

ВЛАДИМИР БАЛАКИРЕВ

Консультант по организационному развитию и оценке программ, Компания «Процесс Консалтинг»

Ключевые темы

- Самооценивание как вид оценки
- Инструменты оценки



СМОТРЕЛ, УВИДЕЛ, ИЗМЕНИЛ. ВВЕДЕНИЕ В САМООЦЕНКУ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

Оценка социальных проектов — это новый вид деятельности для России. Тем не менее, любой менеджер социального проекта ежедневно занимается оценкой.

Предмет оценки или самооценивания — это социальный или социокультурный проект / программа.

Проект — особая форма управления деятельностью, у которой есть определенные признаки:

- запланированное изменение;
- имеет конкретную цель;
- включает взаимосвязанные виды деятельности;
- выполняется в определенной последовательности;
- ограниченные и заранее определенные ресурсы;
- ограниченное и заранее определенное время выполнения;
- новизна, уникальность (не рутинная работа).

Цель любого социального или социокультурного проекта — это изменение сложной ситуации для какой-то группы людей, решение социальной проблемы. Это может быть изменение поведения, каких-то представлений, знаний. В этом смысле результаты любого социального или социокультурного проекта — невидимые. И для того чтобы понять, в какой мере проект достиг своих результатов, появилась такая область деятельности, как оценка.

Почему у исполнителей и доноров возникает потребность оценить социальный проект или программу?

- Отслеживать ход проекта, своевременно получать информацию о проблемах, возникающих при его реализации.
- Отслеживать решение промежуточных задач, достижение цели проекта.
- Получать своевременную обратную связь, необходимую для принятия решений
- Поддерживать важные решения о коррекции проекта, о его расширении или прекращении.
- Определять результативность проекта и причины неудач.
- Доказывать, что реализация проекта соответствует замыслу разработчиков и исполнителей.

- Доказывать, что исполнители проекта выполнили свои обязательства.
- Выявлять эффективные инновационные решения и определять условия, в которых их можно использовать.
- Изучать условия тиражирования успешных проектов и требования к ним.
- Изучать вклад проекта в решение более широких программных задач.

Оценка — аналитическая процедура, направленная на **вынесение суждения о проекте (программе)** в целом и/или его (ее) отдельных характеристиках.

Любой вид оценивания программы предполагает получение **информации о проекте (программе)**, эта информация используется в процессе анализа для вынесения обоснованного суждения.

Основная цель оценки — улучшение, развитие программы или проекта.

Стороны, участвующие в оценке:

- 1. Заказчик** — представитель организации, которая инициирует оценку, ставит задачу на ее проведение и будет основным пользователем ее результатов.
- 2. Специалист по оценке** — человек, который привлекается Заказчиком для проведения оценки.
- 3. Участники оценки** — люди, которые в ходе оценки предоставляют информацию. Зачастую это сотрудники или руководители программ, являющихся объектом оценки.

Кто может проводить оценку проектов?

ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА



Независимые специалисты

ВНУТРЕННЯЯ ОЦЕНКА



Сотрудники организации, не принимающие участия в проекте

ПРОЕКТ

САМООЦЕНКА



Исполнители проекта

Самооценивание программы (проекта) — это систематический сбор информации о деятельности в рамках программы (проекта), ее характеристиках и результатах, который **проводится командой программы (проекта)**, чтобы вынести суждение о программе (проекте), повысить эффективность программы (проекта) и/или разработать планы на будущее. (по мотивам определения оценки программ от М. Пэттона)

ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА



САМООЦЕНИВАНИЕ



Подходы к проведению оценки

Основные подходы к проведению оценки различаются тем, **что лежит в основании суждений**, которые мы делаем в результате оценивания.

Экспертная оценка — вынесение суждения на основе имеющихся у экспертов знаний. Эксперт в данном случае — это человек, который имеет большой опыт в той деятельности, которая реализуется в проекте, и обладает специальными знаниями.

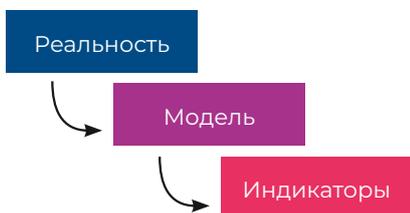
Эмпирическая оценка — вынесение суждения на основании систематически собираемых эмпирических* данных.

Индикаторная оценка (мониторинг) — вынесение суждения на основе значений ограниченного числа показателей (индикаторов).



Индикаторная оценка — самый простой вид оценивания, позволяющий сделать вход в самооценивание.

Преимущества и ограничения индикаторной оценки

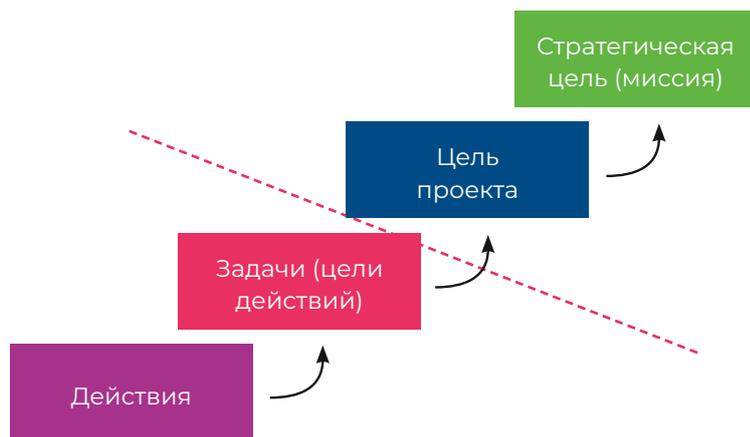


Индикаторная оценка — это упрощение

Когда вы разрабатываете свой проект, вы, по сути дела, занимаетесь построением **модели проекта**.

Наиболее известные формы — это так называемая логика проекта, и она заключается в следующем:

- есть некоторая большая цель, которую мы не сможем достичь одним проектом или программой, но можем сделать вклад в неё;
- этот вклад называется целью проекта;
- формируются задачи, которые помогают достичь цели;
- разрабатываются действия, с помощью которых будут выполнены поставленные задачи.



Разработав модель проекта, мы приступаем к **разработке индикаторов**. Индикаторы должны быть встроены в разные компоненты логики. Индикаторы — это сигналы о том, что мы достигнем запланированного.

* От греч. *empeiria* — опыт — установление и обобщение социальных фактов посредством прямой или косвенной регистрации свершившихся событий, характерных для изучаемых социальных явлений, объектов и процессов



Индикатор ≠ цель проекта!

Измеримость целей и индикаторы

Цель

Запланированный результат (решение проблемы, изменение ситуации к лучшему), компактное описание образа конечного результата

Индикаторы

Признаки, по которым мы сможем судить о достижении цели

Типы индикаторов

В зависимости от того, какие характеристики программы измеряются:

- качественные;
- количественные.

В зависимости от того, что они измеряют:

- выполнение действий;
- решение задач;
- достижение цели;
- вклад в реализацию миссии.

Типичная ошибка в разработке индикаторов:

указывать в качестве **количественного индикатора** число, а **качественного** — описание какого-либо события, результата или действия.

**Любой индикатор
(количественный или качественный)
должен быть числом!**

Количественные индикаторы показывают то, что **можно реально подсчитать** прямым наблюдением (например, количество участников семинара).

Качественные индикаторы нуждаются в **особом инструменте подсчета** (например, анкетирование), чтобы ответить на определенный вопрос. Например, *что получили участники семинара, какие изменения произошли в них, получили участники семинара знания, которые были запланированы?*

Разработка индикаторов для оценки

Базовые принципы

- Формируются на стадии разработки программы.
- После разработки модели, которая лежит в основе замысла программы.
- Разрабатываются, а не выбираются.
- Формируются экспертами в тематике проекта.
- Разработка индикаторов = создание системы мониторинга проекта.
- Впоследствии могут использоваться людьми, не являющимися экспертами.

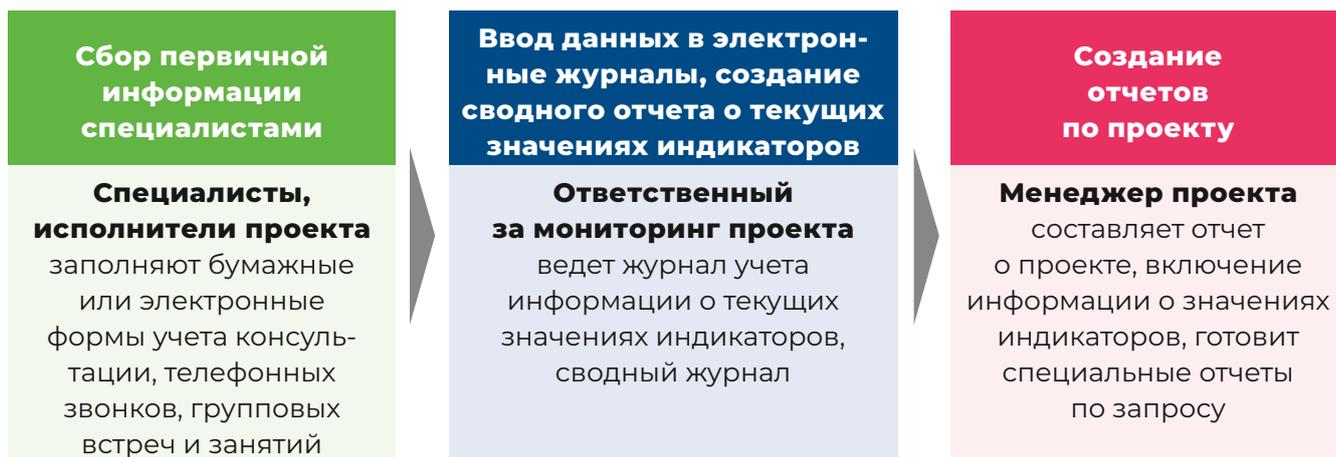
Таблица

Какой компонент модели проекта будет оцениваться с помощью данного индикатора	
Название индикатора	
Определение индикатора	
Целевое значение индикатора	
Плановый срок достижения целевого значения индикатора	
Период использования индикатора	
Частота измерения	
Источник информации	
Метод сбора данных	
Ответственный(е) за сбор данных	
Примечания	

Система сбора информации о значении каждого индикатора

- Разработать индикаторы и дать им определения.
- Определить источники информации.
- Выбрать методы сбора данных.
- Определить периодичность и график сбора данных.
- Распределить ответственность за сбор данных.
- Сформировать каналы передачи данных лицам, принимающим решения.
- Определить порядок обработки данных и разработать соответствующие инструменты.
- Определить схему распространения и использования информации.
- Обучить людей, которые будут заняты в проведении мониторинга.
- Предусмотреть в бюджете расходы на мониторинг.

Схема сбора и обработки информации о значениях индикаторов



Как описать систему мониторинга в заявке на получение финансирования

- Использовать соответствующий раздел в шаблоне заявки. Скорее всего, потребуется описание (определение) индикаторов результативности проекта.
- Если раздела в шаблоне нет, создать дополнительный раздел «Как будет оцениваться результативность проекта».
- Обязательно связать индикатор с тем результатом, о достижении которого этот индикатор должен свидетельствовать.
- Как минимум включить в описание определение индикатора, целевое значение и срок его достижения, периодичность сбора информации о значениях индикатора, ответственного за сбор этой информации.
- В идеале кратко описать всю систему мониторинга (систему сбора текущих значений индикаторов), включая методы подсчета текущих значений индикатора, а также кто и как будет анализировать информацию о значениях индикаторов и реагировать на нее.

Ограничения индикаторной оценки

- Разработка хороших показателей требует времени и глубоких знаний в конкретной предметной области.
- Риск подмены целей показателями.
- Для замера значений индикаторов нужна система.
- Только числа.
- Констатирует, но не объясняет.
- Отражает только то, что заранее известно.
- Риск манипулирования значениями показателей.

ЗАКОН ГУДХАРТА

«Когда показатель становится целью, он перестает быть хорошим средством измерения»

Goodhart, C.A.E. (1975). «Problems of Monetary Management: The U.K. Experience». Papers in Monetary Economics (Reserve Bank of Australia)

Другая модификация этого закона

ЗАКОН КЭМПБЕЛЛА

«Чем больше любой количественный (или даже качественный) индикатор используется в процессе принятия социально значимых решений, тем в большей степени он становится подвержен коррупционному давлению и тем в большей степени он будет искажать и нарушать социальные процессы, для мониторинга которых он был изначально предназначен»

Campbell, Donald T. (1976) Assessing the Impact of Planned Social Change

ЗАКОН ПАРШИНА

«Как только вы начинаете оценивать какой-то содержательный процесс по формальному показателю, так довольно быстро целью процесса становится не та содержательная деятельность, которую вы оцениваете, а стремление любой ценой увеличить этот показатель»

Академик РАН Алексей Николаевич Паршин

ВЫВОДЫ

Базовые инструменты разработки системы индикаторной оценки

- Базовые принципы разработки индикаторов для оценки программы.
- Таблица «Разработка индикаторов для оценки программы».
- Последовательность разработки системы мониторинга программы, проекта.
- Как описать систему мониторинга в заявке на получение финансирования.
- Некоторые ограничения индикаторной оценки.