



Metodologie pentru evaluarea impactului programelor de formare specializată organizate de Institutul Național de Administrație



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Cuprins

INTRODUCERE.....	3
I. FORMAREA PROFESIONALĂ PENTRU ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ.....	4
I.1 Contextul instituțional și legislativ al formării profesionale pentru administrația publică.....	4
I.2 Asigurarea calității programelor de formare specializată.....	8
I.3 Principalii stakeholderi ai programelor de formare specializată.....	10
II. EVALUAREA IMPACTULUI.....	13
II.1 Ce reprezintă evaluarea impactului.....	13
II.2 Abordări din domeniul evaluării utilizate în sfera formării profesionale.....	14
II.3 Bune practici la nivel european și internațional în evaluarea impactului formării.....	26
III. ABORDARE METODOLOGICĂ PENTRU EVALUAREA IMPACTULUI PROGRAMELOR DE FORMARE SPECIALIZATĂ.....	29
III.1 Domeniu de aplicare, scop și obiective.....	29
III.2 Întrebări de cercetare și indicatori relevanți.....	31
III.3 Metode, tehnici și instrumente propuse.....	39
IV. APLICAREA METODOLOGIEI DE EVALUARE A IMPACTULUI PROGRAMELOR DE FORMARE SPECIALIZATĂ.....	41
IV.1 Planificarea activității de evaluare.....	41
IV.2 Colectarea și prelucrarea datelor.....	54
IV.3 Interpretarea rezultatelor și elaborarea raportului de evaluare.....	57
CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI.....	60
ANEXE.....	62
ACRONIME ȘI ABREVIERI.....	66
LISTA TABELOR.....	67
BIBLIOGRAFIE.....	67



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





INTRODUCERE

Prezentul material oferă cadrul metodologic pentru evaluarea impactului programelor de formare specializată organizate de către Institutul Național de Administrație, având ca scop sprijinirea procesului de îmbunătățire periodică a acestora cu ajutorul rezultatelor identificate pe baza colectării de evidențe. Documentul este elaborat în cadrul proiectului „Întărirea capacității INA privind dezvoltarea de studii/analize cu impact asupra sistemului de formare profesională în administrația publică”, cod MySMIS 127558, cod SIPOCA 617, finanțat prin Programul Operațional Capacitate Administrativă.

Metodologia propusă valorifică elemente specifice evaluării de impact din literatura de specialitate, aplicate în sfera educației și formării, îmbinate cu o viziune practică, ce pune accentul pe aplicabilitatea rezultatelor evaluării impactului programelor de formare specializată. Documentul pune la dispoziția celor implicați în dezvoltarea, organizarea și derularea programelor de formare specializată oferite de către Institutul Național de Administrație o abordare metodologică pentru evaluarea impactului acestora, ce cuprinde concepte cheie, pașii necesari și o serie de instrumente, care pot fi adaptate în funcție de specificul programelor de formare specializată și de contextul în care se realizează evaluarea impactului.

În Capitolul I sunt aduse în discuție cadrul legislativ și instituțional al formării profesionale pentru administrația publică, dar și aspecte ce țin de asigurarea calității și analiza stakeholderilor relevanți. În Capitolul II sunt prezentate succint câteva elemente conceptuale, modele și bune practici din domeniul evaluării, pentru ca, ulterior, Capitolul III să prezinte abordarea metodologică propusă pentru evaluarea programelor de formare specializată oferite de Institutul Național de Administrație, cu toate elementele sale, de la obiective până la indicatori, metode, tehnici și instrumente necesare pentru a realiza evaluarea. Capitolul IV are un rol explicativ cu privire la aplicarea metodologiei, venind în sprijinul persoanelor responsabile cu derularea evaluării. Sunt detaliate astfel planificarea evaluării, colectarea și prelucrarea datelor, interpretarea rezultatelor și elaborarea raportului de evaluare. La finalul documentului sunt sintetizate mai multe concluzii și recomandări, utile demersului de evaluare, și sunt incluse, în Anexe, grila de interviu și grila de focus-grup necesare în procesul de colectare a datelor de tip calitativ. Menționăm faptul că prezenta *Metodologie pentru evaluarea impactului programelor de formare specializată organizate de Institutul Național de Administrație* și anexele sale fac parte integrantă din pachetul de livrabile ce include și documentul *Metodologie pentru*



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



evaluarea impactului programelor de perfecționare organizate de Institutul Național de Administrație, alături de anexele acestora constând de asemenea în grilă de interviu și grilă de focus-grup. Fiind elaborate ca un pachet integrat, pentru comparabilitatea demersului evaluativ pe cele două tipuri de programe oferite de INA, ambele metodologii au un trunchi comun din perspectiva abordării metodologice propuse, întrebărilor de cercetare, indicatorilor utilizați și metodelor, tehnicilor și instrumentelor propuse. Chestionarele ce vor fi utilizate pentru aplicarea prezentei metodologii și a celeilalte metodologii menționate mai sus vor constitui un pachet separat de documente, ce va fi elaborat de o echipă diferită de experți, pornind de la cadrul stabilit prin cele două metodologii.

I. FORMAREA PROFESIONALĂ PENTRU ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

I.1 Contextul instituțional și legislativ al formării profesionale pentru administrația publică

Cadrul normativ general care reglementează domeniul formării profesionale pentru personalul din administrația publică include: Codul Administrativ, adoptat prin Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare; Codul Muncii, adoptat prin Legea nr. 53/2003, republicată; Hotărârea Guvernului nr. 1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici; Ordonanța Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților, republicată; Hotărârea Guvernului nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare.

În conformitate cu Ordonanța Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților, republicată, „formarea profesională cuprinde formarea profesională inițială și formarea profesională continuă organizată prin alte forme decât cele specifice sistemului național de învățământ”; astfel formarea profesională inițială „asigură pregătirea necesară pentru dobândirea competențelor profesionale minime necesare pentru obținerea unui loc de muncă”, în timp ce formarea profesională continuă „este ulterioară formării inițiale și asigură adulților fie dezvoltarea competențelor profesionale deja dobândite, fie dobândirea de noi competențe” (OG 129/2000, art. 4).



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





În cadrul Codului administrativ regăsim prevederi referitoare la formarea și perfecționarea aleșilor locali, a înalților funcționari publici, a funcționarilor publici de conducere și de execuție etc., respectiv referiri la dreptul și obligația funcționarilor publici „de a-și îmbunătăți în mod continuu abilitățile și pregătirea profesională”, simultan cu obligația autorităților și instituțiilor publice de a elabora planul de perfecționare profesională a funcționarilor publici, de a prevedea în buget sumele necesare pentru participarea personalului la programe de formare profesională și de a asigura participarea personalului la programe de formare și perfecționare profesională, în condițiile legii (OUG 57/2019, art. 458-459).

Conform Hotărârii Guvernului nr. 1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici, formarea profesională a funcționarilor publici este definită ca fiind „procesul de instruire de tip formare continuă, destinat dezvoltării de competențe și abilități determinate, în vederea îmbunătățirii calității activităților profesionale individuale desfășurate în exercitarea prerogativelor de putere publică” (HG 1066/2008, art. 3). Totodată, sistemului de formare profesională pentru administrația publică i se aplică următoarele principii: eficiența, eficacitatea, coerența, egalitatea de tratament, gestiunea descentralizată a procesului de formare, liberul acces la servicii de formare, planificarea, transparența (HG 1066/2008, art. 4). În cazul particular al funcționarilor publici, formarea specializată este definită ca fiind „destinată dezvoltării acelor competențe și aptitudini necesare exercitării unei funcții cu un nivel ridicat de complexitate și care necesită abilități și aptitudini specifice, desfășurată într-un cadru organizat, pe o durată de timp relativ extinsă, cu grupuri-țintă definite și constituite limitativ, de regulă pe bază de selecție, și tratând o tematică multiplă, corelată într-o succesiune logică și axată pe atingerea scopului principal” (HG 1066/2018, art. 3, lit. c). Potrivit prevederilor aceluiași act normativ, programele de formare specializată sunt organizate și desfășurate de către furnizori de formare profesională și se finalizează cu certificat de participare sau diplomă de absolvire (HG 1066/2018, art. 5-6).

Codul Muncii reglementează, în cadrul Titlului IV - „Formarea profesională”, aspecte care au relevanță pentru formarea personalului contractual, și anume: obiectivele și tipologia formării, obligativitatea programelor de formare, planul de formare profesională, reglementarea activității de formare, cheltuielile cu formarea și



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





drepturile salariatului, obligațiile beneficiarilor de formare, formarea la inițiativa salariatului, avantaje în natură pentru formarea profesională (Codul Muncii, art. 192 - 200).

Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică 2016-2020 menționează o varietate de furnizori de formare pentru personalul din administrația publică¹. Programele de formare pentru personalul din administrația publică au fost oferite de-a lungul timpului de o serie de furnizori publici și privați, precum instituții și autorități publice având atribuții în acest sens, instituții de învățământ superior, societăți comerciale autorizate în condițiile legii ca furnizori de formare profesională etc. De pildă, în ceea ce privește instituțiile de învățământ superior, acestea oferă două tipuri principale de programe de formare și dezvoltare profesională continuă relevante pentru administrația publică, și anume programe de formare cu o durată de 180 de ore (4 luni) și programe care au o durată de 20 sau 40 ore. Astfel de programe sunt oferite de către instituții de învățământ superior² precum Școala Națională de Studii Politice și Administrative, Academia de Studii Economice, Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca, Universitatea din București etc. Un alt furnizor de formare relevant pentru administrația publică este Institutul European din România (IER)³, care, în perioada de preaderare și imediat după aderarea României la UE, a oferit o serie de programe de formare inițială în domeniul afacerilor europene pentru funcționarii publici din administrația publică centrală din România.

¹ Astfel, Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică 2016-2020 enumeră în Capitolul I următorii furnizori: „Institutul Diplomatic Român; Institutul Național al Magistraturii; Institutul de Studii pentru Ordine Publică; Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală; Școala Națională de Sănătate Publică, Management și Perfecționare în Domeniul Sanitar; Școala Națională de Grefieri; Centrul de Pregătire și Perfecționare Profesională al Inspecției Muncii; Centrul Național de Pregătire în Statistică etc.”, dar și „Agenția Națională a Funcționarilor Publici; Școala de Finanțe Publice și Vamă; Autoritatea Națională pentru Achiziții Publice etc.”, societăți comerciale, universități, ONG-uri etc.

² Mai multe detalii despre programele oferite se pot identifica pe paginile web ale fiecăreia dintre universitățile menționate, în secțiunile dedicate, spre exemplu: <https://snsps.ro/academic/programe-de-studii/postuniversitar/>; <https://famp.ase.ro/programe-studii/programe-postuniversitare/>; https://www.ubbcluj.ro/ro/programe_academice/netraditional/formare_continua; <https://unibuc.ro/studii/lifelong-learning/programe-postuniversitare/>

³ Mai multe detalii despre programele oferite de IER se pot identifica la adresa: <http://ier.gov.ro/formare/>



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





În ceea ce privește INA, conform Ordonanței Guvernului nr. 23/2016 privind înființarea Institutului Național de Administrație, cu modificările și completările ulterioare, acesta are între atribuțiile sale principale organizarea de programe de formare specializată „pentru: ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, funcționari publici, personal contractual, persoane alese sau numite în funcție de demnitate publică sau asimilate acestora, aleși locali, manageri publici, alte categorii de persoane stabilite prin lege” (OG 23/2016, art. 2, alin 2, lit. a). Institutul Național de Administrație oferă programe de formare specializată pentru personalul din administrația publică, adaptate fiecărei categorii de personal din administrația publică centrală și locală,⁴ acestea abordând de o manieră inovativă, tematici specifice pentru profesionalizarea administrației publice.

În conformitate cu Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, Agenția Națională a Funcționarilor Publici a formulat cadrele de competență pentru funcționarii publici, care descriu și standardizează cunoștințele și abilitățile necesare pentru exercitarea funcțiilor publice (ANFP, 2020). Este de așteptat ca, odată cu adoptarea acestora, programele de formare profesională pentru funcționarii publici să fie formulate astfel încât să asigure dobândirea elementelor definitorii specificate de cadrele de competență (generale și aferente domeniilor funcționale). Totodată, una dintre condițiile pentru promovarea în grad profesional, pe o funcție publică de conducere sau pe o funcție din categoria înalților funcționari publici se referă la acumularea unui număr de credite în urma participării la programe de formare/perfecționare sau alte activități sau la parcurgerea a cel puțin 30 de ore de perfecționare profesională în ultimii trei ani de activitate (OUG 57/2019, art. 479 și 483). Până la momentul elaborării prezentei metodologii, sistemul de credite aferent prevederii de mai sus nu a fost încă reglementat.

⁴ Pentru mai multe detalii despre programele de formare specializată oferite de INA, a se vedea <https://ina.gov.ro/programe-2019-formare-specializata-arhive/>



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





I.2 Asigurarea calității programelor de formare specializată

Îmbunătățirea sistemului de formare pentru resursele umane din administrația publică reprezintă unul dintre obiectivele aferente SCAP 2014-2020. Accentul pus pe performanță și competență este o preocupare la nivelul celor mai multe dintre politicile publice ce au ca subiect resursele umane. Cercetările din spațiul european (Comisia Europeană, 2017) și politicile publice (SGG, 2019) se concentrează asupra unor elemente ca planificarea forței de muncă, analiză și planificare strategică, recrutare pe bază de competențe, lucrul de muncă stimulat în sistemul public privite ca piloni de bază pentru gestionarea performanței în sistemul public, iar asigurarea calității în mod expres (OECD, 2017), monitorizarea și evaluarea sunt avute în vedere ca fiind obligatorii pentru demonstrarea orientării către beneficiari.

Accentul pe rezultate, proces, strategie, performanță sunt elemente ce indică o concentrare pe crearea unor mecanisme funcționale, prin care cerințele legale sau de reglementare în domeniul calității sunt adoptate la nivelul instituțional și la nivelul programelor de formare, transformându-se în obișnuințe care să răspundă nevoilor și așteptărilor tuturor părților interesate. Un aspect menit să întărească cele anterior menționate este modul în care sunt alese instrumentele de evaluare potrivite, astfel încât rezultatele, atât din punct de vedere cantitativ dar și calitativ, să poată să fie utilizate pentru îmbunătățirea procesului.

Asigurarea calității procesului de formare profesională implică (Consiliul Europei și UNDP, 2005) asigurarea unui mediu corespunzător, respectarea standardelor de calitate ale programului de formare, precum și evaluarea eficienței și eficacității acestuia. Cadrele sub care se realizează asigurarea calității în formarea profesională au caracter obligatoriu, cu referire la cerințele legale și de reglementare, dar și opțional, cu referire la diverse standarde, ghiduri recunoscute și utilizate la nivel internațional în acest domeniu al formării, în sectorul public.

Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației amintește, drept părți componente ale metodologiei de asigurare a calității, criteriile, standardele, indicatorii de performanță, calificările. În cadrul actului normativ sunt aduse în discuție drept procese menite să asigure calitatea în educație atât evaluarea internă cât și evaluarea externă a rezultatelor, precum și asigurarea și controlul



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





calității, fiecare cu rolul său bine determinat, merit să propage acest demers la nivel instituțional, să asigure o îmbunătățire la nivel strategic și de planificare, dar și la nivel operațional, să ofere informațiile necesare evaluării și remedierii problemelor, pentru a atinge acele rezultate așteptate (cunoștințe, competențe, valori și atitudini) și a capta încrederea beneficiarilor și a altor părți interesate (OUG 75/2005).

Asigurarea calității în domeniul formării personalului din administrația publică este menționată printre atribuțiile INA, conform art. 2, lit. e din Hotărârea nr. 645/2020 privind organizarea și funcționarea Institutului Național de Administrație. În vederea îndeplinirii misiunii și scopului pentru care a fost înființată și a dezideratului de eficientizare a administrației publice prin profesionalizarea personalului, INA stabilește standardele de calitate pentru programele de formare profesională pe care le organizează (OG 23/2016, art.2, lit.g și HG 645/2020, art. 7), asigură controlul și monitorizarea asigurării acestora, elaborează sau actualizează standardele ocupaționale pentru ocupațiile din domeniul administrației publice, are implicări în demersurile necesare autorizării programelor de perfecționare profesională pe care le organizează (HG 645/2020, art. 7), contribuind astfel la propagarea unei culturi a calității în domeniu.

Perspectiva internațională, adoptată și în România, privind implementarea anumitor standarde și ghiduri sau modele și metodologii de management al calității la nivel de organizații este reprezentată de modele precum: CAF (Common Assessment Framework), ISO 9001:2015 (Cerințe privind sistemul de management al calității), Balance Scorecard, Modelul EFQM.

CAF, instrument specific managementului calității, destinat aplicării în administrația publică, se bazează pe auto-evaluare, sau, bazându-ne pe una dintre clasificările anterioare, evaluarea internă a sistemului. Printre principiile și criteriile de raportare, o pondere însemnată o au procesele legate de resurse umane, dezvoltarea și implicarea personalului, învățarea continuă, atât în etapa de abordare, vizând criteriul referitor la personalul instituției, dar și în etapa de rezultat, urmărind criteriul rezultatelor orientate către personal.

ISO 9001:2015 - Sistemul de management al calității, cel mai cunoscut și aplicat standard internațional de evaluare externă a calității, promovat de ISO (Organizația



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





Internațională de Standardizare), presupune o abordare ce are în centrul construcției sale orientarea către client și urmărirea îndeplinirii acestui deziderat prin aplicarea ciclului PDCA (*Plan-Do-Check-Act* - ciclul îmbunătățirii continue al lui Deming). Acest sistem de management reflectă, fie în mod direct, fie în mod indirect managementul resurselor umane, de la identificarea contextului organizațional, abordarea bazată pe riscuri și oportunități, importanța acestei resurse în organizație, abordarea clară a rolurilor, responsabilităților și autorităților, dar și accentul pus pe dezvoltare, asigurarea competenței, conștientizare.

Menționăm faptul că Institutul Național de Administrație deține certificare ISO 9001:2015 privind managementul calității pentru serviciile de formare profesională, fiind evaluat anual pentru verificarea gradului de menținere a condițiilor de acordare a certificatului ISO 9001 de către un organism extern independent.

Balance Scorecard, la bază mai mult un instrument de planificare strategică, monitorizează performanța organizației și ajută la transformarea misiunii, obiectivelor strategice în activități și acțiuni ce pot fi monitorizate și care au drept rezultate, conform abordării bazate pe rezultate, beneficiari cu așteptări îndeplinite, procese eficiente, o bună gestiune și control financiar, precum și personal motivat. Rezultatele menționate reflectă cele patru dimensiuni ale modelului Balance Scorecard, iar una dintre acestea este perspectiva dezvoltare și inovare.

Având în vedere toate cele de mai sus, vedem acest demers, de evaluare a impactului programelor de formare specializată, ca fiind menit să conducă la îndeplinirea viziunii politicilor publice privind resursele umane în sistemul public - atragerea, utilizarea, păstrarea și motivarea persoanelor potrivite pentru a oferi servicii publice de calitate.

I.3 Principali stakeholderi ai programelor de formare specializată

Intervențiile vizate de evaluarea și măsurarea impactului afectează, de cele mai multe ori, părțile interesate (persoane, grupuri și mulți actori instituționali). Părțile interesate sunt, conform OECD, părți care au un interes sau o miză în învățarea adulților, fiind direct influențate sau influențând procesul (OECD, 2015). Ce tip de impact se va urmări pentru fiecare dintre aceste părți interesate? Cauzalitatea între



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



tipul de intervenție - obiectivul final, poate fi, în unele cazuri, ușor de urmărit și relativ directă (impactul programelor de formare specializată asupra nivelului de pregătire, impactul perceput al programelor de formare specializată urmate asupra dezvoltării carierei), dar și greoaie și complexă în anumite situații (impactul programelor de formare specializată asupra îmbunătățirii sau schimbărilor identificate la nivel de comunitate).

Poate fi astfel adus în discuție impactul la nivel instituțional (la nivel de capacități instituționale, schimbări la nivel organizațional) și cel la nivel individual. Dezvoltând arborele de impact, o analiză importantă poate viza impactul direct sau indirect privind cele două niveluri menționate.

Părțile interesate aferente sistemului de formare profesională a personalului din administrația publică pot fi structurate astfel:

- Părți interesate implicate în reglementarea și managementul strategic al resurselor umane (SGG, 2016) - Parlament, Guvern/Secretariatul General al Guvernului (SGG), Ministerul Muncii și Solidarității Sociale, Ministerul Educației, Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației (MDLPA), Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), ministerele și autoritățile de reglementare care gestionează funcții specifice;
- Părți interesate implicate în gestiunea operațională a procesului (instituțiile și autoritățile publice, departamentele de resurse umane);
- Părți interesate care reprezintă interesele personalului (sindicatele din administrația publică);
- Institutul Național de Administrație, conform OG nr. 23/2016 privind înființarea Institutului Național de Administrație și HG nr. 645/2020 privind organizarea și funcționarea Institutului Național de Administrație;
- Alți furnizori publici și privați de formare - universități în calitate de furnizori de programe de învățământ superior/de formare profesională orientate către administrația publică, alte instituții cu scop și activitate similară, instituțiile de formare organizate și care funcționează pe lângă/în subordinea/în coordonarea ministerelor și altor autorități de reglementare, inclusiv de la nivel teritorial, instituții de învățământ acreditate și furnizori de formare continuă autorizați;



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



- Instituții cu competențe specifice de reglementare, monitorizare și/sau control - ANFP;
- Alți parteneri instituționali;
- Beneficiari direcți și indirecti:
 - participanții la programele de formare profesională (potențialii beneficiari direcți fiind reprezentați de cele 302.000 de persoane care fac parte din categoria personalului din administrația publică, aleși locali și demnitari, din cele 1.267 973 de persoane angajate în sectorul public în 2021 (ANFP, 2021) sau 13,8% din totalul angajaților din România în 2018 (SGG, 2019);
 - superiori ierarhici direcți și colegi ai participanților la programele de formare profesională;
 - departamentele de resurse umane din cadrul instituțiilor și autorităților publice;
 - conducătorii de instituții și autorități publice;
 - comunitatea.

Valorile, așteptările și nevoile părților interesate identificate sunt importante pentru acuratețea construcției metodologiei pentru evaluarea impactului și pentru a surprinde în mod realist cele mai relevante efecte față de obiectivele urmărite (efecte intenționate și neintenționate ale programelor de formare specializată, efecte pe termen scurt versus cele pe termen lung, sustenabilitatea tuturor acestor efecte). Pentru aceasta, procesul de implicare și consultare a părților interesate pe întreg parcursul evaluării, în funcție de relevanță, capătă o însemnătate deosebită, încurajând angajamentul acestora și oferind încredere în acțiunile de îmbunătățire stabilite. Printre metodele evidențiate (NONIE Guidance, p. 12) se numără: consultările informale, chestionarele cu privire la valori utilizate pentru a conferi un cadru de mai mare formalitate procesului, dar, nu în ultimul rând, evaluarea participativă, în care, printre evaluatori, se numără și membri ai părților interesante relevante.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



II. EVALUAREA IMPACTULUI

II.1 Ce reprezintă evaluarea impactului

În esență, evaluarea impactului are în vedere măsurarea efectului net al unei intervenții (politică, program, proiect). Măsurarea efectului net se relativizează însă în contextul unor intervenții complexe sau al căror impact este dificil de decelat, putând fi, nu de puține ori, confundat sau identificat împreună cu efectul altor factori, care își pun amprenta în același timp asupra obiectului evaluării noastre.

OECD, spre exemplu, definește impactul ca reprezentând „efectele pe termen lung, pozitive și negative, primare și secundare, produse de o intervenție de dezvoltare, direct sau indirect, intenționat sau neintenționat” (OECD, 2002, p. 33), în timp ce Banca Mondială operează cu definiții precum „evaluarea schimbărilor în bunăstarea indivizilor, căminelor, comunităților sau firmelor, care pot fi atribuite unui anumit proiect, program sau unei anumite politici” (Banca Mondială, 2015). În același timp însă, impactul este „cel mai dificil de atribuit activităților specifice ale intervenției” (Binnendijk, 2000, p. 19). Impactul este evaluat cu scopul de a măsura schimbarea pe care o anumită intervenție o aduce la nivelul beneficiarilor, atât direcți, cât și indirecti, atât individuali, cât și organizaționali. În acest scop, este foarte importantă delimitarea impactului de influența altor factori care se pot suprapune peste rezultatul intervenției analizate.

În ceea ce privește momentul în care se realizează evaluarea impactului, putem vorbi despre evaluare *ex-ante* și *ex-post* a impactului. Evaluarea *ex-ante* (sau preliminară) a impactului se referă la a *estima efectele* unei intervenții înainte de implementarea sa, evaluare necesară pentru a identifica fezabilitatea, oportunitatea sau costurile unei anumite măsuri, dar și pentru a fundamenta o decizie de politică publică și, implicit, a îmbunătăți reglementările înainte de adoptarea acestora sau design-ul proiectelor sau programelor înainte de a le implementa (Stăvaru, 2017, p. 120-126). Comisia Europeană pune, de exemplu, un accent deosebit pe estimarea impactului în procesul de pregătire a politicilor și reglementărilor de la nivelul UE, subliniind nevoia unei analize atente și comprehensive a impactului social, economic și de mediu, atât a impacturilor directe, cât și a celor indirecte. Astfel, ca parte din măsurile pentru o mai bună reglementare,



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!





toate subiectele din programul de lucru al Comisiei Europene (propunerile de reglementare, programele de investiții ș.a.) presupun, în mod obligatoriu, o estimare a impactului (Comisia Europeană, 2021a, 2021b).

Pe de altă parte, evaluarea *ex-post* a impactului se referă la *a măsura efectele* unei intervenții care a fost implementată, astfel încât concluziile evaluării se vor elabora doar după încheierea aplicării programului, chiar dacă unele etape de măsurare pot începe și înainte - cum ar fi pretestarea sau identificarea scenariului de referință (liniei de bază) (Stăvaru, 2017, p. 126-131). În ultimii ani se observă un interes deosebit pentru evaluarea impactului programelor sau politicilor din diferite domenii. Evaluarea riguroasă a impactului reprezintă un demers costisitor și de durată, de aceea decizia privind măsurarea impactului implică, totodată, un compromis între rigurozitate și constrângerile legate de timp, disponibilitatea datelor și buget. În același timp, identificarea „teoriei” (logicii) programului, deci a fluxului înlănțuirilor cauzale în funcție de care sunt așteptate să se producă efectele programului, poate ajuta la stabilirea zonelor principale către care să fie direcționate resursele și eforturile în cadrul demersului de evaluare (Bamberger et al., 2006).

Pe lângă dificultățile legate de cauzalitate și atribuirea efectelor identificate programului analizat, evaluarea impactului se confruntă și cu faptul că schimbarea pe care încearcă să o măsoare nu urmează un model liniar, ci are rezonanță pe diferite planuri la nivel sistemic, ceea ce poate fi mai dificil de urmărit. Programele analizate sunt construite nu doar prin prisma logicii implementării, ci și de contextul politic în care sunt create și derulate (Bhola, 2000, p. 162-163). De aceea, impactul trebuie mai întâi stabilit înainte de a fi evaluat, atât cel pe termen scurt (rezultatele imediate), cât și cel pe termen mediu și lung. De asemenea, analiza nu trebuie să piardă din vedere faptul că, pe lângă impactul anticipat (efectele așteptate), pot fi identificate și impacturi neanticipate - efecte neașteptate sau neintenționate ale programului.

II.2 Abordări din domeniul evaluării utilizate în sfera formării profesionale

II.2.a. Modelul Kirkpatrick de evaluare a programelor de formare



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





Elaborat de către Donald Kirkpatrick în 1959, acest model se concentrează asupra măsurii în care programele de formare își ating scopul și îndeplinesc așteptările stakeholderilor care iau parte la contextul de ansamblu al derulării programelor de formare. Dezvoltat pe fundalul nevoii guvernelor federale din SUA de a măsura efectul programelor de formare profesională, acest model a fost actualizat consecutiv în 1975, 1994 și 2007 și utilizat pe scară largă și la nivel global, inclusiv pe continentul european, atât în domeniul educației, cât și în cel al formării profesionale, atât la nivel public, cât și la nivelul companiilor private (Kirkpatrick și Kirkpatrick, 2007).

Modelul propune patru niveluri de evaluare, ce au în centru următoarele elemente cheie: reacția, învățarea, comportamentul și, respectiv, rezultatele formării, iar aplicarea sa în condiții optime are în vedere respectarea consecutivității evaluării acestor elemente. În vreme ce reacția și învățarea fac referire la perioada în care se derulează efectiv formarea, comportamentul și rezultatele formării pot fi observate, măsurate și analizate în perioada de inserție profesională/revenire la locul de muncă sau în cea de după continuarea parcursului educațional (Kirkpatrick și Kirkpatrick, 2007). Pentru primele două elemente, procesul de evaluare se poate desfășura simultan cu perioada formării și are în vedere beneficiarii formării. Pentru celelalte două elemente, evaluarea necesită demersuri suplimentare, care nu mai pot fi incluse în cadrul perioadei de formare și are în vedere atât beneficiarii formării, cât și angajatorul sau comunitatea locală. Ținând cont de cele de mai sus, dacă primele două elemente se concentrează pe evidențierea percepției beneficiarilor asupra calității formării și a cunoașterii dobândite de către aceștia în urma parcurgerii programului de formare, celelalte două evaluează formarea prin prisma creșterii performanței pe care o manifestă beneficiarii, ca urmare a participării la formare, dar și din perspectiva câștigului pe care angajatorul și comunitatea îl au prin intermediul îmbunătățirii activității persoanei care a beneficiat de formare. Pentru fiecare componentă se elaborează un raport, acesta fiind de o complexitate crescută în cazul ultimelor două componente (Smidt et al., 2009, p. 266-274).

Astfel, în ceea ce privește **componenta de evaluare a reacției**, aceasta are în vedere analizarea opiniilor despre program ale beneficiarilor direcți, opinii identificate fie în timpul derulării programului, fie la momentul finalizării acestuia. Pentru a obține percepția participanților cu privire la calitatea programului, dar și părerile acestora



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



referitoare la aspecte precum relevanța conținuturilor, modul de structurare a informațiilor, metodele de predare/învățare, materialele de studiu etc., se utilizează chestionarul, observația sistematică sau discuțiile de final individuale sau la nivel de grup. Colectarea acestor date nu generează costuri suplimentare, deoarece poate fi realizată de către formator (Kirkpatrick și Kirkpatrick, 2007).

Componenta de evaluare a învățării măsoară eficacitatea și relevanța formării, reflectând cunoașterea dobândită. Metoda principală este testarea înainte de formare și după formare (în variantele scrisă/orală/joc de rol/prezentare de portofoliu) pentru a surprinde evoluția în ceea ce privește competențele testate. De asemenea, se poate aplica de către formator și nu presupune cheltuieli suplimentare (Smidt et al., 2009, p. 266-274).

Componenta de evaluare a comportamentului are în vedere identificare acelor schimbări care apar în comportamentul beneficiarilor formării, ca efect al participării acestora la program. Sunt analizate atât schimbările de atitudine în raport cu sarcinile de serviciu și cu privire la locul de muncă, dar și modul de interacțiune cu superiorii ierarhici și colegii. Tehnicile și instrumentele recomandate includ chestionarul și studiile de caz, ce pot fi aplicate de către persoanele care participă la realizarea evaluării, la 3-6 luni de la derularea programului de formare (Aluko și Shonubi, 2014, p. 638-657).

Componenta de evaluare a rezultatelor formării se concentrează asupra efectelor nete, analizând rezultatele programului după o perioadă mai lungă, nu doar la nivelul beneficiarilor direcți, ci inclusiv din perspectivă organizațională și a comunității. Sunt avute în vedere aspecte precum creșterea performanței la locul de muncă, satisfacția angajatorului, creșterea productivității, a profitului / a rezultatelor organizației. Metodele, tehnicile și instrumentele recomandate includ observația participativă, chestionarul, focus-grup-ul, studiile de caz etc., ce pot fi aplicate de către persoanele care participă la realizarea evaluării, în lunile 3-12 de la inserția profesională/revenirea la locul de muncă (Aluko și Shonubi, 2014, p. 638-657).

II.2.b. Modelul realist URSO



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Modelul realist URSO⁵ - Useful, Relevant, Sustainable, Owned - a fost dezvoltat în anul 2018 la nivelul Consiliului Europei, de către Centre of Expertize for Local Government Reform în colaborare cu ISIG (Institute of International Sociology of Gorizia) și pornește de la ideea ca fiecare intervenție, la nivelul politicilor publice, programelor și proiectelor, să fie măsurată în termeni de semnificație, utilitate și calitate.

Modelul folosește drept punct de plecare principiul Bunei Guvernanțe Democratice, dezvoltate la nivelul Consiliului Europei, referitor la competența și capacitatea personalului din sistemul public, care trebuie să fie periodic îmbunătățite (Consiliul Europei, Centre of Expertise for Local Government și ISIG, 2018a). Intervenția prin formare profesională presupune realizarea unei schimbări, la nivelul cunoștințelor, capacităților, deprinderilor și atitudinilor, precum și la nivelul comportamentului angajaților (UNECE, 2013), aceasta presupunând un parcurs de la general la particular, incluzând analiza diagnostic a situației la nivel de politică publică sau instituțională, stabilirea priorităților de acțiune privind instruirea personalului, identificarea nevoilor de formare și evaluarea modului de implementare și al impactului programului sau programelor de formare.

Modelul este structurat pe două niveluri, abordare și implementare, scopul final fiind acela de a oferi părților interesate, la timp, informații despre progresul și rezultatele așteptate și a constitui baza pentru adoptarea deciziilor și îmbunătățirea performanței proceselor de învățare (Consiliul Europei, Centre of Expertise for Local Government și ISIG, 2018a, p. 20).

Se identifică drept necesară considerarea factorilor legați de asigurarea calității, în vederea asimilării optime atât a cerințelor standardizate, legale, dar și a celor de context, traseul propus de model fiind chiar acesta: de la asigurarea calității la dezvoltarea și implementarea unei metodologii de evaluare a programelor de formare (Consiliul Europei, Centre of Expertise for Local Government și ISIG, 2018a, p. 16).

În ceea ce privește abordarea, sunt prezentate aspecte conceptuale referitoare la obiectul evaluării, care poate fi un serviciu, proiect, program sau politică, modelul concentrându-se pe intervenția asupra proiectului și programului de formare, precum

⁵ Mai multe informații se pot regăsi aici: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/urso>



și pe țintele urmărite, respectiv etapele propuse. Țintele direcționează intervenția atât la nivel instituțional, vizând oportunitatea de a menține, de exemplu, un program de formare sau de a-l îmbunătăți, dar și la nivel de beneficiar, prin creșterea nivelului cunoștințelor sau al abilităților de învățare și acumularea de noi concepte.

Aplicarea modelului se realizează în trei faze de implementare: **ex-ante**, **in-itinere** și **ex-post**, autorii considerând toate aceste momente ca fiind necesare, pentru ca evaluarea să fie considerată completă. Pentru evaluarea *ex-ante* sunt propuse: măsurarea nivelului de cunoștințe al participanților, la momentul inițial, cât și obținerea de informații cu privire la așteptările acestora și ale formatorilor, aspecte fără de care nu se poate realiza comparația ulterioară a progresului sau a schimbării înregistrate. Ipotezele realiste ale URSO presupun elaborarea strategiei de monitorizare și evaluare prin parcurgerea următoarelor **etape**: stabilirea contextului, a criteriilor de evaluare, a pragurilor, elaborarea indicatorilor relevanți, identificarea și propunerea metodelor potrivite de culegere a datelor, stabilirea reperelor pentru evaluarea *in-itinere*.

Un aspect particular subliniat este acela al contextului de desfășurare a programelor de formare, în cadrul modelului existând recomandarea de coroborare a acestuia cu rezultatele așteptate, aducând astfel mai multă claritate asupra rezultatelor.

Criteriile de evaluare vizează atât componenta de rezultat/sistem (de exemplu numărul de activități de formare susținute, numărul de participanți la programele de formare), de percepție (beneficii așteptate ale participanților), eficiența, eficacitatea, consistența cu obiectivele și politicile instituționale, scorul general al impactului.

Din punctul de vedere al **indicatorilor urmăriți**, modelul se concentrează pe 19 categorii, care acoperă întregul flux al organizării și derulării unui proces de formare, precum și spectrul de criterii de eficiență, eficacitate, input, rezultat, conformare, consistență externă, impact, vizând elemente legate de resursele umane, inclusiv formatorii, elemente financiare, materiale - infrastructură și echipamente, disponibilizarea acestora către potențialele părți interesate, așteptările participanților și satisfacția acestora, gradul de pregătire și cunoștințele dobândite, motivarea lor, aplicabilitatea practică a competențelor dobândite, dorința de a aplica cunoștințele și deprinderile dobândite, existența procedurilor de selecție, conformitatea cu politicile,



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





organizarea internă - aspecte logistice, proceduri didactice interne, managementul timpului etc. (Consiliul Europei, Centre of Expertise for Local Government și ISIG, 2018b, p. 31).

Instrumentele de culegere a datelor considerate relevante sunt: chestionarul (privind analiza nevoilor de formare profesională, așteptările de la programul de formare, satisfacția în urma participării etc.), aplicarea de teste (testare inițială, test de evaluare pe parcurs, test final de evaluare a competențelor), interviu structurat și semistrukturat (conducători de instituții, manageri etc.), raport (al formatorului, al superiorului direct), fiecare dintre aceste instrumente având proiectate proceduri aplicabile, înregistrări așteptate, roluri, responsabilități și competențe definite (Consiliul Europei, Centre of Expertise for Local Government și ISIG, 2018c). Rezultatele obținute se recomandă a fi utilizate în stabilirea de acțiuni de îmbunătățire, pentru a răspunde, cât mai adecvat, așteptărilor tuturor părților interesate.

II.2.c. Modelul CIPP de evaluare

Modelul CIPP (C-Context, I-Input, P-Proces și P-Produs) a fost propus de Stufflebeam și poate fi utilizat pentru evaluări sumative și formative. Evaluările CIPP sunt formative atunci când se axează pe colectarea și raportarea de informații pentru îmbunătățiri și sunt sumative atunci când evaluează activitățile finalizate ale proiectului sau programului.

Modelul are un cadru de bază complet ce constă în: *evaluarea contextului* (formularea obiectivelor), *evaluarea intrărilor* (pregătirea programului), *evaluarea procesului* (aplicabilitatea unui program) și *evaluarea produsului* (realizarea programului). Cu ajutorul acestui model, evaluarea poate fi realizată sistematic, îndeplinind nevoile generale de evaluare. Elementul important, care face ca acest model să fie diferit de alte modele, este faptul că se concentrează pe contextul pentru evaluarea procesului (Stufflebeam și Shinkfield, 2007).

Evaluarea contextului ajută la aprecierea nevoilor și oportunităților în cadrul unui context sau mediu definit (Stufflebeam și Shinkfield, 2007). Obiectivele evaluării contextului constau în definirea, identificarea și abordarea nevoilor populației țintă, identificarea problemelor și evaluarea obiectivelor în raport cu nevoile (Khuwaja, 2001;



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





Stufflebeam, 2000). Diferitele tipuri de metode de evaluare a contextului includ sondaje, analiza documentelor și interviurile. Pot fi evaluate obiectivele programului, politicile care susțin viziunea și misiunea organizației, identificarea nevoilor, a oportunităților și diagnosticarea problemelor specifice. Evaluarea nevoilor este un exemplu obișnuit de evaluare a contextului.

Evaluarea intrărilor (Input) are rolul de a furniza informații pentru a determina resursele utilizate pentru a îndeplini obiectivele programului și anume: resursa umană, de timp, materiale, proceduri etc. Evaluarea intrărilor are în vedere furnizarea informațiilor referitoare la sursele care pot fi utilizate pentru a atinge obiectivele programului. Este utilizată pentru a găsi o strategie de rezolvare a problemelor, pentru planificarea și proiectarea programelor. Rezultatele evaluării de intrare sunt concretizate în buget, calendar, propuneri și proceduri. Spre exemplu, în activitățile educaționale, evaluarea inputurilor se poate face, de asemenea, pentru a găsi surse care pot fi utilizate în procesul de învățare, astfel încât să servească la stabilirea unor strategii de învățare adecvate.

Evaluarea procesului servește pentru a oferi feedback participanților, în vederea asumării responsabilității pentru activitățile din cadrul programului. Evaluarea procesului se realizează prin monitorizarea surselor potențiale ale eșecului. Implementarea este o fază în care intrările sunt utilizate în mod eficient pentru atingerea scopurilor, obiectivelor. Evaluarea de proces necesită instrumente de colectare a datelor (fișă de observație, scala de aprecieri, chestionar), deoarece aceasta servește la implementarea deciziei.

Evaluarea produsului măsoară și interpretează realizarea obiectivelor, precum și a impactului așteptat și neașteptat. Stufflebeam sugerează că evaluarea are în vedere patru aspecte și anume: impactul, eficacitatea, durabilitatea și potențialul de transfer. Evaluarea produsului necesită aplicarea unor instrumente cum ar fi fișa de testare, de interviu și de observație, pentru a vedea schimbarea comportamentului după implementarea programului. În acest sens, "scopul utilizării acestui model nu este acela de a dovedi, ci de a îmbunătăți" (Stufflebeam, 2003).

Cu ajutorul acestui model, evaluarea poate fi realizată în mod sistematic, identificând problemele care apar și măsura în care sunt atinse obiectivele. Trebuie menționat faptul că Stufflebeam a elaborat și o listă de verificare, care îi ajută pe evaluatori



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



deoarece știu ce pași trebuie să urmeze pe timpul evaluării. Astfel, cu ajutorul modelului de evaluare CIPP, sunt luate patru tipuri de decizii:

- decizia cu privire la planificare, ce privește stabilirea scopurilor și obiectivelor,
- decizia cu privire strategiile și procedurile considerate optime pentru atingerea obiectivelor,
- deciziei cu privire la implementare - activitatea de aplicare a strategiilor și metodelor,
- deciziei cu privire la continuarea, modificarea sau închiderea activităților programului.

Sumarizând, *Contextul* se referă la nevoia și oportunitățile care definesc obiectivele pe baza cărora sunt atinse rezultatele. *Input-ul* implică resursele, de toate tipurile, puse la dispoziție. *Procesul* include toate procesele care sunt necesare pentru implementarea diferitelor activități și evaluarea formativă a acestora. *Produsul* implică rezultatele, de toate tipurile, ce se obțin ca efect al programului (Stufflebeam, 2003).

II.2.d Repere pentru abordarea metodologică a formării

Modelele analizate mai sus propun abordări în mare parte convergente cu privire la evaluarea impactului programelor de formare. În esență, Modelul Kirkpatrick are în vedere reacția la formare, învățarea efectivă, schimbarea comportamentului și rezultatele formării; Modelul URSO vizează diferitele tipuri de resurse și așteptări, gradul de pregătire și cunoașterea dobândită, motivarea, aplicabilitatea și aplicarea practică a competențelor dobândite, procedurile; Modelul CIPP are în vedere contextul, input-ul, procesul și produsul (rezultatele). Fiecare dintre cele trei modele implică utilizarea mai multor metode de culegere a datelor ce trebuie analizate. Elementele principale caracteristice modelelor prezentate sunt sumarizate în **Tabelul II.2.d - 1** - Modele propuse pentru evaluarea programelor de formare, care poate fi observat mai jos.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Tabelul II.2.d - 1 - Modele propuse pentru evaluarea programelor de formare

Modelul Kirkpatrick				
Nivel	Descriere	Avantaje	Dezavantaje	Metode utilizate
Evaluarea reacției	Implică culegerea de date de la beneficiarii programului cu privire la calitatea acestuia. Are loc în timpul sau la finalul derulării programului.	Sunt colectate date privind percepția și satisfacția beneficiarilor în raport cu modul de organizare, calitatea conținuturilor, utilitatea și adecvarea programului la nevoile acestora.	O apreciere pozitivă din partea beneficiarilor nu garantează succesul programului.	Chestionar, observație participativă în timpul programului, discuție de grup la finalizarea programului.
Evaluarea învățării	Ilustrează cunoașterea dobândită de participanți și eficacitatea procesului de formare.	Sunt colectate date ce ilustrează progresul beneficiarilor ca nivel de pregătire.	-	Testarea competențelor înaintea parcurgerii programului de formare și la finalizarea acestuia.
Evaluarea comportamentului	Surprinde schimbarea comportamentului participanților la locul de muncă - atitudine, motivare, încredere în forțele proprii, integrare socio-profesională.	Ilustrează elemente ce țin de efectul net	Mai dificil de aplicat în toate cazurile	Chestionar aplicat beneficiarilor la 3-6 luni de la formare, studii de caz.
Evaluarea rezultatelor formării	Vizează impactul formării pe multiple paliere (individual, organizațional, al comunității) și din mai diverse perspective ale părților interesate.	Complexitatea demersului de colectare a datelor oferă o imagine de ansamblu.	-	Chestionar aplicat beneficiarilor și angajatorilor; focus-grupuri cu beneficiarii, angajatorii, persoane din comunitatea locală; observație participativă, analizarea parcursului profesional. Măsurarea se efectuează în lunile 3 și 12 de la inserția profesională/revenire a la locul de muncă.

Modelul CIPP



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Nivel	Descriere	Avantaje	Dezavantaje	Metode utilizate
Evaluarea contextului (formularea obiectivelor)	Definirea contextului Identificarea și abordarea nevoilor grupului țintă. Identificarea problemelor și evaluarea măsurii în care obiectivele răspund nevoilor. Identificarea resurselor Evaluarea obiectivelor programului, politicile care susțin viziunea și misiunea organizației.	Poate fi utilizat întregul model sau doar o secțiune din acesta.	Existența unor potențiale bariere în realizarea obiectivelor	Sondaje, analiza documentelor și interviurile.
Evaluarea intrărilor (pregătirea programului)	Are rolul de a furniza informații pentru a determina resursele utilizate pentru a îndeplini obiectivele programului și anume: resursa umană, de timp, materiale, proceduri etc. Are în vedere furnizarea informațiilor referitoare la sursele care pot fi utilizate pentru a atinge obiectivele programului.	-	-	Chestionare Analiza documentelor
Evaluarea procesului (aplicabilitate a unui program)	Servește pentru a oferi feedback individului în vederea asumării responsabilității pentru activitățile din cadrul programului.	Monitorizarea potențialelor bariere în cadrul activităților.	-	Fișă de observație, scala de aprecieri, chestionar.

	Se realizează prin monitorizarea surselor potențiale care pot cauza eșecul.			
Evaluarea produsului (realizarea programului)	Măsoară și interpretează realizarea obiectivelor, precum și a impactului așteptat și neașteptat. Are în vedere patru aspecte și anume: impactul, eficacitatea, durabilitatea și potențialul de transfer.	Colectarea aprecierilor, efectuarea de analize cantitative și calitative. Compararea rezultatelor cu obiectivele stabilite.	-	Fișa de testare, de interviu și de observație pentru a vedea schimbarea comportamentului după implementarea programului
Modelul URSO				
Nivel	Descriere	Avantaje	Dezavantaje	Metode utilizate
Etapă ex-ante	Măsurarea nivelului de cunoștințe al participanților la momentul inițial, cât și obținerea de informații cu privire la așteptările acestora și al formatorilor	Aspectele supuse evaluării în această etapă sunt complexe și ajută comparația ulterioară a progresului sau a schimbării înregistrate.	Necesitatea obținerii feedbackului cu privire la așteptările participanților se poate realiza anterior prin analiza nevoilor de formare. În ceea ce privește necesitatea sondării așteptărilor formatorilor, poate fi un proces greoi și care să nu aducă beneficiile scontate mai ales dacă formatorii sunt repetitivi.	Test inițial Chestionar inițial aplicat participanților Chestionar inițial aplicat formatorilor
Etapă in-itinere	Măsurarea dezvoltării competențelor	Poate avea o complexitate mai ridicată, aplicând și	Nivelul mai ridicat de complexitate poate să fie greu	Test de evaluare pe parcurs

		evaluare pe parcurs sau alte modalități de evaluare a cunoștințelor, deprinderilor și atitudinilor	de aplicat în cazul programelor mai scurte de formare	Testarea finală a cunoștințelor Test de competență Chestionar de satisfacție participanți Raport formator
Etapa ex-post	Măsurarea rezultatelor	Are o consistență mai mare, punându-se accent pe elemente precum conformarea și consistența externă din punctul de vedere al așteptărilor părților interesate	Nivelul mai ridicat de complexitate poate să fie greu de aplicat	Interviu structurat și semistrukturat cu conducători de instituții, șefi direcții.

Sursa: autoarele

Cele trei modele prezentate mai sus au fost aplicate în domeniul educației și/sau formării profesionale, după caz, fiecare dintre ele fiind pretabile, într-o măsură mai mare sau mai mică, unui demers de evaluare a impactului, în funcție de contextul și caracteristicile programului avut în vedere de evaluare. Fiecare dintre acestea poate fi de asemenea adaptat în scopul evaluării impactului programelor de formare sau de perfecționare oferite pentru administrația publică. Având suficientă flexibilitate, acestea permit adaptarea lor, atât în ceea ce privește activitatea de formare a resurselor umane din sectorul public, cât și a celor din sectorul privat, cu potențial similar de a surprinde impactul formării. Datorită caracteristicilor inerente activităților ce presupun interacțiunea cu resursele umane, este necesar un anumit grad suplimentar de adaptabilitate a abordării propuse pentru evaluarea impactului formării. De aceea, deși există variațiuni între cele trei cu privire la concentrarea pe anumite elemente, ordonarea lor temporală sau gruparea lor în cadrul demersului evaluativ, fiecare evaluare este unică prin particularitățile sale și necesită un design personalizat, care să valorifice potențialul contextual și situațional al programului evaluat.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



II.3 Bune practici la nivel european și internațional în evaluarea impactului formării

II.3.a. Măsurarea impactului programului de formare al Națiunilor Unite UN-CMCoord

O bună practică considerată este cea prezentată de Kjeldsen, acesta propunând o adaptare a modelului Kirkpatrick pentru măsurarea impactului programului de formare al Națiunilor Unite UN-CMCoord (Kjeldsen, 2006). Evaluarea programului de formare a fost împărțită pe mai multe niveluri: nivelul 1 - Reacția (evaluarea gradului de satisfacție prin aplicarea unui chestionar la finalul programului de formare), Nivelul 2 - Gradul de învățare (aplicarea de teste la începutul și finalul cursului sau autoevaluare), Nivelul 3 - Schimbările la nivel de comportament (aplicarea de chestionare de auto-evaluare participanților, sondaje sau interviuri cu aceștia, cu superiorii lor direcți sau cu alți potențiali respondenți valizi), Nivelul 4 - Rezultatele obținute (analiza datelor privind productivitatea, îmbunătățirea calității muncii, scăderea ratei erorilor, interviuarea), acestea putând fi tratate separat. Chiar și pilotarea a avut loc, în primă etapă, la nivelul componentelor *învățare și schimbări comportamentale*, principalul instrument de evaluare fiind chestionarul de autoevaluare, aplicat electronic tuturor participanților la patru sesiuni de curs, rata de răspuns fiind de 82%. Selectarea nivelurilor urmărite - învățare și schimbare la nivel de comportament - a fost realizată și în funcție de obiectivele cursului: creșterea nivelului de cunoștințe al participanților cu privire la aspectele umanitare și așteptările părților interesate, creșterea nivelului de conștientizare cu privire la modul de funcționare, contextul și cultura fiecărei structuri/agenții, precum și consolidarea cooperării la nivel de rețea și a răspunsului managerilor pentru situații de urgență. Prin analiza de impact au fost vizate, de asemenea, două paliere de manifestare a schimbării: la nivel individual, privind performanța înregistrată la locul de muncă, precum și la nivel instituțional, al furnizorului de formare, prin creșterea capacității de a oferi programe de calitate, care să-și îndeplinească obiectivele. În urma analizei, toate cele trei obiective ale programului au fost îndeplinite, în proporție de 79%, 96% și 86%.

Alte aspecte avute în vedere pentru creșterea calității exercițiului au fost: anonimizarea răspunsurilor (deși respondenții au fost încurajați să se identifice, pentru a putea adresa non-respondenții), proporția validării răspunsurilor de natură calitativă și a celor cantitative, rata de răspuns (la primul termen limită propus rata de răspuns



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





a fost de 64%, ajungând la 82% după revenire și adresare punctuală către non-respondenți), alegerea unui termen de 5-8 luni de la finalizarea programului de formare pentru măsurarea componentelor rezultate. Chestionarul aplicat după acest interval de timp fiind direcționat către măsurarea rezultatelor, dar și a învățării, concluziile pe cea de-a doua componentă enumerată se consideră să fi fost poate prejudiciate. S-a adoptat astfel decizia de a realiza programe periodice de reîmprospătare, dar și evaluarea nivelului învățării, imediat după finalizarea programului. Au fost adoptate alte măsuri de îmbunătățire precum: modificări la nivelul conținutului programelor și includerea mai multor aspecte practice, o mai bună selecție a participanților, extinderea analizei de impact la nivelul altor programe și stabilirea unui patern de repetabilitate.

II.3.b. Utilizarea modelului de evaluare CIPP pentru evaluarea unui program de studii superioare de licență

Acest studiu de evaluare examinează, cu ajutorul Modelului CIPP, un program de studii de specializare non-clinică în domeniul științelor medicale - studii de licență în Managementul sistemelor de sănătate, oferit din 2016 de către **Universitatea din Florida de Sud** ca alternativă pentru persoanele care nu au fost admise în programele de studiu în domeniul clinic al științelor medicale. Programul urmărește să răspundă unei nevoi identificate pe piața forței de muncă în domeniul managementului sistemelor de sănătate, fiind conceput pentru a răspunde nevoilor studenților care urmăresc o carieră în domeniul sănătății, dar care nu reușesc să intre la specializarea pe care și-o doresc inițial (Burke, 2020).

Evaluarea a examinat componentele programului, rezultatele timpurii ale programului și percepțiile cu privire la program, iar în timpul anului 2020 și experiența învățării on-line, în contextul pandemiei COVID-19. Întrebările cheie au vizat obstacolele întâmpinate de studenți până la finalizarea programului, strategiile pentru a sprijini succesul studenților, reacția studenților la învățarea în sistemul on-line. Impactul timpuriu al eficacității programului (evaluarea produsului) a fost de interes pe lângă o privire retrospectivă asupra programului prin intermediul unei evaluări a procesului (Burke, 2020).



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





Evaluarea a utilizat colectarea și analiza datelor calitative și cantitative. Datele au fost colectate de la și despre o parte din studenții și absolvenții programului.

Evaluarea a avut ca scop furnizarea de informații care să fie utilizate de părțile interesate în luarea deciziilor și îmbunătățirea capacității programului de a sprijini studenții în vederea absolvirii și angajării.

II.3.c. Evaluarea programelor de formare ale UN Department for Peace Operations

UN Department for Peace Operations propune pentru evaluarea activităților de formare un model concentrat pe 5 niveluri de evaluare: nivelul 0 - cel al intrărilor (destinat resurselor și investițiilor); nivelul 1 al reacțiilor participanților în termeni de relevanță, importanță, utilitate, intenția de aplica cele învățate și satisfacția generală a acestora; nivelul 2 - axat pe determinarea gradului de învățare și auto-încredere; nivelul 3 - modul în care s-au transpus în activitatea curentă comportamente noi și a fost îmbunătățită performanța, în acest caz toți stakeholderii implicați putând furniza date relevante (prin sondaje 360); nivelul 4 - menit să determine impactul activității de formare, măsurând consecințele schimbării identificate la nivelul 3, comportamentele și performanțele; nivelul 5 - amortizarea investiției financiare (Națiunile Unite, 2019). Evaluarea învățării și a gradului de încredere dobândit urmăresc taxonomia lui Bloom și abilitățile cognitive propuse: cunoștințele, înțelegerea, aplicarea, analiza, sinteza și, nu în ultimul rând, judecata, instrumentele recomandate în acest caz variind de la teste aplicate înainte și după formare, teste tehnice, de aptitudini, chestionare și sondaje (Națiunile Unite, 2019). Analiza de impact începe să prindă contur o dată cu aplicarea nivelul 3 de evaluare și se consolidează în nivelul 4. Un aspect important menționat de către autori se referă la barierele întâmpinate la locul de muncă sau în aplicarea propriu-zisă a cunoștințelor sau factorii situaționali care pot limita manifestarea schimbării, printre care lipsa motivării, lipsa resurselor, a timpului, lipsa suportului din partea superiorilor, a colegilor sau imposibilitatea de aplicare cauzată de alți factori de mediu (Națiunile Unite, 2019).



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



III. ABORDARE METODOLOGICĂ PENTRU EVALUAREA IMPACTULUI PROGRAMELOR DE FORMARE SPECIALIZATĂ

III.1 Domeniu de aplicare, scop și obiective

În cele ce urmează este prezentat cadrul metodologic ce va fi utilizat pentru evaluarea impactului programelor de formare specializată oferite, conform legii, de către Institutul Național de Administrație. Scopul evaluării la care facem referire este acela de a îmbunătăți programele de formare specializată pe care le organizează și desfășoară INA, pentru a contribui la implementarea direcției strategice privind eficientizarea administrației publice prin profesionalizarea personalului din administrația publică centrală și locală. Acestui scop i se subsumează două obiective specifice ale evaluării:

Obiectivul specific 1: măsurarea efectului net al programelor de formare specializată menționate mai sus, nivelul beneficiarilor direcți ai perfecționării, dar și la nivelul instituțiilor și autorităților publice în care își desfășoară activitatea aceștia; în mod specific pentru evaluarea programelor de formare specializată organizate de INA efectul net este definit ca reprezentând măsura în care participarea personalului la programe de formare specializată organizate de INA a contribuit la îmbunătățirea competențelor sale, la derularea optimă a activității și, respectiv, la obținerea unor rezultate mai bune la nivelul instituției/autorității publice în decurs de maximum 1 an de la participarea la programul de formare⁶.

Obiectivul specific 2: identificarea aspectelor problematice / aspectelor care pot fi îmbunătățite în ceea ce privește organizarea și desfășurarea programelor de formare specializată furnizate de către Institutul Național de Administrație.

⁶ Acest orizont temporal a fost stabilit pentru a decela impactul fiecărei runde de participare a personalului unei instituții sau autorități publice la programele de formare specializată oferite de INA, ținând cont că este de așteptat ca în fiecare an o parte din personalul instituțiilor și autorităților publice să participe la astfel de programe și luând în considerare faptul că, în conformitate cu art. 458 din Codul Administrativ, alin. (1), „autoritățile și instituțiile publice au obligația de a asigura participarea pentru fiecare funcționar public la cel puțin un program de formare și perfecționare profesională o dată la doi ani, organizat de Institutul Național de Administrație sau de alți furnizori de formare profesională, în condițiile legii”.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Design-ul evaluării care va fi utilizat include patru componente:

1. Evaluarea contextului formării - constă în selectarea și studierea unor factori contextuali, care au potențialul de a influența pozitiv sau negativ impactul programelor de formare specializată, cum sunt de exemplu:

- schimbările cadrului legislativ și ale celui instituțional care vizează formarea pentru administrația publică - schimbări în ceea ce privește reglementările cu privire la frecvența formării, volumul necesar de formare, cadrul instituțional în care este asigurată formarea, modul de organizare a formării etc.;
- nevoile de formare de la nivelul instituțiilor și autorităților publice, așa cum sunt prevăzute în lista priorităților de formare pentru administrația publică;
- schimbările în ceea ce privește tipurile de servicii publice oferite și modul de oferire a serviciilor publice către cetățeni - simplificarea procedurilor administrative, digitalizarea serviciilor publice și optimizarea proceselor orientate către beneficiarii serviciilor publice implică modificări ale activității de la nivelul instituțiilor și autorităților publice, iar programele de formare specializată oferite de INA trebuie să țină pasul cu acestea.

2. Evaluarea reacției/feedback-ului participanților la formare - presupune analizarea felului în care participanții percep programele de formare specializată. În acest scop vor fi colectate și analizate opiniile acestora referitoare la: calitatea generală a formării, procesul de formare, calitatea formatorilor, metodele și materialele didactice utilizate, organizarea și calendarul formării, aplicabilitatea celor învățate, gradul de adecvare la nevoile de formare individuale a conținuturilor studiate.

3. Evaluarea competențelor dobândite de către participanții la formare - are în vedere măsura în care competențele participanților s-au dezvoltat prin participarea la programul de formare specializată și presupune ca aceștia să fie testați de către formatori înainte și după parcurgerea conținuturilor aferente programului de formare, pentru a se măsura progresul înregistrat.

4. Evaluarea rezultatelor formării (beneficiilor organizaționale) - implică măsurarea și analizarea beneficiilor generate la nivelul instituției / autorității publice, ca urmare



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



a participării personalului său la programe de formare specializată oferite de INA. Se vor identifica:

- măsura în care activitatea la locul de muncă și rezultatele personalului s-au îmbunătățit în termen de maximum un an de la participarea la programe de formare specializată organizate de INA (a crescut disponibilitatea de a prelua sarcini cu grad sporit de complexitate, s-a diminuat timpul de realizare a sarcinilor, s-a îmbunătățit calitatea documentelor elaborate etc.);
- măsura în care s-au îmbunătățit comportamentul și atitudinea la locul de muncă observate la nivelul personalului în decurs de maximum un an de la parcurgerea programelor de formare specializată (abordarea sarcinilor de serviciu, îmbunătățirea relaționării pe același nivel ierarhic și cu celelalte niveluri ierarhice etc.).

Pentru o evaluare mai riguroasă a impactului, pentru această componentă se vor lua în considerare atât grupul de participanți la programele de formare specializată, cât și un grup de comparație, compus din persoane care nu au participat la programe de formare specializată în decursul ultimului an anterior realizării evaluării. Persoanele care vor face parte din grupul de comparație vor fi selectate prin procedură de selecție similară celor din grupul care a participat la formare; dimensiunea grupului de comparație va fi, de asemenea, similară cu cea a grupului persoanelor care au participat la formare în decursul ultimului an. Având în vedere cele de mai sus, chestionarul aferent acestei componente se va aplica la nivelul ambelor grupuri, după o perioadă semnificativă de la participarea la programe de formare specializată a grupului de persoane beneficiare (dar nu mai mult de 1 an), pentru a permite compararea schimbărilor la nivelul ambelor grupuri și a facilita decelarea impactului participării la programele de formare specializată.

III.2 Întrebări de cercetare și indicatori relevanți

Întrebările de cercetare care constituie punctul de plecare în stabilirea indicatorilor, aliniat celor patru componente de analiză menționate anterior, sunt următoarele:



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



- 1) În ce măsură elemente contextuale precum schimbările cadrului legislativ și instituțional, schimbarea nevoilor de formare, transformările în ceea ce privește interacțiunea administrației publice cu cetățenii ș.a. influențează impactul pe care îl au programele de formare specializată oferite de INA?
- 2) Care este gradul de satisfacție a personalului din administrația publică în ceea ce privește calitatea, relevanța, utilitatea, actualitatea și modul de livrare a programelor de formare specializată oferite de INA?
- 3) În ce măsură programele de formare specializată oferite de INA dezvoltă nivelul de competențe deținut de către personalul din administrația publică?
- 4) Care este efectul net la nivelul instituțiilor și autorităților publice al programelor de formare specializată oferite de INA? Se vor avea în vedere următoarele aspecte:
 - îmbunătățirea calității activității și a rezultatelor;
 - creșterea eficienței;
 - îmbunătățirea la nivel de comportament al personalului și interacțiune.

Indicatorii relevanți, meniți să ofere răspunsuri la întrebările de mai sus privind evaluarea impactului programelor de formare specializată oferite de INA, sunt evidențiați în cele ce urmează, urmărind cele patru componente de evaluare: context, reacție, învățare și beneficii la nivel organizațional.

Tabel III.2-1 - Indicatori pentru evaluarea programelor de formare specializată

Indicator	Definiție	Metode / tehnici / instrumente / sursa de date	Frecvența colectării datelor
A. EVALUAREA CONTEXTULUI			
A.1 Numărul modificărilor cadrului legislativ / instituțional cu impact asupra furnizării programelor de formare specializată oferite de INA	Numărul de modificări privind furnizarea programelor de formare specializată oferite de INA generate de schimbarea cadrului legislativ, în ultimul an	Analiza documentelor	Anual



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Indicator	Definiție	Metode / tehnici / instrumente / sursa de date	Frecvența colectării datelor
A.2 Proporția în care prioritățile de formare s-au schimbat față de cele din anul anterior	Procentul în care prioritățile de formare pentru anul în curs diferă în comparație cu cele stabilite pentru anul anterior	Analiza documentelor	Anual
A.3 Numărul modificărilor ce țin de transformarea interacțiunii dintre administrația publică și cetățeni cu impact asupra furnizării programelor de formare specializată oferite de INA	Numărul de momente în decursul ultimului an în care implementarea de măsuri de simplificare / optimizare / digitalizare a interacțiunii dintre administrația publică și cetățeni a generat schimbări privind furnizarea programelor de formare specializată oferite de INA	Analiza documentelor	Anual
A.4 Rata de participare a personalului din administrația publică la programele de formare specializată organizate de INA	Proporția personalului din administrația publică centrală și locală care a participat în decursul ultimului an la programe de formare specializată furnizate de INA	Analiza documentelor	Anual
A.5 Numărul absolvenților programelor de formare specializată oferite de INA pe categorii de personal	Nr. absolvenților programelor de formare specializată oferite de INA, din decursul ultimului an, pe fiecare categorie de personal din administrația publică centrală și locală prevăzută conform legii	Analiza documentelor	Anual
B. EVALUAREA REACȚIEI/ FEEDBACK-ULUI PARTICIPANȚILOR			
B.1 Satisfacția generală cu privire la programul parcurs	Satisfacția percepută de participanți cu privire la programul parcurs, în raport cu propriile așteptări	Chestionar la finalul programului	La finalul fiecărui program
B.2 Relevanța programului în raport cu nevoile de formare ale participanților	Măsura în care programul parcurs a fost perceput de participanți ca fiind	Chestionar la finalul programului	La finalul fiecărui program

Indicator	Definiție	Metode / tehnici / instrumente / sursa de date	Frecvența colectării datelor
	relevant pentru nevoile de formare resimțite de aceștia la nivel individual		
B.3 Utilitatea programului în raport cu activitatea profesională a participanților	Măsura în care programul parcurs a fost considerat util de către participanți în sensul de a aplica cele învățate în îndeplinirea sarcinilor de serviciu	Chestionar la finalul programului	La finalul fiecărui program
B.4 Calitatea formatorilor	Gradul de satisfacție a participanților cu privire la experiența și expertiza formatorilor și capacitatea acestora de a transfera cunoașterea către participanți	Chestionar la finalul programului	La finalul fiecărui program
B.5 Calitatea materialelor de formare	Măsura în care materialele de formare puse la dispoziție au fost percepute de participanți ca fiind de bună calitate, ancorate în realitate și structurate logic și coerent pentru a facilita învățarea	Chestionar la finalul programului	La finalul fiecărui program
B.6 Actualitatea tematicii programului	Măsura în care participanții apreciază tematica abordată în cadrul programului ca fiind de actualitate	Chestionar la finalul programului	La finalul fiecărui program
B.7 Latura practică a conținuturilor de învățare din cadrul programului	Măsura în care programul parcurs a fost perceput de participanți ca îmbinând în mod echilibrat conținuturile teoretice cu cele practice	Chestionar la finalul programului	La finalul fiecărui program
B.8 Măsura în care a fost încurajată implicarea participanților	Măsura în care participanții apreciază că au fost încurajați să se implice pe parcursul derulării programului, inclusiv prin oferirea de feedback în timp real și schimb de experiență cu ceilalți participanți	Chestionar la finalul programului	La finalul fiecărui program

Indicator	Definiție	Metode / tehnici / instrumente / sursa de date	Frecvența colectării datelor
B.9 Adecvarea metodelor de formare utilizate	Măsura în care metodele de formare utilizate în cadrul programului au fost considerate adecvate de către participanți, ținând cont de așteptările acestora	Chestionar la finalul programului	La finalul fiecărui program
B.10 Adecvarea metodelor de evaluare utilizate	Măsura în care metodele de evaluare utilizate în cadrul programului (de ex. test, joc de rol, simulări, exerciții, sesiune de întrebări și răspunsuri etc.) au fost considerate adecvate de către participanți, ținând cont de așteptările acestora	Chestionar la finalul programului	La finalul fiecărui program
B.11 Asigurarea nondiscriminării și egalității de șanse	Măsura în care principiile nondiscriminării și egalității de șanse au fost aplicate pe parcursul derulării programului	Chestionar la finalul programului	La finalul fiecărui program
B.12 Satisfacția privind condițiile logistice de desfășurare a programului	Măsura în care infrastructura fizică / online în care s-a desfășurat programul a fost considerată corespunzătoare de către participanți	Chestionar la finalul programului	La finalul fiecărui program
C. EVALUAREA ÎNVĂȚĂRII EFECTIVE			
C.1. Nivelul inițial de pregătire	Nivelul inițial de pregătire pe care îl aveau participanții înainte de parcurgerea programului de formare specializată, înregistrat prin testarea inițială de către formator	Testare inițială	La începutul fiecărui program
C.2. Nivelul final de pregătire	Nivelul de pregătire atins de participanți la finalul programului de formare specializată, înregistrat prin testarea finală de către formator	Testare finală (itemi de același tip și cu același grad de dificultate cu cei de la testarea inițială)	La finalul fiecărui program

Indicator	Definiție	Metode / tehnici / instrumente / sursa de date	Frecvența colectării datelor
C.3. Nivelul de dezvoltare a competențelor în urma participării la program	Diferența dintre nivelul inițial și nivelul final de pregătire	Analiza documentelor	La finalul fiecărui program
D. EVALUAREA BENEFICIILOR ORGANIZAȚIONALE			
D.1 Calitatea documentelor elaborate / sarcinilor îndeplinite de către personal	Măsura în care, în decursul ultimului an, a crescut calitatea documentelor elaborate / sarcinilor îndeplinite	Chestionar aplicat participanților la formare și grupului de comparație Interviuri cu superiorii direcți ai participanților la formare Focus-grup cu grupuri de participanți la formare	În decurs de maximum 1 an de la derularea programului
D.2 Timpul mediu necesar pentru îndeplinirea unei sarcini de către personal	Măsura în care, în decursul ultimului an, a scăzut timpul mediu necesar pentru îndeplinirea unei sarcini	Chestionar aplicat participanților la formare și grupului de comparație Interviuri cu superiorii direcți ai participanților la formare Focus-grup cu grupuri de participanți la formare	În decurs de maximum 1 an de la derularea programului
D.3 Capacitatea de a prelua sarcini cu o complexitate ridicată	Măsura în care, în decursul ultimului an, a crescut capacitatea personalului de a prelua sarcini cu o complexitate ridicată	Chestionar aplicat participanților la formare și grupului de comparație Interviuri cu superiorii direcți ai participanților la formare Focus-grup cu grupuri de participanți la formare	În decurs de maximum 1 an de la derularea programului

Indicator	Definiție	Metode / tehnici / instrumente / sursa de date	Frecvența colectării datelor
D.4 Numărul de propuneri de îmbunătățire a activității curente	Numărul de ori în decursul ultimului an în care personalul a transmis superiorilor ierarhici propuneri concrete de îmbunătățire a activității curente	Chestionar aplicat participanților la formare și grupului de comparație Interviuri cu superiorii direcți ai participanților la formare Focus-grup cu grupuri de participanți la formare	În decurs de maximum 1 an de la derularea programului
D.5 Atitudinea față de sarcinile de serviciu	Măsura în care, în decursul ultimului an, personalul și-a îmbunătățit atitudinea față de sarcinile de serviciu, în sensul de a le aborda într-un mod mai proactiv, orientat către rezolvarea de probleme	Chestionar aplicat participanților la formare și grupului de comparație Interviuri cu superiorii direcți ai participanților la formare Focus-grup cu grupuri de participanți la formare	În decurs de maximum 1 an de la derularea programului
D.6 Încrederea în forțele proprii	Măsura în care, în decursul ultimului an, personalul și-a îmbunătățit încrederea în forțele proprii, în perspectiva îndeplinirii cu succes a sarcinilor de serviciu, precum și încrederea de a face sugestii colegilor despre sarcinile de serviciu	Chestionar aplicat participanților la formare și grupului de comparație Interviuri cu superiorii direcți ai participanților la formare Focus-grup cu grupuri de participanți la formare	În decurs de maximum 1 an de la derularea programului
D.7 Relaționarea cu superiorul ierarhic direct	Măsura în care, în decursul ultimului an, personalul și-a îmbunătățit relaționarea și comunicarea cu superiorul ierarhic	Chestionar aplicat participanților la formare și grupului de comparație Interviuri cu superiorii direcți ai participanților la formare	În decurs de maximum 1 an de la derularea programului

Indicator	Definiție	Metode / tehnici / instrumente / sursa de date	Frecvența colectării datelor
		Focus-grup cu grupuri de participanți la formare	
D.8 Relaționarea pe același nivel ierarhic	Măsura în care, în decursul ultimului an, personalul și-a îmbunătățit lucrul în echipă și comunicarea cu ceilalți colegi, de pe același nivel ierarhic	Chestionar aplicat participanților la formare și grupului de comparație Interviuri cu superiorii direcți ai participanților la formare Focus-grup cu grupuri de participanți la formare	În decurs de maximum 1 an de la derularea programului
D.9 Gradul de sincronizare dintre competențele dezvoltate în urma participării la program și sarcinile de serviciu	Măsura în care competențele dezvoltate în urma participării la program ajută la desfășurarea sarcinilor de lucru curente	Focus-grup cu grupuri de participanți la formare	În decurs de maximum 1 an de la derularea programului
D.10 Gradul în care au existat limitări/ bariere în calea aplicării celor învățate	Măsura în care participanții au identificat limitări în ceea ce privește aplicarea la locul de muncă a celor învățate	Focus-grup cu grupuri de participanți la formare	În decurs de maximum 1 an de la derularea programului

Sursa: autoarele

Notă:

Pentru a permite comparabilitatea rezultatelor, chestionarul aferent componentei D va fi aplicat atât la nivelul participanților la programele de formare specializată, dar și unui grup de comparație, format din persoane care nu au participat în decursul ultimului an la programe de formare specializată organizate de INA. Din acest motiv și descrierea indicatorilor propuși în cadrul componentei D (D1 - D8) este generică.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



III.3 Metode, tehnici și instrumente propuse

În scopul operaționalizării metodologiei prezentate, propunem, pentru fiecare componentă în parte a evaluării impactului programelor de formare specializată oferite de INA, metode, tehnici și instrumente de colectare a datelor, după cum urmează.

Pentru **Evaluarea contextului** se va utiliza **analiza de documente**, care va facilita înțelegerea influenței pe care o au anumite elemente contextuale (de exemplu simplificarea procedurilor administrative pentru cetățeni, modificarea domeniilor prioritare de formare pentru administrația publică etc.). Astfel, în cadrul acestei componente a evaluării se vor analiza documente relevante din punctul de vedere al schimbărilor ce țin de cadrul legislativ și instituțional, documente de politici publice în domeniu, rapoarte statistice, cercetări, studii în domeniu etc., în funcție de disponibilitatea datelor și de potențialul pe care subiectele abordate de documentele în cauză îl au pentru a genera schimbări cu privire la modul în care sunt oferite programele de formare specializată.

În cazul componentei **Evaluarea reacției/feedback-ului participanților**, se va utiliza **chestionarul**, care va permite colectarea opiniilor tuturor beneficiarilor direcți cu privire la calitatea programelor de formare specializată și măsura în care aceștia apreciază diverse aspecte concrete aferente derulării programului. Acest instrument va fi aplicat la finalul programului/fiecărui modul de formare. Întrebările formulate în cadrul chestionarului pot fi închise (dihotomice sau cu alegere multiplă), deschise și mixte. Acestea vor fi structurate și ordonate logic, având o formulare ușor de înțeles, pentru a permite colectarea datelor în condiții optime.

Evaluarea învățării efective, ce urmărește progresul înregistrat de către participanții la programele de formare specializată la nivelul competențelor dobândite, va implica aplicarea unui test inițial (la începutul programului) și a unui test final (la sfârșitul programului).

Testul inițial se aplică la începutul programului de formare specializată pentru a stabili nivelul de pornire al cursanților în raport cu tematica abordată de program. Este o etapă necesară pentru a putea realiza comparația la momentul imediat finalizării cursului și a înregistra diferențele, putând totodată ajuta formatorii să-și ajusteze nivelul și dinamica discursului și abordării.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





Testul final, pe lângă faptul că realizează confirmarea finalizării cu succes a programului (în cazul obținerii de către participant a punctajului minim necesar), are rolul, în cadrul evaluării impactului programului, de a ilustra nivelul de competență la finalul cursului și progresul imediat, prin comparație cu rezultatul testului inițial. Totodată, acesta poate constitui un factor de motivare a cursanților și un instrument care ajută formatorul să-ți îmbunătățească activitatea.

Evaluarea învățării efective presupune analiza progresului înregistrat, ce se va realiza prin **analiza de documente**, în acest caz a listei cuprinzând rezultatele obținute la cele două teste de către participanți, listă pusă la dispoziție de către formator.

Evaluarea beneficiilor organizaționale ale programelor de formare specializată se va realiza prin măsurarea efectelor produse prin participarea la formare a personalului la nivelul instituției beneficiare. Metodele identificate ca fiind relevante pentru verificarea stadiului indicatorilor stabiliți sunt: chestionarul aplicat participanților la formare și grupului de comparație, interviul (având drept interlocutori superiorii direcți ai participanților la formare) și focus-grupul (organizat cu grupuri de participanți la formare).

Pentru a permite comparabilitatea rezultatelor, **chestionarul**, având conținut identic, va fi aplicat atât la nivelul participanților la programele de formare specializată, cât și grupului de comparație format din persoane care nu au participat în decursul ultimului an la programe de formare specializată organizate de INA.

Scopul **chestionarului** aplicat în cadrul acestei componente de evaluare este de a obține informații cu privire la beneficiile individuale identificate la nivelul aplicării competențelor dobândite (aplicarea cunoștințelor, manifestarea deprinderilor și atitudinilor), la un moment viitor, considerat rezonabil pentru manifestarea rezultatelor - în decurs de maximum 1 an, de către participanții la programele de formare specializată. Scopul aplicării chestionarului la nivelul grupului de comparație este menit permită compararea, surprinzând o situație de fapt la nivel ipotetic sau teoretic.

Intervievarea, aplicată la nivelul superiorilor direcți ai participanților la programele de formare specializată, urmărește obținerea de informații cu privire la beneficiile percepute de către aceștia, individual și organizațional, obținute în urma participării



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



la programe de formare de către personalul din subordine. Scopul interviului este de a întări/reconfirma sau clarifica rezultatele obținute în urma aplicării chestionarului la nivelul participanților, și, totodată, de a evidenția perspectiva organizațională. Operatorul de interviu are astfel avantajul de a putea solicita clarificări, de a urmări piste suplimentare pentru a surprinde cât mai cuprinzător elementele de structură stabilite și obiectivele avute. Interviuul se poate desfășura utilizând grila de interviu anexată acestei metodologii.

Focus-grupul, aplicat unui grup format din participanții la programul de formare specializată, a fost considerat de asemenea ca fiind o metodă utilă pentru evaluarea celei de-a patra componente, prin intermediul acestuia urmărindu-se validarea rezultatelor inițiale și obținerea unor informații suplimentare privind beneficiile individuale și instituționale obținute în urma parcurgerii programelor de formare specializată organizate de INA. Prin aplicarea sa, focus-grupul este menit să furnizeze o cantitate mai mare de informații într-o perioadă mai scurtă de timp și să lase participanților posibilitatea să ofere feedback deschis, inclusiv asupra unor elemente care se pot transforma ulterior în acțiuni de îmbunătățire. Modul de operaționalizare a focus-grupului este prezentat în anexă la prezenta metodologie.

Toate cele patru metode de culegere a datelor menționate vor viza elemente menite să evalueze rezultatele manifestate în urma parcurgerii programelor de formare specializată oferite de către INA, atât din beneficiarilor direcți (participanții la formare), cât și din perspectivă organizațională (la nivelul instituțiilor și autorităților publice), inclusiv prin măsurarea impactului prin raportare la un grup de comparație, pentru a oferi mai multă rigoare metodologică.

IV. APLICAREA METODOLOGIEI DE EVALUARE A IMPACTULUI PROGRAMELOR DE FORMARE SPECIALIZATĂ

IV.1 Planificarea activității de evaluare

IV.1.1. Roluri și responsabilități cheie privind gestionarea procesului de evaluare a impactului programului de formare specializată



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Scopul intervenției este definit astfel încât să poată fi aplicat tuturor programelor de formare specializată desfășurate de către INA, sau a unei părți a acestora, putând fi particularizat în funcție de factori particulari în anumite momente organizaționale (de ex. modificări ale obiectivelor, ale deciziilor manageriale și de natură administrativă, resursele disponibile). Domeniul de aplicare poate fi astfel restrâns, caz în care, se impune justificarea fundamentată, însoțită de o analiză a modului în care sunt influențate rezultatele.

Întrebările de cercetare, respectiv indicatorii de verificare definiți, sunt construiți astfel încât să ajute, prin concluziile ce se pot extrage, în luarea de decizii privind îmbunătățirea programelor de formare specializată în cadrul INA. Pentru aceasta, este important să existe acces la toate datele necesare, iar acestea să fie suficiente și reprezentative pentru a valida evaluarea.

Intervalul de timp considerat necesar și recomandat pentru aplicarea întregii metodologii este de maximum 1 an, aplicarea instrumentelor considerate relevante pentru fiecare componentă de evaluare putând varia, în funcție de planificarea programelor de formare specializată, durata acestora, precum și alte aspecte care țin de organizarea internă și de comunicarea cu beneficiarii. Excepție de la această situație fac componentele feedback și învățare efectivă, care nu se pot realiza mai târziu de momentul finalizării fiecărui program în parte.

Pentru aplicarea metodologiei vor fi desfășurate următoarele categorii de activități principale:

1. Identificarea activităților necesare în cadrul procesului de evaluare și a succesiunii acestora, încadrată în univers de timp limită;
2. Identificarea tuturor resurselor necesare pentru desfășurarea, în bune condiții, a activităților;
3. Alocarea responsabilităților raportată la activități;
4. Instruirea persoanelor implicate în realizarea evaluării;
5. Revizuirea tuturor categoriilor de informații documentate (documente și înregistrări de implementat în conformitate cu prevederile metodologiei, dar și a altor proceduri și reguli interne);
6. Revizuirea riscurilor care pot afecta implementarea activităților și stabilirea unor măsuri de gestionare a lor;



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



7. Inițierea procesului de evaluare;
8. Pregătirea individuală a persoanelor implicate în realizarea evaluării;
9. Derularea procesului de culegere a datelor necesare evaluării, prin aplicarea instrumentelor dezvoltate;
10. Verificarea îndeplinirii caracteristicilor setate privind evaluarea - persoane eșantionate, validitatea rezultatelor etc.;
11. Interpretarea datelor;
12. Analiza rezultatelor obținute și stabilirea concluziilor;
13. Elaborarea raportului de evaluare a impactului programelor de formare specializată;
14. Adoptarea, de către conducere și alte părți implicate, de măsuri cu privire la recomandările raportului de evaluare;
15. Implementarea măsurilor.

Persoanele implicate în procesul de aplicare a instrumentelor de evaluare a impactului programelor de formare specializată sunt: coordonatorul structurii de specialitate care gestionează programele de formare specializată și conducerea INA, responsabilul de formare, operatorul de interviu, moderatorul focus-grupului, formatorul implicat în procesul de formare, participanții la programul de formare specializată, membrii grupului de comparație, superiorii ierarhici direcți ai participanților la formare, alți parteneri care pot participa la acest demers, în mod direct sau indirect.

Tabel IV.1-1 - Repere pentru planificarea evaluării

Nr/ crt.	Activitate	Când? Termen limită de aplicare	Cine? Persoanele implicate	Ce? Roluri și responsabilități	Cum? Mijloace și rezultate așteptate
1.	Stabilirea activităților necesare în cadrul procesului de evaluare și a succesiunii și încadrării în timp a acestora	Înainte de începutul procesului de evaluare	Coordonator structură de specialitate și conducerea INA Responsabilul de formare	Stabilește/Avizează obiectivele evaluării Stabilește programele de formare specializată care vor fi supuse evaluării Stabilește activitățile necesare	Prin punerea la dispoziție a informațiilor relevante - analiza documentelor.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



				Stabilește intervalul de timp total și etapizat necesar desfășurării evaluării Asigură disponibilitatea resurselor necesare unei bune desfășurări a evaluării la decizii cu privire la eventualele modificări în planificare	
2	Identificarea tuturor resurselor necesare pentru desfășurarea, în bune condiții, a activităților	Înainte de începutul procesului de evaluare Pe parcursul procesului de de evaluare	Coordonator structură de specialitate și conducerea INA Responsabilul de formare	Identifică necesarul total de resurse pentru derularea activităților	Prin acces la informații relevante Document centralizator resurse
3	Alocarea responsabilităților raportată la activități	Înainte de începutul procesului de evaluare	Coordonator structură de specialitate și conducerea INA	Stabilește responsabilitățile pentru fiecare activitate identificată	Prin decizie/ dispoziție internă sau altă înregistrare conf. procedurilor interne
4	Instruirea persoanelor implicate în realizarea evaluării	Înainte de începutul procesului de evaluare sau înaintea fiecărei etape, după caz	Coordonator structură de specialitate Responsabilul de formare Alte persoane implicate, după caz Formator, operator de interviu, moderator focus-grup	Participă și/sau asigură implicarea tuturor persoanelor Se asigură de conștientizarea tuturor celor implicați, direct și indirect în proces, în ceea ce privește rezultatele așteptate, obiectivele și beneficiile aplicării Asigură instruirea celor implicați cu privire la conținutul metodologiei de evaluare a impactului programelor de formare specializată	Prin punerea la dispoziție a informațiilor relevante Adrese și memo-uri interne și externe Material de instruire

5	Revizuirea tuturor categoriilor de informații documentate	Înainte de începutul procesului de evaluare sau înaintea fiecărei etape, după caz Înainte de începerea programelor de formare specializată supuse evaluării	Coordonator structură de specialitate Responsabilul de formare Alte persoane implicate, după caz	Identificarea tuturor informațiilor necesare pe parcursul procesului Analiza și, după caz, revizuirea documentelor și înregistrărilor de implementat în conformitate cu prevederile metodologiei, dar și a altor proceduri și reguli interne	Analiza de documente
6	Revizuirea riscurilor care pot afecta implementarea activităților și stabilirea unor măsuri de tratare	Înainte de începutul procesului de evaluare sau înaintea fiecărei etape, după caz	Coordonator structură de specialitate Responsabilul de formare Alte persoane implicate, după caz	la decizii cu privire la eventualele modificări în planificare Identifică riscurile Aprobă măsurile de tratare și pune la dispoziție toate resursele necesare pentru implementarea acestora	Analiza de documente Analiza conform procedurii managementul riscurilor Revizuire - matricea riscurilor
7	Inițierea procesului de evaluare	Înainte de începerea programelor de formare specializată supuse evaluării	Coordonator structură de specialitate	Asigură punerea la dispoziție/ Pune la dispoziție informațiile necesare măsurării indicatorilor relevanți	Adresă internă
8	Pregătire individuală a persoanelor implicate în realizarea evaluării	Înainte de începutul procesului de evaluare sau înaintea fiecărei etape, după caz	Personal implicat în fiecare etapă a procesului de evaluare	Instruirea celor implicați cu privire la conținutul metodologiei de evaluare a impactului programelor de formare specializată, familiarizarea cu documentele de lucru, cu planul de evaluare etc.	Prin punerea la dispoziție a informațiilor relevante Material de instruire

9	Culegerea datelor necesare evaluării, prin aplicarea instrumentelor dezvoltate	Pe parcursul derulării efective a procesului de evaluare	Coordonator structură de specialitate	la decizii cu privire la eventualele modificări în planificare Se asigură de implementarea planului de evaluare Asigură comunicarea în cadrul echipei de evaluare, precum și cu alte părți externe	Comunicări interne și externe
		Pe parcursul derulării efective a procesului de evaluare	Responsabil de formare	Asigură comunicarea pe parcursul desfășurării activităților, atât în mediul intern cât și în exterior	Adrese și memo-uri interne și externe
		La începutul programului de formare specializată La finalul programului de formare specializată	Formatorul	Aplică instrumente Concepe și aplică testele de evaluare inițială și finală participanților la programul de formare specializată Se asigură de completarea chestionarelor de feedback la finalul programului	Test inițial Test final Listă rezultate teste
		Conform planificare, în max. 1 an de la finalizarea programului de formare specializată	Operatorul de interviu (personal intern sau extern INA)	Participă direct la desfășurarea interviurilor Aplică grila de interviu Înregistrează informațiile culese, pe suportul ales	Interviu Raport de activitate
		Conform planificare, în max. 1 an de la finalizarea programului de formare specializată	Moderatorul focus-grupului (personal intern sau extern INA)	Participă direct la desfășurarea focus-grupului Aplică grila de focus-grup Înregistrează informațiile pe suportul ales	Focus-grup Raport de activitate
		La începutul programului de formare	Participantul la programul de formare specializată	Participă la testarea inițială și finală Oferă feedback față de programul de formare specializată urmat, prin	Test inițial Test final Chestionar de satisfacție la

		La finalul programului de formare		completarea chestionarului de feedback la finalul programului de formare	finalul programului
		Conform planificare, în max. 1 an de la finalizarea programului		Oferă informații cu privire la transferul rezultatelor și beneficiilor programului de formare specializată urmat în mediul real de muncă, prin completarea unui chestionar, precum și prin participarea la focus-grup	Chestionar aplicat conform planificare, în maximum 1 an de la finalizarea programului Participare la focus-grup, la un moment ulterior, în maximum 1 an de la finalizarea programului
		Conform planificare, în max. 1 an de la finalizarea programului	Participantul în cadrul grupului de comparație	Oferă informații cu privire la transferul și beneficiile așteptate ale programului de formare specializată urmat în mediul real de muncă	Chestionar aplicat conform planificare, în max. 1 an de la finalizarea programului
		Conform planificare, în max. 1 an de la finalizarea programului	Superiorul ierarhic direct	Oferă informații - prin participarea la interviu - cu privire la transferul și beneficiile programului de formare specializată urmat de către participant, în mediul real de muncă Oferă informații - prin participarea la interviu - cu privire la schimbarea de comportament înregistrată la participanții la programul de formare specializată	Interviu aplicat la un moment ulterior, în maximum 1 an de la finalizarea programului
		Conform planificare, în max. 1 an de la finalizarea programului	Alți parteneri	Cooperează pentru aplicarea metodologiei de evaluare a impactului	Comunicări, adrese și memo-uri

10	Verificarea îndeplinirii caracteristicilor setate privind evaluarea - persoane eșantionate, validitatea rezultatelor	După finalizarea întregului proces de evaluare sau a fiecărei etape, după caz	Coordonator structură de specialitate Responsabilul de formare Alte persoane implicate, după caz	la decizii cu privire la eventualele modificări în planificare Identifică riscurile Aprobă măsurile de tratare și pune la dispoziție toate resursele necesare pentru implementarea acestora	Analiza de documente Analiza conform procedurii managementul riscurilor Revizuire - matricea riscurilor
11	Interpretarea datelor	După finalizarea fiecărei aplicări	Persoanele responsabile cu aplicarea instrumentelor, tehnicilor și metodelor de evaluare	Formatorul elaborează listele cuprinzând rezultatele testelor Interpretarea rezultatelor obținute în urma aplicării chestionarului de feedback Interpretarea rezultatelor obținute în urma aplicării chestionarului aplicat la max. 1 an de la finalizarea programului, inclusiv la nivelul grupului de comparație Operatorul de interviu și moderatorul de focus-grup transcriu și raportează rezultatele	Fișe de înregistrare date Tehnici statistice Rapoarte de interpretare a rezultatelor Raport de activitate
12	Analiza rezultatelor de către cei implicați	La finalul fiecărei etape La finalul procesului de evaluare	Coordonator structură de specialitate din cadrul INA Responsabil de formare Alte persoane implicate, după caz	Rezultatele rapoartelor preliminare sunt analizate Sunt stabilite concluzii Se elaborează raportul de evaluare Se elaborează propuneri de îmbunătățire	Tehnici statistice Raport implementare metodologie Ședințe de lucru



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



13	Stabilire măsuri	După finalizarea procesului de evaluare	Coordonator structură de specialitate din cadrul INA/ Conducerea INA Responsabil de formare Alte persoane implicate, după caz	Adoptarea de măsuri cu privire la recomandările raportului de evaluare Adoptarea de măsuri privind rezultatele evaluării	Ședințe de lucru
14	Implementarea măsurilor	După finalizarea procesului de evaluare	Persoanele desemnate	Implementarea tuturor acțiunilor stabilite	Plan de măsuri

Sursa: *autoarele*

În vederea unei operaționalizări optime a planului de evaluare a impactului programelor de formare specializată, ținând cont de principiul economicității, eficienței și eficacității modului de utilizare al resurselor, raportul cost-beneficiu va fi urmărit permanent.

IV.1.2. Selecția participanților și Aspecte legate de eșantionare

Prezenta metodologie este proiectată să poată fi aplicată la nivelul tuturor programelor de formare specializată desfășurate de către INA sau unora dintre acestea, în funcție de obiectivele și decizia de la nivel organizațional, influențată de anumiți factori contextuali, după cum este descris mai jos:

- la *nivelul tuturor participanților la toate programele de formare specializată desfășurate de către INA în intervalul de timp supus analizei și al superiorilor ierarhici direcți* în calitate de reprezentanți ai instituțiilor/autorităților publice, precum și la nivelul grupului de comparație de dimensiune și caracteristici similare sau
- La nivelul *tuturor participanților direcți* înscriși la programele de formare specializată *alese spre a face obiectul evaluării impactului* într-un anumit



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



interval de timp și al *superiorilor ierarhici direcți* ai acestora, precum și la nivelul *grupului de comparație*.

În cazul selectării anumitor programe de formare specializată care să facă obiectul evaluării, se recomandă ca decizia privind acestea să fie luată având în vedere aspecte precum:

- gradul de noutate a programului - programele nou-intrate în oferta de formare să fie alese cu prioritate;
- programe de formare specializată cu rata mică de participare;
- programe de formare specializată la care au fost înregistrate rezultate slabe ale participanților;
- programe cu un conținut profund modificat, care folosesc tehnici inovative de predare.

Pentru metodologia astfel proiectată, rata de răspuns considerată optimă este menționată în cadrul Capitolului IV.1.3.

Din punctul de vedere al scopului propus, se vor avea în vedere:

- numărul de programe eșantionate pentru evaluare, precum și programele de formare specializată considerate rezervă
- numărul de participanți la evaluare și tipologia acestora (participanți la formare, superiori direcți ai participanților, membri grupului de comparație, echipa de implementare a evaluării, inclusiv formatorii)
- numărul de interviuri și focus-grupuri necesare
- rememorarea instrumentelor, tehnicilor și metodelor utilizate, precum și a activităților legate de acestea
- termenul limită de aplicare, în total, precum și aferent fiecărei etape
- evidențierea aspectelor logistice și administrative aferente etc.

Centralizarea acestor informații, precum și a altora considerate necesare, se va efectua utilizând diferite modalități cunoscute. Câteva repere ajutătoare sunt incluse în tabelul de mai jos.

Tabel IV.1-2 - Exemplu de tabel pentru desfășurarea propriu-zisă a activităților



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



Nr. crt.	Activitate/ Instrument utilizat	Număr programe eșantionate spre evaluare	Numărul personalului responsabil cu aplicarea	Numărul de participanți la evaluare	Numărul de interviuri necesare	Numărul de focus-grupuri necesare	Termen limită de aplicare	Rezultate așteptate	Stadiu de îndeplinire

Sursa: autoarele

IV.1.3. Aspecte privind aplicarea efectivă a instrumentelor de evaluare

Analiza și revizuirea instrumentelor de cercetare

Instrumentele elaborate pentru a fi utilizate pe parcursul derulării procesului de evaluare pot să fie modificate pentru o mai mare aplicabilitate, relevanță în funcție de obiectivele și demersul propus, claritate a mesajului transmis etc.

Anonimizarea datelor

Se recomandă păstrarea opțiunii participanților de a rămâne anonimi, cu mențiunea că, în unele cazuri (pentru recontactarea celor care nu au răspuns în timpul menționat), se poate solicita menționarea datelor de identificare.

Rata de răspuns așteptată

Rata de răspuns considerată optimă (pentru aplicarea metodologiei conform celor menționate în prezentul document) este:

- Pentru evaluarea componentei reacție: 80%-92% pentru cursurile față în față și 72-79% pentru cursurile desfășurate online.
- Pentru evaluarea componentei învățare: 100%.
- Pentru evaluarea componentei beneficii organizaționale: 70%.

Timpul de aplicare al instrumentelor

- Testele de verificare a competențelor se aplică la începutul și finalul programelor de formare specializată;
- Chestionarele de evaluare a satisfacției se aplică la finalul programului de formare specializată, conform menținurilor existente în procedurile interne;



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



- Chestionarele de evaluare a beneficiilor organizaționale se aplică participanților și gupului de comparație la maximum 1 an de la finalizarea programului (dacă este posibil, se recomandă în termen de 6-8 luni).
- Interviurile și focus-grupurile se recomandă, de asemenea, să fie aplicate în termen de 6-8 luni de la finalizarea programului de formare specializată.
- Decizia finală în ceea ce privește timpii de aplicare aparține responsabililor cu gestionarea acestui proces în cadrul INA.

Tabel IV.1-3 - Repere pentru aplicarea instrumentelor

Nr. Crt.	Activitate	Metodă / tehnică / instrument	Responsabil	Populație țintă/ Participanți	Termen limită de aplicare	Rezultate așteptate	Înregistrări
1.	Aplicarea testului inițial	Test inițial	Formator	Participanții la programele de formare specializată selectate	La fiecare început de de program de formare specializat	Nr. total de teste aplicate = număr de participanți	Listă cu rezultatele obținute la testul inițial
2.	Aplicarea testului final	Test final	Formator	Participanții la programele de formare specializată selectate	La fiecare final de program	Nr. total de teste aplicate = număr de participanți	Listă cu rezultatele obținute la testul final
3.	Analiza progresului înregistrat	Analiza de documente	Formator	Participanții la programele de formare specializată selectate	La fiecare final de program	Analiza rezultatelor a 100% dintre participanții care susțin testul final	Listă rezultate teste
3.	Evaluarea reacției participanților la program	Chestionar de feedback	Formator / Responsabil program formare	Participanții la programele de formare specializată selectate	La fiecare final de program	Chestionare de feedback completat la finalul fiecărui program Analiză pentru 100% dintre	Chestionare de feedback completate Prelucrare statistică

						chestionare e completate	
4.	Aplicarea chestionarului de măsurare a beneficiilor organizaționale participanților direcți	Chestionar	Personal desemnat aparținând structurii de specialitate din INA	Participanții la programele de formare specializată selectate	În termen de max. 1 an de la finalizarea programului de formare specializată	Chestionare aplicate la max. 1 an de la finalizarea programului de formare specializată	Chestionare de feedback completate Prelucrare statistică
5.	Aplicarea chestionarului de măsurare a beneficiilor organizaționale grupului de comparație	Chestionar	Personal desemnat aparținând structurii de specialitate din INA	Membrii grupului de comparație	Simultan cu aplicarea chestionarului de la punctul 4.	Chestionare aplicate simultan cu cele de la punctul 4.	Chestionare de feedback completate Prelucrare statistică
6.	Realizarea interviului cu superiorii direcți	Interviu	Personal desemnat aparținând structurii de specialitate din INA	Superiori direcți ai participanților la programele de formare specializată selectate	În termen de max. 1 an de la finalizarea programului de formare specializată	Raport de interviu pentru 100% dintre persoanele intervievate	Raport de interviu Transcripturi și documente de analiză a datelor și de analiză
7.	Realizarea focus-grupurilor cu participanții la programele de perfecționare	Focus-grup	Personal desemnat aparținând structurii de specialitate din INA		În termen de max. 1 an de la finalizarea programului de formare specializată	1 raport de focus-grup pentru fiecare sesiune organizată	Raport de focus-grup Transcripturi și documente de analiză a datelor

Sursa: autoarele



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



IV.2 Colectarea și prelucrarea datelor

Pentru a realiza colectarea datelor se vor avea în vedere: tipurile de date care se vor colecta, condițiile în care acestea ar trebui colectate, responsabilii cu această etapă, dar și metodele, tehnicile și instrumentele aplicabile în funcție de sursele datelor - primare (când se aplică chestionarul, interviul și focus-grupul), și secundare (în cazul analizei de documente).

Datele culese din surse primare vor veni din partea beneficiarilor direcți, prin intermediul chestionarelor și focus-grupurilor, dar și din partea superiorilor direcți ai acestora - în urma derulării interviurilor. Un element important în acest proces îl constituie identificarea observațiilor sau propunerilor cu privire la îmbunătățirea programelor de formare specializată evaluate.

O colectare eficientă și eficientă a datelor din surse primare presupune utilizarea, de către persoane cu experiență în culegerea de date, a unor grile de întrebări bine structurate, în care întrebările sunt ordonate într-o succesiune logică, formulate fără echivoc și într-un limbaj pe înțelesul publicului larg. Se vor avea în vedere totodată timpul și bugetul necesare colectării datelor.

Procesul de colectare a datelor va urma îndeaproape logica celor patru componente propuse în subcapitolul anterior, pentru a obține informațiile necesare analizei satisfacției participanților cu privire la programul de formare specializată parcurs, competențele dezvoltate prin participarea la formare, schimbările în ceea ce privește performanța și comportamentul la locul de muncă, dar și efectul asupra rezultatelor instituțiilor/autorităților publice din care provin beneficiarii direcți.

Pentru *Evaluarea contextului*, prin intermediul metodei analiza documentelor, se vor căuta, identifica, parcurge și analiza diferite documente relevante din legislație, rapoarte oficiale, literatură de specialitate, studii de caz, comunicate oficiale etc., din punctul de vedere al influenței pe care o au asupra organizării sau derulării programelor de formare specializată oferite de INA sau asupra deciziilor care se iau cu privire la acestea. În acest sens, se vor utiliza indicatorii enumerați în Secțiunea A. Evaluarea contextului din Tabelul III.2-1 - Indicatori pentru evaluarea programelor de formare specializată.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





În cazul componentei *Evaluarea reacției/feedback-ului participanților*, se va utiliza ca instrument chestionarul. Acesta are potențialul de a colecta în mod eficient un volum ridicat de date (de la mulți participanți simultan), fiind util pentru a obține răspunsuri care pot fi prelucrate statistic în scopul obținerii unei imagini de ansamblu asupra percepției beneficiarilor direcți în raport cu programele de formare specializată parcurse. În acest scop se pot utiliza diferite tipuri de întrebări, de format închis, deschis sau mixt. Chestionarul va include la început un paragraf introductiv descriptiv, care va oferi informații despre studiu și scopul acestuia și va asigura confidențialitatea datelor colectate și aplicarea principiilor de țin de protecția datelor personale, conform legislației aplicabile. Întrebările ce îl compun vor fi formulate clar, fără a conține negații și vor fi ordonate într-un mod ușor de parcurs. Întrebările vor urma rând pe rând, indicatorii enumerați în Secțiunea B. Evaluarea reacției/feedback-ului participanților din Tabelul III.2-1 - Indicatori pentru evaluarea programelor de formare specializată. Chestionarul se va încheia cu o secțiune prin care se vor colecta date socio-profesionale despre participanți, cum sunt, genul, intervalul de vârstă, funcția deținută, vechimea în administrația publică, instituția/autoritatea unde își desfășoară activitatea etc.

Pentru o mai bună pregătire a procesului de colectare a datelor, chestionarul poate fi pretestat înainte pe un grup restrâns și îmbunătățit prin mici ajustări cu privire la formularea și ordonarea întrebărilor și a variantelor de răspuns, astfel încât să asigure o cooperare bună din partea persoanelor care vor răspunde la întrebări și eficacitate în raport cu obiectivele demersului.

Componenta *Evaluării învățării efective* va implica testarea participanților direcți la începutul și la finalul programului de formare specializată parcurs, aceasta fiind realizată de către formator. Ulterior, persoanele responsabile cu derularea evaluării vor prelua listele cu rezultatele obținute de către participanți la cele două testări și, utilizând metoda analiza documentelor, vor analiza progresul înregistrat de aceștia.

În ceea ce privește *Evaluarea beneficiilor organizaționale*, colectarea datelor va presupune utilizarea chestionarului, dar și a tehnicilor interviului și focus-grupului.

Întrebările din cadrul chestionarului vor urma rând pe rând, indicatorii D1-D8 enumerați în Secțiunea D. Evaluarea beneficiilor organizaționale din Tabelul III.2-1 - Indicatori pentru evaluarea programelor de formare specializată. Chestionarul va fi formulat de



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





o manieră neutră în raport cu participarea la programul de formare specializată - așa cum o ilustrează și indicatorii amintiți, astfel încât același chestionar să poată fi aplicat atât persoanelor care au beneficiat de formare, cât și persoanelor din grupul de comparație.

Interviurile se vor derula în interval de maximum 1 an de la finalizarea programului evaluat, termenul optim fiind la 6-8 luni. Prin interviuri se va urmări obținerea unor informații cu valențe explicative, care să ajute persoanele responsabile cu evaluarea să înțeleagă mai în profunzime cum sunt văzute efectele participării personalului din administrația publică la programele de formare specializată, din punctul de vedere al superiorilor ierarhici direcți ai participanților. Flexibilitatea acestei tehnici permite adăugarea unor întrebări spontane ajutătoare, care să ajusteze fluxul discuției și să stimuleze implicarea interlocutorului. Detaliile oferite vor veni în completarea informațiilor culese de la beneficiarii direcți, de această dată dintr-un unghi diferit. Coroborarea celor două perspective este menită să asigure o vedere mai extinsă asupra impactului programului/programelor de formare specializată.

Operatorul interviului va avea sarcina de a începe dialogul și a facilita trecerea de la o întrebare la alta până la finalul interviului. În acest scop, persoana care realizează interviul trebuie să cunoască foarte bine întrebările și datele ce se doresc a fi colectate în urma realizării interviului. Interviul demarează cu întrebări introductive, de acomodare, trecându-se apoi la întrebările ce privesc tema principală a discuției. Se va facilita exprimarea concluziilor cu privire la impactul programelor de formare specializată. Pentru o derulare cât mai eficientă a interviurilor, se recomandă ca persoana care realizează interviul să aibă o atitudine naturală, încât să stimuleze implicarea și exprimarea liberă a interlocutorului.

Prin derularea focus-grupurilor se vor obține, de asemenea, date de profunzime ce exprimă opiniile participanților și modul în care aceștia se raportează la efectele sau beneficiile programelor de formare specializată la care au luat parte. Focus-grupurile se vor realiza cu grupuri de 5-10 persoane - ideal 6-8. Experiența și pregătirea în prealabil a moderatorului este foarte importantă pentru a putea valorifica la maximum potențialul focus-grupului și a dinamicii de grup. Moderatorul va iniția și conduce discuția până la final, stabilind regulile de interacțiune, menținând un raport echilibrat



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



În ceea ce privește implicarea participanților, stimulând interacțiunea între participanți și readucând discuția la subiect ori de câte ori este nevoie. Pentru a menține atenția și implicarea din partea grupului, este recomandat ca discuția să nu depășească două ore. Cu informarea prealabilă și acordul din partea participanților, discuția va fi înregistrată, pentru o prelucrare mai facilă ulterior a datelor.

Felul în care moderatorul adresează întrebările este determinant pentru evoluția discuției. Pentru ca interacțiunea între participanți să se producă se va evita exprimarea întrebărilor de o manieră care ar sugera că se așteaptă un răspuns de tipul da sau nu. Se vor solicita detalieri și se vor lăsa intervale temporale în care membrii grupului să aibă timp să reacționeze unii la opiniile celorlalți, pentru a se obține o comunicare multidirecțională într-un mediu relaxat. Moderatorul va menține concentrarea discuției asupra subiectului, atmosfera deschisă, participativă și implicarea tuturor participanților. Acesta se va asigura în același timp că participanții comunică pe rând, având toți posibilitatea și spațiul necesar pentru a-și exprima punctul de vedere. Atitudinea sa va fi una neutră, nepărtinitoare, concentrată asupra temei de discuție. Spațiul în care se va derula focus-grupul trebuie să permită interacțiunea și contactul vizual între participanți și între moderator și participanți.

Itemii aduși în discuție vor fi în conformitate cu indicatorii prezentați în Secțiunea D. Evaluarea beneficiilor organizaționale din Tabelul III.2-1 - Indicatori pentru evaluarea programelor de formare specializată. Se recomandă o permanentă ajustare a modului de abordare și menținere a discuției în cadrul focus-grupului din partea moderatorului și de la un focus-grup la altul, având în vedere experiența acumulată pe parcurs. Pentru elaborarea raportului de focus-grup se va urmări grila de întrebări și vor fi evidențiate informațiile rezultate din interacțiunea participanților.

IV.3 Interpretarea rezultatelor și elaborarea raportului de evaluare

Interpretarea rezultatelor se va face prin raportare la întrebările de cercetare propuse în cadrul metodologiei. Astfel, se vor formula răspunsuri la întrebările de cercetare, fundamentate solid, pornind de la prelucrarea datelor colectate. Prezentarea interpretării rezultatelor se va face într-un limbaj accesibil publicului larg, cu referiri concrete la elementele de analiză rezultate din etapa de prelucrare a datelor. Astfel,



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



fiecare interpretare va fi fundamentată prin trimiteri la rezultatele prelucrării statistice a datelor de tip cantitativ și/sau analiza de profunzime a datelor de tip calitativ. Se va evita includerea de interpretări pentru care nu se pot oferi argumente/date concrete care să le susțină. De asemenea, în cazul rezultatelor generate în urma prelucrării statistice a datelor cantitative, se vor prezenta doar acele interpretări pentru care rezultatele prelucrării datelor au semnificație statistică. În cazul rezultatelor generate în urma analizei de profunzime a datelor de tip calitativ ce reflectă percepția, culese prin intermediul interviului sau al focus-grupului, se vor prezenta, în mod nepărtinitor, diferitele perspective identificate, cu un volum al informației și un nivel de detaliu suficiente pentru a surprinde spectrul de poziționări de la nivelul grupului de unde au fost colectate datele.

Interpretarea rezultatelor va clarifica, acolo unde este posibil, aspectele care au făcut obiectul unor dezbateri sau controverse, cu prezentarea totodată a elementelor de incertitudine care continuă să planeze asupra acestora. Informațiile vor fi prezentate într-un mod logic și structurat, pentru a fi ușor de parcurs și a evidenția esența celor analizate.

În elaborarea raportului de evaluare se va urmări prezentarea cu claritate și într-o succesiune logică și cronologică a informațiilor cu privire la evaluarea derulată, pornind de la precizarea contextului în care se realizează evaluarea și continuând cu prezentarea scopului și a obiectivelor evaluării, a obiectului evaluării și a referirilor cu privire la metodologia utilizată. De asemenea, raportul de evaluare va include câte un capitol corespunzător fiecăreia dintre componentele propuse care au fost luate în considerare în procesul de evaluare derulat:

- evaluarea contextului;
- evaluarea reacției/feedback-ului participanților;
- evaluarea învățării efective;
- evaluarea beneficiilor generate la nivel organizațional de programele de formare specializată organizate de INA.

Reamintim în acest sens faptul că fiecare evaluare este unică și, în măsura în care se consideră oportun, în unele situații când se realizează evaluarea, pot fi luate în



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



considerare doar anumite componente dintre cele patru propuse. Cu toate acestea, pentru o comparabilitate cât mai bună în timp a datelor, dar și pentru documentarea longitudinală a evaluărilor, recomandăm ca la fiecare evaluare și, implicit, la fiecare raport de evaluare elaborat, să fie luate în considerare toate cele patru componente.

Structura generală a raportului de evaluare va include:

- Pagină de titlu - titlul raportului, perioada realizării, echipa de evaluare;
- Rezumat - o sinteză a celor mai importante coordonate ale evaluării și principalele aspecte identificate;
- Cadrul general al realizării evaluării - context, scop, obiective, perioadă, participanți, metode aplicate;
- Capitolele dedicate componentelor evaluate - analiza detaliată a datelor colectate și prezentarea aspectelor identificate pe fiecare componentă în parte;
- Concluzii și recomandări - principalele concluzii și recomandări rezultate în urma întregii analize.

Capitolele aferente fiecărei componente în parte vor cuprinde detalierea următoarelor aspecte:

- **modul în care a fost realizată evaluarea componentei** la care se referă capitolul - cu prezentarea perioadei în care s-a realizat colectarea datelor, menționarea metodelor/tehnicilor/instrumentelor utilizate și a detaliilor cu privire la cine a realizat aplicarea acestora și în ce condiții, prezentarea profilului grupurilor la nivelul cărora s-a realizat colectarea datelor / prezentarea surselor de date în cazul analizei de documente, explicitarea ipotezelor de analiză luate în considerare și a variabilelor cheie avute în vedere;
- **cele mai importante aspecte identificate în urma evaluării** - cu interpretarea acestora în contextul mai larg al organizării și derulării programelor de formare specializată oferite de Institutul Național de Administrație; se va prezenta în mod detaliat fiecare aspect semnificativ identificat, cu trimitere la rezultatele de tip cantitativ generate de prelucrarea datelor colectate, respectiv la explicațiile generate de datele de tip calitativ pe care se bazează aspectul identificat; pe cât posibil se vor identifica eventuale relații de cauzalitate și



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



posibile explicații de profunzime care să illustreze modul în care programele analizate produc efecte la nivelul beneficiarilor direcți și indirecti;

- **impedimentele care limitează producerea unui impact pozitiv maxim** al programelor de formare specializată - prezentarea lor cu explicitarea modului în care afectează procesul și rezultatele programului;
- **recomandările de îmbunătățire** a programelor de formare specializată aferente componentei analizate - cu prezentarea inclusiv a celor mai relevante aspecte problematice a căror rezolvare are potențialul de a produce efecte de tip levier în ceea ce privește îmbunătățirea calității programelor oferite, necesitând schimbări minore care vor genera însă beneficii majore; beneficiile preconizate se vor prezenta în detaliu;
- **concluziile aferente componentei analizate** - evidențiate la finalul capitolului pentru a permite o parcurgere structurată a acestuia.

Raportul de evaluare se va încheia cu un capitol dedicat concluziilor și recomandărilor, în care vor fi sintetizate cele mai relevante elemente rezultate în urma întregii analize și principalele modalități prin care programele pot fi îmbunătățite.

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Prezenta metodologie pune la dispoziție cadrul conceptual necesar pentru realizarea evaluării programelor de formare specializată oferite de INA, evaluarea având scopul să îmbunătățească întreg procesul pedagogic și organizatoric privind desfășurarea programelor de formare specializată în cadrul INA, ținând nevoile beneficiarilor direcți și indirecti. În același timp, prin acest demers se urmărește instituționalizarea utilizării evaluării impactului programelor de formare specializată ca instrument orientat către îmbunătățirea continuă.

Rezultatele generate de aplicarea metodologiei pot fi folosite, în același timp, în procesul strategic, privind stabilirea și actualizarea obiectivelor, în adoptarea de decizii de planificare a activităților, inclusiv cu privire la desfășurarea acestora și elaborarea rapoartelor. Se pot îmbunătăți, de asemenea, colaborarea și dialogul cu diferitele părți interesate.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





Aplicarea metodologiei poate fi adaptată contextului organizațional, modificărilor la nivelul legislației relevante și altor situații circumstanțiale pentru a oferi rezultate optime, eficiente și cu valoare adăugată.

După cum s-a putut observa în cadrul capitolului de prezentare a diferitelor modele de evaluare, acestea prezintă similarități, fiecare dintre ele subliniind/întărind diferite caracteristici. Din perspectiva domeniului public de intervenție, concentrarea în cadrul metodologiei s-a manifestat la nivelul efectelor la nivel individual și organizațional. Nu au fost urmărite aspecte precum amortizarea financiară a investiției în formare sau beneficiile resimțite la nivelul beneficiarilor finali - comunitate etc.

Pentru ca rezultatele să aibă calitatea și reprezentativitatea necesară pentru a servi scopurilor menționate anterior, este necesar ca, la nivel de conducere, să se manifeste leadershipul în acest demers, să fie încurajată utilizarea și operaționalizarea acestui instrument. Un alt aspect important pentru aplicarea cu succes a prezentei metodologii este acela al conștientizării cât mai largi referitoare la scopul comun, la nivelul părților interesate relevante, obținerea colaborării și cointeresarea acestora, în aceeași măsură cu instruirea tuturor celor implicați.

Metodologia nu va fi privită drept un instrument birocratic, care servește unui scop abstract, ci ca un liant, care unește procese și rezultate individuale ale acestora și le conduce spre scopul comun al îmbunătățirii continue.

Pentru o bună pregătire prealabilă demersului de evaluare, se vor avea în vedere și următoarele aspecte:

- abordarea sistematică a activităților;
- planificarea realistă a calendarului implementării evaluării;
- dimensionarea corectă a echipei responsabile de culegerea datelor pentru evitarea unei depășiri a capacității disponibile;
- adaptarea pe parcurs a demersului de evaluare, în funcție de situație, concomitent cu menținerea unei linii constante, necesare pentru comparație longitudinală - de-a lungul anilor.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





Aplicarea metodologiei va avea astfel potențialul de a facilita urmărirea schimbărilor care au loc în termeni de impact, de la o evaluare la alta, dar și modul în care deciziile de îmbunătățire luate în baza aspectelor identificate își ating scopul.

ANEXE

A. Grila de interviu

Bună ziua!

Mă numesc AB și fac parte din structura de specialitate care gestionează programele de formare specializată în cadrul INA. Eu și colegii mei realizăm o evaluare a impactului programelor de formare specializată la nivelul beneficiarilor direcți, dar și la nivelul instituțiilor sau autorităților publice din care aceștia provin. De asemenea, ne propunem să identificăm aspectele care necesită îmbunătățiri în ceea ce privește programele de formare.

Vă mulțumim pentru amabilitatea de a lua parte la acest interviu și pentru deschiderea manifestată pentru a discuta despre efectele observate în urma parcurgerii programului/programelor de formare specializată C de către angajatul D/angajații EFG din subordinea dvs. Acesta/aceștia au participat în ultimul an la programul/ programele de formare specializată oferit/e de INA și de aceea fac parte din acest demers de îmbunătățire.

Feedbackul oferit de către Dvs., în calitate de superior ierarhic direct al participantului la formare, este foarte important.

Discuția se va axa pe două direcții principale: performanța angajatului la locul de muncă și comportamentul acestuia. Acestea vor fi transpuse într-o serie de întrebări menite să ne ofere perspectiva Dvs., ținând cont de experiența pe care o dețineți și care este foarte utilă pentru noi.

Vă rugăm să ne permiteți să înregistrăm discuția noastră. Acest lucru are rolul de a ne ajuta ulterior în transcrierea și prelucrarea informațiilor. Oricât ne-am dori, cu siguranță, nu vom reuși să memorăm toate aspectele menționate și este posibil să



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





scăpam din vedere elemente cheie. Vă asigurăm că toată conversația este confidențială, iar prelucrarea rezultatelor se va realiza cu anonimizarea acestora.

Dacă sunt alte aspecte pe care doriți să le clarificăm, vă rog să ni le adresați.

Acestea fiind spuse, dacă sunteți de acord, putem începe.

Întrebări:

1. Care este poziția Dvs. în cadrul instituției/autorității publice?
2. Câți angajați aveți în subordine?
3. Câți dintre aceștia au participat în ultimul an, la programe de formare și perfecționare profesională, în general?
4. Revenind la angajatul B, aflat în subordinea Dvs., ați observat schimbări în comportamentul acestuia după participarea la programul de formare specializată? Puteți detalia?
5. În opinia dvs., personalul care a participat la cursurile de formare specializată a utilizat cele învățate în activitatea de la locul de muncă? Dacă da, ce competențe considerați că au fost dezvoltate cel mai mult și cum anume s-au manifestat? Care dintre acestea sunt de cel mai mare ajutor în activitate? Dar nefolositoare?
6. Există competențe pe care le-ați dori dezvoltate? *(Se vor exemplifica succint câteva competențe conform suplimentelor la certificatele aferente programelor oferite de INA)* Dacă da, puteți detalia?
7. Cum evaluați performanța la locul de muncă a personalului care a participat la programele de formare specializată, față de momentele anterioare participării? În ce a constatat aceasta?
8. În ce măsură se poate considera că a crescut eficiența la locul de muncă a personalului care a participat la programele de formare specializată? Rezolvă aceștia într-un timp mai scurt sarcinile alocate?
9. Considerați că a crescut calitatea sarcinilor îndeplinite de către personalul care a participat la programele de formare specializată? Vă rog să detaliați.
10. Considerați că parcurgerea programului de formare specializată a influențat modul în care personalul relaționează și comunică la locul de muncă?



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



11. În opinia dvs., nivelul de inițiativă și încredere în forțele proprii la nivelul angajaților respectivi a crescut, a scăzut sau a rămas la fel ca urmare a participării? Vă rog să detaliați cum s-a manifestat această creștere / scădere / stagnare.
12. Cum a influențat parcurgerea programului de formare specializată parcursul în carieră al participanților? Vă rog să detaliați.
13. Din perspectiva dvs., se poate considera că există o îmbunătățire a rezultatelor structurii pe care o conduceți în urma participării personalului la programele de perfecționare? Vă rog să detaliați în ce constă.
14. Considerați util acest proces de urmărire a rezultatelor formării specializate? În ce mod ar putea fi îmbunătățit?

B. Grila de focus-grup

Bună ziua! Mă numesc AB, iar colegul meu este CD și facem parte din structura de specialitate care coordonează programele de formare specializată oferite de către Institutul Național de Administrație. În această perioadă, INA realizează un studiu de evaluare a impactului programelor de formare specializată la nivelul persoanelor care au beneficiat de acestea, cum sunteți Dvs., dar și la nivelul instituțiilor/autorităților în care își desfășoară activitatea beneficiarii. Ne dorim să identificăm împreună cu Dvs. cum anume pot fi îmbunătățite aceste programe pentru a avea rezultate cât mai bune. Dorim să vă mulțumim pentru amabilitatea de a lua parte la acest focus-grup și pentru deschiderea de a ne împărtăși experiența Dvs. cu privire la parcurgerea programului de specializare E.

V-am adresat rugămintea de a participa la această discuție deoarece în decursul ultimului an ați parcurs un program de formare specializată organizat de către INA, iar viziunea Dvs. ne-ar fi de mare ajutor. Înainte de a începe aș dori să specific faptul că nu există răspunsuri greșite sau corecte la întrebări și ne bazăm pe răspunsurile și pe interacțiunea liberă dintre Dvs.

Avem rugămintea să ne dați voie să înregistrăm discuția noastră pentru facilitarea prelucrării ulterioare a datelor. Vă asigurăm de confidențialitatea celor discutate și de anonimitatea răspunsurilor pe care ni le oferiți în rapoartele care se vor elabora.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!





În măsura în care sunteți de acord, vă rog să începem.

Mai întâi, vă rugăm să vă prezentați, să precizați denumirea programului de formare specializată parcurs și perioada desfășurării acestuia.

Întrebări:

1. Cum anume considerați că s-a schimbat activitatea dvs. la serviciu în urma absolvirii programului de formare specializată? Vă rog să detaliați.
2. Puteți descrie principalele elemente sau aspecte învățate în cadrul programului de formare specializată, pe care le-ați folosit apoi în desfășurarea activității obișnuite de la locul de muncă? *(se vor nota pe flipchart)*
3. După absolvirea programului de formare specializată ați mai utilizat materialele la care ați primit acces în cadrul programului? Vă rog să detaliați în ce situații.
4. La ce anume din sarcinile de serviciu ați devenit mai buni sau mai eficienți ca urmare a absolvirii programului de formare specializată? *(se vor nota pe flipchart)*
5. Credeți că participarea în cadrul programului v-a ajutat ulterior să interacționați mai bine și mai eficient cu superiorul direct sau colegii?
6. Sunteți mai în măsură acum, după absolvirea programului de formare specializată, să abordați sarcini de serviciu cu o complexitate mai mare decât înainte? Vă rog să detaliați.
7. Considerați că prin participarea personalului la programele de formare specializată se îmbunătățesc rezultatele instituțiilor/autorităților publice? Cum anume și în ce ritm?
8. Vă rog să descrieți cum anume poate fi pe viitor îmbunătățit programul de formare specializată la care ați participat dvs.
9. Considerați folositoare astfel de discuții referitoare la efectele programelor de formare specializată?
10. Ce anume vă poate ajuta să lucrați mai bine și mai eficient, dincolo de participarea la programe de formare și perfecționare?



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





ACRONIME ȘI ABREVIERI

ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
CAF	Common Assessment Framework
EBT	Evidence - based Teaching
ECG	Evaluation Cooperation Group
GDPR	General Data Protection Regulation
HG	Hotărâre a Guvernului
INA	Institutul Național de Administrație
IOCE	International Organization For Cooperation in Evaluation
ISO	International Standardization Organization
MDLPA	Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației
NONIE	Network of Networks for Impact Evaluation
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OG	Ordonanță a Guvernului
OPANFP	Ordinul Președintelui Agenției Naționale a Funcționarilor Publici
OUG	Ordonanță de Urgență a Guvernului
PDCA	Plan Do Check Act
PILAC	Project on Improvement of Local Administration in Cambodia
RCL	Reflexive Collaborative Learning
SFPAP	Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică
SGG	Secretariatul General al Guvernului
SUA	Statele Unite ale Americii
TEFT	The Training Evaluation Framework and Tools
TIC	Tehnologia informației și comunicării
UE	Uniunea Europeană
UNEG	The United Nations Evaluation Group
UNDP	United Nations Development Programme



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



LISTA TABELELOR

1. Tabel II.2.d-1 - Modele propuse pentru evaluarea programelor de formare
2. Tabel III.2-1 - Indicatori pentru evaluarea programelor de formare specializată
3. Tabel IV.1-1 - Repere pentru planificarea evaluării
4. Tabel IV.1-2 - Exemplu de tabel pentru desfășurarea propriu-zisă a activităților
5. Tabel IV.1-3 - Repere pentru aplicarea instrumentelor

BIBLIOGRAFIE

Literatură de specialitate:

1. Aluko F.R., Shonubi O.K. (2014) Going beyond Kirkpatrick's Training Evaluation Model: The role of workplace factors in distance learning transfer, *Africa Education Review*, Vol. 11, No. 4, p. 638-657
2. Bamberger, Michael, Jim Rugh, Linda Mabry (2006) *Real World Evaluation: Working under Budget, Time, Data and Political Constraints*. Thousand Oaks, CA: Sage
3. Bhola, H. (2000) A Discourse on Impact Evaluation. A Model and its Application to a Literacy Intervention in Ghana in *Evaluation*, 6 (161), DOI 10.1177/13563890022209190
4. Binnendijk, A. (2000) *Results-based Management in the Development Cooperation Agencies: A Review of Experience*, Paris, OECD
5. Burke, Somer Goad (2020) *Using the CIPP Evaluation Model to Examine a Bachelor of Science in Health Systems Management Program* Somer Goad Burke University of South Florida, disponibil la: <https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=9715&context=etd>
6. Kirkpatrick Donald L., Kirkpatrick James D. (2007) *Implementing The Four Levels: A practical guide for effective Evaluation of training programs*
7. Stăvaru, Ana-Maria (2017) „Evaluarea impactului - de la contrafactual la metode mixte”, în Nicolae Toderaș, Ana-Maria Stăvaru (coord.), *Evaluarea programelor și politicilor în România: impact, răspundere publică și cultură organizațională*, București, Tritonic



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



8. Smidt, Andy et al. (2009) The Kirkpatrick model: A useful tool for evaluating training outcomes, Journal of Intellectual and Developmental Disability, Vol. 34, Nr. 3, p. 266-274
9. Kjeldsen Stig (2006) Training Impact Assessment of the United Nations Civil - Military Coordination (UN-CMCoord) Course

Legislație:

10. Hotărârea Guvernului nr. 645/2020 privind organizarea și funcționarea Institutului Național de Administrație
11. Legea Educației Naționale nr. 1/2011
12. Ordonanța nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților, republicată
13. Ordonanța nr. 23 din 24 august 2016 privind înființarea Institutului Național de Administrație
14. Ordonanța de Urgență nr. 57 din 3 iulie 2019 privind Codul administrativ
15. Hotărâre nr. 1.066 din 10 septembrie 2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici
16. Codul muncii, adoptat prin Legea 53/2003, republicată
17. Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică 2016-2020
18. Hotărârea nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici

Studii, rapoarte:

19. ANFP (2020) Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare/Banca Mondială, Rezultatul 3: Cadrul de competențe. Raport privind competențele și tipurile de posturi din administrația publică din România, elaborat în temeiul Acordului de servicii de asistență tehnică rambursabile în cadrul proiectului „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”, semnat între Secretariatul General al Guvernului și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare. Raport disponibil online la adresa: http://www.anfp.gov.ro/continut/Output_3_SIPOCA_136
20. ANFP (2021) Modernizarea funcției publice prin digitalizarea și managementul parcursului de carieră, prezentare disponibilă online la adresa: http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2021/Proiecte/FESI%20cod%20proiect%201.1.14/1.%20Prezentare%20Reforme%20ANFP_29%2009%202021.pdf



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



21. Banca Mondială (2015) Impact Evaluation - Overview, disponibil la:
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTISPMA/0,,menuPK:384339~pagePK:162100~piPK:159310~theSitePK:384329,00.html>
22. Banca Mondială, ANFP (2019) Acordul privind serviciile de asistență tehnică pentru dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane în cadrul administrației publice, Rezultatul 1, Livrabil 1.3. Politică publică în domeniul resurselor umane. Raport disponibil on-line la adresa: Output 1 SIPOCA 136 - ANFP (gov.ro)
23. Consiliul Europei, Center of Expertise for Local Government și ISIG (2018a) Monitoring and Evaluation Methodology Toolkit, Methodology for Monitoring and Evaluation of Training Programmes for Professional Development for Local Government, disponibil la: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/urso>
24. Consiliul Europei, Center of Expertise for Local Government și ISIG (2018b) Monitoring and Evaluation Methodology Toolkit, Methodology for Monitoring and Evaluation of Training Programmes for Professional Development for Local Government, Annex 1- Recommended sets of indicators/ indicators and their description with reference to the related criteria, disponibil la: <https://rm.coe.int/methodology-for-monitoring-and-evaluation-of-training-programmes-for-p/16808ace56>
25. Consiliul Europei, Center of Expertise for Local Government și ISIG (2018c) Monitoring and Evaluation Methodology Toolkit, Methodology for Monitoring and Evaluation of Training Programmes for Professional Development for Local Government, Annex 3- Recommended tools for data collection, disponibil la: <https://rm.coe.int/methodology-for-monitoring-and-evaluation-of-training-programmes-for-p/16808ace54>
26. Comisia Europeană (2017) Semestrul European- Fișă tematică- Calitatea administrației publice. Raport disponibil online la:
https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet-quality-public-administration_ro.pdf
27. Comisia Europeană (2021a) Impact assessments, disponibil la:
https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/impact-assessments_en
28. Comisia Europeană (2021b) Commission staff working document. Better Regulation Guidelines, disponibil la:
https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/swd2021_305_en.pdf



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



29. ISIG (2017) Monitoring and Evaluation Methodology, disponibil la: <https://isig.it/en/monitoring-and-evaluation-methodology/>
30. Națiunile Unite (2019) Department for Peace Operations, Ref. 2019/14-Guidelines- Design, Delivery and Evaluation of Training (Training Cycle)
31. OECD (2002) Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, DAC, OECD Publications, Paris
32. OECD (2015) Regulatory Policy in Perspective, A Reader's Companion to the OECD Regulatory Policy Outlook 2015. Disponibil online la adresa: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/regulatory-policy-in-perspective_9789264241800-en
33. OECD (2017) National Schools of Government. Building civil service capacity. Raport disponibil on-line la adresa: <https://www.oecd.org/gov/national-schools-of-government-building-civil-service-capacity.pdf>
34. SGG (2016) Acordul privind serviciile de asistență tehnică pentru dezvoltarea capacității administrației publice centrale de a realiza studii de Impact, Raportul Evaluării Impactului Reglementărilor: Un sistem de ocupare mai bun la nivelul administrației publice centrale, Raport disponibil on-line la adresa: https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2016/04/RIA-Report-NACS_RO.pdf
35. SGG (2019) Rezultatul 1. Livrabil 1.3 Politică publică în domeniul resurselor umane, raport realizat în cadrul Acordului de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane în cadrul administrației publice, semnat între Secretariatul General al Guvernului și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare la data de 31 ianuarie 2018, disponibil la: <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2010/01/Livrabilul-1.3-Politica-publica-in-domeniul-resurselor-umane.pdf>
36. UNECE (2013) Human Resources Management and Training, Compilation of Good practices in statistical offices, disponibil la: [HRMT_w_cover_resized.pdf \(unece.org\)](#)

Pagini web:

37. <https://famp.ase.ro/programe-studii/programe-postuniversitare/>
38. <http://ier.gov.ro/formare/>
39. <https://ina.gov.ro/programe-2019-formare-specializata-arhive/>
40. <https://snsa.ro/academic/programe-de-studii/postuniversitar/>



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





41. https://www.ubbcluj.ro/ro/programe_academice/netraditional/formare_conti_nua
42. <https://unibuc.ro/studii/lifelong-learning/programe-postuniversitare/>



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*

