

РУКОВОДСТВО ПО ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОГРАММ СОЦИАЛЬНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ

для специалистов социально
ориентированных
некоммерческих организаций



**ОБ ОЦЕНКЕ. ПРОСТО
OZENKA.INFO**

РУКОВОДСТВО ПО ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОГРАММ СОЦИАЛЬНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ

для специалистов социально
ориентированных
некоммерческих организаций

Подготовлено в рамках Программы
«Оценка программ, проектов и услуг в сфере
детства» Благотворительный фонд «Культура
детства» при поддержке Министерства
экономического развития и Благотворительного
фонда Елены и Геннадия Тимченко

Москва 2015

Подготовлено авторским коллективом
Благотворительного фонда «Культура детства» с
использованием материалов Программы «Оценка
программ, проектов и услуг в сфере детства».

Редактор: Орлова Е.М.

«Руководство по оценке результатов
программ социальной направленности для
специалистов социально ориентированных
некоммерческих организаций». Данное пособие
предназначено для всех категорий специалистов
социально ориентированных некоммерческих
организаций, интересующихся оценкой программ,
но не рассматривающих оценку программ как свою
профессию. Знакомство с пособием поможет
понять читателю, что такое оценка программ, какие
профессиональные подходы существуют в этой
области, какие собственные ресурсы и
возможности имеет некоммерческая организация
для оценки своих программ./М./ 2015

Подготовлено в рамках Программы
«Оценка программ, проектов и услуг в сфере
детства» Благотворительный фонд «Культура
детства» при поддержке Министерства
экономического развития и Благотворительного
фонда Елены и Геннадия Тимченко

Содержание:

Введение. Кому и зачем нужна оценка программ и их результатов	3
Глава 1. Базовые понятия в области оценки проектов и программ	7
1.1. Проект (программа) как предмет оценки	7
1.2. Понятие «программной оценки»	8
Глава 2. Виды оценки	12
2.1. Оценка на разных этапах реализации программы	12
2.2. Оценка в ходе реализации программы	13
2.3. Оценка результатов проектов и программ	15
2.4. Трехуровневый подход к оценке результатов: «продукт», «результат» и «влияние»	16
2.4.1. Оценка непосредственных результатов	17
2.4.2. Оценка социальных результатов	18
2.4.3. Оценка эффекта, воздействия программы	19
Глава 3. Внутренние системы измерения результатов. Мониторинг программ	21
Глава 4. Условия, необходимые для проведения оценки программы	23
Глава 5. Последовательность проведения оценки	26
5.1. Определение заинтересованных в оценке сторон	26
5.2. Определение потребности в информации	27
5.3. Обращение к логике (концепции) программы	29
5.4. Формулирование вопросов оценки	29
5.5. Анализ задач и ресурсов организации	31
5.6. Выбор вида оценки и определение состава рабочей команды	33
5.7. Разработка технического задания на оценку программы и плана оценочного исследования	35
5.8. Сбор и обработка информации	37
5.9. Анализ данных, оформление выводов и выработка рекомендаций	8
Заключение. Как использовать результаты оценки и зачем извлекать уроки из деятельности	41
Использованная литература	45

Введение. Кому и зачем нужна оценка программ и их результатов

Сегодня во всем мире все больше внимания уделяется повышению эффективности социальных программ: подотчетности, качеству управления, оптимизации использования ресурсов. Оценка – важный инструмент анализа получаемых результатов, определения эффекта вложения и расходования ресурсов, повышения качества и эффективности социальных программ, поэтому интерес к профессиональной оценке программ постоянно растет.

За последнее десятилетие в разных секторах социальной поддержки накопился значительный опыт мониторинга и оценки проектов и программ. Однако для рядового российского специалиста некоммерческого сектора эти знания зачастую недостаточно обобщены и систематизированы, не вполне применимы в практике, не учитывают специфику социальной сферы. Все эти обстоятельства ограничивают доступ к имеющимся профессиональным ресурсам и препятствуют использованию развивающего потенциала оценки.

С 2013 года в России при поддержке Министерства экономического развития РФ реализуется программа «Оценка социальных программ, проектов и услуг в сфере детства»¹. В рамках программы был разработан комплекс межотраслевых профессиональных ресурсов, осуществляющих информационную, консультационную и методическую поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций в области оценки и мониторинга программ, проектов и услуг в сфере детства. Данные материалы подготовлены в рамках программы и предназначены для широкого круга специалистов СО НКО, заинтересованных в применении оценки в качестве инструмента развития программ.

В контексте деятельности некоммерческой организации можно говорить по крайней мере о

¹ См. сайт Программы: <http://ozenka.info/>

нескольких заинтересованных в оценке программ группах. Принадлежность к одной из групп определяет позицию и фокус интересов специалиста как в процессе планирования и реализации программ, так и при оценке их результатов. Этот факт объяснит особенности восприятия изложенной в пособии информации, в зависимости от того, к какой именно категории отнесет себя читатель.

Первую группу представляют организации и лица, финансирующие программы и проекты некоммерческих организаций. Чаще всего финансовые «доноры» заинтересованы в информации о том, как были использованы вложенные ими средства и привели ли они к достижению реальных результатов. Не случайно стандартные требования по оформлению заявки на грант, как правило, включают раздел по мониторингу и оценке проекта, в котором организация-заявитель должна описать качественные и количественные критерии оценки своего проекта, предлагаемого для финансирования.



Рис. 1 «Стороны, заинтересованные в оценке».

Но, независимо от того, требуют ли доноры проведения оценки или нет, оценка программ полезна для самой организации. Здесь также можно выявить по крайней мере два уровня пользователей оценки: менеджмент организации или программы и непосредственные исполнители программы/проекта.

Наконец, результаты оценки программ могут быть интересны и полезны как для благополучателей и партнеров организации, так и для широкой общественности.

Данное пособие предназначено для всех категорий специалистов социально ориентированных некоммерческих организаций, интересующихся оценкой программ, но не рассматривающих оценку программ как свою профессию. Знакомство с пособием поможет понять читателю, что такое оценка программ, какие профессиональные подходы существуют в этой области, какие собственные ресурсы и возможности имеет некоммерческая организация для оценки своих программ.

Важно отметить, что данное пособие является первой частью методического комплекта и представляет собой введение в тему: имеет целью дать общий обзор и познакомить читателя с существующими в области оценки программ представлениями. В комплект также входят «Рабочая тетрадь» и «Библиотека кейсов», которые помогут применить полученные знания к своим программам, а также познакомиться с опытом организаций, уже реализующих оценку своих программ.

Опыт показывает, что заинтересованность специалистов в повышении результативности программ является определяющим фактором успеха для организаций, внедряющих оценку в свою повседневную практику. Ожидается, что использование данных методических материалов будет способствовать более активному применению технологий оценки в сфере детства и, как следствие, дальнейшему распространению практики

оценки социальных результатов проектов и программ в некоммерческом секторе.

Руководство подготовлено с использованием материалов тематических семинаров и вебинаров, организованных в рамках Программы при поддержке Московского городского психолого-педагогического университета, Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко, а также при экспертной поддержке участников партнерской инициативы² – инициативной группы организаций по продвижению оценки в практику программ, реализуемых для детей.

² Подробнее о деятельности партнерской инициативы и организациях, входящих в состав инициативной группы, можно узнать на сайте Программы: <http://ozenka.info/>

Глава 1. Базовые понятия в области оценки проектов и программ

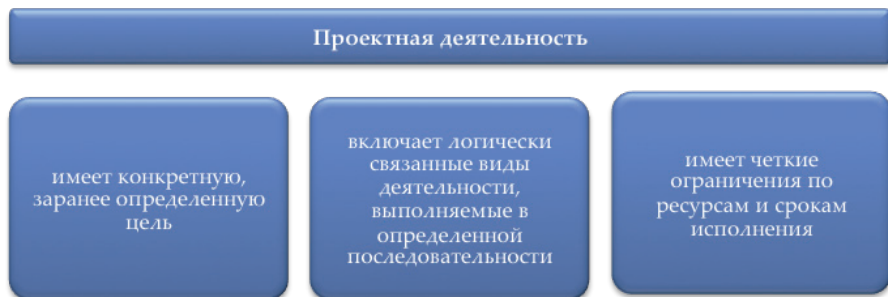
1.1. Проект (программа) как предмет оценки

Предметом программной оценки являются проект или программа. Проект в социальной сфере – это особая форма организации деятельности, направленная на достижение конкретного запланированного результата определенным способом в оговоренные сроки с использованием ограниченного количества ресурсов. В отличие от проекта, программа предполагает больший масштаб и продолжительность деятельности и может включать в себя несколько проектов, объединенных общей целью, но имеющих различные задачи. Несмотря на указанные различия, в данном тексте мы будем использовать оба понятия как взаимозаменяемые, поскольку обсуждаются общие и для проектов, и для программ подходы к организации их оценки.



Следует отметить, что в повседневной коммуникации слово «проект» приобрело в последнее время слишком расширенное значение: нередко «проектом» называют любое дело или набор мероприятий. Однако для ясного

понимания специфики социального проекта очень важно четко обозначить границы данного термина, поэтому выделим некоторые признаки, по которым можно отличить проектную деятельность от не проектной.



«Проектный подход» рассматривается как способ управления социальной реальностью, позволяющий достигать запланированных изменений, принимая при этом во внимание сложность природы человека и динамичность социальных процессов. Цели социальных проектов ориентированы, как правило, на решение разного рода социальных проблем.

1.2. Понятие «программной оценки»

Оценка программ социальной направленности сегодня представляет собой молодую, динамично развивающуюся профессию. Это междисциплинарная область, находящаяся на стыке двух профессиональных отраслей: сферы оценки и сферы оказания социальных услуг, каждая из которых имеет свои теоретические основания, практические методы, историю и ценности.

Программную оценку нельзя отрывать от проекта, она является частью проектного цикла и формой управления проектной деятельностью³:

³ Оценка программ: методология и практика / Под ред. А. И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н. А. Кошелевой. М.: Престо-РК, 2009. С. 21



Впервые термин «оценка» (*evaluation*) в применении к проектам и программам появился в 60-х годах XX века в США: в этот период в мире происходило стремительное увеличение числа социально ориентированных проектов и программ в области здравоохранения, образования, помощи инвалидам, защиты окружающей среды и пр. К этому времени относятся первые теоретические и практические разработки, касающиеся оценки программ, и с этого момента по сегодняшний день американским исследователям удается сохранять лидерство в создании и развитии теории оценки программ. Именно на классические работы американской школы⁴ опирается сегодня методология и практика оценки программ во всем мире.

Существует много определений оценки программ, мы возьмем за основу одну из последних формулировок российских специалистов⁵ : оценивание проекта

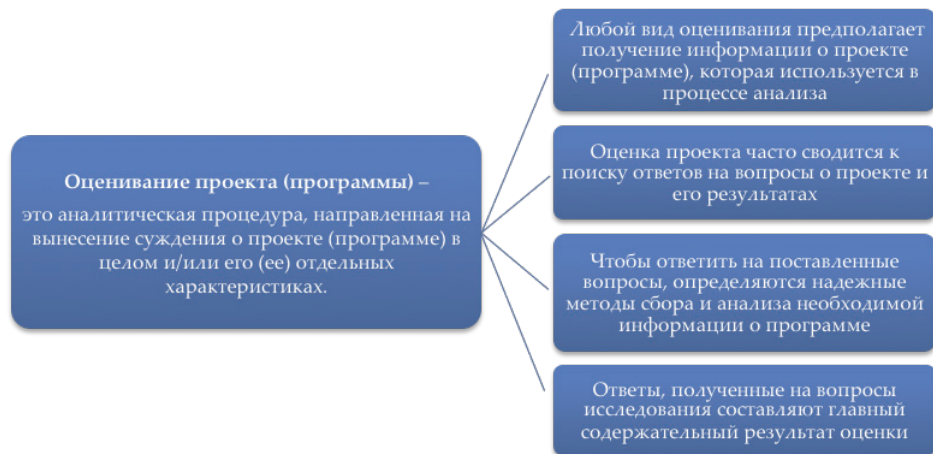
⁴ Методология оценки программ социальной направленности базируется на теоретических работах специалистов американской школы: М. Паттона, М.Скривена, Р. О’Салливан.

⁵ По материалам презентации к семинару «Виды оценки программ: индикаторная, эмпирическая, экспертная» А. И. Кузьмина состоявшемся в МГППУ 23.04.2015 г.

(программы) – это аналитическая процедура, направленная на вынесение суждения о проекте (программе) в целом и/или его (ее) отдельных характеристиках.

Оценка программы часто сводится к поиску ответов на несколько вопросов о ее выполнении или результатах⁶. Чтобы ответить на эти вопросы, специалистам приходится обеспечивать надежные источники сбора и способы анализа необходимой информации о программе.

Оценка программ - это особая сфера профессиональной деятельности, находящаяся на границе научного исследования и практического консультирования. Профессиональная оценка включает использование исследовательских методов сбора и анализа информации о программах⁷. Изучая проект/программу⁸ (как комплекс целевых мероприятий), специалист по оценке ищет достоверные факты, свидетельствующие о деятельности



⁶ Например, один из самых распространенных вопросов при оценке программы: «Достигнуты ли поставленные цели и получилось ли то, что было запланировано?».

⁷ Оценка программ: методология и практика / Под ред. А.И. Кузьмина, Р. О’Салливан, Н.А. Кошелевой. – М.: Издательство «Престо-РК», 2009. С. 326-360

⁸ Далее по тексту, для удобства мы используем термины «Программа» и «Проект» как синонимы.

программы и изменениях, которые произошли в ее результате. Ответы, полученные на вопросы исследования, составляют главный содержательный результат оценки.

Как с точки зрения технического исполнения (разработки дизайна, выбора методов и инструментов, сбора и анализа полученной информации), так и в этическом плане оценка в социальной сфере является задачей повышенной сложности: в центре программ помощи находится человек – субъект (не материал и не предмет), который сам принимает участие в решении своих проблем. Часто этот человек находится в ситуации риска отчуждения и/или стигматизации. В связи с этим важно понимать и помнить, что существуют ограничения по применению в социальной сфере методов оценки из других сфер (бизнеса, управления, производства, сферы услуг и т.п.).

Глава 2. Виды оценки

2.1. Оценка на разных этапах реализации программы

Оценка может проводиться в любой момент жизненного цикла программы. Даже если оценка не выделяется как отдельная деятельность, специалисты, принимающие решения по управлению программой, так или иначе обращаются к оцениванию: оценка всегда является частью процедуры принятия решений, а принятие решений, в свою очередь, является частью менеджмента проекта.

Несмотря на то, что специалистами выделяется множество видов оценки, все они могут быть разделены на те, которые реализуются *до начала* программы, *в ходе ее реализации* и *после ее окончания*. Мы не будем останавливаться на изучении видов оценки, осуществляемых до начала реализации проекта⁹ (на этапах разработки логики, описания проекта и поиска финансирования), так как это не входит в задачи данных материалов. В нашем руководстве мы сфокусируем внимание на **оценке результатов программы** в ходе реализации, на этапе завершения и после окончания программы. Основная цель такой оценки – повысить эффективность программы и/или разработать планы на будущее.

В зависимости от целей, которые стоят перед оценкой, а также от этапа проекта, на котором она проводится, различают две основных категории оценки: **формирующую** и **суммирующую**.

Формирующая оценка (*formative evaluation*) призвана помочь менеджерам программы в принятии решений о том, какие изменения необходимо внести в программу в ходе

⁹ Например, оценка потребностей (*needs assessment*) определяет несоответствие между желаемым и реальным положением дел в какой-либо ситуации, выявляет существующие потребности и располагает их в порядке приоритетности. Другой пример: экспертиза заявки на получение финансирования проводится на основе изучения описания, замысла проекта.


реализации для повышения ее эффективности. Такая оценка обычно проводится с целью скорректировать проектную деятельность.

Суммирующая оценка (*summative evaluation*) проводится на завершающем этапе программы или после ее завершения. В задачи суммирующей оценки входит исследование конечных результатов программы, итога проведенной деятельности с целью определения эффективности и результативности этой деятельности.

2.2. Оценка в ходе реализации программы

Оценка в ходе реализации (формирующая оценка) направлена на понимание того, как в действительности функционирует та или иная программа, каким образом реализация программы приводит к достижению определенных результатов, каковы сильные и слабые стороны программы и какие изменения необходимо внести в программу для повышения ее эффективности.

Оценку в ходе реализации программы целесообразно проводить, например, в следующих ситуациях:

- 
1. Программа выполняется в течение длительного времени и в процессе реализации претерпела ряд изменений, в связи с чем необходимо понять, нужны ли какие-либо коррективы.
 2. Сотрудники, клиенты или другие заинтересованные лица предъявляют большое количество жалоб по поводу программы.
 3. У представителей заинтересованных сторон возникли сомнения относительно эффективности оказываемых в программе услуг или в целесообразности ее продолжения.
 4. Существует необходимость в подробном описании механизма работы программы для представления этой информации третьим лицам (например, в целях распространения опыта или тиражирования программы другими организациями).

При разработке вопросов к оценке программы важно тщательно продумать, какая информация о программе необходима лицам, принимающим решения, и какие решения по итогам оценки они намерены принять. Ниже – примеры вопросов, которые можно ставить перед собой, планируя оценку в ходе реализации программы.



С помощью подобных вопросов оценка позволяет восстановить полную картину работы программы и выяснить, на каких этапах существуют недостатки, препятствующие более эффективному достижению целей. Сравнение первоначального замысла программы и опыта ее реализации, полученное в ходе формирующей оценки, также может быть очень полезно при тиражировании программы другими организациями.

2.3. Оценка результатов проектов и программ

Оценка результатов приобретает все большую ценность для организаций некоммерческого сектора. Во многом это обусловлено растущим интересом к информации об эффектах программ и проектов со стороны финансирующих организаций. Однако оценка результатов полезна не только с точки зрения предоставления информации финансирующей стороне, но и для планирования будущей деятельности организации. Проведение оценки результатов помогает определить, какие программы и виды деятельности организации действительно приводят к изменениям, необходимым получателям услуг, и позволяет избежать тех видов деятельности, которые не приносят желаемых результатов.

При оценке результатов программы или проекта очень важно обозначать разницу между **качественными и количественными результатами**.

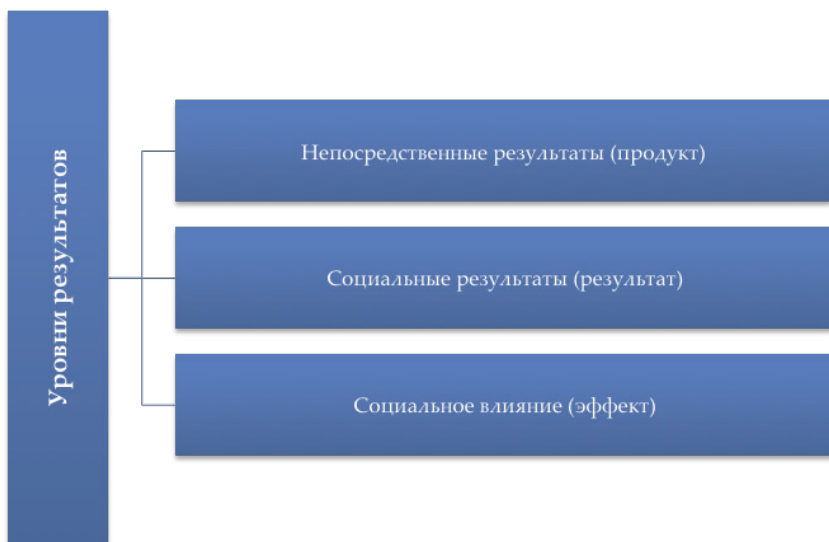
Качественные результаты – это блага или польза, которую получают клиенты в результате участия в определенной программе или проекте. Примерами качественных результатов проекта могут быть приобретенные знания и навыки (например, повышение уровня грамотности), изменения в отношении к чему-либо (например, повышение уверенности в себе) и т.п. Примерами же количественных результатов выполненных работ являются, по сути, единицы услуг, такие как количество клиентов (общее или, например, посетивших лекции), проведенных семинаров или консультаций и т.д.

Оценку количественных результатов провести легче. Достаточно хорошо отладить систему внутреннего мониторинга проекта или программы и тщательно фиксировать информацию о количестве клиентов и предоставляемых услуг. Оценка качественных результатов – более сложная задача, требующая профессионального подхода.



2.4. Трехуровневый подход к оценке результатов («продукт», «результат» и «влияние»)

Выделяется несколько уровней результатов, которые могут представлять интерес для оценки программы. По-английски это *output*, *outcome* и *impact*. По-русски чаще всего используются следующие аналоги: «продукт» (или «непосредственные результаты»), «результат» («социальный результат») и «эффект» («социальное влияние»).



2.4.1. Оценка непосредственных результатов

Непосредственный результат / Продукт / Output - это уровень результатов действий, запланированных для достижения цели программы; то, что осуществлено в рамках проекта.

**снят
фильм**

**построена
больница**

**прошли
тренинги**

**состоялась
конференция**

В рамках такой оценки чаще всего сравнивается объем и характер запланированной и реально осуществленной в ходе программы деятельности. Оценка здесь может выяснять, действительно ли были проведены заявленные мероприятия, соблюдены ли сроки, какие были расходы по сравнению с планировавшимися. Например, если проводилось обучение, то были ли отклонения от запланированных объемов, качества и сроков, чем это вызвано; что можно рекомендовать для исправления ситуации.

Технологически этот вид оценки является самым простым. В большинстве случаев будет достаточно сравнить действия по проекту с запланированными. Относительно несложно организованный учет хода выполнения проекта позволит без труда ответить на большинство вопросов оценки, пользуясь только проектной документацией. Такую оценку в состоянии проводить и сама организация. Привлечение внешнего специалиста, в большинстве случаев, здесь не потребуется.

Результатами действий программы могут быть, например, количество детей-участников программы; количество различных мероприятий, проведенных для участников программы; количество предоставленных услуг: консультаций, занятий, семинаров, экскурсий и т.п.

2.4.2. Оценка социальных результатов

Социальный результат / Результат / Outcome –

это достижение цели и выполнение задач программы; изменения, которые преднамеренно и непреднамеренно произошли вследствие реализации программы.

На этом уровне результатов в ходе оценки выясняется, что изменилось в целевой группе и к чему привела деятельность программы. Нас интересует уже не то, что было сделано, а то, что изменилось благодаря выполнению проекта, кто и что от этого получил. Оценка должна дать ответ, достигла (достигает) ли программа поставленной цели и выполнены ли задачи программы.

Таким образом, оценка социального результата – это описание того, как проект осуществил вмешательство в жизнь общества: каким образом то, что сделано в рамках проекта, затронуло потребителей, пользователей, благополучателей. На этом уровне оценивается, насколько достигнута цель программы / проекта.

Достижение цели программы не может быть обеспечено совокупностью непосредственных результатов программы. Предположим, в ходе реализации программы определенное количество детей было обучено определенным навыкам. Означает ли это, что цель программы достигнута? Вопрос, на который здесь важно ответить: привела ли программа к тем изменениям в жизни детей, которые были намечены целью программы?

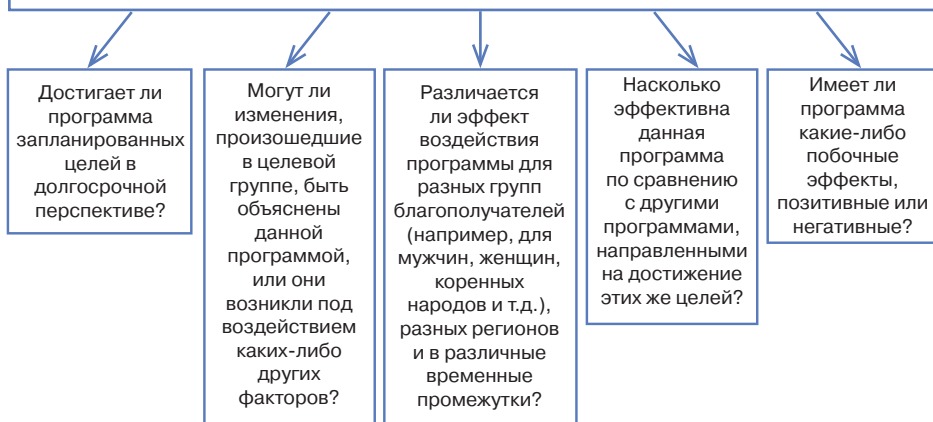
Для проведения оценки социальных результатов необходимо выяснить, кто и что получил от проекта, и сравнить эту картину с запланированной. Для подобного исследования нужны соответствующие навыки и опыт. Как правило, здесь желательно привлечение специалиста по программной оценке.

2.4.3. Оценка эффекта, воздействия программы

Эффект / Социальный эффект, влияние, воздействие/ *Impact* –

это отложенные результаты – то, что ожидается от реализации программы в долгосрочной перспективе, а также благоприятные изменения, имеющие значение не столько для конкретных благополучателей программы, сколько для населения, общества в целом.

Оценка воздействия обращается к изучению следующих вопросов:



Оценка устойчивых изменений может производиться существенно позже непосредственного завершения программы¹⁰. Оценка воздействия позволяет определить

¹⁰ Предположим, что целью программы была реабилитация подростков, совершивших нетяжкие преступления и получивших условные наказания. В ходе реализации программы были выполнены все запланированные мероприятия, никто из подростков за время участия не дал повода для изменения меры ответственности. Но в какой степени эти результаты были устойчивыми через год после завершения программы? Снизился ли уровень повторных правонарушений? Какой жизненный путь выбрали подростки и смогла ли программа оказать влияние на позитивность этого выбора?

отсроченные изменения в ситуации целевой группы, которые могут быть отнесены на счет определенного проекта или программы. Данный вид оценки позволяет определить масштаб воздействия (эффекта) той или иной программы и установить причинно-следственную взаимосвязь между деятельностью в рамках программы и ее результатами. Такой причинно-следственный анализ является необходимым для понимания роли каждого из компонентов комплексной программы в достижении желаемого результата.

Оценка эффекта проекта может иметь целью установить, что изменилось в структуре проблемы: здесь речь может идти о долгосрочных, структурных изменениях в социуме, в обществе, а не только на уровне целевой группы. Самая большая сложность при оценке эффекта проекта связана с тем, что вклад проекта в изменения в социуме относительно невелик. Кроме того, есть огромное количество других факторов, влияющих на изменения. Определить эффект, который дал именно оцениваемый проект, отделить его от вклада других факторов – сложная и дорогостоящая задача. Нужно также учитывать, что в большинстве случаев эффект проявляется не сразу. Это значит, что исследование нужно проводить через некоторое время после завершения проекта.

Оценка воздействия чаще используется для оценки крупных комплексных социальных и экономических программ и помогает в принятии решений политикам, правительственным структурам, представителям крупных финансирующих агентств. Информация, полученная в результате оценки воздействия, позволяет принимать решения об изменении, расширении или закрытии тех или иных программ и может быть использована для установления приоритетности различных программ.

Глава 3. Внутренние системы измерения результатов. Мониторинг программ

Термины «мониторинг» и «оценка» иногда употребляются как синонимы или взаимозаменяемые понятия, что часто приводит к их неверному пониманию.

Мониторинг – это один из видов оценивания, основанный на регулярном сборе и фиксации количественных значений заранее определенных индикаторов.

Мониторинг социальных программ и проектов базируется на комплексном, системном и регулярном использовании одного и того же инструментария, специально разработанного для данной программы.

Если на этапе разработки программы ее авторы и исполнители продумали систему измерения результатов, разработали систему мониторинга в соответствии с целями и задачами программы, а также смогли отразить логику программы и ожидаемые результаты в системе показателей, то получаемой в ходе реализации программы информации может оказаться вполне достаточно для ответов на многие вопросы о деятельности программы.

Мониторинг ведется как документирование и накопление информации о деятельности в рамках проекта, отражаемой в значениях индикаторов. Это дает возможность осуществлять текущий контроль динамики реализации программы и своевременно корректировать направления деятельности, а также предоставляет достаточный материал для отчетности. Данные мониторинга, текущая документация, а также отчетность о деятельности позволяют в любой момент провести анализ процесса или качества деятельности. С помощью мониторинга можно определить, выполняются ли организационные задачи и достигаются ли запланированные результаты деятельности.

Тем не менее, с помощью мониторинга невозможно определить эффект проекта, выявить или оценить незапланированные (неожидаемые) результаты проекта. Когда необходимо получить информацию, которую не может дать традиционный мониторинг проекта (вид оценивания, основанный только на данных показателей и индикаторов), применяется оценка программы. Формирующая или суммирующая оценка программы (в отличие от мониторинга) позволяет выявить причинно-следственные связи между деятельностью и результатами проекта, определить различные аспекты воздействия программы или проекта. Приведенная ниже таблица показывает основные различия между мониторингом и оценкой.

Мониторинг программы	Оценка программы
Проводится непрерывно	Проводится на ключевых этапах реализации проекта
Запланированные значения индикаторов, отражающих результаты и деятельность, сравниваются с фактически достигнутыми значениями	Анализируются причины достижения или недостижения запланированных результатов
Полученная информация используется для улучшения работы по проекту	Полученная информация может использоваться как для улучшения работы по данному проекту, так и для уточнения планов на будущее
Основывается на данных показателей и индикаторов	Основывается на данных, собранных в ходе оценочного исследования

Глава 4. Условия, необходимые для проведения оценки программы

Качественное и компетентное проведение оценки программы требует соблюдения ряда условий. Эти условия можно считать базовыми, так как их полное или частичное отсутствие, по сути, делает проведение оценки невозможным или, как минимум, создает серьезный риск того, что результаты проведенной оценки окажутся недостоверными. Важно подчеркнуть, что данные условия универсальны для любого вида оценки.

Если соблюдение перечисленных ниже базовых условий невозможно, проводить оценку не следует, поскольку велика вероятность того, что оценка будет осуществляться некорректно, а ее проведение потеряет практический смысл. В результате некорректно проведенной оценки может быть причинен вред участникам программы (исполнителям и благополучателям), нанесен урон репутации специалистов по оценке и – как следствие – снижено доверие к программе, организации, её реализующей, и к области оценки в целом.

Итак, прежде всего необходимо **наличие предмета оценки** – т.е. наличие целенаправленной деятельности, которая обладает по крайней мере некоторыми признаками программной или проектной деятельности (см. раздел 1.1). Предполагается также, что у исполнителей имеется описание содержания оцениваемой программы или проекта, в соответствии с которым происходила (происходит) реализация деятельности.

Проведение оценки возможно, если есть **заинтересованные в ее проведении лица** – например, представители организации, финансирующей программу, или сами сотрудники программы. В случае самооценки инициатором оценки является ее исполнитель, что приводит к тому, что одному и тому же специалисту приходится занимать различные позиции на разных этапах проведения оценки.

У лиц, инициирующих оценку, должна быть явным образом выражена **потребность в получении информации** о данной программе. Если инициаторы оценки обладают правом принимать управленческие решения, потребность в информации может быть связана с необходимостью сделать выбор относительно дальнейшей реализации программы (например, нужно ли что-то менять в выполняемой программе или нет, тиражировать ли использованные в программе технологии, продолжать ли данную программу и т.п.).

Для корректного ответа на поставленные вопросы специалисту, выполняющему оценку программы, должен быть обеспечен **полный доступ ко всем необходимым источникам информации о программе**, включая возможность коммуникации с партнерами и участниками программы (менеджерами, исполнителями, благополучателями), доступ к документации программы и т.д. Организация доступа ко всем источникам информации является ответственностью лиц, инициирующих оценку.

У всех участвующих в оценке сторон должно быть сформировано ясное и однозначное **понимание, каким образом и для каких целей будут использованы результаты оценки** – этим обеспечивается соблюдение прав безопасности участников программы. Договоренность о целях и формах использования результатов оценки является зоной особого внимания при проведении оценки программ с участием детей. Ответственность за конечные решения об использовании результатов оценки несет лицо, инициирующее оценку программы.

Отсутствие конфликта интересов: при проведении независимой оценки необходимо знать, существует ли зона личных интересов специалиста по оценке по отношению к программе: была ли, существует ли в настоящий момент или предполагается ли какая-либо связь специалиста по оценке с данной программой (или ее участниками), которая может

помешать ему быть непредвзятым и/или независимым при проведении оценки. **Отсутствие конфликта интересов – необходимое условие в ситуации внешней оценки,** поскольку именно непредвзятое мнение является одной из основных её ценностей. Своевременное выявление возможного конфликта интересов находится в зоне взаимной ответственности специалиста по оценке и лиц, ее инициирующих. В случаях внутренней оценки или самооценки конфликт интересов присутствует изначально. Избежать его влияния можно только путем постоянной рефлексии и анализа действий специалистов в ходе проведения оценки.



Глава 5. Последовательность проведения оценки

Последовательность проведения программной оценки, приведенная в данной главе, составлена на основе материалов из разных источников, не является единственно возможной и носит условный характер, позволяющий представить основные элементы (или этапы) и процесс оценки в целом. В самом общем виде последовательность оценки программы выглядит следующим образом:



5.1. Определение заинтересованных в оценке сторон

Определение ролей и способов участия в оценке доноров, менеджеров, исполнителей программы и ее непосредственных благополучателей – первый шаг при планировании оценки программы.

Для исполнителей оценки ключевой фигурой является лицо или группа лиц, инициировавших оценку и непосредственно оплачивающих работы по ее проведению¹¹. Именно этой группой будет разрабатываться техническое задание на

¹¹ Даже если оценка, как и весь проект, финансируется из средств гранта, полученного из внешнего источника, но расходы на ее проведение заложены в проектный бюджет, для специалиста по оценке ключевым лицом является не донор, а организация, получившая грант.

проведение оценки, формулируются основные вопросы к оценочному исследованию, с нею будет согласовываться дизайн, план и бюджет оценки, а также использование результатов.

Что касается других групп заинтересованных лиц, то их роли в процессе оценки могут существенно различаться: полярными здесь являются *формальный* и так называемый *партисипативный* (предусматривающий активное участие, от английского *participation* – «участие») подходы.

При формальном подходе заинтересованным лицам отводится, в основном, пассивная роль поставщиков информации: они никак не задействованы ни в обсуждении предварительных выводов, ни в выработке рекомендаций.

Партисипативный подход, напротив, предусматривает не только получение информации от заинтересованных лиц, но и их участие в работе на различных этапах оценки. Сторонники этого подхода полагают, что активное участие в оценке заинтересованных лиц значительно повышает вероятность того, что ее результаты (например, рекомендации) будут востребованы и в дальнейшем реализованы.

5.2. Определение потребности в информации

Оценка программы должна начинаться с определения информационных потребностей и выяснения того, кем и как будет использована полученная в ходе оценки информация. Прояснение этих вопросов на подготовительном этапе позволит определить цели и разработать задачи оценки.

Потребность в проведении оценки программы часто возникает в ситуации, когда необходимо принять обоснованное решение о том, нужно ли программу корректировать или менять коренным образом, развивать или закрыть, можно ли ее тиражировать и т.д. Существующей информации о деятельности в рамках программы при этом

либо не хватает, либо она не может рассматриваться как достоверная, либо нуждается в подтверждении.

Оценка программы позволяет получить необходимую информацию. Чаще всего, *наиболее заинтересованными в получении информации о программе* являются лица, принимающие решения: руководители программ и проектов; руководители организаций, выполняющих программы; представители организаций-доноров. Именно у них время от времени возникает потребность в получении дополнительной информации о программе.

Однако потребность в информации может возникнуть и у специалистов, реализующих программу: обратная связь от конечных благополучателей имеет большое значение для подтверждения целесообразности программы и мотивации сотрудников на дальнейшую работу.

Кто нуждается в получении информации о программе?

Таким образом, если в организации задумались о проведении оценки, то начинать нужно с ответа на следующие вопросы:

Какой именно информации о программе не хватает?

Что именно нужно узнать о программе?

Для каких целей необходима оценка, т.е. какие решения должны быть приняты на основе ее результатов?

Как предполагается использовать эту информацию?

Кто будет использовать информацию, полученную в ходе оценки (клиенты, доноры, попечительский совет организации, управленческая команда организации, сотрудники, широкая общественность, кто-либо еще)?

5.3. Обращение к логике (концепции) программы

Для проведения оценки программы или проекта необходимо отталкиваться от ее/его первоначальной логики (цели, задачи, ожидаемые результаты). Программная оценка невозможна в отсутствие программной логики и проектной деятельности. Оценка не может быть реализована корректно, если специалисты, проводящие оценку, не опираются на анализ внутренних взаимосвязей проекта.

Анализу внутренней логики программы обычно способствует разработка «логической модели»¹². В рамках логической модели отражается связь между ресурсами, мероприятиями и целями программы. К сожалению, немногие организации сегодня используют логическую схему проекта, хотя анализ такой схемы может быть полезен не только специалистам по оценке, но и самим менеджерам в целях развития и оптимизации программ.

Поэтому на этапе оценки результатов программы необходимо вернуться к ее замыслу, воспроизвести первоначальную логику, связать гипотезу социальных изменений и предложенную в рамках этой гипотезы деятельность. Если эта работа не была проделана командой проекта на этапе его разработки, в ходе оценки программы ее логическая модель должна быть реконструирована.

5.4. Формулирование вопросов оценки

При планировании оценки первостепенной значимостью обладает не выбор того или иного подхода к ее проведению (метода или вида оценки), а формулировка вопросов и задач, которые ставит перед собой организация. Вопросы, на которые нужно дать ответ при проведении оценки

¹² Подробнее о разработке логики программы вы можете узнать из «Пособия по оценке проектов и программ» - Бишкек: ОО «Институт гуманитарного проектирования», Фонд «Сорос-Кыргызстан», Программа общественного управления, 2011. С. 11-14

программы, являются фокусом оценки, главным фактором, влияющим на выбор и определение методологии оценки.

Именно поэтому ключевым моментом для формулирования целей и задач оценки будет рефлексия информационных потребностей программы. На основании проделанной работы у проектной команды, как правило, уже складывается общее понимание того, какой именно информации и для чего не хватает, поэтому на следующем этапе команда готова превратить общие формулировки в конкретные вопросы. При планировании оценки может выясниться, что для разных программ (имеющих совершенно разные цели и задачи, разную историю и опыт) актуальными могут оказаться совершенно разные вопросы:

- Достигает ли программа запланированных целей в долгосрочной перспективе?
- Различается ли эффект воздействия программы для разных групп благополучателей (например, для мужчин, женщин, коренных народов и т.д.), разных регионов и в различные временные промежутки?
- Могут ли изменения, произошедшие в целевой группе, быть объяснены данной программой, или они возникли под воздействием каких-либо других факторов?
- Имеет ли программа какие-либо побочные эффекты, позитивные или негативные?
- Что является слабыми сторонами программы (по мнению ее клиентов и самих исполнителей программы)?
- Какие рекомендации по улучшению программы предлагают ее исполнители и клиенты?
- Насколько эффективна данная программа по сравнению с другими программами, направленными на достижение этих же целей?
- В какой мере опыт программы может быть применен в других регионах, в других организациях?

Список конкретных вопросов, на которые необходимо ответить в ходе оценки программы, составляет важнейшую содержательную основу для разработки технического задания на оценку. Изучение программы без такого предварительно составленного списка вопросов оценкой программы не является.

Специалист по оценке несет ответственность за то, чтобы оценить корректность поставленных перед оценкой вопросов с точки зрения возможности получения ответов на них. Существует несколько базовых принципов составления «хороших вопросов» к оценке программ¹³:

1. «Хороший вопрос» должен быть сформулирован в вопросительной форме.
2. На это вопрос не должно быть очевидного ответа.
3. Информация, необходимая для ответа на этот вопрос, может быть получена путем эмпирического исследования (направленного на сбор и анализ данных по проблеме).
4. Ответ на этот вопрос действительно необходим (вы можете объяснить, как вы собираетесь использовать полученную информацию).

5.5. Анализ задач и ресурсов организации

Выбор методологии и дизайна оценки во многом зависит не только от стоящих перед программой задач, но и от имеющихся в программе ресурсов. Практика показывает, что одним из основных факторов при принятии решения о выборе вида оценки программы является доступность ресурсов. В небольших проектах может не быть средств для проведения дорогостоящих процедур по сбору и анализу информации; в крупных проектах и программах,

¹³ По материалам лекций по оценке проектов и программ А. И. Кузьмина прочитанных в МГППУ в рамках магистерской программы «Проектирование психолого-педагогической деятельности в НГО» в 2015 г.

напротив, расходы на оценку заранее закладываются в бюджет, что дает большую свободу при выборе средств. Выбранные инструменты должны соответствовать ресурсам (финансовым, временным, кадровым), выделенным на проведение оценки программы.

Поэтому перед разработкой процедуры оценки необходимо проанализировать, на какие внутренние ресурсы может опереться организация при проведении оценки программы; каким бюджетом располагает программа для проведения оценочного исследования; имеются ли у программы собственные кадровые ресурсы для привлечения к оценке программы (специалисты по оценке, социологи, аналитики и т.п.).

Для планирования оценки необходимо принять во внимание следующие вопросы:

1. Какие виды данных необходимы (документация проекта, статистические данные, данные других проектов/ программ и т.д.)?
2. Какие источники информации будут привлекаться (например, сотрудники проекта, клиенты, администрация и т.д.)?
3. Какие способы сбора информации могут быть использованы (анкеты, опросники, интервью, обзор документации, наблюдение, фокус-группы и т.д.)?
4. К какому сроку должна быть получена информация?
5. Какие имеются внутренние ресурсы для сбора этой информации?

По итогам предварительного анализа ситуации лицам, отвечающим за организацию оценки, нужно определить, что является подходящим для данной программы с учетом интересов и возможностей организации: какие из поставленных задач, желаемых источников данных/ получения информации могут оказаться слишком

дорогостоящими и затратными для программы; от каких избыточных вопросов можно отказаться в целях экономии; какие расходы можно минимизировать благодаря имеющимся внутренним ресурсам программы.

5.6. Выбор вида оценки и определение состава рабочей команды

Не существует единственно правильного ответа на вопрос о том, кому следует проводить оценку. Есть несколько вариантов, из которых можно выбирать в соответствии с ресурсами организации и задачами оценки:

самооценивание	•Оценку проводят сами сотрудники и участники программы.
внутренняя оценка	•Оценку проводят сотрудники организации, которая выполняет программу. При этом те, кто проводят оценку, непосредственно в программе не участвуют.
внешняя (независимая) оценка	•Оценку проводят внешние по отношению к организации-исполнителю программы специалисты.

К преимуществам внешней оценки относятся непредвзятость консультантов и их взгляда на программу, а также специальная квалификация консультантов в области оценки. Недостатками внешней оценки являются ее относительно высокая стоимость, необходимость подробного и продолжительного ознакомления консультантов с программой и ее окружением, риск того, что результаты оценки и рекомендации консультантов не будут использованы сотрудниками программы.

Внутренняя оценка и самооценивание также имеют ряд своих преимуществ. Во-первых, сотрудники программы хорошо ориентируются в программе, владеют уникальными

знаниями обо всех составляющих программы и их динамике в ходе ее реализации и, таким образом, обладают всей или почти всей информацией, необходимой для проведения оценки. Во-вторых, когда специалисты сами оценивают свою программу, повышается вероятность того, что результаты оценки будут востребованы и использованы. Кроме того, такой вид оценки не требует больших финансовых затрат.

К ограничениям внутренней оценки и самооценивания можно отнести сложности с непредвзятостью суждений (участники программы не могут быть нейтральны по отношению к своей работе) и недостаточный уровень знаний и навыков специалистов программы в области проведения оценки. Ещё более очевидны сравнительные преимущества внешней оценки в ситуациях, когда основное финансирование осуществляется из внешнего источника. В этом случае структура, предоставляющая такое финансирование, объективно заинтересована в получении достоверной информации о реализации программы. Привлечение внешних, независимых специалистов становится единственным способом получения непредвзятой и в то же время профессионально собранной информации.

Также существует ряд факторов, затрудняющих оценку силами программы: на данный момент у сотрудников организаций, реализующих программы с участием детей, часто отсутствует специальная подготовка и достаточная осведомленность в области профессиональной оценки. В программах нет штатных единиц, специализирующихся на оценке, а привлечение опытного специалиста по оценке на этапе разработки и в ходе реализации программы увеличивает стоимость самой программы. Таким образом, авторы и исполнители программ часто не могут опираться в этом вопросе на внутренние ресурсы и компетенции.

Для развития внутреннего оценочного потенциала организации исполнители и авторы программ нуждаются в освоении базовых знаний в области оценки, в создании

внутренних структур, отвечающих за анализ и оценку результатов, а также в профессиональном сопровождении специалистов по оценке программ. Для этой задачи больше всего подходят смешанные команды – комбинированный вариант исполнителей, в той или иной мере включающий элементы трех предыдущих видов оценивания.

5.7. Разработка технического задания на оценку программы и плана оценочного исследования

Техническое задание содержит информацию, дающую представление о целях, задачах, этапе жизненного цикла и ходе реализации проекта или программы и в письменном виде закрепляет все решения, принятые на этапе рефлексии потребностей и ресурсов программы. Функция этого документа может быть двоякой. Если организация планирует проводить оценку собственными силами (самооценивание или внутренняя оценка), то техническое задание является прежде всего основой для разработки дизайна и плана проведения оценки. Если же организация планирует привлечь внешних экспертов, то техническое задание служит запросом к экспертам.

Таким образом, техническое задание может быть как внутренним документом, так и предложением о проведении оценки эксперту или группе экспертов, а также основой для конкурсного отбора специалиста по проведению оценки. В любом случае, техническое задание должно удовлетворять определенным формальным требованиям, то есть содержать информацию, дающую достаточно полное представление о планах организации - заказчика оценки.

Типовые элементы технического задания включают:

1. Краткое описание проекта или программы, оценка которых должна быть проведена;
2. Краткое определение цели оценки;

3. Необходимую информацию о проекте (ход выполнения проекта на данный момент; является ли данная оценка первой и т.д.);

4. Перечень вопросов для проведения оценки;

5. Описание ожиданий организации относительно общей структуры оценки, способов сбора и анализа данных, вероятного количества командировок и т.п.;

6. Описание умений и навыков, которые, по мнению организации, необходимы отдельному эксперту или команде специалистов для проведения оценки;

7. Определение требований к отчету о проведении оценки;

8. Смету или примерную сумму, которую предполагается выделить на проведение оценки.

На основании информации, полученной в ходе подготовительного этапа и определения технического задания, разрабатывается план проведения оценки. Общий план оценочного исследования разъясняет, каким образом будет решаться основная задача оценки с точки зрения используемой методологии, календарного графика и имеющихся ресурсов.

План оценки содержит:

1) краткое описание предпосылок оценки;

2) цели и задачи оценки;

3) описание методологии и дизайна оценки;

4) инструменты сбора информации;

5) график действий и мероприятий;

6) описание ожидаемых продуктов оценки и план использования ее результатов.

5.8. Сбор и обработка информации

Инструменты сбора и анализа информации представляют собой универсальные исследовательские методы, заимствованные из таких сфер знания, как социология, психология, этнография, экономика, статистика, медицина и т.д. Специфика оценочного исследования заключается в том, что оно не является строго научным. При проведении оценки могут использоваться инструменты из различных исследовательских областей, но в каждом конкретном случае структура и оформление исследования будут отличаться, поскольку выбор инструментов и способов сбора и анализа данных определяется целями оценки, вопросами задания на проведение оценки и уровнем сложности программы¹⁴.

При планировании сбора данных часто приходится решать задачу со многими неизвестными – это творческий и достаточно субъективный процесс, так как не бывает двух одинаковых проектов. Ключевой критерий для выбора методов сбора и анализа информации – соответствие целям, которые стоят перед оценочным исследованием. При выборе методов важно понимать, что ни один из них не может выступать в качестве единственно правильного инструмента оценки, в то же время нет необходимости использовать избыточное количество методов. Исследовательские инструменты должны соответствовать содержанию программы и целям оценки, быть строго ориентированными на вопросы технического задания.

Сбор информации осуществляется в соответствии с планом оценки, разработанным на предыдущем этапе. Для сбора информации при проведении оценки используются

¹⁴ Более подробно о методах сбора и обработки информации читайте Ядов В.А. Стратегия социологического исследования М.: Академкнига, Добросвет, 2003, Готлиб А. С. Введение в социологическое исследование. Качественный и количественный подходы. Методология. Исследовательские практики : учеб. пособие / А.С. Готлиб. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Флинта : МПСИ, 2005, Татарова Г.Г. Методология анализа данных в социологии (введение) / Учебник для вузов . – М.: NOTA BENE, 1999

различные количественные и качественные методы: анкетирование, интервью, наблюдение, анализ документов, экспертные оценки, эксперимент, изучение случая (*case-study*), методы, предусматривающие вовлечение в действия по оценке участников программы (например, т.н. партисипативные методы). Разные методы имеют свои преимущества и ограничения, которые необходимо учитывать на подготовительном этапе – при определении дизайна проведения будущей оценки.

Для того чтобы получить объемное видение программы, необходимо обеспечить вовлеченность участников программы в процесс оценки, установить с ними контакт и найти взаимопонимание. Понимание контекста ситуации иногда оказывается более значимым условием для получения информации о программе, чем соблюдение лабораторной строгости методики исследования.

Безусловно, в исследованиях с участием детей предпочтительнее использование методов, ориентированных на активное взаимодействие с ребенком и предполагающих создание более комфортной среды (при этом важно иметь в виду, что эти целевые ориентиры иногда могут находиться во взаимном противоречии). Дети могут испытывать трудности вербализации своего мнения, поэтому программа оценки должна учитывать право ребенка выбрать способ презентации его отношения.

5.9. Анализ данных, оформление выводов и выработка рекомендаций

Данные собирают и обрабатывают, чтобы сформулировать выводы, позволяющие анализировать деятельность и принимать решения. Итогом этапа сбора данных становится внушительный объем разнообразной количественной и/или качественной информации. Сами данные еще не являются ответами на вопросы оценочного

исследования. Это просто наборы цифр, картинок, записей и т.п. Анализ данных – это их преобразование (без внесения новой – тем более субъективной – информации) в такой вид, который позволяет найти ответы на исходные вопросы оценки.

После того как сбор информации завершен, специалист по оценке приступает к её анализу. Анализ фокусируется на вопросах, поставленных в техническом задании. Цель анализа собранной информации – получение ответов на эти вопросы.

Анализ данных зачастую начинается уже на этапе их сбора, хотя и представляет собой самостоятельный вид деятельности при проведении оценки. При этом предполагается, что запланированный объем и содержание данных будут достаточны для получения ответов на все вопросы оценки, если применить к ним заранее определенные методы анализа.

Осуществление анализа данных, как правило, требует определенной профессиональной подготовки. Например, нужно владеть методами математической статистики или знать алгоритмы обнаружения логических закономерностей. Сейчас имеется множество доступных компьютерных программ для применения тех или иных методов. Они дают возможность не только обрабатывать данные, но и представлять их в виде, подчеркивающим выявленные закономерности.

При всей объективности процедур анализа, многое зависит от опыта и позиции исследователя. Это не означает, что результаты анализа будут субъективными – но субъективной является сама тактика анализа. Это роднит анализ данных с искусством и выводит его за пределы формального применения процедур. Опыт и интуиция специалиста при анализе данных играют большую роль.

Анализ данных заканчивается написанием **отчета** –

основного продукта оценки программы. Форма и содержание отчета о проведенной оценке согласовываются на этапе разработки технического задания. Отчет предназначен для лиц, инициировавших оценку, и должен отвечать их требованиям. В отчете предоставляются ответы на вопросы, поставленные в техническом задании, и рекомендации для принятия управленческого решения.

После того как отчет завершен, результаты оценки предоставляются лицам, организовавшим проведение оценки. У лиц, инициировавших оценку, должна быть возможность обсудить результаты, дать обратную связь, высказать несогласие и пр. При этом необходимо иметь в виду, что одной из современных международных тенденций в принципах оценивания является ориентация на донесение результатов оценки и до благополучателей (в т.ч. детей).

Представление результатов оценки ее заказчикам, получение отзыва о проведенной работе, возможная доработка отчета, обнародование и распространение результатов оценки происходят в несколько этапов. На первом этапе устно сообщаются основные результаты оценки, предварительные выводы и рекомендации. Такое предварительное обсуждение результатов оценки позволяет всем заинтересованным сторонам высказать свое мнение и пожелания к письменному отчету. После этого всем заинтересованным сторонам (например, донору и грантополучателю) направляется проект отчета. В установленные сроки собираются письменные комментарии к отчету, на основании которых осуществляется его доработка. Часто сдача проекта отчета сопровождается устным выступлением. Заключительный этап – предоставление окончательного варианта отчета (возможна также публикация открытого отчета).

Заключение. Как использовать результаты оценки и зачем извлекать уроки из деятельности

Давайте вспомним еще раз, что **оценка программы осуществляется с целью поиска оптимальных решений по изменению программы**. Уже на этапе планирования и формулирования целей важно учитывать, что **по результатам оценки должны быть приняты решения о дальнейшей работе программы**. Выводы и рекомендации, представленные в отчете, являются потенциальными агентами изменений программы. Отчет – это основной инструмент, при помощи которого можно убедить администрацию использовать собранную в ходе оценки информацию и предложенные рекомендации для оптимизации и развития программ. Поэтому хороший отчет – это прежде всего глубокий анализ и убедительная аргументация¹⁵.

Область применения результатов оценки очень широка. Возможности их использования во многом определяются изначальными целями оценки – сформулированными вопросами. Вот далеко не полный перечень возможных вариантов применения результатов оценки программ:

- совершенствование программ
- повышение эффективности программ
- продолжение (обеспечение непрерывного) финансирования
- обеспечение (привлечение) дополнительного финансирования
- уточнение целей и задач программы
- реалистичное определение результатов
- стимулирование более широкого обмена информацией

¹⁵ Баханькова Е.Р., Бодунген А.Ю., Боровых А.Э., Грешнова Е.В., Гриднева П.В., Казаков О.Б., Кузьмин А.И. Оценка проектов и программ: курс лекций. Школа управления НКО. М.: ЦПНКО, 2003. С. 182

(контактов)

- повышение эффективности сбора необходимых данных
- информирование лиц и организаций, принимающих решения
- повышение осведомленности общественности
- экспертиза потребностей
- определение программных приоритетов
- определение и расстановка приоритетов в области потребностей в информации
- анализ разногласий
- защита программы от несправедливой критики.

Тем не менее, вопросу об использовании результатов оценки уделяется несправедливо мало места, цикл оценки нередко завершается сообщением о ее результатах, и развивающий потенциал оценки реализуется не в полной мере. Почему же часто отчет пылится на полке, а результаты не используются или используются лишь частично?

Обычно проблема заключается не в недостатке какой-либо информации в отчете, а в том, что существующая информация либо имеет слишком общий характер и не подана пользователям оптимальным образом, либо сформулирована так, что ее трудно понять. В отчете факты, обнаруженные в ходе оценочного исследования, выводы и рекомендации должны быть изложены в понятной, конкретной и ясной форме, без специфических терминов. Каждая рекомендация должна быть четко связана с фактами и выводами. Из отчета должно быть понятно, как эти рекомендации внедрять. Чем проще заинтересованным сторонам воспринять написанное в отчете, тем больше доверия к его содержанию и тем выше вероятность, что рекомендации будут применены.

Существует ряд требований к рекомендациям,

соблюдение которых повышает шансы на использование результатов оценки:

- реалистичность, выполнимость рекомендаций;
- согласованность с подходами, применяемыми организацией-исполнителем и финансирующей организацией;
- разумность: предлагаемый план действий должен быть ориентирован на то, чтобы решить проблему лучше, чем любое другое возможное действие;
- доступность по затратам.

Эффективность оценки в значительной степени определяется тем, в какой мере полученная информация оказывается востребованной и используется в дальнейшем. Важно помнить, что заинтересованные в использовании оценки стороны – это не абстрактные структуры или организации; использовать или не использовать результаты будут конкретные люди, поэтому именно их необходимо привлекать к процессу оценки: планированию, формулировке вопросов, участию в процессе, представлению результатов.

Тем не менее, в практике некоммерческого сектора часто встречается формальное отношение к конструированию социальных программ и оценке их результатов, а развивающий потенциал оценки не всегда очевиден как для администрации, так и для исполнителей социальных программ. Это бывает связано с рядом факторов: опасениями, что оценка может выявить слабые стороны реализуемых программ и привести к санкциям по отношению к ее исполнителям; непониманием практической пользы от оценки программ при ощутимом повышении собственной занятости; необходимостью заниматься дополнительной деятельностью, превышающей привычный функционал исполнителя.

Между тем, при грамотном использовании оценка может

стать незаменимым инструментом повышения качества программ. Оценка – важная составляющая управления проектом (программой), без которой руководителю организации трудно принять обоснованное управленческое решение. Для социальной сферы оценка результатов – это в первую очередь инструмент оптимизации и развития программ, поддерживающий их ориентацию на достижение социально значимых результатов. Использование администрацией программ развивающего потенциала оценки является важным фактором их совершенствования.

1

• Оценка – важная составляющая управления проектом (программой), без которой руководителю организации трудно принять обоснованное управленческое решение.

2

• Для социальной сферы оценка результатов – это инструмент оптимизации и развития программ, поддерживающий их ориентацию на достижение социально значимых результатов.

3

• При грамотном использовании оценка может стать незаменимым инструментом повышения качества программ

Коллектив создателей данного пособия надеется, что работа над прикладными материалами для специалистов СО НКО продолжится, и ряд более детально рассмотренных вопросов будет вынесен в отдельные практические пособия¹⁶.

¹⁶ Например, специфика оценки программ в сфере детства, этический кодекс оценки программ в сфере детства, профессиональные компетенции специалистов по оценке программ и проектов.

Использованная литература:

1. Оценка программ: методология и практика / Под ред. А. И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н. А. Кошелевой. М. : Престо-РК, 2009.
2. Пособие по оценке проектов и программ. ОО «Институт гуманитарного проектирования», Фонд «Сорос – Кыргызстан», Программа общественное управление. г. Бишкек 2011.
3. Алыбаева Н. Руководство по созданию системы мониторинга и оценки проекта. – Бишкек: «V.R.S. Company» 2014.
4. Бамберг М., Сегоне М. Планирование и управление проведением оценок, ориентированных на равенство и справедливость: перевод оригинальной версии руководства. – Офис оценки ЮНИСЕФ. Нью-Йорк, НЙ 10017, США, 2012.
5. Баханькова Е.Р., Бодунген А.Ю., Боровых А.Э., Грешнова Е.В., Гриднева П.В., Казаков О.Б., Кузьмин А.И. Оценка проектов и программ: курс лекций. Школа управления НКО. М.: ЦПНКО, 2003
6. Бейквел О. Совершенствуя процесс развития: пер. с англ. - Великобритания, INTRAC, 2004.
7. Жолдошбекова А., Третьякова Т. Пособие по мониторингу и оценке для заказчиков оценки – Бишкек: ООО Институт Гуманитарного проектирования Национальная сеть МиО Кыргызстана При поддержке Детского Фонда ООН в Кыргызстане, 2013.
8. Материалы лекций и семинаров по оценке проектов и программ А. И. Кузьмина прочитанных в МГППУ в рамках магистерской программы «Проектирование психолого-педагогической деятельности в НГО» в 2015 г.
9. Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория») / А.И. Кузьмин, Н.А. Кошелева. — М.: Изд-во «Проспект», 2014.

10. Хатри Г.П. Мониторинг результативности в общественном секторе: Пер. с англ. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2005.



**ОБ ОЦЕНКЕ. ПРОСТО
OZENKA.INFO**

