

I.M.PACT – metodologie introductivă în inițiativele de educație pentru cetățenie democratică ale Pactului de Stabilitate

MANUAL DE AUTOEVALUARE

GHID INTRODUCATIV

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

Traducere de Eugen Gherga, Institutul Intercultural Timișoara

**www.impact-see.org
www.intercultural.ro/roecd**

2006

Note pentru cititori

Experiența a relevat că sunt nevoi de aprofundare, în fiecare țară implicată în proiectul I.M.PACT (metodologie introductivă în inițiativele de educație pentru cetățenie democratică ale Pactului de Stabilitate), pentru dezvoltarea competențelor referitoare la ciclul managementului de proiecte / programe și – printre altele – pentru autoevaluare. Acest manual intenționează să încurajeze utilizarea mai frecventă, mai conștientă și mai profesionistă a autoevaluării în proiecte / programe și organizații / instituții. Trebuie construite capacități printre partenerii proiectelor / programelor, care să le permită înțelegerea celor mai importante principii ale autoevaluării și care să le dea instrumentele necesare implementării și realizării autoevaluărilor.

Prima parte a acestui manual prezintă principalele concepte ale autoevaluării, metodologia ei și arată legătura dintre autoevaluare și alte tipuri de evaluare; de asemenea, sunt evidențiate rolurile diferite care există în promovarea autoevaluării - respectiv ale formatorilor, participanților, inițiatorilor, promotorilor, multiplicatorilor și facilitatorilor.

Cea de-a doua parte conține opt fișe, care oferă unele instrumente pentru sesiunile de formare a formatorilor asupra autoevaluării și de asemenea furnizează unele direcții privind modul de realizare a autoevaluării, inclusiv cu un exemplu concret de ședință; ultima fișă definește facilitarea, cu câteva sfaturi pentru facilitatorul unei autoevaluări.

Utilizarea acestui manual

Acest manual a fost creat mai ales pentru partenerii I.M.PACT, adică pentru formatorii și reprezentanții din țările implicate, în sensul de a permite formatorilor să dezvolte cursuri de formare în conformitate cu nevoile specifice locale și în funcție de diferitele concepte ale proiectelor. Luarea inițiativelor de adaptare față de grupurile cu care lucrează, cât și față de scopul vizat (creșterea conștientizării asupra autoevaluării sau formarea formatorilor, promotorilor, inițiatorilor, facilitatorilor), depinde de ei.

Ceea ce se oferă corespunde în general tuturor domeniilor unde se cere un management de proiect / program potrivit iar educația pentru cetățenie democratică este un mediu de aplicare oriunde. Prin furnizarea de substanță și a unei metodologii coerente, manualul contribuie la înțelegerea și cunoașterea autoevaluării. Toate materialele dezvoltate sunt disponibile pe internet, pentru a permite un acces mai ușor și pentru a favoriza multiplicarea.

Conținutul acestui manual nu trebuie considerat ca fiind cel mai recent în dezvoltarea cooperării sau ca o teorie definitivă a autoevaluării. Scopul său este de încuraja cititorul în a-și face propriile deducții. Remarcile critice constructive vor fi primite cu plăcere, pentru a-i îmbunătăți viitorul format.

Cuprins

Note pentru cititori	2
Utilizarea acestui manual	2
<u>PARTEA I: ÎNTELEGEREA AUTOEVALUĂRII</u>	5
INTRODUCERE	5
Scopul autoevaluării în cadrul proiectului I.M.PACT	5
Oglinda și roata: două simboluri pentru autoevaluare	5
Oglinda	5
Roata	6
1. AUTOEVALUAREA – PARTE A CICLULUI MANAGEMENTULUI PROIECTULUI / PROGRAMULUI	6
2. CE ESTE AUTOEVALUAREA	7
Definiții de lucru	7
3. PRINCIPIILE AUTOEVALUĂRII	8
Căutarea adevărului	8
Învățarea din experiență	8
Realizarea dezvoltării	8
Nivelurile responsabilității	8
Condiție: dorința participării	8
Autoevaluarea conduce la autonomie și consolidare	9
Cultura evaluării și spiritul autoevaluării	9
Autoevaluarea promovează parteneriatul	9
4. “ROATA” AUTOEVALUĂRII	9
4.1 Patru întrebări fundamentale	9
4.2 Opt puncte de considerat pentru o planificare sistematică a autoevaluării	10
4.2.1 Domeniul	10
4.2.2 Motivele și obiectivele	11
4.2.3 Metodele și instrumentele	12
4.2.4 Normele și standardele	13
4.2.5 Participanții	14
4.2.6 Facilitatorul	15
4.2.7 Rezistențele	16
4.2.8 Timpul și energia	16
5. AUTOEVALUAREA ȘI ALTE TIPURI DE EVALUARE	16
5.1 Legăturile dintre autoevaluare și evaluarea externă / independentă	17
5.2 Genurile și auto/evaluarea	18

6. PROMOVAREA AUTOEVALUĂRII	18
Formatorii	19
Multiplicatorul	19
Inițiatorul și promotorul	19
Participanții	20
Facilitatorul	20

7. UTILIZAREA REZULTATELOR AUTOEVALUĂRII	20
---	-----------

PARTEA II: INSTRUMENTARUL FORMATORILOR ȘI DIRECTII PENTRU PROMOTORI

<u>PROMOTORI</u>	21
FIȘA 1: Programul sugerat pentru un atelier de formare asupra evaluării	23
FIȘA 2: Introducerea unui atelier de autoevaluare	25
2a) Obiectivele unui atelier de autoevaluare	25
2b) Moduri de lucru împreună în autoevaluare	25
FIȘA 3: Prezentarea metodologiei	26
3a) Roata, o metodă a autoevaluării	26
3b) Exemple de metode și instrumente	26
3c) Norme, valori și standarde	29
FIȘA 4: Exercițiul de transfer	30
FIȘA 5: Clarificările ulterioare	31
5a) Zece termeni relevanți legați de auto/evaluare și managementul de proiect / program	31
5b) Trei niveluri ale rezultatelor	32
5c) Focalizarea autoevaluării	33
5d) Parteneriatul corespunzător sferelor de responsabilitate și nivelurilor rezultatelor	34
FIȘA 6: Pașii pentru realizarea unei autoevaluări	35
FIȘA 7: Exemplul unei ședințe de autoevaluare	38
FIȘA 8: Importanța facilitării și consensului în autoevaluare	44
Resurse	47
Glosar	47
Referințe	48

PARTEA I: ÎNȚELEGEREA AUTOEVALUĂRII

INTRODUCERE

Scopul autoevaluării în cadrul proiectului I.M.PACT

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

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

Specificitatea autoevaluării – numită câteodată și evaluare pentru consolidare – este de a încuraja procesele democratice și de cooperare. Autoevaluarea urmărește îmbunătățirea proceselor și a rezultatelor:

- prin îmbunătățirea proceselor se urmărește câștigarea controlului, obținerea resurselor necesare și înțelegerea în mod critic a mediului social; procesele se îmbunătățesc dacă ajută oamenii să-și dezvolte îndemânările astfel încât să poată independent să rezolve probleme și să ia decizii
- îmbunătățirea rezultatelor se referă la operaționalizarea consolidării, astfel încât să poată fi studiată consecința implicării cetățenești în câștigarea unui rol mai mare în controlul efectelor intervențiilor concepute în comunități

Acest proces este fundamental democratic, în sensul că nu cere, ci invită - printr-o formă deschisă - la participare și examinarea chestiunilor de interes pentru întreaga comunitate.

Oglinda și roata: două simboluri pentru autoevaluare

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

Oglinda

Oglinda pare a fi un simbol adecvat acelor care, pentru îmbunătățire, vor să-și privească în mod critic activitățile sau pe ei înșiși. O privire cotidiană în oglindă este un gest automat pentru a discerne fiecare detaliu, chiar și unul neplăcut! Nu este o certă separare a aspectelor găsite iritante. O măsură a incoruptibilității și exactității activităților exterioare actuale face desigur parte din autoevaluare. Oglinda de asemenea reflectă și o parte a acelei alte realități, căreia de obicei nu i se acordă importanță. O realitate internă, ascunsă după o fațadă reflectată, devine vizibilă. Aceasta poate consta, de exemplu, în atmosfera proiectului / programului, relațiile cu partenerii, structurile de putere, speranțele nerealiste sau frustrările ascunse înăuntrul

echipei. Autoevaluarea vizează ambele aspecte ale realității – exterior și interior, material și emoțional. Luându-le pe ambele în serios și făcând legăturile, se poate forma întregul care promovează durabilitatea.

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

Roata

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

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

1. AUTOEVALUAREA – PARTE A CICLULUI MANAGEMENTULUI PROIECTULUI / PROGRAMULUI

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

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

Principiile ciclului managementului proiectului / programului sunt:

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

Ciclul managementului proiectului / programului include planificarea activităților, monitorizarea, implementarea și evaluarea. Evaluarea se regăsește în activitățile echipei dar poate fi cerută și de către cineva extern. Evaluarea poate fi făcută de către o persoană externă și atunci este denumită evaluare externă. Dacă responsabilitatea pentru inițierea evaluării și apoi efectuarea ei este externă activităților responsabililor pentru implementarea proiectului / programului, atunci este considerată a fi evaluare independentă. Însă chiar persoanele implicate pot efectua evaluarea: aceasta este autoevaluarea.

2. CE ESTE AUTOEVALUAREA

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

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

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

Definiții de lucru

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

Aceasta înseamnă că persoanele, echipa sau organizația / instituția - ori o parte a ei - se autochestionează explicit; când e vorba de o instituție, aceasta poate fi de stat (de exemplu Ministerul Educației), când e vorba de o organizație, acesta poate fi neguvernamentală (de exemplu o asociație) sau o firmă (de exemplu o companie de consultanță ori o întreprindere particulară).

- Autoevaluarea este o metodă de întărire a coeziunii echipei. Este un proces de învățare și dezvoltare pentru care sunt responsabile persoanele participante.
- Structura autoevaluării nu se fundamentează pe echipă sau ierarhie. În timpul autoevaluării, persoanele participante sunt la același nivel.
- Autoevaluarea permite unele perioade de gândire și reflecție de-a lungul acțiunii.
- Autoevaluarea permite chestionarea rezultatelor imediate și a proceselor proiectului / programului. Nu este însă un instrument ideal de a măsura impactul, deoarece pentru aceasta este nevoie de a face o mai mare distanțare.

3. PRINCIPIILE AUTOEVALUĂRII

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

Căutarea adevărului

Scopul este lărgirea conștientizării, în căutarea “adevărului”. Percepția umană este limitată. Fiecare persoană (dar și fiecare grup) vede “adevărul” său - care e numai o parte a realității. Ceea ce vede cineva poate că nu e “fals”, însă doar unilateral și necesită complementaritatea altor puncte de vedere. Propria percepție evoluează și este o molipsitoare călătorie de descoperiri; merită încercată încontinuu.

Învățarea din experiență

Cercetarea nu este o acțiune pasivă, ci o analiză activă a realității. Aceasta poate conduce la noi experiențe. Deseori, pentru a evita crize sau conflicte, nu sunt dorite noi experiențe, preferându-se căi binecunoscute în loc de riscul încercării unor căi noi, deoarece nu se știe unde duc ele. De aceea, nu se învață nimic nou și stagnarea rămâne ca și cea mai sigură. Pentru dezvoltare, oamenii nu pot rămâne într-un loc, ci – ca urmare a învățării – să progreseze. Pentru a intra într-un proces de autoevaluare, este nevoie de o anumită deschidere în cazul unui rezultat neașteptat sau nedorit. Unul dintre principiile cele mai importante ale autoevaluării este învățarea din experiență.

Realizarea dezvoltării

Dezvoltarea este o temă centrală pentru toți – fie indivizi, grupuri sau organizații / instituții. Numai cei care evoluează se pot dezvolta. A se dezvolta înseamnă “a evolua”. Când asemenea evoluție este îndelung suprimată și nu se poate dezvolta, atunci este înlocuită cu “revoluție”. Autoevaluarea servește dezvoltării și evoluției.

Nivelurile responsabilității

Autoevaluarea este cea mai potrivită pentru a evalua eficiența și eficacitatea unui proiect / program, deși viziunea impactului călăuzește acțiunea (fișa 6). Pentru un proiect / program, tendința actuală este de concentrare pe produsele activităților, ca niveluri foarte importante ale rezultatelor proiectului / programului. Schimbările la aceste niveluri sunt considerate drept condiții necesare pentru dezvoltare. Așa cum s-a mai menționat, persoanele preocupate își examinează sferele directe și imediate de responsabilitate dar - de asemenea – includ influența, colaborarea și acțiunile comune cu partenerii cu care lucrează. Evaluările externă și independentă sunt cele mai potrivite pentru a măsura impactul și durabilitatea unui proiect / program.

Condiție: dorința participării

În principal, autoevaluarea înseamnă a fi voluntară și nu poate fi efectuată la comandă sau forțată. Ea se bazează pe dorința de participare activă în proces, chiar dacă nu toți membrii se implică în același mod și chiar dacă nu toți pot fi la fel de entuziasmați despre ea. Interesul și

valorizarea manifestate față de autoevaluare de către inițiatorii săi ar trebui să-i convingă pe ceilalți actori asupra acceptării unui asemenea proces.

Autoevaluarea conduce la autonomie și consolidare

Autonomia și consolidarea constituie miezul autoevaluării. Autoevaluarea este concepută pentru a ajuta oamenii să se ajute ei înșiși și este ghidată explicit de către conceptul autodeterminării. Îmbunătățirea proceselor și rezultatelor variază în funcție de nivelurile analizelor. De exemplu, la nivel individual poate include situația de percepere în mod specific a îndemănrilor, controlului și comportamentelor proactive; la nivel organizațional / instituțional, poate include atât luarea deciziilor și împărțirea conducerii, cât și acumularea eficientă a resurselor ori avantaj politic. Preocuparea față de consolidarea comunitară poate include evidențierea pluralismului, existența coalițiilor și accesibilitatea resurselor comunitare.

Cultura evaluării și spiritul autoevaluării

Într-un proiect / program, un procesul de autoevaluare poate fi prevăzut ori planificat la un moment specific, de exemplu o dată pe an sau la sfârșitul unei faze; dar autoevaluarea devine de asemenea parte a îndatoririlor organizației / instituției. Integrată în lucrul cotidian, ea contribuie la dezvoltarea unei culturi de evaluare și a unui spirit autoevaluator. Aceasta înseamnă că oamenii se concentrează pe propriile lor domenii de responsabilități și nu pe găsirea unor “țapi ispășitori”. Este încurajată colaborarea și cooperarea.

Autoevaluarea promovează parteneriatul

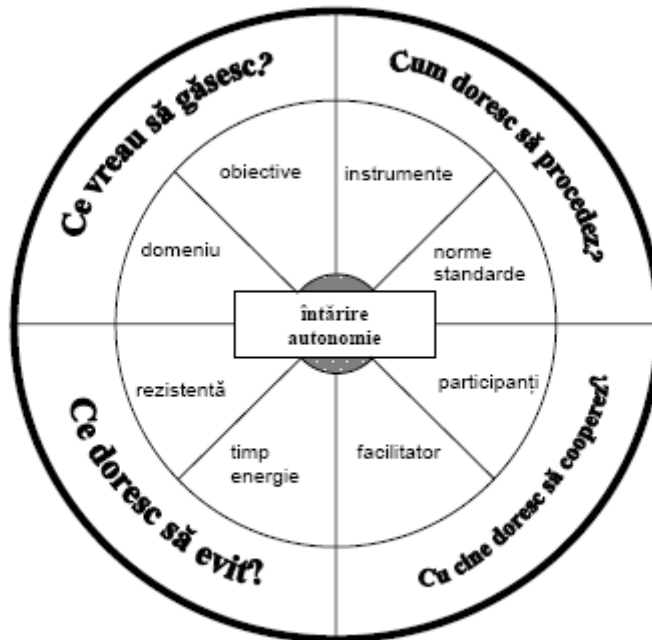
În proiecte / programe, autoevaluarea, efectuată de către diferite grupuri sau organizații / instituții, devine un element de legătură între diferiții actori și promovează parteneriatul.

4. “ROATA” AUTOEVALUĂRII

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

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

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



4.1 Patru întrebări fundamentale

Metodologia autoevaluării se bazează pe patru întrebări fundamentale:

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

4.2 Opt puncte de considerat pentru o planificare sistematică a autoevaluării

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

4.2.1 Domeniul

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

- Într-un management orientat spre rezultate, un domeniu important al autoevaluării este analiza atentă a eficienței activităților și eficacității proceselor implementate. Trebuie considerate atât aspectele cantitative, cât și aspectele calitative. Oamenii își vor analiza performanțele personale și rezultatele muncii lor în legătură cu scopurile alocate, în conformitate cu fișele lor de lucru. Echipele și organizațiile / instituțiile își

vor analiza produsele activităților și rezultatele proiectului atinse împreună în diverse zone de lucru, în conformitate cu instrucțiunile lor. Proiectele își vor analiza rezultatele și produsele activităților prin prisma progresului lucrului lor, corespunzător obiectivelor definite.

- Parteneriatul și persoanele sau organizațiile / instituțiile implicate într-un proiect / program pot constitui un alt domeniu. Acest sector este foarte potrivit pentru autoevaluare, deși – pe de altă parte – rezistențele pot apărea ușor deoarece participanții sunt direct afectați și slăbiciunile ar trebui acceptate.
- Cooperarea privește structura relațiilor, organizarea socială și climatul. Care este rolul jucat de către oameni și grupuri în coexistență și cooperare? Trebuie considerate atât rolurile formale, cât și rolurile informale. Evaluarea relațiilor este în legătură cu calitatea socială a cooperării: competența socială și sensul responsabilizării - oglindite în influența oamenilor și grupurilor ce cooperează. Oamenii sunt preocupați de relațiile personale și profesionale cu colegii (superiori ori subordonați) și cu rolul pe care îl au în structura socială. Grupurile sunt preocupate de relațiile interpersonale, împărțirea internă a sarcinilor, competențele și responsabilitățile membrilor, schimbul de informații și cooperare (inclusiv cu alte grupuri). Organizațiile / instituțiile sunt preocupate de coordonarea cooperării, conducere, structura puterii și contactele cu populația, autoritățile, alte structuri, etc. Programele / proiectele sunt preocupate de implicarea diversilor beneficiari în acțiuni, distribuția responsabilităților, schimburi interculturale, colaborare și autodeterminare. Sectorul relațiilor constituie o temă centrală - care nu este ușor de tratat.

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

Remarcă:

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

4.2.2 Motivele și obiectivele

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

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

- Motivele din trecut pot fi experiențe bune sau rele, procese de repetat sau de evitat. La acest tip de motive trebuie atenție pentru a nu cădea în “visul despre bunele vremi trecute”.
- Motivele din prezent pot fi frustrări latente ori nevoia de a optimiza o situație care conduce spre acțiune. În situațiile curente de criză, distanța față de evenimente este de obicei prea scurtă pentru a face utilă autoevaluarea. O alternativă poate fi ajutorul exterior.
- Motivele din viitor pot fi dorințele, nevoile, speranțele și viziunile. Dacă acest tip de motive este supradimensionat, atunci este mai ușoară depășirea profunzimii și revenirea la faptele evidente ale vieții cotidiene.

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

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

Remarci:

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

4.2.3 Metodele și instrumentele

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

Exemple:

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

Corespunzător sectorului, obiectivului și mediului socio-cultural, autoevaluării i se potrivesc diverse metode și instrumente (fișele 5b și 5c). Oamenii și grupurile își aleg metodele de autoevaluare în conformitate cu mijloacele disponibile și posibilitățile lor. Dezvoltarea instrumentelor se produce pe fundalul experienței și condițiilor culturale. Este recomandată considerarea instrumentelor aparținând mediului și adaptarea lor la cerințele specifice autoevaluării, mai ales dacă oamenii vizați sunt conduși în procesul de autoevaluare. În fiecare cultură putem găsi căi de autoconducere și control. Dacă modurile alese nu sunt familiare tuturor participanților, atunci este nevoie de un anumit timp alocat pregătirii și introducerii.

Remarcă:

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

4.2.4 Normele și standardele

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

a) cadrul în care se află domeniul autoevaluării

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

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

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

b) normele

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

Fiecare om, grup, comunitate socială sau culturală are tendința de a-și considera standardele ca obiective și universale și prin urmare solicită pe alții care gândesc diferit

sau trasează linii de separare cu “străinii” (de tip religios, social, economic, politic – care conduc la război, rasism, sexism, ostilitate față de străini, etc.).

Normele și valorile sunt întotdeauna subiectiv colorate, mai ales în înțeleșurile lor etico-morale. Ele împart lumea în bună și rea, dezvoltată și subdezvoltată sau tradițională și progresistă. Acțiunea uneia sau alteia dintre părți este astfel justificată.

Cu cât mai mulți oameni participă într-o autoevaluare, cu atât mai dificilă este atingerea unor norme comune. Dacă în plus participanții sunt din diverse grupuri culturale, atunci înțelegerea comună a normelor și valorilor devine și mai complicată. Pe de altă parte, este un prilej de a verifica normele fixe și astfel de a rezolva propria încurcătură de standarde. Oamenii nu conștientizează totdeauna valorile și depun eforturi pentru exprimarea lor; dar ele sigur influențează atitudinile și comportamentele, cât și motivarea modurilor de acțiune.

Diferențele importante de valori într-o echipă pot - dacă nu sunt exprimate - să fie la originea neînțelegerilor sau a altor dificultăți. Dacă un grup împărtășește un anumit număr de valori, atunci contribuie la construcția identității, la cultura organizațională și la un sens al apartenenței; acesta este cazul valorilor explicate profesional de către un grup, printr-o convenție sau cod deontologic. De exemplu, colegii dintr-o agenție pot avea valori comune ca armonizarea și coordonarea cooperării, consolidarea capacităților partenerilor, participarea și simțul proprietății pentru durabilitatea programelor / proiectelor, învățarea, contabilizarea pentru bilanț, orientarea spre proces și rezultate, abordarea globală și pe termen lung, etc. (fișa 5).

Remarci:

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

4.2.5 Participanții

Câți oameni sunt necesari într-o autoevaluare și cine să participe? Cum poate fi garantată participarea tuturor actorilor majori într-o asemenea inițiativă?

Acestea desigur că sunt întrebări importante, care trebuie atent luate în considerare. Inițiatorii neexperimentați ai autoevaluărilor au tendința de a include prea mulți oameni, ceea ce face dificilă derularea ei și cere multă energie. Pentru a începe, este mai ușor fie prin a face mai multe autoevaluări mici, fie prin a găsi metode care să permită includerea punctelor de vedere ale diferiților actori, ca de exemplu prin interviuri sau un sondaj. Posibilitățile și limitele participării trebuie atent gândite în faza de pregătire a autoevaluării.

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

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

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

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

Grupurile, la niveluri variate, pot fi descrise ca:

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

Remarci:

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

4.2.6 Facilitatorul

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

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

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

4.2.7 Rezistențele

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

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

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

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

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

4.2.8 Timpul și energia

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

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

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

5. AUTOEVALUAREA ȘI ALTE TIPURI DE EVALUARE

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

- evaluarea independentă, care este o evaluare inițiată și desfășurată de către alte persoane decât cea responsabilă pentru implementarea proiectului / programului
- evaluarea externă, care este o evaluare inițiată de către responsabilul pentru implementarea proiectului / programului dar desfășurată de către un evaluator extern

- autoevaluarea (sau evaluarea pentru consolidare), care este o evaluare în care persoanele preocupate de responsabilitatea de a-și analiza propriul lucru analizează performanțele personale sau ale echipei / grupului, organizației / instituției ori proiectului / programului; evaluatorul și evaluatul sunt identici

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

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

5.1 Legăturile dintre autoevaluare și evaluarea externă / independentă

Autoevaluarea înaintea evaluării externe / independente	<ul style="list-style-type: none"> • permite a avea o experiență în evaluare • abordarea este mai participativă • oferă sugestii de soluții unor probleme • utilizează pozitiv rezistențele și întărește pozițiile partenerilor de-a lungul negocierilor proiectului / programului pentru stabilirea termenilor de referință • analizează eventualele “agende ascunse” • mărește eficiența evaluării externe / independente
Autoevaluarea în timpul evaluării externe / independente	<ul style="list-style-type: none"> • duce la discuții mai bogate asupra percepțiilor realității, a faptelor și declarațiilor, cât și la alte interpretări ale realității • produce opțiuni mai consolidate de decizii în evaluarea externă / independentă
Autoevaluarea după evaluarea externă / independentă	<ul style="list-style-type: none"> • facilitează utilizarea rezultatelor evaluării externe / independente • reflectă alegerea rezultatelor evaluării externe / independente privind reorientarea proiectului / programului, pentru montura obiectivelor fazei • poate stimula și îmbogăți pozițiile privind raportul evaluării externe / independente

Poziționarea auto/evaluării poate să difere, de asemenea: înainte, în timpul sau după terminarea proiectului / programului.

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

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

5.2 Genurile și auto/evaluarea

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

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

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

6. PROMOVAREA AUTOEVALUĂRII

Așadar, având o bază comună a înțelegerii acestui tip de evaluare, rămâne întrebarea cum se poate mișca roata autoevaluării și cum poate ea fi păstrată în mișcare. A fost menționat faptul că autoevaluarea poate fi făcută la niveluri diferite.

La nivel individual, oricine cunoaște principiile și metodologia poate să desfășoare autoevaluarea, nedepinzând de participarea altora; dar pentru a fi introdusă la nivelul grupului / echipei, organizației / instituției sau proiectului / programului, trebuie jucate roluri diferite, care sunt în legături reciproce. Sinergiile dintre diferitele roluri contribuie pe larg la promovarea autoevaluării.

Formatorii

În prezent, formarea continuă este obligatorie pentru orice persoană sau organizație / instituție care dorește să-și dezvolte profesionalismul și abilitățile sau să gestioneze schimbarea. În managementul unui proiect / program de educație pentru cetățenie democratică – ca și orice alt tip de proiecte / programe – formarea este un instrument puternic de introducere a unei metodologii inovatoare cum e autoevaluarea. În acest sens, formatorii au un rol important și contribuie la societatea educațională permanentă; nu numai că ei transmit o cunoaștere nouă asupra temei dar de asemenea ei facilitează schimbul dintre participanți și îi instruiesc pentru transferul acțiunii, ceea ce duce la conceperea unei autoevaluări pe care s-o realizeze pentru ei înșiși sau în propriile organizații / instituții. Educația adulților este o profesie și în consecință, solicită anumite îndemnări. În plus, formatorii moderând ateliere de autoevaluare trebuie să fie clari asupra conceptului, principiilor și metodologiei și să fie familiari cu elementele de bază ale managementului de proiecte / programe - cum ar fi planificarea participativă și monitorizarea. Formatorii neexperimentați vor “învăța prin a face” dar sfatul potrivit este ca să ceară sprijin din partea unei persoane mai experimentate.

Multiplicatorul

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

Inițiatorul și promotorul

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

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

Participanții

Este recomandabilă participarea tuturor la discuțiile despre cele opt segmente ale roții autoevaluării și asupra “modului de lucru împreună”; și trebuie ținut cont de faptul ca fiecare să participe voluntar. Principiile autoevaluării trebuie respectate și orientarea față de responsabilitatea personală să fie exprimată clar; aceasta corespunde spiritului și scopurilor autoevaluării. Pentru încurajarea autoresponsabilizării, trebuie ca elementele cele mai durabile să fie serios luate în considerare; aceasta e valabil atât pentru cei implicați în autoevaluare, cât și pentru parteneri – și prin urmare toți vor fi câștigați.

Facilitatorul

Chestiunea nevoii unui facilitator extern trebuie să fie dezbătută și rolul său definit clar. Un facilitator cunoaște principiile autoevaluării; de asemenea, are bune abilități în educația adulților și de moderare. Facilitatorul nu are funcția de luare a deciziilor, ci sprijină grupul în luarea deciziilor. El nu influențează conținutul evaluării, ci supraveghează forma, modul de lucru împreună (fișa 2b) și spiritul autoevaluării. El observă dacă argumentele fiecăruia sunt considerate, dacă participanții rămân în ariile lor de responsabilitate / pe obiectivele stabilite și reamintește periodic timpul alocat autoevaluării (fișa 8).

7. UTILIZAREA REZULTATELOR AUTOEVALUĂRII

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

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

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

PARTEA II: INSTRUMENTARUL FORMATORILOR ȘI DIRECȚII PENTRU PROMOTORI

În prima parte a manualului s-a clarificat autoevaluarea. În a doua parte a manualului sunt sugestii pentru formări, realizarea autoevaluării sau facilitarea autoevaluării:

- fișele 1 – 5 = fiecărui punct principal al programului sugerat îi corespunde câteva fișe specifice autoevaluării și se adresează mai ales formatorilor și organizațiilor / instituțiilor care fac formarea
- fișa 6 indică pașii de efectuat în realizarea unei autoevaluări - pentru inițiatorii, promotorii, facilitatorii și participanții dintr-o autoevaluare
- fișa 7 conține unele considerații despre facilitare

FIȘA	CONȚINUTUL	LA CE FOLOSEȘTE?	CUI ÎI E UTILĂ?
1. Programul sugerat pentru un atelier de formare asupra autoevaluării	Exemplu de program pentru un atelier de trei zile	Pregătirea unui atelier de autoevaluare	Formatorilor
2. Introducerea unui atelier de autoevaluare	a) Obiectivele unui atelier de autoevaluare	Furnizarea informațiilor necesare participanților într-o formare asupra autoevaluării, pentru a lucra în spiritul autoevaluării	Formatorilor
	b) Moduri de lucru împreună în autoevaluare		
3. Prezentarea metodologiei	a) Roata, o metodă a autoevaluării	Furnizarea unui cadru pentru structurarea, pregătirea și realizarea unei autoevaluări	Formatorilor și participanților în autoevaluare, multiplicatorilor, promotorilor și facilitatorilor
	b) Exemple de metode și instrumente		
	c) Norme, valori și standarde		
4. Exercițiul de transfer	Instruire pentru lucrul în grup	Utilizarea noi dobânditei metodologii pentru pregătirea autoevaluării	Formatorilor și participanților la atelier
5. Clarificările ulterioare	a) Zece termeni relevanți legați de auto/evaluare și managementul de proiect / program	Dezvoltarea unui limbaj comun și înțelegerea conceptelor importante ale managementului de proiect / program	Formatorilor și participanților avansați, inițiatorilor, promotorilor și facilitatorilor
	b) Trei niveluri ale rezultatelor	Înțelegerea că fiecărui nivel al obiectivelor îi corespunde un nivel al rezultatelor	
	c) Focalizarea autoevaluării	Înțelegerea posibilităților și limitelor autoevaluării	

	d) Parteneriatul corespunzător sferelor de responsabilitate și nivelurilor rezultatelor	Crearea conștientizării asupra responsabilităților colaboratorilor și limitelor lor	
6. Pașii pentru realizarea unei autoevaluări	O explicație a ceea ce e de făcut pentru a realiza autoevaluarea	Planificarea și realizarea unei autoevaluări	Inițiatorilor, promotorilor, facilitatorilor și participanților într-o autoevaluare
7. Exemplul unei ședințe de autoevaluare	Descrierea pașilor concreți	Realizarea autoevaluării	Inițiatorilor, promotorilor, formatorilor, multiplicatorilor și facilitatorilor
8. Importanța facilitării și consensului în autoevaluare	O definiție a facilitării și câteva reguli de bază, cu sfaturi asupra modului de efectuare	Pregătirea procesului de facilitare și dezvoltarea abilităților de facilitare	Facilitatorului profesionist și oricărei persoane care are acest rol sau vrea să înțeleagă mai mult despre aceasta

Instrumentarul nu e complet și nu rezolvă toate problemele. Multe alte activități sunt dezvoltate de către formatori, care au prilejul împărtășirii experiențelor, reflecției asupra a ceea ce fac, creerii de noi fișe și schimb între ei prin rețeaua persoanelor participante în proiectul I.M.PACT. O parte a paginii internet este dedicată acestui tip de prezentări.

FIȘA 1: Programul sugerat pentru un atelier de formare asupra evaluării

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

Prima zi

I. Introducere

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

II. Prezentarea metodologiei

- Roata – metodă și instrumente pentru sprijinul procesului autoevaluării

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

- Exemple ale autoevaluării realizate cu partenerii

IV. Transfer

- Lucru în grup pe un exemplu furnizat de către participanți
- Auto/evaluarea zilei

A doua zi

Transfer (continuare)

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

Studii de caz: a doua contribuție

- Exemple ale autoevaluării realizate cu partenerii pentru dezvoltare

V. Cum se promovează autoevaluarea

- Roluri diferite în promovarea autoevaluării
- Reflecții

A treia zi

VI. Clarificări

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

VII. Punerea roții în mișcare

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

VIII. Atelier de evaluare

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

Remarci:

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

FIȘA 2: Introducerea unui atelier de autoevaluare

2a) Obiectivele unui atelier de autoevaluare

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

2b) Moduri de lucru împreună în autoevaluare

Participanți:

Participare activă

Implicare (lucru individual și în grup)

Formator:

Facilitare, instruire

Managementul procesului și timpului

Contribuții teoretice, exemple

Respectul persoanelor, confidențialitate

Încredere, empatie, luciditate

Autenticitate

Ascultare activă

Atitudini necinice

Nejudecare



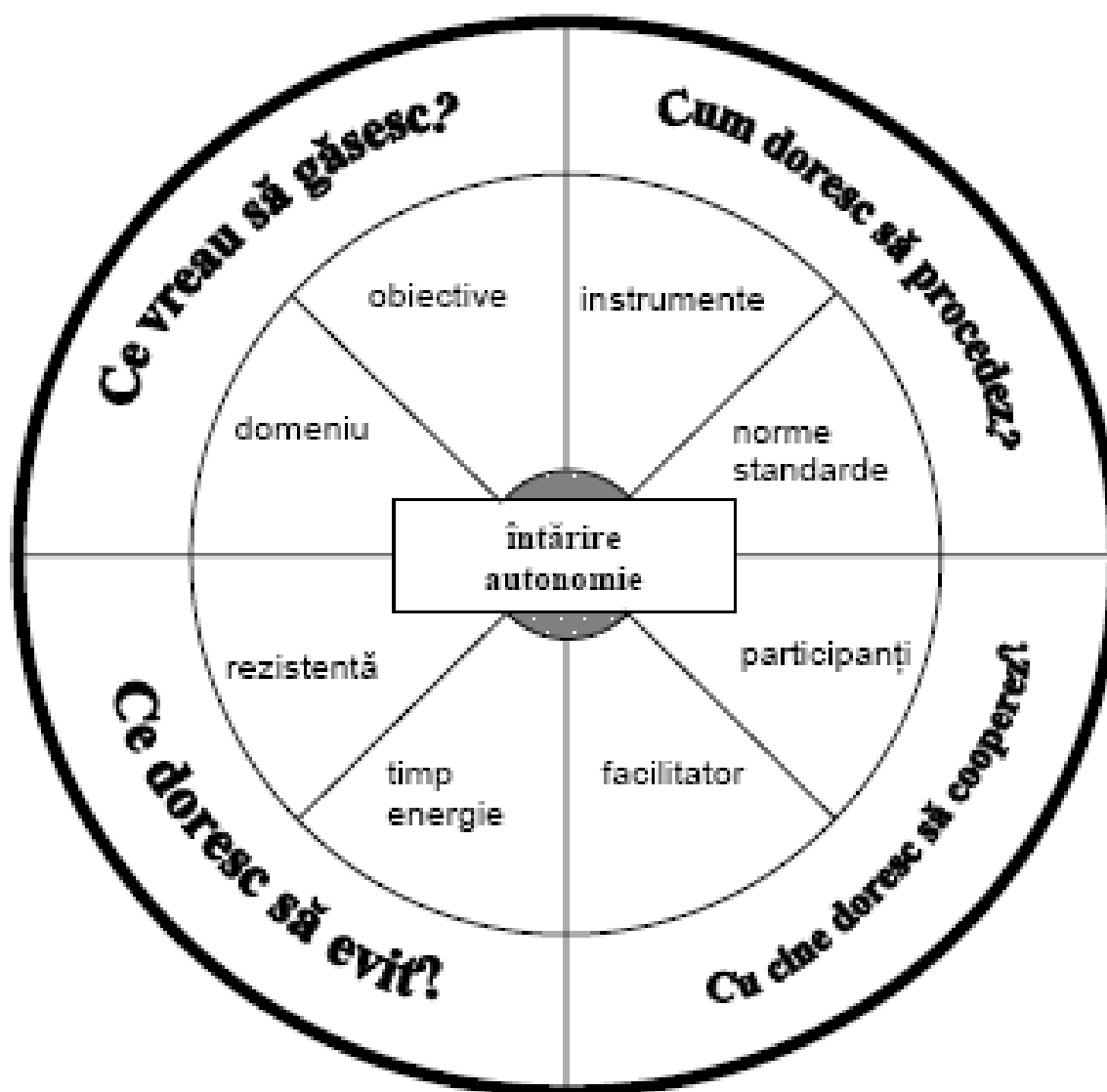
Acceptarea propriei chestionării

Asumarea de riscuri

Energie, creativitate

FIȘA 3: Prezentarea metodologiei

3a) Roata, o metodă a autoevaluării



3b) Exemple de metode și instrumente

Această fișă prezintă patru exemple de metode și instrumente care pot fi folosite în autoevaluare dar altele pot fi dezvoltate în conformitate cu participanții, obiectivele și domeniul autoevaluării.

Fereastra

Revizuire / trecut

Anticipare / viitor

Succese	+	+	Potențiale
Slăbiciuni	-	-	Obstacole

Ghidul discuțiilor pentru autoevaluarea lucrului în echipă

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

Ghidul autoevaluării sarcinilor

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

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

1 = are sens, este o plăcere în efectuarea ei

2 = problematică dar necesară

3 = superficială, trebuie eliminată

4 = trebuie executată altundeva

5 = este preferată preluarea ei

6 = remarci speciale

Transferul rezistenței pe întrebări și teme

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

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

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

Remarcă:

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

3c) Norme, valori și standarde

Armonizare și coordonare



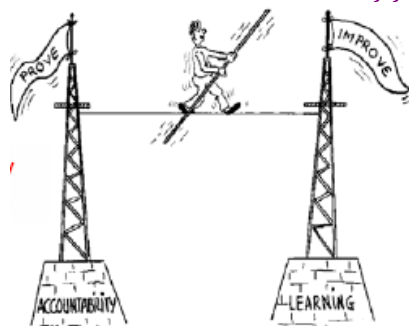
Construcția capacității și consolidare

Participare și proprietate



Durabilitate

Bilanț și învățare



Orientarea pe proces și învățare

Abordare globală, pe termen lung

FIȘA 4: Exercițiul de transfer

Scop:

A permite participanților transferul în practică a cunoașterii dobândite despre autoevaluare și a reflecta asupra ședinței de autoevaluare pe care o pot realiza în mediul lor profesional

În grupuri:

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

Timp: 60 minute + 15 minute pentru afișare

Prezentare: 10 – 15 minute

Întrebările grupului și discuții: 20 minute

FIȘA 5: Clarificările ulterioare

5a) Zece termeni relevanți legați de auto/evaluare și managementul de proiect / program

Activități

Activitățile sunt acțiunile avute în cadrul lucrului desfășurat, prin care contribuțiile ca finanțările, asistența tehnică și alte tipuri de resurse sunt mobilizate în sensul de a obține produse specifice.

Contribuții

Contribuțiile sunt resursele financiare, materiale sau umane cerute pentru un program / proiect, ca mijloace investite (bani, cunoaștere, energie, timp, etc.).

Durabilitate

Durabilitatea este continuarea efectelor și beneficiilor generate de proiect / program după terminarea sa.

Eficacitate

Eficacitatea este acțiunea care are un rezultat așteptat - măsurând extensia până la care obiectivele sunt atinse luând în considerare importanța lor.

Eficiență

Eficiența este acțiunea pentru dobândirea unui efect - prin măsurarea convertirii resurselor în produse ale activităților.

Relevanță

Relevanța este extensia până la care obiectivele corespund nevoilor beneficiarilor.

Rezultate

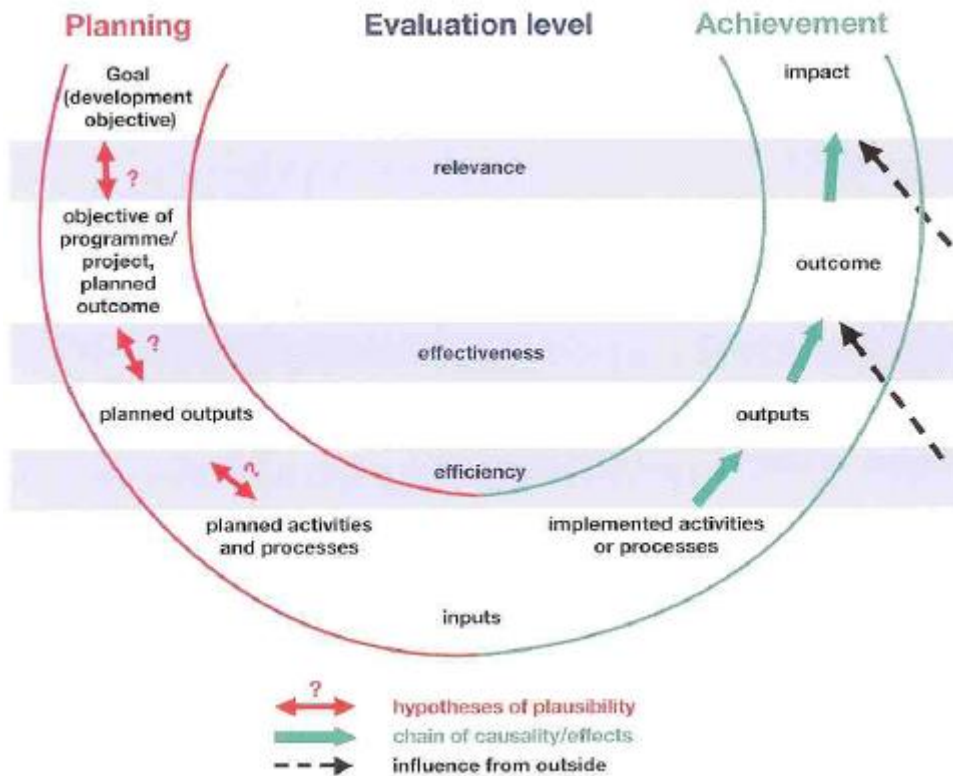
Rezultatele sunt lucrurile obținute într-un proiect / program și sunt distinse pe trei niveluri:

- **produsele** = bunurile și serviciile – tangibile - furnizate de către activitățile unui proiect / program
- **beneficiile** = utilizările – intangibile - generate de către produsele unui proiect / program, în conformitate cu obiectivele prevăzute

- **impact** = suma efectelor și schimbărilor pozitive și negative, pe termen scurt sau lung, produse de către un proiect / program, direct sau indirect, intenționat sau neintenționat și influențele asupra contextului și mediului

Sursa: Organisation for Economic Co-operation and Development (2002) Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management

5b) Trei niveluri ale rezultatelor

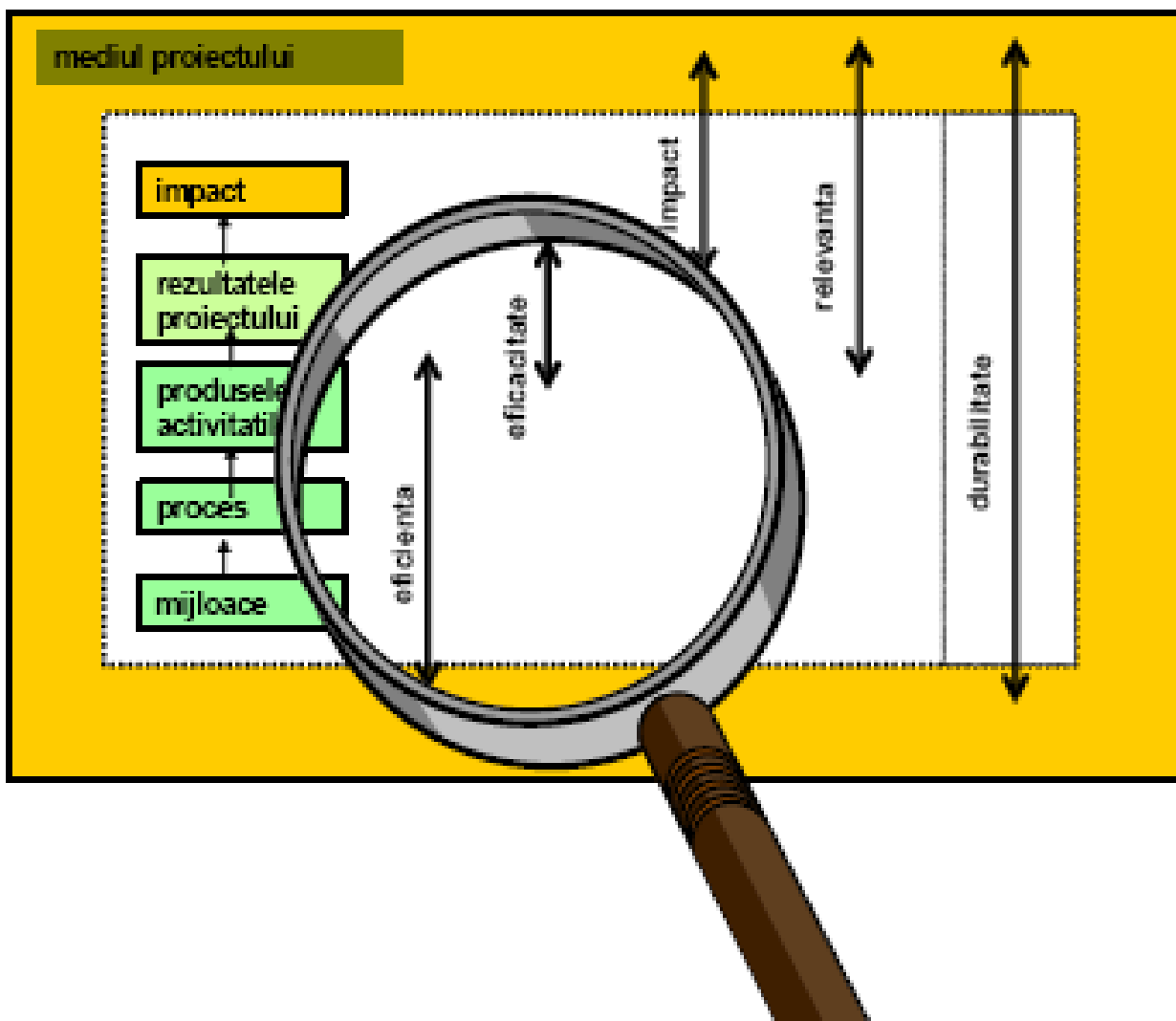


Sursa: English Glossary, Swiss Agency for Development and Cooperation, Bern

În timpul planificării se dezvoltă o ierarhie a obiectivelor (direct operaționale în cadrul proiectului / programului, specifice proiectului / programului și general/e scopului proiectului / programului). Aceasta e situația ideală inițială a unui proiect / program. Urmează implementarea proiectului / programului și analizarea rezultatelor sale. Celor trei niveluri ale obiectivelor le corespund cele trei niveluri ale rezultatelor (numite produse, beneficii și impact):

- obiectivelor direct operaționale le corespund produsele planificate; la acest nivel este vorba de eficiența proiectului / programului
- obiectivelor specifice le corespund beneficiile planificate; la acest nivel este vorba de eficacitatea proiectului / programului
- obiectivului general (sau scopului) îi corespunde impactul; la acest nivel este vorba de relevanța proiectului / programului

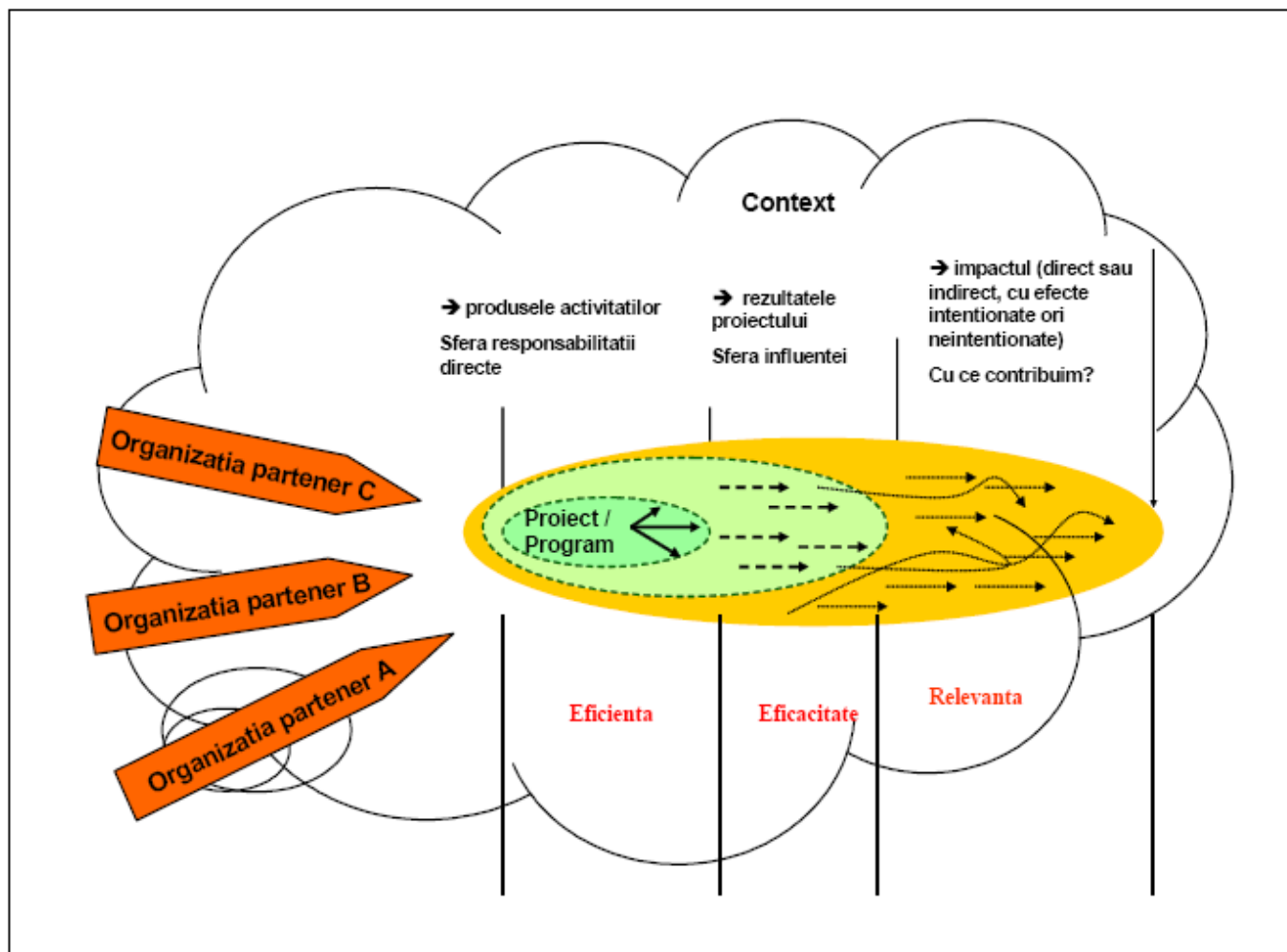
5c) Focalizarea autoevaluării



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

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

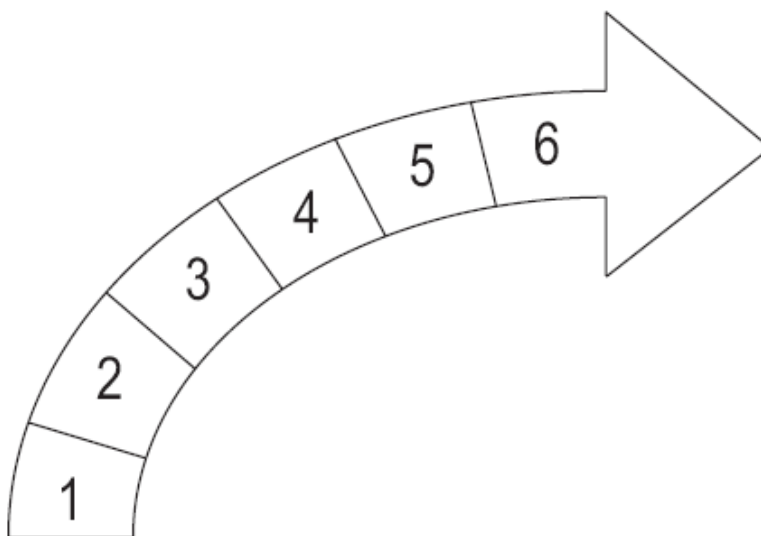
5d) Parteneriatul corespunzător sferelor de responsabilitate și nivelurilor rezultatelor



FIȘA 6: Pașii pentru realizarea unei autoevaluări

Se pot distinge trei faze principale în realizarea unei autoevaluări. O perioadă de pregătire precede ședința, care este urmată de acțiuni de cosmetizare, pentru a putea folosi rezultatele autoevaluării.

Următorii șase pași articulează logica implementării autoevaluării: conceperea și organizarea logistică, invitarea participanților, culegerea informațiilor, ședința, raportarea și luarea deciziilor.



Pașul 1: Conceperea și organizarea logistică

Primul pas corespunde primei faze a pregătirii unei ședințe de autoevaluare și el presupune:

- conceperea autoevaluării = trebuie făcută riguros și sistematic - ca și evaluarea externă - cu ajutorul metodologiei oferite (fișa 3a); exercițiul “umplerii roții” nu este birocratic, ci un prilej de planificare atentă a autoevaluării într-un mod participativ
- planul operațional = include orarul și lista activităților care trebuie desfășurate înaintea ședinței de autoevaluare; el trebuie stabilit de către persoana responsabilă de organizare
- contractarea facilitatorului = dacă e nevoie de un facilitator, trebuie încheiat un contract clar; această persoană va fi inclusă în procesul de pregătire
- organizarea logistică = primul pas cuprinde aspecte practice de organizare (ca de exemplu rezervarea unui loc unde participanții pot sta, mânca și lucra; e importantă o sală funcțională unde participanții să se simtă confortabil și unde să poată lucra în condiții bune)

O concepție bine gândită și o organizare bună a ședinței de autoevaluare contribuie în mod decisiv la succes.

Pasul 2: Invitația

Participanții trebuie invitați din timp, astfel încât să-și poată organiza participarea la autoevaluare. Ei trebuie să fie prezenți de-a lungul întregii ședințe: o sosire târzie sau o plecare devreme ar fi cumva frustrantă, schimbă dinamica grupului și face mai dificilă atingerea obiectivelor ședinței.

Pasul 3: Culegerea informațiilor

Perioada dintre invitare și autoevaluare e necesară culegerii de documente și informații care să permită analize bazate pe date precise. Informațiile pot fi culese de la oamenii care nu vor participa la ședință dar a căror perspectivă trebuie cunoscută. Pentru aceasta ajută instrumente ca de exemplu chestionarul – conceput, distribuit și returnat persoanei responsabile cu sintetizarea răspunsurilor (cu destul timp oferit pentru completare); dacă monitorizarea acțiunilor s-a făcut de-a lungul proiectului / programului, atunci aceste date vor fi utilizate în timpul ședinței de autoevaluare.

Pasul 4: Ședința de autoevaluare

Desigur că acesta este cel mai important moment al procesului. Inițiatorii autoevaluării și persoana responsabilă de facilitare întâmpină participanții. Ședința începe cu expunerea rezultatelor așteptate ale autoevaluării, se prezintă conceptul său, inclusiv normele și standardele. Se reamintesc obiectivele planificate ale proiectului / programului, cât și rezultatele estimate ale sale. Orarul ședinței de autoevaluare este înfățișat și ajustat dacă este necesar. Recapitularea rezultatelor proiectului / programului și a proceselor derulate de-a lungul său pot începe pe baza cadrului avut, după care urmează o sesiune de previziuni. Ședința se încheie cu o decizie privind ceea ce urmează a se face cu rezultatele autoevaluării și se face un plan de cosmetizare în sprijinul rezultatelor proiectului / programului.

Pasul 5: Raportul

De regulă, rezultatele autoevaluării se prezintă sub forma unui raport. Trebuie desemnată o persoană care să-l scrie. Apoi, o primă schiță va fi transmisă participanților, pentru comentarii. Dacă un asemenea raport este dat donatorului sau e folosit în cadrul proiectului / programului aflat în curs, atunci trebuie considerate cerințele corespunzătoare privind lungimea raportului sau incluse anumite informații.

Pasul 6: Luarea deciziilor

Atât procesul autoevaluării, cât și rezultatele sale, trebuie văzute ca oportunități de învățare pentru toți, în sensul îmbunătățirii calității lucrului; de asemenea, dimensiunea de bilanț avută face parte din cultura autoevaluării. Raportul este un bun instrument de comunicare, cât și un sprijin pentru luarea deciziilor privind viitorul unui proiect / program. Participanții într-o autoevaluare se pot bucura de succesele unui proiect / program, însă – pe de altă parte – nu trebuie să le fie teamă totodată de identificarea unor slăbiciuni. În schimb, în loc să adopte o

atitudine de “pedepsire”, donatorul va folosi aceste informații într-un mod pozitiv și va reflecta împreună cu partenerii asupra celei mai bune căi de îmbunătățire.

FIȘA 7: Exemplul unei ședințe de autoevaluare

Pentru a ilustra pașii descriși în fișa 6, iată exemplul unei ședințe de autoevaluare, desfășurată la sfârșitul proiectului I.M.PACT. Logica acestui proces poate fi transferată oricărei alte acțiuni de acest fel.

Pasul 1: Exemplul conceperii și organizării logistice

La pregătirea conceptului ședinței de autoevaluare, fiecare sector al roții a fost gândit pentru parcurgere. Unele întrebări-cheie adăugate au ajutat clarificarea conceptului.

CONCEPȚIA AUTOEVALUĂRII	ÎNTREBĂRI
Domeniu / obiect Proiectul I.M.PACT (2003 – 2005) Scopul proiectului (disponibil în documentația proiectului)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Au cunoscut și înțeles proiectul toți participanții?</i> • <i>Înainte de ședința de autoevaluare, ce documente relevante trebuie revăzute?</i>
Obiectiv/e Obiectivele și rezultatele așteptate ale ședinței de autoevaluare: <ul style="list-style-type: none"> • Revizuirea rezultatelor și proceselor proiectului I.M.PACT • Demararea unei discuții prospective 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Care sunt informațiile necesare diverșilor actori? (produsele și beneficiile proiectului, procesele sale, calitatea colaborării, parteneriatele, posibilele orientări viitoare, etc.)</i> • <i>Deja poate fi confirmată / infirmată vreo ipoteză asupra impactului proiectului?</i>
Instrumente <ul style="list-style-type: none"> • Chestionar pentru formatori • Chestionar pentru participanții la atelierelor naționale ale proiectului • Analiza pe succese, potențiale, slăbiciuni și obstacole 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sunt necesare informații de la alți actori?</i> • <i>Ce au observat și experimentat formatorii în timpul atelierelor naționale? Care le-au fost împlinirile, dificultățile și care le sunt sugestiile?</i> • <i>Care a fost gradul de satisfacție al participanților la atelierelor naționale?</i> • <i>Ce a observat și experimentat reprezentantul național?</i>
Norme, valori și standarde <ul style="list-style-type: none"> • Matricea logică a proiectului I.M.PACT și planul său de activități 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Care sunt valorile partenerilor?</i> • <i>Care sunt documentele oferind informațiile despre normele și standardele proiectului (contractul, matricea logică, statutul, etc.)?</i>
Participanții <ul style="list-style-type: none"> • Lista participanților (6 reprezentanți naționali, 1 coordonator al proiectului, 1 responsabil al Contactului Cultural) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cine va participa?</i>
Facilitator <ul style="list-style-type: none"> • Un facilitator a fost mandatat 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>E necesar un facilitator sau poate cineva din grup să fie în acest rol?</i>
Timp / energie <ul style="list-style-type: none"> • Două zile și jumătate • Programul sugerat 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Care sunt principalele chestiuni de tratat în timpul alocat?</i>
Rezistență	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Există rezistență la autoevaluare în grup? Cum se manifestă?</i>

Acest tabel, sugerat de către facilitator, a ajutat comunicarea și pregătirea ședinței de autoevaluare într-un mod participativ.

Pasul 2: Exemplul invitației făcute

Schimbările de mesaje, cu luni înainte, a permis identificarea unei perioade potrivite tuturor. Coordonatorul proiectului, de asemenea, a trimis informații importante privind călătoriile și vizele, astfel încât toți și-au putut aranja deplasările spre locul ședinței.

A urmat o scrisoare de invitare, trimisă prin poșta electronică. Informațiile generale privind ședința de autoevaluare au fost pe prima pagină:

- locul și perioada ședinței
- adresa completă a hotelului rezervat, inclusiv o hartă
- lista participanților, inclusiv numele facilitatorului

Orarul propus al ședinței a fost pe a doua pagină:

Vineri, 10 iunie 2005

09:00 – 10:30	Introducere <ul style="list-style-type: none"> • Cuvântul de bun-venit, cu rezultatele așteptate de la ședință • Revizuirea orarului și regulilor de bază ale ședinței de autoevaluare; prezentarea cadrului autoevaluării, normelor și standardelor • Obiectivele planificate și rezultatele așteptate ale proiectului I.M.PACT; examinarea planului de lucru
10:30	<i>Pauză de cafea</i>
11:00 – 12:30	EXAMINAREA REZULTATELOR PROIECTULUI I.M.PACT “Formările naționale” <ul style="list-style-type: none"> • Scurte relatări despre “formările naționale”, din partea reprezentanților naționali: a) cine a urmat cursurile și impresii generale despre ce a fost bun / rău; b) viziunea formatorilor (rezumatul răspunsurilor chestionarului 1; c) viziunea participanților (rezumatul răspunsurilor chestionarului 2)
12:30	<i>Prânz</i>
13:30 – 15:00	<ul style="list-style-type: none"> • Continuarea scurtelor relatări despre “formările naționale”, din partea reprezentanților naționali • Discuții
15:00	<i>Pauză de cafea</i>
15:30 – 17:00	<ul style="list-style-type: none"> • Reacții critice din partea colegilor Instrumentarul formatorilor <ul style="list-style-type: none"> • Schimbările care au avut loc • Traduceri (reprezentanții naționali)

Sâmbătă, 11 iunie 2005

09:00 – 10:30	REZULTATELE PROIECTULUI I.M.PACT (CONTINUARE) Pagina gazdă <ul style="list-style-type: none"> • Scurte contribuții despre ce poate furniza - acum și în viitor - plus exprimarea gradului de satisfacție față de ea Atelierele din Viena <ul style="list-style-type: none"> • Reamintirea selecției participanților, a rezultatelor evaluării și a rapoartelor existente
10:30	<i>Pauză de cafea</i>
11:00 – 12:30	Activități de îndrumare <ul style="list-style-type: none"> • Au fost făcute? Cu ce rezultate? Procesele <ul style="list-style-type: none"> • Care este gradul de satisfacție al colaborării dintre toți actorii proiectului? Procesele au condus la rezultatele așteptate?
12:30	<i>Prânz</i>
13:30 – 15:00	În ce măsură au fost atinse obiectivele (analiză pe succese, potențiale, slăbiciuni, obstacole) <ul style="list-style-type: none"> • Compararea rezultatelor așteptate cu cele obținute
15:00	<i>Pauză de cafea</i>
15:30 – 17:00	<ul style="list-style-type: none"> • Examinarea indicatorilor și presupunerilor • Sintetizarea și clasificarea rezultatelor proiectului

	Ce se va face cu rezultatele autoevaluării? <ul style="list-style-type: none"> • Raport scris? De către cine?
--	---

Duminică, 12 iunie 2005

09:00 – 10:30	PAȘII URMĂTORI <ul style="list-style-type: none"> • Ideile și planurile reprezentanților naționali (pregătite anticipat de către fiecare); furtună a ideilor și scurte prezentări ale ideilor de diseminare naționale ale I.M.PACT
10:30	<i>Pauză de cafea</i>
11:00 – 12:30	<ul style="list-style-type: none"> • Diseminarea în general: discuții, nevoi, potențialuri, posibilități financiare, etc. • Cine ce face? • Concluziile ședinței
12:30	<i>Prânz și plecare</i>

Pasul 3: Exemplul culegerii informațiilor

Documentele necesare au fost colectate, așa că ele sunt disponibile la ședință: descrierea proiectului, matricea logică, planul operațional, studiile de caz scrise despre proiect, rapoartele existente, etc.

Deoarece n-a fost posibil – din motive financiare – ca formatorii și participanții la cursurile naționale să fie invitați, s-a pus problema dobândirii informației “de jos în sus” și astfel s-a ajuns la decizia trimiterii unui chestionar acestora, pentru a le include opiniile în procesul autoevaluării.

Exemplul chestionarului pentru formatori

Scopul acestui chestionar este de a colecta informații relevante pentru autoevaluarea proiectului I.M.PACT

Numele _____
 Organizația _____
 Țara _____

1. Cum apreciați interesul participanților pentru subiectele prezentate în cursul “Planificarea participativă a proiectelor și autoevaluarea”?

- Nu au fost interesați* ()
- Au fost puțin interesați* ()
- Au fost interesați* ()
- Au fost foarte interesați* ()

Vă rugăm să explicați răspunsul:

2. În ce măsură considerați că au fost împlinite așteptările participanților de la cursul “Planificarea participativă a proiectelor și autoevaluarea”?

- Nu au fost împlinite* ()
- Au fost ușor împlinite* ()
- Au fost împlinite* ()
- Au fost pe deplin împlinite* ()

Vă rugăm să explicați răspunsul:

3. În ce măsură considerați că formarea de la Viena v-a fost utilă și adecvată pentru ca să moderați cursul “Planificarea participativă a proiectelor și autoevaluarea”?

A fost inutilă și neadecvată ()

N-a fost chiar inutilă și neadecvată ()

A fost utilă și adecvată ()

A fost foarte utilă și adecvată ()

Vă rugăm să explicați răspunsul:

4. În ce măsură considerați că pregătirea de la Viena v-a fost utilă și adecvată pentru ca să moderați cursul “Planificarea participativă a proiectelor și autoevaluarea”?

A fost inutilă și neadecvată ()

N-a fost chiar inutilă și neadecvată ()

A fost utilă și adecvată ()

A fost foarte utilă și adecvată ()

Vă rugăm să explicați răspunsul:

5. În ce măsură considerați că sprijinul responsabilului național v-a fost util și adecvat pentru ca să moderați cursul “Planificarea participativă a proiectelor și autoevaluarea”?

A fost inutilă și neadecvată ()

N-a fost chiar inutilă și neadecvată ()

A fost utilă și adecvată ()

A fost foarte utilă și adecvată ()

Vă rugăm să explicați răspunsul:

6. Cum apreciați calitatea manualelor?

Foarte slabe calitativ ()

Slabe calitativ ()

De bună calitate ()

De excelentă calitate ()

Vă rugăm să explicați răspunsul:

7. Câte persoane au participat la curs?

_____ bărbați _____ femei _____ total

8. Intenționați să moderați și în viitor “Planificarea participativă a proiectelor și autoevaluarea”?

_____ da _____ nu _____ încă nu știu

Vă rugăm să explicați răspunsul:

9. Ce ați dori pentru a vă îmbunătăți calitatea cursului “Planificarea participativă a proiectelor și autoevaluarea” pe care îl veți modera?

10. Vă rugăm să descrieți modul prin care ați utilizat abordările oferite prin cursul “Planificarea participativă a proiectelor și autoevaluarea” în practica propriei organizații:

11. Pe baza interacțiunii avute cu cursanții, cum apreciați utilizarea metodologiilor de planificare participativă a proiectelor și autoevaluării în organizațiile participanților? Vă rugăm să exemplificați:

12. Alte comentarii; vă rugăm să prezentați orice considerați a fi relevant în legătură cu proiectul I.M.PACT:

Vă mulțumim!

Vă rugăm să trimiteți chestionarul completat responsabilului național al proiectului I.M.PACT

Persoanelor responsabile pentru implementarea I.M.PACT în fiecare țară li s-a cerut colectarea și sintetizarea acestor informații, pentru a le prezenta în timpul ședinței.

Pasul 4: Exemplul realizării ședinței de autoevaluare

După perioada de pregătire, ședința de autoevaluare a avut loc în condiții bune. Participanții au adus informațiile necesare despre ceea ce s-a făcut în țările lor și a rezultatelor. Fiecare a avut prilejul de a face o prezentare și de a participa la analizele celor realizate în timpul proiectului. Fiecare a putut sugera idei pentru viitor - privind modul de susținere a primelor rezultate ale proiectului – au fost luate decizii asupra acțiunilor de cosmetizare și s-a ajuns la un consens pentru modul de sprijinire a primelor rezultate.

Rolul facilitatorului în timpul ședinței a fost să:

- conducă deschiderea și introducerile
- explice procesul de luare a deciziilor
- revizuiască orarul și regulile de bază
- păstreze dinamica potrivită a grupului
- sprijine grupul pentru ajungerea la consens
- rezume concluziile și pașii următori
- evalueze, mulțumească, încheie ședința

Pasul 5: Exemplul raportării

S-a decis ca raportul cu rezultatele autoevaluării să fie întocmit de către coordonatorul proiectului. O primă schiță a fost trimisă fiecărui participant și facilitatorului - care astfel au putut s-o comenteze și să-și exprime sugestiile. Coordonatorul le-a strâns și a făcut schimbările necesare înainte de trimiterea la Contactul Cultural. Raportul autoevaluării a inclus următoarele capitole:

- introducere - scurtă amintire a proiectului și a obiectivelor sale; obiectivele autoevaluării
- metodologia și instrumentele utilizate pentru autoevaluare – cu scurte explicații ale celor făcute
- rezultatele și procesele proiectului (eficiență, eficacitate, relevanță), cu părți atât descriptive, cât și analitice - respectiv despre aspectele consolidate, cu accente pe succese și slăbiciuni (a fost de ajutor listarea produselor dar concentrarea a fost pe beneficii); capitolul dedicat “impactului” a încercat să demonstreze unele elemente ale contribuțiilor proiectului la impact, însă a fost dificilă evidențierea - după așa un scurt timp, în special al procesului autoevaluării – să reiasă că acest proiect a adus o îmbunătățire durabilă.

- ultima parte a raportului a constat în pașii sugerați pentru continuare, recomandări, învățăminte, identificarea bunelor practici, etc.

Raportul a fost completat de o anexă: matricea logică, planul operațional, lista participanților la ședința de autoevaluare, orarul, chestionarele și celelalte instrumente dezvoltate, tabele, rezultate, etc. Conform deciziei luate în timpul ședinței, o versiune revizuită este pentru a fi trimisă actorilor implicați și donatorului.

Pasul 6: Exemplul luării deciziilor

Raportul final a fost util pentru negocierea cu donatorul a prelungirii proiectului cu o etapă - pentru a pune în practică activitățile de susținere a primelor rezultate. O activitate sugerată a fost organizarea unei a doua întruniri a formatorilor - pentru a-și schimba experiențele, a reflecta asupra lor și pentru a avea astfel oportunitatea de a găsi unele clarificări.

Remarci:


- În această ședință, deja participanții au avut o înțelegere comună a ceea ce este autoevaluarea – după ce au urmat o formare de trei zile. În cazul când participanții n-ar fi fost formați, atunci ședința autoevaluării ar trebui să înceapă cu prezentarea fundamentelor autoevaluării, principiilor și regulilor sale. O discuție asupra ciclului managementului de proiecte / programe și asupra autoevaluării poate încuraja participanții să-și creeze un limbaj comun, astfel încât să fie asigurată înțelegerea abordării propuse.
- Planul operațional al proiectului a inclus ședința de autoevaluare de la bun început. Aceasta poate fi considerată o bună practică. Dacă toți actorii știu că autoevaluarea e programată, atunci rezistența la problemele tratate în timpul ședinței este mai mică

FIȘA 8: Importanța facilitării și consensului în autoevaluare

Facilitatorul este persoana care asistă procesul și face lucrurile mai ușoare pentru grup. Nu are o funcție de decizie: participanții își dețin conducerea și responsabilitatea în propriile mâini (dacă din autoevaluare derivă vreun sens al responsabilizării).

Pentru a găsi persoana potrivită ca facilitator al autoevaluării, trebuie gândit clar care sector solicită această persoană externă. Ca atare, o analiză detaliată a nevoilor și un contract corespunzător constituie cea mai bună cale de a face o investiție într-adevăr profitabilă.

Procese participative de facilitare

Sarcini / situații	Elemente structurale (gospodărirea evenimentului)	Abilități de facilitare (relațiile cu participanții)
Asigurarea că fiecare lucrează același subiect cu aceeași metodă 	<ul style="list-style-type: none"> • Rezultate așteptate și obiective clare ale ședinței • Orar scris (cu subiecte, timpuri alocati, etc.) • Reguli de bază • Împărțirea rolurilor: observatorul responsabil cu timpul, secretarul de ședință, raportorul, ș.a. • Amintirile grupului (coli mari de hârtie, carioci, fotografii, etc.) • Listarea chestiunilor nerezolvate • Acțiunile (cine, ce, unde) 	<ul style="list-style-type: none"> • Clarificarea subiectului și a procesului • Întreruperea abaterilor • Ascultarea activă (pune întrebări, repetă, rezumă, reflectă) • Verificarea gradului de înțelegere • Derularea procesului de luare a deciziilor
Stimularea și echilibrarea participării	<ul style="list-style-type: none"> • Pregătirea sălii • Reguli de bază • Sugerarea metodelor de moderare (discuții, furtună a ideilor, reflecții individuale, lucru în perechi sau în mici grupuri, analiza pe succese, potențiale, slăbiciuni, obstacole) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprijinirea timizilor • Potolirea vorbăreților • Tratarea “experților” • Imparțialitate
Crearea și menținerea unei atmosfere de încredere și siguranță	<ul style="list-style-type: none"> • Pregătirea sălii • Reguli de bază • Ecusoane, introduceri 	<ul style="list-style-type: none"> • Atitudine de “gazdă” • Întreruperea atacurilor • Protejarea confidențialității în grup • Admiterea și corectarea greșelilor • Neabandonarea grupului

Sursa: Beatrice Briggs, www.iifac.org

Gospodărirea procesului: sfaturi generale

Păstrarea dinamicii, a ordinii intervențiilor și a ceea ce este exprimat

- limitarea așteptării la maximum 4 – 5 oameni
- înregistrarea comentariilor lor pe tablă
- rezumarea celor exprimate (de obicei, ceea ce se spune la o ședință sunt repetări); normal sunt 4 – 5 puncte la un subiect

- explorarea unor idei noi; dacă sunt, trebuie grupate iar dacă nu, se trece la pasul următor
- la uitarea cuiva din greșeală sau neobservarea mâinii ridicate, se cer scuze și se revine

Păstrarea grupului pe sarcină

- identificarea clară a subiectului discutat și a timpului alocat
- nepermiterea distragerii grupului prin discuții colaterale
- culegerea ideilor nepotrivite momentului și notarea lor ca “preocupări” pentru a nu se pierde (pentru discutarea ulterioară, nu pe loc)

Evitarea aisbergurilor

“Aisbergurile” sunt chestiunile care depășesc timpul alocat. Ele pot distruge orarul. Când e clară lovirea unui aisberg, trebuie explicat ce se întâmplă. Se poate extinde timpul, pasa chestiunea unui comitet sau amâna discuția.

Păstrarea energiei

- dacă toate comentariile sunt unanime față de vreo propunere (fie pentru, fie contra), după întrebarea dacă nimeni n-are vreo opinie diferită, se trece la decizie
- dacă argumentele încep să se repete, atunci după rezumarea celor exprimate și verificarea dacă nu mai sunt idei suplimentare, se trece mai departe
- dacă participanții revin pe o problemă fără oferirea unei soluții, se verifică existența vreunei propuneri iar dacă nu-i, se cere voluntariatul cuiva de a o schița pentru data viitoare

Adresarea întrebărilor

Una dintre sarcinile facilitatorului este adresarea de întrebări (în loc de a da dispoziții); întrebările servesc la:

- egalizarea participării = *se aud toți?*
- solicitarea înțelepciunii = *sunt alte idei?*
- descoperirea intereselor = *se poate spune ce e important?*
- clarificarea situației grupului = *se poate înainta?*
- păstrarea dinamicii conversației = *e vorba de subiectul discutat?*

Consensul și procesul luării deciziilor

Consensul este un proces al luării deciziilor care propune rezolvarea neviolentă a conflictelor și dezvoltă cooperant deciziile astfel ca fiecare să le poată sprijini. Se bazează pe faptul că fiecare persoană deține o parte importantă a adevărului. În procesele consensuale formale nu se votează. Ideile și propunerile sunt introduse, discutate și se ajunge eventual la momentul luării unei decizii. În luarea deciziei, fiecare membru al grupului are trei opțiuni:

- **Blocare.** Această opțiune oprește decizia. Blocarea este o chestiune serioasă, apărută numai când cineva într-adevăr crede că propunerea în discuție, dacă e adoptată, ar viola morala, etica sau siguranța întregului grup. Acest drept trebuie exercitat cu multă grijă. Dacă cineva blochează frecvent, probabil se află în grupul greșit.

- **Neutralitate.** Un individ îi poate părăsi pe ceilalți dacă nu sprijină personal propunerea dar consideră că restul grupului o poate adopta. Neutralitatea principial aparține neparticipării, care absolvă individul de orice responsabilitate pentru implementarea deciziei în cauză. Poziția sa e menționată în stenograma ședinței. Dacă sunt mai multe părăsiri ale vreunei chestiuni, consensul nu poate fi atins.
- **Consens.** Când toți din grup (exceptându-i pe cei neutri) sunt de acord asupra propunerii, atunci e consens. Consensul cuiva nu înseamnă în mod necesar că adoră orice aspect al propunerii, ci înseamnă că acela va sprijini decizia și va fi solidar cu grupul, în ciuda propriilor dezaprobări.

Dacă nu e consens, nu este nici acțiune. Deciziile consensuale pot fi schimbate numai prin atingerea altui consens. Un grup care ia decizii în acest mod poate fi un agent eficient al transformării sociale.

Prejudecăți comune despre consens și procesele participative

- **Oricine decide orice.** Acest neproductiv și inutil concept distruge ședința. Se definesc chestiunile-cheie care trebuie decise de către întregul grup și se delegă restul unor echipe, comitete, etc.
- **Nu sunt șefi.** Grupurile consensuale sunt pline de șefi! Conducerea ca rol circulă între participanți când își schimbă informațiile, crezurile și ideile. Într-un grup sănătos, conducerea nu stagnează la o persoană sau un grup mic, ci se comută membrilor pe măsura căutării soluțiilor la provocările apărute.
- **Merge orice.** Grupurile care încearcă să funcționeze fără structură, concentrare sau linii călăuzitoare clare ale procesului, sunt condamnate la eșec. Opoziția la controlul ierarhic nu este haosul.
- **Toți trebuie să ajungem la un compromis.** Când participanții într-o discuție ajung la o înțelegere pe care fiecare o poate sprijini dar nimănui nu-i place, acela nu e un consens, ci “o jumătate de măsură”, care până la urmă va eșua din lipsa unei reale implicări. Soluția e continuarea discuției până când grupul găsește o soluție care să satisfacă interesele legitime ale tuturor și generează entuziasm, bucurie și un sens al solidarității.
- **Numai grupurile mici și omogene pot ajunge la consens.** Grupurile care ajung cu cel mai mare succes la consens sunt diverse, pasionale, creative și implicate pentru un scop comun. Ele de asemenea sunt bine instruite în procesul consensual și beneficiază de facilitatori buni.

Atingerea consensului durează prea mult. Durata necesară luării unei decizii este mai mult un factor al complexității chestiunii și dinamicii puterii din cadrul grupului decât luarea deciziei propriu-zise. Mai bine discuție fără decizie decât decizie fără discuție!

Resurse

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

Glosar

- **actori** = instituțiile, organizațiile, grupurile sau persoanele care au o miză directă sau indirectă, implicate în conceperea, implementarea și evaluarea proiectului / programului
- **beneficiari** = instituțiile, organizațiile, grupurile sau persoanele care în cele din urmă au un folos, direct sau indirect, de pe urma proiectului / programului (grupul vizat de proiect / program față de grupul beneficiarilor este mai mare sau egal)
- **ciclul managementului proiectului / programului** = procesul de conducere și gospodărire a tuturor etapelor, începând de la identificare până la îndeplinire, trecând prin viziune, estimare, apreciere, planificare, implementare, monitorizare și evaluare; el include abordarea, participarea partenerilor, aspectele legate de oameni și dezvoltarea instituțională
- **colaborare** = acțiune de participare printr-o contribuție efectivă la o muncă împreună
- **cooperare** = acțiune de conlucrare printr-un efort comun pentru un obiectiv comun
- **controlare** = funcție-cheie în cadrul unei instituții / organizații, constând în selectarea datelor relevante și analizarea acestora, cu scopul de a furniza o bază robustă pentru decizii
- **domeniu** = intervenția cea mai amplă prin care se dorește contribuția față de impactul dorit la dezvoltarea și progresul proiectului / programului
- **donator** = sponsorul proiectului / programului - care finanțează activitățile persoanelor, grupurilor, organizațiilor / instituțiilor implicate - pentru realizarea scopului propus
- **instituție** = structură având diverse departamente, care au un obiectiv comun
- **monitorizare** = funcție care utilizează colectarea sistematică a datelor pentru a furniza - principalilor actori ai proiectului / programului - diverși indicatori ai progresului, procesului și impactului (monitorizarea se limitează la observarea rezultatelor, pe când controlarea include și interpretarea lor)
- **obiectiv** = progresul prin care proiectul / programul este așteptat să contribuie la obținerea rezultatelor intenționate (fie acelea tangibile, intangibile sau de impact)
- **parteneri** = organizațiile sau instituțiile care colaborează în proiect / program și își împart atât responsabilitățile, cât și eforturile și riscurile

Referințe

- Fetterman, D.M., Kaftarian, S.J., and Wandersman, A. (1995). *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-assessment and Accountability*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fetterman, D.M. (2001). *Foundations of Empowerment Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fetterman, D. (2002). *Empowerment evaluation: collaboration, Action Research, and a Case example*, Stanford University.
- Fowler, A. (2000). *Partnership: Negotiating Relationships. A resource for Non-governmental Development Organisations*. Occasional Papers Series, INTRAC 32, Oxford.
- Lopes, C., Theisohn, T. (2003). *Ownership, Leadership and Transformation-Can we do better for Capacity*. London: Earthscan/UNDP.
- SDC (1996). *Manual on self-evaluation*. Series of working instruments for planning, evaluation, monitoring and transference into action (PEMT), Bern.
- SDC (1991). *Mirror, mirror on the wall: Self-Evaluation (SE) in Development Cooperation*. Series of working instruments for planning, evaluation, monitoring and transference into action (PEMT), Bern.