

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПО ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ
ПРОГРАММ СОЦИАЛЬНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ**

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

**ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ
НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**ОБ ОЦЕНКЕ. ПРОСТО
OZENKA.INFO**



РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ
для специалистов социально-ориентированных некоммерческих организаций

СОДЕРЖАНИЕ:

Введение. Зачем нужна рабочая тетрадь и как ей пользоваться

1. Условия, необходимые для проведения оценки программы

1.1. Определение заинтересованных в оценке сторон

1.2. Определение потребности в информации

1.3. Использование результатов оценки

1.4. Этические аспекты оценки программ

2. Обращение к логике программы

2.1. Документация о программе

2.2. Логика программы

3. Вопросы оценки

3.1. Формулировка вопросов к оценке

3.2. Проверка вопросов на адекватность

4. Рефлексия ресурсов программы

5. Требования к отчету

5.1. Содержание отчета

5.2. Оформление отчета

6. План использования результатов оценки

7. Проект технического задания на проведение оценки программы

Заключение

Введение. Зачем нужна рабочая тетрадь и как ей пользоваться

Уважаемые коллеги!

Перед вами вторая часть комплекта методических материалов по оценке программ и проектов – «Рабочая тетрадь для специалиста СО НКО». Рабочая тетрадь предназначена для решения прикладной задачи, она проведет пользователя по процессу принятия решения о проведении оценки программы и поможет сделать каждый шаг на этом пути более эффективным и осознанным. Мы надеемся, что работа с Тетрадью обеспечит вас достаточной информацией для того, чтобы приступить к разработке дизайна оценки собственной программы или проекта¹. Вне контекста методического пособия Рабочая тетрадь не может служить самостоятельным материалом.

Разделы Рабочей тетради выстроены в логике подготовки команды проекта к проведению оценки. Работа с тетрадью предполагает последовательные действия на каждом этапе: ответы на вопросы первого раздела станут основанием для перехода ко второму, от второго к третьему, и так далее. Вопросы и задания в Тетради адресованы специалисту программы, однако, некоторые разделы рекомендуют коллегиальное обсуждение, кроме того предполагает обращение к партнерам и благополучателям программы. В итоге, специалист, заполнивший Тетрадь, ответит на многие свои вопросы относительно целесообразности проведения оценки программы и наличия необходимых для этого условий в организации. А также сможет сформулировать корректное техническое задание на проведение оценки.

Мы предполагаем, что Рабочая тетрадь станет эффективным инструментом предварительной рефлексии программы. В ходе подготовки к оценке у специалиста программы будет возможность определить и детально осмыслить собственную позицию, определить дефицит и потребности в информации, проанализировать наличие условий для проведения оценки, сформулировать вопросы и ожидания от результатов оценки программы и спланировать их использование. Мы надеемся, что готовая Рабочая тетрадь станет надежным путеводителем при планировании процесса оценки, вне зависимости от того, кто будет ее исполнителем: команда программы или внешняя организация.

¹ Далее по тексту для удобства используется термин «Программа» для обозначения программ и проектов.

1. Условия, необходимые для проведения оценки программы.

В первом разделе Рабочей тетради, мы предлагаем подумать над условиями необходимыми для проведения оценки программы или проекта (далее по тексту, для удобства мы используем термин «Программа» для обозначения программ и проектов). Ответы на поставленные вопросы помогут Вам определить, нужна ли программе оценка и имеются ли в вашей программе достаточные для этого основания.

В первую очередь, мы рекомендуем Вам выбрать конкретную программу, которая станет объектом оценки при работе с Тетрадью:

Название программы: _____

Длительность программы: _____

Направленность программы: _____

1.1. Определение заинтересованных в оценке сторон

Определение роли и способа участия в оценке администрации, исполнителей и непосредственных благополучателей программы – первый шаг, который поможет Вам определить, нужна ли вашей программе оценка и кто является ее инициатором.

«Инициатором» оценки считается тот, кто формулирует запрос к оценке, задает первоначальный импульс и непосредственно оплачивает работы по ее проведению.

• К какой из нижеперечисленных категорий Вы можете себя отнести:

- администрация программы (менеджер, руководитель организации)
- исполнитель программы
- благополучатель

• Как Вам кажется, кто еще может быть заинтересован в получении информации о программе?

- Организации и лица, финансирующие программу/проект – доноры (перечислите, конкретные организации и/или лица, если они есть):

- Администрация проекта (перечислите, конкретные лица, если они есть):

- Непосредственные исполнители проекта (перечислите, конкретные лица, если они есть):

- Благополучатели проекта (перечислите, конкретные группы и/или лица, если они есть):

-
- Партнеры организации (перечислите, конкретные организации и/или лица, если они есть):
-

-
- Другие заинтересованные группы (жители района, местные власти, представители СМИ, другое)
-

Даже если стартовой точкой оценки в вашем случае является запрос от доноров программы, постарайтесь заполнить все поля, чтобы понять потенциально заинтересованные в оценке группы.

- Подумайте, каким образом могли бы быть распределены роли в процессе оценки между представителями заинтересованных сторон:

- **Лицо/лица иницирующие оценку** (инициирует и оплачивает оценку):
-
-

- **Лицо/лица участвующие в оценке** (предоставляет информацию, а также участвует в обсуждении и выработке рекомендаций):
-
-

- **Лицо/лица проводящие оценку** (реализует работы по сбору и анализу информации, готовит отчет и рекомендации):
-
-

- **Лицо/лица обладающие полномочиями принимать решения относительно программы** (принимает решение о необходимости изменений по результатам оценки)
-
-

Скорее всего, специалист обратившийся к данному пособию может рассматривать себя как инициатора оценки, если же это не так, то активная позиция читателя, возможно, свидетельствует о партнерском характере планируемой оценки, что значительно повышает вероятность использования ее результатов.

1.2. Определение потребности в информации

Поскольку запрос на проведение оценки формулирует лицо/лица ее иницирующие, именно у них должна быть явным образом выражена **потребность в информации** о данной программе. Однако инициатор оценки не всегда обладает полномочиями принимать решения относительно программы, именно поэтому к работе над заполнением данного раздела целесообразно привлечь тех, кто способен **повлиять на изменения в программе** и обладает достаточным уровнем полномочий.

- «Что действительно Вы хотите узнать о программе?»

- Какие решения Вы планируете принять на основании полученных в результате оценки информации?

- Вернувшись к первому вопросу: для принятия указанных решений действительно ли вам нужна именно эта информация? При необходимости скорректируйте ответ на первый вопрос:

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

1.3. Использование результатов оценки

Прежде чем принять решение относительно необходимости оценки программы, целесообразно ответить на вопрос о том, как будут использованы ее результаты. У всех участвующих в оценке сторон должно быть сформировано ясное и однозначное **понимание, каким образом и для каких целей будут использованы результаты оценки**. Поэтому к работе над заполнением данного раздела также целесообразно привлечь не только тех, кто инициирует оценку, но и тех, кто обладает полномочиями принятия решений относительно программы.

- Отметьте желаемую область применения результатов оценки:

- совершенствование программы
- повышение эффективности программы
- продолжение (обеспечение непрерывного) финансирования
- обеспечение (привлечение) дополнительного финансирования
- уточнение целей и задач программы
- реалистичное определение результатов
- повышение эффективности сбора необходимых данных
- информирование лиц и организаций, принимающих решения
- повышение осведомленности общественности

- экспертиза потребностей
- определение программных приоритетов
- определение и расстановка приоритетов в области потребностей в информации
- анализ разногласий
- защита программы от несправедливой критики

Договоренность о целях и формах использования результатов оценки является зоной особого внимания при проведении оценки программ с участием детей. Несмотря на то, что именно инициатор оценки несет ответственность за использование ее результатов, личная ответственность каждого участника при планировании и проведении оценки состоит в том, чтобы своевременно озвучивать сомнения и обозначать возможные и реальные нарушения этических норм. Этим обеспечивается безопасность и соблюдение прав исполнителей и участников программы.

1.4. Этические аспекты

Организация оценочного исследования в реальных условиях не всегда может обеспечить желаемое соблюдение этических основ. Тем не менее, важно понимать, что в каждый момент специалист, вовлеченный в оценку, находится в ситуации выбора между реализацией интересов заказчика оценки и соблюдением прав (безопасностью) участников программ и тем самым несет персональную ответственность за организацию корректной процедуры оценки и за последствия использования полученной информации.

Постарайтесь ответить на нижеперечисленные вопросы честно, это позволит в дальнейшем избежать серьезных нарушений прав и безопасности участников и исполнителей программ, а также злоупотреблений полученной в ходе оценки информацией.

- Существует ли в настоящий момент или предполагается ли какая-либо связь специалиста по оценке с данной программой (исполнителями или участниками программы), которая может помешать ему быть объективным и/или независимым при проведении оценки?
 - Да
 - Нет
- Существует ли зона личных интересов специалиста по оценке по отношению к содержанию программы?
 - Да
 - Нет
- Существует ли возможность обеспечить специалисту по оценке полный доступ ко всем необходимым источникам информации о программе, включая участников программы (исполнителей и благополучателей), документы, партнеров программы? (Организация доступа ко всем источникам информации является ответственностью заказчика оценки).
 - Да
 - Нет

- Существует ли реальная возможность обеспечить конфиденциальность участников программы, предоставляющих информацию в ходе оценки?
 - Да
 - Нет

- Существует ли угроза для представителей уязвимых групп, предоставляющих информацию в ходе оценки (может ли их положение ухудшиться из-за распространения информации, полученной в ходе оценки)?
 - Да
 - Нет

Теперь Вы можете отметить те условия, которые имеются в программе для проведения оценки

- **заинтересованные лица**
- **потребность в информации**
- **доступ к источникам информации о программе**
- **понимание, как будут использованы результаты оценки**
- **отсутствие конфликта интересов и этических нарушений**

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

2. Обращение к логике программы

Оценка программы невозможна вне логики программы, для **проведения оценки программы необходимо четко понимать ее цели и задачи**. Для оценки результатов программы необходимо воспроизвести ее первоначальную логику.

2.1. Документация о программе

- Отметьте пожалуйста какие из нижеперечисленных документов о программе у вас имеются в наличии или к ним имеется доступ:
 - **грантовая заявка**
(заявка на получение гранта, чаще всего содержит описание проекта, цель, задачи, сроки проведения основных мероприятий, бюджет);
 - **концепция программы**
(концепция программы – это основные положения, представленные в виде системы. Назначение концепции – определить цели программы и выявить возможные пути их достижения. В концепции получают отражение: актуальность программы; ее цели и задачи; содержание предполагаемой деятельности; правовое, экономическое, организационное обоснование проекта; ожидаемые последствия его реализации);
 - **подробное описание программы**
(подробное описание программы подразумевает более детальное описание содержания концепции см. выше, подробное описание может содержать информацию о команде реализующей программу, ролях в команде, необходимых ресурсах, благополучателях и других заинтересованных группах, описание логики программы, связь с миссией организации);
 - **презентация программы**
(презентация программы, обычно, разрабатывается в соответствии с прописанной концепцией программы и отражает ее основные положения, презентация характеризуется лаконичностью и наглядностью, для чего зачастую сопровождается различными визуальными элементами – диаграммами, таблицами, фотографиями);
 - **сайт программы**
(сайт программы создается для обеспечения легкого доступа к информации о программе широкому кругу лиц, на сайте можно найти информацию о программе, команде, реализующей программу, а также информацию о партнерах и мероприятиях программы);
 - **уставные документы о программе**
(к уставным документам можно отнести лицензию на ведение определенных видов деятельности, свидетельство об аккредитации, устав, различные положения программы, отчеты, декларации, бюджет);
 - **отчет**
(отчет может быть финальным или промежуточным и отражать перечень мероприятий в рамках всего периода реализации программы или отчетного периода соответственно, в нем могут содержаться достигнутые результаты, данные о расходах программы, также он может быть дополнен видео-, аудио - и другими материалами);

Возможно в рамках разработки или реализации программы Вы обращались к таким инструментам как **логическая модель программы** или пробовали построить **теорию изменений**:

□ **логическая модель**

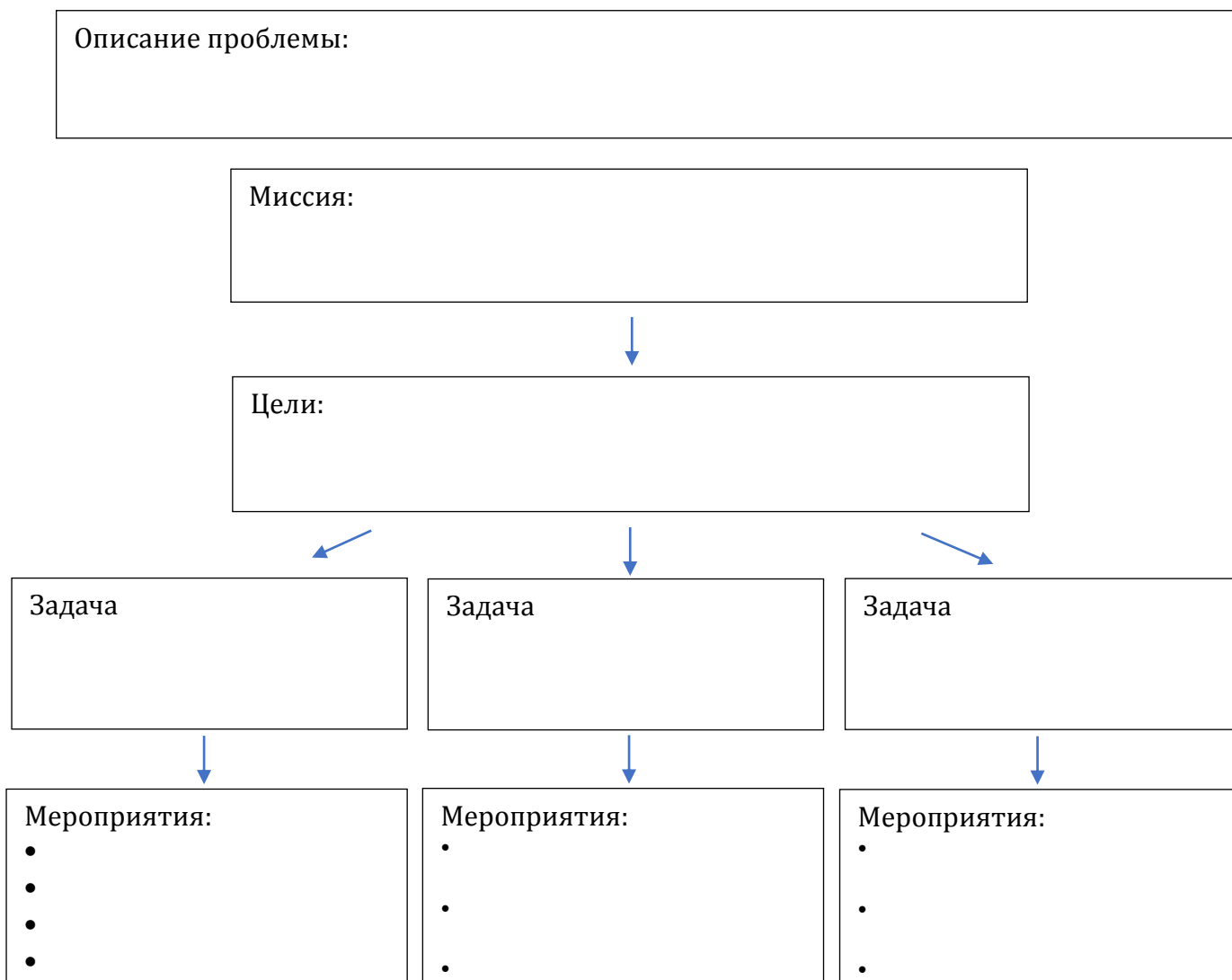
(логическая модель описывает программу, представляя правдоподобное и разумное объяснение того, каким образом эта программа, при определенных условиях, будет решать заявленные проблемы. Логическая модель ясно и наглядно описывает связи между ресурсами, которые использует программа, действиями в рамках данной программы и изменениями, которые должны произойти благодаря данным действиям)²;

□ **теория изменений**

(теория изменений – это ясное описание предполагаемых взаимосвязей между действиями и результатами, которых мы надеемся достичь. Теория изменений объясняет причины того, почему используются те или иные подходы, а также как эти подходы приведут к желаемым изменениям)³.

2.2. Логика программы

- Предлагаем Вам кратко описать логику Вашей программы для дальнейшей работы:



²Оценка программ: методология и практика./Под ред. А.И. Кузьмина, Р. О’Салливан, Н.А. Кошелевой. – М.: Издательство «Престо-РК», 2009. – С.82

³Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория») / А.И. Кузьмин, Н.А. Кошелева. – М.: Изд-во «Проспект», 2014. – С. 9

3. Вопросы оценки

Вопросы, на которые нужно дать ответ при проведении оценки программы, являются фокусом оценки, главным фактором, влияющим на выбор и определение методологии оценки.

3.1. Формулировка вопросов к оценке

В первом разделе, мы уже обращались к **потребностям** в информации о программе. Мы предполагаем, что после проделанной работы у Вас уже сложилось общее понимание того, в чем заключается дефицит в информации, и на этом этапе Вы уже готовы перевести общие формулировки в конкретные вопросы.

Существует несколько базовых принципов составления хороших вопросов к оценке программ:

- 1. Хороший вопрос должен быть сформулирован в вопросительной форме.*
- 2. На этот вопрос не должно быть очевидного ответа.*
- 3. Информация необходимая для ответа на этот вопрос может быть получена путем эмпирического исследования (на основе сбора и анализ данных по проблеме).*
- 4. Вопрос направлен в центр Вашего не-знания о программе.*
- 5. Ответ на этот вопрос действительно необходим (Вы можете объяснить, как Вы собираетесь его использовать).*

- В таблице представлены примеры вопросов, которые можно ставить перед собой, планируя оценку в ходе реализации программы. Отметьте, какие из указанных вопросов являются актуальными в ходе проведения оценки вашего проекта/программы?*

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

- В эту таблицу внесите, пожалуйста, только те вопросы, ответы на которые действительно необходимы для решения, стоящих перед Вами задач (вопросы Вы можете сформулировать самостоятельно или использовать в качестве опоры материалы предыдущей таблицы).

Вопросы к оценке – это исследовательские вопросы, именно они в дальнейшем будут определять выбор методов получения необходимой информации. Вопросы к оценке не следует путать, с вопросами интервью, в котором мы обращаемся непосредственно к участникам или благополучателям программы. Вопросы к оценке мы формулируем для себя, чтобы более точно определить области своего не-знания о программе, они помогают нам сфокусировать свой интерес и очертить границы поиска.

3.2. Проверка вопросов.

Чтобы оценить корректность поставленных перед оценкой вопросов пригласите к обсуждению своих коллег – попросите их прочитать вопросы и прокомментировать их содержание. Насколько понятны поставленные вопросы? Насколько интерпретация коллег отражает Ваш первоначальный замысел?

- Запишите основные комментарии, замечания, расхождения с первоначальным замыслом:

- На основании высказанных комментариев, попробуйте скорректировать вопросы, если такая необходимость есть:

4. Рефлексия ресурсов программы

Прежде чем приступить к планированию оценки, мы рекомендуем Вам посвятить некоторое время рефлексии отдельных компонентов программы, о которых речь пойдет ниже. Рефлексия ресурсов программы позволяет сфокусироваться на значимых для оценки компонентах программы, осмыслить ее как целостное явление, увидеть то, что обычно ускользает из-за ежедневной погруженности в реалии программы.

Аналитические ресурсы:

- Проводилась ли уже оценка программы и можно ли использовать ее результаты?

- Предусмотрены ли в программе инструменты (системного) мониторинга?

- Собираются ли целенаправленно какие-либо дополнительные данные о благополучателях программы: анкеты на входе, опросы или сбор отзывов и обратной связи?

Командные ресурсы:

- Входит ли оценка в функциональные обязанности кого-то из участников программы?

- Да Кто: должность, имя _____

- Нет

- Есть ли среди участников программы/сотрудников организации специалисты по оценке/имеющие опыт участия в оценке программ/имеющие опыт аналитической или исследовательской работы?

- Да Какой опыт: _____

- Нет

- Имеются ли в организации волонтерские ресурсы, есть кто-то, кого можно было бы привлечь к сбору информации, в случае необходимости?

- Да Кто: _____

- Нет

Финансовые ресурсы:

- Заложена ли оценка в бюджет программы?

- Да

- Нет

- Какой % от суммы бюджета программы составляет бюджет на оценку (обычно на оценку программы закладывается от 2 до 10% от ее стоимости, % на оценку уменьшается для более дорогих программ).

- Меньше 1%

- От 2% до 10%

- Больше 10%

5. Требования к отчету: оформление выводов и выработка рекомендаций

Основным продуктом оценки программы является отчет. Форму и содержание отчета необходимо согласовать заранее. Для того, чтобы на финальном этапе оценки, (когда основные данные уже собраны и организованы определенным образом для презентации) Вас не постигло разочарование от того, что результат не соответствует Вашим ожиданиям, необходимо еще на этапе разработки проекта оценочного исследования утвердить все параметры будущего отчета (как содержательные, так и формальные).

Хороший отчет должен быть ориентирован на конкретного пользователя – заказчика оценки; основная функция отчета заключается в том, чтобы предоставить необходимую информацию в наиболее удобном формате.

5.1. Содержание отчета:

Текст отчета во многом фокусируется на вопросах, поставленных в техническом задании.

- Вернитесь еще раз к поставленным вначале вопросам (пункты 3.1, 3.2), чтобы сформулировать ваши ожидания и требования к отчету. Попробуйте выделить приоритетные и сформулировать емко не более 3-х вопросов:

1. _____

2. _____

3. _____

- Хотите ли вы, чтобы по итогам проведенного исследования были сформулированы какие-то рекомендации?

5.2. Оформление отчета:

- Какие формы предоставления и обсуждения результатов оценки были бы предпочтительны:

- устный отчет
- письменный отчет
- презентация
- текстовый отчет
- дайджест
- инфографика
- фото-/видеоматериалы

- Какие у Вас требования к объему выбранных форм представления результатов:

- количество страниц _____
- знаков _____
- слайдов _____
- фотографий _____
- слов _____

- Сроки предоставления отчета:

Необходимо учитывать, что создание отчета требует времени, обычно на это уходит от двух недель до месяца с момента окончания сбора данных.

- Хотите ли Вы, чтобы отчет носил открытый характер (был готов к публикации)?

- Да
- Нет

- Хотите ли Вы иметь несколько вариантов отчета, в том числе публичную версию?

- Да
- Нет

6. План использования результатов оценки

После того как отчет завершен, результаты оценки предоставляются лицам, организовавшим проведение оценки. У инициатора оценки должна быть возможность обсудить результаты, дать обратную связь, высказать несогласие, попросить о доработках (мы уже говорили об использовании результатов оценки в разделе 1.3.).

- Кого вы хотели бы пригласить к обсуждению результатов (перечислите, конкретные организации и/или лица):
 - специалисты программы _____
 - доноры программы _____
 - менеджмент программы _____
 - благополучатели _____
 - эксперты _____
 - партнеры _____
 - другое _____

7. Проект технического задания на проведение оценки программы

Техническое задание на проведение оценки в письменном виде закрепляет все организационные и содержательные решения, принятые на этапе планирования оценки.

Мы предлагаем Вам, опираясь на проделанную в Тетради аналитическую работу, заполнить типовые элементы технического задания. Компактно изложенная базовая информация о программе и ее потребностях в оценке станет прекрасной стартовой площадкой для диалога с исполнителем оценки или первым шагом в самостоятельном планировании оценки.

Рефлексия потребностей и ресурсов программы, отраженная в Техническом задании может служить отправной точкой на пути реализации самооценки, ведь в этом случае самим участникам программы предстоит стать ее оценщиками, а значит им предстоит играть роль непредвзятых наблюдателей и аналитиков, занять по отношению к программе исследовательскую рефлексивную позицию.

Типовые элементы технического задания включают:

1. Краткое описание программы, оценка которой должна быть проведена;
2. Краткое определение цели оценки;
3. Перечень вопросов для проведения оценки;
4. Определение требований к отчету о проведении оценки;
5. Смету или примерную сумму, которую предполагается выделить на проведение оценки.

Представленная форма технического задания содержит краткие формулировки, необходимые для начала планирования оценки, возможно, Вы сочтете уместным ознакомить исполнителя оценки с заполненной Рабочей тетрадью полностью или отдельными ее частями, мы уверены, что это облегчит и упростит процесс постановки задач и разработки дизайна оценочного исследования, а также поможет заказчику и исполнителю лучше понять друг друга.

Техническое задание на проведение оценки программы

Краткое описание проекта или программы	
Цель оценки	
Вопросы для проведения оценки	
Общий бюджет оценки	
Требования к отчету	

Заключение

На сегодняшний день специалистам и руководителям программ и проектов в сфере СО НКО доступен широкий спектр подходов к проведению оценки, и, в случае профессионального исполнения, ни один из этих подходов не является предпочтительным сам по себе. Основной задачей заказчика оценки в этой ситуации становится выбор наилучшего варианта, отвечающего особенностям программы и задачам оценки, при существующих ограничениях.

Рабочая тетрадь была разработана, в первую очередь, как инструмент саморефлексии, помогающий понять существующий дефицит в информации о программе, потребности программы в оценке и имеющиеся в программе ресурсы. Мы надеемся, что предварительная рефлексия программы создаст условия для успешного проведения оценки, поможет разработать осмысленный фундамент для дальнейшей работы через определение ключевых категорий, грамотную постановку вопросов, соотнесение задач оценки и ожиданий от ее результатов.

Данный инструмент не случайно останавливается на разработке проекта технического задания и не переходит к непосредственному планированию оценки, а также выбору методов для ее проведения. Следующий этап потребует от участников оценки специальных знаний и навыков, которые невозможно осветить в ограниченном формате Рабочей тетради. Узнать больше о дизайне оценки, методах сбора, обработки и анализа данных можно из рекомендуемой литературы первой части методического комплекса («Руководство по оценке проектов и программ для специалистов СО НКО»), а также в формате индивидуальных консультаций и супервизий ведущих экспертов в сфере оценки программ и политик⁴.

Мы желаем Вам удачи и надеемся, что Рабочая тетрадь станет основой плодотворного диалога с исполнителем оценки или же первым шагом на пути ее самостоятельной реализации.

⁴ Обратиться к экспертам за консультацией Вы можете на сайте: <http://www.ozenka.info/online/>