

# **Введение в оценку программ и проектов**

**Ирина Ефремова-Гарт**

**независимый консультант по оценке программ**



**Часть 1.**

# **Развитие оценки и стандарты профессиональной деятельности**

# Из истории оценки программ: как всё начиналось...

«это очень молодая дисциплина, но в то же время крайне старая практика...»

Майкл Скривен



# Развитие оценочной деятельности

Годы	События
1960 - 1970	Рост числа социально ориентированных программ в области образования, здравоохранения, защиты окружающей среды положило начало возникновению и развитию оценки в США
1975	Создан Комитет по Стандартам в области оценки образования
1976	Опубликован первый журнал по оценке " <i>Evaluation Review</i> ".
1981	Опубликованы стандарты проведения оценки образовательных программ, разработанные Совместным Комитетом по стандартам
1984	Создана Американская Ассоциация Оценки
1989	Принято решение использовать Стандарты 1981 года для оценки социально-ориентированных программ в целом – <b>Стандарты оценки программ.</b>

# Стандарты оценки программ АЕА

Стандарт	Описание
Полезность	Оценка должна быть направлена на обслуживание информационных потребностей соответствующих пользователей.
Осуществимость	Данные стандарты направлены на обеспечение реалистичности, разумности и экономичности оценки.
Уместность	Оценка должна быть осуществлена в соответствии с этическими нормами и с должным уважением к достоинству тех, кто вовлечен в процесс оценки, и тех, на кого оказывают влияние её результаты.
Точность	Оценка должна содержать технически адекватную информацию о характеристиках рассматриваемой программы.

# Принципы оценки программ политик АСОПП (1/2)

ПРИНЦИПЫ	ОПИСАНИЕ
<b>Ориентация на практическое использование</b>	Весь процесс оценки должен быть ориентирован на получение полезной для основных заинтересованных сторон информации.
<b>Компетентность исполнителей</b>	Люди, проводящие оценку, должны обладать необходимыми для этого знаниями и умениями, а также способностью применять их на практике.
<b>Корректность методологии</b>	Дизайн оценки и выбор методов проведения оценки должны быть хорошо обоснованы, а использование различных методов оценки должно осуществляться с соблюдением соответствующих процедур и стандартов.

# Принципы оценки программ и политик АСОПП (2/2)

## ПРИНЦИПЫ

## ОПИСАНИЕ

### Безопасность

Оценка должна проводиться с уважением достоинства всех ее участников независимо от их роли, социального статуса и индивидуальных особенностей. При ее проведении 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 должны быть о них проинформированы.

### Адаптивность

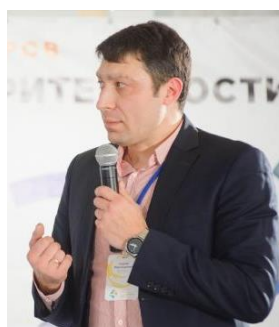
Следует иметь в виду широкий спектр возможных подходов к осуществлению оценки, чтобы дизайн оценки позволял получить наилучший результат в каждом конкретном случае. Необходимо предусматривать возможность адаптации методологии оценки в ходе ее проведения к изменяющимся условиям и вновь возникающим факторам.

### Открытость

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

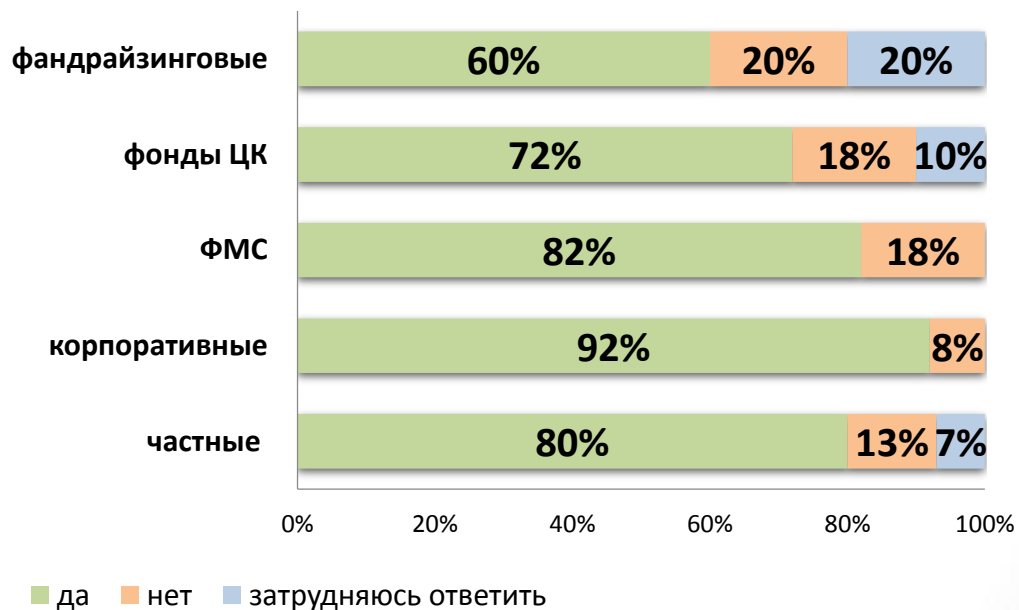
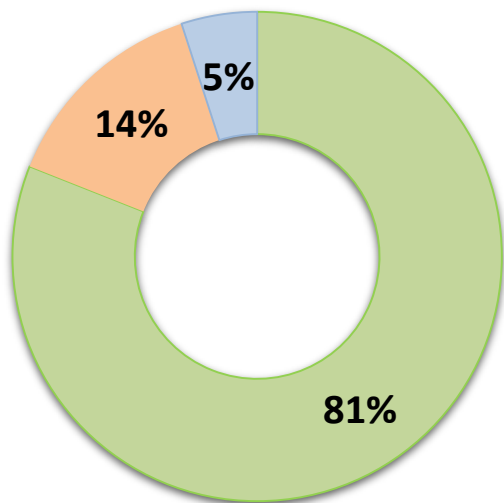
## ТЕМА ГОДА 2015

# ОЦЕНКА В ДОНОРСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ПРАКТИКА, УРОКИ, ВЫЗОВЫ



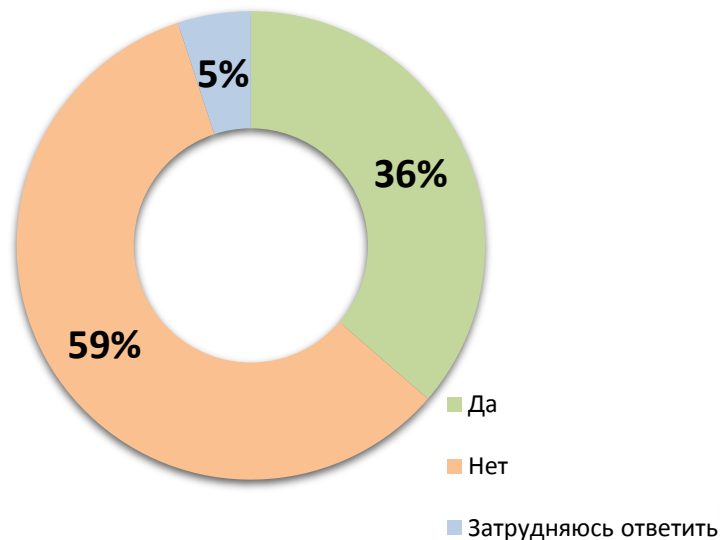
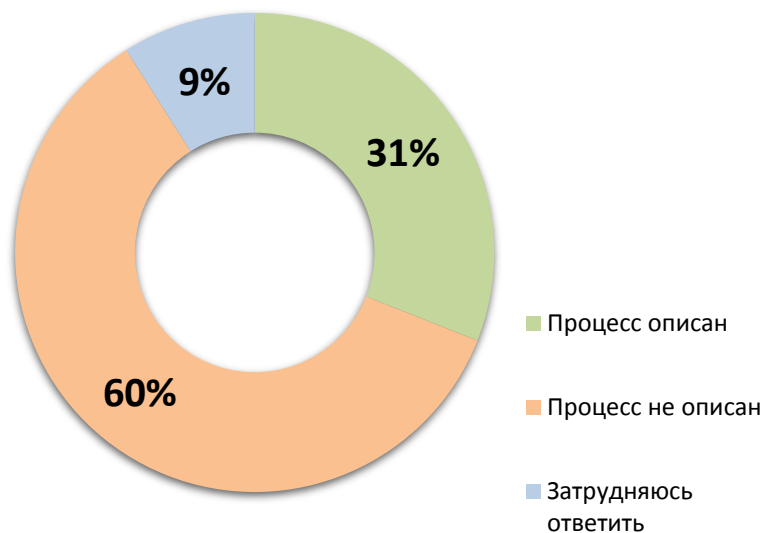


# Оценка как инструмент управления



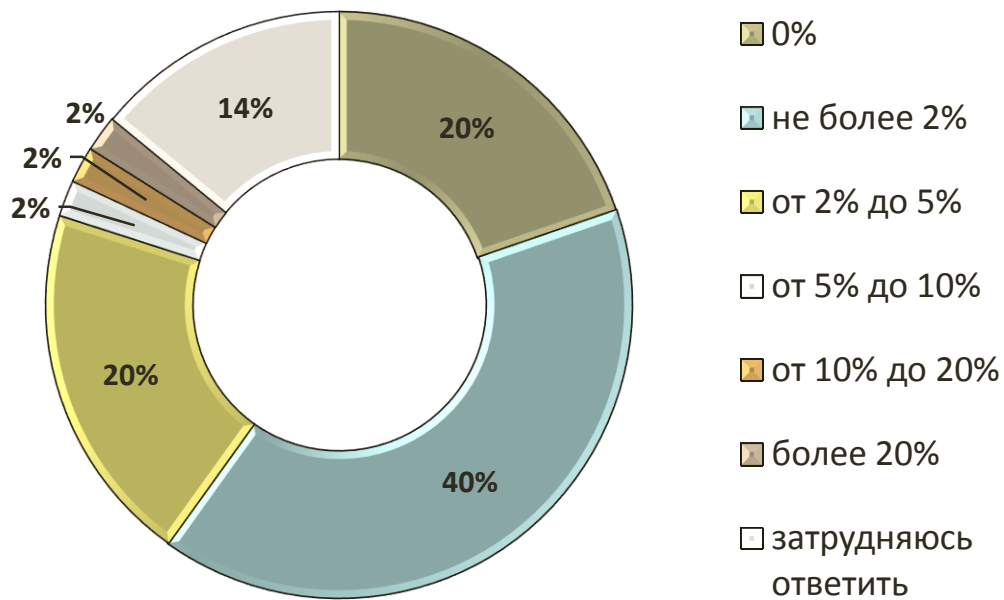
# Уровень зрелости процесса оценки

## *Наличие описанного и формализованного процесса*

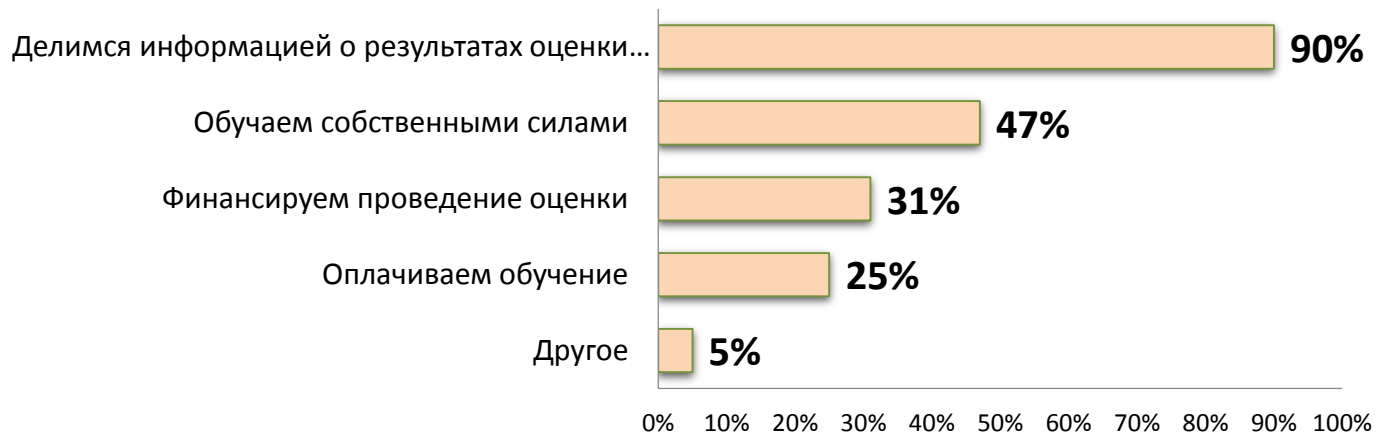


## *Наличие функционала в должностных обязанностях*

## Расходы на оценку в бюджете фондов



## Развитие потенциала в организациях-грантополучателях



## Использование результатов



# Организационные ценности и оценка

1. Информационная открытость
2. Добросовестность
3. Профессионализм
4. Командная работа
5. Эффективность использования средств
6. Доверие
7. Подотчетность
8. Результативность

**Оценка – это непрерывный процесс получения новых знаний о реализуемых программах и возможность для улучшения благотворительной деятельности.**

*Позиция Форума Доноров  
по развитию оценки в донорских организациях*

# Что такое оценка?

- «**Оценка** есть только то, что она есть, и не более – а именно **определение достоинства или ценности**. А то, для чего она используется – это уже совсем другое дело.»

*Майкл Скривен*

- «Программная оценка – это процесс аккуратного сбора информации о программе или её отдельных аспектов с целью принятия необходимых управленческих решений.»

*К. МакНамара*

- «Оценка программ – это систематический сбор информации **для заранее определенных пользователей, с заранее определенными целями** по широкому кругу вопросов, связанных с программой.»

*М. Паттон*

# Мониторинг и оценка: сходства и различия

	ОЦЕНКА	МОНИТОРИНГ
Сроки	Проводится на ключевых этапах реализации программы	Постоянно действующая система
Цель	Проанализировать причины не достижения запланированных результатов; создать новые знания, имеющие практическую ценность	Предоставление информации по заранее определенным индикаторам для принятия своевременных управленческих решений
Ключевой вопрос	«Ну и что?», «Почему?»	«Как идут дела?»
Инициатор	Решение о проведении принимается исполнителем или донором	Решение о периодичности сбора информации принимается руководителем проекта
Исполнитель	Внешние или внутренние эксперты-оценщики, самостоятельно исполнители программы	Члены проектной группы

# Оценка и программный аудит

	ОЦЕНКА	АУДИТ
сроки	Проводится на ключевых этапах реализации программы	Проводится периодически – в соответствии с требованиями законодательства
цель	Проанализировать причины достижения/ не достижения запланированных результатов; создать новые знания, имеющие практическую ценность	Определить соответствие деятельности законам, стандартам и требованиям, предъявляемым к конкретной сфере деятельности. Проанализировать причины отклонений
использование	Используется для улучшения работы по программе и для уточнения планов на будущее	Используется для оптимизации деятельности отдельных программ и организации в целом, а также повышения её экономической эффективности.
инициатор проведения	Решение о проведении принимается исполнителем или донором	Решение принимается руководством организации
кто проводит	Внешние или внутренние эксперты-оценщики либо самостоятельно исполнители программы	Проводят внешние или внутренние аудиторы





**Часть 2.**

## **Типология оценки**

# Основания для типологизации

## Основание для классификации

## Типы оценки

Кем проводится оценка?

Внешняя  
Внутренняя  
Само-оценивание

Что оценивается?

Проект  
Программа  
Кластер программ  
Политика

В какой время проводится оценка?

### **Формирующая:**

Оценка потребностей  
Оценка исходной ситуации  
Оценка процесса

### **Суммирующая:**

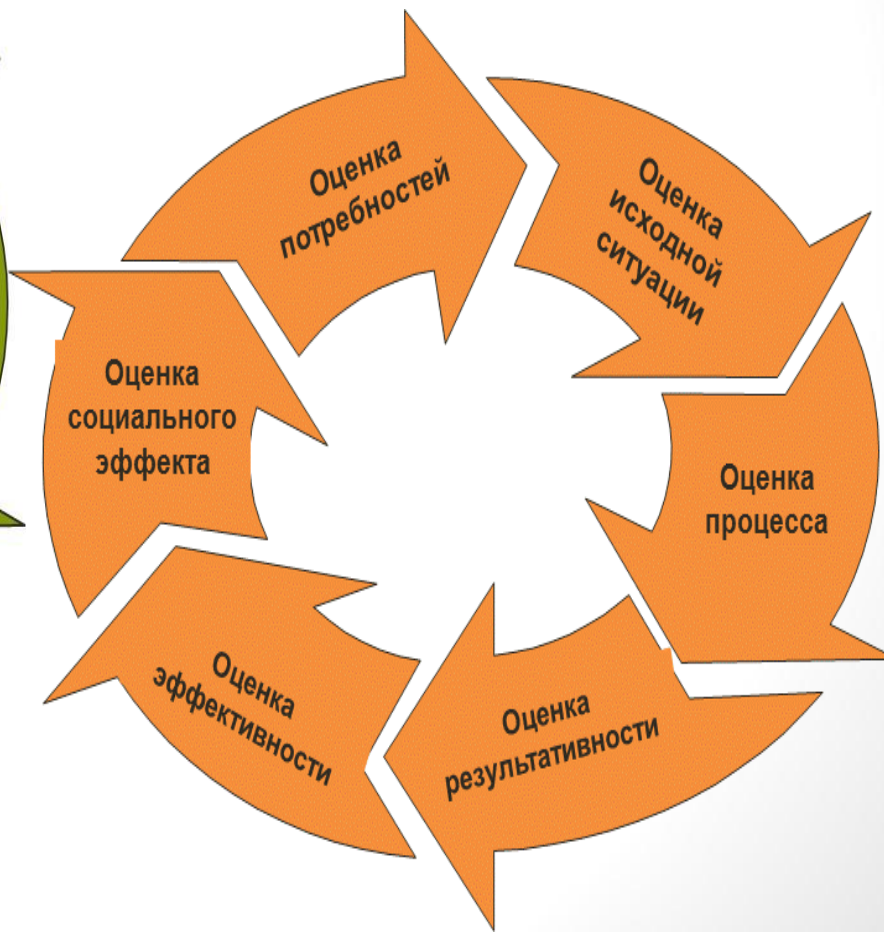
Оценка результата  
Оценка влияния  
Оценка экономической эффективности

# Жизненный цикл проекта и виды оценки

## Жизненный цикл проекта



## Типы оценки



# Типы оценки

**Формирующая оценка** - проводится во время работы проекта с целью оказать содействие в реализации проекта к достижению намеченных результатов.

**Суммирующая оценка** - проводится ближе к концу проекта, либо после его завершения для обобщения достижений проекта и извлеченных уроков и представления заинтересованным лицам (донорам, партнерам, Совету директоров) определенных выводов и рекомендаций для будущих программ или проектов.

# Формирующая оценка

- **Оценка потребностей** (needs assessment) - определяет несоответствие между существующим и желаемым положение дел относительно какого-либо ситуации, выявляет существующие потребности и располагает их в порядке приоритетности.
- **Оценка исходной ситуации** (baseline assessment) – проводится до начала программной деятельности для определения статуса группы и/или условий, на которые может быть оказано воздействие в ходе реализации программы.
- **Оценка процесса** (process evaluation) - ставит своей целью описание того, как в действительности функционирует та или иная программа, каким образом реализация программы приводит к достижению желаемых результатов, и каковы сильные и слабые стороны программы

# Оценка исходной ситуации

- Обеспечивает точку отсчета, необходимую для дальнейшего сравнения.
- Проводится до начала активной фазы реализации программы.
- Основой объем усилий фокусируется именно на планируемых результатах проекта.
- Оценка исходной ситуации – именно тот компонент, который чаще всего забываю в процессе разработки и запуска программы.

# Когда осуществляется оценка исходной ситуации?

- ❑ Оценка проводится за несколько недель до начала проектной деятельности. Рекомендуется не допускать значительного временного промежутка между оценкой исходной ситуации и началом активной проектной деятельности.
- ❑ Для долгосрочных, крупных и многокомпонентных программ рекомендуется проводить оценку исходной ситуации непосредственно перед началом реализации каждого из компонентов.
- ❑ Указанное выше правило распространяется и на проекта с широкой географией реализации.

# Суммирующая оценка

- ❑ **Оценка результатов** (outcome evaluation) - помогает определить, какие программы и виды деятельности организации действительно приводят к достижению запланированных результатов.
- ❑ **Оценка воздействия** (impact evaluation) - позволяет определить изменения в благосостоянии людей / благополучателей, которые могут быть отнесены на счет определенного проекта или программы.
- ❑ **Оценка экономической эффективности программы** (Cost-effectiveness evaluation) - использует экономические методы для оценки соотношения произведенных затрат и полученных результатов программы, выраженных в денежном отношении (cost-benefit), и соотношении затрат и результатов программы, выраженных в затратах на единицу полученного результата (cost-effectiveness)



# Воздействие программы



**Воздействие** – это отсроченный эффект, произведенный внешней среде результатами программы.

Воздействие бывает:

- Позитивным и негативным
- Прямым и непрямым
- Намеренным и непреднамеренным



Часто воздействие путают с результатами программы (краткосрочными, промежуточными или отсроченными).



# Оценка воздействия программы



# Общие вызовы или «Почему так не просто?»

## Оценка воздействия образовательной программы по этнической толерантности на юге Кыргызстана

Анастасия Аладышева  
старший научный сотрудник  
Стокгольмский Международный

*IPEN, 26 сентября 2014*

### «Жить Бок о Бок»

- Программа создана совместно центром «Интербилим»
- Цель программы: содействие межэтническому, религиозному и расовому пониманию, развитие лидерских качеств и навыков разрешения конфликтов среди молодежи;
- В программе участвуют старшеклассники 10 школ на юге Кыргызстана;
- Программа длится **8 недель**;
- 3 раунда программы (Фев-Апр 14, Апр-Июн 14, Сен-Дек 14)

# Стандартные вопросы оценки воздействия

- Могут ли изменения, произошедшие в целевой группе программы, быть объяснены данной программой, или они возникли под воздействием каких-то других параллельных фактов?
- Имеет ли программа какие-то побочные (неожиданные) эффекты, позитивные или негативные?
- Что случилось бы с данной группой благополучателей, если оцениваемая программа не была реализована?
- Различается ли эффект воздействия программы для разных групп благополучателей, разных регионов и в различные промежутки времени?
- В какой степени реализованная программа повлияла на развитие потенциала организации/сообщества, реализовавшего программу?

# Внешняя оценка VS внутренняя оценка

## Внутренняя оценка

Хорошее знание программ, культуры и атмосферы организации

Доверие участников программы

Относительно дешево

Возможность проследить за выполнением рекомендаций

## Внешняя оценка

Свежий взгляд

Независимость и объективность, повышающие доверие к результату

Профессионализм и опыт

Полностью сосредоточен на задаче проведения оценки

Отсутствие независимости

Может свестись к PR акции

Может не хватить знаний и навыков

Нехватка времени из-за занятости по др. проектам

Низкое доверие к результатам оценки

Отстраненность может привести к неправильно поставленным акцентам

Может не хватить авторитета

После завершения работ организация может потерять много важной информации

Не несет ответственности за использование результатов и рекомендаций оценки

Высокая стоимость услуг

# Самооценивание

## Преимущества:

- Умение и навыки, необходимые для проведения самооценивания, рассосредоточены между всеми членами организации
- Большая вероятность использования полученных данных
- Процесс самооценивания представляет развивающую деятельность
- Рентабельность

## Недостатки:

- Оценка требует времени, а при самооценивании ей может быть отведена вспомогательная роль
- Не все сотрудники организации обладают навыками и знаниями, необходимыми для проведения оценки, или не желают развивать их
- Сложнее обеспечить надежность данных и объективность выводов, так как все участники оценки являются сотрудниками программы

# Когда об этом задумываться?

У нас приближается заседание совета директоров, и мы очень хотели бы получить хоть какие-то данные от нашей команды по оценке



Простите, мы не собирались докладывать о результатах раньше, чем через 3 года после начала программы



[freshspectrum.com](http://freshspectrum.com)

# Стратегия оценки: основные элементы

**Зачем?**

Для каких целей необходима оценка?  
Какие решения будут приниматься на основе её результатов?

**Когда?**

На каком этапе проектного цикла необходима информация и какая именно?

**Кем?**

Чьими силами будет проводиться оценка?

**Для кого?**

Кто будет использовать информацию, полученную в результате оценки и каким образом?





**Часть 3.**

**Система мониторинга проекта**

# Теория изменений

## Стратегический подход к программе

### Теория изменения

цель/и → задачи/и → вклад → деятельность → продукт/ы  
услуга/и → результат/ы → воздействие

# Логика построения системы мониторинга

1. Определить характеристики программы, которые необходимо отслеживать
2. Определить индикаторы, по которым можно будет отслеживать данные характеристики
3. Установить источники информации для мониторинга
4. Выбрать методы сбора информации
5. Определить периодичность и график сбора информации
6. Определить ответственных за сбор информации
7. Определить процедуру использования данных мониторинга
8. Определить ресурсы, необходимые для проведения мониторинга и учесть их в бюджете

# Основные термины: продукты/услуги

**Продукты /Услуги**, полученные и/или предоставленные в результате осуществления той или иной деятельности, имевшей место в рамках проекта; это одна из основных характеристик проектной деятельности.

**Примеры:** отремонтированная дорога, проведенная обучающая программа; изданная книга; клиенты, получившие услугу и т.д.

Сами по себе продукты мало что могут сказать о результативности того или иного проекта, хотя именно благодаря им оказывается возможным достижение запланированных результатов.

**Продукты /Услуги – то, что производится /предоставляется проектом.**

**Продукты - это не то же самое, что и внешние изменения, производимые программой.**

# Основные термины: результаты

**Результат** – вероятные или достигнутые изменения, следующие из действий, сопутствующих получению конечных продуктов в рамках программы.

## Примеры:

- ❑ пациенты, состояние которых улучшилось благодаря полученному лечению;
- ❑ пациенты, которые были выписаны из больницы благодаря улучшению состояния;
- ❑ диверсифицированные источники финансирования организации и т.д.

**Результаты – это не то, что производит программа, но последствия реализации программы.**



**Немедленные  
результаты**

- 14 новых интерактивных выставок
- порядка 15% сотрудников музеев обученных проектному управлению и фандрайзингу
- 7 новых образовательных продуктов для СОШ

**Отсроченные  
результаты**

- кол-во посетителей музеев увеличилось на 22%
- музейные продукты инкорпорированы в образовательные программы 4 школ
- музеи приняли участие в 3 новых грантовых конкурсах
- музейные площадки вдвое чаще стали использоваться для проведения значимых для города событий

**Социальный  
эффект**

- изменившаяся культура участия посетителей музеев
- повысившаяся финансовая устойчивость, позволившая музеям более активно включаться в культурную жизнь города

# Логическая модель проекта

Миссия организации

Цель проекта

Потребность, которую удовлетворяет проект

Задачи проекта

- Решаются непосредственно в рамках проекта или (крайне редко) непосредственно по его завершении.
- Решение задач проекта должно приводить к разрешению поставленной проблемы.

Деятельность

- Перечень конкретных мероприятий, которые будут проведены в рамках проекта,
- или видов работ, которые будут выполнены в рамках проекта.

Создаваемые продукты/  
предоставляемые услуги

- Являются прямым следствием проведения мероприятий или выполнения работ в рамках проекта.
- Формулируются в количественных терминах.
- Не отражают достигнутого результата проекта или изменений, но необходимы для их достижения.

Результаты проекта

- События, явления или изменение условий, поведения, отношения к чему-либо, подтверждающие прогресс в решении задач проекта и достижении поставленной цели.
- Является следствием деятельности по проекту, но не отражает непосредственно эту деятельность.

Социальный эффект

Устойчивое изменение качества жизни целевой группы или устойчивое воздействие на целевую группу, сохраняемое после завершения проекта.  
Является следствием не только проектной деятельности, но комплекса внешних воздействий и факторов.

# Модель измерителей проекта

	Измеритель	Целевое значение	Срок достижения	Ответствен.
Продукт проекта				
Результат проекта				
Социальный эффект				



	KPIs проекта	Целевое значение	Срок достижения	
Продукты/услуги проекта	VII Международный Конгресс «Традиционная медицина»	Кол-во участников Конгресса Кол-во стран, представители, которых приняли участие в Конгрессе	не менее 500 чел. не менее 5 стран	23.10.2009 25.10.2009
	Сборники материалов, докладов и научных трудов Конгресса и съездов и монография «Лекарственные растения в мировой медицинской практике»	Кол-во тем докладов/материалов, освященных в Сборнике Тираж Сборника Тираж монографии	не менее 10 тем 2000 экз. 1000 экз.	01.11.2009 01.12.2009
	База данных российских/зарубежных специалистов в области ТМ	Кол-во специалистов с указанием контактной информации, внесенных в базу данных	не менее 250 чел.	01.12.2009
	Двуязычный сайт профессиональной НО ПАНТ	Кол-во уникальных посетителей сайта в месяц  Кол-во новых статей, появляющихся на сайте ежемесячно	не менее 1000 чел  не менее 3 статей	31.12.2009  31.12.2009
Результат проекта	Представители традиционной медицины смогли выработать общие подходы к решению актуальных вопросов, стоящих перед сообществом	Кол-во резолюций, выработанных и принятых в ходе Конгресса	не менее 5	24.10.2009
	Инициированы новые национальные и региональные проекты и программы в области традиционной медицины	Кол-во проектов, инициированных и реализованных целью продвижения и распространения практик традиционной медицины в течение 6 месяцев после окончания Конгресса	3 проекта	01.04.2010
Социальный эффект	Созданы условия для наиболее эффективной реализации творческого потенциала членов российского сообщества специалистов в области традиционной медицины	Кол-во конференций, съездов и симпозиумов специалистов в области традиционной медицины, проводимых в течении года	не менее 3 в год	31.12.2011

## Модель измерителей проекта «VII Международный Конгресс «Традиционная медицина»

# Основные определения: индикатор

Индикаторы – параметры, используемые для количественного определения результативности действия, выполненного в рамках проекта, направленного на достижение

- (i) краткосрочных,
- (ii) промежуточных *и*
- (iii) долгосрочных результатов

Индикаторы **не могут** объяснить, почему и как происходят ожидаемые изменения.

Например, по определенным параметрам мы можем определить, что дует ветер, но данные параметры не могут объяснить нам, почему он дует либо, каким образом это может повлиять на нас.

# Что необходимо измерять?

После того как определена логика выполнения проекта, необходимо определиться с наиболее подходящими измерителями результативности программы. Измерители используются с определенной периодичностью на протяжении всего периода реализации программы.

Чаще всего измерители используются для измерения:

- Продуктов и услуг / Outputs
- Продуктивности / Productivity
- Качества услуги / Service quality
- Удовлетворения клиентов / Customer satisfaction
- Результативности / Effectiveness
- Экономической эффективности / Cost-effectiveness.

## Индикаторы могут быть представлены в виде:

- Абсолютных чисел
- Средних значений/величин
- Процентов
- Индексов
- Коэффициентов
- Долей/пропорций

# Концепция УМНЫХ (SMART) индикаторов

SMART

## СПЕЦИФИЧНЫЕ (SPECIFIC)

Показатели должны быть четко взаимосвязаны с теми сферами деятельности, где ожидаются изменения в результате программной деятельности.

## ИЗМЕРЯЕМЫЕ (MEASURABLE)

Конкретные и четко определенные, не допускающие неоднозначной интерпретации и не смешивающие разные аспекты эффективности

## ДОСТУПНЫЕ (AVAILABLE)

Возможные для сбора реальной и достоверной информации в течении достаточного промежутка времени по приемлемой стоимости.

## УМЕСТНЫЕ (RELEVANT)

Отслеживающие и измеряющие действительно то, что планировалось отслеживать и измерять на этапе разработки программы

## СВОЕВРЕМЕННЫЕ (TIME-BOUND)

Дающие представление о том, когда можно ожидать достижения запланированного результата

## Основные проблемы, встречающиеся на практике

- Выбирается то, что легче измерить, а не то, что следовало бы
- Нет ясного понимания различий между продуктами (outputs) программы/проекта и индикаторами
- Нет логической привязки ожидаемых результатов к задачам проекта/программы
- Не дается четкого определения индикаторов
- Не указаны единицы измерения



*Два человека пошли в поход на Аляске. Однажды ночью их разбудил треск и рычание. Навстречу им шел огромный голодный медведь гризли.*

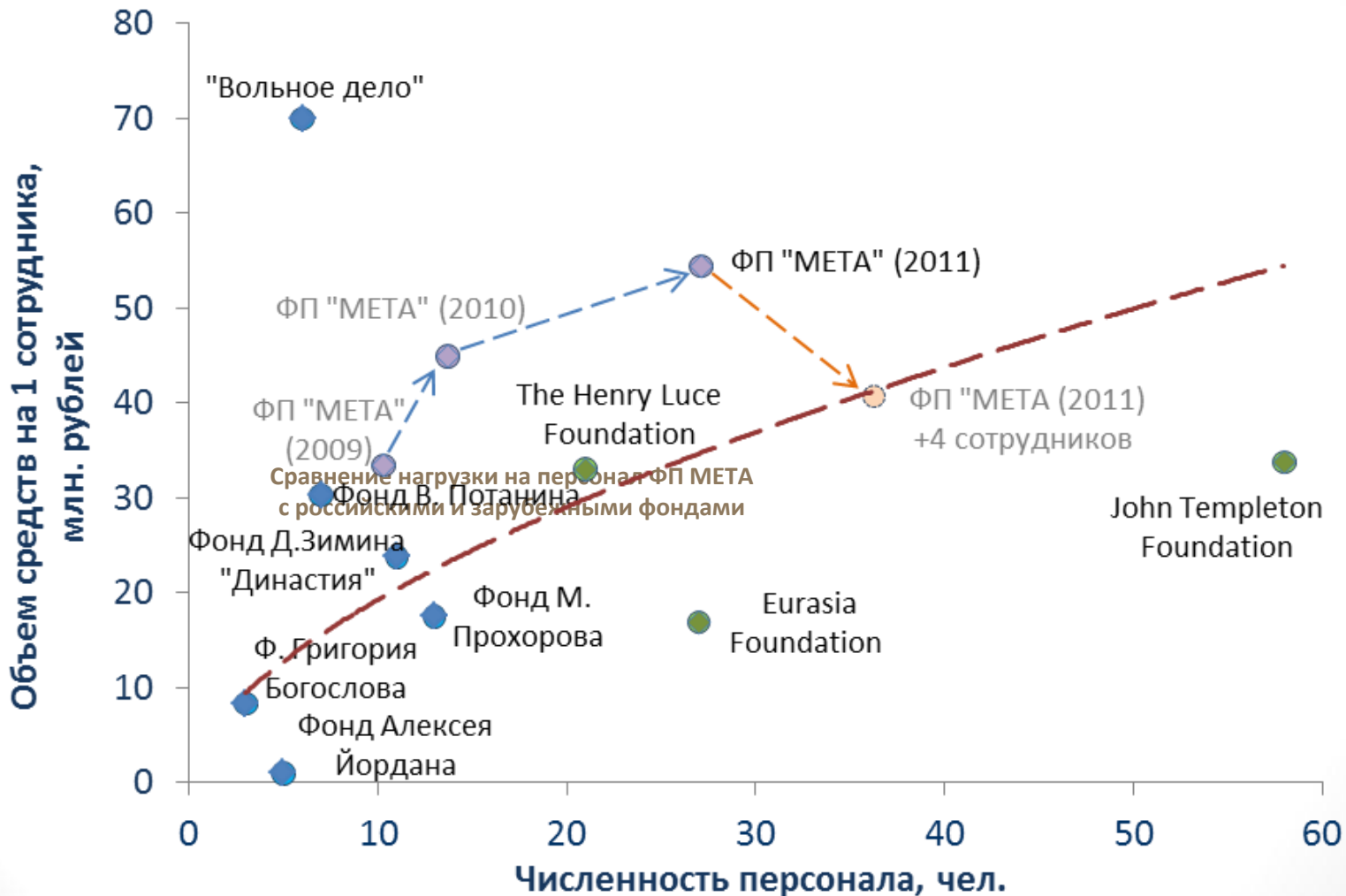
*Один человек бросился бежать прочь. «Идиот! – закричал ему второй. – Ты всё равно не сможешь бежать быстрее медведя!» Первый ответил: «И не надо. Мне надо бежать быстрее ТЕБЯ!»*

# Источники информации для сравнения


1. Результаты работы собственной организации за предыдущий период
2. Целевые установки, определенные перед началом работ
3. Результаты работы аналогичных структур на других территориях
4. Результаты работ по различным видам работ или разным целевым клиентским сегментам
5. Общепринятый стандарт



# Бенчмаркинг: нагрузка на персонал



# Отчет по главным целям 2010 года

№	Главные цели года	KPI и его динамика	2009	2010	
			факт	план	факт
1	Способствовать повышению уровня вовлеченности сотрудников в добровольческую деятельность	G 1.1. количество добровольческих акций, организованных сотрудниками	7	10	14
		G 1.2. % сотрудников, регулярно участвующих в добровольческих акциях	75%	80%	85%
2	Повысить уровень удовлетворенности доноров/грантополучателей	G 2.1 Уровень удовлетворенности доноров / грантополучателей 	3,5 / 5,5	4,0 / 6,0	4,0 / 6,5
3	Достигнуть уровня технологической зрелости процессов, развивающих качество ресурсов	G 4.1. Уровень технологической зрелости процессов, развивающих качество ресурсов	1,5	2,5	2,5
4	Сформировать ресурсы, обеспечивающие качество просветительской деятельности	G 5.1 % сотрудников, соответствующих утвержденному профилю компетенций	**	85%	85%



**Часть 4.**

## **Методы сбора информации**

# Методы сбора информации

- Количественные методы
- Качественные методы

## Основные характеристики

## Методы сбора данных

### Количественный подход

Высоко структурированный  
Не просто разработать инструментарий  
Надёжный  
Легко анализировать  
Не всегда даёт ответ на вопрос «Почему»

Опрос (телефонный, компьютерный, самостоятельный)

### Качественный подход

Неструктурированный  
Просто разработать  
Большой объем информации  
Требует больших трудозатрат  
Риск необъективного анализа  
Не просто анализировать

Фокус группа  
Наблюдение  
Индивидуальное интервью  
Обзор доступных данных

# Изучение данных/ архивные данные

## Типы источников:

- Файлы/ записи
- Компьютерные базы данных
- Статистические данные
- Документы (бюджеты, политики, процедуры, карты, описания орг. структур и т.д.)

## Преимущества и недостатки использования вторичных данных:

### Преимущества

Использование вторичных данных часто дешевле и быстрее, чем самостоятельный сбор исходных данных.

Предоставляет возможность изучить предмет в его развитии  
Полезен при определении интересов, позиций, общественного восприятия, политического климата и т.д.

### Недостатки

Данные могут быть неполными.

Данные могут быть неточными или недостоверными.

Может быть достаточно трудно обнаружить необходимые документы.

Может потребовать значительных затрат времени для анализа.

# Фокус группа

Небольшая группа людей, собранных вместе для неформального обсуждения определенных вопросов под руководством фасилитатора обсуждения.

## Основные характеристики метода:

- Небольшая группа (6-12 человек)
- Уютное, располагающее к беседе окружение
- Опытный модератор и помощник, делающий записи
- Денежное вознаграждение за участие в интервью
- Количество задаваемых вопросов ограничено: все вопросы являются открытыми, беседа строится от обсуждения простых вопросов к более сложным
- Вся информация записывается на аудио- либо видео- аппаратуру

## Преимущества и недостатки метода:

### Преимущества

Позволяет собрать большой объем информации в относительно короткие сроки; может быть дешевле, чем проведение индивидуальных интервью; может исследовать различные стороны одного вопроса; достаточная гибкость в процессе использования.

### Недостатки

Невысокая структурированность; невозможность количественного анализа; анализ данных достаточно затратен по времени; метод более дорогой по сравнению с опросом.

# Наблюдение

## Ненавязчивое

Наблюдаемый не в курсе, что за ним наблюдают. Например, если вы наблюдаете за происходящим в классе, находясь при этом за двусторонним стеклом, скрывающем вас от глаз тех, за кем вы наблюдаете.

## Навязчивое

Предмет наблюдения осведомлен о том, что за ним наблюдают. Например, если вы приходите в класс и представляетесь всем присутствующим наблюдателем.

## Преимущества и недостатки наблюдения

### Преимущества

- Предоставляет возможность напрямую получить информацию
- Предоставляет шанс для того, чтобы выявить неожиданные результаты проекта
- Позволяет оценщикам проникнуть в суть и понять ситуацию/контекст проекта
- Осуществляется в естественной, неструктурированной обстановке.

### Недостатки

- Дорогой и достаточно затратный по времени способ
- Требуется хорошо подготовленных наблюдателей, в совершенстве владеющих данной техникой
- Может оказывать влияние на поведение тех, за кем наблюдают

# Интервью

## Преимущества

- Возможность выявить информацию известную только участникам процесса;
- Позволяет исследовать личное мнение респондента, его убеждения и ценности;
- Позволяет исследовать различные стороны одного вопроса;
- Достаточная гибкость в процессе использования.

## Недостатки

- Субъективизм восприятия данных;
- Продолжительность подготовки интервью и их небольшое количество
- Невысокая структурированность;
- Анализ данных очень ресурсно затратен;
- Необходимы специальные навыки у интервьюера
- Относительная дороговизна метода по сравнению с опросом.



## Типы опросов:

- Анкета, заполняемая опрашиваемыми людьми
- Телефонный опрос
- Компьютерный опрос

### Структурированный

Анкета/опросный лист легки для заполнения  
Собранные данные легко анализировать  
Идеально подходит для сбора и анализа информации при крупной выборке

### Неструктурированный

Богатый источник данных  
Более ёмкий по трудозатратам  
Тяжелее анализировать

## Преимущества и недостатки опроса

### Преимущества

Подходит лучше всего, когда необходимо проанализировать то, о чем люди думают, во что верят и как себя ведут. Собранные данные легко проанализировать. Относительно недорогой метод по сравнению с качественными методами сбора и анализа.

### Недостатки

Респонденты могут не в полной мере аккуратно либо охотно отвечать на вопросы об их поведении. То, что люди говорят или думают не всегда то же самое, что они делают в реальности. Достаточно холодный и обезличенный метод.

# Стратегия сбора данных

Решение о сборе данных должно основываться на ответах на следующие вопросы:

- **Что именно вы хотите узнать?**  
(что важнее: цифры ИЛИ истории)
- **Где находятся эти данные?**  
(файлы, люди, окружение)
- **Какие ресурсы для этого имеются?**  
(временные, финансовые, человеческие)



**Часть 5.**

# **Продукты оценки**

# Какие продукты оценки вы знаете?



# Наиболее распространенные типы продуктов

1. Отчет по оценке
2. Устная презентация
3. Фото-подборка

# Насколько интерактивными мы должны быть?



# Уровни интерактивности

## Уровни интерактивности

### Наименее интерактивный

Меморандум

Письменный отчет

Исполнительное резюме

Бриф

Брошюра

Информация на сайте

Информация для mass media

### Потенциально интерактивный

Вербальные презентации:

- презентации в PowerPoint
- презентация на FlipChart

Видеопрезентация / фильм

Постеры

Фотографии

Стихи/ комиксы

### Наиболее интерактивный

Рабочая сессия

Синхронные электронные коммуникации:

- телеконференции
- видеоконференции
- вэб-конференции
- чат-румы



**Люди  
не всегда  
читают  
отчеты**




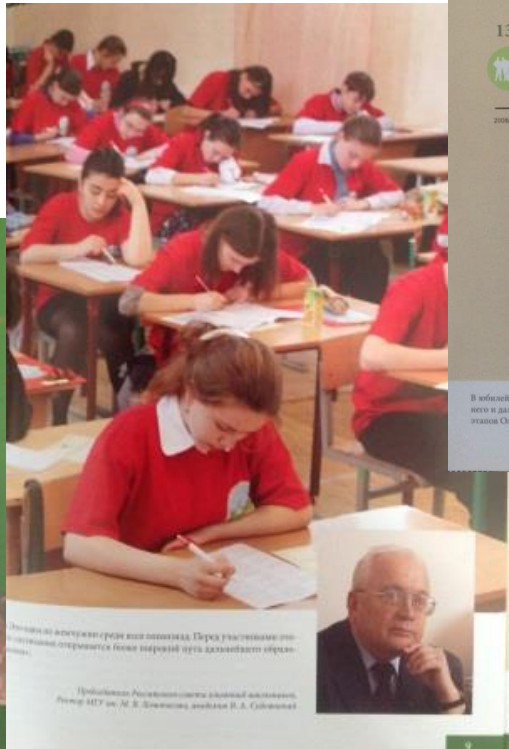
# Основные функции отчета

- Проинформировать заказчика оценки, представив ему основные факты, выводы и, если необходимо, рекомендации, касающиеся оцениваемого проекта
- Подкрепить сжатое изложение подробными сведениями, подтверждающими каждый вывод и рекомендацию.
- Предоставить описание методов, использованных для получения и анализа данных





Университет  
Иркутского государственного  
технического университета

Этот день во всех школах страны отмечен. Перед участниками соревнований открывается новая важная глава их школьного образования.

Приветствие Российского совета духовной академии,  
Левит МГУ им. М. В. Ломоносова, ректор И. А. Сидоркин



Классическая гимназия,  
"Фрунзенский район"

Имя: 11 класс  
ИОП "Фрунзенская СОШ"

Ученик: ДЮПР в - 8 место по региональному этапу (Фрунзенская область) Республика Тыва (Фрунзенский район) Республика Саха (Якутия) (Фрунзенский район) Республика Хакасия (Фрунзенский район) Республика Алтай (Фрунзенский район) Республика Бурятия (Фрунзенский район) Республика Тыва (Фрунзенский район) Республика Саха (Якутия) (Фрунзенский район) Республика Хакасия (Фрунзенский район) Республика Алтай (Фрунзенский район) Республика Бурятия (Фрунзенский район)

Имя: Фрунзенская Философско-педагогическая Академия ПСТГУ

*Фрунзенская Биржа (2008)*

---

Абсолютные победители Олимпиады

Имя: Фрунзенская гимназия, г.Наран-Утул

Имя: 11 класс ИОП "Гимназия им. Фрунзенского (Средняя Общеобразовательная Школа Наран-Утул)"

Ученик: ДЮПР в - 1 место по региональному этапу (Республика Тыва) ДЮПР в - 2 место по региональному этапу (Республика Тыва) ДЮПР в - 3 место по региональному этапу (Республика Тыва) ДЮПР в - 4 место по региональному этапу (Республика Тыва) ДЮПР в - 5 место по региональному этапу (Республика Тыва) ДЮПР в - 6 место по региональному этапу (Республика Тыва) ДЮПР в - 7 место по региональному этапу (Республика Тыва) ДЮПР в - 8 место по региональному этапу (Республика Тыва) ДЮПР в - 9 место по региональному этапу (Республика Тыва) ДЮПР в - 10 место по региональному этапу (Республика Тыва)

Имя: Фрунзенская Философско-педагогическая Академия ПСТГУ

*Наран-Утул (2010)*

# Брошюра



# Фотоотчеты по оценке

**ФОТООТЧЕТ**  
ПО ИТОГАМ РЕАЛИЗАЦИИ  
ПРОГРАММЫ БАНКА «УРАЛСИБ» и ФОНДА «ВИКТОРИЯ»

**«ДОСТОЙНЫЙ ДОМ ДЕТЯМ»**







Часть 6.

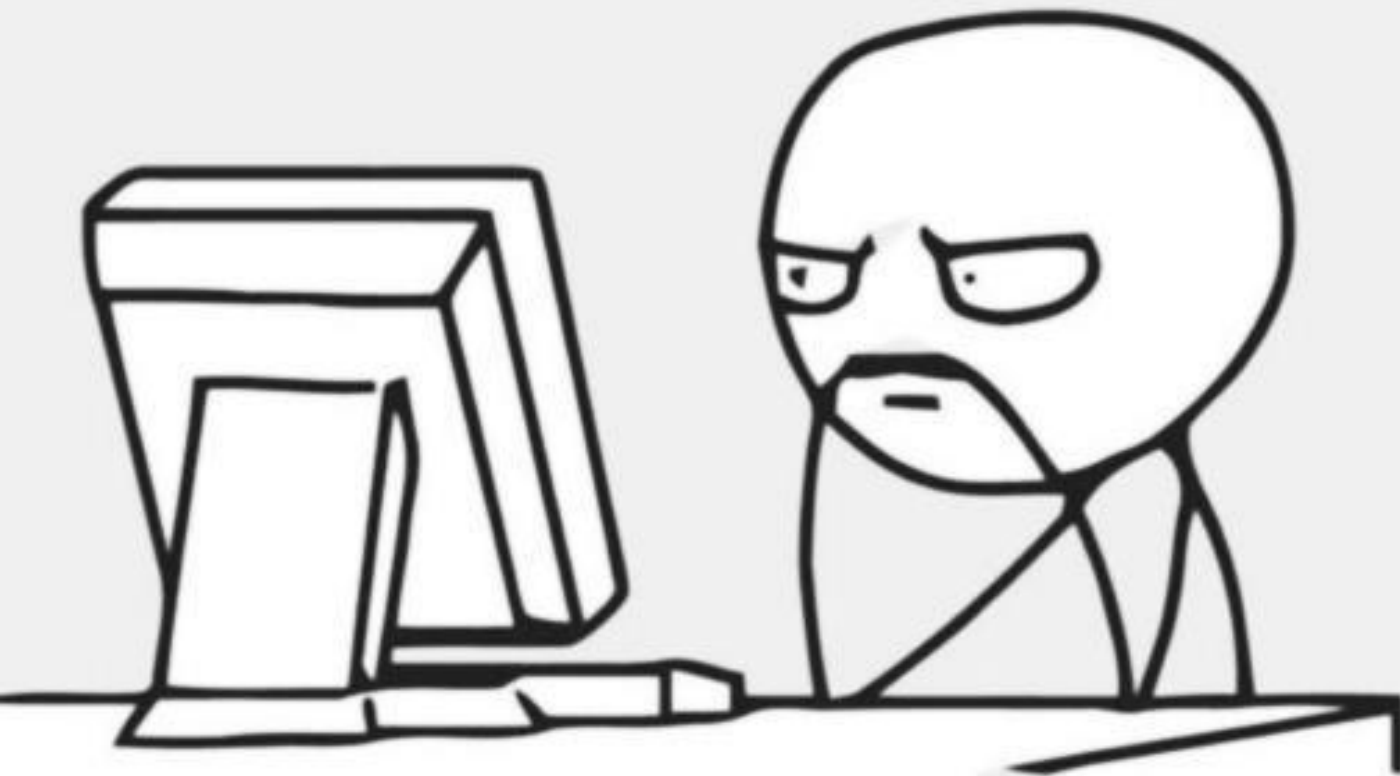
**Место оценки в системе процессов  
управления организации.**

# Что влияет на качество оценки?

- Уровень проектной культуры
- Уровень вовлеченности ключевых стейкхолдеров в
- Рынок профессиональных услуг в области проведения независимой оценки
- Уровень зрелости процессов управления

# Как измерить уровень внедрения?

**Зрелость процесса – показатель того, насколько та или иная деятельность определена, управляема, контролируется и эффективна.**





# Шкала оценки уровней зрелости процессов\*

0

- **НЕПОЛНЫЙ** – Результаты и итоги процесса отсутствуют, их невозможно выявить

1

- **ВЫПОЛНЯЕМЫЙ** - Выполнение не может быть строго запланировано и отслежено

2

- **УПРАВЛЯЕМЫЙ** - Процесс планируется и отслеживается. Рабочие продукты соответствуют определенным стандартам

3

- **УСТОЯВШИЙСЯ** - Процесс осуществляется и управляется с помощью стандартных процессов

4

- **ПРЕДСКАЗУЕМЫЙ** - Стандартный процесс выполняется в предписанных рамках для достижения результатов . Измеряется и анализируется производительность процесса

5

- **ОПТИМИЗИРУЕМЫЙ** - Процесс претерпевает уточнения и улучшения для соответствия текущим и будущим целям

# Уровни зрелости процесса оценки

УРОВНИ ЗРЕЛОСТИ		ПАРАМЕТРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
5	5	F	F	F	F	F	F	F	F	L
4	4	F	F	F	F	F	L	L		
3	3	F	F	F	L	L				
2	2	F	L	L						
1	1	L								

**L** Обладает в некоторой степени

**F** Обладает полностью

# Стандарты деятельности внутри организации

## I. ОБЩЕЕ НАЗВАНИЕ И ВИДЫ ОЦЕНКИ

- Кто стейкхолдеры оценки и каковы их потребности
- Типы и виды используемой оценки

## II. ТРЕБОВАНИЯ К ПЛАНИРОВАНИЮ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ

- Соответствие целей критериям SMART
- Наличие внутренней логики проектов

## III. ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ

- Подготовка и утверждение ТЗ на оценку
- Соответствие процесса оценки типу оценки
- Условия проведения оценки произведенного социального эффекта

## IV. ПОКАЗАТЕЛИ

- Правила разработки и обязательные критерии
- Использование внутреннего и внешнего бенчмаркинга

## V. ОТЧЕТНОСТЬ

- Обязательные составляющие отчета
- Доступность конечной информации по оценке

## VI. ФИНАНСИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА

- Объемы средств, выделяемых на оценку в программном бюджете
- Степень приоритетности потенциала в области оценки

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

**Ирина Ефремова-Гарт**

консультант по оценке программ и проектов

Адреса электронной почты: [igarth@yandex.ru](mailto:igarth@yandex.ru)