Школа оценки 3в1

Как провести оценку за 15 минут

77 советов
как провести
оценку
и как
её пережить

Малицкая Е.П., Решта И.В.,
Панин П.С., Макеева И.О.,
Шмакова О.А., Астахова А.А.,
Бугаева А.В., Юркина А.С..

УДК 336.132.1
ББК 60.5
К16

К16 **КАК ПРОВЕСТИ ОЦЕНКУ ЗА 15 МИНУТ? 77 СОВЕТОВ КАК ПРОВЕСТИ ОЦЕНКУ И КАК ЕЕ ПЕРЕЖИТЬ**. – Москва: Издательство «Перо», 2020 – Мб. [Электронное издание]

ISBN 978-5-00171-479-8

Брошюра ориентирована на специалистов по оценке социальных проектов и программ и на тех, кто заказывает оценку и принимает в ней участие. В издании приведены списки контрольных вопросов (чек-листы), помогающие при планировании оценки в социальной сфере учесть все важные аспекты, и собраны советы тех, кто проводил оценку или чьи объекты оценивались. Также в брошюре приведена краткая история оценки в России; принципы оценки программ и политик Ассоциации Специалистов по Оценке Программ и Политик и ссылки на дополнительные материалы. Брошюра подготовлена в рамках проекта "Школа Оценки 3 в 1", реализованного в 2019-2020 с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов.

УДК 336.132.1
ББК 60.5

ISBN 978-5-00171-479-8

© Авторы, 2020

Малицкая Е.П., Решта И.В., Панин П.С.,
Макеева И.О., Шмакова О.А., Астахова А.А., Бугаева А.В., Юркина А.С.

КАК ПРОВЕСТИ ОЦЕНКУ ЗА 15 МИНУТ? 77 СОВЕТОВ КАК ПРОВЕСТИ ОЦЕНКУ И КАК ЕЕ ПЕРЕЖИТЬ

Издательство «Перо»
109052, Москва, Нижегородская ул., д. 29-33, стр. 15, ком. 536
Тел.: (495) 973-72-28, 665-34-36

Введение

Школа оценки 3в1

Друзья!
Все вы, надеюсь, знаете ответ на вопрос «Как провести оценку за 15 минут?». Ответ: «Никак!»

Оценка – штука трудоемкая и ресурсозатратная. Однако, когда учишься мыслить как оценщик и следуешь рекомендациям «бывалых», то провести оценку, да и пережить ее вполне реально. Поэтому предлагаем вам N советов. За основу взяты принципы оценки программ и политик, сформулированные и принятые Российской ассоциацией специалистов по оценке программ и политик в 2017 году. Мы сформулировали их в виде чек-листов добавили рекомендации, предложенные участниками проекта «Школа Оценки 3 в 1» и идеи, заимствованные из реферативных обзоров материалов по оценке, подготовленных АНО «Эволюция и филантропия».

Эволюция и Филантропия

Немного о терминах

В тексте мы называем **задание на оценку – ТЗ**, хотя это и не техническое задание, но термин этот прижился в сообществе оценщиков.

Специалиста по оценке мы называем **оценщиком** и при этом не путаем его с оценщиком страховых рисков, недвижимости и ювелирных украшений.

Чаще всего оценщика привлекает **заказчик оценки** - представитель организации, которая инициирует оценку, ставит задачу на ее проведение и будет основным пользователем ее результатов.

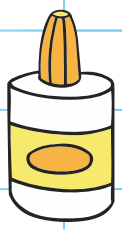
Объект оценки – это то, что надо оценить: завершенный проект, комплекс услуг, результаты первого этапа проекта и тд.

Участники оценки – люди, связанные с оцениваемым объектом – клиенты, сотрудники организации, добровольцы и др.

- Если Вы **оценщик** – для Вас зеленый чек-лист
- Если Вы **участник оценки**, и объект Вашей организации оценивают – для Вас оранжевый чек-лист
- Если Вы **заказчик оценки** – для Вас сиреневый чек-лист
- Чек-лист по подготовке ТЗ

ФОНД ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ

[1] АСОПП объединяет специалистов по оценке программ и политик и осуществляет деятельность в интересах своих членов. Направления деятельности: изучение, развитие и распространение знаний в сфере оценки программ и политик; повышение квалификации специалистов по оценке, формирование и поддержание стандартов профессиональной деятельности в сфере оценки программ и политик, поддержка обмена информацией и взаимодействия между специалистами по оценке программ и политик в России; интегрирование российских специалистов по оценке в международное профессиональное сообщество; развитие сотрудничества с профессиональными ассоциациями специалистов по оценке стран евразийского региона.



[2] Проект «Школа Оценки 3 в 1» выполняется НП «ИнА-Центр» и содержит комплекс мероприятий (Школа оценки, семинары, круглые столы, вебинар, конференция, издание реферативных обзоров материалов по оценке), практической активности (проведение учебной оценки и беседы оценщиков с представителями оцениваемых некоммерческих организаций) и издание данной брошюры. Проект выполняется в партнерстве с Ассоциацией Специалистов по Оценке Программ и Политик (АСОПП) - https://eval.ru и АНО «Эволюция и Филантропия» - https://ep.org.ru/ с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов.

2×2=4

Чек-лист для оценщиков

«Очень важно соблюдать в оценке принцип триангуляции. Надо его учитывать изначально, при планировании оценки.»

Елена Малицкая

(оценила более 15000 проектов, начиная с 1995 года; опыт разработки грантовых конкурсов; разработала несколько методик оценки, президент АСОПП в 2017 году)

«Для меня быть оценщиком - это стиль мышления. Это когда, анализируя аспекты проекта, всё видишь разложенным по полочкам. Когда в речи респондента улавливаешь критерии. Когда в отчёте между строк замечаешь качественные показатели. Но оценщиками не рождаются, ими становятся)).»

Ирина Решта

(к.т.н, член правления АСОПП, в оценке с 1999 года; опыт проведения различных оценок и опыт разработки методик оценки)

Чек - лист для оценщиков

- ☐ Я выяснил, кто будет пользоваться результатами оценки и принимать управленческие решения по ее результатам, понимаю их потребности в информации. Для этого я поговорил с ними лично, а не через посредников.
- ☐ Уровень моих знаний и знаний моей команды оценщиков достаточен для реализации ТЗ и я могу это аргументированно подтвердить, предоставив документы о квалификации и опыте.
- ☐ Я знаю, с кем я буду консультироваться при возникновении узкопрофессиональных вопросов в предметной области оцениваемого объекта.
- ☐ Я доступно объяснил заказчику возможные подходы к проведению оценки, обосновал выбор методологии и заказчик согласился с ним.
- ☐ Я предупредил заказчика о рисках и о том, что может возникнуть необходимость в изменении методов из-за изменения ситуации или состояния участников оценки, но при этом учел принцип триангуляции[3].
- ☐ Я уверен, что выбранные мною методы позволят получить точную и достоверную информацию.
- ☐ У меня есть, на случай необходимости, документ от заказчика, подтверждающий мои полномочия на сбор информации для оценки.
- ☐ Я знаю, как донести до участников оценки цели и задачи оценки и готов ответить на возможные их вопросы.
- ☐ Я оценил требуемые ресурсы, в том числе финансовые, и согласовал их с заказчиком.
- ☐ У меня отсутствует конфликт интересов в связи с объектом оценки или заказчиком.
- ☐ Я морально готов, что может быть психологически трудно работать с респондентами.
- ☐ Я учел риски, права и интересы всех участников оценки, заказчиков и иных заинтересованных в оценке лиц.
- ☐ Я предусмотрел соблюдение конфиденциальности и учел требования к хранению персональных данных, если таковые будут в моем доступе при проведении оценки.
- ☐ Я знаю, какого вида отчет нужен заказчику, каков желаемый объем и разделы.

[3] Принцип триангуляции в оценке — использование трёх и более методов/инструментов, трёх и более источников (три группы респондентов) и в идеале привлечение трех и более оценщиков для работы по одному объекту оценки (термины приведены в разделе «Терминология» https://info345.ru/lexicon/ на Виртуальном Ресурсном Центре по Оценке).

Мне было тяжело эмоционально после беседы с пациентами с этим заболеванием и их родственниками. Нужно заранее готовиться к тому, с какой аудиторией будешь работать. Второе: это то, что персонал и специалисты воспринимали нас как некую проверку и во время бесед пытались, "отчитываться об успехах", что мешало получить объективные данные.

Оказалось, что я не готова оценивать проект с детьми-сиротами...

Нам очень сложно дался сбор анкет. Даже при обзвоне говорили, что заполнят (это после 3 напоминаний по почте, и ещё двух от местных координаторов), а потом снова тишина.

Самое сложное - получить обратную связь в онлайн опросе. Пришлось обзванивать, пересылать письма по несколько раз, но это все равно не помогло до конца и мы получили меньше ответов, чем планировали.

Я не была готова к объему работы и количеству информации, с которой приходилось иметь дело, так как весь процесс был замкнут на мне. Объем работы оказался больше предполагаемого.

Сила оценщика - в триангуляции

Смотрите контекст, социальные сети локации, жителей которой вы опрашиваете, выбирайте разные источники информации и др.

Держите себя в руках, рассказывая об итогах оценки. Они колоссально интересные, но вы, скорее всего, не имеете права их раскрывать из соображений этики.

Нужно точно определить, в какой срок Заказчик предоставит документы для кабинетного анализа и контакты для опросов и интервью.

Все цитаты взяты из анкет людей, принимавших участие в оценке в качестве оценщика, заказчика или участника.

Надо очень чётко прописать ТЗ, оговорить этапы проведения оценки, методы сбора информации и необходимые для исследования данные (контакты, документы, дополнительную информацию, письма от заказчика, чтобы зайти в учреждение и встретиться с благополучателями).

Нужно предусмотреть возможность уточнить ответы респондентов, если вы проводите анкетный опрос.

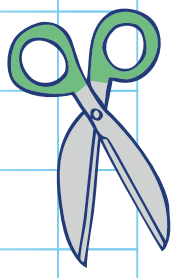
Важно обратить внимание на благодарность тем, кто потратил время и дал ответы на поставленные вопросы.

Самое главное при проведении оценки - никому не навредить.

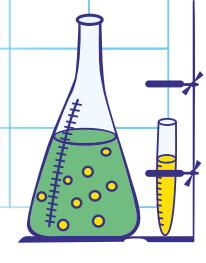
Согласовывайте с Заказчиком каждый шаг планируемой оценки. Нужно помнить, что результаты оценки будут использоваться в работе Заказчика, поэтому важно, чтоб они были удобными для использования и простыми для восприятия. И важно согласовать форму отчёта: нужны ли аналитические схемы, диаграммы или инфографика, ждет ли заказчик ворд или презентацию.

Надо закладывать в три раза больше времени на сбор информации.

Уточняйте конкретику содержания вопросов, это позволит более конкретно выбирать метод сбора информации для оценки, уходить от общих вопросов.



Самое главное: точное техническое задание. К этому вопросу нельзя относится спустя рукава. Если надо, встречайтесь с заказчиками 2, 3, 4 раза. Люди часто озвучивают совсем не те вопросы, которые их волнуют, либо используют не те слова. Либо у них есть гипотеза, которую они хотят с Вашей помощью проверить, но они ее не говорят и вопросы по этой теме не формулируют.



Перейти на начало

За меня уже давно высказался А.Эйнштейн: "Не все, что считается, можно подсчитать, и не все, что можно подсчитать, считается," - поэтому подходите максимально осознанно к разработке качественных и количественных индикаторов.

Павел Панин
(социолог, соразработчик методики оценки потенциала СО НКО, член правления АСОПП)

Чек-лист для участников

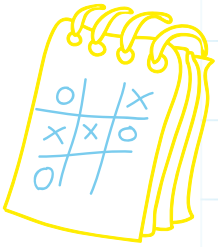
«Когда я работала учителем английского языка в школе, мне приходилось объяснять ученикам 7 класса, почему за один диалог я поставила 5, а за другой 4. Критерии оценки должны быть четкими и понятными, быть известными тем, кого оценивают, и конечным пользователям. ''Почему 4, а не 5?!'' - вечная тема родительских чатиков.»

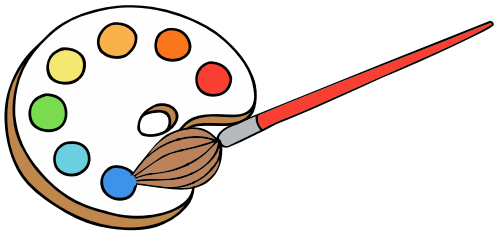
Ирина Макеева
(Опыт экспертизы заявок, оценки проектов с 2007 года. Грант-менеджер МОФ СЦПОИ в 2006-2009 г.г. Провела оценку межрегионального проекта "Каритас Сибирь". Тренер по грант-мейкингу и экспертизе заявок.)

Чек-лист для тех, чей объект оценивают

- ☐ Я обязательно воспользуюсь возможностью, если такая будет, принять участие в формировании вопросов ТЗ.
- ☐ Спрошу как планируется использоваться результаты оценки, каковы ее задачи и цели, задам вопросы и выскажу свои рекомендации в том числе касательно рисков, если таковые возникнут.
- ☐ Если у меня возникнут сомнения в компетентности специалиста по оценке, то скажу об этом заказчику.
- ☐ Выясню требования и правила, относящиеся к участникам оценки.
- ☐ Если замечу, что не соблюдаются эти правила или нарушаются права участников оценки, то сообщу заказчику.
- ☐ Я не постесняюсь отказаться от участия в оценке, если окажется, что риски, связанные с оценкой, велики или оценка не экологична по отношению к объекту оценки и участникам оценки.
- ☐ Я проинформирую заказчика и специалиста по оценке о возникновении ситуации, которая может повлиять на проведение оценки.

Чтобы пережить оценку,
нужно научиться не замалчивать,
откровенно говорить о своих опасениях
на счёт оцениваемого объекта.





Необходимо настроиться на то,
что результаты оценки могут быть, в том числе,
и не ободряющими и выявить какие-то недочёты проекта.
При этом обращать внимание на положительные её
(оценки) аспекты.

Готовить свои целевые группы
к оценке, чтобы они не боялись оценки!
Обратить внимание на то с кем именно
придётся работать оценщикам,
подготовиться к этому!

Советы по самооценке:

- **Если Вы проводите самооценку и не имеете большого опыта, то начните не с оценки воздействия, а с оценки процесса. Делайте упор на регулярный сбор данных по нескольким наиболее важным показателям.**
- **Не зацикливайтесь на оценке выполненных проектов, старайтесь проводить промежуточную оценку, когда не поздно внести коррективы и сделать проект более эффективным.**
- **Вносите затраты на оценку в бюджет на этапе его планирования.**

Перейти на начало

Чек-лист для заказчиков оценки

«Оценка -это то, с чем мы постоянно имеем дело: оцениваем мы, оценивают нас. При этом нам почти всегда кажется, что мы оцениваем объективно, а вот нас оценивают и судят субъективно. Поэтому очень важно, чтобы критерии оценки были четкими, понятными, объективными и одинаковыми для всех участников этого процесса.»

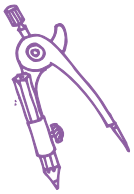
Ольга Шмакова
(опыт оценки по формальным критериям проектов активных граждан)

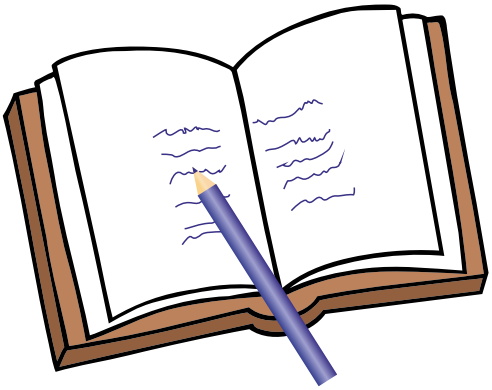
Чек-лист для заказчиков оценки

- ☐ Я и люди, которые будут пользоваться результатами оценки, приняли участие в формулировании вопросов ТЗ.
- ☐ В ТЗ нет вопросов, ответ на которые очевиден и доказан уже без дополнительных опросов.
- ☐ Я рассказал специалисту по оценке, как предполагается использовать результаты оценки.
- ☐ Я рассказал специалисту по оценке, чьи интересы следует учесть в вопросах ТЗ.
- ☐ Я сформулировал требования к специалистам по оценке, исходя из специфики объекта оценки и ТЗ, и учел как оценочные компетенции, так и знание предметной области.
- ☐ Я не постеснялся запросить у специалиста по оценке свидетельства того, что он обладает необходимой квалификацией.

- ☐ Я осведомлен о возможных подходах к проведению оценки, их сильных сторонах и ограничениях.
- ☐ Мне предоставили аргументы, подтверждающие оптимальную методологию с учетом ситуации, специфики участников оценки и ограничений по ресурсам.
- ☐ Я знаю, какие ресурсы потребуются для работы, осознаю ограничения и риски и прилагаю усилия к их минимизации или представляю, что делать, если риск наступит.
- ☐ Я убедился, что у специалиста по оценке нет конфликта интересов, связанного с проведением оценки.
- ☐ Я убедился, что участники оценки будут проинформированы о ее проведении, целях, задачах и не понимают, что оценка – это не проверка.

- ☐ Я убедился, что при планировании оценки учитываются права и интересы участников оценки и оценщиков.
- ☐ Я допускаю, что в процессе проведения оценки потребуется поменять методологию, так как обстоятельства могут измениться.





1. *Точно формулируйте цель оценки. Максимально подробно и точно прописывайте ТЗ.*

2. *Определите этапы оценки, на которых вы сможете уточнить, правильно ли вас понял оценщик (утверждение плана проведения оценки, методологии, знакомство с промежуточными результатами).*

3. *Определите для себя на старте, как вы будете использовать результаты оценки, какие управленческие решения реально сможете принять.*

Назовите три ресурса, которые наиболее важны для проведения качественной и практически применимой оценки

Перейти на начало

Чек-лист по подготовке Технического задания (задания на оценку)

«Любой процесс, процедура, технология или система по мере нашего участия в них каждомоментно подвергается оценке, и мы ежесекундно делаем управленческие выводы. Наш мозг делает оценку, опираясь на простые и понятные только ему опыты. Такова его биология. Значит, объективно всё оценить позволяют только профессиональные инструменты оценки и "оценочное мышление". Глядишь, и мозг, стремящийся к упрощению и зоне комфорта, примет привычку профессиональной оценки и будет нам счастье!»

Анна Астахова
(провела промежуточную оценку регионального конкурса субсидий)

Чек-лист по подготовке ТЗ

- в ТЗ указано полное наименование проекта

- Указан период проведения оценки

- Чётко прописан формат предоставляемого отчета и, возможно, основные главы

- Написаны все вопросы, на которые заказчик хочет получить ответ.

- Дана краткая информация о проекте - цели, задачи, целевые группы, география

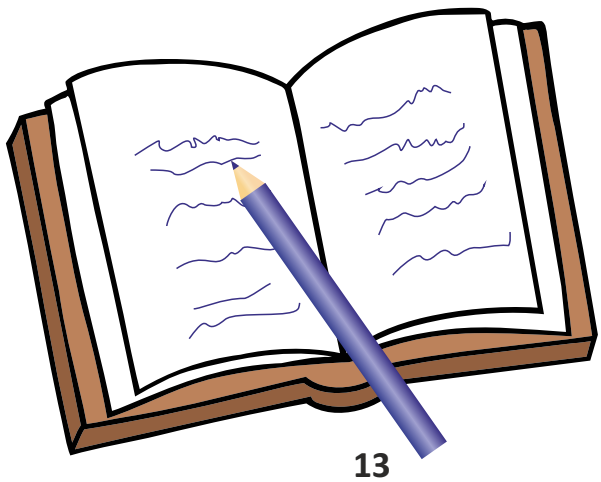
- Определены методы сбора информации

- Указаны актуальные контакты заказчика и оценщика

- Есть список источников информации

- Указан перечень документов и материалов, предоставляемых заказчиком и зафиксирована дата, когда и в каком виде заказчик передаёт их оценщику (например, указано, будут ли списки респондентов с контактами)

- Определена стоимость работ по оценке (а когда и как происходит оплата, определено в договоре)



6x6=36

Перейти на начало

ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ПРОГРАММ И ПОЛИТИК АСОПП*

1. Ориентация на практическое использование результатов

Весь процесс оценки должен быть ориентирован на получение полезной для основных заинтересованных сторон информации.

2. Компетентность исполнителей

Люди, проводящие оценку, должны обладать необходимыми для этого знаниями и умениями, а также способностью применять их на практике.

3. Корректность методологии

Дизайн оценки и выбор методов проведения оценки должны быть хорошо обоснованы, а использование различных методов оценки должно осуществляться с соблюдением соответствующих процедур и стандартов.

4. Открытость

Оценка осуществляется открыто: все стороны, участвующие в оценке, должны быть информированы о целях, методологии и планируемом использовании результатов оценки.

5. Безопасность

Оценка должна проводиться с уважением достоинства всех ее участников независимо от их роли, социального статуса и индивидуальных особенностей. При проведении оценки следует учитывать возможные негативные последствия, которые она может иметь как для отдельных людей, так и для организаций. Риск возможных негативных последствий должен быть сведен к минимуму, а участники оценки должны быть о них своевременно проинформированы.

6. Адаптивность

Следует иметь в виду широкий спектр возможных подходов к осуществлению оценки, чтобы дизайн оценки позволял получить наилучший результат в каждом конкретном случае. Необходимо предусматривать возможность адаптации методологии оценки в ходе ее проведения к изменяющимся условиям и вновь возникающим факторам.

*Взято с сайта АСОПП: https://eval.ru/

Из истории оценки

1995

Оценка организаций, программ и проектов сети

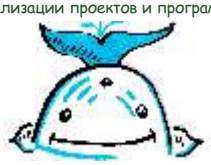
Первоисточником зарождения оценки СЦПОИ стал первый грантовый конкурс, который он проводил в 1995 -1996 г.г..

Эффективное управление грантовыми программами

Необходимость оценки эффективности работы ресурсных центров сети Сибирского центра, реализации проектов и программ.

Обучение оценке сотрудников СЦПОИ

Обучение сотрудников СЦПОИ оценки по программам Management Systems International и World Learning .



1996

МОФ «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» + Компания «Процесс Консалтинг»

1999

Создан ИнАЦентр

2000

Рождение идеи создания международной сети оценки программ

Создание сети IPEN

Первая конференция IPEN в Новосибирске

Первая конференция Сети IPEN была проведена в ноябре 2000 года на базе МОФ «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» в Новосибирске. В ней приняли участие более 100 участников из стран СНГ, Болгарии, Польши и США..

2009

Создание Школы оценки

5 выпусков Школ оценки (в т.ч. международные)
400 выпускников

«Оценка программ: методология и практика» - первое учебное пособие по оценке на русском языке. 22 автора из Казахстана, Канады, России, США и Украины.

https://info345.ru/wp-content/uploads/2015/12/Otsenka-programm-metodologiya-i-praktika.pdf

2014

Ассоциация Специалистов по Оценке Политик и Программ - национальная сеть оценщиков России. Действует с мая 2014 года.

2015

Национальные ассоциации объединились. В июне 2015 был создан Евразийский альянс национальных ассоциаций в сфере оценки. В альянс входят ассоциации из Армении, Казахстана, Кыргызстана, Таджикистана, Украины и АСОПП от России.

Из опыта НП ИнА - Центр

Вот примеры материалов о разработанных и применяемых нами методиках:

- Об оценке организационного потенциала некоммерческой организации - https://info345.ru/otsenka-potentsiala-so-nko/ и экспресс-диагностика уровня развития организационного потенциала - http://scisc.ru/test/samootsenka-potentsiala/ .
- Об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России - https://info345.ru/wp-content/uploads/2020/01/Itogovyj-otchet-ob-otsenke-vliyaniya-resursnyh-tsentrov.pdf - партнерский проект НП ИнА-Центр, Компании «Процесс Консалтинг» и МОФ СЦПОИ
- Рекомендации по оценке и развитию ресурсных центров - https://info345.ru/wp-content/uploads/2020/01/Itogovyj-otchet-ob-otsenke-vliyaniya-resursnyh-tsentrov.pdf

Также предлагаем полезные издания:

- Брошюру «Оценка: от и до» - https://info345.ru/wp-content/uploads/2016/03/Maket-pamyatki-dopolnennoe-izdanie-2.pdf
- Шпаргалку оценщика - https://info345.ru/library/shpargalka-nachinayushhego-otsenshhika/
- Книгу «Оценка программ: методология и практика» - https://info345.ru/wp-content/uploads/2015/12/Otsenka-programm-metodologiya-i-praktika.pdf - В написании книги приняли участие 22 автора, представляющие Казахстан, Канаду, Россию, США и Украину.

«Каждый, кто начинает
свой путь в оценке, должен научиться
отключать свой предыдущий опыт
реализации или оценки аналогичных проектов и программ.
Должны остаться только знания и навыки по оценке.
Каждый проект уникален и имеет свою специфику
по многим параметрам:
территориальные и национальные особенности,
социально-психологические процессы,
протекающие в местных сообществах,
социально-экономическая ситуация в стране и регионе
в период реализации и многое другое.
Включение субъективного опыта оценщика
может исказить результат.»

Анастасия Бугаева
(участник программы EvalYouth ECA Regional Mentoring Program on Evaluation)

Брошюра подготовлена в рамках проекта «Школа Оценки 3в 1", который реализуется с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов.

Уважаемые коллеги!
Делюсь с Вами ответами на вопрос, с чем ассоциируется слово «ОЦЕНКА». На рисунке отражены все 213 ассоциаций, которые нам написали, наиболее часто встречающиеся - более крупные.

P.S. Спасибо всем, кто принял участие в нашем опросе!!!

Наши группы в социальных сетях:

https://www.instagram.com/scisc.54/

https://www.facebook.com/sibcenter/

https://vk.com/sibcenter/