundației;

Activul patrimonial inițial al fundației trebuie să includă bunuri în natură sau în numerar, a căror valoare totală să fie de cel puțin 100 de ori salariul minim brut pe economie, la data constituirii fundației.

Prin derogare de la prevederile arătate anterior, în cazul fundațiilor al căror scop exclusiv, sub sancțiunea dizolvării pe cale judecătorească, este efectuarea operațiunilor de colectare de fonduri care să fie puse la dispoziția altor asociații sau fundații, în vederea realizării de programe de către acestea din urmă, activul patrimonial inițial poate avea o valoare totală de cel puțin 20 de ori salariul minim brut pe economie.

g) componența nominală a celor dintâi organe de conducere, administrare și control ale fundației ori regulile pentru desemnarea membrilor acestor organe;

h) persoana sau persoanele împuternicite să desfășoare procedura de dobândire a personalității juridice;

i) semnăturile fondatorului sau, după caz, ale fondatorilor.

Statutul cuprinde, sub sancțiunea nulității absolute:

a) elementele arătate și în cuprinsul actului constitutiv, și anume: datele de identificare a fondatorului, scopul, denumirea, sediul, durata de funcționare, patrimoniul inițial și semnăturile fondatorului sau, după caz, ale fondatorilor.

b) explicitarea scopului și a obiectivelor fundației;

c) categoriile de resurse patrimoniale ale fundației;

d) atribuțiile organelor de conducere, administrare și control ale fundației;

e) procedura de desemnare și de modificare a componenței organelor de conducere, administrare și control, pe parcursul existenței fundației;

f) destinația bunurilor, în cazul dizolvării fundației.

5.2. Dobândirea personalității juridice.

În ceea ce privește etapele care trebuie parcurse pentru dobândirea personalității juridice ele sunt aceleași ca și la asociații.

Fundația dobândește personalitate juridică prin înscrierea sa în Registrul asociațiilor și fundațiilor aflat la grefa judecătorei în a cărei circumscripție teritorială își are sediul.

Cererea de înscriere va fi însoțită de următoarele documente:

a) actul constitutiv;

b) statutul;

c) acte doveditoare ale sediului și patrimoniului inițial.

d) avizul ministerului sau organului de specialitate al administrației publice centrale în a cărei sferă de competență își desfășoară activitatea.

Oricare dintre membrii fondatori, pe baza împuternicirii date în actul constitutiv, poate formula o cerere de înscriere a asociației în Registrul asociațiilor și fundațiilor aflat la grefa judecătorei în a cărei circumscripție teritorială urmează să-și aibă sediul.

Procedurile referitoare la judecarea cererii de acordare a personalității juridice sunt pe deplin aplicabile și fundațiilor (termenele, rolul procurorului etc).

Controlul ministerului public se realiza și sub vechea reglementare (Legea nr. 21/1924). Hotărârea pronunțată într-o cauză (înregistrarea ca persoană juridică a unei fundații) este nelegală și supusă casării dacă s-a pronunțat în condițiile în care reprezentantul ministerului public nu și-a prezentat confluziile (CSJ, s.civ., dec. nr. 2321/1998, în Dreptul, nr. 4/1999, p. 152).

5.3. Constituirea de filiale de către fundație

Fundația își poate constitui filiale, ca structuri teritoriale, pe baza hotărârii autentificate a consiliului director, prin care le este alocat câte un patrimoniu. Filiala este condusă de un consiliu director propriu, alcătuit din cel puțin 3 membri.

Filialele sunt entități cu personalitate juridică, putând încheia, în nume propriu, acte juridice de administrare și de

conservare, în condițiile stabilite de fundație prin actul constitutiv al filialei. Ele pot încheia acte juridice de dispoziție, în numele și pe seama fundației, numai pe baza hotărârii prealabile a consiliului director al fundației.

În vederea înscrierii filialei, reprezentantul asociației va depune cererea de înscriere, împreună cu hotărârea de constituire a filialei și cu actele doveditoare ale sediului și patrimoniului inițial, la judecătoria în a cărei circumscripție teritorială urmează să-și aibă sediul filiala.

Moștenitorii și creditorii personali ai fondatorilor au față de fundație aceleași drepturi ca și în cazul oricărei alte liberalități făcute de fondator.

După înscrierea fundației în Registrul asociațiilor și fundațiilor, nici fondatorii și nici moștenitorii lor nu pot revoca actul constitutiv. De asemenea, după înscriere, actul constitutiv nu mai poate fi atacat nici de către creditorii personali ai fondatorilor.

Dacă fundația dobândește personalitate juridică după decesul fondatorului, efectele liberalităților făcute în favoarea fundației anterior constituirii ei se vor produce de la data actului constitutiv, pentru fundațiile înființate prin acte între vii, și de la data morții testatorului, pentru fundațiile înființate prin testament.

Cap. III. Organizarea și funcționarea asociațiilor și a fundațiilor

1. Organizarea și funcționarea asociației

Organele asociației sunt:

- A) adunarea generală;
- B) consiliul director;
- C) cenzorul sau, după caz, comisia de cenzori.

A. Adunarea generală este organul de conducere, alcătuit din totalitatea asociaților.

Competența adunării generale cuprinde:

- a) stabilirea strategiei și a obiectivelor generale ale asociației;
- b) aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli și a bilanțului contabil;
- c) alegerea și revocarea membrilor consiliului director;
- d) alegerea și revocarea cenzorului sau, după caz, a membrilor comisiei de cenzori;
- e) înființarea de filiale;
- f) modificarea actului constitutiv și a statutului;
- g) dizolvarea și lichidarea asociației, precum și stabilirea destinației bunurilor rămase după lichidare;
- h) orice alte atribuții prevăzute în lege sau în statut.

Adunarea generală se întrunește cel puțin o dată pe an și are drept de control permanent asupra consiliului director și asupra cenzorului.

În ceea ce privește dreptul de vot (conflictul de interese), actuala legislație tratează problema de o manieră asemănătoare societăților comerciale. Asociatul care, într-o anumită problemă supusă hotărârii adunării generale, este interesat personal sau prin soțul său, ascendenții sau descendenții săi, rudele în linie colaterală sau afinii săi până la gradul al patrulea inclusiv nu va putea lua parte la deliberare și nici la vot.

Asociatul care încalcă dispozițiile referitoare la conflictul de interese este răspunzător de daunele cauzate asociației dacă fără votul său nu s-ar fi putut obține majoritatea cerută.

Hotărârile luate de adunarea generală, în limitele legii, ale actului constitutiv și/sau ale statutului sunt obligatorii chiar și pentru asociații care nu au luat parte la adunarea generală sau au votat împotriva.

Hotărârile adunării generale, contrare legii, actului constitutiv sau dispozițiilor cuprinse în statut, pot fi atacate în justiție de către oricare dintre asociații care nu au luat parte la adunarea generală sau care au votat împotriva și au cerut să se insereze aceasta în procesul-verbal de ședință, în termen de 15 zile de la data când au luat cunoștință despre hotărâre sau de la data când a avut loc ședința, după caz.

Cererea de anulare se soluționează în camera de consiliu de către judecătoria în circumscripția căreia asociația își are sediul. Hotărârea instanței este supusă numai recursului.

B. Consiliul director asigură punerea în executare a hotărârilor adunării generale.

Consiliul director poate fi alcătuit și din persoane din afara asociației, în limita a cel mult o pătrime din componența sa.

În exercitarea competenței sale, consiliul director:

a) prezintă adunării generale raportul de activitate pe perioada anterioară, executarea bugetului de venituri și cheltuieli, bilanțul contabil, proiectul bugetului de venituri și cheltuieli și proiectul programelor asociației;

b) încheie acte juridice în numele și pe seama asociației;

c) aprobă organigrama și politica de personal ale asociației, dacă prin statut nu se prevede altfel;

d) îndeplinește orice alte atribuții prevăzute în statut sau stabilite de adunarea generală;

e) schimbarea sediului poate fi hotărâtă de către consiliul director, dacă această atribuție este prevăzută expres în statut.

Regulile generale privind organizarea și funcționarea consiliului director se stabilesc prin statut. Consiliul director își poate elabora un regulament intern de funcționare.

Nu poate fi membru al consiliului director, iar dacă era, pierde această calitate orice persoană care ocupă o funcție de conducere în cadrul unei instituții publice, dacă asociația respectivă are ca scop sprijinirea activității acelei instituții publice.

Dispozițiile referitoare la abținerea de la vot în cazul conflictului de interese se aplică în mod corespunzător și membrilor consiliului director. Deciziile consiliului director, contrare legii, actului constitutiv sau statutului asociației pot fi atacate în justiție.

Consiliul director poate împuternici una sau mai multe persoane cu funcții executive, inclusiv persoane care nu au calitatea de asociat ori sunt străine de asociație, pentru a:

- încheia acte juridice în numele și pe seama asociației
- îndeplini orice alte atribuții prevăzute în statut sau stabilite de adunarea generală.

C. Cenzorul asigură controlul financiar intern al asociației.

Pentru asociațiile cu mai mult de 100 de membri înscriși până la data întrunirii ultimei adunări generale, controlul financiar intern se exercită de către o comisie de cenzori.

În realizarea competenței sale cenzorul sau, după caz, comisia de cenzori:

- a) verifică modul în care este administrat patrimoniul asociației;
- b) întocmește rapoarte și le prezintă adunării generale;
- c) poate participa la ședințele consiliului director fără drept de vot;
- d) îndeplinește orice alte atribuții prevăzute în statut sau stabilite de adunarea generală.

Comisia de cenzori este alcătuită dintr-un număr impar de membri, din care majoritatea este formată din asociați. Membrii consiliului director nu pot fi cenzori. Cel puțin unul dintre cenzori trebuie să fie contabil autorizat sau expert contabil, în condițiile legii.

Regulile generale de organizare și funcționare ale comisiei de cenzori se aprobă de adunarea generală. Comisia de cenzori își poate elabora un regulament intern de funcționare.

În funcționarea sa, asociația apelează la următoarele forme de venituri:

- a) cotizațiile membrilor;
 - b) dobânzile și dividendele rezultate din plasarea sumelor disponibile, în condiții legale;
 - c) dividendele societăților comerciale înființate de asociații;
- Dividendele obținute de asociații din activitățile acestor societăți comerciale, dacă nu se reinvestesc în aceleași societăți comerciale, se folosesc în mod obligatoriu pentru realizarea scopului asociației.
- d) venituri realizate din activități economice directe;
 - e) donații, sponsorizări sau legate;
 - f) resurse obținute de la bugetul de stat și/sau de la bugetele locale;
 - g) alte venituri prevăzute de lege.

2. Organizarea și funcționarea fundației

Organele fundației sunt:

- a) consiliul director;
- b) cenzorul sau, după caz, comisia de cenzori.

Consiliul director al fundației este organul de conducere și de administrare al acesteia.

Consiliul director asigură realizarea scopului și obiectivelor fundației, exercitând următoarele atribuții:

- a) stabilirea strategiei generale și a programelor fundației;
- b) aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli și a bilanțului contabil;
- c) alegerea și revocarea cenzorului sau, după caz, a membrilor comisiei de cenzori;
- d) înființarea de filiale;
- e) încheierea de acte juridice, în numele și pe seama fundației;
- f) executarea bugetului de venituri și cheltuieli;
- g) aprobarea organigramei și a strategiei de personal ale fundației;
- h) modificarea statutului fundației;
- i) îndeplinirea oricăror alte atribuții prevăzute în lege sau în statut.

Regulile generale privind organizarea și funcționarea consiliului director se stabilesc prin statut. Consiliul director își poate elabora un regulament intern de funcționare.

Prevederile referitoare la conflictul de interese ale membrilor fondatori se aplică în mod corespunzător și în ceea ce privește membrii consiliului director. Deciziile contrare legii, actului constitutiv sau statutului fundației pot fi atacate în justiție, de fondator sau de oricare dintre membrii consiliului director care a

lipsit sau a votat împotriva și a cerut să se insereze aceasta în procesul-verbal de ședință.

Schimbarea scopului fundației se face numai de către fondator sau de majoritatea fondatorilor în viață. Dacă nici unul dintre fondatori nu mai este în viață, schimbarea scopului fundației se face numai cu întrunirea votului a patru cincimi din numărul membrilor consiliului director.

În toate cazurile schimbarea scopului fundației se poate face numai dacă acesta a fost realizat în totalitate sau în cea mai mare parte ori dacă acesta nu mai poate fi îndeplinit.

Consiliul director poate împuternici una sau mai multe persoane cu funcții executive, inclusiv persoane care nu au calitatea de asociat ori sunt străine de asociație, pentru a exercita activitățile necesare fundației precum încheierea de acte juridice sau alte atribuții desemnate prin statut sau lege.

Consiliul director se compune din cel puțin 3 membri desemnați de fondator sau, după caz, de fondatori, la momentul constituirii fundației.

În cazul în care, pe parcursul funcționării fundației, componența consiliului director nu se poate modifica în condițiile stabilite de statut, instanța va desemna, pe cale de ordonanță președințială, la cererea oricărei persoane interesate, persoanele care vor intra în componența consiliului director.

Comisia de cenzori este alcătuită dintr-un număr impar de membri.

În cazul în care actul constitutiv nu cuprinde componența nominală a celor dintâi organe ale fundației, ci numai regulile stabilite de fondatori pentru desemnarea membrilor acestora și dacă nici unul dintre fondatori nu mai este în viață la data constituirii fundației, instanța va desemna, pe cale de ordonanță președințială, la cererea oricărei persoane interesate, persoanele care vor intra în componența consiliului director.

În ceea ce privește veniturile fundației – ele sunt aceleași ca și la asociație – mai puțin cotizația.

3. Modificarea actului constitutiv și a statutului asociației /fundației

Problema modificării actului constitutiv poate fi tratată și separat de organizarea și funcționarea entităților analizate. De cele mai multe ori modificarea actului constitutiv și a statutului intervine în mod voluntar în urma unor discuții dintre asociați referitoare la:

a) modificarea duratei (transformarea acesteia din determinată în nedeterminată sau invers);

b) apariția unor oportunități inexistente la data constituirii asociației/fundației și care sunt prevăzute printre scopurile acesteia; dar pot apărea și modificări determinate de adoptarea unor modificări legislative care impun în mod imperativ modificarea actului constitutiv/ statutului.

Modificarea actului constitutiv și/sau a statutului asociației/fundației se face prin înscrierea modificării în Registrul asociațiilor și fundațiilor aflat la grefa judecătoriei în a cărei circumscripție teritorială își are sediul asociația/ fundația.

Cererea de înscriere a modificării va fi însoțită de procesul-verbal al adunării generale, în formă autenticată, iar în cazul modificării sediului, de procesul-verbal al ședinței consiliului director, în formă autenticată, în situația în care această atribuție a fost prevăzută expres în statut. În cazul fundației, cererea de înscriere a modificării va fi însoțită de decizia unicului fondator sau de decizia fondatorilor.

Demersurile pentru autentificarea procesului-verbal și înscrierea modificării se întreprind de consiliul director. Pentru efectuarea formalităților la notarul public nu este necesară prezența altor persoane decât aceea a membrilor consiliului director sau a

unora dintre ei, desemnați de adunarea generală ori de consiliul director, după caz.

Mențiunea privitoare la schimbarea sediului se va opera, dacă este cazul, atât în Registrul asociațiilor și fundațiilor de la grefa judecătorei în a cărei circumscripție se află vechiul sediu, cât și în Registrul asociațiilor și fundațiilor aflat la grefa judecătorei în a cărei circumscripție se află noul sediu. În acest scop, o copie de pe încheierea prin care s-a dispus schimbarea sediului va fi comunicată, din oficiu, judecătorei în circumscripția căreia asociația/fundația urmează să-și aibă noul sediu.

4. Asociațiile și fundațiile recunoscute ca fiind de utilitate publică

Prin utilitate publică se înțelege orice activitate care vizează atingerea unor scopuri benefice în domenii de interes public general și/sau comunitar.

O asociație sau fundație poate fi recunoscută de către Guvernul României ca fiind de utilitate publică, dacă sunt întrunite cumulativ următoarele condiții:

- a) activitatea acesteia se desfășoară în interes general sau comunitar, după caz, și funcționează cel puțin 3 ani, anterior datei depunerii cererii privind recunoașterea statutului de utilitate publică;
- b) a realizat majoritatea obiectivelor stabilite;
- c) prezintă un raport de activitate din care să rezulte desfășurarea unei activități anterioare semnificative, prin derularea unor programe ori proiecte specifice scopului său, însoțit de situațiile financiare anuale și de bugetele de venituri și cheltuieli pe ultimii 3 ani anteriori datei depunerii cererii privind recunoașterea statutului de utilitate publică;

d) valoarea activului patrimonial pe fiecare dintre cei 3 ani anteriori este cel puțin egală cu valoarea patrimoniului inițial.

Guvernul României, prin organul său de specialitate, poate, la propunerea autorității administrative competente, să acorde o dispensă de la îndeplinirea condițiilor prevăzute la lit. a) și b), dacă:

- a) asociația sau fundația solicitantă a rezultat din fuziunea a două sau mai multe asociații ori fundații preexistente; și
- b) fiecare dintre asociațiile sau fundațiile preexistente ar fi îndeplinit cele două condiții, dacă ar fi formulat solicitarea în mod independent.

Recunoașterea unei asociații sau a unei fundații de utilitate publică se face prin hotărâre a Guvernului. În acest scop, asociația sau fundația interesată adresează o cerere ministerului sau organului de specialitate al administrației publice centrale în a cărui sferă de competență își desfășoară activitatea.

Cererea de recunoaștere a utilității publice va fi însoțită, pe lângă dovada îndeplinirii condițiilor, de următoarele documente:

- a) copii de pe actul constitutiv și de pe statutul asociației sau fundației;
- b) copie de pe dovada dobândirii personalității juridice;
- c) dovada privind bonitatea asociației sau fundației, emisă de banca la care are deschis contul;
- d) copie de pe dovada privind situația juridică a sediului asociației și fundației;
- e) numele și adresa persoanelor fizice, respectiv denumirea și sediul persoanelor juridice cu care asociația sau fundația colaborează în mod frecvent în vederea realizării obiectului său de activitate pentru care aceasta solicită recunoașterea statutului de utilitate publică.

Conflictele de competență apărute între autoritățile publice privind înregistrarea cererii se soluționează, la sesizarea oricăreia dintre părți, de către organul de specialitate din aparatul de lucru al Guvernului care are competențe în domeniul vieții asociative, în

termen de 15 zile de la data înregistrării sesizării. În cazul apariției unui conflict de competență, perioada prevăzută pentru examinarea cererii de recunoaștere a utilității publice se prelungește cu perioada necesară soluționării acestui conflict.

În vederea soluționării conflictului autoritățile publice din domeniul de activitate al asociației/fundației sunt obligate să pună la dispoziție organului de specialitate din aparatul de lucru al Guvernului toate informațiile necesare rezolvării acestuia. Ordinul conducătorului organului de specialitate din cadrul aparatului de lucru al Guvernului este definitiv.

Autoritatea administrativă competentă este obligată ca, în termen de 60 de zile, să examineze cererea și îndeplinirea condițiilor prevăzute de lege, inclusiv prin solicitarea de informații de la persoanele fizice sau persoanele juridice cu care asociația sau fundația colaborează în mod frecvent. În cazul în care constată îndeplinirea acestor condiții, autoritatea administrativă competentă va propune Guvernului României recunoașterea. În caz contrar, aceasta va transmite persoanelor juridice solicitante un răspuns motivat, în termen de 30 de zile de la data luării deciziei.

În cel mult 90 de zile de la data depunerii cererii, precum și a tuturor documentelor necesare luării deciziei, Guvernului României decide asupra propunerii de recunoaștere. Dacă propunerea se respinge, soluția va fi comunicată asociației sau fundației de către autoritatea administrativă la care s-a înregistrat cererea de recunoaștere, în termen de 120 de zile de la data depunerii cererii și a documentelor necesare luării deciziei.

La nivelul fiecărui minister sau al celorlalte organe ale administrației publice centrale competente să examineze cererile pentru recunoașterea statutului de utilitate publică se vor adopta, în baza Ordonanței Guvernului nr. 26/2000, norme proprii care să stabilească și criteriile specifice de acordare a statutului, corespunzătoare fiecărui domeniu de activitate.

Exemplu:

Criteriul de acordare a statutului de utilitate publică asociațiilor, fundațiilor și federațiilor care desfășoară activități din sfera de competență a Ministerului Culturii și Cultelor (din 26 mai 2003, publicat în Monitorul Oficial, partea I, nr. 383 din 3 iunie 2003).

Recunoașterea utilității publice se face pe durată nedeterminată.

În cazul în care asociația sau fundația nu mai îndeplinește una sau mai multe dintre condițiile care au stat la baza recunoașterii utilității publice, Guvernul, la propunerea autorității administrative competente sau a Ministerului Justiției, va retrage actul de recunoaștere prin adoptarea unei hotărâri în acest sens.

Retragerea va interveni și în situația neîndeplinirii obligațiilor referitoare la cheltuielile fondurilor provenite de la bugetul de stat sau de la bugetele locale.

Împrejurările de neîndeplinire a condițiilor pot fi sesizate autorității administrative competente, Ministerului Justiției sau Guvernului de către orice persoană fizică sau persoană juridică interesată.

În cazul dizolvării asociației sau fundației recunoscute ca fiind de utilitate publică, bunurile rămase în urma lichidării se vor repartiza, prin hotărâre a Guvernului, către alte asociații ori fundații cu scop similar sau către instituții publice.

Litigiile referitoare la recunoașterea utilității publice a asociațiilor și fundațiilor interesate se soluționează potrivit Legii contenciosului administrativ (Legea nr. 29/1990) cu modificările ulterioare.

Drepturi și obligații

Recunoașterea utilității publice conferă asociației sau fundației următoarele drepturi:

a) dreptul de a se concesiona servicii publice fără caracter comercial, în condițiile legii;

b) dreptul la resurse provenite din bugetul de stat și din bugetele locale, după cum desfășoară activități în interes general sau al colectivităților locale, astfel:

1. de la bugetul de stat, prin bugetele ministerelor sau ale altor organe ale administrației publice centrale în a căror sferă de competență își desfășoară activitatea;

2. de la bugetele locale, în limita sumelor aprobate de consiliile locale.

Sumele prevăzute anterior vor fi prevăzute în bugetele anuale ale ministerelor, ale celorlalte organe ale administrației publice centrale sau ale consiliilor locale, după caz

c) dreptul de a menționa în toate documentele pe care le întocmește că asociația sau fundația este recunoscută ca fiind de utilitate publică.

De asemenea, recunoașterea utilității publice conferă asociației/fundației următoarele obligații:

a) obligația de a menține cel puțin nivelul activității și performanțele care au determinat recunoașterea;

b) obligația de a comunica autorității administrative competente orice modificări ale actului constitutiv și ale statutului, precum și rapoartele de activitate și bilanțurile anuale; autoritatea administrativă are obligația să asigure consultarea acestor documente de către orice persoană interesată;

c) obligația de a publica în extras, în termen de 3 luni de la încheierea anului calendaristic, rapoartele de activitate și situațiile financiare anuale în Monitorul Oficial al României, Partea a IV-a, precum și în Registrul național al persoanelor juridice fără scop patrimonial. Modelul extrasului situațiilor financiare se va aproba prin ordin al ministrului finanțelor publice.

Asociația sau fundația recunoscută ca fiind de utilitate publică își deschide un cont bancar special pentru resursele primite de la bugetul de stat sau de la bugetul local iar cheltuielile din aceste resurse se evidențiază distinct.

Sumele primite de la bugetul de stat sau de la bugetele locale, planificate a se cheltui în cursul anului și rămase neutilizate la finele anului în contul asociației sau al fundației, se restituie de către aceasta la bugetele de la care au fost primite, în primele 5 zile lucrătoare ale anului următor.

Sumele alocate pentru proiecte ce se întind pe perioada a doi sau mai mulți ani se vor reporta la finele anului și vor putea fi folosite în continuare pentru destinația pentru care au fost alocate inițial.

Modul de utilizare a sumelor acordate de la bugetul de stat sau de la bugetele locale este supus controlului, potrivit legislației în vigoare.

5. Dizolvarea și lichidarea asociațiilor și fundațiilor

Dizolvarea

Asociațiile se dizolvă:

a) de drept;

Asociația se dizolvă de drept prin:

- împlinirea duratei pentru care a fost constituită;
- realizarea sau, după caz, imposibilitatea realizării scopului pentru care a fost constituită, dacă în termen de 3 luni de la constatarea unui astfel de fapt nu se produce schimbarea acestui scop;
- imposibilitatea constituirii adunării generale sau a constituirii consiliului director în conformitate cu statutul asociației, dacă această situație durează mai mult de un an de la data la care,

potrivit statutului, adunarea generală sau, după caz, consiliul director trebuia constituit;

- reducerea numărului de asociați sub limita fixată de lege, dacă acesta nu a fost complinit timp de 3 luni.

Constatarea dizolvării se realizează prin hotărârea judecătorească în a cărei circumscripție se află sediul asociației, la cererea oricărei persoane interesate.

b) prin hotărârea judecătorească sau a tribunalului, după caz;

Asociația se dizolvă, prin hotărâre judecătorească, la cererea oricărei persoane interesate:

- când scopul sau activitatea asociației a devenit ilicită sau contrară ordinii publice;
- când realizarea scopului este urmărită prin mijloace ilicite sau contrare ordinii publice;
- când asociația urmărește un alt scop decât cel pentru care s-a constituit;
- când asociația a devenit insolubilă;
- în cazul în care nu a obținut autorizații administrative prealabile.

Instanța competentă să hotărască dizolvarea este judecătoria în circumscripția căreia asociația își are sediul.

c) prin hotărârea adunării generale.

Asociația se poate dizolva și prin hotărârea adunării generale. În termen de 15 zile de la data ședinței de dizolvare, procesul-verbal, în formă autentică, se depune la judecătoria în a cărei circumscripție teritorială își are sediul, pentru a fi înscris în Registrul asociațiilor și fundațiilor.

Fundațiile se dizolvă:

a) de drept;

Fundația se dizolvă de drept la împlinirea duratei pentru care a fost constituită sau în cazul realizării sau, după caz, imposibilității realizării scopului pentru care a fost constituită, dacă în termen de 3 luni de la constatarea unui astfel de fapt nu se produce schimbarea acestui scop, precum și în situația imposibilității constituirii consiliului director în conformitate cu statutul fundației, dacă această situație durează mai mult de un an de la data la care, potrivit statutului, consiliul director trebuia constituit.

Constatarea dizolvării se realizează prin hotărârea judecătorească în a cărei circumscripție se află sediul asociației, la cererea oricărei persoane interesate.

b) prin hotărârea judecătorească.

Dizolvarea fundației prin hotărâre judecătorească se face în condițiile art. 56, care se aplică în mod corespunzător,

- în termen de 15 zile de la data ședinței de dizolvare, procesul-verbal, în formă autentică, se depune la judecătoria în a cărei circumscripție teritorială își are sediul, pentru a fi înscris în Registrul asociațiilor și fundațiilor;
- nerespectarea dispozițiilor referitoare la fundațiile al căror scop exclusiv este efectuarea operațiunilor de colectare de fonduri care să fie puse la dispoziția altor asociații sau fundații, în vederea realizării de programe de către acestea din urmă.

Efectele dizolvării

În cazul dizolvării asociației sau fundației, bunurile rămase în urma lichidării nu se pot transmite către persoane fizice.

Aceste bunuri pot fi transmise către persoane juridice de drept privat sau de drept public cu scop identic sau asemănător, printr-o procedură stabilită în statutul asociației sau al fundației.

Dacă în termen de 6 luni de la terminarea lichidării lichidatorii nu au reușit să transmită bunurile către persoane juridice

de drept privat sau de drept public cu scop identic sau asemănător, precum și în cazul în care statutul asociației sau al fundației nu prevede o procedură de transmitere a bunurilor ori dacă prevederea este contrară legii sau ordinii publice, bunurile rămase după lichidare vor fi atribuite de instanța competentă unei persoane juridice cu scop identic sau asemănător.

În cazul în care asociația sau fundația a fost dizolvată pentru motive determinate de chiar scopul ilegal al asociației, și anume:

- a) când scopul sau activitatea asociației a devenit ilicită sau contrară ordinii publice;
- b) când realizarea scopului este urmărită prin mijloace ilicite sau contrare ordinii publice;
- c) când asociația urmărește un alt scop decât cel pentru care s-a constituit.

Bunurile rămase după lichidare vor fi preluate de către stat, prin Ministerul Finanțelor, sau, după caz, de comuna sau orașul în a cărui rază teritorială asociația sau fundația își avea sediul, dacă aceasta din urmă era de interes local.

Data transmiterii bunurilor este cea a întocmirii procesului-verbal de predare-preluare, dacă prin acesta nu s-a stabilit o dată ulterioară.

Lichidarea asociațiilor și fundațiilor

În cazurile de dizolvare de drept, prin hotărâre judecătorească pentru motive de ilegalitate a scopurilor asociației/fundației lichidatorii vor fi numiți prin însăși hotărârea judecătorească.

În cazul dizolvării prin hotărârea adunării generale, lichidatorii vor fi numiți de către adunarea generală, sub sancțiunea lipsirii de efecte juridice a hotărârii de dizolvare.

În toate cazurile, mandatul consiliului director încetează o dată cu numirea lichidatorilor.

Lichidatorii vor putea fi persoane fizice sau persoane juridice. Reprezentanții permanenți - persoane fizice ale persoanei juridice lichidatoare - trebuie să fie lichidatori autorizați, în condițiile legii.

Imediat după intrarea lor în funcție, lichidatorii vor face inventarul și vor încheia un bilanț care să constate situația exactă a activului și pasivului asociației sau ale fundației.

Lichidatorii sunt obligați să primească și să păstreze registrele și orice alte acte ale asociației sau fundației. De asemenea, ei vor ține un registru cu toate operațiunile lichidării în ordinea datei acestora.

Lichidatorii își îndeplinesc mandatul sub controlul cenzorilor. Lichidatorii sunt obligați să continue operațiunile juridice în curs, să încaseze creanțele, să plătească creditorii și, dacă numerarul este insuficient, să transforme și restul activului în bani, procedând la vânzarea prin licitație publică a bunurilor mobile și imobile.

Lichidatorii pot realiza numai acele operațiuni noi care sunt necesare finalizării celor aflate în curs.

Suma cuvenită creditorului cunoscut care refuză să primească plata creanței sale se va consemna în contul său.

Dacă plata creanței nu se poate face imediat sau atunci când creanța este contestată, lichidarea nu se va declara terminată înainte de a se garanta creditorii.

În orice caz, lichidatorii nu pot încheia operațiunile și nu pot remite celor în drept contul gestiunii decât după expirarea unui termen de 6 luni de la publicarea dizolvării asociației sau fundației.

Lichidatorii răspund solidar pentru daunele cauzate creditorilor din culpa lor. Atât față de asociație sau fundație, cât și

față de asociați sau, după caz, fondatori, lichidatorii sunt supuși regulilor mandatului.

După terminarea lichidării, lichidatorii sunt obligați ca în termen de două luni să depună bilanțul, registrul jurnal și un memorandum, declarând operațiunile de lichidare la Registrul asociațiilor și fundațiilor al judecătoriei în a cărei circumscripție teritorială își are sediul asociația sau fundația.

Lichidatorii sunt obligați să îndeplinească toate procedurile pentru publicarea lichidării și radierea asociației sau fundației din Registrul asociațiilor și fundațiilor. Publicarea lichidării se face prin afișarea la ușa instanței în a cărei circumscripție teritorială își are sediul persoana juridică, în termen de două luni de la terminarea lichidării.

Dacă în termen de 30 de zile libere de la depunerea bilanțului nu se înregistrează nici o contestație, bilanțul se consideră definitiv aprobat și lichidatorii, cu autorizarea judecătoriei, vor remite celor în drept bunurile și sumele rămase de la lichidare, împreună cu toate registrele și actele asociației sau fundației și ale lichidării. Numai după aceasta lichidatorii vor fi considerați descărcați și li se va elibera, în acest scop, un act constatator.

Contestațiile la bilanțul lichidatorilor se pot formula de orice persoană interesată la judecătoria în a cărei circumscripție teritorială se află sediul persoanei juridice lichidate. Toate contestațiile se soluționează printr-o singură hotărâre. Sentința pronunțată de judecătoria este executorie și este supusă numai recursului.

După terminarea lichidării, lichidatorii trebuie să ceară radierea asociației sau fundației din Registrul asociațiilor și fundațiilor. Asociația sau fundația încetează a avea ființă la data radierii din Registrul asociațiilor și fundațiilor.

Cap. IV. Programe sociale și evaluarea lor

Evaluarea programelor sociale constituie un domeniu nou, care s-a bucurat însă de mare interes din partea cercetătorilor, practicienilor, finanțatorilor, factorilor de decizie. Interesul și nevoia crescândă de evaluare, fondurile alocate programelor sociale și educaționale și cercetării evaluative au stimulat dezvoltarea rapidă a domeniului.

Prima parte a acestui capitol prezintă un scurt istoric al constituirii domeniului, punctând momentele importante ale evoluției teoriilor și practicilor evaluării de programe. Luând în considerare specificul limbajului științelor sociale și noutatea domeniului, am considerat necesară definirea conceptele-cheie și descrierea procesualității evaluării.

Partea a doua prezintă o sinteză a caracteristicilor diferitelor stadii de dezvoltare a domeniului și o analiză comparativă a acestora. Pentru o analiză detaliată, este propus modelul evaluării prin împuternicire (en., *empowerment evaluation*), luând în considerare noutatea sa și elementele de originalitate pe care le aduce, dar și limitele teoretice și practice. Opțiunea pentru această abordare este justificată de concepția evaluării drept proces de învățare, care dezvoltă competențele tuturor celor implicați în program de a se autoevalua, de a evalua activitatea și rezultatele echipei de proiect, de a participa la procesul de evaluare. Evaluarea nu este gândită ca mecanism de control și sancțiune, ci ca activitate firească, utilă, ca element intrinsec al programului. Evaluarea prin împuternicire ajută participanții “să se ajute ei înșiși”, să își îmbunătățească activitatea și rezultatele prin autoevaluare și reflecție. Caracteristica sa principală este aceea că promovează o cultură a învățării și a evaluării.

1. Ce este un program social?

Un program social este definit ca set de activități sau de proiecte orientate spre un obiectiv/grup de obiective, în care resursele umane, materiale și financiare sunt coerent organizate pentru a produce bunuri/servicii sau schimbări ale mediului, ca răspuns la anumite nevoi. Ciclul de viață al unui program cuprinde mai multe etape: inițierea, dezvoltarea și consolidarea sau proiectarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea. Elementele structurale ale unui program sunt: scopuri și obiective, activități, resurse umane, materiale și procedurale și de timp, beneficiari/populație-țintă, sistem managerial, componentă de evaluare/autoevaluare. În Statele Unite, programele sunt principalul mijloc de implementare a unei politici și de structurare a bugetului la nivel federal. În Uniunea Europeană, politicile sunt implementate prin fonduri structurale care încearcă să creeze un echilibru de dezvoltare socio-economică în interiorul Uniunii (Fondul de dezvoltare regională, Fondul agricol, Fondul pentru pescuit, Fondul social). Programele europene au o magnitudine mai mică decât în Statele Unite.

Ce este un proiect?

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

Programele și proiectele au structuri asemănătoare: obiective, populație-țintă, resurse, plan de activități, durată de desfășurare, echipă de lucru. Există însă și diferențe: bugetul proiectului este de regulă, fix, iar cel al programului este flexibil, global; durata proiectelor este mai mică decât a programelor. Programele sunt un mijloc de implementare a unei politici, iar

proiectele sunt componente ale programului. Rolul echipei programului este de coordonare și supervizare, în timp ce echipa de proiect are rol de implementare.

2. Evaluarea programelor/ proiectelor sociale și educaționale. Scurt istoric

Cu toate că, în opinia unor autori (Shadish, Cook, Leviton, 1999), “evaluarea modernă de programe sociale a apărut în anii ‘60”, încercări aparținând acestui domeniu au fost inițiate încă din secolul al XIX-lea. C. Weiss identifica un studiu evaluativ datând din 1833, în Europa, care a încercat să demonstreze măsura în care programele educaționale au determinat scăderea ratei delicvenței juvenile. Concluzia studiului a fost că nu există nici o corelație între program și rata delicvenței. În America de Nord, în 1845 a fost efectuat un studiu evaluativ prin care au fost administrate teste scrise pentru toate disciplinele de bază din școală (“Boston Survey”). Rezultatele acestor studii nu au fost însă valorificate. La începutul secolului al XX-lea s-a dezvoltat o mișcare favorabilă testelor psihologice și educaționale, impunându-se ideea ca testele au o legitimitate și că oferă informații relevante.

Un moment important în dezvoltarea evaluării programelor sociale și educaționale, în ordine cronologică, este localizat temporal în anii ‘30 - ‘50 și este caracterizat prin dezvoltarea modelului evaluării centrate pe obiective (R. Tyler) și prin mișcarea în favoarea acreditării unităților de învățământ.

În deceniile 6, 7, 8, se înregistrează o schimbare de optică la nivelul evaluării: scade interesul pentru obiective și pentru instrumentele de testare, pentru măsurare și crește interesul pentru conceptualizarea evaluării. Trebuie menționat că dezvoltarea domeniului evaluării programelor sociale și educaționale a avut loc mai mult în Statele Unite ale Americii, prin influența contextului politic și economic. În această perioadă s-au inițiat diverse programe sociale în învățământ, sănătate, programe de combatere a sărăciei, de asistență pentru bătrâni. “Majoritatea programelor au fost lansate cu

speranțe mari și investiții enorme” (Shadish, Cook, Leviton, pag.4). S-au dezvoltat sistemele de protecție socială, iar politicile sociale au devenit o preocupare majoră a statului. Au fost alocate mari fonduri bugetare pentru inițierea și dezvoltarea de programe sociale. Bell (1983) estima că fondurile cheltuite în toate programele sociale au crescut de 600 de ori până în 1979, față de 1950.

Anii ‘80 - ‘90 se caracterizează prin consolidarea bazelor teoretice ale evaluării programelor sociale și educaționale, prin dezvoltarea unor programe de pregătire a evaluatorilor - “profesionalizarea evaluării” - și preocupări pentru metaevaluare, pentru definirea unor standarde de apreciere a evaluării programelor sociale și educaționale.

Dezvoltarea programelor sociale, investițiile financiare și umane pe care le-au implicat au dus la creșterea nevoii de evaluare, cu scopul controlului calității serviciilor/produselor, justificării investițiilor, analizei efectelor și impactului programelor sau aprecierea măsurii în care acestea au servit la ameliorarea sau rezolvarea unei probleme. Din perspectiva economică, a crescut interesul pentru modul în care au fost cheltuite fondurile și pentru eficiență (analiza cost-beneficiu). Din perspectivă managerială a apărut interesul pentru coordonarea eficientă a programelor, însă puțini manageri aveau experiența în acest domeniu. Din perspectivă politică, în Statele Unite, evaluarea a apărut ca soluție pentru conflictul de interese între autoritățile locale și cele federale, acestea din urmă dorind o mai mare putere asupra programelor sociale.

La aceste aspecte se adaugă unele preocupări de natură intelectuală. Criticii sociali au observat destul de repede punctele slabe ale unor programe, căutând apoi soluții pentru ameliorare. În acest sens, ei aveau nevoie de date evaluative privind organizarea și implementarea programului, eficiența, eficacitatea, punctele sale slabe sau punctele forte. Toate aceste aspecte au făcut necesară apariția unei noi categorii profesionale. La sfârșitul anilor ‘60, cererile de feedback asupra programelor sociale au depășit oferta de personal existentă, determinându-i pe mulți dintre absolvenții de științe sociale să se orienteze spre evaluare. Numărul persoanelor

specializate în științele sociale a crescut. Evaluarea de programe sociale și educaționale “a răspuns unei necesități a momentului”, iar “evaluarea profesionistă a devenit o alternativă viabilă de carieră, față de cariera academică” (Shadish, Cook, Leviton, 1999, pag.8). Evaluarea este o profesie, cu toate că evaluarea de programe nu reprezintă un domeniu de activitate complet profesionalizat. Un indicator al profesionalizării este și apariția unor reviste de specialitate, a unor asociații profesionale și a standardelor profesionale.

În Europa, evaluarea programelor sociale și educaționale s-a dezvoltat la începutul anilor ‘80, în contextul integrării europene. În România, domeniul evaluării programelor sociale și educaționale se află la început, deoarece obiectul său – programele sociale și educaționale – au apărut în urmă cu aproximativ un deceniu. Primele evaluări de programe au fost cele realizate cu asistență internațională (de ex., programul Phare). Primul program care a cuprins și o componentă de monitorizare și evaluare a fost PAEM – Programul de Măsuri Active pentru Combaterea Șomajului, administrat de Fundația Internațională pentru Management, în perioada 1994-1997.

3. Delimitări conceptuale și metodologice

Evaluatorii definesc diferit unii termeni sau interpretează diferit anumite abordări. Evaluarea este, în general, o activitate de echipă, de aceea o armonizare a accepțiunilor termenilor, strategiilor și modelelor teoretice este necesară, în vederea ameliorării comunicării și colaborării. Este important ca membrii echipei să împărtășească o viziune comună asupra procesului de evaluare, astfel încât activitățile lor să fie complementare în atingerea acelorași scopuri.

Întrebările generale recomandate echipei de evaluatori pentru a preveni și diminua diferențele de abordări teoretice și metodologice sunt descrise în continuare.

Ce este evaluarea?

Există moduri diferite de a defini evaluarea:

- determinare a gradului de realizare a obiectivelor;
- culegere de informații pentru adoptarea unor decizii;
- apreciere a meritului, valorii unui proiect sau program;

Evaluarea înseamnă “aprecierea sistematică a operațiilor și/sau a rezultatelor unui program sau unei politici, raportate la un set de standarde explicite sau implicite, un mijloc care contribuie la îmbunătățirea programului sau politiciii” (Carol Weiss, 1998). Din perspectiva altor autori, evaluarea înseamnă, acumularea sistematică de fapte, pentru a oferi informații despre realizările unui program în raport de efort, eficacitate și eficiență, în fiecare stadiu al dezvoltării lui” (Trippodi, Fellin, Epstein, pag.12). Aceiași autori consideră evaluarea ca fiind o “tehnică managerială care furnizează feedback informativ administratorilor programelor” (idem, pag.7). Prin urmare, evaluarea reprezintă un proces de apreciere a valorii, meritului și calității unui proces, produs sau rezultat.

Ce evaluăm (care este obiectul evaluării)?

Obiectul evaluării îl constituie:

- componentele programului (obiective, resurse umane, materiale, procedurale (strategii de acțiune) și de conținut, populația-țintă, timpul, sistemul managerial și propriul sistem de evaluare);
- proiectul programului;
- implementarea programului;
- rezultatele, efectele (impactul programului).

Care sunt funcțiile și scopurile evaluării?

- oferă informații pentru adoptarea de decizii: utilitatea – evaluare formativă
- controlul calității – evaluare sumativă

- dezvoltă cunoștințe noi (apropiere de cercetare). Daniel Stufflebeam nu este de acord cu apropierea dintre cele două concepte, fiind de părere că dezvoltarea de cunoștințe noi este apanajul cercetării și că asemănarea celor două activități creează dificultăți.

Evaluarea servește unor scopuri diferite, care presupun criterii de evaluare diferite sau cel puțin ierarhizări diferite ale criteriilor. Evaluatorii ar trebui să menționeze și să explice clar scopurile evaluării, iar metaevaluarea să analizeze consensul, claritatea și implicațiile acestora. Rolul evaluării se manifesta în trei direcții, după cum susține Chelimsky: controlul calității programului, ameliorarea sa și, din punct de vedere epistemic, acumularea de noi cunoștințe teoretice în acest domeniu.

Ce întrebări va adresa evaluarea?

În mod tradițional, evaluarea va adresa întrebări privind rezultatele unui program sau proiect educațional, dar nu trebuie să se rezume la acestea, ci să se intereseze și de scopurile programului, de proiectul/ strategia de implementare, de activitățile propriu-zise. Metaevaluarea poate analiza întrebările care au fost adresate, dacă sunt cele adecvate, dacă sunt complete etc.

Ce informații sunt necesare?

Este important să culegem date cantitative și calitative, de la diferite categorii de beneficiari. Este, de asemenea, foarte important echilibrul dintre descrieri, observații, judecăți și recomandări.

Cui servește evaluarea?

- Care este audiența, care sunt categoriile de beneficiari ai rezultatelor evaluative?
- Care sunt așteptările și nevoile de informare ale publicului?

De regulă, există mai multe categorii de beneficiari ai evaluării, iar nevoile lor de informare sunt diferite. De exemplu,

evaluarea unei inovații educaționale sau evaluarea unor programe școlare interesează profesorii, elevii, părinții, factorii de decizie, politicienii, managerii școlari, editorii, sponsorii, cercetătorii și nu în ultimul rând, cetățenii – plătitori de taxe și impozite.

Prin urmare, proiectul unei evaluări trebuie să reflecte diferitele categorii de public, nevoile, interesele și așteptările lor și modalitățile prin care se încearcă răspunsul la aceste nevoi. Dacă aceste aspecte sunt lăsate la voia întâmplării, este foarte probabil ca evaluarea să eșueze în a răspunde nevoilor diferitelor categorii de beneficiari. Un raport de evaluare proiectat să răspundă nevoilor unor beneficiari nu va fi la fel de util și altei categorii de public țintă.

Un exemplu în acest sens îl constituie evaluarea unui program de ameliorare a accesului la educație al copiilor defavorizați, inițiat în Statele Unite în 1967. Două categorii de persoane interesate de evaluarea acestui proiect – educatorii și politicienii, aveau așteptări foarte diferite: educatorii erau interesați de “cum” pot reuși proiectele individuale de acest tip, iar politicienii de “ce” s-a realizat în ansamblu, “cât” s-a realizat din ceea ce s-a propus.

Comisia de evaluare a decis asupra tipurilor de așteptări și a întrebărilor evaluative, fără a acorda atenție nevoilor de informare diferite. Pe baza rapoartelor de evaluare realizate de fiecare școală în parte, comisia de evaluare a încercat elaborarea unui raport integrator, fără a ține seama de faptul că un singur raport de evaluare nu ar fi fost suficient de comprehensiv sau de adecvat fiecărei categorii de beneficiari. Rezultatul a fost dezastruos, însă a demonstrat importanța identificării și analizei nevoilor de informare. Culegerea datelor și elaborarea raportului sunt direct influențate de nevoile de informare, interesele și așteptările beneficiarilor. Dacă evaluatorii acordă atenție acestor aspecte, există premise pentru a satisface criteriile de relevanță, importanță, scop și timp. Metaevaluatorul va avea în vedere atenția acordată de evaluatorii acestui aspect.

Cine și cum va realiza evaluarea?

Care este cea mai bună opțiune pentru agentul de evaluare: echipa de program/educatorii să realizeze propria evaluare sau să solicite serviciile unor specialiști? Să fie angajată o companie/firmă externă, independentă sau echipa de program/educatorii realizează propria evaluare și solicită apoi unei echipe de specialiști să o verifice?

Dilema teoretică se accentuează dacă luăm în calcul și scopul evaluării: cine va realiza evaluarea care urmărește întemeierea unor decizii sau cine va realiza evaluarea care urmărește controlul calității etc. Clarificarea acestor aspecte este importantă, deoarece implică costuri, beneficii și probleme diferite pentru fiecare categorie de evaluatori. Autoevaluarea sau evaluarea internă necesită costuri mai scăzute, dar adesea afectează obiectivitatea și credibilitatea evaluării. Situația inversă – angajarea unui evaluator extern sau a unei echipe de evaluatori externi – este o premisă pentru obiectivitatea și credibilitatea evaluării, însă presupune costuri mai mari și alți factori de risc, precum necunoașterea suficientă a programului, a aspectelor de detaliu. Metaevaluarea este interesată de analiza acestor alternative și de consecințele fiecărei poțiuni în parte.

Metodologia evaluării

Care este procesul, pașii pe care îi parcurge evaluarea? Există diferite modele de evaluare, care propun etape diferite. După Robert Stake, procesul de evaluare presupune: descrierea programului; raportarea descrierii la diferite categorii de public-țintă; culegerea și analiza opiniilor acestora; raportarea aprecierilor din nou către publicul-țintă.

Michael Scriven a sugerat nouă pași (1972, Pathway Comparison Model):

1. caracterizarea programului care urmează a fi evaluat
2. clarificarea concluziilor care se așteaptă a fi formulate
3. cercetarea și identificarea relațiilor cauzale: acțiuni-efecte
4. identificarea și analiza consecințelor în ansamblu;

5. evaluarea costurilor
6. identificarea și analiza obiectivelor programului
7. compararea programului cu alți competitori
8. analiza de nevoi ca fundament pentru aprecierea importanței programului
9. formularea unor judecăți de ansamblu privind programul.

Observăm că Scriven acordă mare atenție formulării prudente de judecăți de valoare și mai puțină importanță interacțiunilor cu publicul-țintă, fapt care ar crește utilitatea evaluării. Stake consideră prioritare interacțiunile cu beneficiarii evaluării și adaptarea evaluării la interesele și așteptările acestora.

A. Evaluarea internă

Realizarea unui plan de evaluare a unui proiect. Repere

1. Descrieți cadrul general al evaluării: (evaluare internă, externă, mixtă, participativă etc).
2. Indicați obiectul evaluării și funcțiile acesteia.
3. Indicați tipurile de evaluare utilizate pentru fiecare stadiu al proiectului.
4. Descrieți metodele și sursele de la care veți culege datele necesare evaluării (obținerea informațiilor evaluative de la diferite categorii de public și metodele utilizate – interviu, chestionar etc.).
5. Elaborați întrebările evaluative: grila de interviu, întrebările pentru chestionar etc.
6. Stabiliți termene ale etapelor evaluării (ex., termen pentru elaborarea întrebărilor evaluative, termen pentru aplicarea instrumentelor și a tehnicilor de culegere a datelor, termenele pentru prelucrarea informațiilor etc.).
7. Stabiliți termenii contractuali ai evaluării: drepturile subiecților investigați, aspecte deontologice, politica privind diseminarea rezultatelor etc.).

B. Evaluarea externă

UNESCO a propus pentru evaluarea programelor de mare anvergură parcurgerea următoarelor etape:

1. **elaborarea mandatului și a termenilor de referință** (problematica, scopul evaluării, condiții de implementare, metodologia colectării datelor).
2. **elaborarea proiectului** (analiza programului existent și a evaluărilor preliminare, formularea ipotezelor, scopurile și întrebările evaluative, strategia de colectare și analiza a datelor, valorificarea rezultatelor).
3. **implementarea proiectului** (colectarea și analiza datelor, elaborarea proiectului).
4. **utilizarea rezultatelor.**
5. **evaluarea evaluării.**

O alta schema metodologică, adaptată evaluării programelor de magnitudine diferite și specializării și experienței diferite a evaluatorilor, propune următorii pași:

1. Planificarea evaluării:

- a) clarificarea cererii de a se efectua o evaluare (legitimitate, oportunitate, tip de evaluare);
- b) stabilirea granițelor și analiza contextului evaluării (identificarea audienței, descrierea obiectului evaluării, analiza resurselor);
- c) formularea obiectivelor și selecția întrebărilor evaluative;
- d) proiectarea strategiilor de colectare, analiza și interpretare a datelor (identificarea informațiilor necesare și a surselor relevante; metode și instrumente de colectare a datelor; metode de analiza și interpretare a datelor; timp necesar; procedura de prezentare a raportului);
- e) structura proiectului de evaluare.

2. **Conducerea evaluării** (colectarea informațiilor, analiza și interpretarea lor);

3. **Elaborarea raportului de evaluare:**

- a. sinteza (rezumat al raportului);
- b. raportul propriu-zis;
- c. anexe.

Evaluarea se încheie, deci, printr-un raport care descrie întregul proces evaluativ, de la etapa inițială a planificării până la etapa finală a obținerii rezultatelor și a utilizării acestora. Structura raportului de evaluare este una flexibilă. După Worthen și Sanders, “fiecare raport reflectă unicitatea unei evaluări”. Nu există componente general valabile. Totuși, există câțiva itemi ce trebuie incluși în aproape orice raport de evaluare. Un raport evaluativ conține următoarele secțiuni:

- I. Sumar
- II. Introducere:
 - a. scopul evaluării;
 - b. audiența raportului de evaluare;
 - c. limitele evaluării;
 - d. prezentare generală a conținutului raportului;
- III. Focalizarea evaluării:
 - a. descrierea obiectului evaluării;
 - b. întrebări și obiective evaluative;
 - c. informații necesare pentru a realiza evaluarea;
- IV. Planul evaluării:
 - a. planul de colectare a informației;
 - b. instrumente de colectare a informației;
 - c. analiza și interpretarea datelor;
- V. Prezentarea rezultatelor evaluării:
 - a. sinteza rezultatelor;
 - b. interpretarea rezultatelor;
- VI. Concluzii și recomandări:
 - a. criteriile folosite pentru a aprecia obiectul evaluării;
 - b. judecăți despre obiectul evaluat (puncte forte/puncte slabe);
 - c. recomandări;
- VII. Anexe:
 - a. tabele de analiză a datelor;
 - b. instrumente și proceduri folosite;

- c. alte informații.

Din cele două variante prezentate se observă că, de regulă, raportul începe cu un rezumat care prezintă informațiile esențiale. Persoanele interesate de modul în care s-a desfășurat evaluarea și de rezultatele acesteia, care nu au nici timpul, nici interesul de a citi întregul raport, pot avea astfel acces direct și ușor la rezultatele evaluării.

Pe baza căror standarde va fi apreciată activitatea de evaluare?

Evaluarea trebuie să răspundă unor standarde de utilitate, eficiență, validitate, obiectivitate, credibilitate etc. Evaluatorii și beneficiarii evaluării ar trebui să definească împreună care sunt criteriile de evaluare, care sunt scopurile evaluării. O înțelegere comună a procesului de evaluare ar fi benefică pentru eficiența și eficacitatea procesului.

4. Factori de risc și constrângeri

Evaluarea evaluării - metaevaluarea - reprezintă o “provocare” pentru specialiștii din domeniul evaluării programelor sociale. Unii autori au considerat că interesul pentru metaevaluare ar putea fi prematur, atâta timp cât evaluarea însăși are încă multe aspecte de clarificat și de fundamentat. Ar putea apărea, așadar, întrebarea: de ce să ne preocupe metaevaluarea, atâta timp cât evaluarea însăși necesită un plus de claritate și un cadru teoretic și metodologic mai vast și mai bine delimitat? Răspunsul este unul simplu, întrucât, așa cum evaluarea urmărește ameliorarea proceselor/ produselor examinate, la fel și metaevaluarea urmărește ameliorarea procesului evaluativ, a metodologiei evaluării. Mergând mai departe, putem spune că metaevaluarea nu doar urmărește, ci și facilitează optimizarea evaluării, oferă modalități pentru aprecierea procesului evaluativ, pentru evidențierea punctelor forte și a punctelor slabe și pentru găsirea unor soluții ameliorative.

Daniel Stufflebeam aprecia, în 1974, că metaevaluarea se află într-un stadiu primitiv de evoluție. Preocupările pentru acest domeniu au determinat un oarecare progres, fiind însă departe de stadiul de maturitate al disciplinei. De multe ori, procesul de evaluare este dificil sau incorect, existând îndoieli cu privire la metodologie, la sursele de culegere a datelor, la scopurile sau modalitățile de utilizare a rezultatelor evaluative. În consecință, evaluarea evaluării este necesară, pentru a depista eventualele “erori tehnice”, dificultățile administrative, utilizările greșite/ incorecte/ neetice ale rezultatelor evaluării, eventualele prejudecăți sau “atitudini părtinitoare”. Astfel de “verificări”/ control sunt necesare pentru a ameliora evaluarea continuă și pentru a aprecia calitatea/ valoarea evaluării efectuate. Profesionalizarea evaluării a fost un alt factor care a influențat evoluția preocupărilor pentru metaevaluare. Evoluția evaluării programelor sociale și educaționale, eșecurile unor evaluări sau inutilitatea altora au demonstrat necesitatea unei analize profunde a evaluării și a cunoașterii mai bune a acestui proces. S-au intensificat presiunile pentru a demonstra că evaluarea este corectă și de calitate.

Primul teoretician care a utilizat termenul „metaevaluare” și a formulat unele considerații în acest sens a fost Michael Scriven (1969, „Educational Products Report”). Leon Lessinger (1970), Malcolm Provus (1973), Richard Seligman (1973) au pus în discuție conceptul de metaevaluare sub forma auditului educațional.

Pentru a ameliora evaluarea, nu este suficientă estimarea ulterioară a măsurii în care aceasta îndeplinește standardele, ci ar trebui analizate condițiile generale care pot asigura sau împiedica atingerea standardelor. O listă a posibililor factori care pot distorsiona/influența rezultatele evaluării poate fi utilă evaluatorilor pentru a contracara sau preveni unele situații problematice. Daniel Stufflebeam identifică șase categorii de probleme generale care pot distorsiona evaluarea de programe sociale și educaționale:

- probleme de conceptualizare a evaluării (deja analizate în prima parte);
- influențe ale contextului sociopolitic;

- probleme contractuale, legale;
- aspecte tehnice;
- probleme manageriale, administrative;
- aspecte morale, etice.

Aspectele sociopolitice atrag atenția asupra faptului că evaluarea se desfășoară în diferite contexte sociale și politice și nu poate fi complet separată de aceste influențe. Persoanele implicate în program/proiect, persoanele interesate de rezultatele evaluării pot încerca, în mod conștient sau nu, explicit sau nu, influențarea rezultatelor evaluării. Este de dorit ca evaluatorul să identifice astfel de probleme și să caute soluții sau modalități de a le preveni/minimaliza. Daniel Stufflebeam identifică o serie de astfel de probleme și posibile soluții.

Riscuri	Soluții
<ul style="list-style-type: none"> • interacțiunea evaluatorului cu persoane de care depinde succesul evaluării trebuie să preîntâmpine sau să facă față anumitor prejudecăți privind evaluarea: evaluarea înseamnă control, evaluarea întotdeauna scoate la iveală ceva rău, incorect etc.; 	<ul style="list-style-type: none"> • discutarea criteriilor de evaluare cu persoanele implicate în program (de altfel, acestea ar fi trebuit să cunoască în linii mari criteriile de evaluare, de la începutul programului); • informarea acestora cu privire la scopurile evaluării și implicarea lor în elaborarea proiectului evaluării (fără a le da senzația că sunt puși în fața unui fapt împlinit”, în cazul în care li se comunică pur și simplu proiectul de evaluare; ei trebuie să se considere participanți direcți); • implicarea cât mai multor persoane interesate în elaborarea proiectului și în desfășurarea evaluării, cooperarea;
<ul style="list-style-type: none"> • comunicarea internă: fiecare participant trebuie să își cunoască rolul, să nu fie surprins de evaluare (acest aspect este mai important pentru 	<ul style="list-style-type: none"> • informarea participanților asupra rolului lor în evaluare; • întâlniri cu personalul programului pentru a raporta stadiul evaluării;

culegerea datelor);	
<ul style="list-style-type: none"> credibilitatea internă (măsura în care personalul proiectului consideră evaluatorul ca fiind obiectiv și imparțial, și nu un “agent de control” al managementului superior); 	<ul style="list-style-type: none"> clarificarea modului în care datele culese vor fi prelucrate și raportate, pentru a determina cooperarea participanților la proiect; clarificarea anonimatului și a confidențialității datelor sau dimpotrivă; crearea unui climat de încredere reciprocă și de cooperare; clarificarea scopurilor evaluării: evaluarea de proiect și nu evaluarea personalului sau ambele variante;
<ul style="list-style-type: none"> credibilitatea externă (măsura în care persoanele neimplicate în program sau în proiect consideră evaluatorul ca fiind obiectiv și imparțial); 	<ul style="list-style-type: none"> transparența procesului de evaluare (comunicarea scopurilor, a stadiului de desfășurare, a metodologiei etc.);
<ul style="list-style-type: none"> securitatea datelor (garantarea anonimatului și/sau a confidențialității, limitarea accesului la informații) 	<ul style="list-style-type: none"> depozitarea datelor în locuri sigure; asigurarea anonimatului și/sau a confidențialității, altfel este posibil să nu se obțină datele dorite;
<ul style="list-style-type: none"> proceduri / protocol (proceduri standardizate de lucru, de interacțiune) 	<ul style="list-style-type: none"> este necesar ca aceste proceduri să fie discutate cu cei care au solicitat evaluarea și să se identifice procedurile agreeate de ambele părți;
<ul style="list-style-type: none"> relațiile publice, accesul publicului și al media la informații; 	<ul style="list-style-type: none"> cooperarea cu media, cu presa, însă cu precauții privind datele confidențiale sau care nu sunt încă publice.

Aspectele contractuale/legale aduc în prim-plan necesitatea ca activitățile de evaluare să fie reglementate legal, contractual, pentru a se asigura eficiența colaborării și respectarea intereselor fiecărei părți. Colaborarea dintre evaluatori, sponsori, personalul programului este reglementată de contractul de muncă/ de servicii.

Pentru a evita problemele contractuale/legale, este bine să:

- utilizați niște instrumente legale: contract, scrisori de parteneriat etc.;
- definiți clar rolurile evaluatorului și produsele evaluării;
- stabiliți orarul și termenele activităților/ produselor
- clarificați responsabilitățile fiecărei categorii de persoane/instituții (evaluatorul, persoanele evaluate, autoritatea contractantă etc.);
- stabiliți limitele accesului la informații, termenii publicării raportului de evaluare, sursele de finanțare a evaluării.

Exemple...

- O problemă des întâlnită este aceea a responsabilității sau a dreptului de a face publice rezultatele evaluării. Dacă acest drept îl are cel care a solicitat evaluarea și a furnizat resursele financiare, este posibil să facă raportul de evaluare public numai în măsura în care aceste îi este favorabil sau servește unor scopuri proprii.*
- O altă posibilă problemă o reprezintă cooperarea celor evaluați. Evaluatorul nu este în măsură să “traseze sarcini” personalului din program. Este necesară stabilirea clară a rolurilor și responsabilităților, a obligațiilor fiecărei părți.*

În desfășurarea evaluării, pot interveni o serie de probleme neanticipate, pe care evaluatorii trebuie să fie capabili să le soluționeze. Acestea sunt adesea grupate în categoria aspectelor tehnice.

Exemple...

- Stabilirea variabilelor de investigat este adesea o sarcină dificilă deoarece nu pot fi cuprinse toate variabilele și uneori este necesară opțiunea pentru unele dintre ele, altele este dificilă operaționalizarea acestora. Metaevaluarea este în acest context interesată de justificarea opțiunii pentru anumite variabile prin raportare la relevanța și importanța lor, flexibilitatea design-ului evaluării astfel încât să permită adaptarea pe parcurs și includerea în studiu a unor noi variabile.
- Planul investigației definește condițiile, momentele și metodele de evaluare, în funcție de scopuri și de opțiunile teoretice ale evaluatorului. Adecvarea instrumentelor de evaluare, eșantionarea, culegerea, stocarea și analiza datelor, raportarea sunt câteva dintre elementele care sunt susceptibile de a influența calitatea evaluării. Metaevaluarea va formula întrebări referitoare la: cine a aplicat instrumentele de evaluare (evaluatorul, operatorii, personalul proiectului etc.), acuratețea informațiilor, diversitatea surselor de informare, metodele de prelucrare a datelor (statistice, calitative).
- O problemă aparte o constituie raportarea rezultatelor evaluării. De cele mai multe ori, evaluatorii au cules și ar dori să prezinte un volum mai mare de informații decât este publicul interesat să afle/asculte. Dacă raportul nu este destul de consistent, beneficiarii evaluării ar putea fi nemulțumiți, iar dacă raportul este prea cuprinzător, aceștia nu vor acorda atenție tuturor datelor și concluziilor. Soluția o reprezintă elaborarea unor rapoarte separate pentru fiecare categorie de public-țintă, selectând informația de interes. O altă soluție o reprezintă redactarea unui rezumat al raportului, care va conține sinteza rezultatelor evaluării. Stilul de redactare, limbajul prea academic sunt și ele posibile riscuri pe care evaluatorii trebuie să le aibă în vedere.

În corelație cu problemele contractuale, legale, apar și aspectele manageriale. Evaluarea este un proces care necesită un mecanism organizatoric, stabilirea clară a responsabilităților și a

limitelor de acțiune ale fiecărei părți, stabilirea resurselor fiecărei etape de evaluare (resurse materiale, umane, financiare, procedurale), managementul personalului participant la proiect, termenele diferitelor activități etc. Evaluarea este un proces de echipă și mai ales un proces de învățare prin cooperare. Pentru a realiza sarcinile de evaluare, personalul proiectului și participanții în procesul de evaluare au adesea nevoie de activități de formare.

Aspecte etice, deontologice

Evaluarea nu este doar un ansamblu de tehnici. Este un proces de formulare a unor judecăți de valoare, fapt care aduce în discuție criteriile de valorizare și inevitabil posibilele conflicte de valori.

Exemple...

- Există mai multe puncte de vedere: unii consideră că evaluarea trebuie doar să ofere informații despre proiect fără legătură cu valorile grupului-țintă sau ale beneficiarilor, alții consideră că evaluatorul proiectează, conduce evaluarea prin prisma valorilor sale, iar a treia poziție oficială este cea a teoreticienilor care propun neutralitatea valorică a evaluatorului. În primul caz, evaluarea doar va face constatări, nu și recomandări. În a doua situație, riscul este ca evaluarea să nu fie obiectivă, având mai mult valoarea unei "misiuni sociale". Ultima opțiune este ca evaluatorul să rămână neutru, dar să încerce să identifice potențialele conflicte de valori în culegerea și interpretarea datelor. De exemplu, evaluarea unui program educațional pentru copiii proveniți din grupuri migratoare va identifica și va explica punctele de vedere ale specialiștilor în educație și pe cele ale populației migratoare. Experții în educație erau interesați de formarea capacităților de citit-scris și de calcul matematic, pe când părinții erau interesați de socializarea copiilor, în primul rând.

- Premisele filosofice de la care pornește evaluatorul pot influența foarte mult rezultatele evaluării. Valorile evaluatorului și modul în care acesta tratează posibilele conflicte valorice sunt foarte importante. Evaluatorul poate lăsa conflictele să treacă neobservate sau le poate menționa, explica și reliefa influența lor asupra programului.

O altă categorie de conflicte etice apare atunci când finanțatorul evaluării încearcă să impună evaluatorului propriul sistem valoric.

Întrebări...

- Trebuie evaluarea să formuleze recomandări sau ar trebui să se rezume la a prezenta constatările sau datele culese?
- Va cuprinde raportul de evaluare recomandările și aprecierile diferitelor grupuri de beneficiari sau numai pe cele ale evaluatorului?
- Este evaluarea un exercițiu academic sau este o activitate practică, orientată spre utilitatea sa?

Răspunsurile la aceste întrebări definesc rolul evaluatorului în procesul de decizie. Dacă evaluatorul alege să nu formuleze judecăți de valoare, înseamnă că decizia aparține în totalitate organizației contractante, iar dacă va alege să își prezinte propriile aprecieri și recomandări, acestea vor influența considerabil procesul de decizie. Dacă prezintă opiniile mai multor grupuri, atunci decizia este împărțită. Aspectul central aici este că evaluatorul are posibilitatea de opțiune.

Obiectivitatea evaluatorului pe parcursul întregului proces este un element important. Cum poate evaluatorul să rămână neutru, independent? Dacă recomandările sale sunt implementate, evaluatorul nu mai poate fi complet neutru de acțiunile programului. Cum poate evaluatorul să rămână neutru dacă personalul proiectului îi câștigă pe parcurs încrederea și sprijinul? Tom Hastings spunea că

“obiectivitatea este o problemă de integritate și de inteligență”, iar Stufflebeam interpretează această afirmație în sensul că evaluatorul trebuie să conștientizeze dacă a devenit prea implicat în programul evaluat și dacă nu mai poate fi neutru, urmând a cere înlocuirea sa cu un alt expert.

Raportul cost-beneficiu este un alt risc pe care îl implică evaluarea, iar deontologia profesională impune evaluatorului să analizeze acest factor. Dacă evaluarea costă mai mult decât valorează rezultatele sale, atunci evaluatorul trebuie să comunice acest lucru autorității contractante și să revizuiască proiectul de evaluare.

5. Evoluția teoriilor evaluării programelor sociale și educaționale. Analiză comparativă

Teoriile evaluării au evoluat ca răspuns la experiența acumulată în procesele de evaluare, construindu-se, de regulă, în jurul unei specialități. În perioada de conturare a domeniului, teoreticienii aveau mai puține experiențe practice pe care să-și întemeieze concepțiile. Ca domeniu de cunoaștere, EPSE se aseamănă cu specialitățile metodologice – etnografia, cercetarea, care valorifică mai multe teorii (teorii statistice, teorii privind rolul măsurătorilor în deciziile aplicate etc.). Shadish, Cook și Leviton, discutând apropierea dintre evaluarea de programe și alte specialități metodologice, afirmă “probabil că evaluarea este cea mai largă specialitate metodologică”.

Există o mare diversitate a teoriilor și modelelor de evaluare, însă, odată cu maturizarea domeniului, s-a conturat tot mai mult tendința de integrare, de sintetizare și valorificare a experienței acumulate. Prima încercare de integrare teoretică în acest domeniu a aparținut lui Suchman și lui Campbell, interesați să sintetizeze experiența acumulată în programele din sectorul public într-un mod util pentru practicieni.

Ulterior, evoluția teoriilor evaluării a fost impulsionată de mutarea accentului de pe metodele cantitative pe cele calitative, de pe evaluarea rezultatelor unui program pe evaluarea modului de proiectare și implementare a acestuia, pe evaluarea impactului său. Preocuparea dominantă pentru metodologia evaluării a fost surclasată de interesul pentru contextul practicii evaluării, pentru valorificarea rezultatelor evaluării etc. W. Shadish, Th. Cook și L. Leviton remarcau că “există un dezechilibru în domeniul evaluării între atenția mare acordată metodelor și atenția mică acordată aspectelor teoretice care îndrumă selectarea de metode” (Shadish, Cook, Leviton, 1995). Începând cu anii '50, teoria a redevenit punctul nodal al reflecției epistemologice, fiind considerată un criteriu de demarcare a științei de non-știință. Unii autori disting între teorii științifice “pure” și teorii practice, normative, al căror scop este să orienteze acțiunea, practicile.

O teorie este, după Kaplan (1964), o construcție simbolică care generalizează o serie de date particulare printr-un sistem de aserțiuni științifice. Teoria cuprinde definirea unui set de termeni, descrierea relațiilor dintre termeni, aplicații ale enunțurilor teoretice. Cezar Bîrzea (1995) identifică trei funcții ale unei teorii pedagogice: explicația (furnizarea de raționamente), critica (contestarea, negarea și propunerea de alternative) și înțelegerea.

Un concept care se cere explicat în contextul analizei teoriilor evaluării este acela de model de evaluare. Acest termen a înregistrat mai multe accepțiuni: reprezentarea grafică simplificată a unei idei; “adevăr provizoriu”, reprezentare logică sau matematică a unei teorii. Un model de evaluare este reprezentarea practică, operațională, funcțională a unei teorii.

Scopul unei teorii a evaluării este de “a specifica practicile fezabile pe care evaluatorii le pot folosi pentru a construi cunoștințe despre valoarea programului social, care pot fi utilizate pentru ameliorarea problemelor sociale pentru care sunt relevante programele” (Shadish, Cook, Leviton, 1999). O bună teorie a evaluării oferă, după Shadish, Cook și Leviton, o bază de cunoștințe privind natura programului, structura și rolul său în dezvoltarea

socială, modul de funcționare a programului în relație cu alte instituții; construirea cunoștințelor despre obiectul evaluat; premise axiologice (rolul valorizării și locul său în evaluare; care sunt sau cum se stabilesc valorile pe care se fundamentează judecățile de valoare); valorificarea rezultatelor evaluării și activitatea propriu-zisă a evaluatorului, rolul său și relațiile cu participanții la program și cu alte persoane interesate de acesta, standarde de procedură, constrângeri posibile (practica evaluării).

Teoriile evaluării au fost sintetizate și comparate de diferiți autori, pornind de la premise diferite: scopurile evaluării și criteriile de apreciere a valorii programelor (Guba și Lincoln), preferința pentru metodele cantitative sau pentru cele calitative, gradul de obiectivitate, utilitatea etc. Vom prezenta sintetic diferitele abordări, urmând a analiza modelul propus de W. Shadish, Th. Cook, L. Leviton.

Analiză comparativă a teoriilor evaluării

Tabelul următor prezintă sintetic caracteristicile celor trei generații ale teoriilor evaluării, prin raportarea la cele cinci componente ale unei teorii, conform modelului de analiză propus de William Shadish:

- **concepția despre programele și proiectele sociale și educaționale** (“programarea socială”): natura programului, structura și rolul său în dezvoltarea socială, modul de funcționare a programului în relație cu alte instituții;
- **modalitățile de cunoaștere, de elaborare a cunoștințelor**: informații despre obiectul evaluat, supoziții filozofice;
- **rolul valorizării și locul său în evaluare**, tabela de valori pe care se fundamentează judecățile de valoare (valoare);
- **valorificarea rezultatelor evaluării**: modalitățile de valorificare a informațiilor din științele sociale pentru ameliorarea programelor sociale, utilizarea rezultatelor evaluării;
- **practica evaluării**: activitatea propriu-zisă a evaluatorului, rolul său și relațiile cu participanții la program și cu alte persoane

interesate de acesta, standarde de procedură, constrângeri posibile.

Primul stadiu este marcat de preocuparea pentru rezolvarea problemelor sociale și pe rigoarea științifică a evaluării, pentru căutarea adevărului prin producerea de cunoștințe cauzale valide. S-a construit o perspectivă optimistă a dezvoltării programelor și a evaluării, dată fiind influența contextului socio-economic și politic al anilor '60 - perioadă marcată de idealism și încredere în reformă. Teoreticienii acestui timp considerau că programele vor fi implementate fără dificultăți sau nesiguranță, că evaluarea va fi obiectivă, riguroasă și va produce date care vor fi valorificate de decidenți, ducând astfel la o ameliorare consistentă a situațiilor problematice.

Criticile aduse teoriilor stadiului I, nemulțumirile față de incapacitatea programelor de a rezolva problemele sociale sau de a-și atinge scopurile, față de modul de gestionare a resurselor sau față de investițiile considerate ineficiente - costurile depășind cu mult beneficiile - au dus la căutarea unor alternative pragmatice, realiste, centrate pe utilitate și decizie. Ar fi, însă, nedrept să considerăm că numai limitele teoriilor primului stadiu ar fi generat elaborarea altor modele. O altă sursă de progres teoretic a constituit-o dezvoltarea teoriei programelor sociale, cunoașterea mai bună a modului de funcționare a programelor, a modului de lucru al agenților implicați. Se remarcă însă pesimismul teoreticienilor stadiului II în privința posibilității rezolvării problemelor sociale.

Soluțiile propuse de teoriile stadiului II au fost, la rândul lor, supuse criticilor. Experiența acumulată arăta că o soluție viabilă s-ar putea construi prin integrarea modelelor explicative anterioare, valorificând aspectele pozitive ale fiecărui stadiu, și elaborarea unei abordări coerente și comprehensive a evaluării.

Dacă teoreticienii stadiului I erau preocupați de cunoașterea cauzală, de culegerea de informații obiective, riguroase din punct de vedere științific, pe care se pot întemeia explicații și generalizări, stadiul al II-lea consideră că standardele științifice înalte îngreunează

procesul de evaluare și uneori sunt inutile din perspectiva anumitor tipuri de informații evaluative. Interesul se focalizează pe utilizarea rezultatelor evaluării, pe rolul evaluării în ameliorarea programelor și politicilor. Teoreticienii stadiului al III-lea depășesc cele două abordări și încearcă sintetizarea și valorificarea tuturor experiențelor teoretice și practice anterioare. Ei sunt interesați în egală măsură de cunoștințele descriptive, dar și de practicile evaluative.

Din perspectiva criteriilor de evaluare, stadiul I se concentrează pe capacitatea programelor de a rezolva problemele sociale, în timp ce stadiul II este interesat de ameliorarea programelor și politicilor, de identificarea utilizatorilor potențiali ai rezultatelor evaluative în scopul adaptării demersului la nevoile și interesele acestora. Teoreticienii stadiului al III-lea au în vedere atât utilizarea pe termen scurt a rezultatelor evaluării, cât și valorificarea acestora pe termen lung, pentru inițierea unor schimbări majore. Combină utilizarea imediată – instrumentalismul – cu iluminarea: schimbări ale politicilor și programelor viitoare. Ei admit însă că rezultatele evaluării sunt mai puțin utile pentru îmbunătățirea programelor existente. Sunt luate în considerare valorile stakeholderilor, la care se adaugă și alte valori independente. Cronbach subliniază necesitatea de a se ține cont de valorile “comunității care promovează politicile”. Peter Rossi reia ideea teoreticienilor stadiului I, propunând evaluarea unor proiecte-pilot, cu valoare demonstrativă și novatoare. Pe baza acestora, factorii de decizie politică vor fundamenta programe sau politici noi. O altă readucere în actualitate a teoriilor stadiului I aparține tot lui Peter Rossi care subliniază necesitatea și importanța explicațiilor teoretice și a proceselor cauzale în cazul proiectelor-pilot, pentru a întemeia cunoștințe valide și generalizabile.

Rolul evaluatorului în teoriile stadiului I este de tehnician, cercetător imparțial; în teoriile stadiului II, evaluatorul interacționează cu beneficiarii și stakeholderii și este sensibil la nevoile, problemele și interesele acestora. Mai târziu, rolurile evaluatorului se diversifică; el va educa stakeholderii, îi va sensibiliza față de nevoile și interesele altor categorii de persoane interesate sau afectate de program. Din perspectiva lui Rossi,

evaluatorul trebuie să țină seama de valorile stakeholderilor, dar și de analiza nevoilor, acesta fiind criteriile de apreciere a valorii programului.

Practicile evaluative bazate pe rezultate, specifice teoriilor primului stadiu, sunt supuse diversificării în următoarele două etape. În cazul stadiului II, se recomandă o multitudine de metode de evaluare, dar unii autori își exprimă preferința pentru anumite metode (de ex., R. Stake – studiul de caz). În etapa următoare, se recomandă adaptarea practicilor evaluative în funcție de natura programului, de faza în care se află acesta, de scopurile evaluării (teorii de contingență privind practicile evaluative, care descriu adaptarea evaluării la diferite contexte). Pentru evaluarea programelor pilot, sunt recomandate metodele care pot explica relațiile cauzale, pentru programele în curs de desfășurare, se recomandă monitorizarea, cu scopul îmbunătățirii pe parcurs a programului.

Modele tradiționale de evaluare vs. modele alternative (banking vs. dialogical evaluation, Kathy Dye)

Modelele tradiționale se caracterizează prin:

- interesul pentru obiectivitate, pentru o abordare “științifică”, prin proceduri standardizate, valorile centrale ale evaluării reflectă, în general, prioritățile evaluatorului;
- accentul pe metodele cantitative; aspectele calitative, fiind mai dificil de măsurat, erau adesea ignorate;
- gradul înalt de controlul managerial (managerii puteau influența formularea întrebărilor evaluative, în timp ce alți potențiali beneficiari ai programului sau persoane afectate de acesta aveau o contribuție minoră sau inexistentă în evaluare);
- opțiunea pentru un evaluator extern, pornind de la premisa că astfel se asigură obiectivitatea evaluării; această opțiune poate genera însă reticența celor evaluați, în interacțiunea cu evaluatorul.

Caracteristicile principale ale **modelelor alternative** sunt date de:

- conceperea evaluării drept componentă a unui proces de dezvoltare, care implică acțiune reflexivă;
- accentul pe comunicare, pe aspectele calitative, mai degrabă decât pe măsurare; tendința de a utiliza metode mai puțin formale;
- abordarea evaluării ca “empowerment process”, ca proces care dezvoltă competențele actorilor evaluării, mai degrabă decât ca un proces de control; aceasta înseamnă o recunoaștere a diversității de opinii și interese ale diferitelor persoane sau grupuri. negocierea și consensul sunt valorizate în contextul evaluării, încercând să se ajungă la concluzii și să se formuleze recomandări;
- evaluatorul are rol de facilitator, fiind mai mult decât o persoană exterioară programului, neutră și obiectivă.

Guba și Lincoln diferențiază trei modele ale evaluării:

- **evaluarea convențională, sumativă sau de impact**, în care performanțele sunt evaluate prin raportare la obiective;
- **evaluarea de tipul cercetării operaționale**, în care mai multe alternative sunt evaluate în scopul adoptării de decizii;
- **evaluarea fără scopuri**, în care efectele și rezultatele programului sunt comparate cu nevoile determinate ale populației-țintă.

În lucrarea “A patra generație a evaluării”, Guba și Lincoln descriu evoluția teoriilor evaluării, identificând patru stadii a căror specificitate este dată de concepția privind funcțiile și rolul evaluării, metodologia acesteia, rolul evaluatorului etc.

Prima generație marchează începutul secolului XX și este puternic influențată de dezvoltarea intensă a testelor psihometrice. Evaluarea este gândită ca o tehnică, iar operația sa principală este măsurarea.

A doua generație este asociată cu modelul centrat pe obiective (Ralph Tyler), care propune o abordare descriptivă a evaluării. Evaluarea descrie obiectivele programului, identifică rezultatele și le compară cu obiectivele.

A treia generație a evaluării este reprezentată de Michael Scriven, M. Provas și de Elliot Eisner. Accentul se deplasează de pe metodologie pe judecățile de valoare. Evaluatorul-tehnician din prima generație a evaluării devine evaluatorul-expert, judecător. Rezultatele nu mai sunt apreciate prin raportare la obiectivele inițiale ale programului, care sunt ele însele susceptibile de a fi evaluate, cu sunt raportate la nevoile participanților la program.

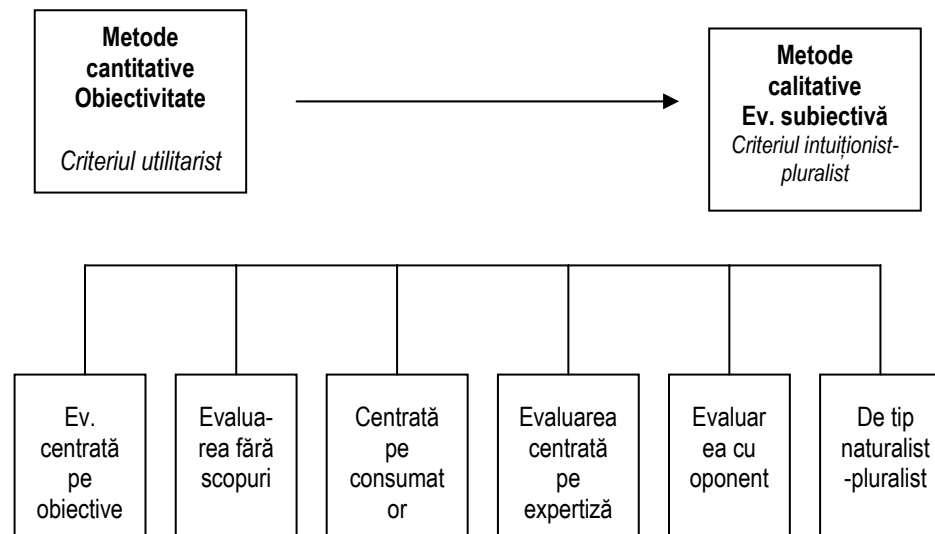
Identitatea și specificul celei de-a patra generații a evaluării este dată de teoria evaluării naturaliste, în cadrul căreia s-au dezvoltat mai multe modele: evaluarea iluminativă (Parlett și Hamilton), modelul centrat pe utilizarea evaluării (M. Patton), modelul evaluării cu oponent (R.L. Wolf), evaluarea responsabilă (Robert Stake).

Cantitativ versus calitativ

Evaluarea orientată spre rigoare științifică exprimă opțiunea pentru metodele cantitative, obiective, pentru măsurare și utilizarea instrumentelor de cercetare care satisfac condițiile de validitate și de fidelitate. Cealaltă perspectivă, naturalist-calitativă, este preocupată de studierea contextului, de descrierea detaliată a fenomenelor observate. Datele trebuie interpretate doar în funcție de contextul lor, recomandându-se mare prudență în a face generalizări. Această orientare folosește o diversitate de metode de culegere și interpretare a datelor, exprimând însă opțiunea pentru metodele calitative.

Din perspectivă metodologică, distingem două direcții, una care pune în prim-plan metodele cantitative de culegere a informațiilor, cealaltă evidențiind avantajele metodelor calitative și pluralismul valoric. De fapt, pe o axă care ar reprezenta evoluția

dinspre paradigma cantitativă și utilitaristă către cea calitativă, naturalistă am putea ordona modelele evaluării de programe, conform figurii de mai jos.



6. Empowerment evaluation: evaluarea prin împuternicire - o abordare modernă a evaluării de programe și proiecte

Concepția modernă despre evaluare depășește abordarea tradițională a evaluării drept control sau drept componentă separată a unui program sau proiect. Evaluarea este văzută mai degrabă ca o componentă intrinsecă a programului, ca un proces de învățare care dezvoltă competențele tuturor celor implicați în program de a se autoevalua, de a evalua activitatea și rezultatele echipei de proiect, de a participa la procesul de evaluare. Această abordare modernă, cunoscută sub numele de "empowerment evaluation", traducerea în limba română neavând însă aceeași rezonanță – evaluarea prin împuternicire - presupune utilizarea conceptelor, a tehnicilor și a

rezultatelor evaluării în scopul ameliorării programului și a auto-determinării.

Promotorii acestui model – Zimmerman, Rappaport, Fetterman și Eiler – consideră că acesta are o clară orientare valorică: ajută participanții “să se ajute ei înșiși”, să își amelioreze activitatea și rezultatele prin autoevaluare și reflecție. Aceștia conduc propriile evaluări, iar un evaluator extern are rolul de facilitator, de intermediar, de “persoană de sprijin”.

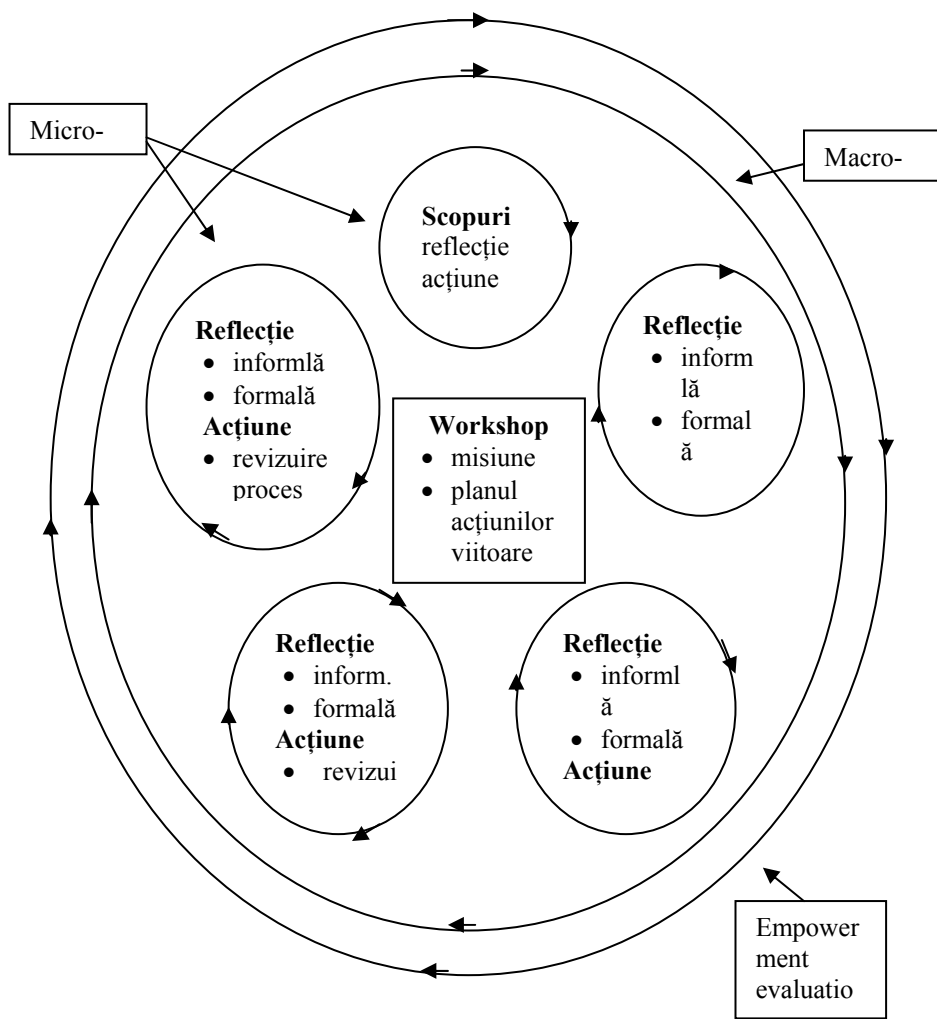
Această abordare a fost adoptată într-o varietate de programe: programe de învățământ superior, de protecție a mediului, de sănătate publică, prevenire a consumului de droguri, de reformă a educației etc. Adoptarea pe scară largă a acestui model a generat apariția unor lucrări de specialitate, articole, pagini web și organizarea unor seminarii. Întrebarea – legitimă, de altfel – este cum se explică funcționalitatea modelului. Explicația necesită analiza etapelor evaluării prin împuternicire și a teoriilor pe care se întemeiază, care însă nu au fost îndeajuns studiate. Autorii povestesc situația amuzantă în care studentul, entuziasmat de un program care să rezultate, spune: “Domnule profesor, funcționează!”. Replica profesorului ridică însă un semn de întrebare: “Minunat, funcționează în practică, dar dă rezultate și teoretic?”. Fetterman și Eiler consideră însă că “nu este nimic mai practic decât o teorie bună” (Fetterman, Eiler, 2001). Înțelegerea teoriei este o componentă critică a unor practici bune. Teoriile oferă linii directoare, o “hartă teoretică” pentru acțiune, repere în activitatea de implementare a evaluării. O teorie bună ajută la identificarea punctelor critice. Un element central al discuției privind evaluarea prin împuternicire îl reprezintă conceptul de “comunități de practici” (engl., *community of practice*), acestea reprezentând un mecanism care facilitează evaluarea, întrucât evaluarea prin împuternicire este o formă de învățare în context social.

Caracteristica sa principală este aceea că promovează o cultură a învățării și a evaluării. Evaluarea prin împuternicire este un proces ciclic de reflecție și acțiune. Există un macro-ciclu care

definește modelul generic al evaluării prin împuternicire și o serie de micro-cicluri, conform figurii de mai jos.

Microciclurile reprezintă punctele forte și caracterizează natura evolutivă a procesului: un ciclu de reflecție și acțiune generează un altul și așa mai departe. Ele reprezintă comportamentul zilnic al grupurilor care reflectează asupra activității, generează idei și strategii noi și implementează programul.

Microciclurile se construiesc unul pe baza celuilalt. Încep cu reflecția asupra scopurilor, asupra punctelor tari și punctelor slabe ale activității și cu planul acțiunilor următoare.



Ciclurile evaluării

Procesul este unul ciclic, în sensul că reflecția conduce la planificarea unor acțiuni care sunt evaluate și corectate pe parcurs, uneori putând apărea schimbări fundamentale sau chiar revizuirea misiunii proiectului.

Macro ciclul reprezintă procesul prin care evaluarea devine o componentă firească a managementului de proiect, aceasta însemnând internalizarea și instituționalizarea evaluării.

Primul microciclul este, de regulă, un workshop sau o întâlnire de lucru menită a duce la conștientizarea misiunii echipei de proiect. Participanții planifică acțiunile și stabilesc prioritățile. Al doilea microciclul se construiește pe reflecțiile și acțiunile primului. Sunt inventariate dificultățile întâmpinate în implementarea programului, se observă modificări ale strategiei inițiale, schimbări ale contextului sau pur și simplu situații în care strategia este inaplicabilă și necesită revizuirii.

Al treilea microciclul, construita pe baza celui anterior, implică o comparație formală între evaluarea inițială a programului, realizată în cadrul întâlnirii primului microciclul și situația actuală. Accentul cade aici pe măsurarea schimbărilor generate sau apărute, pe analiza realizărilor și examinarea discrepanțelor. În unele situații, nu se înregistrează rezultate pe termen scurt sau acestea sunt nerelevante.

Al patrulea pas poate însemna o repetare a celui de-al treilea, în sensul că se analizează mai profund situația actuală, activitățile, scopurile. Participanții au suficientă experiență de lucru în echipă pentru a putea evalua modul de lucru, relațiile, problemele etc. Este un moment important de reflecție întrucât de presupune că au avut loc destule schimbări. Ciclurile continuă prin momente de reflecție, întrebări și planuri de acțiune.

Empowerment înseamnă autorizare, permisiune, delegare a puterii. Puterea înseamnă abilitatea de a atinge obiectivele, de a

dispune de resurse și de a acționa. Persoana care împuternicește consideră că cel împuternicit va folosi rațional autoritatea sa și va învăța din eventualele greșeli. Cel împuternicit este motivat să lucreze mai bine și are așteptări mai înalte. Consideră că acțiunile și deciziile sale vor fi sprijinite.

Acest model pornește de la premisa că evaluarea trebuie să devină o competență de bază a tuturor, ca și cititul, scrisul, calculul matematic. Rolul evaluatorului profesionist este de facilitator, trainer sau tutor. El intervine când este necesar, oferă sprijin, asistență.

Deși este un model în deplină afirmare, trebuie reliefate și limitele sale. Evaluatorul extern va avea dificultăți în a înțelege detaliat programul, neavând aceleași experiențe pe care le-a parcurs echipa de proiect. Fiind o evaluare preponderent internă, este supusă suspiciunilor de subiectivitate. Trebuie de asemenea menționat că nu se pot dezvolta imediat competențe de evaluare la toți participanții la program, condiții în care calitatea și rigoarea evaluării este discutabilă.

7. Standarde calitative ale evaluării programelor sociale și educaționale

Orice proces de evaluare presupune raportarea la niște criterii care să întemeieze judecățile de valoare. Teoreticienii domeniului au propus câteva modele de standarde, care exprimă caracteristicile majore ale evaluării: utilitatea, fezabilitatea, corectitudinea, acuratețea informațiilor. Standardele oferă “ imaginea unei bune evaluări”. O evaluare “ bună” este credibilă, utilă, corectă, realistă etc.

Dezvoltarea programelor sociale, investițiile financiare și umane pe care le-au implicat au dus la creșterea nevoii de evaluare, cu scopul controlului calității serviciilor/produselor, justificării

investițiilor, analizei efectelor și impactului programelor sau aprecierea măsurii în care acestea au servit la ameliorarea sau rezolvarea unei probleme. Din perspectiva economică, a crescut interesul pentru modul în care au fost cheltuite fondurile și pentru eficiență (analiza cost-beneficiu). Din perspectivă managerială, a apărut interesul pentru coordonarea eficientă a programelor, însă puțini manageri aveau experiența în acest domeniu. Din perspectivă politică, în Statele Unite evaluarea a apărut ca soluție pentru conflictul de interese între autoritățile locale și cele federale, acestea din urmă dorind o mai mare putere asupra programelor sociale.

La aceste aspecte se adaugă unele preocupări de natură intelectuală. Criticii sociali au observat destul de repede punctele slabe ale unor programe, căutând apoi soluții pentru ameliorare. În acest sens, ei aveau nevoie de date evaluative privind organizarea și implementarea programului, eficiența, eficacitatea, punctele sale slabe sau punctele forte. Toate aceste aspecte au făcut necesară apariția unei noi categorii profesionale. La sfârșitul anilor '60, cererile de feedback asupra programelor sociale au depășit oferta de personal existentă, determinându-i pe mulți dintre absolvenții de științe sociale să se orienteze spre evaluare. Numărul persoanelor specializate în științele sociale a crescut. Evaluarea de programe sociale și educaționale “a răspuns unei necesități a momentului”, iar “evaluarea profesionistă a devenit o alternativă viabilă de carieră, față de cariera academică” (Shadish, Cook, Leviton, 1999, pag.8). Evaluarea este o profesie, cu toate că evaluarea de programe nu reprezintă un domeniu de activitate complet profesionalizat. Un indicator al profesionalizării este și apariția unor reviste de specialitate, a unor asociații profesionale și a standardelor profesionale.

Dezvoltarea sistemului școlar a generat nevoia de programe școlare structurate determinând experimentarea de noi conținuturi, noi metode, noi materiale educaționale și noi tehnici de evaluare a acestor inovații. În anii '50 preocupările pentru testele standardizate au atins proporții mari, specialiștii organizându-se în asociații profesionale și elaborând ghiduri pentru utilizarea testelor (de exemplu: 1954 - Asociația Americană de Psihologie - “*Recomandări*

tehnice pentru testele psihologice”, 1955 - Asociația Americană de Cercetare Educațională și Consiliul Național pentru Măsurare Educațională - “*Recomandări tehnice pentru testele de progres școlar*”). Aceste ghiduri au oferit baza pentru ediția comună din 1966 a ghidului “*Standarde pentru testele și manualele psihologice și educaționale*”. Treptat, evaluarea educațională s-a lărgit și s-a diversificat. Cei ce solicitau “mai multă evaluare” (more evaluation) doreau să știe dacă programele educaționale răspundeau nevoilor reale ale copiilor, dacă au fost proiectate ținând cont de principii teoretice și practice, dacă operau eficient, dacă aduceau noi progrese în oferta educațională și dacă erau focalizate pe educația compensatorie pentru cei neglijăți anterior. În spațiul american au avut loc mii de evaluări pentru care s-au alocat milioane de dolari în fiecare an. Evaluatorii au răspuns cererilor evaluative prin proiecte diferite, proceduri mai elaborate, fiind permanent preocupați de îmbunătățirea serviciilor oferite. Pe parcurs, judecățile de valoare privind evaluarea în sine (dacă a fost corectă, utilă, dacă și-a atins obiectivele etc.) au devenit mai importante. Evaluarea programelor a devenit ea însăși obiect al evaluării conturându-se astfel o concepție privind importanța metaevaluării. Finanțatorii erau interesați să afle dacă programele își atinseseră obiectivele iar cei ce elaborau raportul de evaluare și cei ce îl foloseau aveau nevoie de un mod comprehensiv de a judeca planul, procesul și rezultatele evaluării. Pentru a răspunde acestor nevoi, în 1974, asociațiile profesionale anterior amintite au revizuit ediția din 1966 a “*Standardelor pentru testele psihologice și educaționale*” și au inclus o secțiune de evaluare a programelor. Subliniind complexitatea acestei probleme au recomandat ca un alt comitet să studieze problema și să lanseze un proiect de dezvoltare a standardelor de evaluare a programelor educaționale în genere. Invitând și alte organizații profesionale să ia parte la acest proiect, s-a constituit “Joint Committee on Standards for Educational Evaluation” (din 1975). Acesta a pornit de la prezumția că o bună evaluare poate promova înțelegerea și îmbunătățirea programelor, proiectelor și materialelor educaționale, în timp ce o evaluare incorectă poate slăbi calitatea acestora.

Un alt punct de pornire l-a constituit credința că un set de standarde de evaluare poate avea un rol deosebit de important în creșterea calitatii practicilor evaluative. În consecință, elaborarea acestor standarde urmărea să ofere:

- “un limbaj comun pentru a facilita comunicarea și colaborarea în evaluare;
- un set de reguli generate pentru a jongla cu o varietate de probleme specifice evaluării;
- un cadru conceptual prin care să se studieze câmpul adesea confuz al evaluării;
- un set de definiții de lucru pentru a ghida cercetarea și dezvoltarea procesului evaluativ;
- o baza pentru regulamentul propriu și controlul calitatii evaluării;
- un fundament pentru creșterea credibilității publice a evaluării de programe educaționale” (*Standards for Evaluation of Educational Programs Projects and Materials*, pag.5).

Posibilitatea obținerii acestor beneficii constituie o justificare suficientă pentru investiția de timp și resurse în această activitate care poate ridica, de asemenea, și unele controverse privind utilitatea acestui domeniu, legitimarea practicilor cu o validitate discutabilă, concentrarea asupra unor probleme relativ puțin importante și împiedicarea inovației. În opinia lui Rossi “*există mai multe cai prin care standardele pot inhiba creativitatea, dar una dintre cele mai bune este specificitatea excesivă. Procedurile metodologice se schimbă în timp și starea artei dintr-un anumit moment poate să reprezinte un anacronism pentru alt moment. Metodele pot fi de asemenea reabilitate după trecerea timpului*” (Rossi, 1982, pag.4). Însa, tot el afirmă că “*Societatea de Cercetări Evaluative (E.R.S.) acceptă toleranță în cadrul comunității de evaluare (...). O altă trăsătură pozitivă este că nu îngreunează practicile de evaluare într-un mod specific permitând schimbarea, inovația și progresul*” (idem, pag.5-6). Cu alte cuvinte, diversitatea perspectivelor în evaluare ajută la identificarea omisiunilor importante și la o viziune de ansamblu asupra fenomenului evaluat. Chiar dacă elaborarea unor standarde generale de evaluare comportă și anumite riscuri, nu putem să nu ținem seama de faptul că evaluarea este totuși inevitabilă. În orice

domeniu, oamenii fac opțiuni care au la baza, conștient sau inconștient, o judecată de valoare privind avantajele sau dezavantajele respectivei opțiuni.

Standardele încearcă să definească ce înseamnă o bună evaluare. Este unanim acceptată ideea că nu există un set de standarde perfecte pentru orice situație și orice moment. Ele sunt însă perfectibile și trebuie revizuite periodic pe măsură ce teoria și metodologia evaluării se îmbogățesc. În replica față de opinia că standardele ar minimiza inovația / creativitatea se poate spune că, dimpotrivă, folosirea generalizată a standardelor duce la eficientizarea practicilor evaluative și la un mod mai bun de a face față nevoilor de evaluare a programelor educaționale. De asemenea, standardele își propun *“să promoveze inovația, nu să o oprească”* (*Standards for Evaluation of Educational Programs Projects and Materials*, pag.6).

O definiție a standardelor comportă unele dificultăți datorate, pe de o parte, marii varietăți de accepțiuni în care sunt utilizate, iar pe de altă parte, unei ambiguități generate de existența mai multor tipuri de standarde: curriculare, de formare inițială / continuă a cadrelor didactice, de management educațional, de evaluare a rezultatelor elevilor (minimale/ maximale/ medii/ de conținut/ de performanță) etc. Pe rând, standardele au fost considerate: etalon, criterii, măsuri specifice de a compara și judeca performanțele, așteptări în funcție de care școlile și elevii vor fi apreciați, proces de judecată de valoare. J. Dewey, în *“Art as Experience”*, se referă la standarde ca unități specifice de măsură prin care se realizează o cuantificare a calitatilor. *“Comitetul pentru standarde de evaluare educațională”* consideră că standardele *“nu înseamnă o opinie particulară despre ceea ce constituie o <<educație bună>>, nici criterii specifice de judecare a programelor și materialelor educaționale. Totuși, ele conțin sfaturi referitoare la aceste probleme”* (idem, pag.7). Acest comitet a încercat să încurajeze folosirea unei varietăți de metode de evaluare: ancheta, analiza documentelor, observația, studiul de caz, checklist, proiecte, evaluarea cu oponent etc. A încercat, de asemenea, recunoașterea în aceste standarde tuturor tipurilor de evaluare (internă/ externă,

formală/ informală, sumativă/ formativă etc.). Evaluatorii trebuie să colecteze informații relevante și suficiente pentru a aprecia eficacitatea, costurile, măsura în care programul răspunde unor nevoi, fezabilitatea și valoarea obiectului evaluării. Standardele ajută evaluatorii să identifice și să confrunte două realități politice: informațiile și banii – două surse de putere ce pot distorsiona activitatea evaluativă. În acest sens *“standardele ar trebui să sporească garanția că evaluatorii și clienții lor nu vor utiliza în sens negativ această putere”* (idem, pag.7). Într-un astfel de caz de deontologie profesională și ne punem întrebarea: cui folosesc rezultatele evaluării și pentru ce fel de decizii?

În ceea ce privește aplicarea standardelor, trebuie să ținem seama de faptul că ele *“nu sunt reguli mecanice, ci principii care ghidează activitatea evaluativă”* (idem, pag.9). Standardele propun proceduri considerate ca fiind eficiente și în concordanță cu deontologia profesională. Conțin, de asemenea, precauții/avertismente sau atenționări privind greșelile evaluatorilor sau unele practici considerate, în general, ca fiind inacceptabile. Cu toate acestea, fiecare evaluare diferă de celelalte, standardele sunt aplicabile în diferite situații întrucât ele reflectă esențialul, punctele cheie în orice proces de evaluare care vizează:

- decizia privind necesitatea evaluării și momentul potrivit pentru aceasta;
- definirea problemei de evaluat;
- proiectarea evaluării;
- bugetul și echipa de evaluare;
- monitorizarea operațiilor evaluării;
- elaborarea și comunicarea raportului de evaluare;
- evaluarea evaluării;
- dezvoltarea unor politici evaluative;
- pregătirea evaluării;
- decizia privind folosirea rezultatelor obținute.

Aplicabilitatea și relevanța unui standard la unul dintre aceste aspecte depinde de contextul evaluării. De altfel, importanța fiecărui standard diferă în funcție de context. E recomandat ca, de regulă, toate standardele să fie considerate la fel de importante, ele

ierarhizându-se în funcție de fiecare situație particulară. Evaluatorul trebuie să observe ce constrângeri intervin pe parcurs (timp, costuri etc.), însă nu este recomandată evitarea folosirii unui standard din cauza unor interese particulare ale clientului. De altfel, în ce privește primele două aspecte, acestea trebuie clarificate din momentul proiectării evaluării iar ultimul aspect trebuie clarificat prin contractul încheiat inițial cu cei care solicită evaluarea. În plus, nu se pot trasa reguli stricte de utilizare a standardelor în anumite situații întrucât ar fi arbitrare și inutile (neaplicabile). Folosirea unui standard este o problemă de opțiune, de judecată profesională. Uneori, utilizarea metodelor prestabilite poate însemna un consum de timp și de resurse mai mare decât cel prevăzut. Alteori, cele mai bune proceduri se dovedesc a fi și cele mai puțin costisitoare. Opțiunea pentru aplicarea standardelor aparține evaluatorului care dispune de capacități creatoare. Raportarea la standarde nu urmărește să împiedice abordările inovative în evaluare, ci să ofere repere concise, clare și unitare, facilitând transparența actului evaluativ. Ele dau repere referențiale și nu parametri imuabili care trebuie atinși. Standardele trebuie văzute ca un *“ghid de apreciere (...) și ca o posibilitate de a schimba informații între evaluator și audiența sa”* (idem, pag.11). Persoanele cu mai puțină experiență trebuie să le considere un ghid necesar și nu un *“substitut pentru inițiativă, imaginație și pregătire”* (idem, pag.12).

Audiența standardelor este formată din persoanele care conduc sau participă la evaluări de programe sau materiale educaționale, din persoane care utilizează rezultatele unor astfel de evaluări, din cercetători, specialiști în curriculum, lideri ai unor organizații educaționale, membri ai consiliilor de conducere ale școlilor, administratori, profesori, părinți, elevi sau alte persoane interesate (implicate) în acest domeniu.

Pe lângă avantajele pe care le prezintă un set de standarde de metaevaluare se pot distinge și unele limite sau dificultăți în aplicarea lor. Una dintre dificultățile pe care le poate întâmpina evaluatorul constă în faptul că, la un moment dat, unul sau mai multe standarde pot intra în conflict cu celelalte. De exemplu, efortul de a produce informații valide și sigure poate întârzia elaborarea

raportului de evaluare, aceasta întârziere diminuând în consecință impactul informațiilor evaluative asupra deciziilor ce urmau a fi luate. Un alt exemplu de conflict între standarde se referă la neconcordanța cu costurile prevăzute. Costurile și limitele de timp pot determina constrângeri asupra aplicării standardelor (de exemplu, selecția informațiilor, analiza și prelucrarea datelor etc.). Rezolvarea eficientă a posibilelor conflicte și depășirea dificultăților inerente depind în mare măsură de abilitățile evaluatorilor. Oricum, trebuie pornit de la premisa că standardele nu sunt perfecte, însă sunt perfectibile. Îmbunătățirea lor depinde de conlucrarea dintre specialiștii în domeniu, cercetătorii și practicienii. Ele pot fi și trebuie să fie revizuite și experimentate pentru a se asigura că funcționează.

Standarde pentru metaevaluare. Modelul propus de Daniel Stufflebeam

Metodologia metaevaluării aduce în discuție criteriile de evaluare, necesare pentru definirea unor atribute necesare și suficiente ale rapoartelor și proiectelor de evaluare. Un punct de pornire îl reprezintă cercetarea socială și educațională, întrucât raportul de cercetare și cel de evaluare trebuie să conțină informații întemeiate, corecte și utile. Campbell și Stanley, în 1963, Bracht și Glass (1968) au agreeat că cercetarea trebuie să producă informații/cunoștințe care să aibă validitate internă și externă: să fie adevărate și să poată fi generalizate.

Aceste criterii sunt necesare, dar nu suficiente pentru metaevaluare. Pe lângă producerea de informații adevărate și generalizabile, evaluarea trebuie să aducă informații utile pentru anumite categorii de public-țintă, iar rezultatele să răspundă pozitiv raportului cost-beneficii. Stufflebeam și Guba identificau, în 1970, trei categorii de standarde pentru metaevaluare: adecvarea tehnică, utilitatea, eficiența. Fiecare dintre aceste categorii include mai multe criterii specifice.

Adecvarea tehnică se transpune în:

- validitate internă, măsura în care informațiile evaluative sunt adevărate:
 - sunt rezultatele clare, corecte și neechivoce?
 - răspunde evaluarea întrebărilor la care și-a propus să răspundă?
- validitate externă – măsura în care informațiile pot fi generalizate:
 - căror contexte și grupuri-țintă li se pot „aplica” concluziile
 - informațiile sunt relevante numai pentru eșantionul investigat sau și pentru alte persoane sau programe
 - valoarea informațiilor este limitată în timp sau acestea au și valoare predictivă în raport cu alte programe viitoare.
- fidelitate – criteriu care se referă la acuratețea datelor (care este consistența internă a datelor în condițiile test-retest)
- obiectivitate – măsura în care informațiile sunt publice și întemeiate.
 - Sunt informațiile puternic dependente de experiențele, valorile, interesele evaluatorilor sau altor actori implicați?
 - Sunt informațiile interpretate diferit de fiecare evaluator sau expert?

Categoria standardelor de utilitate include câteva criterii specifice.

- **Relevanța** – măsura în care rezultatele evaluative răspund scopurilor evaluării.
 - Cine este audiența evaluării?
 - Ce informații așteaptă beneficiarii? De ce informații au nevoie?

Preocuparea pentru relevanța informațiilor evaluative este extrem de importantă dacă vrem ca acestea să prezinte interes nu numai academic, ci și practic. Tipurile de

- beneficiari ai evaluării și scopurile evaluării trebuie clar specificate.
- **Importanța** – ce date trebuie culese. În orice studiu, există o varietate de date care pot fi culese. Din considerente practice, numai o parte dintre informațiile relevante poate fi culeasă, deci evaluatorul trebuie să decidă ce informații sunt mai importante pentru scopul studiului. Astfel, trebuie să ierarhizeze diferite categorii de informații în funcție de importanța lor pentru studiu și de prioritățile audienței.
 - **Amploarea/ sfera evaluării** se referă la culegerea tuturor datelor relevante și importante pentru scopurile evaluării.
 - **Credibilitatea** se referă la încrederea pe care audiența o acordă rezultatelor evaluării și evaluatorului, pe parcursul conducerii evaluării, presupunându-se că acesta nu este influențat, nu are prejudecăți sau interese care pot distorsiona evaluarea. Uneori, beneficiarii nu sunt în măsură să evalueze adecvarea tehnică a unui studiu, dar pot spune dacă au încredere în acesta sau nu. Aceste opinii se leagă, de regulă, cu aceea de independență. Uneori, rezultatele unei autoevaluări nu se bucură de încredere, dar aceleași rezultate ar părea foarte credibile dacă ar veni din partea unui evaluator independent, extern, imparțial. Criteriul credibilității este foarte important, deoarece uneori apare ca prioritar față de alte criterii care țin de rigoarea științifică a unui studiu. Un metaevaluator trebuie să observe câtă încredere acordă beneficiarii rezultatelor evaluării.
 - **Timpul**, unul dintre punctele critice ale criteriilor de utilitate, se referă la perioada de timp în care rezultatele evaluării trebuie puse la dispoziția audienței pentru a fi utile, valorificate.

Cele mai bune informații evaluative își pierd valoarea dacă sunt furnizate prea târziu pentru a mai fundamenta decizii sau prea târziu pentru a servi scopurilor evaluării. În cercetarea educațională, suntem mai puțin preocupați de termenele limita de elaborare a unui studiu. Contează

validitatea internă și externă a datelor, adecvarea lor științifică.

În activitatea de evaluare, scopul nu este numai de a produce cunoaștere, ci de a influența practica. Prin urmare, practicienii trebuie să dispună de informațiile necesare la un anumit moment. Dacă evaluatorii sunt foarte preocupați de standardele științifice ale evaluării, este foarte probabil că vor depăși termenul de realizare a evaluării, iar dacă doresc să respecte termenele de realizare a evaluării și de elaborare a raportului, va fi nevoie probabil de a renunța la unele standarde de adecvare tehnică.

- **Diseminarea rezultatelor evaluării**, gradul în care informația este diseminată/răspândită către toți posibii beneficiari.

Utilitatea unei evaluări poate fi apreciată și în funcție de măsura în care toate categoriile de public-țintă au fost informate despre rezultatele sale.

Pentru a răspunde standardelor de utilitate, rapoartele de evaluare trebuie să fie informative pentru practicieni și să aibă impact asupra activității lor. Criteriile de evaluare a utilității reflectă interacțiunea explicită sau implicită dintre rezultatele evaluării și diferite categorii de beneficiari/audiență.

Al treilea standard este **eficiența**, analizată din perspectiva cost-beneficiu. Acest standard semnifică necesitatea de a menține costurile evaluării cât mai reduse, fără a reduce însă calitatea. Teoretic, respectarea celorlalte standarde ar presupune și eficiența evaluării. De cele mai multe ori, există diferite mijloace de culegere a datelor, de prelucrare, acestea fiind alese în funcție de condițiile financiare și de timp. În ansamblu, evaluatorii trebuie să demonstreze că valoarea activității lor depășește costurile de realizare și uneori chiar evaluarea generează economii de resurse și timp, prin recomandările formulate.

Cele unsprezece criterii formulate de Daniel Stufflebeam sunt recomandări pentru metaevaluatorii în activitatea lor de evaluare a proiectelor sau rapoartelor de evaluare. Este, de asemenea, recomandat ca evaluatorul să încerce un echilibru între aceste criterii, astfel încât să răspundă cât mai bine standardelor de adecvare tehnică, utilitate și eficiență.

Modelul standardelor pentru metaevaluarea programelor, proiectelor și produselor educaționale, propus de *Comitetul pentru Standarde de Evaluare Educațională*

Primul model elaborat al standardelor calitative ale evaluării programelor sociale și educaționale a fost elaborat de “Comitetul pentru Standarde de Evaluare Educațională”, prezidat de Daniel L. Stufflebeam. Acest model preia o mare parte dintre standardele și criteriile identificate anterior de Stufflebeam, aducându-și însă o contribuție semnificativă la restructurarea, completarea și rafinarea acestora.

În elaborarea standardelor, *Comitetul* a pornit de la identificarea a patru caracteristici importante ale evaluării considerate ca pre-condiții ale calității, fiecare dintre ele fiind definită la rândul ei de mai multe atribute.

Utilitatea - prima caracteristica majora identificata exprima cerința ca evaluarea sa răspundă nevoilor de informare a audienței. Ea conține standarde care ghidează evaluarea în privința oportunității ei, a conținutului informativ și a impactului.

Fezabilitatea - a doua categorie de standarde exprima cerința ca evaluarea sa fie realista, diplomatica și economica. Ea trebuie condusa astfel încât sa nu consume mai mult timp decât este necesar pentru a-si atinge scopurile.

Corectitudinea - a treia caracteristica importanta a evaluării atrage atenția asupra faptului ca evaluarea afectează multe persoane și, în consecință, trebuie luate masuri pentru protejarea persoanelor afectate de rezultatele evaluării în sensul respectării drepturilor acestora. “*Standardele avertizează asupra acțiunilor*

nelegale, non-etice (...). Cei care conduc evaluarea trebuie sa respecte drepturile altora si principiile profesionale ale grupului de referința” (idem, pag.14). In concluzie, standardele din aceasta categorie solicita evaluării sa fie legala si etica.

Acuratețea - a patra caracteristica majora, exprima cerința ca evaluarea sa producă informații valide si consistente, oferind o imagine cuprinzătoare si corecta asupra obiectului evaluării. Evaluarea trebuie sa ofere informații relevante si corecte din punct de vedere tehnic pentru aprecierea adevăratei valori a obiectului evaluat.

Prezentarea standardelor este făcuta într-un mod comun, in termeni de “ar trebui”. Fiecare standard este expus in următoarea schema:

1. formularea standardului;
2. introducere care definește termenii cheie din formularea standardului;
3. linii directe - o lista de sugestii menite sa ajute evaluatorul sa răspundă cat mai bine cerințelor standardului respectiv; strategii de evitare a eventualelor greșeli;
4. dificultăți care sunt susceptibile de a se asocia cu acel standard;
5. riscuri sau greșeli ce se pot face datorita entuziasmului exagerat in aplicarea standardului (exacerbarea aplicării lor);
6. cazuri ilustrative care prezintă o exemplificare a aplicării standardului respectiv in situații concrete. Acestea descriu diverse situații, posibile greșeli sau neintelegeri ale aplicării standardului;
7. analiza de caz - oferă explicații referitoare la contextul prezentat anterior, posibile corectări sau indicații pentru utilizarea corecta a standardelor.

După cum se observă, prin cele cinci etape parcurse în prezentarea unui standard se realizează o descriere, o explicare și o exemplificare a acestuia. Se construiește astfel o imagine comprehensivă asupra standardului respectiv: în ce constă, care sunt cerințele pe care le exprimă, ce riscuri/constrângeri comportă, ce beneficii aduce, ce greșeli sunt mai frecvent întâlnite în interpretarea

acestuia, cum se pot evita sau corecta etc. Așa cum aminteam mai devreme, cele patru caracteristici importante ale evaluării devin, de fapt, patru categorii de standarde, fiecare dintre acestea cuprinzând mai multe criterii. Se conturează astfel următorul tablou al standardelor de metaevaluare:

A. Standarde de utilitate

- A.1. Identificarea audientei;
- A.2. Credibilitatea evaluatorului;
- A.3. Scopul si selecția informațiilor;
- A.4. Interpretarea valorii;
- A.5. Claritatea raportului;
- A.6. Diseminarea raportului;
- A.7. Respectarea termenului;
- A.8. Impactul evaluării.

B. Standarde de fezabilitate

- B.1. Proceduri practice;
- B.2. Viabilitate politică;
- B.3. Costuri.

C. Standarde de corectitudine

- C.1. Îndatoriri oficiale;
- C.2. Conflict de interese;
- C.3. Explicații complete si oneste;
- C.4. Dreptul publicului de a ști;
- C.5. Drepturile subiecților umani;
- C.6. Interacțiunea umana;
- C.7. Relatare echilibrata;
- C.8. Responsabilitate fiscala.

D. Standarde de acuratețe

- D.1. Identificarea obiectului;
- D.2. Analiza contextului;
- D.3. Descrierea scopurilor si a procedurilor;
- D.4. Acuratețea surselor de informare;
- D.5. Validitatea măsurătorilor;

- D.6. Siguranța măsurătorilor;
- D.7. Controlul sistematic al datelor;
- D.8. Analiza cantitativa a informațiilor;
- D.9. Analiza calitativa a informațiilor;
- D.10. Justificarea concluziilor;
- D.11. Obiectivitatea raportului.

Un model european al standardelor de metaevaluare (Comisia Europeană)

În Europa, evaluarea programelor sociale și educaționale s-a dezvoltat mai lent decât în Statele Unite și Canada. Programele de amploarea celor din Statele Unite au fost inițiate în anii '80, în contextul procesului de integrare europeană. Acest fapt a impulsionat și evoluția evaluării, fiind necesare informații despre implementarea, rezultatele și impactul programelor.

În Uniunea Europeană, politicile sunt implementate prin **fonduri structurale** care încearcă să creeze un echilibru de dezvoltare socio-economică în interiorul Uniunii: Fondul de dezvoltare regională, Fondul agricol, Fondul pentru pescuit, Fondul social. În cadrul acestor fonduri structurale, în perioada 1994-1999, au fost elaborate 380 de proiecte de evaluare.

Un raport elaborat de Centrul European de Expertiză Evaluativă în 1998, a descris progresul înregistrat de evaluările programelor europene. În 1993, expertiza evaluativă din Europa era precară în comparație cu Statele Unite și Canada. Evaluarea era arbitrară, fără un consens metodologic și conceptual. Calitatea evaluărilor a crescut pe parcurs, deși mai sunt multe aspecte de ameliorat, după cum afirmă același raport. Evaluarea tinde să rămână una descriptivă, fără un nivel profund de analiză a itemilor și oferă încă puțin feedback sau puține date care să fundamenteze decizii.

În conformitate cu metodologia propusă de Comisia Europeană, calitatea evaluării este apreciată pe baza unor standarde de metaevaluare (Comisia Europeană, 1996). Modelul european al standardelor cuprinde cinci componente. Pentru fiecare standard, au

fost formulate criteriile de evaluare. Rapoartele intermediare sunt analizate prin raportare la același set de criterii.

Lista comprehensivă a criteriilor de metaevaluare al Comisiei Europene este prezentată în continuare.

1. Consultanța, asistența tehnică oferită pentru evaluare de către agenția care solicită raportul.

Criteriul 1: Definierea procesului de evaluare.

Criteriul 2: Expectanțele agenției.

2. Selecția evaluatorilor de către agenția care solicită evaluarea.

Criteriul 3: Familiaritatea cu activitatea în cauză, într-un context mai larg.

Criteriul 4: Familiaritatea cu teoria și metodologia evaluării (abordări, design, proceduri de evaluare).

Criteriul 5: Relevanța experienței și a formării anterioare.

Criteriul 6: Imparțialitatea.

Criteriul 7: Abilitatea de a respecta termenele stabilite (de a se încadra în timp).

3. Design-ul și implementarea evaluării de către evaluatori

Criteriul 8: Planificarea și implementarea evaluării în concordanță cu liniile directoare stabilite de agenție.

Criteriul 9: Înțelegerea priorităților și a măsurilor

Criteriul 10: Definierea orizontului/ariei de cuprindere a evaluării.

Criteriul 11: Accesul la informații și calitatea materialelor și a informațiilor disponibile (de exemplu, sistemul de monitorizare).

Criteriul 12: Definierea întrebărilor de evaluare, a criteriilor și a procedurilor de culegere și de analiză a datelor.

Criteriul 13: Programul de activități (planificarea activităților, structura organizatorică, bugetul etc.).

Criteriul 14: Planul inițial pentru raportul de evaluare.

4. Calitatea rapoartelor de evaluare

Criteriul 15: Identificarea nevoilor de informare și măsura în care se răspunde acestora.

Criteriul 16: Viabilitatea proiectului evaluării și materialele utilizate.

Criteriul 17: Fidelitatea și consistența datelor.

Criteriul 18: Imparțialitatea și credibilitatea concluziilor și recomandărilor.

Criteriul 19: Claritatea raportului (exprimarea clară).

Criteriul 20: Prezentarea concluziilor și a recomandărilor, precum și a perspectivelor de dezvoltare a evaluării în viitor.

5. Evaluarea interacțiunilor diferiților actori participanți la procesul de evaluare.

Criteriul 21: Funcționalitatea și regularitatea interacțiunilor dintre evaluatori și agenție.

Criteriul 22: Funcționalitatea și regularitatea interacțiunilor dintre evaluatori.

Criteriul 23: Funcționalitatea și regularitatea interacțiunilor dintre evaluatori și personalul proiectelor evaluate.

6. Experiența globală a agenției și a evaluatorilor în privința evaluării.

7. Evaluarea generală a succesului procesului de evaluare (de către agenție și evaluatori)

Orientarea globală a evaluărilor proiectelor europene a fost stabilită de Comisie, în vederea organizării licitației pentru selectarea evaluatorilor. Termenii licitației au fost în linii mari aceiași pentru toate fondurile: descrierea succintă a contextului, scopurilor și a nevoii de evaluare, sarcinile de lucru și solicitările față de evaluatori, materialele și metodele care urmau a fi folosite, o listă de aspecte legate de conținutul, orarul, raportul, monitorizarea și finanțarea proiectului de evaluare, termene și modalități de livrare către agenție.

Criticile aduse Comisiei au vizat incapacitatea de a acorda consultanță evaluatorilor și indicațiile uneori neclare. Selecția evaluatorilor ține seama de o gamă de factori. Cunoașterea programului în care se încadrează proiectele evaluate a fost una dintre priorități.

În ce privește criteriile privind design-ul și implementarea evaluării, opiniile sunt împărțite: unii autori consideră că aspectele menționate de criterii sunt suficiente, cuprinzătoare, în timp ce alții consideră că nu trebuie ca aceste criterii să devină prescriptive, să încorseteze creativitatea evaluatorului.

8. Principii și standarde pentru evaluatori

După definitivarea, în anii 80, a standardelor de evaluare de programe sociale, ca răspuns la nevoile practicii evaluării, a apărut necesitatea dezvoltării unui set de principii generale care să ghideze activitatea evaluatorilor.

După doi ani de analize, o comisie de experți numiți de Asociația Americană pentru Evaluare (AEA) a elaborat, în 1994, un set de cinci standarde. În funcție de situație și de rolul atribuit evaluatorului, ordinea de prioritate poate varia, însă este notabil faptul că acestea au obținut acordul comunității evaluatorilor, în ciuda diversității de interese și cerințelor specifice fiecărui domeniu în care se desfășoară un program și, respectiv, evaluarea.

Modelul de standarde propus pentru a ghida activitatea evaluatorilor

1. **Cercetare sistematică.** Evaluatorii conduc cercetări sistematice, bazate pe date despre ceea ce este de evaluat.
2. **Competență.** Evaluatorii demonstrează un nivel ridicat de competență în activitatea desfășurată pentru beneficiarii evaluării.
3. **Integritate/ onestitate.** Evaluatorii dau dovadă de onestitate și integritate pe toată durata procesului de evaluare.

4. **Respect pentru oameni.** Evaluatorii respectă securitatea, demnitatea și respectul de sine al respondenților, participanților la program, clienților și altor beneficiari cu care interacționează.
5. **Responsabilitate pentru beneficiul/ prosperitatea generală/ publică.** Evaluatorii iau în considerare diversitatea de interese și valori ce vizează beneficiul public.

La baza dezvoltării acestora au stat câteva premise, dintre care câteva enunțuri ne arată importanța și extensia pe care AEA o intenționează pentru setul de principii adresate evaluatorilor.

- *Evaluatorii intenționează să construiască și să furnizeze informațiile cele mai bune care pot da măsura valorii obiectului evaluării. Principiile intenționează să încurajeze acest scop.*
- *Principiile enunțate sunt mai mult decât un ghid pentru activitatea evaluatorilor; acestea ar trebui să stimuleze un comportament proactiv al profesioniștilor în practica zilnică.*
- *Aceste principii acoperă toate tipurile de evaluare.*

Etc.

Cele cinci principii rezultate grupează în jurul lor o serie de enunțuri, norme cu valoare operațională pentru practicienii evaluatori.

1. **Cercetare sistematică.** Evaluatorii conduc cercetări sistematice, bazate pe date despre ceea ce este de evaluat. Această grupă include referințe punctuale asupra aderării la cele mai înalte standarde corespunzătoare domeniului de activitate, fie de natură calitativă sau cantitativă, pentru un spor de acuratețe și credibilitate, asupra obligației de a prezenta detaliat atât premisele, valorile, teoriile, metodele și abordările de referință, cât și limitele evaluării și efectele acestora, la toate nivelele și stadiile procesului.
2. **Competență.** Evaluatorii demonstrează un nivel ridicat de competență în activitatea desfășurată pentru beneficiarii evaluării. Regăsim în acest cadru indicații asupra nivelului și însușirii competențelor, abilităților, aptitudinilor necesare, acordate la sarcini, însă și referire la asumarea limitelor individuale și/sau profesionale.

3. **Integritate/ onestitate.** Evaluatorii dau dovadă de onestitate și integritate pe toată durata procesului de evaluare.

Acest capitol cuprinde referiri la negocierile cu clienții și beneficiarii, înregistrarea abaterilor de la planul inițial, informarea continuă a beneficiarilor, reprezentarea intereselor acestora (inclusiv financiare, politice și de carieră) în relația cu obiectul de evaluat, eventualele conflicte de interese, corectitudinea și relevanța procedurilor alese și cazurile de declinare a responsabilităților.

4. **Respect pentru oameni.** Evaluatorii respectă securitatea, demnitatea și respectul de sine al respondenților, participanților la program, clienților și altor beneficiari cu care interacționează.

Sunt luate în considerare normele etice și standardele legate de protecție, confidențialitate, prevenirea riscurilor și posibilelor daune. În acest sens, sunt vizate responsabilitățile evaluatorilor în aria respectării diferențelor individuale, culturale, religioase etc. în toate etapele procesului evaluativ, de la planificare și până la raportare.

5. **Responsabilitate pentru beneficiul/ prosperitatea generală/ publică.** Evaluatorii iau în considerare diversitatea de interese și valori ce vizează beneficiul public.

Această grupă conturează o perspectivă mai largă de luat în considerare de către experții evaluării, raportându-se la valori general umane, drepturi și libertăți statuate social, relații între obiectul evaluării și diverse categorii de beneficiari și între produsul evaluării și comunitate.

Dincolo de operaționalizarea și aportul de raționalitate pentru diversele fațete ale activității evaluatorilor, valoarea setului de standarde constă și în deschiderea către metaevaluare. O parte a evaluării de programe sociale, respectiv praxis-ul, confluența dintre planificarea evaluării și impactul asupra beneficiarilor sau participanților la program, apar ca o sumă de acțiuni metodice cărora li se poate aprecia eficiența sau legitimitatea în raport cu scopul evaluării pe de o parte și calea aleasă de evaluator pe de altă parte.

9. Concluzii

Stadiul actual al evaluării de programe sociale și educaționale este marcat de pluralism valoric, metodologic și praxiologic. Evaluarea a fost recunoscută drept componentă implicită a programelor, fiind în sine un întreg proiect de cercetare.

De la evaluarea de rezultate, la evaluare de proces; de la măsurare la evaluare; de la evaluarea ca mijloc de control și sancțiune, la evaluarea ca proces de învățare; de la evaluarea - componentă separată a programului, la evaluarea - componentă intrinsecă, cu rol de sprijinire a programului, nedistorsionantă; de la evaluarea de către un singur evaluator sau de către o echipă, la evaluarea participativă, la delegarea responsabilității evaluării, la autoevaluare - acestea sunt direcțiile de evoluție ale evaluării moderne de programe sociale și educaționale.

Tendința de integrare a teoriilor evaluării poate fi observată, continuând analiza teoriilor după modelul lui Shadish, Cook și Leviton, la nivelul tuturor celor cinci componente ale unei teorii. Din punct de vedere teoretic, se remarcă preocuparea pentru sinteză. Din perspectivă metodologică, paradigmele cantitative și calitative sunt acum egal valorizate și se acceptă ideea că soluția cea mai bună o reprezintă utilizarea ambelor categorii de metode, întrucât nici una dintre ele nu poate oferi, separat, toate tipurile de informații necesare. Din punct de vedere axiologic, se remarcă pluralismul valoric, iar din punct de vedere praxiologic, diversitatea practicilor, adaptarea lor în funcție de context (de natura programelor, de scopurile evaluării, de interesele și nevoile beneficiarilor).

Paradigma dominantă în anii 60-70 în evaluarea educațională a acordat mare atenție măsurării, nevoii de precizie, soluția fiind formularea obiectivelor educaționale în termeni comportamentali, măsurabili, operaționali. Astfel, se considera că precizia în formularea obiectivelor reprezintă o premisă pentru obiectivitatea, validitatea și fidelitatea evaluării rezultatelor elevilor. Abordările teoretice, metodologia evaluării au evoluat mult în ultimele decenii, dezvoltându-se diferite tipuri, strategii, metode, instrumente de evaluare. Pornind de la întrebarea *“ce rezultate dorim să obținem în*

urma învățării” și de la analiza efectelor negative asupra curriculumului și activității de predare-învățare, asupra profesorului și elevilor s-a încercat o **re-proiectare a evaluării**. De asemenea, diversificarea formelor și a scopurilor evaluării au contribuit la schimbarea paradigmei, la elaborarea unui nou model explicativ. Evaluarea este considerată mai puțin o modalitate de control, finalizată potențial cu sancțiuni. Rolul evaluării este de a facilita învățarea, fără a “distorsiona”, de a diagnostica și prognoza, de a monitoriza calitatea.

Evoluția actuală a evaluării se face dinspre măsurarea gradului de realizare a obiectivelor la formularea de probleme, la evaluarea de alternative, creativă, care identifică noi răspunsuri la diferite dileme. Evaluarea autentică urmărește să “provoace” analiza, integrarea și valorificarea creativă a informațiilor. Metaevaluarea este un mijloc învățare, o modalitate de asigurare a credibilității evaluării. Rolul său de a contribui la dezvoltarea cunoașterii domeniului evaluării programelor sociale și educaționale, prin analiza detaliată, critică și constructivă a evaluării o apropie de cercetarea socială și educațională. Deși există multe aspecte comune, sunt deopotrivă și diferențe între cele două domenii de activitate/studiu. Cercetătorul este “intrigat”, iar evaluatorul este “interesat” de obiectul studiului. Cercetarea pornește de la ipoteze, evaluarea nu, iar acest punct de pornire diferit imprimă ulterior specificul fiecăreia. Evaluarea urmărește controlul calității și fundamentarea sau verificarea unor decizii, în timp ce cercetarea urmărește verificarea ipotezelor, căutarea unor date cauzale, generalizabile, îmbogățirea cunoașterii într-un anumit domeniu. Evaluarea înseamnă judecăți de valoare, aprecieri, care, pentru a fi obiective, credibile, imparțiale, trebuie fundamentate de niște criterii sau standarde de evaluare. Standardele oferă “imaginea unei bune evaluări”: credibilă, utilă, corectă, realistă etc. Aceleași standarde sunt aplicabile și metaevaluării.

Preocuparea pentru standarde a fost justificată de credința că acestea pot avea un rol important în creșterea calității practicilor evaluative, prin construirea unui “limbaj comun”, care să faciliteze

comunicarea și colaborarea între specialiști și care să ghideze cercetarea și dezvoltarea procesului evaluativ.

Pe lângă beneficiile pe care le aduc standardele de calitate a evaluării, au fost evidențiate și posibilele neajunsuri sau efecte secundare ale acestora (de ex., limitarea creativității). Comitetul pentru standarde a contracarat însă aceste critici, afirmând că standardele își *propun* “*sa promoveze inovația, nu să o oprească*” (*Standards for Evaluation of Educational Programs Projects and Materials*, pag.6).

Cele trei modele de standarde pentru metaevaluare reflectă preocupările specialiștilor pentru a crea un cadru comun conceptual și metodologic. Modelul lui Daniel Stufflebeam, unul dintre fondatorii metaevaluării, este preluat, completat și rafinat de Comitetul pentru Standarde, al cărui președinte și este. Punctele comune, structura logică și modul de argumentare sunt ușor de observat.

Un model diferit este cel dezvoltat de Comisia Europeană. Spre deosebire de modelele americane, acesta urmează procesul logic al evaluării și formulează standardele și criteriile pentru fiecare moment important/etapă de evaluare. Totuși, nu acoperă în mod egal toate etapele evaluării. Sesizăm cu ușurință că în ce privește etapa de culegere a datelor este destul de lacunar. Însă, acest model reliefează cu claritate criteriile de selecție a evaluatorilor. Pentru a evidenția rolul metaevaluării, am putea menționa aici că unul dintre punctele forte al evaluărilor Comisiei Europene este chiar selecția evaluatorilor. Rapoartele de metaevaluare arată că procesul de alegere a evaluatorilor a fost unul deschis, transparent, iar competențele evaluatorilor au fost cele așteptate. Raportul elaborat de Centrul European de Expertiză Evaluativă (1998) cataloga expertiza evaluativă din Europa începutului anilor '90 ca fiind precară în comparație cu Statele Unite și Canada. Evaluarea era arbitrară, fără un consens metodologic și conceptual, predominant descriptivă, fără un nivel profund de analiză a itemilor. Prin urmare, valoarea sa de feedback sau pentru a fundamenta decizia era limitată. Aceste critici se pot corela cu criteriilor de evaluare pentru

planificarea și implementarea evaluării, în special pentru culegerea și prelucrarea datelor.

În concluzie, dacă standardele de evaluare sunt clare, există premise considerabile pentru calitatea evaluării.

O opțiune constructivă este aceea de a porni de la premisa că standardele nu sunt perfecte, dar sunt perfectibile. Ameliorarea lor depinde de conlucrarea dintre teoreticieni, cercetători, experți și practicieni.

Cap. V. Resurse bibliografice pentru ONG-uri

1. Monografii

- *** *Civil Society*, UNDP official web site (www.undp.org/csopp/CSO)
- *** *Document de programare multianuală 2003 –2007 a sectorului societate civilă*, MDP, 2003
- *** *Education Today*, UNESCO Education Sector Newsletter no.8/2004
- *** *Standards for Evaluation of Educational Programs, Projects and Materials*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1981.
- *** *The prevention of violence in everyday life: civil society's contribution*, Strasbourg, Council of Europe Conference Report, 2002
- *** *Think Tanks in Central and Eastern Europe. A Comprehensive Directory*, Washington: Freedom House, 1999
- *** *Vers une culture renforcée de consultation et de dialogue – Principes généraux et normes minimales applicables aux consultations engagées pas la Commission avec les parties intéressées*, Communication de la Commission, COM(2002) 704 final, 2002.
- Aart Scholte, Jan Global. *Civil Society: Changing the World?*, CSGR Working paper no 31/99
- Baldersheim, Harald *Local Democracy and the Processes of Transformation in East – Central Europe*, Oxford: Westview Press, 1996.

- Bauman, Zygmunt. *Comunitatea. Căutarea siguranței într-o lume nesigură*. București: Antet, 2001.
- Bădilă, Adrian et al. *Organizații neguvernamentale*. Ghid practic, Timișoara: Agenția pentru Informarea și Dezvoltarea Organizațiilor Neguvernamentale, Editura Brumar, 2002.
- Bîrzea, Cezar. *Cultura civică*, București: Editura Trei, 1999.
- Carothers, Thomas. *Aiding Democracy Abroad: The Learning Curve*, Washington: Carnegie Endowment for International Peace, 1999.
- Centrul de Asistență Rurală. *Promotorul local – agent de dezvoltare locală*. Timișoara: ArtPress, 2004.
- Cohen, Jean L. și Arato, Andrew. *Civil Society and Political Theory*, Cambridge: MIT Press, 1992.
- Colas, Dominique. *Genealogia fanatismului și a societății civile*, București: Editura Nemira, 1998.
- Dahrendorf, Ralf. *După 1989. Morală, revoluție și societate civilă*, București: Editura Humanitas, 2001.
- Dowding, Keith. *Puterea*, București: Editura DU Style, 1998.
- Dunganu, Dan. *Conștiință etnică, conștiință civică și integrare europeană. În Starea societății românești după zece ani de tranziție..* București: Expert, 2001.
- Fărcășanu, Irina et al. *Sectorul neguvernamental din România*, București: Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile, 2000.
- Fukuyama, Francis. *The great disruption*, London: Profile Books, 1999.
- Fundația Națională pentru Dezvoltare Comunitară. *Managementul proiectelor educaționale*. București: InsideMedia, 2004. Disponibil online: www.academiaonline.ro.

- Gellner, Ernest. *Condițiile libertății. Societatea civilă și rivalii ei*, Iași: Editura Polirom, 1998.
- Green, Andy. *Education, Globalization and the Nation State*, London Macmillan Press Ltd., 1997.
- Hall, John și Ikenberry, G. John. *Statul*, București: Editura DU Style, 1998.
- Mathews, David. *Politica pentru fiecare. Să găsim o voce publică responsabilă*, București: Asociația Pro Democrația, Editura Ion Creangă, 1996.
- Mățăuan, Gabriel. *Evaluarea programelor sociale*. București: Editura Expert, 1999.
- Metzger, Thomas. *The Western Concept of the Civil Society*. Cambridge: Polity Press (on line cons. la www.hoover.stanford.edu/publications/he), 2000.
- Mihăilescu, Vintilă (coord.). *Vecini și vecinătăți în Transilvania*. București: Paideea, 2002.
- Miroiu, Adrian, Rădoi, Mirelle și Zulean, Marian. *Politici publice*, București: Ed. Politeia – SNSPA, 2002.
- Mungiu – Pippidi (ed.), Alina și Ioniță, Sorin. *Politici publice. Teorie și practică*, București: Editura Polirom, 2001.
- Neculau, Adrian (coord.). *Analiza și intervenția în grupuri și organizații*. Iași: Polirom, 2000.
- Norris, P. (ed.) *Critical Citizens. Global Support for Democratic Governance*, Oxford: Oxford University Press, 1999.
- Nozick, Robert. *Anarhie, stat și utopie*, București: Editura Humanitas, 1997.
- Observatorul social. *Caiete de teren*. București: Paideea.
- Orford, Jim. *Psihologia comunității. Teorie și practică*. București: Oscar Print, 1998.

- Putnam, R. D. *Cum funcționează democrația*, Iași: Editura Polirom, 2001.
- Sandu, Dumitru. *Sociabilitatea în spațiul dezvoltării*. Iași: Polirom, 2003.
- Seligman, Adam. *The Idea of Civil Society*, New York: Free Press, 1992.
- Shadish, W.R. Jr., Cook, T.D., Leviton, L.C. *Fundamentele evaluării programelor. Teorii ale practicii*. FIMAN, București: FIMAN, 1999.
- Swift, Adam. *Political Philosophy*, Cambridge: Polity Press, 1997.
- Șimandan, Andrei. *Teoria cunoașterii sociale*. București: Editura Academiei Române, 2002.
- Taylor, Sandra et al. *Educational Policy and the politics of change*, London: Routledge
- Tripodi, T., Fellin, Epstein, I. *Social Program Evaluation*, Illinois: University of Michigan, F.E. Peacock Publishers, 1986.
- Weiss, Carol. *Evaluation. Methods for Studying Programs and Policies*. Prentice-Hall Inc., 1998.

2. Legi

- Ordonanța Guvernului nr. 26 din 30 ianuarie 2000, publicată în Monitorul Oficial, Partea I nr. 39 din 31 ianuarie 2000 cu privire la asociații și fundații

3. Doctrină

- R. Dimitriu, *Discuții în legătură cu OG. Nr. 26/2000 cu privire la asociații și fundații*, în *Dreptul*, nr. 5/2000, p. 3

C.-N. Popa, *Observații în legătură cu aplicarea OG nr. 26/2000 privind asociațiile și fundațiile*, în *Dreptul*, nr. 10/2001, p. 59 și urm.

Gerard Soussi, *Les associations*, Dalloz, Paris, 1985.

Anexa I. Aplicație: Managementul proiectelor educaționale

1. Proiecte educaționale

Activitatea desfășurată într-o instituție poate fi împărțită în două categorii: activități curente și proiecte. Acestea au multe lucruri în comun, de exemplu:

- sunt efectuate de oameni;
- sunt afectate de limitarea resurselor,
- sunt planificate, executate și controlate.

Diferența între activitățile desfășurate în mod curent și proiectele dezvoltate într-o instituție este că primele au un caracter continuu și repetitiv, în timp ce un proiect este bine determinat în timp. În general, *un proiect este o activitate limitată în timp, al cărei rezultat este un produs sau un serviciu unic.*

Toate proiectele au la bază aceleași criterii, prin urmare au la bază aceleași tehnici specifice. Dar elementul definitoriu pentru un proiect este schimbarea pe care o produce în raport cu o situație inițială. Sarcina principală a managerului de proiect este managementul schimbării. *Orice sarcină care poate fi definită în termeni de obiective, resurse, activități și rezultate poate beneficia de pe urma tehnicilor specifice managementului proiectelor.*

Proiectele educaționale pot fi clasificate în două categorii:

- proiecte externe – în care scopul proiectului nu este o schimbare în interiorul școlii; de exemplu, participarea școlii la o competiție sportivă sau la un festival muzical, organizarea unei conferințe;
- proiecte interne – în care schimbarea organizatorică este esențială; de exemplu, optimizarea structurii manageriale a școlii, introducerea unui nou sistem de control financiar.

Să presupunem că într-un proiect de instruire la distanță s-a investit în echipamente, întrucât proiectul a fost considerat "extern",

dar a fost ignorat elementul uman. O perspectivă internă ar fi permis să fie luate în considerare următoarele probleme:

- modul de predare;
- impactul asupra managementului proiectelor educaționale;
- modalitatea optimă de predare la distanță;
- impactul asupra activităților beneficiarilor.

Toate activitățile școlare ar trebui văzute ca o contribuție logică la planul strategic de lungă durată al unei școli, care ar trebui să includă proiectele interne și externe. Soluția cea mai facilă, pe termen scurt, pentru conducerea unei organizații educaționale este de a nu face nimic. Dar reducerea riscurilor presupuse de un proiect educațional va atrage după sine diminuarea nivelului de performanță și scăderea credibilității. Fondurile limitate și capacitatea de management redusă nu pot fi scuze pentru a refuza organizarea oricăror proiecte educaționale, ci motive pentru gestionarea atentă a tuturor resurselor și vizarea unor tipuri de proiecte foarte specifice.

O strategie reactivă este cea mai ieftină alternativă; aceasta presupune așteptarea informațiilor și reacția ulterioară de pregătire a unui răspuns adecvat. Într-o astfel de situație, o școală va desemna un „responsabil de proiecte” care va primi informațiile despre oportunități pentru dezvoltarea unor proiecte pe măsură ce acestea vor deveni disponibile și va decide modalitatea de reacție adecvată. Este o abordare care presupune alocarea unor resurse minime de timp dezvoltării unor proiecte educaționale, întrucât managementul organizației nu consideră prioritară această problemă.

Strategia pro-activă necesită investirea permanentă de resurse pentru obținerea informațiilor care pot genera noi oportunități pentru dezvoltarea proiectelor educaționale. O școală bine condusă va avea un plan strategic clar definit care va include obiective pe termen scurt, mediu și lung. Prin urmare, se vor putea căuta finanțări pentru proiecte care corespund direcțiilor din plan. Dar o astfel de strategie nu exclude răspunsuri de tip reactiv, în cazul în care apare o oportunitate favorabilă. **Munca pro-activă generează Centre de Resurse care pot produce proiecte cu un înalt nivel de calitate și ameliora colaborarea între diferitele componente ale școlii.**

Toate proiectele educaționale au o importantă componentă umană. Dar o clasificare alternativă se poate face după și tipul resurselor pe care se concentrează proiectul:

- Proiectele "hard" sunt caracterizate de cerințele manipulării capitalului. Acestea pot fi proiecte de construcție, achiziționare de echipament și dotări.
- Proiectele "soft" afectează structuri instituționale, personalul, competențele, managementul calității, comunicarea.

Un caz interesant îl reprezintă proiectele care implică utilizarea tehnologiei informației întrucât acestea produc schimbări atât la nivel material, cât și la nivel uman. În SUA s-a observat că:

- 31% dintre proiectele IT sunt anulate înainte de a fi terminate;
- numai 61% din ceea ce s-a proiectat se regăsește în varianta finală;
- numai 13% dintre proiectele care presupun realizarea unor sisteme IT sunt considerate ca finalizate cu succes de către finanțatori;
- mai mult de jumătate dintre proiecte depășesc bugetul inițial cu mai mult de 189%.

Cauza principală a eșecului este dată de elementul "soft"; cerințele utilizatorilor, nivelurile de utilizare, nevoile de organizare nu sunt luate în considerare odată cu specificațiile tehnice.

Un proiect educațional poate fi derulat la orice nivel al unei instituții și poate implica una sau mai multe persoane. Durata sa poate varia de la câteva zile la câțiva ani. Un proiect educațional poate implica o singură instituție sau poate fi dezvoltat sub forma unui parteneriat între mai multe organizații. Dar oricum ar fi proiectele avute în vedere, *realizarea și implementarea proiectelor este esențială pentru atingerea obiectivelor strategice ale unei instituții.*

Un element definitiv pentru un proiect este limitarea sa în timp. Finalul proiectului va fi atins atunci când toate obiectivele vor fi fost îndeplinite sau atunci când va deveni evident că nu vor fi îndeplinite niciodată. Un proiect mai poate fi închis și dacă scopul său devine ne-relevant. Dar limitarea în timp nu se aplică și

produsului sau serviciului care rezultă din proiect; dacă scopul unui proiect educațional este introducerea unei noi metode de lucru cu elevii, atunci respectiva metodă va fi utilizată după încheierea proiectului, în cazul în care acesta a fost finalizat cu succes.

Obiectivele proiectelor și operațiunilor curente dintr-o instituție sunt fundamental diferite. La atingerea obiectivelor un proiect se încheie; în cazul operațiunilor curente este adoptat un nou set de obiective. Cauzele care provoacă această diferență de abordare sunt, de obicei, două:

- un proiect este realizat pentru a profita de o oportunitate ivită și trebuie să se încadreze într-o perioadă de timp definită prin această oportunitate;
- echipa care implementează un proiect supraviețuiește foarte rar după încheierea proiectului.

Proiectele implică realizarea a ceva ce nu a mai fost făcut anterior. Produsul sau serviciul care rezultă vor fi unice, chiar dacă aparțin unei categorii foarte largi. De exemplu, de-a lungul timpului au fost construite multe școli, dar fiecare clădire este unică – proprietar diferit, design diferit, locație diferită, constructori diferiți, etc.. Prezența unor elemente repetitive nu modifică necesitatea caracterului de unicitate a unui proiect. De exemplu:

- un proiect care urmărește dezvoltarea unui nou sistem de instruire la distanță poate presupune existența mai multor prototipuri;
- un proiect care urmărește introducerea unei noi metode de lucru cu elevii poate fi implementat simultan în mai multe școli.

Elaborarea progresivă este o caracteristică a proiectelor generată tocmai de limitările de timp și unicitatea rezultatelor. Tocmai pentru că rezultatul unui proiect este unic, caracteristicile care diferențiază produsul sau serviciul vor fi explicitate progresiv. Definirea caracteristicilor produsului trebuie să nu piardă din vedere scopul proiectului; acesta va rămâne neschimbat pe parcursul elaborării planificării proiectului.

Vom ilustra cele de mai sus printr-un exemplu. Serviciul care rezultă dintr-un proiect educațional poate fi definit în felul următor: ”beneficiarii (profesori din școli speciale) vor dobândi abilități care

le vor permite să utilizeze tehnologia informației în procesul educațional”. Pe măsură ce elaborarea proiectului progresează acest serviciu va fi mai clar definit. De exemplu, ”Beneficiarii utilizează terapia prin joc ca metodă de lucru. Prin acest proiect vor avea posibilitatea să utilizeze jocurile digitale.” În continuare va fi detaliat și mai mult modul în care se va ajunge să se utilizeze jocurile educaționale digitale în procesul educațional, particularitățile legate interacțiunea dintre om și calculator, de introducerea unei metode noi rutina zilnică.

O problemă critică în abordarea proiectelor educaționale este selectarea partenerilor. Acest lucru se va putea face numai dacă obiectivele vizate sunt foarte clar definite, iar țintele sunt realiste. Nu se poate aștepta implicarea serioasă a partenerilor decât dacă au acceptat proiectul în integralitatea sa.

Trebuie să luăm în considerare diferențele culturale, modalitățile de comunicare și experiențele anterioare. Totuși, în procesul de selectare a unui partener trebuie avută în vedere limitarea permanentă a rolului unor colaborări trecute. Continuarea unui parteneriat nu este întotdeauna benefică. Dinamica unui proiect poate câștiga de pe urma diferențelor de interese și experiență a partenerilor, dar astfel se pot amplifica problemele. Conflictele dintre parteneri pot compromite reușita unui proiect.

Se impun câteva criterii în selectarea partenerilor dintr-un proiect educațional:

- *Toți partenerii trebuie să înțeleagă cu ce resurse trebuie să participe și să fie dispuși să le utilizeze în proiect;*
- *Toți partenerii trebuie să fie capabili să îndeplinească activitățile care le vor reveni;*
- *Partenerii trebuie să aleasă pornind de la caracteristicile echipei proiectului;*

2. Calitățile managerului

Managementul este un domeniu foarte vast, care se ocupă de toate problemele pe care le ridică gestionarea unei instituții. Cele mai importante subiecte abordate în management sunt:

- contabilitatea, marketingul, cercetarea și dezvoltarea, producția și distribuția;
- planificarea strategică, planificarea tactică, planificarea organizațională;
- structuri organizaționale, comportament organizațional, gestionarea resurselor umane;
- gestionarea relațiilor de muncă.

Dezvoltarea abilităților de management este esențială pentru a asigura capacitatea de a gestiona un proiect. În această secțiune vom aborda câteva probleme generale de management care influențează managementul proiectelor. Dar managerul unui proiect educațional va trebui să stăpânească domeniile cunoașterii specifice tipului de proiect pe care îl conduce.

2.1. Calități de conducător

În lucrările de management se face o distincție clară între conducere și gestionare, chiar dacă amândouă sunt la fel de importante. Gestionarea unui proiect presupune producerea constantă a rezultatelor așteptate de beneficiari și finanțatori. Dar un conducător va trebui:

- să stabilească o orientare generală – să aibă o viziune clară a direcției care trebuie urmată și a strategiei care va produce schimbările necesare pentru a-și pune în practică ideile;
- să armonizeze strategiile personale și inter-personale – să-și comunice strategia tuturor celor implicați în activitățile care pun în practică strategia de grup;

- să-i motiveze pe membrii echipei cu care lucrează – să-i ajute să-și atingă obiectivele personale.

Într-un proiect, mai ales dacă se derulează pe o lungă perioadă de timp, managerul de proiect trebuie să demonstreze calități de conducător. Dar exercițiul spiritului de conducător nu trebuie să fie limitat doar la persoana managerului proiectului. Pentru a asigura reușita unui proiect este necesară demonstrarea calităților de conducător și la alte niveluri ale instituției.

2.2. Comunicarea și informarea

Comunicarea are mai multe dimensiuni:

- scrisă sau orală;
- internă (între membrii echipei) sau externă (cu beneficiarii direcți sau indirecti ai proiectului, cu finanțatori, cu mas-media);
- formală (rapoarte, memorii) și in-formală (note informative, discuții spontane);
- verticală (între persoane situate pe diferite niveluri în organizație) și orizontală (între persoane aflate pe același nivel sau cu organizații partenere).

Managementul comunicării dintr-un proiect va include procesele necesare pentru a asigura generarea, colectarea, diseminarea, stocarea și distribuirea ritmică a informațiilor. Comunicarea în sine trebuie să fie clară, concisă, completă, inteligibilă și să-i ia în considerare pe cei cărora li se adresează. Conținutul, mesajul propriu-zis și mijlocul de comunicare vor trebui alese în funcție de caracteristicile celui care receptează mesajul. Informația trebuie să poată fi ușor receptată și asimilată.

Asigurarea fluxului informațional este o sarcină importantă a managerului de proiect. Sistemul realizat trebuie să fie capabil să furnizeze comunicarea formală și in-formală. Informația trebuie să ajungă la toți membrii echipei și să fie confirmată. Un membru care nu primește la timp informațiile relevante se va izola și nu va

contribui la munca în echipă. Bombardarea permanentă cu informații va face ca membrii echipei să ignore cea mai mare parte dintre acestea.

Se va acorda o atenție deosebită următoarelor cazuri:

- abilități deosebite de limbaj ale membrilor echipei;
- modificări în procesul comunicării.

Posibilitatea de a demonstra că o comunicare a fost corect creată, distribuită, primită și înțeleasă poate fi un argument important în cazul în care apare o dispută.

În managementul comunicării sunt implicate următoarele procese majore:

- planificarea comunicării – determinarea informațiilor necesare tuturor celor implicați în proiect: ce informație îi este necesară fiecăruia, când trebuie să o primească și în ce mod o va primi;
- distribuirea informației – punerea la dispoziție a informațiilor într-o manieră ritmică;
- raportarea performanței – colectarea și diseminarea informațiilor referitoare la modul în care sunt realizate activitățile; acestea vor include rapoarte referitoare la stadiul de îndeplinire a activităților, a ritmul de evoluție și previziuni;
- finalizare administrativă – generarea, asamblarea și diseminarea informațiilor care formalizează finalizarea proiectului sau a unei faze din proiect.

Deși problema comunicării se pune în toate proiectele, nevoile informaționale și metodele de distribuire a informației diferă foarte mult de la un proiect la altul, astfel că identificarea și optimizarea lor constituie un factor important pentru succesul unui proiect. Problema planificării colectării și distribuirii informației se pune încă din primele faze ale dezvoltării unui proiect. Totuși, rezultatele acestui proces vor trebui revizuite periodic, pe toată durata derulării unui proiect, și reactualizate astfel încât să le fie asigurată aplicabilitatea.

Raportarea performanțelor va include:

- raportarea statutului – descrierea stadiului de în care a ajuns un proiect, în raport cu previziunile temporale și bugetare;
- raportarea evoluției – descrierea activităților duse la îndeplinire și a celor în derulare;
- raportarea previziunilor – descrierea stadiului la care va ajunge proiectul la următoarea bornă temporală și estimarea evoluției derulării activităților.

Raportarea performanțelor va include informații despre posibilitatea de a atinge scopul proiectului, îndeplinirea planului de activități, cost și calitate. În multe proiecte este necesar să abordate și problemele legate de riscuri și achiziții. Raportările sunt făcute la termenele prevăzute în proiect, dar și în cazul unor evenimente excepționale.

Un proiect sau o fază, dacă își îndeplinește obiectivele sau dacă este întrerupt, necesită o finalizare administrativă care să formalizeze acceptarea rezultatelor de către finanțator sau client. Aceasta va include reunirea documentelor proiectului, verificarea conformității cu specificațiile finale, analiza succesului proiectului și experienței acumulate, arhivarea documentelor. Finalizarea administrativă nu trebuie amânată până la deplina încheiere a proiectului. Trebuie asigurată finalizarea fiecărei faze pentru a evita pierderea unor informații importante.

2.3. Negocierea

Negocierea implică discuțiile cu alte persoane cu scopul de a se atinge un consens sau de a se realiza o înțelegere. Înțelegerea pot fi negociate direct sau cu asistență; două tipuri de negociere asistată sunt arbitrajul și medierea.

Negocierile apar în probleme diferite, la momente diferite și pe niveluri diferite. În timpul derulării unui proiect, echipa care îl implementează va negocia următoarele:

- scop, costuri și plan de activități;

- modificarea scopului, costurilor și planului de activități;
- termeni contractuali și condiții;
- obligații,
- resurse.

2.4. Rezolvarea problemelor

Rezolvarea problemelor are două aspecte: definirea problemei și luarea deciziei.

Managementul proiectelor nu se poate face fără a ne pune mereu întrebările fundamentale: Ce? Unde? Cum? Când? Cine? De ce? Este necesar să ne asigurăm că adevărata problemă a fost corect definită, înțeleasă în întregime și au fost identificate cauzele ei.

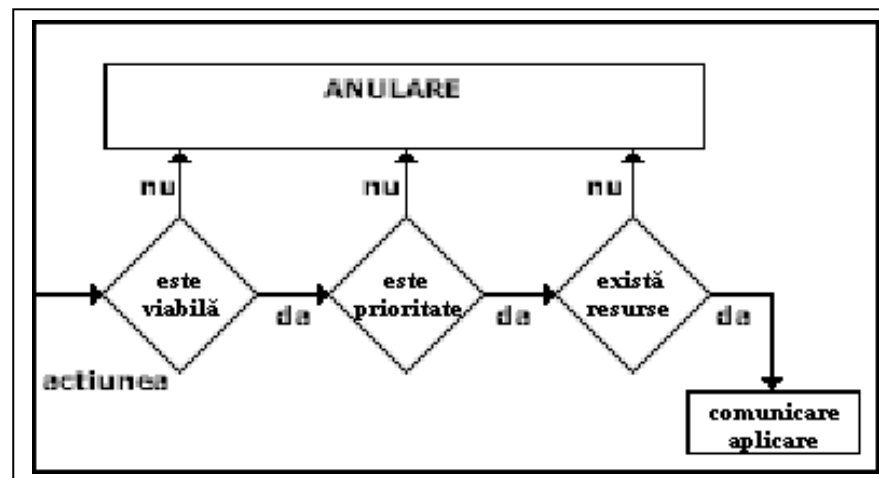
Definirea problemelor va presupune realizarea unei distincții clare între cauze și efecte. Problemele pot fi interne (de exemplu, demisia unui membru important al echipei) sau externe (de exemplu, întârzierea unei aprobări), tehnice (de exemplu, diferențe de opinii asupra modului în care va fi proiectat un produs), manageriale (de exemplu, anumite activități nu sunt îndeplinite conform planificării) sau inter-personale (de exemplu, stiluri foarte diferite de lucru).

Esențială pentru reușita unui proiect este luarea deciziilor pe baza unui raționament. Dar luarea unei decizii corecte este la fel de importantă ca și explicarea ei în fața finanțatorilor și echipei proiectului. Acest aspect se va dovedi foarte util în cazul în care va apărea o situație contencioasă. De aceea este necesar să ne asigurăm că adevărata problemă a fost corect definită, înțeleasă în întregime și au fost identificate cauzele ei.

Luarea deciziilor corecte presupune analizarea problemelor, identificarea soluțiilor și selectarea unei soluții pentru fiecare problemă. Odată ce a fost luată, o decizie trebuie implementată fără ezitări. Deciziile au atașat un element temporal: există un moment oportun pentru implementarea unei anumite decizii.

Prima soluție la care se gândește un manager de proiect este rareori cea mai bună. Prima soluție este, de obicei, cea care îi ușurează viața celui care trebuie să ia decizia. Nu este ușor să identifici care sunt prioritățile în rezolvarea problemelor sau care acțiuni ar avea cel mai mare impact asupra rezultatelor proiectului.

Este indicată realizarea unui proces de filtrare, în raport cu importanța sau urgența unei acțiuni, pentru a ierarhiza după priorități factorii care trebuie considerați sau care influențează proiectul. *După ce au fost identificați factorii care ar putea afecta proiectul este avantajoasă luarea unei decizii structurale folosind numai alternativele da/nu. Dar nu uitați că există întotdeauna și alternativa*



de "a nu face nimic", care este de cele mai multe ori cea recomandabilă.

Structura modalităților de decizie "Managementul proiectului", MEC 2001

2.5. Influențarea organizației

Influențarea organizației înseamnă abilitatea de a rezolva problemele cauzate de structura sistemelor de management ale instituției, care influențează derularea proiectului. Asta presupune înțelegerea structurilor formale și in-formale ale organizației implicate, a mecanismelor de putere și politicilor organizației.

De obicei, un proiect este o parte a unei instituții sau organizații mai mari. Dar chiar și atunci când proiectul formează organizația, de exemplu în cazul unor parteneriate, caracteristicile proiectului vor fi influențate de entitățile componente. Maturitatea organizației în raport cu sistemele de management al proiectelor, cultura organizației, structurarea organizației și componenta dedicată managementului proiectelor au o influență importantă asupra capacității de a derula un proiect.

Organizațiile educaționale întemeiate pe proiecte sunt organizații a căror activitate este concentrată pe dezvoltarea proiectelor educaționale. Aceste organizații pot fi încadrate în două categorii:

- organizații care îndeplinesc serviciul de a gestiona proiecte educaționale pentru alte organizații;
- organizații educaționale care au adoptat *managementul prin proiecte*.

Astfel de organizații vor adopta sisteme de management care facilitează managementul proiectelor. De exemplu, sistemul financiar va fi organizat astfel încât să permită realizarea evidențelor contabile, controlului și raportărilor în mai multe proiecte simultane.

Organizațiilor educaționale care nu sunt gestionate prin proiecte (de exemplu, școlilor) le lipsesc, de cele mai multe ori, sistemele care susțin eficient gestionarea proiectelor, ceea ce îngreunează managementul proiectelor. De aceea, multe astfel de organizații ar trebui să dezvolte componente autonome orientate pe managementul prin proiecte. *Primul lucru care trebuie făcut în momentul inițierii unui proiect este înțelegerea modului în care*

sistemele de management din organizație vor influența desfășurarea proiectului.

Multe organizații au dezvoltat o cultură proprie, reflectată în valori, norme și obiective comune, în politici și proceduri, în modul în care se raportează la autorități, etc.. Cultura organizațională influențează modul în care sunt dezvoltate proiectele. De exemplu:

- inițierea unui proiect riscant poate fi realizată, mai degrabă, într-o organizație cu un management agresiv;
- un manager cu un stil participativ de lucru va avea probleme într-o organizație întemeiată pe un sistem rigid de comandă.

Structura internă a organizației care derulează proiectul poate crea constrângeri asupra modului în care resursele necesare sunt puse la dispoziția echipei care implementează un proiect. O *organizație funcțională clasică* se întemeiază pe o ierarhie clar definită, în care fiecare angajat își cunoaște superiorul. Personalul este grupat în unități de producție, administrație, marketing, cercetare, etc.. Și astfel de organizații dezvoltă proiecte, dar acestea sunt restricționate la îndeplinirea unui scop legat de o unitate, chiar dacă personalul implicat provine din componente diferite ale organizației. De aici rezultă dificultăți evidente.

La polul opus se găsesc *organizațiile întemeiate pe proiecte*. Aici tot personalul implicat într-un proiect este grupat, majoritatea resurselor sunt alocate activităților din proiecte pe baza unei planificări integrate, managerii proiectelor au un mare grad de independență și autoritate. Unitățile acestor organizații, numite de cele mai multe ori departamente, generează activități de susținere pentru derularea proiectelor.

Pe diferite nivele intermediare se găsesc organizațiile cu *structură matricială*, în care se combină caracteristici ale organizațiilor funcționale cu cele ale organizațiilor orientate pe proiecte. În cazul organizațiilor cu matrice slabă managerul de proiect este redus la rolul de simplu coordonator al unor activități. Pe de altă parte, în cazul în care matricea organizațională este puternică

managerului proiectului îi va fi alocat personal administrativ, dedicat exclusiv îndeplinirii obiectivelor proiectului.

Structurile, sistemele și procedurile unui proiect pot fi definite și descrise. Mai puțin previzibile, dar foarte importante, sunt caracteristicile culturale ale fiecărui proiect.

Managerul proiectului are obligația de a genera o cultură a proiectului care să-i încurajeze pe membrii echipei și să-i determine să lucreze împreună pentru atingerea scopului propus. De cele mai multe ori membrii echipei nu au mai lucrat împreună. Dinamica fiecărui grup poate varia, astfel că va necesita o monitorizare și organizare atentă. Complexitatea situației crește atunci când membrii grupului sunt selectați din medii culturale diferite și în cazul proiectelor internaționale.

3. Gestionarea proiectelor educaționale

3.1. Gestionarea resurselor proiectului

Resursele limitate disponibile în cursul derulării unui proiect generează restricții ce trebuie luate în considerare în momentul planificării. Fiecare resursă apare limitată din punct de vedere cantitativ, astfel că gestionarea sa corectă poate influența decisiv capacitatea membrilor echipei de a atinge obiectivele propuse. Resursele disponibile pot îmbrăca una dintre următoarele forme: umane, materiale, echipamente, financiare, procedurale și tehnice, informaționale și de comunicare, de timp.

Realizarea obiectivelor unui proiect va fi mult mai "sensibilă" la modul de utilizare a unor resurse în raport cu altele. Mici modificări aplicate anumitor resurse pot avea un impact mare asupra altora. Este utilă identificarea nivelurilor de "sensibilitate", pentru că utilizarea unor resurse este mai eficientă decât a altora. Rezultatele sunt uneori influențate mai degrabă de efectele cumulative ale factorilor mici, decât de cele ale unor factori mari din punct de vedere cantitativ.

Managementul resurselor unui proiect presupune acele procese care asigură finalizarea proiectului în limitele bugetare prevăzute:

- planificarea resurselor – determinarea tipurilor de resurse și cantităților respective, necesare pentru îndeplinirea activităților prevăzute în proiect;
- estimarea costurilor – determinarea unor costuri aproximative pentru fiecare resursă;
- realizarea bugetului – alocarea unui cost estimativ pentru fiecare activitate;
- controlul costurilor – gestionarea modificărilor în bugetul proiectului.

În managementul resurselor, prioritară este problema costurilor necesare pentru finalizarea unei activități. Dar trebuie avută în vedere și o altă problemă: modul în care o decizie de limitarea a costurilor influențează produsul sau serviciul care rezultă din proiect. De exemplu, micșorarea costurilor prin micșorarea numărului de prototipuri ale unui sistem de instruire la distanță va duce la mărirea costurilor de exploatare. Prin urmare, este necesară o privire de ansamblu, proces numit *evaluarea ciclului de viață al proiectului*. Managementul resurselor trebuie să ia în considerare toate informațiile utile din punctul de vedere al beneficiarilor – aceștia vor măsura costurile în moduri diferite și la momente diferite.

În proiectele educaționale, care de multe ori sunt de dimensiuni relativ mici, planificarea resurselor, estimarea costurilor și realizarea bugetului sunt atât de strâns legate încât formează un singur proces. De aceea, modificarea costurilor este foarte greu de făcut odată ce se depășesc primele stadii ale unui proiect. Deducem imediat cât de importantă este claritatea definirii scopului proiectului și structurarea solidă a planului de activități.

Planificarea resurselor implică determinarea resurselor fizice (personal, echipamente, materiale) și a cantităților necesare pentru îndeplinirea activităților. Acest proces trebuie coordonat cu estimarea costurilor. De exemplu, o echipă care proiectează un sistem de instruire la distanță trebuie să cunoască ultimele standardizări din domeniul tehnologiilor educaționale. Cunoștințele acestea pot fi obținute prin angajarea unui consultant, instruirea unui dintre membrii echipei sau cooptarea unui membru al echipei care va produce sistemul.

Estimarea costurilor presupune dezvoltarea unei aproximări a costurilor necesare pentru îndeplinirea activităților proiectului. Cel care realizează estimarea va trebui să țină cont de existența unor cauze obiective care pot provoca variații ale costurilor (de exemplu, cursul valutar). În procesul de estimare a costurilor vor fi luate în considerare variante alternative de cost.

La realizarea bugetului se vor alocă costuri estimate totale activităților individuale, astfel încât să poată fi stabilit un reper care să constituie un criteriu de performanță al proiectului. În practică, estimările finale se fac după aprobarea bugetului proiectului, dar un calcul estimativ al costurilor necesare pentru fiecare activitate trebuie făcut înainte de realizarea bugetului.

Controlul costului va aborda următoarele probleme:

- influențarea factorilor care pot provoca modificări în buget;
- determinarea bugetului modificat;
- gestionarea modificărilor.

În cadrul procesului de control al costului vor avea loc următoarele acțiuni:

- monitorizarea costurilor pentru a detecta și înțelege eventuale modificări ale bugetului;
- realizarea modificărilor corecte în buget;
- prevenirea includerii unor modificări incorecte sau ne-autorizate în bugetul proiectului;
- informarea tuturor celor implicați în proiect de efectuarea modificărilor;
- păstrarea modificărilor în limite acceptabile.

Dar acest proces poate însemna și căutarea unor alternative mai favorabile. Controlul costurilor trebuie integrat cu toate celelalte procese de control.

O atenție deosebită trebuie acordată gestionării resursei de timp, care influențează modul în care sunt gestionate toate celelalte resurse. În cazul timpului se aplică următoarele reguli:

- timpul nu poate fi stocat;
- timpul nu poate fi schimbat;
- timpul nu poate fi cumpărat;
- timpul nu poate fi vândut;
- timpul nu poate fi decât folosit.

Gestionarea timpului într-un proiect se realizează prin acele procese care asigură îndeplinirea obiectivelor la momentele stabilite. Cele mai importante dintre acestea sunt:

- definirea activităților – identificarea acțiunilor specifice ce trebuie îndeplinite pentru atingerea indicatorilor de performanță din proiect;
- succesiunea activităților – identificarea și documentarea dependențelor dintre activități;
- estimarea duratei activităților – estimarea numărului de unități de timp-muncă necesare pentru realizarea fiecărei activități;
- realizarea programului – analiza succesiunii activităților, duratei lor și resurselor disponibile în vederea realizării *planului de activități*;
- controlul programului – controlul modificărilor în programul proiectului.

Procesele implicate în gestionarea timpului inter-acționează între ele, dar și cu alte procese. În fiecare proces pot fi implicate mai multe persoane sau grupuri de persoane. În general, fiecare dintre aceste procese apare în toate etapele proiectului. În unele proiecte, mai ales în cele de dimensiuni mici, succesiunea activităților, durata lor și dezvoltarea planului de activități sunt strâns legate și îndeplinite de o singură persoană, astfel că am putea fi înclinați să le considerăm un singur proces. Dar instrumentele utilizate sunt diferite.

Definirea activităților implică identificarea și documentarea acelor activități care trebuie îndeplinite pentru a produce rezultatele estimate inițial. Implicația imediată este că activitățile trebuie definite astfel încât să fie îndeplinite obiectivele proiectului.

În continuare se realizează o succesiune a activităților care va forma un plan de activități cu termene realiste pentru îndeplinirea lor. Acest lucru se poate realiza automat, utilizând software pentru managementul proiectelor, dar în proiecte de dimensiuni relativ mici,

așa cum este de cele mai multe ori cazul pentru proiecte educaționale, este preferabilă realizarea manuală a succesiunii activităților.

Evaluarea duratei activităților este procesul prin care se prelucrează informații despre scopul și resursele proiectului și se obțin informații asupra duratei cu care activitățile sunt programate. Colectarea informației se face de la persoana sau grupul de persoane cele mai familiarizate cu natura respectivei activități. Estimarea se face progresiv, luându-se în considerare calitatea și veridicitatea informațiilor. Rezultatul este o rafinare a preciziei și calității estimărilor succesive. Estimarea duratei unei activități ar trebui făcută, sau cel puțin validată, de persoana din proiect care este familiarizată cu natura activității. *Este recomandabil ca pentru acest aspect al estimării duratei unei activități să utilizați o metodă formală de comunicare.*

Realizarea programului presupune determinarea datelor pentru inițierea și finalizarea unei activități, iar dacă acestea nu sunt realiste atunci proiectul nu va fi finalizat la termenul prevăzut. Acest proces va trebui reluat, în funcție de reevaluările duratei activităților și costurilor, până când va rezulta un plan de activități coerent.

Controlul programării are următoarele componente:

- influențarea factorilor care produc modificări în programarea inițială astfel încât să se realizeze un consens asupra schimbărilor;
- determinarea necesității modificării programării;
- gestionarea schimbărilor pe măsură ce se produc.

Controlul programării trebuie corelat cu celelalte procese de control din managementul proiectului, în particular cu controlul costurilor.

3.2. Planificarea integrată

Există mai multe proceduri pentru realizarea planificării, organizării și controlului într-un proiect. Alegerea procedurii corecte depinde de dimensiunile proiectului.

Calitatea unei planificări integrate a proiectului este rezultatul unei identificări corecte a activităților: fixarea obiectivelor, detalierea sarcinilor de lucru, estimarea resurselor necesare pentru fiecare sarcină concretă, stabilirea unui calendar de desfășurare a activităților. Planificarea poate fi realizată pe termen scurt, pe termen mediu sau pe termen lung. În cazul unei școli, planificarea pe termen lung va însemna strategia de dezvoltare instituțională (peste 4 ani), planificarea pe termen mediu va fi acoperită de planul managerial (1 an), planificarea pe termen scurt va fi dată de orar și planificarea semestrială.

Organizarea proiectului înseamnă punerea în acțiune a planificării și implică o combinație a activităților cu resursele disponibile. Principala activitate a managerului de proiect în raport cu planificarea integrată a proiectului constă din controlul execuției planului de activități, ceea ce presupune executarea ritmică a unor activități de monitorizare, raportare, comparare și corectare.

Managementul planificării integrate include procesele necesare pentru a asigura coordonarea diferitelor elemente din proiect. Asta va presupune realizarea unor compromisuri pentru armonizarea unor obiective concurente astfel încât să poată fi atinși indicatorii de performanță așteptați. Esențial în cazul proceselor planificării integrate este caracterul lor integrator. Cel mai importante procese de acest tip sunt:

- dezvoltarea planificării – integrarea și coordonarea tuturor planificărilor din proiect cu scopul de a obține un document coerent și consistent;
- executarea planificării – îndeplinirea activităților incluse în planificare;
- controlul integrat – coordonarea modificărilor din planificare.

Definirea corectă a proceselor de mai sus poate fi extrem de importantă, de exemplu, atunci când este necesară realizarea unei estimări în vederea unor ajustări aduse bugetului sau atunci când apar riscuri provocate de modificări în structura de personal a echipei care

implementează proiectul. Dar pentru realizarea unei planificări coerente trebuie avute în vedere numeroase alte aspecte. De exemplu:

- activitățile proiectului trebuie integrate operațiunilor curente ale organizației care îl derulează;
- rezultatul proiectului trebuie să corespundă scopului proiectului.

Tehnica utilizată pentru integrarea diferitelor procese și măsurarea rezultatelor unui proiect, pe măsură ce derularea sa avansează de la stadiul de inițiere la cel final, se numește *Managementul Valorii Adăugate*. Implementarea sa poate fi realizată utilizând instrumente software pentru managementul proiectelor. De o bună reputație se bucură *SmartWorks*, dezvoltat de firma SmartDraw.com, care permite utilizarea sa de către o echipă compusă din membri aflați în locuri diferite și dezvoltarea concurentă a documentelor proiectului.

La realizarea planificării proiectului se utilizează rezultatele celorlalte procese de planificare, inclusiv a planificării strategice, pentru realizarea unui document coerent care să poată fi utilizat ca un ghid pentru executarea și controlul proiectului. Acest proces este reluat de mai multe ori. De exemplu, versiunea sa inițială va include doar tipurile de resurse care urmează a fi utilizate și secvențe de activități cărora nu le este atașată o perioadă de desfășurare determinată. Pe măsură ce se sunt elaborate versiunile ulterioare se precizează resursele avute în vedere pentru fiecare activitate și date explicite. Prin urmare avem de-a face cu un proces recursiv. Fiecare activitate va fi planificată, estimată și încadrată în timp astfel încât să poată fi autorizată pe baza planurilor pentru controlul managementului integrat. Totalitatea acestor planuri constituie planificarea integrată a proiectului. *În practică, atunci când doriți să participați la o licitație de proiecte, le veți întâlni sub forma unor formulare, grupate de multe ori într-o anexă, care vizează planul de activități, planificarea impactului, planificarea financiară, etc..*

Completarea acestor formulare reprezintă partea cea mai importantă din scrierea unei aplicații.

Executarea planificării este procesul primordial pentru ducerea la îndeplinire a planificării – cea mai mare parte din resursele bugetare va fi utilizată pentru realizarea acestui proces. Managerul proiectului și echipa care realizează managementul proiectului vor coordona interfețele organizaționale și tehnice care există în proiect. Va trebui monitorizat permanent nivelul performanțelor în raport cu rezultatele așteptate, astfel încât să poată fi luate la timp măsuri corective. Periodic vor trebui realizate previziuni care vor cuprinde estimări ale sumelor care urmează să fie cheltuite și termene fixe.

Controlul integrat se referă la:

1. influențarea factorilor care pot provoca schimbări în derularea proiectului;
2. determinarea faptului că o schimbare a avut loc;
3. gestionarea schimbărilor pe măsură ce acestea se produc.

Planificarea performanțelor și rezultatelor va trebui re-evaluată în permanență, prin respingerea unor posibile schimbări sau prin integrarea lor. Controlul integrat presupune:

- menținerea coerenței planificării;
 - gestionarea modului în care schimbările influențează realizarea scopului proiectului;
- coordonarea schimbărilor care se produc în diferite procese din managementul proiectului.

4. Managementul riscului

Fiecare proiect aduce cu sine riscul ca scopul urmărit să nu poată fi atins deloc sau să nu poată fi atins cu resursele alocate. Analiza riscului este o etapă importantă în managementul de proiect. Fiecare proiect este unic, dar majoritatea au mai multe elemente comune care ne permit să facem evaluări acceptabile ale factorilor de risc. Aprecierea tipului de proiect se poate face folosind schema din figura 4-1.

Un factor de risc într-un proiect educațional este orice eveniment sau condiție incertă care, dacă se îndeplinesc, pot influența negativ sau pozitiv proiectul. Un factor de risc are o cauză și, dacă se produce, anumite consecințe. De exemplu, o cauză de risc într-un proiect poate fi modalitatea prin care personalul unei instituții este desemnat să facă parte din echipa proiectului. Evenimentul de risc este dat de faptul că, în aceste condiții, membrii echipei nu sunt perfect adaptați sarcinilor pe care urmează să le îndeplinească. Consecințele se vor reflecta în costul proiectului, ritmicitatea desfășurării activităților, calitatea lor. Condițiile de risc dintr-un proiect pot proveni din mediul în care se desfășoară proiectul, dintr-un management deficitar în unitatea care îl derulează, din dependența de parteneri externi care nu pot fi controlați.

Dar, paradoxal, factorii de risc pot constitui oportunități pentru îmbunătățirea obiectivelor proiectului. Originea acestui fapt se regăsește în incertitudinea care domnește în orice proiect. Riscurile cunoscute sunt cele care pot fi identificate și analizate, astfel încât este posibilă planificarea modului în care vor fi ținute sub control. Dar nu este posibilă gestionarea riscurilor necunoscute; în acest caz se va aplica un plan de urgență, întemeiat pe experiența managerului în gestionarea unor crize similare în proiecte anterioare.

Instituția va percepe factorii de risc pe măsură ce vor începe să influențeze succesul proiectului. Elementele de risc vor putea fi

acceptate dacă posibilele consecințe, în cazul unui deznodământ fericit, vor fi interesante. De exemplu, adoptarea unui program accelerat într-un proiect este un factor de risc care ar putea fi acceptat în cazul în care managementul instituției consideră că este importantă finalizarea proiectului până la o anumită dată.

Pentru a avea succes, o instituție trebuie să fie gata să soluționeze problemele de management al riscului, oricând ar apărea acestea. *O măsură a seriozității unei instituții este dată de felul în care dezvoltă proceduri pentru colectarea și analiza informațiilor despre potențiale situații de risc.*

Managementul riscului este un proces de identificare, analiză și raportare sistematică a factorilor de risc. El presupune maximizarea probabilităților și consecințele evenimentelor pozitive și minimalizarea probabilității și consecințelor evenimentelor opuse obiectivelor proiectului. Principalele procese de management al riscului sunt:

- planificarea managementului riscului – deciderea modului în care vor fi abordate și planificate problemele de management al riscului;
- identificarea riscurilor – determinarea factorilor de risc care ar putea apărea în proiect și documentarea lor;
- analiza calitativă a riscurilor – realizarea unei ordini de priorități în abordarea factorilor de risc;
- analiza cantitativă a riscurilor – măsurarea probabilității și consecințelor factorilor de risc și estimarea implicațiilor lor pentru realizarea obiectivelor proiectului;
- planificarea răspunsului la factorii de risc – dezvoltarea unor proceduri și tehnici pentru amplificarea oportunităților și reducerea amenințărilor față de obiectivele proiectului;
- monitorizarea și controlul factorilor de risc – monitorizarea factorilor permanenți de risc, identificarea noilor factori de risc, executarea planurilor pentru reducerea riscurilor și evaluarea eficienței lor pe parcursul întregului ciclu de viață al proiectului.

Planificarea activităților de managementul riscului este importantă pentru ca nivelul, tipul și vizibilitatea managementului riscului să fie proporționale cu riscurile și importanța proiectului pentru instituție. Rezultatul va fi un plan pentru managementul riscului - elaborat în cadrul unor ședințe la care vor participa managerul proiectului, membrii echipei care implementează proiectul responsabili pentru activitățile proiectului, orice altă persoană din organizație care poate influența derularea proiectului în condiții optime - care va aborda următoarele probleme:

Metodologia. Definirea abordărilor, instrumentelor și surselor de informații care vor fi utilizate în procesele de management al riscului.

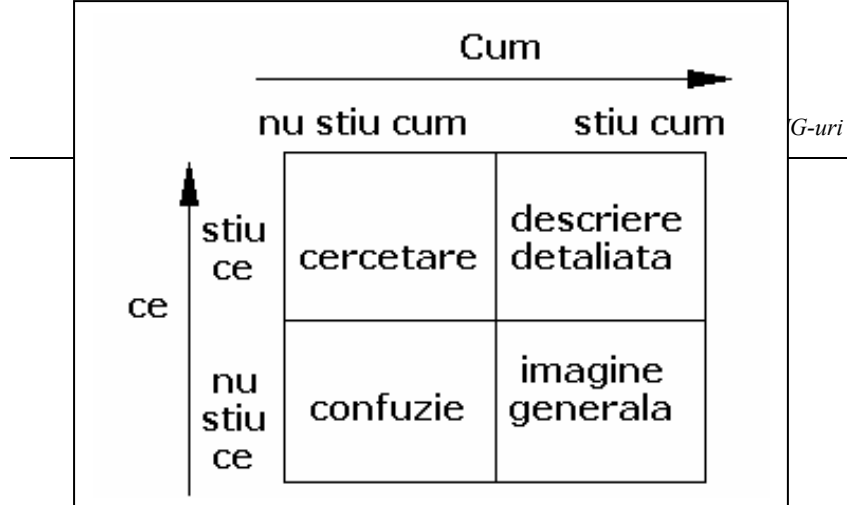
Roluri și responsabilități. Definirea membrilor echipei și responsabilităților pentru fiecare acțiune de management al riscului.

Buget. Stabilirea unui buget pentru managementul riscului în proiect.

Programare. Definește modul în care procesele de managementul riscului se vor desfășura pe parcursul proiectului.

Identificarea factorilor de risc pentru un proiect este un proces repetitiv. Prima iterație va fi făcută de către o parte dintre membrii echipei; la a doua vor participa toți cei care își aduc contribuția la implementarea proiectului. Pentru a obține un rezultat corect, este bine ca ultima revizuire să fie realizată de persoane care nu sunt implicate în proiect. De multe ori, un răspuns eficient la un factor de risc poate fi implementat de îndată ce respectivul factor de risc a fost identificat.

Analiza calitativă a riscurilor este un proces de evaluare a impactului factorilor de risc identificați. Prin acest proces se determină prioritățile în soluționarea potențialilor factori de risc, în funcție de impactul pe care îl pot avea. Analiza calitativă a riscurilor implică utilizarea unor instrumente specifice care să permită eliminarea factorilor subiectivi și revizuirea rezultatelor pe parcursul ciclului de viață al proiectului, astfel încât să poată fi considerate



eventualele modificări din proiect. Un instrumentul de analiză calitativă frecvent utilizat este *matricea evaluării riscului*. [fig.4-2]

[fig.4-1] Determinarea tipului de proiect în raport cu factorii de risc

“Managementul proiectului”, MEC 2001

Evaluarea impactului factorilor de risc					
Obiective	foarte slab 0.05	slab 0.1	moderat 0.2	înalt 0.4	foarte înalt 0.8
Cost	Creștere ne-semnificativă	Creștere < 5%	Creștere 5-10%	Creștere 10-20%	Creștere >20%
Programare	Deviere ne-semnificativă	Deviere < 5%	Deviere 5-10%	Deviere 10-20%	Deviere >20%
Scop	Diminuare ne-semnificativă	Influență minoră	Influență majoră	Reduceri care nu pot fi acceptate	Produs in-utilizabil
Calitate	Degradare ne-semnificativă	Afectarea aspectelor dificile	Necesită aprobare externă	Reduceri care nu pot fi acceptate	Produs in-utilizabil

[fig.4-2] Cuantificarea numerică a factorilor de risc
“PM Body of Knowledge”, Project Management Institute 2000

Prin analiza cantitativă a riscurilor se urmărește obținerea unor rezultate numerice care să exprime probabilitatea fiecărui factor de risc și consecințele asupra obiectivelor proiectului, dar riscul la nivelul întregului proiect. Procesul utilizează tehnici ca *Metoda Monte Carlo* pentru:

- determinarea probabilității de a atinge un obiectiv;
- cuantificarea riscurilor la nivelul întregului proiect și determinarea costurilor suplimentare care ar putea fi necesare;
- identificarea factorilor de risc prioritari prin cuantificarea contribuției lor la indicatorul riscului la nivelul întregului proiect;
- identificarea unor modificări realiste ale costurilor și planului de activități.

De obicei, analiza cantitativă urmează analizei calitative, dar cele două procese pot fi realizate simultan. Tendințele crescătoare sau descrescătoare indică necesitatea creșterii sau scăderii acțiunilor de management al riscului.

Planificarea răspunsului la factorii de risc este un proces prin care se încearcă valorificarea oportunităților și reducerea amenințărilor în raport cu obiectivele proiectului, ceea ce presupune identificarea și atribuirea răspunderilor pentru fiecare individ sau grup de indivizi. Acest proces este crucial pentru proiect, întrucât de corectitudinea cu care este implementat depinde creșterea sau scăderea nivelului de risc. Acțiunile de răspuns la un factor de risc trebuie să fie proporționale cu potențialul efect asupra obiectivelor proiectului, să păstreze un nivel acceptabil al costurilor, să se încadreze în contextul general al proiectului, să fie acceptate de toți partenerii și să fie duse la îndeplinire de persoane responsabile. De multe ori va fi necesar ca managerul unui proiect să selecteze cel mai bun răspuns din mai multe opțiuni.

Procesul de monitorizarea și control al riscurilor presupune identificarea permanentă a factorilor de risc cunoscuți, reziduali sau

nou apărută, verificarea executării răspunsului planificat și evaluarea efectului pe care l-a avut. Acest proces se derulează pe toată durata ciclului de viață al proiectului, urmărind modificările factorilor de risc. Obiectivele monitorizării riscurilor sunt determinarea dacă:

- răspunsurile la riscuri au fost implementate la timp;
- acțiunile de răspuns au avut efectul scontat sau trebuie implementate noi acțiuni;
- mai este valabil contextul proiectului;
- expunerea la risc modificat și care este tendința;
- au apărut declanșatori ai factorilor de risc;
- au fost urmate procedurile corecte;
- au apărut factori de risc care nu puteau fi prevăzuți.

Controlul riscului va implica selectarea unor strategii alternative, implementarea unui plan pentru situații de urgență, luarea unor măsuri corective și refacerea planificării proiectului. Responsabilii pentru răspunsurile la factorii de risc vor trebui să raporteze permanent managerului de proiect statutul implementării planurilor, apariția unor efecte neprevăzute și măsurile corective necesare.

5. Designul proiectelor educaționale

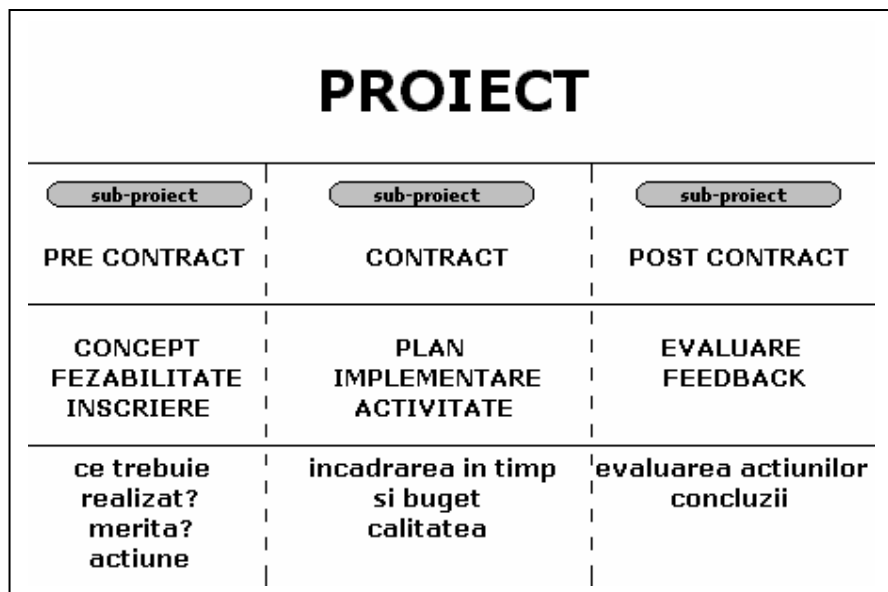
5.1. Fazele dezvoltării proiectului

În practică, un proiect educațional trebuie să conțină trei faze: faza pre-contractuală, faza contractuală și faza post-contractuală. Termenul "contract" este folosit în sens larg, desemnând începutul și sfârșitul porțiunii de implementare a proiectului.

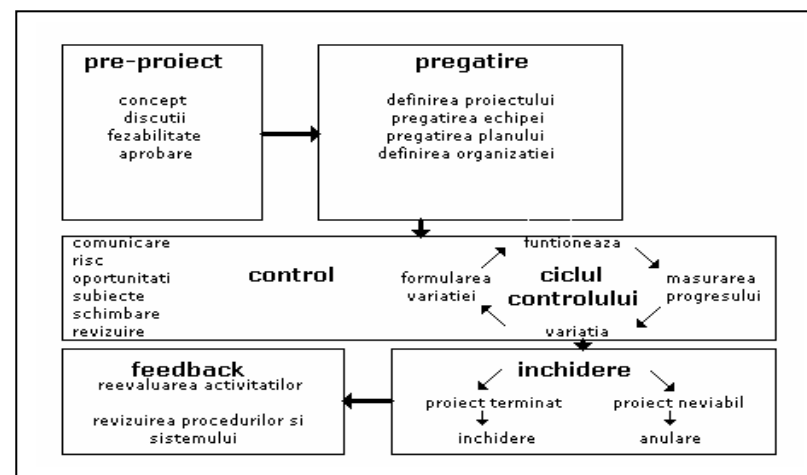
În figura 5-1 sunt prezentate fazele dezvoltării unui proiect și întrebările cheie care corespund fiecărei faze. O organizare corectă a

proiectului se întemeiază pe clarificarea sarcinilor, precizarea scopului contractului, identificarea factorului de risc și a resurselor.

Două etape sunt identificate înainte de începerea implementării proiectului: prima se derulează înainte de aprobarea pre-proiectului, iar a doua este faza pregătirii. **[fig. 5-2]** Urmează ciclul de control, care reprezintă activitatea de implementare a proiectului. Managerul de proiect trebuie să identifice abaterile față de proiectul inițial și să asigure acțiuni de corectare. Este posibil ca devierea de la plan să fie atât de mare încât să-l oblige pe manager să decidă că proiectul nu mai este viabil și trebuie oprit - aceasta este o decizie dificilă, dar care nu trebuie evitată cu orice preț. În sfârșit, ultima secțiune este faza post-contractuală. Pentru un proiect "extern" trebuie să avem permanent în vedere că proiectul se va încheia cu un raport către finanțator. Dar, chiar dacă nu este necesar un raport întocmit pentru un agent extern instituției, modul în care a fost condus și implementat proiectul va fi sintetizat într-un raport intern de evaluare.



[fig.5-1] Fazele derulării unui proiect
“Managementul proiectului”, MEC 2001



[fig.5-2] Ciclul managementului de proiect
“Managementul proiectului”, MEC 2001

5.2. Faza pregătitoare

Această fază presupune conceperea proiectului și, eventual, participarea la licitații. În acest moment al dezvoltării unui proiect educațional, cel care scrie cererea de finanțare trebuie să pună câteva întrebări:

- De ce executăm acest proiect?
- Care sunt potențialele beneficii și pentru cine?
- Proiectul face parte din planul strategic al instituției sau este o extindere logică a unui proiect anterior?
- Ce rezultate palpabile vor fi create prin proiect?
- Care sunt riscurile majore pe care proiectul le implică?
- Care este costul total în resurse financiare și umane?
- Ce parte din costuri poate fi recuperată?
- Cât de realiste sunt țintele pe care vrea să le atingă?
- Există resurse și expertiza pentru acest proiect?
- Ce riscuri își asumă instituția?

Este foarte important ca la întrebările de mai sus să se răspundă cu maximă seriozitate. În cazul în care:

- se răspunde cu "ar fi frumos să mai facem un proiect";
- proiectul este util unei singure persoane;
- proiectul nu se încadrează în planul strategic al instituției;
- proiectul nu se adaptează obiectivelor curente;

este mai bine să renunțați, căci proiectul poate afecta activitățile curente ale organizației.

5.3. Descrierea proiectului

Elementele unui proiect sunt ierarhizate în felul următor:

- Planul strategic;
- Obiectivele proiectului;
- Descrierea proiectului: planuri, beneficii, riscuri, impact, presupozitii, constrângeri;
- Rezultate;

Este considerată o bună practică începerea scrierii unui proiect cu stabilirea termenilor de referință

- Numele proiectului - titlul trebuie să sublinieze beneficiile concrete așteptate;
- Clientul - este preferabil să fie identificată o persoană din cadrul instituției finanțatoare;
- Obiectivele - în descrierea cărora se vor accentua beneficiile pentru client;
- Cadrul proiectului - documente cheie privind politica în domeniu;
- Beneficii - schimbările care se vor produce în cazul executării cu succes a proiectului;
- Bugetul - termenele și condițiile de plată sau alte constrângeri financiare;
- Termenele - bornele intermediare și termenele de predare.

Titlul proiectului este primul lucru pe care îl citește un evaluator. Prin urmare, titlul trebuie conceput astfel încât să-l facă să citească și restul documentației proiectului. Câteva caracteristici ale unui titlu corect conceput sunt următoarele:

- este descriptiv;
- scoate în evidență rezultatele, nu metodele;
- descrie avantajele pentru beneficiari și societate;
- este clar, concis și ușor de memorat;
- nu conține acronime, în afara cazului în care acest lucru este solicitat de finanțator;
- nu conține referințe de cultură generală;
- nu conține termeni tehnici sau elemente de jargon.

Lungimea unui titlu poate varia, dar este considerată o bună practică utilizarea a minim 10 și maxim 13 cuvinte într-un titlu de proiect.

Scopul proiectului este stadiul în care va ajunge soluționarea problemei pe care dorim să o rezolvăm, ca urmare a derulării proiectului. Enunțul scopului trebuie să fie scurt și concis; dacă scopul e definit printr-o frază stufoasă, atunci s-ar putea să fie vorba de mai multe scopuri. Nu folosiți cuvântul "prin" la enunțarea scopului unui proiect; asta ar presupune definirea modului în care va fi atins scopul, nu scopul în sine.

Un obiectiv este un efect scontat pentru activitățile dintr-un proiect, a cărui realizare este necesară pentru atingerea scopului. *Un obiectiv nu este ceea ce vrei să faci, ci ceea ce vrei să obții prin ceea ce vrei să faci.* Obiectivele nu trebuiesc confundate cu activitățile. Acestea din urmă descriu modul în care vor fi atinse obiectivele. Dacă există un singur mod de a atinge obiectivul pe care l-ați enunțat, atunci probabil că ați descris o acțiune.

Algoritm pentru definirea obiectivelor:

1. Determinarea rezultatelor. Rezultatele sunt elemente prin care putem determina impactul proiectului asupra grupului țintă.

2. Determinarea indicatorilor de performanță. Indicatorii de performanță ne permit să măsurăm stadiul în care ne aflăm în raport cu rezultatele care trebuie obținute.
3. Determinarea standardelor de performanță. Ne indică valorile pe care ar trebui să le atingă indicatorii.
4. Determinarea timpului necesar. Intervalul de timp necesar pentru atingerea unui obiectiv se măsoară în raport cu data de la care a început implementarea proiectului.
5. Definierea obiectivelor. Un șablon ar putea fi: *Să (verb de acțiune și indicator de performanță) al (grup țintă) până la (standard de performanță) într-un timp de (perioadă de timp)*. La elaborarea documentației pentru proiectul ASETH 2002 am definit un obiectiv în felul următor: Să eliminăm abandonul școlar al copiilor cu dizabilități înscriși în proiect, în proporție de 100%, până la sfârșitul anului școlar.
6. Evaluarea obiectivului.

Justificarea unui proiect presupune următoarele aspecte:

- Problema abordată este reală, iar amânarea soluționării ei va avea un efect negativ asupra grupului țintă.
- Soluționarea problemei va produce avantaje societății, comunității sau unor grupuri sociale; aceste avantaje trebuie detaliate.
- Organizația este capabilă să implementeze proiectul. Argumentație.

Durabilitatea proiectului este o problema pe care cei mai mulți dintre cei care scriu cereri de finanțare pentru proiecte nu știu cum să o abordeze. Trebuie demonstrat că există contactele necesare pentru a susține proiectul după închiderea sa. Potențiale surse de finanțare ar putea fi:

- granturi ale aceluiași finanțator sau ale altor finanțatori;
- venituri provenite din exploatarea produsului dezvoltat în cadrul proiectului;
- cotizații ale membrilor;

- donații ale unor persoane sau instituții interesate de proiect;
- alte surse de finanțare.

Costul activităților care asigură durabilitatea poate fi inclus în bugetul proiectului. Este de dorit includerea unui buget prospectiv detaliat și, dacă intenționați să mai obțineți încă o tranșă de finanțare, să anunțați acest lucru.

În documentația unui proiect va trebui să includeți și modalitățile de evaluare (uneori va trebui prevăzută în buget chiar și suma pe care urmează să o primească evaluatorul!). Evaluarea este emiterea unei judecăți privind progresul înregistrat pe calea atingerii obiectivelor propuse. Evaluarea se concentrează asupra a patru aspecte principale:

- resurse investite;
- activități desfășurate;
- rezultate obținute;
- beneficii realizate.

Evaluarea unui proiect se realizează prin culegerea de date pe toată perioada derulării sale, adică prin monitorizare. Prin urmare, planul de evaluare va trebui să cuprindă referiri la modul în care se va face monitorizarea și la modul în care vor fi prelucrate rezultatele obținute. O evaluare corectă va trebui să răspundă la următoarele întrebări:

- în ce măsură au fost atinse obiectivele propuse?
- în ce măsură atingerea obiectivelor poate fi atribuită direct activităților din proiect?
- în ce măsură proiectul s-a desfășurat conform planificării?

În vederea realizării evaluării vor trebui definite următoarele elemente:

- criterii de performanță – aspectele considerate relevante pentru activitățile din proiect;
- indicatori de performanță – cantitativi, financiari, calitativi, de proces, de impact, comparativi;
- standarde de performanță.

Înainte de începerea întocmirii documentației, un rezumat al proiectului va trebui prezentat la diferite niveluri ierarhice de management:

- Finanțatorului proiectului;
- Echipei manageriale a instituției;
- Managerului de proiect, care e posibil să nu fie persoana care realizează documentația;
- Echipei proiectului.

În această etapă se stabilesc atribuțiile și limitele de responsabilitate la fiecare nivel. Acum trebuie clarificată relația între managerul de proiect și echipa managerială; ideea este de a împărți clar răspunderea dacă lucrurile merg prost.

Rezumatul proiectului va trebui să cuprindă:

- scurtă prezentare a solicitantului;
- scurtă informare privind credibilitatea solicitantului;
- prezentarea problemei ce urmează să fie soluționată;
- scurtă prezentare a obiectivelor;
- scurtă prezentare a modului de atingere a obiectivelor;
- scurtă prezentare a planului de evaluare;
- menționarea costului total al proiectului și a provenienței fondurilor;
- menționarea modului în care va fi finanțată continuarea proiectului.

Primul lucru pe care trebuie să-l afle cel care citește un rezumat trebuie să fie contextul în care se propune organizarea proiectului, problema care urmează să fie atacată.

După ce a fost luată decizia de dezvoltare a unui proiect, prima acțiune pe care o va face managerul proiectului va fi să alcătuiască echipa împreună cu care va scrie proiectul și să desemneze roluri pentru membrii echipei; în general, această echipă coincide cu cea care va implementa proiectul. Nucleul va fi format din membrii

acelor secțiuni ale organizației care asigură sistemele de management pe care se va baza dezvoltarea și derularea proiectului:

- operațiuni curente, infrastructură, întreținere;
- administrativ, financiar;
- servicii-client, producție, marketing.

În funcție de natura proiectului, lor li se poate alătura persoana de contact desemnată de finanțator sau client. În general, modul în care este tratat acest pas este un bun indicator asupra felului în care se va lucra în respectivul proiect. Dacă proiectul pornește cu stângul, sub semnul haosului și proastei organizări, atunci va avea o existență chinuită și un final trist. Dar, mai mult decât atât, neglijarea unei bune organizări chiar din primele momente după ce o organizație a început să investească resurse umane și materiale demonstrează lipsa de seriozitate a celor care gestionează instituția respectivă și proiectul în cauză. Neglijarea factorilor de risc la care se supune o organizație care derulează unul sau mai multe proiecte este o atitudine, în cel mai bun caz, lipsită de profesionalism și seriozitate. Efectele nu se vor lăsa așteptate.

Așa cum am mai subliniat, pentru scrierea unui proiect este necesară cunoașterea în profunzime a domeniului care urmează să fie abordat. În cazul unui proiect educațional, chiar dacă managerul proiectului are pregătire pedagogică, este absolut necesară cooptarea în echipa proiectului a unui specialist în problema particulară care urmează să fie abordată. Este foarte important ca managerii proiectelor să-și cunoască și să-și înțeleagă limitele. Nimic nu e mai rău decât un manager de proiect care crede că e competent în toate domeniile și că poate coordona toate activitățile. Rezultatul va fi că o astfel de persoană va considera proiectul o feudă personală, iar pe membrii echipei niște iobagi puși în situația de a-i executa mecanic comenzile. Dar sistemul feudal de producție a pierit de mult, astfel că nici respectivul proiect nu va supraviețui multă vreme.

6. Implementarea proiectelor educaționale

6.1. Faza de organizare

Ca și în cazul altor aspecte din managementul de proiect, nu există soluții simple pentru controlul proceselor dintr-un proiect, dar avem un număr de tehnici care pot fi utilizate. Se recomandă utilizarea unor scheme cât mai simple, în care informațiile sunt ușor de reînnoit. Utilizarea unor informații depășite este mai periculoasă decât lipsa lor.

Este foarte important să se facă distincția între nivelul proiectului și nivelul activității:

- Sarcinile la nivelul proiectului sunt esența lui și răspund la întrebarea "ce?".
- Sarcinile la nivelul activității se referă la modul de realizare a proiectului; răspund la întrebarea "cum?".

Managerul de proiect va menține aceste niveluri separate din punct de vedere conceptual. Rapoartele către finanțator nu vor conține detaliile activităților.

Pentru a menține o bună organizare a muncii în proiect avem la dispoziție câteva instrumente:

- La nivelul proiectului: Planul punctelor intermediare și raportul, Graficul de responsabilități
- La nivelul activității: Graficul de activitate și raportul

Să examinăm un exemplu; elaborarea unui plan al punctelor intermediare pentru dezvoltarea procedurilor impuse de MECT în vederea introducerii unui nou curriculum:

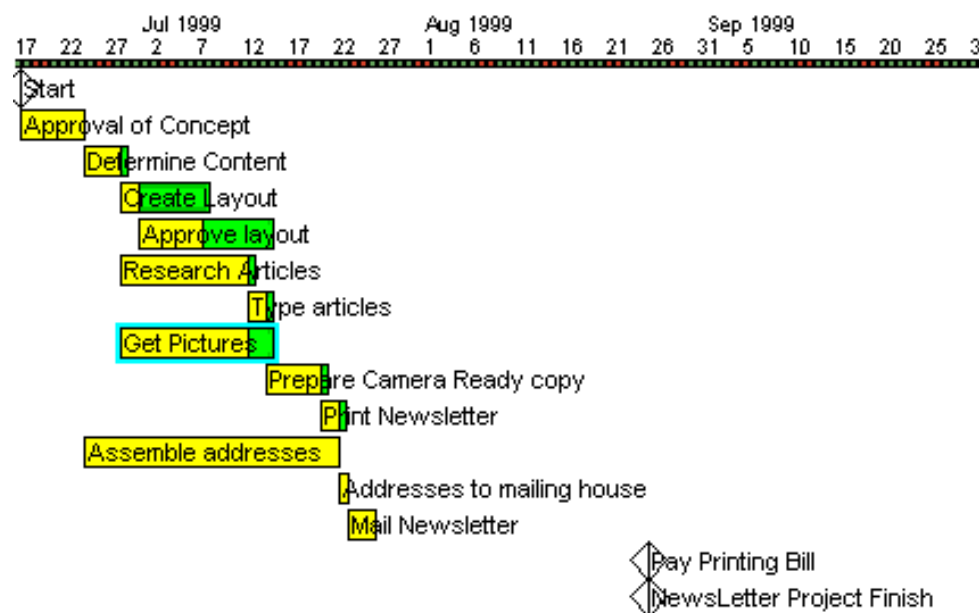
1. Identificarea căilor de acțiune - dacă proiectul necesită consultanță externă, consultanță internă, culegerea datelor.
2. Definirea bornelor (puncte intermediare); în cazul consultanței externe acestea pot fi:
 - A1 document pentru circulație externă;
 - A2 comentarii primite de la consultanți;

- A3 sinteza documentelor.

După parcurgerea pașilor ce mai sus și elaborarea primei schițe a documentului se reia algoritmul, cu definirea unor noi borne.

6.2. Comunicarea planurilor de activitate

Este important ca fiecare membru să cunoască rolul său în echipă. În acest scop se poate realiza o hartă Gantt [fig. 6-1] în care se vor preciza: bornele și datele întâlnirilor grupului; perioadele de timp pentru fiecare activitate; succesiunea generală a activităților. Perfecționarea schemei cu bare este rezultatul unui proces numit "rafinarea de sus în jos", care constă din împărțirea în secvențe a căror dimensiune se diminuează pe parcursul desfășurării proiectului. În final, se urmărește structurarea proiectelor în *pachete de acțiuni*. Unui pachet de acțiuni îi sunt asociate durata, resursele alocate și costurile. Schimbarea în alocarea resurselor trebuie făcută lent și ușor de gestionat.



**[fig.3-1] Realizarea unei publicații școlare
Harta Gantt**

Graficul prezentat mai sus desfășoară procesul de realizare a obiectivelor propuse, prin activitățile proiectului și întinderea acestora în timp. Marele avantaj îl constituie faptul că este ușor de întocmit și poate fi înțeles intuitiv. De aceea este recomandabil să nu lipsească din nici o prezentare a proiectului. Îl puteți obține utilizând orice pachet software pentru managementul proiectelor. În afară de cele mai cunoscute produse din domeniu (Primavera, MS Project), vă recomandăm Plan Bee Pro, dezvoltat de Edward Guy. O versiune de evaluare a acestui produs poate fi instalată în sistem shareware. Veți avea la dispoziție toate instrumentele necesare pentru managementul proiectelor și, în plus, Plan Bee Pro are dimensiuni relativ mici și este însoțit de un manual de utilizare bine scris.

Harta Gantt, numită și "hartă cu bare", prezintă, într-o formă vizuală, fiecare activitate și datele de inițiere și finalizare. Uneori sunt prezentate și dependențele dintre activități. Este considerată o bună practică includerea hărții Gantt în documentația proiectului.

PERT (Program Evaluation and Review Technique) este o tehnică de evaluare a duratei unei activități, bazată pe metode din analiza probabilistică. Tehnica în sine este utilizată rar, dar diagrama PERT, pe care instrumentele pentru managementul proiectelor o generează automat, ne dă un suport grafic intuitiv prin care se pot identifica activitățile dintr-un proiect și dependențele dintre ele.

6.3. Analiza drumului critic

Analiza drumului critic (Critical Path Analysis) este o metodă matematică deterministă pentru identificarea evenimentelor critice ale unui proiect; rezultatul este o rețea logică a activităților interdependente. Producerea unei analize de acest tip pentru activități foarte diverse presupune consum de timp și este dificil de modificat.

ADC este o tehnică greoaie, pe care este recomandabil să o utilizați doar în cazul proiectelor educaționale foarte complexe. Dar în astfel de cazuri conceptul de analiză a drumului critic este fundamental pentru toate activitățile de planificare.

Elementele unei analize a drumului critic sunt activitățile și evenimentele. Fiecare activitate are o referință unică și are loc între noduri care definesc evenimentele. Fiecare eveniment are trei caracteristici: momentul cel mai timpuriu la care se poate produce, momentul cel mai târziu la care se poate produce și numărul evenimentului. Activitățile reprezintă perioade de timp, în timp ce evenimentele reprezintă momente în timp.

Pentru fiecare activitate putem realiza o estimare optimistă a duratei de timp (O), o estimare pesimistă (P) și o valoare probabilă (M). Perioada estimativă se calculează cu formula $(O+4M+P)/6$.

Activitățile pot fi succesive sau concomitente, de aceea va trebui calculată, utilizând formula de mai sus, durata totală a proiectului, care este diferită de suma timpilor estimați pentru activități. Activitățile pot fi dependente una fata de cealaltă; efectul este că pot apărea activități cu durata 0, care nu se vor putea desfășura decât la un moment fixat în timp.

După ce a fost creată rețeaua de activități și evenimente se vor putea calcula EET și LET pentru fiecare eveniment (nod). EET este termenul minim de producere pentru fiecare eveniment. LET este termenul maxim de producere pentru fiecare eveniment. Dacă $EET=LET$, atunci evenimentul respectiv se găsește pe drumul critic. Orice eșec în producerea evenimentului la momentul calculat va afecta întregul proiect. Dacă între EET și LET exista o diferență, atunci aceasta se numește "zona tampon" în planificarea unui eveniment. Evenimentele sunt numerotate cu numere la intervale de 10 unități. De ex.: 10, 20, 30, ... Aceasta va permite adăugarea unor noi evenimente. Fiecare activitate va avea la început un eveniment cu un număr mai mic decât la sfârșit.

6.4. Faza de control

Un factor esențial pentru succesul proiectului este calitatea planificării inițiale, care este factorul de referință în faza de control. În activitatea sa:

- Managerul trebuie să facă distincția între ceea ce este important și ceea ce este foarte urgent, pentru a stabili prioritățile pentru întreaga echipă.
- Managerul nu se află în proiect pentru a îndeplini toate activitățile, ci pentru a gestiona resursele care vor permite întregii echipe să îndeplinească obiectivele proiectului.
- Managerul va acorda o atenție deosebită feedback-ului, în timpul desfășurării proceselor proiectului.

Instrumentele discutate anterior (planul punctelor intermediare, graficul de responsabilități, grafice de activitate) vor permite managerului să identifice problemele și să re-planifice activitățile viitoare. Re-planificarea activităților, respectând termenele și bugetul, este considerată o bună practică de management. Managerii de proiect eșuează atunci când nu sunt atenți la derularea activităților, permițând întârzieri pe care nu le mai pot remedia.

Un manager de proiect este un manager al calității. Managementul calității totale (TQM = Total Quality Management) presupune:

- înțelegerea problemei;
- punerea în aplicare a planului;
- analiza efectelor acțiunilor;
- stabilirea schimbărilor de acțiune.

Calitatea va presupune identificarea greșelilor, învățarea din greșeli, schimbarea metodelor, evitarea metodelor care au eșuat. În permanență vor apărea probleme noi; managerul trebuie să le identifice înainte să se transforme în crize.

7. Închiderea proiectului

Încheierea unui proiect presupune realizarea a două procese: finalizarea execuției bugetului și finalizarea documentelor proiectului.

În vederea finalizării execuției bugetului unui proiect se vor executa următoarele operațiuni:

- se vor face plățile finale către contractanți;
- se va solicita de la serviciul de contabilitate al instituției o evidență a plăților efectuate care va fi comparată cu bugetul inițial;
- dacă sunteți sigur că nu mai trebuie făcute alte plăți, veți scrie o notă informativă către responsabilul din cadrul serviciului de contabilitate prin care îi veți solicita să deducă suma rămasă din cheltuielile curente ale instituției și să închidă contul (sub-contul) proiectului.

Finalizarea documentelor proiectului presupune executarea următoarelor operațiuni:

- reduceți numărul documentelor interne ale proiectului, păstrând numai strictul necesar pentru referințe ulterioare; vor fi păstrate numai documentele importante pentru reluarea activităților din proiect sau realizarea unor noi proiecte;
- identificați documentele relevante legal, contabil sau pentru audit; separați-le de celelalte și "curățați-le" de informațiile irelevante;
- distribuiți documentele care reprezintă rezultatele proiectului.

Atât managerul cât și membrii echipei care a implementat proiectul trebuie să întocmească o evaluare finală, chiar în cazul proiectelor interne, pentru a sintetiza experiența dobândită în timpul desfășurării proiectului. Această evaluare finală presupune următoarele aspecte:

- aprecierea a ceea ce s-a realizat;
- explicarea modului în care au fost obținute rezultatele;
- planificarea mai bună a proiectelor viitoare.

Raportul final va trebui să conțină mai multe elemente:

- rezultate obținute;
- obiective atinse;
- management financiar;
- impact intern / extern al rezultatelor;
- procesul care a avut loc.

În analiza lor se vor avea în vedere următoarele probleme specifice:

- Se potrivesc rezultatele cu obiectivele?
- Proiectul a fost realizat la timp?
- S-a încadrat în buget?
- S-a obținut calitatea dorită?
- A fost eficientă structura proiectului?
- A fost rezultatul unui efort de echipă?
- Cum ar putea fi realizat mai bine în viitor?

Concluzia raportului final va trebui să răspundă la întrebarea ”Cum se pot disemina rezultatele și evaluarea proiectului astfel încât să realizeze un efect multiplicativ?”

Anexa II. Exemplu: Întărirea comunității locale prin centrul de resurse pentru ONG-uri

1. Parteneriate cu mediul de afaceri

- activități permanente -

Ca misiune programatică a FNDC, crearea legăturilor ONG–sectorul privat și conjugarea eforturilor acestora pentru rezolvarea problemelor comunității se realizează printr-o suită de activități constând în organizarea de întâlniri B2C cu lideri locali ai sectorului de afaceri, atragerea firmelor în acțiuni cu participarea reprezentanților comunității locale și sectorului guvernamental etc.

2. Proiectul Centru Județean de Resurse pentru ONG-uri

Proiectul Centru județean de resurse pentru ONG-urile din județul Botoșani este dezvoltat în parteneriat de către Fundația Națională pentru Dezvoltare Comunitară și Asociația Editorilor și Librarilor din Botoșani.

Unul dintre elementele-cheie ale societății civile îl reprezintă organizațiile neguvernamentale. Județul Botoșani se găsește sub media pe țară, atât în ceea ce privește numărul organizațiilor neguvernamentale, cât și ponderea activităților acestora în rândul societății civile.

Prin organizarea Centrului Județean de Resurse – Botoșani și dezvoltarea unui Centru Virtual de Informare, Comunicare și Consiliere, FNDC promovează interesul pentru informare, comunicare, și facilitează accesul la servicii specifice de consultanță.

Obiectivele proiectului sunt:

- a.) Crearea și dezvoltarea unui sistem inovator de informare, comunicare și consiliere al ONG-urilor din județul Botoșani, pentru un acces și o integrare facilă în mediile de lucru specifice intereselor lor, inițierea și consolidarea parteneriatelor ca un factor de coeziune al mișcării asociative locale.
- b.) Crearea premiselor pentru dezvoltarea unui centru virtual de informare, comunicare și consiliere al ONG –urilor din țară

Activitățile principale se adresează nevoilor specifice din județul Botoșani și zonele limitrofe și constau în:

- furnizarea de informații de interes către ONG-uri și persoane fizice privind: cadrul legislativ de organizare și funcționare a organizațiilor, managementul organizațiilor (inclusiv conducerea și organizarea evidenței contabile), asigurarea și accesul la surse de finanțare, etc.;
- facilitarea comunicării, prin asigurarea mijloacelor și realizarea schimbului de informații între organizațiile din județ și din țară;
- furnizarea de servicii de consultanță privind:
 - atragerea surselor de finanțare necesare activităților specifice organizațiilor;
 - întocmirea și prezentarea rapoartelor prevăzute de lege la instituțiile statului;
 - sprijinirea organizațiilor neguvernamentale pentru a fi capabile să răspundă cât mai bine nevoilor comunității.

Constrângerile ale căror rezolvare am dori să realizăm au fost identificate în trei categorii:

- A/ cele ale organizațiilor neguvernamentale existente în județ;
- B/ cele ale instituțiilor administrative ale statului;
- C/ cele ale persoanelor fizice care lucrează pentru ONG-uri sau care doresc să creeze o organizație.

Necesitățile organizațiilor neguvernamentale din județul Botoșani și personalului acestora, așa cum au fost identificate de FNDC, constau în:

- nevoia de a cunoaște
- nevoia de a se face cunoscute, ca organizații, cât și a activităților lor;
- nevoia de colaborare și asociere pentru depășirea sarcinilor mai dificile;
- nevoia de comunicare și orientare în cadrul comunității și societății civile;
- nevoia de sprijin din parte instituțiilor statului etc.

Pe de altă parte instituțiile puterii și administrației locale se confruntă cu:

- lipsa unui reprezentant local al ONG-urilor pentru o colaborare eficientă;
- lipsa unei evidențe/catalog local al organizațiilor;
- greutăți foarte mari în preluarea datelor anuale prevăzute de lege și normele în vigoare (rapoarte financiare, dări de seamă), situații statistice, etc.

Obiectivele și activitățile proiectului răspund direct nevoilor identificate la nivelul beneficiarilor prin măsuri active de informare, comunicare, asistență și consiliere pentru ONG-uri pe baza funcționării unui sistem inovator, cu posibilități reale de îmbinare cu informare și consiliere virtuală.

Centrul Județean de Resurse pentru ONG-uri Botoșani reprezintă o structură de sprijin pentru dezvoltarea organizațiilor neguvernamentale, mai ales pentru cele mici și pentru cele nou înființate prin:

- îmbunătățirea accesului la resurse a organizațiilor mici și a celor nou înființate;
- promovarea practicilor pozitive de cooperare și parteneriat activ în cadrul sectorului ONG-urilor;
- creșterea vizibilității sectorului ONG; încurajarea/ sprijinirea implicării ONG-urilor în rezolvarea problemelor locale și regionale;

- utilizarea mai eficientă a resurselor existente în scopul dezvoltării ONG-urilor (informații, materiale de instruire, publicații, etc.);