



# Toolbox

## Instrumente de analiza & masurare impact





# De ce toolbox- ul?



Toolbox-ul include instrumente si metode, care sunt suficient de ample, pentru a fi aplicabile in setari diferite, pentru proiecte diferite, in comunitati diferite, pentru a sprijini masurarea, analiza si evaluarea impactului (pe termen scurt, mediu si lung) unui anumit tip de interventie.

Bineinteles, aceste instrumente si metode trebuie adaptate, astfel incat sa se potriveasca cat mai bine unui anumit context, ele putand fi si combinate/mixate, pentru a duce la un rezultat cat mai relevant, ca fundament pentru strategii si masuri viitoare, de dezvoltare locala, planificate si derulate impreuna, de catre autoritati locale si organizatii neguvernamentale.

**TIP!** Nu exista un singur tip de evaluare a impactului, care sa se potriveasca tuturor organizatiilor, asa ca un prim pas important este identificarea acelei abordari adecvate nevoilor unei organizatii specifice si proportionala cu dimensiunea si capacitatea acelei organizatii.

Majoritatea organizatiilor doresc sa faca tot ce pot mai bine, in comunitate, si sa aiba succes. Pentru a face acest lucru, acestea trebuie sa inteleaga ce anume incearca sa realizeze, cum se descurca in atingerea obiectivele lor si ce ar putea face mai bine, pentru a-si imbunatati performanta.

Evaluarea impactului poate ajuta actorii locali sa aiba o intelegere detaliata a performantei lor, identificând nu doar ceea ce au facut, ci si valoarea, pe care o aduc in comunitate, plecand de la resurselor utilizate. Aceasta implica constientizarea modului, in care activitatile se combina impreuna, pentru a crea schimbare, precum si monitorizare si evaluare, pentru a vedea ce schimbari au loc, de fapt.



# Elemente cheie toolbox





**Cum definim impactul?**



**Ce metode si instrumente pot fi folosite  
pentru analiza, masurare, evaluare?**



**Surse de referinta**

# Ce înseamnă

# impact?





Impactul înseamnă mult mai mult decât numărul participanților atinși, al copacilor plantați sau al meselor livrate, într-un proiect. Este vorba de a alinia activitățile cu viziunea și de a îmbunătăți munca, în fiecare etapă.

### **Ce este impactul social?**

Impactul social este efectul activităților asupra oamenilor, comunităților și asupra mediului, în care au avut loc acele activități. Impactul social „pozitiv” se referă la un rezultat pozitiv al acelor activități, care are ca rezultat, de exemplu, o bunăstare mai înaltă, respect al drepturilor omului și alte beneficii pentru persoanele afectate direct și indirect de acestea.

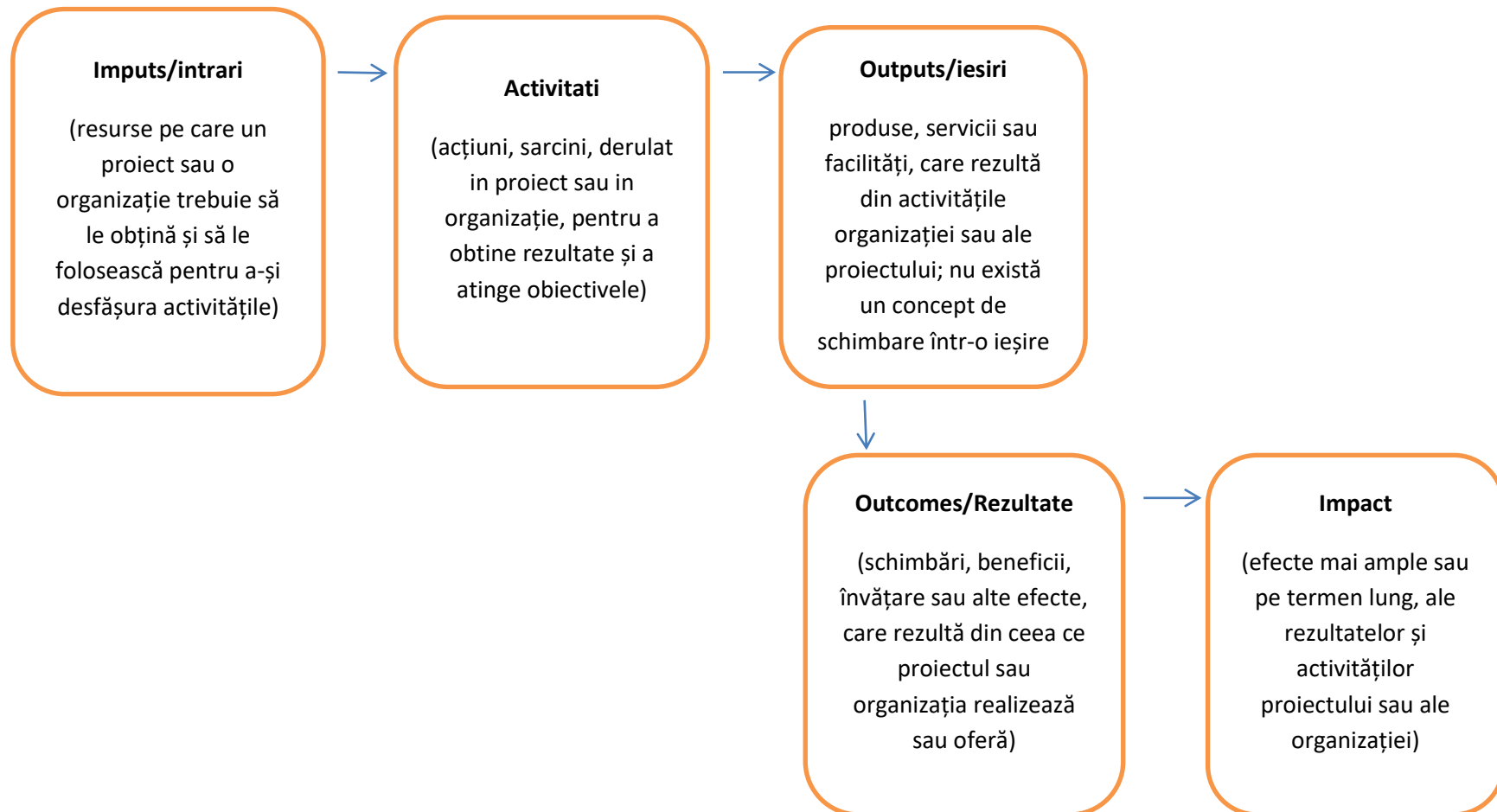
Impactul este adesea descris ca fiind efectul mai amplu sau pe termen lung, fie al unui proiect individual, fie al unei organizații. Este considerat util un model logic, pentru identificarea impactului, deși trebuie remarcat că nu este întotdeauna posibil să se înregistreze o progresie liniară de la input la impact.

### **Ce este analiza impactului social?**

Analiza impactului social se referă la procesul de evaluare a rezultatelor pe termen scurt, mediu și lung ale activităților unui proiect și/sau ale unei organizații, asupra unui grup de indivizi, a unei comunități sau a unei regiuni, atât cele directe, cât și cele indirecte.



## Model logic de evaluare a impactului<sup>1</sup>



<sup>1</sup> [11ImpactAssmt.pdf \(city.ac.uk\)](#)





UNIUNEA EUROPEANĂ

EXEMPLU:



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

### IMPUTS/INTRARI

1. Curriculum si materiale de formare; facilitatori; membrii echipei cu experienta in dezvoltarea personala si profesionala.
2. Acces la o platforma de conferinte online; un loc pentru evenimente; o lista de companii de invitat la evenimente si targuri de locuri de munca; membrii echipei cu experienta, in crearea si gestionarea de parteneriate.

### ACTIVITATI

1. Derulare ateliere de dezvoltare profesionala pentru tinerii someri din Galati.
2. Organizare targuri de locuri de munca offline si online si evenimente de networking cu angajatorii locali.

### OUTPUTS/IESIRI

1. Tinerii instruiti devin capabili sa isi gaseasca locuri de munca, sa isi pregateasca cererile si sa participe cu succes in interviurile de angajare.
2. Companiile locale devin constiente de abilitatile si nevoile tinerilor care cauta un loc de munca.

### OUTPUTS/IESIRI

1. Tinerii instruiti devin capabili sa isi gaseasca locuri de munca, sa isi pregateasca cererile si sa participe cu succes in interviurile de angajare.
2. Companiile locale devin constiente de abilitatile si nevoile tinerilor care cauta un loc de munca.

### OUTCOMES/REZULTATE

1. Un numar tot mai mare de tineri sunt angajati in Galati.
2. Companiile locale isi imbunatatesc performanta, dupa angajarea tinerilor formati si contribuie la incluziunea acestora pe piata muncii.

### IMPACT

Reducere nivel somaj in randul tinerilor, in Galati.





Capacitatea de a defini și măsura impactul este esențială pentru ca organizațiile să își consolideze capacitatea de a evalua și compara în mod sistematic intervențiile proiectului și a muncii, pe care o derulează în comunitate.

O mai bună învățare a lecțiilor, în cadrul organizațiilor, operațiilor și perioadelor de implementare, este esențială pentru crearea unei baze de dovezi, care ajută la îmbunătățirea activității ulterioare în comunitate. Institutionalizarea bunelor practici în sistemele și structurile organizațiilor se referă direct la capacitatea acestora de a răspunde cererilor tot mai mari din sectorul dezvoltării locale și nevoilor persoanelor și comunităților. În mod similar, măsurarea și comunicarea impactului sunt necesare, pentru ca actorii locali să răspundă presiunii tot mai mari, atât din partea finanțatorilor/donatorilor, cât și a publicului larg, pentru a demonstra rezultate obținute.

O analiză a impactului bine concepută poate surprinde multe dintre rezultatele reale ale unui proiect asupra vieții oamenilor, fie că sunt pozitive sau negative, intenționate sau neintenționate. Chiar și atunci când impactul nu este cel așteptat sau este unul de tip negativ, analiza și comunicarea sinceră și completă este apreciată de către beneficiari, comunitate, în ansamblul său și de către finanțatori, deoarece sugerează dorința organizației respective de a învăța din programele și proiectele sale, pentru viitor.

Experiența arată, de asemenea, că atunci când participanții la proiect sunt incluși în procesul de evaluare a impactului, aceasta creează o oportunitate de a dezvolta un parteneriat de învățare, care include pe toți cei implicați și interesați de rezultate și impactul obținut.

O abordare mai sistematică a măsurării impactului ajută la îmbunătățirea responsabilității, nu numai față de finanțatori și părțile interesate, ci chiar mai





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!



Instrumente Structurale  
2014-2020

important, fata de beneficiari. De asemenea, va raspunde la intrebarile fundamentale, intrebari care se pun destul de rar:

- ✓ ce impact avem cu adevarat?
- ✓ interventiile, proiectele, activitatile functioneaza cu adevarat?

Intrebari cheie:

1. Ce schimbari au existat in comunitate de la inceputul proiectului?
2. Care dintre aceste modificari pot fi atribuite proiectului?
3. Ce diferenta au adus aceste schimbari in viata oamenilor?

Impactul poate fi inteles ca avand loc in timpul unui proiect si/sau in lunile sau intr-o perioada mai lunga de dupa proiect. De exemplu: intr-un program de raspuns rapid la seceta, gospodariile cu un numar mare de oi, din comunitatile afectate, pot obtine numerar dintr-o activitate de vanzare/reducere a stocurilor si pot cheltui acesti bani imediat pe alimente, furaje pentru animalele ramase si medicamente de uz veterinar. In schimb, participantii la un proiect de repopulare a gospodariilor cu oi, dupa perioada de seceta, au nevoie de timp, pentru a-si reface turmele sau pot renunta la oi si sa isi constituie turme de capre, dar aceste schimbari si beneficiile lor pot fi evidente, abia dupa perioade lungi, dupa incheierea proiectului.

Cum sa analizam datele - aceasta implica examinarea datelor pentru a gasi modele si teme si tragerea de concluzii. Modul in care analizam datele va depinde si de tipul de date, pe care le colectam:

- ✓ Date cantitative - Datele cantitative sunt numerice - de exemplu, raspunsurile la intrebari cu raspunsuri multiple sau cu scala de evaluare dintr-un sondaj.
- ✓ Date calitative - Datele calitative sunt date descriptive, care nu sunt numerice. Ele pot include raspunsuri deschise la chestionare, date din interviuri sau focus grupuri sau raspunsuri de tip creativ, cum ar fi fotografiile, imagini sau videoclipuri.



În timp ce datele cantitative ne pot spune cât de mult s-a schimbat ceva și pentru cine, analiza datelor calitative ne ajută să înțelegem natura acelei schimbări și de ce a avut loc. Poate oferi informații despre acele aspecte, care funcționează bine și de ce, precum și despre cele care nu merg așa cum ne-am așteptat.

Cum se analizează datele calitative

#### Codare și numărare

Aceasta implică codificarea datelor, în categorii și numărarea răspunsurilor. Acest lucru este util pentru a înțelege câte persoane au dat un anumit răspuns, mai ales dacă există un esantion mai mare și datele pot fi separate în categorii distincte. Cu toate acestea, acest lucru nu ne va permite să captăm sentimentele/atitudinile asociate cu răspunsurile și, în plus, dacă dimensiunea esantionului este mică, este posibil să nu putem generaliza din aceste date.

#### Alegere temă și explorare

Aceasta implică identificarea temelor din datele noastre și explorarea modului, în care diferite persoane au răspuns la acestea. Acest lucru este indicat pentru esantioane de dimensiuni mai mici și subiecte mai complexe. Este deosebit de util atunci când respondenții au o înțelegere diferită despre aceeași problemă și se dorește comparația. Temele sunt, de obicei, decise după ce au fost citite majoritatea sau toate răspunsurile. De exemplu, dacă interviuam persoane despre atitudinile lor față de singurătate, este posibil să descoperim următoarele teme, care apar pe măsura ce citim răspunsurile: izolarea socială, sănătatea fizică și bunăstarea socio-emotională.

#### Clasificare date

Datele pot fi clasificate în diferite moduri:

a) manual: posibil cu o cantitate mică de date, pe hârtie și un număr mic de coduri sau teme.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

b) digital: utilizarea MS Word sau Google Docs sau folosind alte sisteme electronice (de exemplu: Quirkos<sup>2</sup> - opțiune accesibilă, dacă se lucrează cu text; Atlas.ti<sup>3</sup> - lucru cu text, imagini, date audio și video; alte softuri gratuite<sup>4</sup>).

#### Gandire critica asupra datelor

Odata clasificate datele, intrebarile pe care le-am putea pune, cu privire la aceste date, includ:

Exista legaturi intre coduri? Sunt unele lucruri mentionate impreuna frecvent?

Exista alte modele, teme sau tendinte? Exista abateri de la aceste tipare?

Sunt rezultatele diferite pentru diferite grupuri de oameni?

De ce au fost atinse unele rezultate, iar altele nu au fost atinse? Cum se leaga acest lucru la iesiri?

Cum isi inteleg oamenii calatoria sau povestea? Ce cred ei ca a cauzat sau a afectat rezultatele pe care le-au experimentat?

Ce v-a surprins la date? Ce v-a contestat presupunerile?

Exista lacune? Ce anume este nevoie, in plus, pentru a afla mai multe despre rezultate?

---

<sup>2</sup> <https://www.quirkos.com/>

<sup>3</sup> <https://atlasti.com/>

<sup>4</sup> <https://libguides.library.kent.edu/statconsulting/free-software>





UNIUNEA EUROPEANĂ



**Clasament simplu**

**Clasament in perechi**

**Punctaj matrice**

**Cronologie**



Denumire tool/metoda	<b>CLASAMENT SIMPLU</b>
Descriere	Clasificarea simpla necesita ca respondentii sa analizeze importanta relativa a diferitilor itemi, diferitelor criterii, de obicei prin plasarea acestora in ordinea importantei lor (1, 2, 3 etc.). Clasificarea simpla este o modalitate utila de a prioritiza criteriile de impact, pe care dorim sa le utilizam intr-o evaluare sau de a intelege ce beneficii sau efecte ale proiectului sunt percepute ca avand cea mai mare importanta, cea mai mare relevanta; acestea sunt insotite de o motivatie/argumentare pentru clasificarea realizata.
Exemplu	Proiect: "Infiintarea unei gradini comunitare"  Efecte: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Abilitati agricole mai bune</li><li>✓ Mai multa mancare proaspata</li><li>✓ Varietate crescuta de alimente/diversitate alimentara (nutritie imbunatatita)</li><li>✓ Sanatate imbunatatita</li><li>✓ Cresterea veniturilor din vanzarea alimentelor</li></ul> Aceste efecte sunt clasificate, in ordinea importantei lor, pentru participantii la proiect.



Denumire tool/metoda	<b>CLASAMENT IN PERECHI</b>
Descriere	In clasamentul pe perechi, douasau mai multe componente sunt comparate in perechi pentru importanta sau preferinta beneficii. Dupa comparatii si clasamentele pe perechi, participantii sunt rugati sa explice motivele, pentru care prefera o component sau alta.
Exemplu	Proiect: "Surse de hrana alternative in comunitate" Gradina comunitara + ferma comunitara + banca de cereale  Criteriile sunt folosite pentru fiecare dintre componentele proiectului: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Abilitati agricole mai bune</li><li>✓ Mai multa mancare proaspata</li><li>✓ Varietate crescuta de alimente/diversitate alimentara (nutritie imbunatatita)</li><li>✓ Sanatate imbunatatita</li><li>✓ Cresterea veniturilor din vanzarea alimentelor</li></ul>



Denumire tool/metoda	<b>PUNCTAJ MATRICE (Matrix Scoring)</b>
Descriere	<p>O metoda de evaluare participativa in care diferite variabile independente (de exemplu, activitati de proiect) sunt descrise si punctate in termeni de impact (de exemplu, asupra indivizilor, grupului, comunitatii), de catre un esantion de comunitate. Punctajul este urmat de o discutie asupra impactului, statutul si durabilitatea acestora si recomandari pentru urmatoarele activitati. Scorurile si rezultatele discutiilor sunt surprinse intr-o matrice.</p> <p>Punctajul implica compararea diferitilor itemi, activitati de proiect sau servicii folosind o lista de indicatori. In cazurile in care sunt comparate rezultate, activitati sau servicii dint-un proiect si cele non-proiect, comparatia poate fi adesea o modalitate puternica de intelegere a impactului proiectului fata de serviciile sau activitatile preexistente deja in comunitate.</p> <p>Ca si alte metode de notare, punctajul matrice poate fi standardizat si repetat cu diferiti participanti individuali sau grupuri de participanti. De asemenea, combinat cu alte metode, acesta utilizeaza interviuri semi-structurate, pentru a intelege rationamentul, din spatele scorurilor acordate de participanti.</p> <p>Proiectarea matricei:</p>

- Identificati si ilustrati elementele de comparat si indicatorii. De exemplu, aceste elemente pot fi diferite tipuri de actiuni, diferiti furnizori de servicii, diferite instrumente sau diferite tipuri de activitati generatoare de venituri.

- acolo unde este posibil, includeti in lista de elemente, unele care nu fac parte sau nu sunt legate de proiect.

- comparatia in perechi poate fi utilizata pentru a identifica indicatorii, dupa cum urmeaza:

Selectati doua elemente si intrebati participantii, care este mai important si de ce? Ei isi vor exprima o preferinta si vor explica motivele pentru care un element este mai important decat altul. Comparatia se repeat folosind diferite perechi de itemi, pana cand participantii nu mai ofera noi indicatori, ci se refera la indicatorii pe care i-au identificat deja. In acest moment, exista o lista completa de indicatori de utilizat.

In cazul proiectelor de furnizare de servicii, exista cinci indicatori utili, care trebuie inclusi in matrice, in cazul in care participantii nu ii mentioneaza. Acesti cinci indicatori sunt:

*Accesibilitate:* se refera la distanta fizica dintre furnizorul de servicii si utilizatorii vizati ai serviciului.

*Disponibilitate:* prezenta unui expert sau a unui furnizor si capacitatea acestora de a functiona, de a oferi acel serviciu. De exemplu, acest lucru depinde in mare masura de aprovizionarea adecvata cu medicamente si echipamente pentru servicii sanitare si veterinare, sau carti si rechizite



	<p>pentru servicii de educatie. In mod similar, este expertul disponibil sa presteze un serviciu la momentul potrivit al zilei sau pentru un numar suficient de zile pe parcursul anului?</p> <p><i>Accesibilitate:</i> costul serviciului pentru utilizatorii vizati; acest lucru poate fi masurat utilizand scorul matricei si verificat incrucisat folosind listele oficiale de preturi.</p> <p><i>Acceptarea:</i> acopera factori culturali si politici. Sunt furnizorii de servicii acceptati si de incredere, in functie de preferintele locale? Acceptarea va fi masurata calitativ.</p> <p><i>Calitatea</i> se refera la impactul unui serviciu. Un nou sistem comunitar de lucratori din domeniul sanatatii are ca rezultat prevenirea bolilor si o sanatate mai buna in comunitate? Noile servicii educationale ajuta copii sa isi imbunatateasca performanta scolara?</p>
Exemplu	<p>Exemplu matrice complexa, dezvoltata de catre Big Society Capital<sup>1</sup>, cu rezultate si masuri pentru noua domenii si cincisprezece grupuri de beneficiari.</p> <p>Aceasta este un instrument gratuit, pe care organizatiile il pot utiliza, pentru a planifica si identifica rezultatele, care le vor ajuta sa isi masoare impactul social.</p> <p>Cele 9 domenii sunt:</p>

<sup>1</sup> <https://www.goodfinance.org.uk/measuring-social-impact/outcomes-matrix>



UNIUNEA EUROPEANĂ



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arta, patrimoniu, sport si religie</li><li>• Cetatenie si comunitate</li><li>• Conservarea mediului inconjurator</li><li>• Ocuparea fortei de munca, educatie si formare</li><li>• Familia, prietenii si relatiile</li><li>• Locuinte si dotari locale</li><li>• Venituri si incluziune financiara</li><li>• Sanatate mintala si bunastare</li><li>• Sanatate fizica</li></ul>
--	--



Denumire tool/metoda	<b>CRONOLOGIE</b>
Descriere	<p>Definirea limitelor proiectului in timp, numita uneori „limita temporala”, urmareste ca toti cei implicati sa aiba clara perioada de timp, care este analizata&amp;evaluata.</p> <p>Constituirea cronologiei inseamna surprinderea evenimentelor cheie, importante dintr-o comunitate, asa cum sunt percepute de comunitatea insasi, si pozitionarea datei de inceput si datei de incheiere a proiectului, fata de aceste evenimente.</p> <p>Aceasta metoda faciliteaza faptul ca toti cei implicati in evaluare inteleg ce proiect este evaluat, ce durata are acesta si ii ajuta pe oameni sa-si aminteasca activitatile si schimbarile din timpul proiectului, corelate cu evenimente importante din comunitate. Cu alte cuvinte, cronologia reduce distorsiunile de memorie ale participantilor, in timpul evaluarii impactului.</p>
Exemplu <sup>2</sup>	<p>Aceasta cronologie a fost utilizata la începutul evaluării impactului unui proiect comunitar de sanatate animala în Etiopia. Inceputul proiectului este in 1999, iar proiectul era inca in derulare, la momentul evaluării impactului în 2002. Evenimentele cheie au fost utilizate ca puncte de referinta pentru cronologia/derularea proiectului. Cronologia poate indica si factori externi&amp;anteriori, care ar fi putut influenta proiectul, precum precipitatiile imbunatatite. Unde este</p>

<sup>2</sup> [https://fic.tufts.edu/assets/PIA-guide\\_revised-2014-3.pdf](https://fic.tufts.edu/assets/PIA-guide_revised-2014-3.pdf)

cazul, o cronologie ar trebui sa evidentieze si factorii non-proiect, pentru a ajuta la izolarea impactului proiectului de alte variabile relevante.

1994 Moarte pe scara larga a camilelor, din cauza bolilor „Goson” si „Kahu”.

1995 Moartea pe scara larga a caprelor, din cauza bolilor „Gublo” si „Korboda”.

1996 Ploi abundente si lapte, viata buna.

1998 Constructia scolii, clinicii si a rezervorului de apa; oamenii au fost angajati ca zilieri si au castigat multi bani.

1999 Sunt selectati pastori, pentru a fi instruiti ca lucratori comunitari în domeniul sanatatii animalelor (CAHW).

2000 Deschidere clinica de sanatate umana.

2001 A doua runda de selectie a CAHW.

2002 Agricultura extensiva initiata de investitori privati si guvern.





# Video participativ



# Rubric

Denumire tool/metoda	<b>VIDEO PARTICIPATIV</b>
Descriere	<p>Videoclipul participativ este un set de tehnici pentru a implica un grup sau o comunitate in modelarea si crearea propriului film.</p> <p>Ideea din spatele acestui lucru este ca realizarea unui videoclip este usoara si accesibila si este o modalitate excelenta de a reuni oamenii pentru a explora probleme, a exprima diverse preocupari, a analiza ce se intimpla in comunitate sau pur si simplu pentru a fi creativ si a spune povesti.</p> <p>Acest proces poate fi foarte incurajator, permitand unui grup sau comunitatii, in ansamblul sau, sa vada imbunatatiri si, de asemenea, sa comunice nevoile si ideile lor factorilor de decizie si/sau altor grupuri si comunitati.</p> <p>Ca atare, poate fi un instrument extrem de eficient pentru implicarea si mobilizarea oamenilor, ajutandu-i sa-si implementeze propriile forme de dezvoltare durabila, bazate pe nevoile locale.</p> <p>Video participativ se desfasoara in ateliere participative succesive, care combina distractia, cooperarea si feedback-ul catre comunitate, prin filmari comunitare, proiectii, reflectii, analize, actiuni si dezbateri, care conduc la</p>



	<p>implicare si actiune, in rezolvarea problemelor si schimbare in comunitate.</p> <p>Conduc de membrii grupului si de catre comunitatile in sesi, videoclipul participativ este un proces solid de evaluare calitativa.</p> <p>Informatiile si marturiile colectate prin video constituie o perspectiva din interiorul comunitatilor si suportul ideal, pentru a alimenta comunicarea transparenta, cresterea gradului de constientizare si advocacy, de exemplu.</p>
Exemplu	<p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=seOstch03j8">https://www.youtube.com/watch?v=seOstch03j8</a></p>



Denumire tool/metoda	<b>GRILA - RUBRIC</b>
Descriere	<p>Este un instrument de evaluare calitativa usor aplicabil. Este utilizat cel mai frecvent in educatie si permite un proces de definire si descriere a componentelor importante ale activitatii evaluate. El ne poate ajuta sa planificam si sa evaluam sarcini complexe (de exemplu, eseuri sau proiecte) sau comportamente (de exemplu, colaborare, lucru in echipa). Din ce in ce mai mult, instrumentul este folosit pentru evaluari in alte domenii, cum ar fi dezvoltarea comunitatilor, parteneriate si managementul resurselor naturale.</p> <p>Desi formatul Rubric poate varia, toate au doua componente cheie:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) o lista de criterii - sau ceea ce conteaza intr-o activitate/proiect.</li><li>b) scor de calitate - pentru a oferi o scala evaluativa.</li></ul> <p>Rubric implica articularea si clarificarea „lucrurilor care conteaza” intr-un proiect sau initiativa, care poate cuprinde aspecte legate de performanta, calitate, utilitate si eficacitatea activitatilor, serviciilor sau produselor proiectului. Rubric arata, de obicei, ca un tabel sau o matrice, stabilind criterii si standarde clare pentru evaluarea diferitelor niveluri de performanta, defalcate in diferite categorii.</p>

### Pasi in crearea instrumentului:

#### *Pasul 1: Creati criteriile de evaluare*

Cand va proiectati criteriile (prima coloana din matrice), luati in considerare urmatoarele:

- ✓ Ce abilitati sunt utilizate in proiect?
- ✓ Ce tip de invatare se doreste in acest proiect?
- ✓ Care sunt componentele proiectului?
- ✓ Cum va fi demonstrata invatarea in proiect?
- ✓ Scrieti criteriile, pe baza celor de mai sus.

Sfat: Prea multe criterii pot fi coplecitoare, incercati sa prioritizati 5-7 criterii, in functie de nevoia proiectului si de obiectivele evaluarii. Criteriile de evaluare trebuie sa fie: clare si concise; masurabile; centrate pe scopul proiectului; aliniata cu rezultatele proiectului.

#### *Pasul 2: Creati scala de evaluare*

Cand se proiecteaza scala de evaluare (randul de sus al matricei), luati in considerare urmatoarele:

- ✓ Scala nu trebuie sa fie fixa pentru fiecare criteriu - poate varia de la o sectiune la alta
- ✓ Se include nivelurile realizarilor
- ✓ Care sunt valorile numerice sau descrierile calitative (optional) pentru nivelurile de realizari?
- ✓ Pentru a obtine un feedback mai detaliat, utilizati un sistem de 3 sau 5 puncte, scorul de la cel mai mic la cel mai mare.

*Pasul 3: elaborate descrieri pentru fiecare nivel de evaluare pe criterii*



	<p>Pentru fiecare nivel de realizare, este inclusa o scurta descriere a nivelului respectiv, in cadrul criteriilor. Asigurati-va ca descrierile indeplinesc asteptarile, cu privire la scopurile si obiectivele proiectului.</p> <p><i>Pasul 4: Foloseste grila</i></p> <p>Odata ce Rubric a fost conceput, acest instrument trebuie implementat si testat, pe tot parcursul ciclului de viata al proiectului: lunar sau trimestrial (se alege o frecventa, care are sens pentru proiectul respectiv); se noteaza progresul proiectului, in functie de fiecare criteriu; se alege acea descriere a ratingului, care indica cel mai bine starea proiectului, la acel moment, pentru fiecare criteriu.</p> <p>Se testeaza fiabilitatea si validitatea rubricii. De exemplu, nivelurile rezultatelor sunt consistente? Au sens descrierile realizate? Se produc informatii utile despre progres, pentru echipa de proiect?</p>
Exemplu	A se vedea exemplul de Rubric, de mai jos

Criterii	Scala evaluare					Scor
Rubric	1	2	3	4	5	
Management proiect	Grafic intarzit peste 1 luna, depasire cu 10%	-	Grafic intarziat 1 saptamina, buget respectat	-	Grafic respectat; anumite activitati sunt in avans,	3



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

	buget				buget respectat	
Rezultat proiect	-	50% nivel satisfactie participanti training	-	70% nivel satisfactie participanti training; 5 participanti inclusi ca "formatori de formatori"	-	4
Implicare participanti	.....	.....	.....	.....	.....	





UNIUNEA EUROPEANĂ



**POCA**  
Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!



Instrumente Structurale  
2014-2020

# Calendar de impact

**Vot**

**Comparatie factori  
proiect/non-proiect**



Denumire tool/metoda	<b>CALENDAR DE IMPACT</b>
Descriere	<p>Calendarul este folosit pentru a măsura durata impactului și a rezultatelor.</p> <p>Metoda este folosită, în special, pentru proiectele derulate în cel puțin doi ani, cu focus pe securitate alimentară. Dar ea poate fi adaptată și utilizată și în alte tipuri de proiecte de durată.</p>
Exemplu <sup>1</sup>	<p>Proiect de securitate alimentară</p> <p>Participanții la proiect au primit 25 de rații/măsură, reprezentând cantitatea totală de porumb a unei gospodării, după recoltare.</p> <p>Folosind 12 carduri pentru a reprezenta fiecare lună a anului, participanții au fost rugați să distribuie rațiile primite, de-a lungul unui calendar de 12 luni, pentru a arăta utilizarea lunară în gospodărie a porumbului recoltat, până la epuizarea acestuia, ca sursă de hrană.</p> <p>Metoda a fost aplicată cu participanții la proiect pentru anul agricol, anterior începerii proiectului și din nou pentru anul agricol, după începerea proiectului. Metoda a fost apoi repetată și cu membrii comunității, care nu au participat la proiect, pentru a se înțelege efectele, prin comparație.</p>

<sup>1</sup> [PIA-guide\\_revised-2014-3.pdf \(tufts.edu\)](#)

Denumire tool/metoda	<b>VOT</b>
Descriere	<p>Votul este folosit in analiza de impact, de tip participativ, pentru a prioritiza indicatorii, la inceputul unei evaluari.</p> <p>Indicatorii sunt prioritizati, prin solicitarea participantilor de vota, folosind un vot secret si/sau public. Sunt discutati toti indicatorii potentiali de impact, care sunt specifici proiectului, iar participantii acorda note celui mai important indicator al impactului.</p> <p>Aceste note sunt apoi colectate si numarate si dezagregate in functie de gen. In mod clar, aceasta metoda ar trebui adaptata in comunitatile cu persoane cu nivel redus de instruire/analfabetism. Este posibil ca si alte metode de vot sa fie aplicate pentru masurarea impactului. In multe privinte, evaluarea impactului proiectului prin vot, nu este diferita de un sondaj pentru consumatori sau de un exercitiu de sondaj.</p> <p>Votul public poate fi problematic, deoarece presiunea celorlalti poate influenta votul sau opiniile grupurilor minoritare sau ale persoanelor mai putin puternice din comunitate pot sa nu fie acceptate. Cu toate acestea, exista un spatiu pentru experimentare, in special atunci cand obiectivul este de a obtine un vot rapid asupra unei chestiuni nesensibile, ca efect al proiectului.</p>



Denumire tool/metoda	<b>ATRIBUIRE PRIN COMPARATIE A FACTORILOR DE PROIECT SI NON-PROIECT</b>
Descriere	<p>Aceasta metoda urmareste sa inteleaga si sa prioritizeze factorii de proiect si non-proiect, care au contribuit la modificari ale indicatorilor de impact intr-un proiect dat. Acesti factori pot fi adesea identificati in timpul interviurilor informale, derulate inainte si dupa proiect.</p> <p>a) Utilizare clasare si scoring - de exemplu, intr-un proiect de generare a veniturilor pentru femei, o participante explica cum s-au schimbat veniturile ei, in timpul proiectului. Ca parte a metodei, i se poate cere sa dezvaluie toti factorii, care au contribuit la aceasta schimbare, prin intrebari de sondare. Cand metoda se repeta cu alte femei, inclusiv femei, care nu au fost implicate in proiect, apare o lista de factori de atribuire „proiect” si „non-proiect”. Punctajul simplu sau clasarea pot fi apoi utilizate pentru a evalua importanta relativa a acestor factori.</p> <p>b) Utilizarea frecventei raspunsurilor - un alt mod de a intelege factorii de atribuire este prin a cere participantilor sa enumere toti factorii, care au contribuit la un anumit rezultat si sa se inregistreze fiecare raspuns.</p> <p>De fiecare data cand se repeta acelasi factor, se pune o bifa langa el. La sfarsitul procesului, se numara de cate ori a fost mentionat fiecare factor. Presupunerea aici este ca factorii</p>

	<p>mentionati cel mai frecvent au o pondere sau o importanta mai mare, decat cei mentionati mai rar.</p> <p>Aceasta metoda este o modalitate convenabila de a atribui rapid impactul atunci cand se utilizeaza un esantion destul de mare. De asemenea, prin lipsa predefinirii factorilor, care contribuie la impact, participantii sunt liberi sa propuna orice factori doresc.</p>															
Exemplu	<p>Proiect de generare a veniturilor pentru femei</p> <table border="1"><thead><tr><th><i>Factor</i></th><th><i>Tip de factor</i></th><th><i>Scor mediu</i></th></tr></thead><tbody><tr><td>a. Program de training pentru initiere afacere</td><td>Proiect</td><td>1</td></tr><tr><td>b. Subventie pentru mame singure, acordata de autoritatea locala, in situatia participarii la un training</td><td>Non-proiect</td><td>2</td></tr><tr><td>c. Mini-grant pentru derulare afacere</td><td>Proiect</td><td>3</td></tr><tr><td>d. Spatiu propriu disponibil pentru derulare afacere</td><td>Non-proiect</td><td>4</td></tr></tbody></table>	<i>Factor</i>	<i>Tip de factor</i>	<i>Scor mediu</i>	a. Program de training pentru initiere afacere	Proiect	1	b. Subventie pentru mame singure, acordata de autoritatea locala, in situatia participarii la un training	Non-proiect	2	c. Mini-grant pentru derulare afacere	Proiect	3	d. Spatiu propriu disponibil pentru derulare afacere	Non-proiect	4
<i>Factor</i>	<i>Tip de factor</i>	<i>Scor mediu</i>														
a. Program de training pentru initiere afacere	Proiect	1														
b. Subventie pentru mame singure, acordata de autoritatea locala, in situatia participarii la un training	Non-proiect	2														
c. Mini-grant pentru derulare afacere	Proiect	3														
d. Spatiu propriu disponibil pentru derulare afacere	Non-proiect	4														

**Jurnal de proiect**

**Raportare in  
imagini**

**Teoria programului  
negativ**

Denumire tool/metoda	<b>JURNAL DE PROIECT</b>
Descriere	<p>Jurnalul de proiect este o înregistrare scrisă a activităților, evenimentelor sau proceselor semnificative, care au loc pe parcursul derulării unui proiect.</p> <p>Este foarte recomandat ca personalul din proiect să țină un fel de jurnal, pentru a-și înregistra cunoștințele și experiențele, în timpul planificării și implementării unui proiect, deoarece aceste informații sunt importante de colectat și reflectat asupra lor, pentru a îmbunătăți modul, în care sunt derulate proiectele viitoare. Jurnalele personalului de proiect pot oferi o reflecție semnificativă a unei perioade, care poate fi necesară, pentru implementarea unui proiect.</p> <p>De exemplu, ele pot da informații mai precise, cu privire la angajamentul de timp (și bugetul) necesar în proiectele viitoare. Jurnalele sunt, de asemenea, valoroase pentru identificarea lucrurilor "marunte", care determină succesul sau eșecul unui proiect. Acești factori mici (cum ar fi neimplicarea anumitor părți interesate suficient de repede), este posibil să nu fi fost luați în considerare la timp, dar pot deveni importanți.</p> <p>Prin urmare, jurnalul de proiect ajută la colectarea informațiilor, facilitând realizarea unei evaluări semnificative</p>

a implementării unui proiect, în opoziție cu o analiză, care depinde de anumite amintiri incomplete sau dovezi anecdotice din implementare activități.

O opțiune este de a combina ținerea jurnalului cu întâlniri regulate, prin care echipele de proiect și alte părți interesate relevante pot reflecta asupra a ceea ce funcționează bine și a ceea ce trebuie îmbunătățit și să decidă ce ar trebui făcut pentru a îmbunătăți proiectul. Pastrarea unui jurnal se poate face fie într-un format „scris” tradițional, fie într-un fișier electronic, care este actualizat, după cum este necesar.

De asemenea, este indicat ca anumiți participanți cheie în proiect să țină jurnale, pentru a-și înregistra observațiile asupra rezultatelor și a schimbărilor, pe care le experimentează, ca urmare a proiectului. Se poate recurge la selectarea participanților, folosind criterii specifice, cum ar fi demografia, cunoștințele sau valorile anterioare sau altele asemenea, astfel încât să se poată vedea, dacă diferite subgrupuri au experiențe diferite și reflecții diferite ale impactului/schimbărilor tratate în proiect.

Elemente de luat în considerare:

- ✓ Un jurnal este un instrument de evaluare și dezvoltare a propriei învățări, în proiect; ajută identificarea punctelor slabe și a punctelor forte legate de impact și schimbări generate de proiect.
- ✓ Promovează reflecția asupra modului, în care s-a derulat proiectul și a ceea ce s-a învățat referitor la



	<p>acesta. De asemenea, ofera informatii despre progresul activitatilor si, prin urmare, incurajeaza si motiveaza; serveste si ca un clarificator al actiunilor, metodologiei folosite, problemelor si posibilelor riscuri.</p>
Exemplu	<p><a href="https://www.tamarackcommunity.ca/library/tracking-change-through-an-outcomes-diary">https://www.tamarackcommunity.ca/library/tracking-change-through-an-outcomes-diary</a></p> <p>Pentru cei care incep un jurnal de proiect, este util un cadru de baza. Un bun punct de plecare este folosirea a patru elemente principale:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Descrierea situatiei/intalnirii/experientei/activitatii, care include si atentie asupra sentimentelor traite/incercate, la momentul respectiv.</li><li>2. Material suplimentar - informatii aditionale, care ne sunt aduse la cunostinta sau ne vin in minte dupa o anumita activitate/eveniment.</li><li>3. Reflectie - intoarcerea la experienta/trairea respectiva, atentia la sentimente si evaluarea experientei.</li><li>4. Lucruri de facut - procesul de reflectie poate duce la nevoia de a privi din nou o situatie/o activitate sau de a explora o zona suplimentara. Poate evidentia necesitatea de a intreprinde unele actiuni concrete.</li></ol>

Denumire tool/metoda	<b>RAPORTARE IN IMAGINI</b>
Descriere	<p>„O imagine valoreaza cat o mie de cuvinte.” Imaginile ofera un alt mod de a prezenta informatii si de a facilita intelegerea rezultatelor unor initiative si proiecte.</p> <p>Instrumentele grafice, cum ar fi diagramele, grafice, desenele si fotografiile pot ajuta la vizualizarea diferitelor tipuri de date si pot consolida naratiunea unui analize, prin ilustrarea activitatilor sau a contextului proiectului. Imaginile pot, de asemenea, sa compenseze diferentele de limba, context si cultura, in cazul proiectelor transnationale.</p> <p>Utilizarea imaginilor in timpul unei evaluari poate ajuta, de asemenea, sa exploram sensul ascuns, care ar putea sa nu fie posibil, de exemplu, printr-un sondaj.</p> <p>Imaginile pot fi utilizate in multe moduri diferite in colectarea datelor. De exemplu, putem cere unor participanti sa creeze propriile imagini (sau sa faca fotografii sau un videoclip), sa aduca desene reprezentative pentru experientele/beneficiile lor in proiect sau sa selecteze fotografii, dintr-o serie de imagini, care le sunt prezentate.</p> <p>Ei pot crea un „story board” de imagini (desene sau fotografii), care poate spune o poveste, legata de impact si rezultate. Ca parte a evaluarii, acestia pot folosi imagini</p>

	pentru a reprezenta situatia initiala si starea actuala, ca repere in timp.
Exemplu	<p>Proiect de schimbare organizationala a unei asociatii de tineret, cu ajutorul voluntarilor:</p> <p>1. Evaluatorul a cerut voluntarilor sa deseneze imagini cu "vechea" organizatie si cum anume sperau sa arate "noua" organizatie, ca parte a unei analize-fundament, pentru schimbarile organizationale intentionate.</p> <p>La sfarsitul aplicarii acestui instrument, constatarile au fost prezentate liderilor asociatiei, inclusiv desenele si fotografiile create, deoarece ele au ilustrat relevant unele dintre principalele directii de actiune si schimbare in asociatie.</p> <p>Liderii au fost surprinsi de desene si de reactiile voluntarilor fata de schimbarile planificate; liderii au recunoscut ca nu au luat in considerare potentialul feedback negativ.</p> <p>2. Dupa implementarea schimbarilor in asociatie, la un anumit interval de timp, evaluatorul a cerut acelorasi voluntari sa deseneze imagini cu "noua" organizatie, efectele si beneficiile transformarii organizationale, asa cum sunt percepute de ei.</p> <p>Este putin probabil ca acele concluzii ale evaluarii, comunicate numai prin cuvinte sau chiar sustinuta cu citate textuale, sa fi avut acelasi efect asupra liderilor asociatiei.</p>



Denumire tool/metoda	TEORIA PROGRAMULUI NEGATIV ("Negative Program Theory")
Descriere	<p>Majoritatea teoriilor programelor, modelelor logice si teoriilor schimbarii arata modul, in care se asteapta ca o anumita interventie sa contribuie la rezultate pozitive.</p> <p>"Teoria programului negativ" este dezvoltata de Carol Weiss<sup>1</sup>, metoda deplaseaza accentual de la obtinerea efectelor pozitive si demonstreaza cum interventia/proiectul ar putea produce efecte negative.</p> <p>O teorie negativa a programului este construita folosind aceleasi procese folosite, pentru a construi o teorie pozitiva a programului - discutii&amp;interviuri cu participantii, despre modul in care functioneaza interventia, in care este implementat proiectul; observarea activitatilor (daca acesta este in desfasurare); analogii cu proiecte similare, dar cu posibile efecte negative la final, mai degraba decat cu rezultatele pozitive scontate.</p> <p>Aceste efecte negative pot fi:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- opusul celor preconizate (de exemplu, daca proiectul urmareste sa produca rezultate educationale imbunatatite, in randul copiilor din mediul rural, un posibil impact negativ ar fi reducerea rezultatelor educationale ale acestor copii).</li><li>- alte rezultate diferite, decat cele preconizate (de exemplu,</li></ul>

<sup>1</sup> Carol H. Weiss, Evaluation for studying programs&policies, 1998

	<p>un proiect, care urmareste cresterea veniturilor gospodariilor din comunitatile montane, ar putea determina defrisarea suprafetelor impadurite, in acele comunitati vizate).</p> <p>Majoritatea evaluarilor se concentreaza aproape exclusiv, pe modul in care pot fi atinse rezultatele vizate. Daca ne concentram doar asupra rezultatelor dorite, putem rata obstacole posibile, riscuri si consecinte nedorite. Trecerea cu vedere a acestora ar putea duce la un proiect cu impact scazut in comunitate.</p> <p>Metoda are urmatoarele beneficii:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ identificare riscuri si consecinte neintentionate, astfel incat acestea sa poata fi monitorizate si gestionate efficient.</li><li>✓ cresterea viabilitatii proiectului, prin explorarea teoriilor alternative ale schimbarii.</li><li>✓ imbunatatirea modelul de livrare/derulare a proiectului, pentru atingerea rezultatelor scontate.</li></ul>
Exemplu	<p>Proiect de crestere abilitati pe piata muncii a persoanelor cu dizabilitati:</p> <p>Metoda este utilizata astfel: evaluatorul foloseste abordare globala, asa cum ar face-o in mod normal, pentru a dezvolta logica programului, dar in loc sa se concentreze pe rezultatelor pozitive, sunt explorate alte efecte nedorite, neintentionate, precum si a celor diferite, decat cele initiale ("ce altceva s-a intamplat?").</p>

# Sortare ierarhica carduri

## Metodologia Q

## Evaluare rapida a rezultatelor

Denumire tool/metoda	<b>SORTARE IERARHICA CARDURI (HCS - Hierarhical Card Sorting)</b>
Descriere	<p>HCS este o metoda participativa<sup>1</sup> de sortare a cardurilor conceputa pentru a oferi o perspectiva asupra modului in care oamenii clasifica si compara diferitele fenomene, activitati, concepte, rezultate, idei etc.</p> <p>In multe organizatii, se acumuleaza o multime de cunostinte&amp;expertiza, dar adesea acestea sunt de natura tacita si informala. Ca atare, ele nu sunt atat de usor de scos la suprafata si de impartasit, desi pot face diferenta, pot fi folosite la corectare si imbunatatire. HCS face ca cunostintele acumulate sa fie mai explicite si accesibile si mai utilizabile.</p> <p>Exista doua tipuri de participanti: un intervievator si respondenti. Respondentii pot fi: un singur individ sau un grup mic - suficient de mic, pentru a ajunge rapid la un acord, cu privire la raspunsurile lor.</p> <p>Exista patru etape principale, dintre care ultimele doua sunt optionale</p> <p>1. Listarea entitatilor de sortat. Acestea pot fi persoane, organizatii, proiecte, evenimente etc. Respondentul trebuie sa cunoasca acea entitate de sortat, sa aiba informatii clare despre aceasta.</p>

<sup>1</sup> Metoda a fost dezvoltata de Rick Davies si a fost influentata de munca lui Gregory Bateson.

2. Sortare: Aceasta implica reiterarea unei intrebari: „Care crezi ca este cea mai semnificativa diferenta intre toate acestea (entitati). ”Va rugam sa le sortati in doua grupuri de orice dimensiune”. ”Descrieti diferenta dintre ele si ce efecte produc”. Rezultatul este o structura arborescenta cu adnotari, o clasificare de tip ”tree”/copac (harti arbore).

3. Alegere. Respondentului i se poate pune apoi un al doilea tip de intrebare, dar aici formatul este mai flexibil. Exemple: „Care dintre aceste doua grupuri crezi ca a avut mai mult succes?” sau „Cu care dintre aceste doua grupuri ai petrecut mai mult timp” si, de fiecare data, intrebarea suplimentara: „De ce crezi asa?”

4. Comparare. O succesiune de alegeri binare va genera un clasament general. Clasamentele pot fi apoi trasate si comparate.

Practic, instrumentul HCS se concentreaza pe un proces de comparatii iterative, in jurul unei teme comune (decizii, planuri, actori etc.), scrise de obicei pe carduri, care sunt la randul lor sortate, in conformitate cu propriile judecati de valoare, criteriile si standarde ale respondentului.

Rezultatul exercitiului de sortare a cardurilor se numeste harta arborescenta, care poate fi rezumata in Excel (randuri = cazuri, coloane = sortari succesive, continutul celulelor = diferente), asa cum se arata aici<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> <https://mande.co.uk/special-issues/hierarchical-card-sorting-hcs/#product> - a se vedea Figura 3 si Figura 4



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

Exemplu

Evaluare rezultate ale unui program de training in antreprenoriat, organizat pentru doua grupuri de tineri: unul din mediul urban, celalalt din mediul rural:

- Care dintre aceste doua grupuri crezi ca a avut cel mai mult succes pana acum?"
- Care este cea mai semnificativa diferenta in natura realizarii acestor doua grupuri, pana acum?
- Care dintre aceste doua grupuri crezi ca va avea cel mai mult succes in urmatoarea perioada de timp?
- In urmatoarele sase luni, cum va fi diferita munca ta cu acest grup, in comparatie cu acest grup?
- Care dintre aceste doua grupuri credeti ca va intimpina cele mai multe dificultati, in urmatoarele sase luni?
- Care credeti ca va fi cea mai semnificativa diferenta in problemele cu care se confrunta aceste doua grupuri, in urmatoarele sase luni?
- Cu care dintre aceste doua grupuri planuiti sa lucrati mai mult timp in urmatoarele sase luni?



Denumire tool/metoda	<b>METODOLOGIA Q</b>
Descriere	<p>Metodologia Q ofera o baza pentru studiul sistematic al subiectivitatii, al punctului de vedere al unei persoane, al opiniilor, credintelor, atitudinii fata de ceva anume.</p> <p>De obicei, intr-un studiu metodologic Q, oamenilor li se prezinta un esantion de afirmatii despre o anumita tema, numit Q-set.</p> <p>Respondentilor li se cere sa ordoneze enunturile din punctul lor de vedere individual, in functie de preferintele, rationamentul sau sentimentul fata de aceste enunturi, de cele mai multe ori folosind o distributie cvasi-normala. Prin acest tip de sortare, participantii ofera intelesul lor afirmatiilor si, prin aceasta, dezvaluie punctul lor de vedere subiectiv.</p> <p>Metodologia Q este folosita pentru a investiga perspectivele participantilor, care reprezinta diferite pozitii asupra unei probleme, punandu-l sa claseze si sa sorteze o serie de afirmatii.</p> <p>Exista cinci pasi de baza:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Definirea domeniului/problemei specific de investigat;</li><li>2. Dezvoltarea setului de enunturi (Q-sort);</li><li>3. Selectare respondenti, cu perspective diferite;</li></ol>

4. Q sort - participantii ordoneaza enunturile, din punctul lor de vedere individual;
5. Analiza si interpretare.

Q-sort este o metodologie mixta. Pe de o parte, foloseste judecatile calitative ale evaluatorului in definirea problemei supuse analizei; pe de alta parte, sunt dezvoltate afirmatii, pentru a investiga perspectivele participantilor (unele dintre afirmatii pot fi elaborate dupa interviuarea persoanelor cheie). Se utilizeaza optiuni cantitative de analiza. Poate fi foarte utila in descoperirea perspectivelor, fara a solicita participantilor sa le articuleze in mod clar ei insisi.

Este o completare utila a altor instrumente obiective de evaluare.

Q-sort este mai putin consumatoare de timp, mai antrenanta pentru participantii si mai naturala, decat atribuirea de scoruri abstracte, folosind chestionare cu scale numerice. Participantilor li se ofera posibilitatea de a face o comparatie sistematica intre toate elementele prezentate in acelasi timp.

Metodologia Q se concentreaza pe comunicarea opiniilor si perspectivelor asupra oricarei teme. Acest lucru este important pentru evaluare, deoarece subiectivitatea (adica, lucrurile pe care le putem exprima intern si extern) este esentiala pentru perceptiile noastre despre proiecte, deciziile si actiunile, care determina succesul sau esecul lor relativ.



	<p>Evaluatorii folosesc cel mai adesea Q-Sort, pentru a colecta percepțiile partilor interesate asupra unui proiect - inclusiv fezabilitatea acestuia, fidelitatea implementării, rezultatele obținute și elementele critice - și sugerează îmbunătățiri formative.</p> <p>În timp ce partile interesate interogate prin metodologia Q sunt cel mai adesea participanți la proiect, de multe ori este inclus și personalul proiectului, pentru a identifica și compara percepțiile despre acesta, în rândul diferitelor grupuri de partii interesate.</p>
Exemplu	<p>Evaluare din UK, pe baza Q-sort, pentru a evalua un parteneriat public și voluntar - Partnership4People (P4P).<sup>3</sup> Fințat de o organizație mare, programul P4P a fost implementat printr-o abordare „hub and spoke”, prin care o agenție cheie a triat recomandările și a coordonat un parteneriat de partii interesate din sectorul public și voluntar, pentru a oferi sprijin personalizat persoanelor, care trăiesc în criză (de exemplu, săracie financiară și somaj). Proiectul s-a concentrat pe realizarea rezultatelor, atât la nivel individual, pentru persoana aflată în criză, cât și la nivel inter-organizațional, pentru a funcționa eficient, ca o rețea de furnizori în parteneriat, pentru a sprijini persoana (persoanele), în luarea de măsuri pentru a depăși criza.</p> <p>Partii interesate ale P4P au dorit să obțină perspective și înțelegerea rezultatelor programului, procesele cauzale care duc la acestea și modul în care ar putea folosi constatările, pentru a documenta practicile viitoare, în răspunsul la crize.</p>

<sup>3</sup> [https://pure.hartpury.ac.uk/ws/portalfiles/portal/34392803/Introducing\\_Q\\_Methodology\\_to\\_Program\\_Evaluators.pdf](https://pure.hartpury.ac.uk/ws/portalfiles/portal/34392803/Introducing_Q_Methodology_to_Program_Evaluators.pdf)

Denumire tool/metoda	<b>EVALUAREA RAPIDA A REZULTATELOR (ROA - Rapid Outcomes Assessment)</b>
Descriere	<p>Evaluarea RAPIDA a rezultatelor (ROA) este o metoda de evaluare si cartografiere a contributiei actiunilor unui proiect, la o anumita schimbare a strategiilor si politicilor in comunitati.</p> <p>Este un instrument flexibil si vizual, care poate fi utilizat impreuna cu alte instrumente si metode de evaluare. Metoda a fost dezvoltata de programul RAPID (Research and Policy in Development), al Overseas Development Institute (ODI)<sup>4</sup>.</p> <p>ROA se bazeaza in mod semnificativ pe abordarea maparii rezultatelor, deoarece se concentreaza pe actorii cheie, pe care proiectul ii influenteaza direct si pe schimbarile progresive experimentate de catre aesti actori.</p> <p>Metodologia ROA are trei etape principale:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Prima etapa este etapa de pregatire, in timpul careia se desfasoara o revizuire a documentelor si au loc o serie de conversatii informale, pentru a dezvolta o schita a istoriei proiectului si a modificarilor intentionate.</li><li>2. A doua etapa este o sesiune de lucru, in timpul careia procesele cheie de schimbare sunt identificate, de catre partile interesate.</li></ol>

<sup>4</sup> <https://odi.org/en/about/>

3. A treia etapa implica un proces de urmarire, care permite evaluatorilor sa perfectioneze "povestile" schimbarii, identificand actorii politici cheie, evenimentele si contributia lor la schimbare.

*Etapa 1: Cercetare de fond si pregatire*

- a. Primul pas, ca in orice proces de evaluare, este incercarea de a dezvolta o intelegere de baza a situatiei. Aceasta va implica o revizuire a rapoartelor de proiect, a activitatilor si a produselor/livrabilelor, referinte/articole din ziare, literatura relevanta pentru subiectul proiectului si contextu specific, inainte si dupa proiect.
- b. Conversatiile cu personalul relevant de proiect si cu partile interesate contribuie la primul pas pentru a identifica obiectivele, actorii si evenimentele cheie, care au fost vizate si gama de strategii utilizate.

*Etapa 2: Sesiunea de lucru ROA*

- a. Scopul atelierului este de a mapa schimbarile comportamentale ale actorilor cheie si de a construi o harta a influentelor. Echipa ROA trebuie sa ia in considerare cine trebuie sa fie invitat la sesiune, cate sesiuni sunt necesare si cat timp vor dura. Sesiunea include, de obicei, echipa de proiect, partile interesate cheie si alti experti externi; cu cat participantii sunt mai diversi, cu atat mai bine.
- b. Sesiunea se focalizeaza pe urmatoarele:
  - ✓ definirea contextului la inceputul si la sfarsitul proiectului/perioadei;
  - ✓ identificarea actorilor cheie, care pot fi indivizi sau



	<p>instituti, si gruparea lor pe categorii, de exemplu, „organizatii ale societatii civile”, „donatori”, „sectorul privat”;</p> <p>✓ caracterizarea comportamentului actorilor (i) acum si (ii) la un anumit punct de inceput.</p> <p>c. Stabilirea unei linii temporale.</p> <p>d. Maparea schimbarilor cheie de comportament de-a lungul cronologiei.</p> <p>e. Cartografierea (i) activitatilor/modificarilor cheie ale proiectului si (ii) influentelor externe (evenimente, influente, tendinte) de-a lungul aceleiasi cronologii.</p> <p>f. Determinarea legaturilor/influentelor dintre schimbarile de comportament ale actorilor si evenimentele identificate, inclusiv activitatile proiectului, influentele externe si schimbarea comportamentului altor actori.</p> <p><i>Etapa 3: Analiza si rafinare concluzii</i></p> <p>a. Echipa ROA ar trebui sa foloseasca informatiile adunate in etapele preliminare, precum si in sesiunea de lucru, pentru a dezvolta ”povesti de schimbare”, care descriu contributiile proiectului la rezultatele observate.</p> <p>b. Se utilizeaza cronologia, pentru a identifica respondenti, pentru interviuri aprofundate. Acest lucru ajuta la confirmarea legaturilor si influentelor determinate in sesiunea de lucru si la intelegerea tipurilor de contributii la schimbarea generata de proiect.</p>
Exemplu	Un studiu comun al Institutului International de Cercetare a Animalelor si al Overseas Development Institute a aplicat

metoda ROA, pentru a investiga influența asupra schimbării politicii a "Smallholder Dairy Project" (SDP)<sup>5</sup>, în Kenya, un proiect de cercetare și dezvoltare finanțat de DFID, care a fost derulat între 1997 și 2004.

ROA a fost ales pentru că a permis evaluatorilor să abordeze această sarcină, din trei unghiuri:

1. Un set de analize, pe episoade, a urmărit schimbările identificate, în mediul politicii cu referire la lactate, în Kenya, în timpul și după implementarea proiectului SDP și a analizat catalizatorii și condițiile preliminare, care au condus la schimbări.
2. Un studiu de caz, având ca punct de start inițierea proiectului SDP, evidențiind evenimente cheie, din istoria proiectului și identificând efectele imediate ale activităților acestuia.
3. Un exercițiu de cartografiere a rezultatelor a analizat schimbările în comportamentul actorilor cheie implicați: departamente guvernamentale și para-statale, organizații de cercetare, sectorul privat și non-guvernamental.

<sup>5</sup> <http://www.smallholderdairy.org/>



**Thinking Hats**

**Metoda "Efect de unda"**

**Identificare  
modele**



Denumire tool/metoda	<b>SIX THINKING HATS</b>
Descriere	<p>Metoda "Pălăriile ganditoare"<sup>1</sup> permite obtinerea unei game largi de puncte de vedere si perspective diferite, care sa fie aduse intr-o discutie, pastrand in acelasi timp focusul pe o anumita tema/problema, aflata in cauza. Este o metoda, care poate fi folosita pentru a incuraja participantii sa priveasca un tema din mai multe perspective, facand ca o problema foarte complexa sa fie un punct de focalizare stimulatativ pentru analiza.</p> <p>Poate fi folosita de indivizi sau grupuri pentru a iesi în afara modurilor obișnuite de gândire, a încerca abordări diferite și apoi a gândi în mod constructive, cum să se obtina progrese si imbunatatiri.</p> <p>Echipa, care evalueaza, invata cum sa separe analiza in sase functii si roluri clare, acoperind, astfel, toate partile unei probleme. Structurarea conversatiei in jurul acestor puncte de vedere diferite ajuta la evitarea dezbatelor nesfarsite, si, in schimb, ajuta la crearea unei discutii semnificative si concentrate.</p> <p>Fiecare palarie este o tema diferita, care indica un anumit punct de vedere. Intr-un cadru de grup, toti membrii echipei</p>

<sup>1</sup> Aceasta tehnica a fost popularizata in cartea Six Thinking Hats (De Bono E. 1985) - [https://en.wikipedia.org/wiki/Edward\\_de\\_Bono](https://en.wikipedia.org/wiki/Edward_de_Bono)

se gandesc la un subiect folosind gama de palarii, ajutandu-i sa se concentreze asupra subiectului.

Acest lucru ajuta, de asemenea, sa se obtina contributi de la toti membrii echipei. Gama de puncte de vedere poate duce la noi modalitati de a aborda o problema deosebit de dificila, si ajuta echipa sa dezvolte o intelegere comuna.

Exista doua moduri de a folosi ”palariile ganditoare”:

1. Toata lumea „poarta” aceeași palarie în același timp. Alegeti una dintre palarii si cereti tuturor sa contribuie la discutie, din punctul de vedere al acelei palarii. Fiecare dintre cele șase palarii este folosita pentru a analiza o problema.

2. Fiecare participant „poarta” alta palarie si subiectul este discutat din mai multe puncte de vedere. Toate palariile trebuie sa contribuie suficient la discutie. Palariile pot fi schimbate in timpul discutiei, fortand oamenii sa priveasca problema diferit.

Ambele abordari ajuta echipa sa se angajeze in discutii critice. Palariile despart conversatia in parti concentrate, care pot fi introduce/conduse una dupa alta, in loc sa fie derulate simultan.

Nu exista o ordine corecta, care palarie ar trebui ”purtata” prima sau ultima, dar o echipa aflata la primele incercari de





	<p>folosire a metodei, ar fi indicat sa foloseasca palariile de la numarul 1 la numarul 6<sup>2</sup>.</p> <p>Utilizarea acestor palarii poate parea artificiala la inceput, dar odata ce participantii practica metoda de mai multe ori, in diferite contexte, avantajul acesteia devine evident. Daca „palariile” nu sunt potrivite pentru o anume situatie, se pot doar folosi tricouri, insigne sau cartonase, cu temele palariilor inscrise pe ele.</p>
Exemplu	<p>Pentru evaluare și revizuire a performanței, rezultatelor, beneficiilor unui proiect, secvența recomandată este Albastru, Roșu, Alb, Galben, Negru, Verde.</p> <p>Totusi, evaluatorii ar trebui să fie flexibili si să adapteze aceasta secvență, in functie de specificul proiectului si a grupului de participanti implicate in evaluare.</p> <p>a) Pălăria alba - oferă o privire obiectivă asupra informațiilor, este neutră, este concentrată de fapte obiective și imagini clare, stă sub semnul gândirii obiective (neutralitate, face clarificări).</p> <p>b) Pălăria roșie - frâu liber imaginației și sentimentelor, oferă o perspectivă emoțională asupra evenimentelor, poate însemna și furie sau supărare, descătușează stările afective (Așa simt eu în legătură cu...).</p> <p>c) Pălăria neagră - exprimă prudență, grijă, avertisment,</p>

<sup>2</sup> <https://virtualboard.ro/rezolvarea-problemelor/6-palarii-ganditoare-bono-metoda-interactiva-rezolvarea-problemelor>

judecată, oferă o perspectivă întunecoasă și sumbră, este perspectiva gândirii pesimiste și negative (Dar dacă nu se potrivește..., Nu numai că nu merge, dar nici nu....., identifică greșeli).

d) Pălăria galbenă - oferă o perspectivă pozitivă, constructivistă; simbolizează lumina soarelui, simbolismul, optimismul; gândire optimistă, constructivă pe un fundament logic; exprimă speranța, are în vedere beneficiile, valoarea informațiilor și a faptelor, oferă sugestii, propuneri clare și concrete (ideile creative oferite sub pălăria verde, pot constitui material de studiu sub pălăria galbenă).

e) Pălăria verde - exprimă idei noi, stimulând gândirea creativă; este simbolul producției de idei noi inovatoare; caută alternative, ajunge la noi concepte, variante, posibilități; cere efort de creație.

f) Pălăria albastră - exprimă controlul procesului de gândire, este atotvăzătorul și atotcunoscătorul; supraveghează și dirijează bunul mers al activității; preocupare pentru a controla și a organiza; monitorizează jocul și are în vedere respectarea regulilor, rezolvă conflicte, intervine din când în când și la sfârșit, atrage atenția celorlalte pălării, care la rândul lor pot să-i ofere sugestii.

Cele 6 pălării pot fi grupate și în perechi: alb+roșu, negru+galben, verde+albastru.

Denumire tool/metoda	<b>METODA "EFECT DE UNDA" (Ripple Effects Mapping - REM)</b>
Descriere	<p>Undele sunt valuri minusculare generate, atunci când cineva aruncă o piatră în apă. Cartografierea "efectului de unda" sau REM<sup>3</sup> este folosită pentru a descoperi impactul proiectelor sau programelor comunitare.</p> <p>Sesiunile REM combină mai multe tehnici de evaluare pentru a produce „hărți”, care spun povestea unui program. Desigur, aceste hărți nu sunt înțelese în sens geografic, ele descriu efectele unei inițiative, documentează impactul unui proiect.</p> <p>Dar, de asemenea, REM implică și motivează membrii comunității, care au nevoie de un "impuls", în timp ce realizează lucrurile. Tehnicile convenționale de evaluare, cum ar fi sondajele și focus-grupurile, nu pot face acest lucru. Dar REM nu poate înlocui tehnicile convenționale de evaluare, fiind o completare interesantă a altor metode, în cutia de instrumente a evaluatorului (toolbox).</p> <p>REM combină patru metode de evaluare - interviuri unu-la-unu, interviuri de grup, hărți mentale și analiza calitativă a datelor. REM se desfășoară în cinci pași:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Decideți dacă REM este potrivită pentru o anumită inițiativă/proiect. REM este cel mai bine utilizată, pentru a</li></ol>

<sup>3</sup> <https://s3.wp.wsu.edu/uploads/sites/2063/2013/12/REM.Complete.pdf>

identifica rezultatele în intervențiile, care trec dincolo de rezultate individuale specifice.

2. Programați evenimentul și invitați participanți. Procesul REM implică membrii comunității sau organizației, care au participat la un proiect, precum și sponsori sau parteneri. Un grup de 12 până la 20 de participanți este ideal.

3. Derulați interviuri, folosind întrebări de analiza apreciativă, pentru a începe conversația de grup. Interogarea apreciativă este o metodă de facilitare a grupului, care invită oamenii să reflecteze asupra aspectelor pozitive ale unui proiect. La începutul unei sesiuni de cartografiere a efectului undă, participanții fac perechi și se intervievează reciproc, despre modul în care comunitatea lor a fost afectată pozitiv de un proiect. Aceste interviuri servesc ca un ”spărgător de gheață”, pentru a pregăti participanții pentru sesiunea de grup de cartografiere.

4. Rezultatele unei sesiuni de cartografiere mentală. Miezul unei sesiuni REM implică cartografierea grupului - un proces de brainstorming și înregistrarea efectelor („undiri”) ale unui proiect sau program. Grupurile pot folosi, fie software (Mind mapping)<sup>4</sup> de cartografiere mentală, fie note/post-ituri lipite pe un perete. Acest proces implică întregul grup și îi ajută pe participanți să vadă conexiunile dintre efectele, pe care le descriu. Un facilitator și un cartograf conduc împreună sesiunea de cartografiere, care durează de la una

<sup>4</sup> <https://www.mindmup.com/> - soft gratuit

la două ore. „Harta mentală” rezultată descrie vizual efectele unei intervenții. De exemplu, efectele ar putea include un angajament civic mai mare, mai multe servicii publice sau o nouă activitate economică.

5. Clarificați, codificați și analizați datele. După sesiune, liderul de proiect reorganizează harta mentală și colectează detalii suplimentare intervievând alți participanți. Datele produse în procesul de cartografiere pot fi descărcate într-o foaie de calcul și codificate pentru a reprezenta diferitele rezultate ale proiectului sau programului.

#### Beneficiile REM

- Este simplu și ieftin. Software-ul pentru hărți mentale este disponibil la un cost scăzut sau gratuit și este mai eficient să inviti mai mulți participanți la o întâlnire, decât să conduci interviuri individuale.
- Captează impactul unei activități complexe. Metoda REM documentează cu succes atât efectele intenționate, cât și cele neintenționate ale unui proiect sau program. REM le permite participanților să descrie conexiunile, pe care le-au sesizat și construit, precum și la ce noi aspecte au dus aceste conexiuni realizate.
- Este motivant și inspirator. Deoarece REM implică atât participanții la proiect, cât și alte părți interesate non-participante, creează energie pozitivă pentru acțiuni locale ulterioare.
- Este un instrument eficient de comunicare. Natura vizuală a hărților ”efectelor de unda” le face ideale pentru



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

	impartasirea impactului/beneficiilor proiectului cu părțile interesate, precum finanțatorii sau autorități locale.
Exemplu	<p>REM a fost utilizat pentru prima dată între 2007 și 2009 pentru a analiza impactul programului Horizons, un proiect de 18 luni, având ca obiectiv consolidarea leadership-ului și reducerea sărăciei.</p> <p>Liderii programului din statele Washington, Idaho și Dakota de Nord au testat metoda, pentru a analiza și înțelege rezultatele programului, de-a lungul timpului.</p> <p>Fiecare stat a variat puțin procesul, dar toți evaluatorii au folosit aceleași componente cheie ale REM, pentru a captura și comunica rezultatele, precum și pentru a prezenta entuziasmul suplimentar al membrilor comunității, de a lua măsuri în privința problemelor întâmpinate în proiect.</p>



Denumire tool/metoda	<b>IDENTIFICARE MODELE ("Identify patterns")</b>
Descriere	<p>Intelegerea rezultatelor unui proiect este realizata prin observarea tiparelor, temelor si a relatiilor evidente dintre informatiile legate de proiect. Acest proces poate fi dezordonat si dificil uneori, dar in cele din urma are beneficii interesante pentru evaluare. Identificarea tiparelor si a conexiunilor dintre date ne conduce rapid catre solutii.</p> <p>Exista mai multi pasi:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Extragere informatii cheie</li><li>✓ Identificare teme recurente</li><li>✓ Creare cadru de analiza.</li></ul> <p>Identificarea temelor se refera la explorarea punctelor comune, a diferentelor si a relatiilor dintre informatii:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ce idei sunt legate? Regrupati descoperirile, care apartin unei teme.</li><li>- se ia in considerare relatia dintre categorii.</li><li>- se cauta tipare si "opozitii"/neconcordante, in modul in care temele se relationeaza intre ele. Se afla ele la acelasi nivel? Sau vorbesc despre diferite aspecte?</li><li>- grupare si re-grupare: aranjati, mutati datele in moduri diferite pentru a gasi un sens, o semnificatie; chiar si pentru a forma grupuri noi.</li><li>- explicarea temelor unui grupuri mai largi si incercarea unor grupari alternative.</li></ul>





# **Evaluare holistica impact**

## **Reflectie critica**

## **After Action Review**





Denumire tool/metoda	<b>EVALUARE HOLISTICA IMPACT</b>
Descriere	<p>Pentru a evalua impactul unei solutii, interventii sau a unui proiect, este important sa avem o viziune sistemica si holistica asupra acestuia.</p> <p>Pasii necesari, pentru a aplica aceast instrument:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificati toate partile interesate, pe care proiectul le-ar putea atinge/implica - in mod pozitiv, negativ sau neutru. Se creeaza o lista completa, cu cat mai multi "actori". Se poate folosi un format de harta mentala, care functioneaza bine pentru acest prim pas.</li></ol> <p>Trebuie incluse si acele parti interesate, asupra carora echipa de proiect ar putea sa nu se concentreze, cum ar fi: finantatori, oameni din aceeasi comunitate sau din comunitati adiacente, care nu primesc beneficii directe, precum si parti interesate "non-umane", cum ar fi animalele, mediul si resursele naturale. Afisati aceasta harta sau lista, intr-un loc vizibil, unde se poate vizualiza cu usurinta, de catre echipa de proiect.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. Pe masura ce observati si urmariti efectele proiectului, notati aceste efecte pe lista sau pe harta. Codati pe culori diferite, partile interesate, care primesc beneficii din proiect, precum si pe cele, care experimenteaza efecte negative. Daca este posibil, cuantificati valoarea</li></ol>



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

beneficiilor/efectelor negative, cu un sistem de masurare standardizat.

3. Folosind acest proces de invatare, continuati sa repetati evaluarea holistica, la interval regulate de timp (de exemplu, in acele perioade, care marcheaza finalul unei activitati sau a unui pachet de activitati, in momentele cheie ale proiectului si/sau activitatii de monitorizare), pentru a gasi modalitati de a creste efectele pozitive si de a reduce efectele negative.

4. Folositi acesti pasi, ca o modalitate continua, care sprijina echipa de proiect sa fie flexibila, sa adopte actiuni noi, cand este cazul, sa imbunatateasca solutiile, pentru a face rezultatele proiectului, din ce in ce mai relevante pentru partile interesate.



Denumire tool/metoda	<b>REFLECTIE CRITICA</b>
Descriere	<p>Reflectia critica este un instrument, care ne da posibilitatea de a examina toate aspectele unui proiect, a unei practici sau a modului de furnizare a unui serviciu, cu onestitate si urmarind un obiectiv.</p> <p>Este procesul de analiza, interogare si reformulare a evenimentelor si experientelor, pentru a invata si a imbunatati proiectul si rezultatele obtinute.</p> <p>Scopul final al reflectiei critice este de a oferi cele mai bune rezultate posibile pentru beneficiarii proiectului, pentru partile interesate/implicate si pentru comunitate, in ansamblul ei.</p> <p>De ce este importanta reflectia critica?</p> <p>Reflectia critica ne ajuta sa facem schimbari si imbunatatiri in practica, cunostintele, actiunile, interactiunile si mediul, in care derulam o initiativa sau un proiect. Este o parte esentiala a invatarii si a imbunatatirii practicii. Mai simplu spus, reflectia critica ne face mai buni in a ne atinge rezultatele si a crea impact, prin proiectele si actiunile noastre.</p>
Exemplu	<p><i>Ce? Deci ce? Acum ce? - Model de reflectie critica</i></p> <p>Acesta este un exemplu de model, pentru a va ajuta in</p>



reflectia critica. Desi puteti obtine date din fiecare tip de intrebare si le puteti analiza, concentrarea asupra tuturor celor trei feluri de intrebari, ofera perspective mai ample si impiedica participantii la reflectia critica, sa ramana blocati doar la fapte sau doar la sentimente.

1. *Ce?* (Raportandu-ne la ceea ce s-a intamplat, in mod obiectiv). Fara judecata sau interpretare, participantii descriu in detaliu faptele si evenimentele.

Intrebarile includ: Ce s-a intamplat? Ce ai observat? Ce problema a fost abordata (sau ce grup a fost deservit)? Care au fost rezultatele proiectului? Ce evenimente sau „incidente critice” au avut loc? Ce a fost deosebit de important? Ce anume ai simtit despre acest lucru? Ce reactii diferite exista?

2. *Deci ce?* (Ce ati invatat? Ce diferenta a facut evenimentul, activitatea?). Participantii isi discuta sentimentele, ideile si analizeaza experienta traita. Intrebarile pot fi, de asemenea, concentrate pe semnificatia sau importanta activitatii pentru:

a) Participantii la proiect: Ai invatat o noua abilitate sau ai descoperit un interes? Ai auzit, simtit ceva care te-a surprins? Legat de proiect, ce sentimente sau ganduri sunt cele mai puternice? Cum poti folosi aceste sentimente, pentru a motiva schimbarea pentru tine, pentru echipa si pentru proiect? Cum este experienta ta diferita de ceea ce asteptai? Ce anume te-a frapat cel mai mult? In ce fel a fost semnificativ? Ce influenteaza modul, in care vezi situatia/experienta? Ce inseamna incidentele critice pentru tine? Cum le-ai raspuns? Ce ti-a placut/nu ti-a placut la



activitate?

b) Beneficiari: proiectul a imputernicit beneficiarul sa devina autosuficient? Ce ai invatat despre oamenii/comunitatea, in care a fost derulat proiectul? Ce ar putea influenta opiniile sau experienta beneficiarului, cu privire la proiect?

3. *Acum ce?* (Cum vor gandi sau actiona ei in viitor ca rezultat al acestei experiente?). Participantii iau in considerare implicatiile mai largi ale experientei din proiect si actioneaza, aplica invatarea. Trebuie gasit un echilibru intre obiective realiste si accesibile si deschiderea catre spontaneitate si schimbare.

Intrebarile includ: Care par sa fie cauzele principale ale problemei/problemei abordate? Ce fel de activitati au loc in prezent in comunitate legate de acest proiect? Ce contribuie la succesul unor astfel de proiecte? Ce impiedica succesul? Ce invatare a avut loc in aceasta experienta? Cum poti aplica aceasta invatare? Ce vei face diferit de acum incolo? Ce informatii poti impartasi colegilor tai sau voluntarilor din comunitate? Daca ai fi responsabil de proiect, ce ai face pentru a-l imbunatati? Daca ai putea relua proiectul, ce ai face diferit? Ce ar complete/dezvolta proiectul?

In timp ce modelul de mai sus se concentreaza pe si discutia de grup, o activitate ideala de reflectie permite participantilor sa reflecteze, in grup si/sau in privat, utilizand o varietate de forme de exprimare.



Denumire tool/metoda	<b>AFTER ACTION REVIEW (AAR)</b>
Descriere	<p>Metoda - Revizuire dupa actiune (AAR) este folosita pentru a analiza un proiect sau eveniment si pentru a intelege ce anume s-a intimplat, de ce s-a intamplat asa si cum poate fi imbunatatit.</p> <p>Poate evidientia punctele forte sau puncte "sensibile", motive de ingrijorare, in proiect si/sau in echipa. AAR este despre a invata din trecut, pentru a imbunatati in viitor. In acest fel, se pot invata lectii din proiectele trecute, pentru a le imbunatati pe cele viitoare. Evaluarea/revizuirea dupa actiune permite o tranzitie intre proiecte si ofera timp pentru a evalua ce a mers bine si ce nu.</p> <p>AAR poate furniza informatii despre aspecte precum:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicarea in echipa: Echipa ta comunica, intr-un mod care determina o munca eficienta?</li><li>- Utilizare a resurselor umane: aveti destui membri ai echipei disponibili pentru a finaliza sarcinile pana la data limita?</li><li>- Alte resurse ale proiectului: sunt suficiente resurse disponibile si alocate correct, pentru a produce rezultatele vizate in proiect?</li><li>- Roluri si responsabilitati: Membrii echipei isi indeplinesc corect rolurile si responsabilitatile si lucreaza in colaborare, pentru a duce lucrurile la bun sfarsit?</li></ul> <p>AAR are loc la sfarsitul unui proiect, iar scopul sau este de a</p>



	<p>imbunatati proiectele viitoare, care au activitati, fluxuri de lucru sau caracteristici similare. De exemplu, daca AAR dezvaluie ca echipa de proiect a avut dificultati in a aloca resurse, din cauza unei strategii slabe, atunci se poate dezvolta o noua strategie de alocare a resurselor, pentru proiectele viitoare.</p> <p>Exista patru intrebari cheie, la care trebuie sa se raspunda, in cadrul AAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ce am asteptat sa se intample?</li> <li>✓ Ce s-a intamplat, de fapt?</li> <li>✓ Ce a mers bine si de ce?</li> <li>✓ Ce putem imbunatati si cum, pentru viitor?</li> </ul>
Exemplu	A se vedea modelul de mai jos (AAR template)

Participanti	
Proiectul supus revizuirii	
Obiectivul revizuirii	
Parti interesate	
Intrebare 1: Ce am asteptat sa se intample?	
Intrebare 2: Ce s-a intamplat, de fapt?	
Intrebare 3: Ce a mers bine si de ce?	
Intrebare 4: Ce putem imbunatati si cum, pentru viitor?	
Concluzii	
Plan de actiune	





UNIUNEA EUROPEANĂ



**ORID**

**Storytelling**

**Studiu de caz**





Denumire tool/metoda	<b>ORID (Objective, Reflective, Interpretive, Decisional - ”obiectiv, reflexiv, interpretativ, decizional”)</b>
Descriere	<p>Metoda ORID<sup>1</sup> (Obiectiv, Reflectiv, Interpretativ, Decizional) este o forma de conversatie structurata, condusa de un facilitator, ca instrument de a analiza fapte si sentimente, de a intreba despre implicatii si de a lua decizii in mod intelligent, putand fi fi utilizat pentru grupuri mici (pana la 12 persoane).</p> <p>ORID<sup>2</sup> este un acronym, care descrie cele 4 etape de intrebari, pe care facilitatorul, le poate folosi, pentru a conduce o discutie/analiza, catre un rezultat util. ORID inseamna:</p> <p><i>Obiectiv:</i> intrebari despre fapte, despre ce este.</p> <p><i>Reflexiv:</i> intrebari despre modul, in care oamenii reactioneaza si se simt cu privire la fapte.</p> <p><i>Interpretare:</i> intrebari pentru a ne da seama care sunt implicatiile.</p> <p><i>Decizional:</i> intrebari pentru a afla ce sa facem si ce se poate intampla in continuare.</p> <p>a) <b>OBIECTIV:</b> intrebarile ”O” identifica fapte obiective relevante pentru proiect. Intrebarea cheie este: ce stim despre acest lucru? Aceasta activitate? Aceasta situatie? Grupul isi aminteste faptele si le discerne pe cele mai</p>

<sup>1</sup> Metoda a fost dezvoltată de Institutul pentru Afaceri Culturale (Institute for Cultural Affairs) - <https://icaglobalarchives.org/introduction-to-icas-organizational-wisdom/>

<sup>2</sup> <https://www.beyondresults.co.nz/assets/Documents/2decf89829/The-ORID-reflection-process.pdf>

importante.

Facilitatorul trebuie să fie atent, pentru a-i împiedica pe participanți să discute despre ceea ce cred ei despre subiect și despre sentimentele lor, în această etapă. Tot ce ne dorim acum sunt faptele. Feriți-vă de comentariile care încep cu „Cred...”, „Simt...” „Este părerea mea...”.

Ceea ce se dorește acum sunt declarații, care încep cu termeni precum „Am văzut...”, „Am auzit...”, „Știu...”, „Există dovezi pentru...”, „Este în dosar ca...”. Faptele sunt documentate, dar nu sunt analizate.

b) REFLEXIV - întrebările ”R” se referă la felul, în care participanții ”simt” despre subiect. Ele sunt despre percepții subiective. Întrebarea cheie este: ce/cum ne simțim despre acest lucru? Sentimentele pot fi pozitive sau negative.

Întrebările R permit participanților să-și exprime sentimentele, deși s-ar putea să nu existe fapte obiective, care să le susțină. Cu toate acestea, ele fac parte dintr-o evaluare cuprinzătoare a proiectului în cauză și nu trebuie ignorate. Temerile și îngrijorările pot ieși la suprafață în această fază. Faza este una de identificare a sentimentelor și nu de analiză a acestora.

c) INTERPRETATIV – întrebările ”I” au legătură cu sensul, semnificația. Întrebarea cheie a etapei interpretative este următoarea: ce înseamnă acest lucru pentru mine/tine/organizație/comunitate etc? Bazând discuția pe informațiile obținute în timpul etapei obiective și a celei reflexive, discuția permite ca proiectul analizat să fie pus în



	<p>perspectiva si sa fie explorate impactul potential asupra individului, organizatiei, comunitatii. Intrebarile de interpretare pot fi: „Dar daca...?”, precum si „Ce ar insemna...?”, „Ce ar face ...?” si asa mai departe. Aceasta este faza analitica.</p> <p>d) DECIZIONAL – Intrebari ”D”: pe baza informatiilor din cele trei etape anterioare ale chestionarii, acesta este stadiul in care se produce o decizie. Intrebarea cheie este: ce vom face in continuare? Facilitatorul ar putea pregati scena pentru aceasta intrebare critica, recapituland constatarile celor trei etape anterioare. Accentul discutiei in etapa decizionala se concentreaza pe viitor. Care ar fi cel mai bun curs de actiune? Care ar fi rezultate pozitive, realizabile? Ce este realist, avand in vedere rezultatele obtinute pina cum si resurselor noastre?</p>
Exemplu	<p>Acest exemplu se refera la sesiuni ORID, desfasurate ca parte a participarii Knox la programul finantat de Acordul de Sustenabilitate Locala, pentru a dezvolta un set de instrumente de evaluare, specifice proiectelor de implicare a comunitatii.</p> <p><a href="https://evaluationtoolbox.net.au/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=56">https://evaluationtoolbox.net.au/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=56</a></p>

Denumire tool/metoda	<b>STORYTELLING</b>
Descriere	<p>Povestirea ofera un mijloc puternic de a obtine informatii despre rezultatele unui proiect, pornind chiar de la experientele si punctele de vedere ale participantilor.</p> <p>Povestirea ofera informatii semnificative, care pot evidentia, atat punctele tari, cat si punctele slabe ale unui proiect, precum si si orice consecinte nedorite. Intr-un fel, cerandu-le participantilor sa furnizeze o poveste despre un proiect, le cerem sa evalueze un aspect al acelu proiect, mai degraba decat sa ofere informatii, pe care altcineva sa le puna valoare.</p> <p>Povestirea se centreaza, in general, pe experiente memorabile sau importante traite in proiect. Povestirea are o serie de beneficii, inclusiv:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Intelegerea proiectului din punctul de vedere al participantilor.</li><li>✓ Reflecta importanta contextului si intelegerea acestora asupra rezultatelor obtinute.</li><li>✓ Permite identificarea consecintelor nedorite.</li><li>✓ Ofera un mijloc de a implica activ participantii in evaluare.</li></ul> <p>Extrase din povestirile colectate pot fi folosite alaturi de grafice sau alte modalitati de combinare (fotografii, imagini</p>

	<p>etc.), care pot fi introduse în rapoartele de evaluare, dând voce beneficiarilor direcți, cu privire la impactul unui proiect.</p> <p>Metodologia "The Most Significant Change" (MSC) este o metodologie de colectare, analiză și evaluare a povestilor, referitoare la un proiect/program, care este din ce în ce mai utilizată în evaluarea proiectelor. Povestile pot fi colectate prin postări pe blog sau pe site-ul web al unui proiect.</p> <p>După ce evaluatorii ascultă povestile participanților, dintr-o comunitate, ei reflectează asupra fiecărei povesti și îi atribuie un scor între -5 și +5, pentru fiecare, din următoarele trei categorii:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Context - Ce situație sau circumstanțe sunt descrise?</li><li>2. Intern/subiectiv - Care sunt sentimentele și răspunsurile valorice ale respondentului?</li><li>3. Acțiune - Ce acțiune(i) a întreprins respondentul?</li></ol> <p>Analiza atentă a povestilor formează o înțelegere profundă a indivizilor, familiilor și comunităților lor mai largi; ele oferă o idee despre ceea ce indivizii pretuiesc, despre aspirațiile lor, temerile lor, viața lor de zi cu zi etc.</p>
Exemplu	Proiectul Zero Carbon Moreland a creat o pagină web cu povestile participanților: <a href="https://zerocarbonmerri-bek.org.au/local-legends/">https://zerocarbonmerri-bek.org.au/local-legends/</a>

Denumire tool/metoda	<b>STUDIUL DE CAZ</b>
Descriere	<p>Un studiu de caz este o metoda de a invata despre un problema complexa, bazata pe o intelegere cuprinzatoare acelei probleme, intelegere obtinuta prin descriere si analiza extinsa a problemei, vazuta in ansamblu si in contextul ei.</p> <p>Vizitele la fata locului unui proiect sunt, de exemplu, asociate cu studii de caz, dar nu toate vizitele la fata locului sunt studii de caz.</p> <p>Tindem sa ne gandim la un studiu de caz ca fiind mic, dar dimensiunea problemei vizate poate varia foarte mult. Uneori, cazul este mai dezvoltat, mai cuprinzator. De exemplu, un caz poate fi o locatie intr-un proiect, trei locatii intr-un proiect, un proiect ca atare, un grup de proiecte, toate proiectele dintr-un sector, intr-o anumita tara, toate proiectele dintr-un sector dintr-un set de tari sau toate proiecte in interiorul unei tari.</p> <p>Intrebarea cheie este, care este „unitatea/problema, pe care vrem sa o luam ca intreg” pentru studiul de caz? Aceasta poate fi:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• O locatie (o zona de pescuit sustenabil, pe raurile din Olt)</li><li>• O functie (managementul sectorului public)</li><li>• Un proiect (Proiectul de dezvoltare universitara, in cadrul Universitatii "Dunarea de Jos" Galati; Proiect de asistenta</li></ul>

tehnica "Economia Cunoasterii", derulat in 255 comunitati rurale din Romania)

- O politica (promovarea egalitatii de gen)
- Un birou sau departament (Departamentul Educatiei).

Exista diferite tipuri de studii de caz, care pot fi utilizate in scopuri diferite in evaluare. GAO (Government Accountability Office)<sup>3</sup> a descris sase tipuri diferite de studiu de caz:

1. *Ilustrativ*. Acesta are un caracter descriptiv si are scopul de a adauga realism si exemple aprofundate, altor informatii despre un program sau politica. (Acesta sunt adesea folosite pentru a completa datele cantitative, oferind exemple ale constatarilor generale).

2. *Explorativ*. Acesta este, de asemenea, descriptiv, dar are ca scop generarea de ipoteze pentru investigatii/evaluari ulterioare, mai degraba decat sa furnizeze pur si simplu exemple.

3. *Instanta critica*. Acesta examineaza o singura "unitate" de interes unic sau serveste ca un test critic al unei afirmatii despre un program, problema sau strategie.

4. *Centrat pe implementarea programului*. Acesta investigheaza operatiunile, adesea derulate in mai multe locatii, si cu referire la un set de norme sau standard, legate de procesele de implementare.

<sup>3</sup> <https://www.gao.gov/>

5. *Centrat pe efectele programului.* Acesta examinează legăturile cauzale dintre program și efectele observate (realizări, rezultate sau impact, în funcție de momentul evaluării) și implică, de obicei, evaluări multi-localitate, utilizând mai multe metode.

6. *Cumulativ.* Acesta reunește constatările din mai multe studii de caz pentru a răspunde întrebărilor evaluative.

Studiul de caz, ca instrument de evaluare a impactului<sup>4</sup>, oferă o perspectivă aprofundată asupra unui anumit program sau strategie. Acest lucru poate fi realizat prin analiza datelor și observațiilor colectate de la o serie de părți interesate, cum ar fi participanții la program, furnizorii de servicii și membrii comunității. Studiul de caz este utilizat pentru a evalua impactul programelor și pentru a documenta procesul de luare a deciziilor, pentru a asigura implementarea cu succes.

Studiul de caz poate ajuta la identificarea oricărui problemă de bază, care trebuie abordată pentru a îmbunătăți eficacitatea programului. De asemenea, oferă o verificare reală a modului, în care programele de succes funcționează efectiv, permițând organizațiilor să facă ajustări, după cum este necesar.

Prin adoptarea unei abordări calitative a colectării și analizei datelor, studiilor de caz sunt capabile să surprindă nuanțe, în

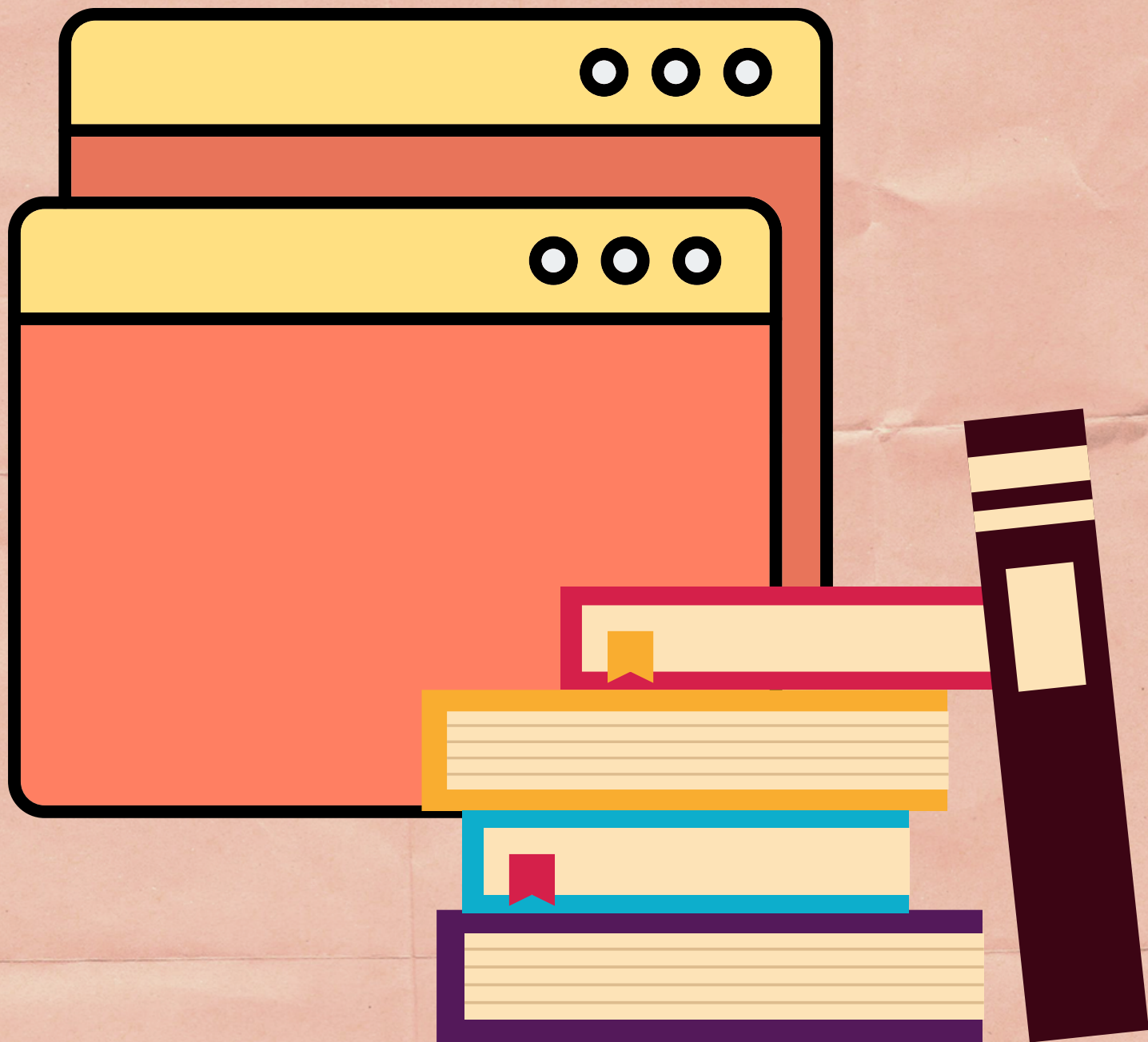
<sup>4</sup> <https://www.evalcommunity.com/career-center/case-study-evaluation-approach/>



	<p>contextul unui anumit program sau strategie, care pot fi trecute cu vederea, atunci cand evaluarea se bazeaza exclusiv pe metode cantitative.</p> <p>Folosind aceasta abordare, pot fi obtinute date despre experientele individuale ale actorilor implicati, oferind o intelegere mai detaliata a impactului programului, decat ar fi posibil cu alte metode de evaluare.</p> <p>Ca atare, folosirea studiilor de caz reprezinta un instrument de nepretuit in evaluarea eficientei unei anumite initiative, permitand luarea deciziilor mai informate, precum si implementarea mai eficienta a programelor si strategiilor.</p>
Exemplu	<p>Evaluare impact - studii de caz, Agentia de Cooperare Internationala a Japoniei:</p> <p><a href="https://www.mofa.go.jp/policy/oda/evaluation/seminars_and_workshops/evaluation_workshops/13_06.pdf">https://www.mofa.go.jp/policy/oda/evaluation/seminars_and_workshops/evaluation_workshops/13_06.pdf</a></p>



# Surse de referință





## SURSE DE REFERINȚA

Comisia Europeană (2020). EU taxonomy for sustainable activities  
[https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en)

<https://www.nefconsulting.com/wp-content/uploads/2014/01/Proving-and-Improving-Tool-comparison-chart.pdf>

<https://www.youthimpact.uk/sites/default/files/2021-05/The%20Youth%20Investment%20Fund%20Learning%20and%20Insight%20Paper%20Seven.pdf>

<https://www.thinknpc.org/starting-to-measure-your-impact/the-cycle-of-good-impact-practice/do/>

[https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Participatory\\_Approaches\\_ENG.pdf](https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Participatory_Approaches_ENG.pdf)

<https://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/rainbow-framework/describe/manage-data>

<https://npproduction.wpenginepowered.com/wp-content/uploads/2018/07/Towards-an-evidence-led-social-sector-final.pdf>

[https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen\\_Example.pdf](https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen_Example.pdf)

<https://www.goodfinance.org.uk/measuring-social-impact/outcomes-matrix>

*„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”*





<https://www.impactinstitute.com.au/blog/what-is-impact-measurement/>

<https://www.oneeastmidlands.org.uk/sites/default/files/library/Impact%20Measurement%20tools.pdf>

<http://www.protectedareas.info/upload/document/toolsfordevelopment-dfid.pdf>

[http://www.swalecvs.org.uk/files/5114/1207/2638/The\\_CES\\_Resource\\_Guide\\_Evaluating\\_Outcomes\\_and\\_Impact.pdf](http://www.swalecvs.org.uk/files/5114/1207/2638/The_CES_Resource_Guide_Evaluating_Outcomes_and_Impact.pdf)

[https://www.outcomemapping.ca/download/OM\\_English\\_final.pdf](https://www.outcomemapping.ca/download/OM_English_final.pdf)

<https://jcesom.marshall.edu/media/53474/program-evaluation-models-and-related-theories.pdf>

**Sustenabilitate pentru toți, în prezent și în viitor!”  
”ACCES - Dincolo de prejudecăți, dincolo de discriminare!”**

*„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului Operațional Capacitate Administrativă  
2014-2020”*

