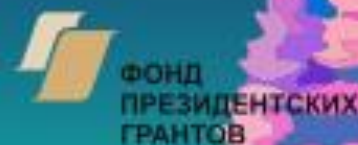


# *Аналитический обзор мировых тенденций в оценке и зарубежных образовательных программ по оценке*

Подготовлен Компанией «Процесс Консалтинг» в рамках проекта «Формирование экосистемы обучения и просвещения в области оценки в социальной сфере»

Москва, июнь 2023 г.



Проект  
«Поддержка  
развития оценки  
и развитие  
оценочного  
мышления.  
Пятый элемент»

## Оглавление

Оценка как профессия .....	3
Оценка как научная дисциплина .....	8
Методология оценки .....	10
Оценка как функция управления .....	12
Обучение в сфере оценки .....	17
Оценка и вызовы современности.....	20
Использованная литература .....	26

## Оценка как профессия

- В какой мере оценку можно считать зрелой профессией?
- Каковы тенденции развития оценки как профессии в мире?
- В какой мере развитие оценки как профессии зависит от странового контекста?
- Каковы проблемы развития оценки как профессии?

Превращение оценки из вида деятельности в полноценную профессию в последние годы активно обсуждается исследователями и практиками во всем мире. В этом обсуждении участвуют национальные и региональные объединения специалистов по оценке, Международная организация сотрудничества в сфере оценки (ЮСЕ), крупнейшие частные фонды и агентства международного развития, структуры ООН, Международная академия оценки. Профессионализация оценки, как и любой другой сферы деятельности, - сложный и многоуровневый процесс, который зависит от действий большого числа заинтересованных сторон. В значительной мере он также зависит от контекста, в котором развивается оценка в конкретной стране.

### Определение понятия «профессия»

Понятие «профессия» можно определить и как деятельность, и как группу<sup>1</sup>.

Профессия как деятельность:

- Профессия – это оплачиваемая работа, особенно та, которая предполагает длительное обучение и формальную квалификацию
- Профессионал – человек, который прошел такое обучение, получил подтверждение своей квалификации и занимается такой работой

Профессия как группа:

- Профессия - это группа людей, которые придерживаются этических стандартов и которые позиционируют себя и принимаются обществом как обладающие особыми знаниями и навыками в широко признанной сфере знаний, полученных в результате исследований, образования и обучения на высоком уровне, и которые готовы применять эти знания и навыки в интересах других.
- Профессионал – член этой группы. Принадлежность к профессии – признак добросовестности, этичности, компетентности и возможного уровня доверия.

### Стадии развития профессии

Естественно, не все виды деятельности трансформируются в профессии, а процесс такой трансформации занимает длительное время (Ayoo, Wilcox, LaVelle, Podems, & Barrington, 2020). Стадии превращения занятия в профессию (Wilensky, 1964) показаны на диаграмме.

**Диаграмма 1. Стадии превращения занятия в профессию.**



<sup>1</sup> <https://www.professions.org.au/what-is-a-professional/>

## Критерии зрелости профессии

Наиболее часто используемые критерии зрелости профессии (Worthen, 1994) применительно к оценке включают<sup>2</sup>:

- Потребность в специалистах (растет во всем мире)
- Уникальное содержание (имеется и развивается пока преимущественно за счет исследователей из стран Глобального Севера)
- Программы профессиональной подготовки (имеются, в целом мире их число растет, но неравномерно)
- Возможность карьеры (сильно зависит от страны)
- Сертификация (есть пока только в Канаде)
- Профессиональная ассоциация (есть во многих странах, общее их число превышает 150)
- Критерии приема в члены ассоциации (в большинстве случаев достаточно желания вступающего и – в отдельных случаях – оплаты членского взноса)
- Влияние ассоциации на программы подготовки (зависит от страны, во многих странах такое влияние имеет место)
- Стандарты профессиональной деятельности (имеются лишь в нескольких странах, чаще речь идет о принципах профессиональной деятельности, которые имеются во многих странах)

Таким образом, в мире прослеживается общая тенденция превращения оценки в профессию, но процесс этот идет по-разному в разных странах и находится на разных стадиях.

## Международные инициативы по профессионализации оценки

Существует несколько международных инициатив, ставящих своей целью профессионализацию оценки в глобальном масштабе. Мы рассмотрим четыре наиболее заметных.

1) Группа оценки ООН (UNEG, 2016) отмечает шесть «столпов» профессионализации оценки:

- Доступ к образованию и тренингам.
- Распространение знаний и хороших практик.
- Формирование руководящих принципов, этики и стандартов.
- Развитие компетенций специалистов по оценке.
- Система, позволяющая признать знания, навыки и опыт.
- Формирование институциональных структур.

По мнению Группы оценки ООН, профессионализация оценки приведет к более качественным оценкам, что, в свою очередь, позволит повысить качество реализуемых программ, а – в конечном итоге – качество жизни людей, на которых эти программы ориентированы. Естественно, речь идет, в первую очередь, о программах под эгидой ООН и о их внешней оценке. Однако Группа оценки ООН считает «столпы» профессионализации достаточно универсальным подходом, который может применяться и за пределами системы ООН.

---

<sup>2</sup> В скобках даны краткие характеристики ситуации в мире по каждому из критериев.

2) Международная организация сотрудничества в сфере оценки<sup>3</sup> (ЮСЕ) определяет профессионализацию как коллективный набор действий, направленных на то, чтобы вооружить оценщиков сильными ценностями, знаниями и навыками в области оценки, которые поддерживают вероятность качественных и полезных оценок. Отдельный и не очень принципиальный, по мнению ЮСЕ, момент заключается в том, хочет ли конкретная ассоциация использовать термин «профессионализация». Например, в Южной Африке Южноафриканская ассоциация МиО (SAMEA) использует термин «укрепление», а не «профессионализация» специалистов по оценке.

ЮСЕ рекомендует национальным ассоциациям, которые ставят перед собой задачу профессионализации оценки в своих странах, начать с определения понятия «профессионализация»; затем сформулировать причины, в силу которых задача профессионализации является актуальной; после чего разработать стратегию профессионализации и механизмы её реализации и вовлечь в эту деятельность членов ассоциации и другие заинтересованные стороны. Важным элементом профессионализации оценки ЮСЕ считает рефлексию приобретаемого опыта.

3) Межрегиональная инициатива по профессионализации оценки<sup>4</sup> (IRIPE)

Создана для «продвижения качественных, достоверных и независимых данных для выработки обоснованных политик в контексте эпохи ЦУР путем укрепления потенциала оценки в странах, где реализуется программа, на индивидуальном и институциональном уровнях».

Цели:

- Общественное признание и востребованность профессии оценщика
- Повышение институционального признания и доверия к оценке
- Повышение потенциала специалистов по оценке, особенно среди молодых и начинающих.

IRIPE провела серию консультаций с участием специалистов по оценке из разных стран и опубликовала отчет (IRIPE, 2021), в котором *профессионализация оценки* связывается с определением компетенций оценщиков, разработкой профессиональных стандартов, обучением и сертификацией специалистов по оценке. Особое внимание уделяется подготовке и созданию возможностей профессионализации для молодых и начинающих оценщиков. IRIPE, как и ЮСЕ, считает, что национальные ассоциации оценщиков могут и должны играть важную роль в профессионализации оценки.

4) Международная академия оценки<sup>5</sup> (IEAc), зарегистрированная в 2022 году определила профессионализацию оценки как один из трех своих ключевых приоритетов. Пока не до конца понятно, что именно IEAc будет делать в этом направлении, но выглядит она как новый важный игрок на поле профессионализации.

#### Компетенции специалиста по оценке

Работы по определению компетенций специалистов по оценке ведутся в последние 10-15 лет во многих странах. Чаще всего это происходит под эгидой национальных профессиональных ассоциаций. Есть перечень компетенций оценщика, предложенный

<sup>3</sup> <https://vopetoolkit.ioce.net/en/section/5-professionalization-evaluation>

<sup>4</sup> <https://www.asiapacificeval.org/iripe>

<sup>5</sup> <https://ieac.global/>

Группой оценки ООН. В качестве примера приведем здесь компетенции специалиста по оценке, принятые Американской ассоциацией оценки<sup>6</sup>:

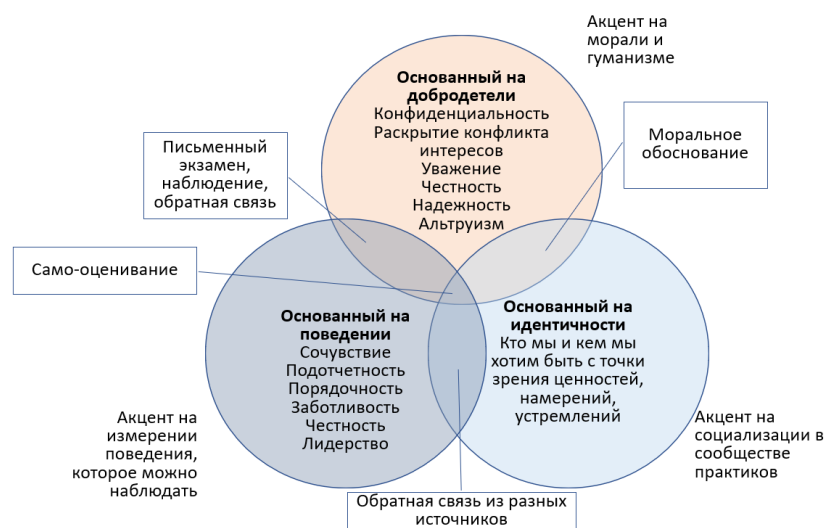
- 1.0 Профессиональная практика (фокусируется на том, что отличает специалистов по оценке как практикующих профессионалов)
- 2.0 Методология (фокусируется на технических аспектах проведения оценки)
- 3.0 Контекст (фокусируется на уникальных обстоятельствах, множественных вариантах рассмотрения ситуации, изменяющихся условиях и пользователях результатов оценки)
- 4.0 Планирование и управление (фокусируется на определении и последующем мониторинге рабочих планов, графиков, ресурсов и других составляющих, необходимых для проведения оценки)
- 5.0 Межличностные отношения и взаимодействия

Перечни компетенций, разработанные в разных странах, во многом пересекаются, однако попытка международной инициативной группы выделить «ядро» компетенций, которые бы приняли во всех странах, не увенчалась успехом. Предполагалось, что можно договориться о 60-70% компетенций, общих для всех, и оставить 30-40% на усмотрение каждой страны с учетом национальной специфики.

### Оценка профессионализма

Пиччиотто (Picciotto, 2011) выделяет три подхода к определению профессионализма в оценке (см. Диаграмму 2)

**Диаграмма 2. Подходы к определению профессионализма в оценке**



В рамках каждого из подходов накоплен практический опыт, разработаны инструменты и методики. Однако, формализованная национальная система сертификации специалистов по оценке пока есть только в Канаде.

### Проблемы профессионализации оценки

<sup>6</sup> <https://www.eval.org/About/Competencies-Standards/AEA-Evaluator-Competencies>

- Отсутствует единое понимание «профессионализации оценки», что можно трактовать шире, как проблему формирования этоса оценивания<sup>7</sup>. Один из ведущих теоретиков оценки Том Швандт (Schwandt, 2017) считает, что «наиболее вопиющим является отсутствие активных дискуссий о том, что означает профессионализм в оценке и что сама профессия стремится принести обществу... Критический вопрос для глобального сообщества оценщиков - как это сообщество понимает свою роль по отношению к своим клиентам и обществу в целом».
- Контексты развития оценки в разных странах сильно отличаются, поэтому превращение оценки в профессию в разных странах идет разными темпами. Наблюдается большой разрыв между степенью зрелости оценки как профессии в разных странах.
- Страны Глобального Юга (ГЮ) все активнее заявляют о своей уникальности и о том, что знание об оценке, сформированное преимущественно на Глобальном Севере (ГС), не вполне релевантно для них. Более того, все чаще речь идет о т.н. «деколонизации оценки». При этом научный потенциал, объем исследований и публикаций в странах ГС несопоставимо больше, чем в странах ГЮ.
- Пока не удалось договориться о единых компетенциях специалиста по оценке (хотя бы определить единое для всех «ядро» компетенций, составляющее 60-70% от общего перечня).
- Далеко не во всех странах имеются образовательные программы, ориентированные на подготовку специалистов по оценке. Доступ к высшему образованию в сфере оценки весьма ограничен для представителей стран ГЮ.
- Вопрос сертификации специалистов по оценке пока открыт и вызывает много споров. Система сертификации действует только в одной стране (Канаде).

---

<sup>7</sup> Этос — это стиль жизни общественной группы, общая ориентация определенной культуры, принятая в ней иерархия ценностей, которая либо выражена в явном виде, либо может быть выведена из поведения членов группы.

## Оценка как научная дисциплина

- *В какой мере оценку можно считать самостоятельной научной дисциплиной?*
- *Каковы проблемы развития оценки как науки?*

Дисциплиной (или научной дисциплиной) принято называть «базовую форму организации профессиональной науки, объединяющую на предметно-содержательном основании области научного знания, сообщество, занятое его производством, обработкой и трансляцией, а также механизмы развития и воспроизводства соответствующей отрасли науки как профессии<sup>8</sup>».

Одна из тенденций в развитии оценки — это превращение её в самостоятельную отрасль науки. В последние десятилетия оценка прошла путь от становления в качестве особой области знания и практики до формирования специализированной Международной академии.

Майкл Скривен (Michael Scriven, 2008) и Майкл Пэттон (Пэттон, 2009) указывают на то, что оценка развивается как трансдисциплина, то есть как такая отрасль знания, которая имеет самостоятельный статус и в то же время используется как методологический или аналитический инструмент в нескольких других дисциплинах. Поясняя этот тезис, Майкл Пэттон (2009) пишет: «...В любой дисциплине, профессии или области деятельности люди занимаются оценкой в той или иной форме. Возможно, самые яркие примеры такой оценки – оценка студентов, изучающих определенные предметы или получающих определенную профессию, а также академические журналы, где решение о публикации статьи принимается на основании её оценки коллегами по цеху. Оценка является дисциплиной, которая служит другим дисциплинам, хотя и является дисциплиной сама по себе, отсюда ее статус трансдисциплины. Статистика, логика, оценка – все это примеры трансдисциплин, потому что их методы, образ мысли и знания используются в других областях исследований, например, в образовании, здравоохранении социальной работе, инженерном деле, изучении окружающей среды и т.п. Я ожидаю, что в будущем оценка получит признание как трансдисциплина».

Майкл Скривен (Michael Scriven, 2015) пошел еще дальше и предложил «перевести оценку из статуса уважаемой дисциплины в статус альфа-дисциплины. Альфа-дисциплина – это та, что преобладает над другими, в данном случае – имеет ключи к царству других дисциплин. У оценки есть такое свойство, поскольку все дисциплины полностью зависят от их легитимности и от качества их внутридисциплинарной оценки, т.е. от их способности отличить хорошее от плохого в отношении теорий, данных, гипотез, объяснений..., составляющих основу любой дисциплины».

Майкл Пэттон (M.Q. Patton, 2018) в статье «Наука оценивания», дает следующее определение: «Наука - это систематическое исследование того, как устроен мир. Наука оценивания — это систематическое исследование того, почему и в какой мере эффективны вмешательства, направленные на изменение мира». Пэттон продолжает: «Основное следствие становления оценки как науки заключается в том, что это повысит доверие к нам и эффективность усилий по поддержке значимости науки в нашем мире, а также объединит нас с другими учеными для достижения успеха в поддержке и отстаивании науки».

В 2022 году создается Международная академия оценки<sup>9</sup>, которая так формулирует одну из своих основных задач: «Мы будем работать над становлением и развитием оценки как научной деятельности, дисциплины и трансдисциплины. Мы будем стремиться создать

---

<sup>8</sup> <https://clck.ru/34o4yt>

<sup>9</sup> <https://ieac.global/>



постоянно развивающийся, достоверный и пригодный для использования свод знаний о процессах и последствиях вмешательств, направленных на изменение мира».

Словосочетание «наука оценивания» (evaluation science) стало весьма распространенным<sup>10</sup>. Оно используется не только в научных статьях, но и, к примеру, в названиях книг (Donaldson, 2007; Pawson, 2013) или магистерских программ, таких как «Междисциплинарная наука оценивания<sup>11</sup>» в университете Делавэра. Объем исследований и научных публикаций по оценке очень большой и продолжает расти. Имеются авторитетные реферируемые специализированные научные журналы.

Тем не менее, основная проблема развития оценки как науки состоит в том, что ни в сообществе специалистов по оценке, ни вовне широкого признания оценки как науки пока нет. Один из известных теоретиков оценки Рэй Поусон (Pawson, 2013) ставит вопрос ребром: создали ли наши «монументальные усилия прогрессирующий и авторитетный свод знаний, который мы могли бы рассматривать как науку об оценке?».

Необходимо также принять во внимание, что оценка прошла долгий путь от академических «оценочных исследований» к многообразию подходов, не во всем отвечающих консервативным традициям академической науки. Майкл Пэттон (M.Q. Patton, 2018) указывает на эти особенности оценки в своей статье.

Не факт, что практикующие специалисты по оценке будут готовы позиционировать себя как «ученые» или что международное научное сообщество в обозримом будущем примет оценку как отрасль науки.

В заключение отметим следующее: несмотря на то, что теоретики оценки претендуют на универсальность подходов, большинство исследователей и специалистов занимаются *оценкой проектов, программ и политик*. Именно в этом контексте преимущественно развивается знание об оценке. На мой взгляд, это противоречие может также оказаться препятствием на пути формирования «науки оценивания».

---

<sup>10</sup> Google дает 4 250 000 ссылок на запрос «evaluation science»

<sup>11</sup> Interdisciplinary Evaluation Science (Master of Science)  
<https://www.udel.edu/academics/colleges/grad/prospective-students/programs/interdisciplinary/interdisciplinary-evaluation-science/>

## Методология оценки

- *Какие сегодня существуют виды оценки?*
- *Каковы тенденции в развитии методологии оценки? Чем они обусловлены?*

### Варианты классификации видов оценки

В качестве основы для классификации видов оценки используются:

- 1) Назначение оценки: корректировка программы (формирующая оценка – «повар пробует суп») или выяснение того, насколько хорошо программа сработала (суммирующая, итоговая оценка – «гости пробуют суп») (M. Scriven, 1967)
- 2) Предмет<sup>12</sup> оценки, например, оценка процесса<sup>13</sup> (ход программы); оценка результата<sup>14</sup> (итог программы); оценка экономической эффективности (Yates, 2008).
- 3) Стадии жизненного цикла проекта<sup>15</sup>: инициирование (оценка ситуации, оценка потребностей), планирование (оценка дизайна), реализация (оценка реализации<sup>16</sup>), завершение (оценка итогов).
- 4) Основание для вынесения оценочного суждения (Кузьмин, 2012):
  - Экспертная оценка
  - Индикаторная оценка
  - Эмпирическая оценка
- 5) Предложенная Американской ассоциацией оценки в конце 70-х годов прошлого века классификация видов оценивания (M.Q. Patton, 1981) не имеет единого явно выраженного основания<sup>17</sup>:
  - Предпроектная оценка
  - Оценка оцениваемости
  - Мониторинг
  - Формирующая оценка (formative evaluation)
  - Суммирующая оценка (summative evaluation)
  - Мета-оценка (оценка оценки)
- 6) Существует вариант описания видов оценки без использования единого основания для их классификации (M.Q. Patton, 2008). В 2008 году Пэттон насчитал таким образом 79 видов оценки<sup>18</sup>, а в 2022 – уже более 100<sup>19</sup>.

---

<sup>12</sup> Объектом оценки является проект или программа.

<sup>13</sup> Пример такой классификации: <https://centerforresults.org/program-evaluation>

<sup>14</sup> В результатах чаще всего при этом выделяют два уровня: достижение цели и оказанное воздействие (влияние).

<sup>15</sup> <https://www.epa.gov/evaluate/program-evaluation-and-performance-measurement-epa#types>

<sup>16</sup> Performance evaluation

<sup>17</sup> Как минимум, здесь имеются в виду предмет оценки, назначение оценки и стадии проектного цикла.

<sup>18</sup> Обзор 79 видов оценки на русском языке:

[https://www.processconsulting.ru/attach\\_files/attach\\_22\\_04\\_22\\_11.pdf](https://www.processconsulting.ru/attach_files/attach_22_04_22_11.pdf)

<sup>19</sup> <https://youtu.be/GEGtBnkDyBk>

## Тенденции в развитии методологии оценки

Поскольку в оценке используются методы социальных наук, развитие методологии оценки происходит параллельно с развитием методологии социальных исследований. В частности, специалисты говорят о более сложных моделях, смешанных методах, системных структурах, машинном обучении и новых подходах к работе в «поле» (Druckman & Donohue, 2019).

Применительно к оценке программ и проектов исследователи отмечают следующие общие тенденции (мега-тренды)<sup>20</sup>:

- Использование больших данных,
- Использование науки о сложных системах и системного мышления.  
«Оценка как профессия и трансдисциплина только начинает подходить к изучению и использованию теории систем. Я предполагаю, что в будущем системный подход и образ мысли будут все шире использоваться в оценке программ» (Пэттон, 2009).
- Переход к трансформационной парадигме: что происходит? (мониторинг) – что произошло? (оценка) – что произойдет? (предсказание) – как мы можем изменить (повлиять на) то, что произойдет? (трансформационный подход).

В последнее время активно обсуждается использование в оценке искусственного интеллекта<sup>21</sup>. Еще одна динамично развивающаяся сфера - визуализация данных в оценке (Azzam, 2013).

Можно с уверенностью констатировать, что оценка развивается в направлении использования смешанных методов; все шире применяются методы оценки с участием. Вопрос с поиском методологического «золотого стандарта», похоже, снят с повестки. «Американская ассоциация оценки и Европейское общество оценки выступают за методический эклектизм и адаптацию методов оценки к специфике вопросов задания и информационным потребностям основных пользователей результатов оценки. Обе упомянутые выше профессиональные организации считают, что золотым стандартом следует считать соответствие метода задаче оценки» (Пэттон, 2009).

Однако дискуссии о критериях методологической состоятельности оценки продолжаются. Позиции участников этой дискуссии сильно зависят от их профессиональной принадлежности, в частности, мнения экономистов, занимающихся оценкой, отличаются от мнений психологов или антропологов.

---

<sup>20</sup> <https://www.abtassociates.com/files/Projects/PDFs/2021/idevalwebinar-single.pdf>

<sup>21</sup> <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20230412111133714>  
<https://etjackson.com/using-ai-in-evaluation/>  
<https://www.evalforward.org/webinars/artificial-intelligence>

## Оценка как функция управления

- *Каковы тенденции развития оценки как функции управления в НКО?*
- *С какими проблемами сталкиваются НКО при внедрении оценки и развитии собственного потенциала в сфере оценки?*
- *Как происходит развитие внешней и внутренней оценки в НКО-секторе?*

### Внутренняя и внешняя оценка<sup>22</sup>

В 2012 году американский специалист по оценке Джон Гаргани, который чуть позже стал президентом Американской ассоциации оценки, предложил в своем блоге 10 предсказаний относительно будущего оценки программ и проектов. Первое из этих предсказаний звучало так: «Оценки, по большей части, станут внутренними» (Gargani, 2012).

О чем здесь шла речь?

Начнем с того, оценка программы (проекта) состоит в «систематическом сборе информации о деятельности в рамках программы, ее характеристиках и результатах, который проводится для того, чтобы вынести суждение о программе, повысить эффективность программы и/или разработать планы на будущее» (M.Q. Patton, 2008).

Предположим, что некая организация выполняет проект. Оценка этого проекта может проводиться силами внешних по отношению к организации специалистов. Такую оценку называют внешней. Оценка проекта также может быть произведена силами специалистов самой организации. В этом случае её принято называть внутренней. Иногда во внутренней оценке особо выделяют само-оценивание, когда проект оценивают те же люди, которые его реализуют.

Оценка проектов и программ социальной направленности начала активно развиваться в США в 60-е годы прошлого века. Требование проводить оценку было «спущено» сверху поначалу в учреждения образования, а затем и в другие сферы. Это было нововведением, и проведение оценки было исключительно уделом внешних консультантов, обладавших соответствующими компетенциями.

Вскоре стало понятно, что организациям следует развивать собственный потенциал в области оценки. В течение 10-15 лет накопился соответствующий практический опыт. На конференции Американской ассоциации оценки 1982 года развитие практики внутренней оценки стало одной из центральных тем (McClintock, 1983).

Канадец Арнольд Лав (A. J. Love, 1983) отмечал, что внутренняя оценка выполняет две основные функции: во-первых, она позволяет получить релевантную и своевременную информацию для принятия управленческих решений; а во-вторых, сам процесс проведения внутренней оценки положительно влияет и на принятие решений, и на качество работы организации. Лав предполагал, что «в течение следующих нескольких лет мы можем ожидать продолжения роста и изменений во внутренней функции оценки» (A. J. Love, 1983). Кстати, этот прогноз был опубликован за 30 лет до предсказания Джона Гаргани.

Примерно в то же время Эрнест Хаус (House, 1986) заметил, что в практике государственных организаций в США происходит переход от внешних оценок, которые проводились преимущественно университетами и частными компаниями, к внутренним оценкам, которые проводились специально созданными для этого подразделениями. При этом большая часть имевшихся на тот момент публикаций, относилась именно к внешней

---

<sup>22</sup> При подготовке этого раздела был использован текст статьи А.Кузьмина в журнале «Позитивные изменения» (Кузьмин, 2023b)

оценке. Потому выход в свет книги А.Лавы «Внутренняя оценка: построение организаций изнутри» (A. J. Love, 1991) стал заметным событием. Автор этой книги является одним из самых цитируемых в связи с внутренней оценкой и по сей день.

Прошло 20 лет, и в серии «Новые направления в оценке<sup>23</sup>» вышел сборник под названием «Внутренняя оценка в 21 веке». Такое вот новое старое направление...

В интервью с редактором сборника (Volkov, 2011) Арнольд Лав вспоминает, что в 90-е годы до 60% оценок, проводившихся в США, были внутренними. При этом в разных странах внутренняя оценка развивалась по-разному. В частности, в Канаде федеральное правительство еще в конце 70-х приняло решение о том, что оценки государственных программ должны быть преимущественно внутренними, а Японское общество оценивания в 2006 году сообщило, что в их стране 99% оценок - внутренние.

Несмотря на то, что внутренняя оценка активно внедряется во всем мире, число исследований и публикаций на эту тему и во второй декаде 21 века по-прежнему весьма ограничено (Volkov & Baron, 2011). Однако, вопросы развития внутренней оценки в небольших организациях с ограниченными ресурсами обсуждаются все чаще (Baron, 2011; A. Rogers, McCoy, & Kelly, 2019).

Практика показывает, что внутренняя оценка благополучно сосуществует с внешней оценкой, и большинство специалистов сегодня сходится во мнении, что это не взаимоисключающие, а взаимодополняющие подходы (см. таблицу 1).

**Таблица 1. Преимущества и ограничения внешней и внутренней оценки**

	Возможные преимущества	Возможные ограничения
Внешняя оценка	Знание более широкого контекста и знакомство с разнообразным опытом, включая зарубежный; экспертиза в методологии проведения оценки; свежий взгляд на программу; непредвзятость; более высокое доверие к результатам со стороны финансирующей организации.	Высокая стоимость; сложности с привлечением нужного специалиста в удобное время; отсутствие должной экспертизы в предметной области; ограниченное время для знакомства с программой; восприятие участниками программы внешней оценки как угрозы («инспекции»); предвзятое отношение к рекомендациям и их использованию.
Внутренняя оценка	Знание контекста и самой оцениваемой программы; экспертиза в предметной области; хороший контакт и доверительные отношения с участниками программы; отсутствие необходимости в привлечении дополнительных финансовых ресурсов; возможность проведения в удобное время и получения результатов к определенному моменту; гарантированное использование результатов.	Ограниченность знаний и навыков в сфере оценки; необходимость проведения оценки параллельно с основной работой; предвзятость по отношению к своей программе; «замыленность» взгляда; недоверие к результатам со стороны финансирующей организации.

<sup>23</sup> Издание Американской ассоциации оценки

Теперь вернемся к предсказанию Джона Гаргани (Gargani, 2012). Он предположил, что внутренняя оценка в США в течение 10 лет должна в значительной мере вытеснить внешнюю оценку. Таким образом, в 2022 году оценки программ и проектов в США, по большей части, должны были бы стать внутренними. Судя по всему, этого пока не произошло, но можно определенно констатировать, что внутренняя оценка развивается и в государственных, и в негосударственных организациях США, Канады, Японии и многих других стран.

### Мониторинг, оценка и научение

Сегодня функция внутренней оценки чаще всего ассоциируется с научением. На смену словосочетанию «мониторинг и оценка» пришло устойчивое словосочетание «мониторинг, оценка и научение<sup>24</sup>» (далее – МОН). Имеется в виду, что мониторинг и оценка способствуют получению организацией нового практически полезного знания, поддерживая тем самым развитие организации как обучающейся<sup>25</sup>.

«По сути, МОН представляет собой систему или цикл со всеми тремя компонентами: мониторингом, оценкой и обучением, работающими во взаимосвязи на всех этапах проекта и программы — от инициирования до завершения.

МОН помогает организациям прояснять намерения, собирать важные данные для оценки эффективности интервенций и отслеживать рычаги для изменений. В идеале процессы МОН должны также включать реалистичную оценку внутренних и внешних возможностей, чтобы быстро реагировать и адаптироваться в режиме реального времени<sup>26</sup>». Встраивание МОН в систему адаптивного управления – одна из важных современных тенденций (P. Rogers, Macfarlan, A., 2020).

Исследование систем МОН в НКО (Сое, 2018) показало, что они встраиваются в деятельность организации на:

- базовом уровне (учет организационного контекста, культурных особенностей, базовых принципов деятельности),
- на уровне «теории изменений» (учет взаимосвязи действий с ожидаемыми результатами),
- на уровне практического принятия решений и научения.

### Оценка в некоммерческих организациях

Исследование, проведенное в США в 2010, 2012 и 2016 гг., представляет общую картину развития оценки в НКО-секторе США системно и в динамике (Morariu, 2016). В 2016 году 92% американских НКО занимались оценкой своей деятельности. При этом, по мнению исследователей, лишь 28% НКО обладали необходимым для качественного проведения оценки потенциалом. В числе приоритетных целей проведения оценки более 50% НКО указали: совершенствование деятельности в будущем; выяснение того, решены ли поставленные задачи; получение информации о результатах деятельности; ответ на требования доноров. Исследование показало, что в случае финансирования НКО

---

<sup>24</sup> Monitoring, evaluation and learning (англ.)

<sup>25</sup> Обучающаяся организация (learning organization) — организация, которая поддерживает все форматы обучения (формальное, неформальное, на рабочем месте и т. д.) и рассматривает обучение как неотделимую часть рабочего процесса. Обучающаяся организация предполагает, что обучение — не просто накопление знаний, а осмысленное развитие умения их использовать.

<sup>26</sup> <https://www.resonanceglobal.com/blog/what-is-monitoring-evaluation-and-learning-mel>

филантропическими структурами повышается вероятность того, что НКО будут измерять результаты своей деятельности. 84% НКО тратят на оценку менее 5% от своего бюджета. Только в 6% организаций имеются свои специалисты по оценке. Естественно, это более характерно для больших организаций, обладающих большим потенциалом в сфере оценки. Основным пользователем результатов оценки в НКО является высшее руководство. В качестве барьеров, препятствующих проведению оценки в НКО, были названы (первые три упоминались значительно чаще остальных):

- Большая занятость и, соответственно, ограниченное время персонала на проведение оценки.
- Недостаточные финансовые ресурсы.
- Ограниченные знания и навыки персонала в сфере оценки.
- Недостаточная поддержка со стороны руководства организации.
- Наличие сотрудников, которые не верят в важность оценки.
- Разногласия по поводу данных между НКО и донором.
- Проблемы с поиском внешнего оценщика.
- Заинтересованные стороны сопротивляются сбору данных.

Исследование Митчелла (Mitchell, 2016) подтверждает, что наиболее важными препятствиями для проведения оценки в НКО являются нехватка времени и денег. При этом качество оценки в НКО выше, когда (1) оценка является приоритетом, (2) существует поддерживающая организационная культура, (3) руководство требует оценки, (4) оценка не мотивирована в первую очередь личным интересом и (5) оценка, скорее всего, покажет успех.

Бенджамин (Benjamin, 2020) приводит 4 основных вызова, с которыми НКО сталкиваются при проведении оценки своей деятельности:

- 1) Недостаточный потенциал для проведения эффективной оценки.
- 2) Данные, которые собирают НКО, предназначены, в основном, для доноров и не могут быть использованы НКО для улучшения собственной деятельности.
- 3) Государственные и частные доноры вынуждают НКО использовать экспериментальный подход для проведения оценки - вне зависимости от характера их деятельности и услуг, которые они оказывают. Это зачастую приводит к плачевным результатам.
- 4) Существующие модели оценки программ, которые предполагают линейную логику проекта, неадекватно отражают эмерджентный характер результатов, достигаемых НКО в партнерстве с сообществами, которым они служат.

В исследовании Бах-Мортенсен и др. (Bach-Mortensen, 2018) выявлены следующие препятствия, мешающие НКО проводить оценку:

- Недостаток финансовых ресурсов,
- Недостаточные технический потенциал и оценочная грамотность,
- Проблемы, связанные с поиском релевантных систем оценки и индикаторов результатов.

В этом же исследовании указывается, что наличие внешней поддержки; организационной культуры, способствующей развитию оценки, и стремление к подотчетности перед заинтересованными сторонами положительно влияют на оценку в НКО.

Халл (Hall, 2014) выявил три варианта логики проведения оценки в НКО:

- 1) логика научной оценки (систематическое наблюдение, наблюдаемые и измеримые доказательства, объективные и надежные экспериментальные процедуры),
- 2) логика бюрократической оценки (сложные пошаговые процедуры, анализ намеченных целей),
- 3) логика научения (открытость к изменениям, широкий диапазон точек зрения, прагматизм и здравый смысл).

Автор отдает предпочтение последней.



## Обучение в сфере оценки

- *Какие существуют типы обучающих и образовательных программ в сфере оценки?*
- *Какие есть программы для НКО? В чем их специфика?*
- *Как выглядит содержание образовательных программ разного уровня?*

### Типы обучающих программ

Все обучающие программы можно разделить на программы повышения квалификации и образовательные (с получением квалификации и диплома бакалавр, магистр, доктор).

Программы повышения квалификации могут быть ориентированы на (1) заказчиков оценки; (2) менеджеров, управляющих проведением оценки и (3) тех, кто проводит оценку или участвует в ее проведении.

Для целевой группы №3 могут проводиться тренинги, ориентированные на новичков, на специалистов среднего уровня и на экспертов в сфере оценки.

Продолжительность учебных курсов повышения квалификации может быть в пределах от нескольких часов до нескольких недель.

После пандемии резко возросло число онлайн-курсов и курсов в гибридном формате (онлайн + офлайн).

Образовательные программы по оценке – магистерского (1-2 года) или докторского (4 года) уровня.

### Кто проводит повышение квалификации в сфере оценки за рубежом

- Международные, региональные и национальные ассоциации.
- Агентства международного развития.
- Структуры ООН.
- Университеты.
- Частные консалтинговые компании.
- Отдельные специалисты.
- Некоммерческие организации.

### Программы повышения квалификации в сфере оценки за рубежом (примеры)

- Короткие очные курсы (от 3 часов до 2 дней), приуроченные к ежегодной национальной конференции Американской ассоциации оценки. Проводятся до и сразу после конференции. Тематика обширна и разнообразна. Есть курсы для новичков, продвинутые и для экспертов. Выбор курсов производится на конкурсной основе. [www.eval.org](http://www.eval.org)
- Короткие онлайн-курсы, которые проводятся консалтинговой компанией EnCompass (США). Для их проведения компания приглашает специалистов с мировыми именами. Сейчас на сайте компании предлагается 30 курсов по мониторингу и оценке. <https://encompassworld.com/elc/areas-of-study/>

- Онлайн-курс по оценке от Международного тренингового центра Международной организации труда (ИТС ILO). Продолжительность 2 месяца. [https://www.itcilo.org/courses?aggregated\\_field=evaluation](https://www.itcilo.org/courses?aggregated_field=evaluation)
  - Онлайн-курс по оценке влияния, подготовленный командой из двух специалистов (Чианка и Дэвидсон). Продолжительность – несколько недель. <https://realeval.teachable.com/p/impact-evaluation-without-tears>
  - Институт оценки (проводится под эгидой Американской ассоциации оценки на базе университета Клермонт). Очное мероприятие. В этом году продолжительность – три недели. Состоит из 2-3-дневных тренингов, не связанных между собой. Для их проведения привлекаются ведущие специалисты. Тематика – от разработки анкет до использования искусственного интеллекта. Программа здесь <https://tei.cgu.edu/upcoming-programs/current-program/>
  - Известная международная обучающая программа IPDET | INTERNATIONAL PROGRAM FOR DEVELOPMENT EVALUATION TRAINING IPDET в Европе. Проводится в этом году на базе университета Берна. Продолжительность 2 недели. Включает базовый курс и отдельные короткие семинары для изучения определенных аспектов оценки. <https://ipdet.org/program-information/>
- Есть онлайн-программа IPDET. В этом году мероприятия запланированы на март, сентябрь, октябрь и ноябрь. <https://ipdet.org/online-program/>

#### Специализированные программы по оценке для НКО (примеры)

- ИНТРАК [https://www.fiabel.be/system/files/media-document/2018-10/ngo\\_federatie\\_training\\_handbook\\_oct\\_2018.pdf](https://www.fiabel.be/system/files/media-document/2018-10/ngo_federatie_training_handbook_oct_2018.pdf)
- ALNAP <https://www.alnap.org/help-library/free-monitoring-evaluation-training-for-new-small-ngos-arqaam>
- Online Certificate Course - Project Design Monitoring and Evaluation for Development Organizations and NGOs <https://reliefweb.int/training/3955245/online-certificate-course-project-design-monitoring-and-evaluation-development-organizations-and-ngos>
- Planning, Monitoring, Evaluating And Reporting For NGOs Workshop <https://www.formatechedu.com/course/planning-monitoring-evaluating-and-reporting-for-ngos-workshop>
- Training on Monitoring and Evaluation Skills. Key techniques for NGOs <https://www.fundsforngos.org/trainings/sponsored-post-inprogress-training-monitoring-evaluation-skills-key-techniques-ngos/>
- Free Monitoring and Evaluation Training <https://www.arqaam.org/pro-bono/>
- Innovation Network <https://www.innonet.org/our-work/evaluation-capacity-building/>

Программы, для НКО, как правило, включают:

- Основы оценки проектов и программ
- Теории изменений, логические модели
- Сбор и анализ данных
- Отчетность и коммуникации

Кроме того, могут быть добавлены модули по отдельным темам – в зависимости от специализации (Оценка адвокации или Оценка в сообществах).

Специфика курсов для НКО: непродолжительные, практически-ориентированные.

### Образовательные программы в сфере оценки за рубежом

На сайте BetterEvaluation размещена Глобальная директория академических программ в сфере оценки. Здесь можно выбрать тип программы, продолжительность обучения, страну, язык, формат обучения (включая онлайн-формат). Для каждой программы на сайте есть краткое описание и ссылка, по которой можно перейти на страницу соответствующего учебного заведения для получения более подробных сведений.

Вероятно, это самая представительная специализированная онлайн-база данных на сегодня. <https://www.betterevaluation.org/academic-programs-directory>

Список преимущественно американских и канадских университетов, где можно получить образование в сфере оценки, от Американской ассоциации оценки:

<https://www.eval.org/Education-Programs/University-Programs>

Список европейских университетов от Европейского общества оценки (разбит по странам): <https://europeanevaluation.org/education/>

### Пример онлайн-образовательной программы

EUCLID's online master in monitoring and evaluation

<https://m.euclid.int/programs/online-master-in-monitoring-and-evaluation/>

Обязательные курсы:

- Международное академическое и профессиональное написание статей
- Аргументация и критическое мышление
- Основы мониторинга и оценки
- Механизмы мониторинга и оценки
- Оценка в действии
- Практические примеры мониторинга и оценки
- Всемирный банк и МиО
- Системы мониторинга и оценки
- Оценка программ

Курсы по выбору:

- Заключительный документ или диссертация магистра
- Обучение и образование в области МиО
- МиО и управление международными проектами

## Оценка и вызовы современности

- Развитие оценки в BANI-мире: в какой мере развитие оценки отвечает на ключевые вызовы современности? Что для этого предпринимается? Что из этого получается?
- Есть ли признаки формирования глобальной экосистемы оценки?

### Характеристики BANI-мира<sup>27</sup>

Идею о том, что описание мира как VUCA, на которое многие привыкли ориентироваться в последние годы, больше не работает, высказал футуролог Жаме Кассио (Jamaïs Cascio). Взамен он предложил концепцию BANI.

Диаграмма 3. Как изменился мир



B — brittle — хрупкий

Мы не можем полагаться на хрупкие по своей природе вещи. В хрупком мире любые привычные нам системы, способы действий, организации могут рухнуть в любой момент. На поверхности системы могут казаться очень устойчивыми, даже непоколебимыми. Они действительно могут быть такими ровно до того момента, пока не возникнет какой-то новой подрывной технологии или чёрного лебедя.

A — anxious — беспокойный

Неопределённость VUCA-мира трансформировалась в постоянную тревогу и даже страх. Нынешний беспокойный мир держит в состоянии стресса всех и всегда. Невозможно предсказать, что случится дальше. Мы всё чаще чувствуем себя беспомощными и не понимаем, как принимать решения.

N — nonlinear — нелинейный

<sup>27</sup> Диаграмма и текст о BANI-мире заимствованы с сайта <https://netology.ru/blog/04-2022-bani-world>

Нелинейный мир не позволяет установить чёткие связи между причинами и следствиями, например, между нашими действиями и их результатом. Из-за того, что связанность мира усиливается, становится всё сложнее понять последствия каждого отдельного явления.

I — incomprehensible — непостижимый

Нелинейные следствия различных причин и явлений создают большой разрыв в нашей способности понять происходящее и предвидеть изменения.

На каждый вызов ВANI-мира Жаме Кассио предлагает соответствующий ответ:

- Если что-то стало хрупким, мы можем стать устойчивее.
- Если мы чувствуем беспокойство и тревогу, стоит усилить осознанность, эмпатию и сочувствие.
- Если что-то стало нелинейным, нужны контекст и адаптивность.
- В случае с непостижимостью стоит усилить прозрачность и интуитивность.

### Вызовы ВANI-мира и оценка

В последние годы появилось несколько инициатив, ориентированных на то, чтобы оценка использовалась для ответа на новые глобальные вызовы.

*Визионерская оценка*<sup>28</sup> для устойчивого и справедливого будущего (Parsons, Dhillon, & Keene, 2020) выдвигает на первый план ценности в сочетании с ролью оценки в построении будущего благополучия для людей, природы и планеты. Оценщики-визионеры руководствуются шестью принципами. Эти принципы подчеркивают приверженность ценностям справедливости и устойчивости природы в качестве базовых:

1. Смирно и с сочувствием посвятите себя устойчивому и справедливому будущему.
2. Осознайте, что мир состоит из живых, запутанных систем.
3. Обнаруживайте, раскрывайте и относитесь с уважением к пересечениям и взаимным влияниям.
4. Поддерживайте прозрачность и понимание человеческих ценностей.
5. Учитесь через адаптивную практическую деятельность.
6. Займитесь глубинной практикой<sup>29</sup>.

*Глокальная оценка*<sup>30</sup> (Michael Quinn Patton, 2020) – это оценка, которая делается с учетом того, что оцениваемый проект или программа реализуются на планете Земля, и что локальное всегда является частью глобального. Автор этого подхода к оценке предложил соответствующие общие и операционные принципы.

Общие принципы глокальной оценки:

1. Глобальность подхода
2. Антропоцен<sup>31</sup> как контекст всех интервенций
3. Учет масштаба и скорости процесса трансформации
4. Интеграция принципов глокальности и в оценку, и в дизайн интервенций

---

<sup>28</sup> Visionary Evaluation

<sup>29</sup> Глубинная практика — это процесс воплощения идеи, теории или концепции среди и с учетом живой запутанной связи явлений, связанных с этим процессом. Внимание при этом в первую очередь уделяется не изолированным частям, а массивно запутанному взаимозависимому целому.

<https://www.creatingafuturewewant.com/about>

<sup>30</sup> Blue Marble Evaluation

<sup>31</sup> Неформальный термин, обозначающий эпоху с высоким уровнем человеческой активности, воздействующей на дикую природу и играющей существенную роль в экосистеме Земли.

Операционные принципы глокальной оценки:

1. Трансграничность
2. Учет всех уровней системной иерархии
3. Пересечение тематических границ
4. Важность быстрых изменений
5. Холистичность (учет противоположностей)
6. Методологическая эклектичность
7. Непрерывное изучение глобальных трендов
8. Личная заинтересованность
9. Использование теории трансформации<sup>32</sup>
10. Для оценки трансформаций нужно трансформировать оценку
11. Оценка сама по себе - интервенция

М.Пэттон отмечает, что при обсуждении глобальных задач, стоящих перед человечеством, специалистов по оценке «за столом» пока нет. Стремление использовать потенциал оценки для решения глобальных задач стало одной из главных причин создания *Международной академии оценки*<sup>33</sup>.

«Академия выявляет, поощряет и поддерживает инициативы по оценке, направленные на трансформационные изменения, вдохновленные наукой. Она опирается на видение Повестки-2030<sup>34</sup> и Цели устойчивого развития, а также на Парижское соглашение<sup>35</sup>.

Академия руководствуется Глобальной повесткой дня в области оценки<sup>36</sup> в стремлении к миру, в котором оценка является неотъемлемой частью усилий всех правительств, гражданского общества и частного сектора в области развития».

Академия поддерживает «инновации в способах разработки оценок, управления ими и их использования для решения сложных задач экономической, социальной и экологической устойчивости».

Одной из первых инициатив Международной академии оценки стала разработка принципов оценки трансформации. Формирование этих принципов завершится в ближайшее время, и документ будет размещен в открытом доступе<sup>37</sup>.

Добавим к вышеперечисленному целый ряд зарубежных инициатив и публикаций, ориентированных на использование системного мышления и науки о сложных системах в качестве основания для проведения оценки<sup>38</sup>.

### Доказательная филантропия

Исследование, проведенное Центром развития филантропии Фонда Потанина (Кузьмин, 2020), показало, что одной из тенденций развития филантропии в современном мире

---

<sup>32</sup> Трансформация – это изменение, характеризующееся глубиной, существенностью и значимостью. Как правило, это также изменение, которое носит системный характер.

<sup>33</sup> <https://ieac.global/>

<sup>34</sup> Повестка дня в области устойчивого развития <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda/>

<sup>35</sup> Парижское соглашение о мерах по борьбе с изменением климата <https://www.un.org/ru/climatechange/paris-agreement>

<sup>36</sup> Global Evaluation Agenda 2016-2020 <https://ieac.global/wp-content/uploads/2020/11/Global-Evaluation-Agenda-2016-2020-1.pdf>

<sup>37</sup> <https://evaluationconsulting.blogspot.com/2023/05/blog-post.html>

<sup>38</sup> См., например, [https://gallery.mailchimp.com/0a70725ead67087c0da1225e1/files/412f1237-bd64-49b5-b133-7fe5ed2986ee/SETIG\\_Principles\\_2018\\_06\\_08\\_FINAL.pdf](https://gallery.mailchimp.com/0a70725ead67087c0da1225e1/files/412f1237-bd64-49b5-b133-7fe5ed2986ee/SETIG_Principles_2018_06_08_FINAL.pdf)

является повышение доказательности. Все ключевые тренды и значимые для развития филантропии контекстуальные факторы показаны на диаграмме 4.

**Диаграмма 4. Будущее филантропии: контекст и тренды**



Доказательной можно назвать любую концепцию или стратегию, в основе которой лежит объективная информация, как правило, это результаты исследований или измерений. Часто также говорят о том, что именно надежные данные, а не личный опыт либо интуиция, станут драйвером развития филантропии в будущем.

Знание, понимание и обратная связь рассматриваются как важнейшие предпосылки усиления воздействия филантропии. Однако несмотря на растущие ожидания улучшений в связи с повсеместным использованием в филантропии надежных данных, человеческая природа гарантирует, что эмоционально обоснованные пожертвования продолжают смягчать ультра-рациональную перспективу эффективного альтруизма. Также предполагается, что лучшее знание приведет к развитию сотрудничества и принятию во внимание потребности инвестировать в развитие потенциала филантропии (см. диаграмму 5). Кроме того, ожидается, что усилия по широкому распространению знаний и использованию новых медиа для более эффективного их распространения будут способствовать усилению воздействия филантропии.

**Диаграмма 5. Доказательная филантропия и другие тренды в развитии филантропии**



Улучшенный доступ к данным может превратить благотворительность из реактивной и отзывчивой в про-активную и ориентированную на воздействие. В конечном итоге, доступность данных позволит всем вовлеченным сторонам разрабатывать более стратегические и эффективные подходы.

На самом деле, будущее филантропии все больше зависит не только от качества и количества данных, а от их стратегической интерпретации. Таким образом, доказательная филантропия способствует развитию филантропии, ориентированной на воздействие и стратегической филантропии (см. диаграмму 5).

Конечно, доступ к более подробной информации изменил наше представление о воздействии филантропии и пролил свет на движение денежных потоков, в том числе, на то, где их источники; на то, как ими управляют и на то, как их распределяют. Все большее число доноров имеет возможность детально отследить судьбу своих пожертвований, и они напрямую могут соотнести полученные социальные результаты со своим вкладом.

Наше общество обладает большим количеством доступной информации, чем когда-либо прежде. Сегодняшние филантропы активно используют возможности современных информационных технологий. Они ожидают большей прозрачности, а также наличия плана мониторинга реализации деятельности и измерения её результатов. Возможность отслеживать деньги, видеть изменения, и напрямую связывать результаты со сделанными пожертвованиями сегодня становится реальностью для всё большего числа доноров.

Донор-центрированные подходы, которые рассматривают ожидания доноров как приоритет, помогают развитию доказательной филантропии, поскольку она отвечает их потребностям. Поскольку следующее поколение доноров привыкло использовать доказательные подходы, смена поколений также оказывает влияние на развитие доказательной филантропии. Данные становятся важнейшим фактором для информирования действующих фондов, а также доноров нового поколения.

### Глобальная экосистема оценки

Экосистема - основная природная единица на поверхности Земли, совокупность совместно обитающих организмов и условий их существования, находящихся в закономерной взаимосвязи друг с другом и образующих систему. Чтобы процветать, эти организмы конкурируют и сотрудничают, совместно эволюционируют и адаптируются к внешним потрясениям.

В начале 1990-х годов специалист по бизнес-стратегиям Джеймс Мур предложил рассматривать компанию не как отдельного игрока, а как представителя бизнес-экосистемы, охватывающей множество участников из разных отраслей.

В этом контексте можно рассматривать оценку как часть определенной экосистемы. Публикаций на эту тему немного, а те, что имеются, описывают экосистемы регионального или национального уровня.

Например, в стратегии развития оценки в НКО-секторе канадской провинции Онтарио<sup>39</sup> используется концепция экосистемы оценки, которая, по мнению авторов включает:

- Государственных доноров.
- Общественных и частных доноров.
- Региональные и национальные ассоциации НКО или зонтичные организации.
- Академических исследователей и практикующих оценщиков.
- Общественность.

---

<sup>39</sup> <https://theon.ca/wp-content/uploads/2017/07/ONN-Making-Evaluation-Work-in-the-Nonprofit-Sector.pdf>



В блоге «Оценка программ и проектов» (Кузьмин, 2023а) предпринята попытка определить контуры национальной экосистемы оценки. Ниже приводится выдержка из этой публикации.

«Причиной появления и развития экосистемы оценки, вероятно, можно считать потребность в информации, возникающую у лиц, принимающих решения, связанные с социальными программами и проектами. Это, в частности, означает формирование определенной культуры принятия решений, основанной на доказательном подходе. Значит, программы подготовки и повышения квалификации менеджеров для социальной сферы должны включать соответствующие разделы. Содержание подготовки определяют учебные заведения – государственные и негосударственные. Лица, принимающие решения, представляют самые разные организации – от финансирующих (государственных и негосударственных) до специализированных, занимающихся непосредственной реализацией социальных проектов и программ.

Спрос на внешнюю оценку должен удовлетворяться предложением со стороны специализированных компаний и фрилансеров. Качественные услуги в сфере оценки они могут оказать лишь при наличии необходимых компетенций. Здесь мы опять возвращаемся к учебным заведениям, которые должны обеспечить подготовку и повышение квалификации специалистов по оценке.

Для осуществления внутренней оценки и само-оценивания организациям социальной сферы понадобятся либо штатные специалисты по оценке, либо компетенции, позволяющие программным специалистам квалифицированно проводить оценку своих инициатив. Это еще одно направление деятельности для учебных заведений.

Для развития оценки необходимо проведение систематических исследований. Это позволит формировать специализированную базу знаний, создавать науку оценивания вместе с зарубежными коллегами, актуализировать образовательные программы. Это – сфера деятельности исследовательских центров, университетов.

Важным элементом экосистемы оценки является профессиональная ассоциация, которая в числе прочего определяет стандарты профессиональной деятельности в сфере оценки и влияет на программы профессиональной подготовки и повышения квалификации специалистов.

Социальные программы и проекты реализуются в интересах граждан (благополучателей), которые также входят в экосистему оценки. Полагаю, в экосистему оценки должны быть включены и депутаты разных уровней, избранные гражданами и представляющие их интересы.

Информирование и просвещение в сфере оценки – важная функция, которая осуществляется как перечисленными выше участниками экосистемы (обучающие и образовательные учреждения, компании и специалисты, профессиональная ассоциация), но и средствами массовой информации, в том числе, электронными. Сюда надо отнести и блогеров.

Для проведения оценки нужны современные технологии, программное обеспечение. Говорят, при проведении оценки уже начали использовать искусственный интеллект. Значит, в нашу экосистему войдут и разработчики таких технологий, и провайдеры соответствующих услуг».

Гугл дает всего 10 ссылок на словосочетание «глобальная экосистема оценки» (англ. global evaluation ecosystem). Во всех этих публикациях термин используется, скорее, в качестве метафоры без какой-либо детализации. Концептуального описания глобальной экосистемы оценки на данный момент не существует.

## Использованная литература

- Ayoo, S., Wilcox, Y., LaVelle, J. M., Podems, D., & Barrington, G. V. (2020). Grounding the 2018 AEA Evaluator Competencies in the broader context of professionalization. In J. A. King (Ed.), *The American Evaluation Association's Program Evaluator Competencies* (pp. 13-30).
- Azzam, T., Evergreen, S., Germuth, A. A., Kistler, S. J. . (2013). Data Visualization and Evaluation. In T. Azzam, Evergreen, S. (Ed.), *Data Visualization, Part 1*.
- Bach-Mortensen, A. M., Montgomery, P. . (2018). What are the barriers and facilitators for third sector organisations (non-profits) to evaluate their services? A systematic review. *Systematic reviews*, 7(1). Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5778760/>
- Baron, M. E. (2011). Designing internal evaluation for a small organization with limited resources. *Internal evaluation in the 21st century. New Directions for Evaluation*, 132, 87–99.
- Benjamin, L. M., Doan, D. R. H. (2020). Evaluation and Civil Society. In R. A. List, Anheier, H. K., Toepler, S. (Ed.), *International Encyclopedia of Civil Society* (pp. 1-7): Springer International Publishing.
- Coe, J., Majot J. . (2018). *Monitoring, evaluation and learning in NGO advocacy: Findings from Comparative Policy Advocacy MEL Review Project*. Retrieved from <https://s3.amazonaws.com/oxfam-us/www/static/media/files/mel-in-ngo-advocacy-full-report.pdf>
- Donaldson, S. I. (2007). *Program theory-driven evaluation science : strategies and applications*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Druckman, D., & Donohue, W. (2019). Innovations in Social Science Methodologies: An Overview. *American Behavioral Scientist*, 64(1).
- Gargani, J. (2012). The future of evaluation: 10 predictions. Retrieved from <https://evalblog.com/2012/01/30/the-future-of-evaluation-10-predictions/>
- Hall, M. (2014). Evaluation logics in the third sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations*, 25(2), 307-336.
- House, E. R. (1986). Internal Evaluation. *Evaluation Practice*, 7(1), 63-64. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/109821408600700105>
- IRIPE. (2021). *Report of the online consultation on professionalization of evaluation*. Retrieved from [https://drive.google.com/file/d/16ncT\\_jZjteDMTNF\\_NpvXDqpnaJf196vy/view](https://drive.google.com/file/d/16ncT_jZjteDMTNF_NpvXDqpnaJf196vy/view)
- Love, A. J. (1983). The organizational context and the development of internal evaluation. *New Directions for Program Evaluation*, 20, 5-22.
- Love, A. J. (1991). *Internal Evaluation: Building Organizations from Within*: SAGE Publications.
- McClintock, C. (1983). Internal Evaluation: The New Challenge. *American Journal of Evaluation*, 4, 61-62.
- Mitchell, G. E. (2016). Evaluation and Evaluative Rigor in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management and Leadership* 27(2). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/308132931\\_Evaluation\\_and\\_Evaluative\\_Rigor\\_in\\_the\\_Nonprofit\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/308132931_Evaluation_and_Evaluative_Rigor_in_the_Nonprofit_Sector)
- Morariu, J., Athanasiades, K., Pankaj, V., Grodzicki, D. (2016). *STATE OF EVALUATION 2016: Evaluation Practice and Capacity in the Nonprofit Sector*. Retrieved from <https://innonet.org/news-insights/resources/state-of-evaluation-2016-evaluation-capacity-and-practice-in-the-nonprofit-sector/>
- Parsons, B. A., Dhillon, L., & Keene, M. (2020). *Visionary evaluation for a sustainable, equitable future*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc.
- Patton, M. Q. (1981). *Practical Evaluation*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Patton, M. Q. (2018). Evaluation Science. *American Journal of Evaluation*, 39(2), 183-200.
- Patton, M. Q. (2020). *Blue marble evaluation : premises and principles*. New York: The Guilford Press.
- Pawson, R. (2013). *The science of evaluation a realist manifesto*.
- Picciotto, R. (2011). The logic of evaluation professionalism. *Evaluation*, 17(2), 165-180.
- Rogers, A., McCoy, A., & Kelly, L. M. (2019). Evaluation Literacy: Perspectives of Internal Evaluators in Non-Government Organizations *Canadian Journal of Program Evaluation / La Revue canadienne d'évaluation de programme*, 34(1), 1-20. Retrieved from <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjpe/article/view/42190>
- Rogers, P., Macfarlan, A. (2020). An overview of monitoring and evaluation for adaptive management. *Monitoring and Evaluation for Adaptive Management Working Paper Series, 1*. Retrieved from [https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/MandE\\_for\\_adaptive\\_management\\_WP1\\_Overview\\_202009.pdf](https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/MandE_for_adaptive_management_WP1_Overview_202009.pdf)
- Schwandt, T. A. (2017). Professionalization, Ethics, and Fidelity to an Evaluation Ethos. *American Journal of Evaluation*, 38(4), 546–553.
- Scriven, M. (1967). The Methodology of Evaluation. In R. W. Tyler, Gagne, R. M., Scriven, M. (Ed.), *Perspectives of Curriculum Evaluation* (pp. 39-83). Chicago: Rand McNally.
- Scriven, M. (2008). The Concept of a Transdiscipline: And of Evaluation as a Transdiscipline. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 5(8), 65-66.
- Scriven, M. (2015). Evaluation Revolutions. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 11(25), 15-21.
- UNEG. (2016). Professionalization of Evaluation Concept Paper. Retrieved from <http://www.unevaluation.org/document/detail/1926>
- Volkov, B. B. (2011). Internal evaluation a quarter-century later: A conversation with Arnold J. Love. *New Directions for Evaluation* (132), 5-12.
- Volkov, B. B., & Baron, M. E. (2011). Issues in internal evaluation: Implications for practice, training, and research. In B. B. Volkov & M. E. Baron (Eds.), *Internal evaluation in the 21st century. New Directions for Evaluation*. (Vol. 132, pp. 101–111).
- Wilensky, L. (1964). The professionalization of everyone? . *American Journal of Sociology*, 70(2), 137–158.
- Worthen, B. R. (1994). Is evaluation a mature profession that warrants the preparation of evaluation professionals? In J. W. Altschuld, and Engle, M. (Ed.), *The preparation of professional evaluators: issues, perspectives, and programs*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Yates, V. T. (2008). Cost-inclusive evaluation: A banquet of approaches for including costs, benefits, and cost-effectiveness and cost-benefit analyses in your next evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 32(1), 52-54.
- Кузьмин, А. (2012). Виды оценки. Retrieved from <https://evaluationconsulting.blogspot.com/2012/08/blog-post.html>
- Кузьмин, А. (2020). *Будущее филантропии: ключевые тренды. Метаанализ прогнозов*. Москва: ДПК Пресс.
- Кузьмин, А. (2023а). Размышления об экосистеме оценки социальных программ и проектов. Retrieved from [https://evaluationconsulting.blogspot.com/2023/06/blog-post\\_14.html](https://evaluationconsulting.blogspot.com/2023/06/blog-post_14.html)
- Кузьмин, А. (2023б). «Сделай сам»: как НКО оценивать проекты своими силами. *Позитивные изменения*, 3(1), 34-43.
- Пэттон, М. (2009). Будущее оценки. In А. Кузьмин, О'Салливан, Р., Кошелева, Н. (Ed.), *Оценка программ: методология и практика* (pp. 362-377). Москва: Престо-РК.