

Тренинг

«Мониторинг и оценка (МиО) деятельности НКО»

2-4 марта 2015 г.

Еспенова Махаббат
Атырау

1



ПЛАН

1.
2.
3.

План тренинга

- ☐ Понятия
- ☐ Система МиО
- ☐ КРІ для НКО
- ☐ Принципы и подходы МиО
- ☐ Методы МиО
- ☐ Внутренняя и внешняя оценка
- ☐ План МиО НКО

Основные понятия

Организация - это скоординированное образование, состоящее, по меньшей мере, из двух человек, которые работают во имя достижения общей цели или совокупности целей.

Важные характеристики организации помимо общей цели:

- ☐ контроль за собственной деятельностью;
- ☐ четко определенные рамки, отделяющие её от окружения.

Основные понятия: Организационная система

Стандартный способ поведения организации в стандартной ситуации.



Основные понятия: Организационная система

- ☐ Основана на опыте
- ☐ Отделена от людей (формализована)
- ☐ Создается для значимых ситуаций

Компоненты организационной системы

Политика организации (управленческое решение, определяющее линию поведения организации в стандартной ситуации),

Процедуры (алгоритмы действий, соответствующих политике организации, и предписывающих конкретную последовательность шагов по реагированию на стандартную ситуацию и ответственных за совершение каждого шага),

Инструкции (регламентируют выполнение отдельных шагов в рамках процедуры конкретными сотрудниками).

Мониторинг и оценка

Мониторинг

- ☐ Как идут дела?
- ☐ В какой мере выполняются планы?

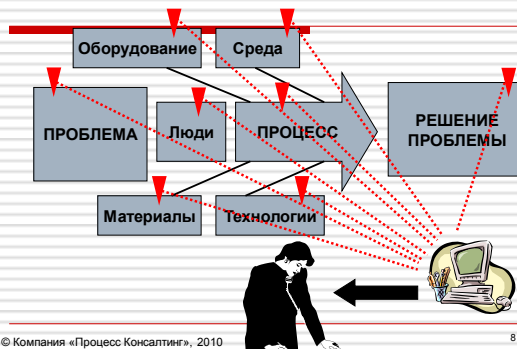
Оценка

- ☐ Правильные ли вещи мы делаем?
- ☐ Правильно ли мы их делаем?
- ☐ Что у нас получается и почему?
- ☐ Как можно это сделать лучше?



KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Система мониторинга



© Компания «Процесс Консалтинг», 2010

8

Мониторинг программы



Систематический сбор информации о значениях заранее выбранных показателей (индикаторов) для обеспечения руководителей и других заинтересованных сторон сведениями о том, насколько успешно выполняются программа (проект) в целом и ее (его) отдельные компоненты, в какой мере достигаются поставленные цели и как используются ресурсы.

© Компания «Процесс Консалтинг», 2010

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Оценка программы (проекта)

Систематический сбор информации о деятельности в рамках программы (проекта), ее характеристиках и результатах, который проводится для того, чтобы вынести суждение о программе (проекте), повысить эффективность программы (проекта) и/или разработать планы на будущее.

© Компания «Процесс Консалтинг», 2010

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Различия между мониторингом и оценкой

Мониторинг	Оценка
<ol style="list-style-type: none"> Отвечает на вопросы: <ul style="list-style-type: none"> Как идут дела? В какой мере выполняются планы? Проводится непрерывно Запланированная деятельность и результаты сравниваются с фактическими Полученная информация используется для улучшения работы по проекту Дизайн разрабатывается на стадии планирования проекта и включен в детальный план проекта Мониторинг осуществляет член проектной команды 	<ol style="list-style-type: none"> Отвечает на вопросы: <ul style="list-style-type: none"> Правильные ли вещи мы делаем? Правильно ли мы их делаем? Что у нас получается/не получается? Почему? Как можно улучшить? Проводится на ключевых этапах реализации проекта Анализируются причины достижения/ не достижения результатов Полученная информация может использоваться как для улучшения работы по данному проекту, так и для уточнения планов на будущее Дизайн может разрабатываться непосредственно перед проведением проекта Оценку может осуществлять, как член проектной команды, так и внешний эксперт

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Мониторинг и оценка: соотношение



KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Зачем система МиО?

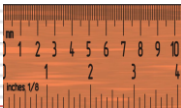


Модель «Идеальная НКО» (базовые системы ОР)



- Лидерство, управление, администрация
- Управление человеческими ресурсами
- Управление финансами (включая материальные ресурсы) и фандрайзинг
- Управление проектами и услугами
- Управление внутренними и внешними коммуникациями
- Мониторинг и оценка проектов и программ

Система МиО в НКО



- Руководство по МиО (индикаторы проектов строятся на индикаторах НКО);
- Стандарты качества;
- Процедура сбора и реагирования на жалобы клиентов;
- Систему профессионального развития и оценки персонала (Персональные планы работ);
- Наличие сотрудника, ответственного за МиО;
- Сотрудничество с внешними специалистами

МиО (что надо сделать?)



- ! Стратегический план
- Обучить сотрудников
- ! Инициировать создание системы МиО (руководство)
- ! Привлечь внешних консультантов
- ! Разработать и/или формализовать процедуру сбора и реагирования на жалобы благополучателей

Руководство по МиО



- Политика (*назначение МиО, финансирование, использование результатов, регламентирующие документы, институционализация: отделы, люди*)
- Принципы МиО
- Процедуры (*виды МиО, используемые НКО, инструкции по проведению МиО, должностные инструкции, план МиО, индикаторы*)
- Глоссарий терминов в области МиО

Мониторинг и оценка стоят денег



- Международный стандарт – выделение на МиО на национальном уровне от 5 до 10% общего бюджета национальной программы (включая государственный бюджет и внешние источники финансирования).
- Международный стандарт – выделение на МиО на областном и районном уровнях от 3 до 5% общего бюджета областной или районной программы.
- Значительная часть этих средств предназначена для обеспечения МиО необходимыми человеческими ресурсами.

На размышление



*Индикатор лакмус - красный
Кислоту укажет ясно.
Индикатор лакмус - синий,
Щёлочь здесь - не будь разиней,
Когда ж нейтральная среда,
Он фиолетовый всегда.*

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Что такое индикатор? (применительно к программе)



Показатель, отражающий количественные или качественные параметры, который служит простым и надежным средством отслеживания процесса выполнения программы (проекта) и измерения результатов программы (проекта).

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Идеальный индикатор должен быть

- Идентичным-ясным, понятным и недвусмысленным;
- Доступным-иметь разумную стоимость;
- Уместным-соответствовать рассматриваемому предмету и быть тесно связанным с отслеживаемыми целями;
- Адекватным-должен обеспечивать достаточную основу для оценки результатов деятельности;
- Контролируемым-должен подлежать независимой проверке.

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Примеры неидеальных индикаторов из разных сфер

- Улучшение качества обслуживания пассажиров (неизмеримый);
- Увеличение роста на 5% (нечеткий);
- Снижение безработицы (двусмысленный);
- Доля туристической отрасли в ВВП (не точно отражает достижение цели)

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Признаки полезного индикатора (в традициях оценки, ориентированной на использование):

- Его значение можно измерить.
- Его значение заранее неизвестно и действительно может меняться.
- Тем, кто управляет программой, действительно нужно иметь информацию о значении индикатора.
- Те, кто будут принимать решения и пользоваться информацией, хотят знать значение индикатора для себя, а не для кого-то другого.
- Те, кто будут принимать решения, могут объяснить, как они будут использовать сведения о значении индикатора, то есть как это значение может влиять на их дальнейшие действия.

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Стратегический план: цели

- Стратегические цели по реализации деятельности;
- Цели по организационному развитию:
 - ✓ Стратегические цели по развитию взаимодействия со значимым окружением
 - ✓ Стратегические цели по развитию внутреннего потенциала организации

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

3 вопроса нужно задать, ПРЕЖДЕ ЧЕМ вы начнете планировать работу по мониторингу и оценке...

ДЛЯ КОГО: мы это делаем?

ЧТО: будет предметом оценки?
Например, критерии успешности проекта

КАК: должны проводиться МиО?

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

- Руководство по МиО
- Стандарты качества
- Процедура сбора и реагирования на жалобы клиентов
- Систему профессионального
- Развития и оценки персонала
- (Персональные планы развития)

Система МиО в НКО

Выбор индикаторов для НКО (15-25)

- % зарегистрированных представителей целевой аудитории
- % представителей осведомленных о предлагаемых услугах
- % услуг, которые оказываются на безвозмездной основе
- Количество партнеров на местном уровне
- % представителей целевой группы, которые удовлетворены услугами
- % зарегистрированного объема оказанных услуг (от запланированного)
- % сообщений о положительном изменении восприятия/отношения к конкретному вопросу
- Объем привлечения ресурсов
- % от объема привлеченных ресурсов, потраченных на административные расходы
- Доля от общего объема финансирования, полученной от социального предпринимательства

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

- Руководство по МиО
- Стандарты качества
- Процедура сбора и реагирования на жалобы клиентов
- Систему профессионального
- Развития и оценки персонала
- (Персональные планы развития)

Система МиО в НКО

Выбор индикаторов для НКО (15-25)

- % зарегистрированных представителей целевой аудитории
- % представителей осведомленных о предлагаемых услугах
- % услуг, которые оказываются на безвозмездной основе
- Количество партнеров на местном уровне
- % представителей целевой группы, которые удовлетворены услугами
- % зарегистрированного объема оказанных услуг (от запланированного)
- % сообщений о положительном изменении восприятия/отношения к конкретному вопросу
- Объем привлечения ресурсов
- % от объема привлеченных ресурсов, потраченных на административные расходы

- % сообщений о положительном изменении
- % участников программ, сообщивших о положительных изменениях в своей жизни
- % участников программ, которые переходят на новый уровень; не возвращаются в программы
- % участников ЦГ принимающих активное участие в реализации проектов/программ

Выбор индикаторов для ежегодного отчета в зависимости от потребностей целевой группы

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

Формат описания индикатора

- Компонент программы, к которому относится индикатор
- Название индикатора
- Определение индикатора
- Исходное значение индикатора
- Плановое (целевое) значение индикатора
- Когда должно быть достигнуто целевое значение
- Период использования индикатора
- Частота измерения
- Источник информации
- Метод сбора данных
- Комментарии

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

Пример: индикатор 2 показатель (ключевой) РАЗБИТ по группам 2.1 Распространенность ВИЧ, вирусного гепатита С (ВГС), сифилиса среди работников секс-бизнеса (РС)

Цель	Оценка хода выполнения профилактических программ по снижению инфицирования ВИЧ
Исполнители	Областные, городские центры СПИД, неправительственные организации (НПО)
Периодичность	Один раз в год: по итогам года
Инструмент измерения	Приказ Министерства здравоохранения Республики Казахстан от 23.12.05 г. № 634 «Об организации и проведении дозорного эпидемиологического надзора за ВИЧ-инфекцией в Республике Казахстан»
Метод измерения	Показатель рассчитывается на основании данных, полученных по результатам ДЭН среди РС. Числитель: число РС, прошедших тестирование, у которых выявлен положительный серологический статус соответственно на ВИЧ, ВГС и сифилис. Знаменатель: число РС, прошедших тестирование для определения серологического статуса соответственно на ВИЧ, ВГС и сифилис. Значения показателей следует получать для всего возрастного диапазона с разбивкой по полу и по инфекциям.
Интерпретация	Данный показатель характеризует распространенность ВИЧ среди уязвимых групп населения (УГН).

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

Пример: индикатор 2 показатель (ключевой) РАЗБИТ по группам 2.1 Распространенность ВИЧ, вирусного гепатита С (ВГС), сифилиса среди работников секс-бизнеса (РС)

Цель	Оценка хода выполнения профилактических программ по снижению инфицирования ВИЧ
Исполнители	Областные, городские центры СПИД, неправительственные организации (НПО)
Периодичность	Один раз в год: по итогам года
Инструмент измерения	Приказ Министерства здравоохранения Республики Казахстан от 23.12.05 г. № 634 «Об организации и проведении дозорного эпидемиологического надзора за ВИЧ-инфекцией в Республике Казахстан»
Метод измерения	Показатель рассчитывается на основании данных, полученных по результатам ДЭН среди РС. Числитель: число РС, прошедших тестирование, у которых выявлен положительный серологический статус соответственно на ВИЧ, ВГС и сифилис. Знаменатель: число РС, прошедших тестирование для определения серологического статуса соответственно на ВИЧ, ВГС и сифилис. Значения показателей следует получать для всего возрастного диапазона с разбивкой по полу и по инфекциям.
Интерпретация	Данный показатель характеризует распространенность ВИЧ среди уязвимых групп населения (УГН).

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

Типы индикаторов

какие характеристики программы измеряются:

количественные или качественные

что они измеряют: вход, процесс, непосредственный результат, общий результат, влияние



KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

Сложные индикаторы

Требуют расчетов на основе предварительно собранных индикаторов:

«Размер реальной средней заработной платы» (простой)

«Соотношение размера реальной заработной платы к минимальному потребительскому бюджету (%)»

«Количество открытых заседаний Парламента» (простой)

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ



Логическая рамка МиО



Adapted from: Rugg et al. (2004). Global advances in HIV/AIDS monitoring and evaluation. New Direction for Evaluation, Hoboken, NJ, Wiley Periodicals, Inc. UNAIDS working document (2000). M&E of HIV Prevention Programmes for Most At-Risk Populations.

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

Уровни индикаторов

- Вклад (input)-ресурсы
- Процесс (process)
- Краткосрочные результаты/продукт (output)
- Промежуточные результаты (outcome)
- Воздействие/влияние (impact)

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

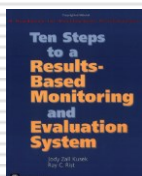
Рекомендуемая частота измерения индикаторов

Уровень индикатора	Рекомендуемая частота измерения	Примеры методов сбора данных
Вклад и процесс	Постоянно	Мониторинг программы, учетные книги НКО, предоставляющих услуги, результаты наблюдения за качеством услуг
Продукты (краткосрочные результаты)	Ежеквартально, раз в полгода или год	Мониторинг программы, учетные книги НКО, предоставляющих услуги, результаты наблюдения за качеством услуг
Результаты	Раз в 1-3 года	Специальные опросы и исследования в целевой группе
Воздействие/влияние	Раз в 2-5 лет	Данные эпид надзора, специальные исследования в целевых группах

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

Каково идеальное число индикаторов?

Минимальное число, которое позволяет ответить на вопрос: «Достигнут ли результат?»



“Ten steps”, стр. 67

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

Кто должен разрабатывать индикаторы?

Эксперты в данной предметной области!!!

“Чтобы разработать хорошие индикаторы придется предпринять больше, чем одну попытку. Создание окончательного перечня хороших индикаторов требует времени”

“10 steps”, стр.74

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

Задание: составить перечень индикаторов вашей НКО

Стратегия/направление/цели	Уровни индикаторов	Индикаторы		
Разработать и внедрить проекты/программы, направленные на развитие систем мониторинга и оценки среди НПО				
МиО	вклад	# часов, людей, денег, тренингов		
	процесс	# проведенных встреч, документов с комментариями, обученных		
	продукт	Кол-во рекомендаций принятых минист, кол-во НКО запросивших консультации в МиО		
	Промежуточный результат	Кол-во проектов НПА, кол-во НКО внедряющих МиО		
	Воздействие	Уровень прозрачности: № проектов получивших госзаказ с разработанными индикаторами всех уровней		

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

Согласование логики проекта, программы и инициативы

Проект	Программа	Инициатива
		Миссия инициативы
	Миссия программы	Цель инициативы
Миссия проекта	Цель программы	Задача инициативы
Цель проекта	Задача программы	
Задачи проекта		
Действия в рамках проекта		

© Компания «Процесс Консалтинг», 2010

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

KPI (Key Performance Indicators) для НКО

KPI - это инструмент измерения поставленных целей.

Если показатель, который вы придумали, не связан с целью, то есть не образуется исходя из ее содержания, тогда нельзя использовать данный термин

«Performance»:

- ☐ исполнение, выполнение, действие, деятельность;
- ☐ свершение, достижение, работа, выработка;
- ☐ поступок, подвиг, трюки;
- ☐ параметр, рабочая характеристика, показатели работы, производительность, эксплуатационные качества;
- ☐ выход;
- ☐ осуществление, поведение, финансовые результаты деятельности, результаты;
- ☐ результаты деятельности, результаты работы.



KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

KPI для НКО: Этапы разработки KPI



- ☐ Определить стратегические цели компании / организации
- ☐ Определить критические факторы успеха
- ☐ Определить конкретные и измеримые KPI

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

КРІ для НКО: Методика разработки КРІ

Определение переменных, влияющих на КРІ. Например, следующие классы переменных, для построения измерительной системы эффективности:

- Люди. Сотрудники компании
- Вещи. Оборудование, бумаги и т.п.
- Процессы. Действия, которые выполняются над переменными «Люди» и «Вещи»
- Результаты. Итог взаимодействия людей, вещей и процессов.

На первом шаге разработки КРІ вы анализируете процесс, выделяя его составляющие, и классифицируете их. Разные переменные влияют на определение разных показателей по-разному.

На втором шаге вы выделяете те показатели, которые хотели бы измерить.

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

Опыт КАМЕДЫ- Система планирования ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

СОДЕРЖАНИЕ

□ СПИСОК ТЕРМИНОВ И СОКРАЩЕНИЙ	3
□ ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ	4
□ Цели	4
□ Принципы построения Системы	4
□ ЦИКЛ ПЛАНИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ	4
□ ФАЗА 1. ПЛАНИРОВАНИЕ	5
□ ФАЗА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ	7
□ ФАЗА 3. ОЦЕНКА	7
□ Оценочная комиссия	7
□ Шаблоны оценок	7
□ Этапы проведения оценки	8
□ ФАЗА 4. ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ	8
□ ПРИЛОЖЕНИЯ	10
□ ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ШАБЛОН ПЛАНА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ	10
□ ПРИЛОЖЕНИЕ 2. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ	15
□ ОБЩИЕ ОПИСАНИЯ	15
□ КОМПЕТЕНЦИИ ПО ДОЛЖНОСТЯМ	17
□ ПРИЛОЖЕНИЕ 3. МИНИМАЛЬНЫЙ НАБОР КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	17
□ ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ФОРМА ОЦЕНКИ 360°	134

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

Цели Системы ППРОП КАМЕДЫ

- Содействие сотрудникам в профессиональном развитии;
- Получение максимально объективной оценки сотрудников для выявления преимуществ и сторон, требующих улучшения;
- Пересмотр условий контрактов сотрудников по результатам оценки.

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

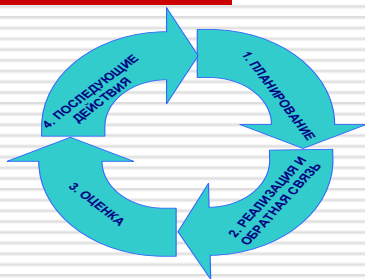
Принципы построения Системы

Система основывается на следующих принципах:

- ✓ Обязательность для всех сотрудников;
- ✓ Регулярность осуществления;
- ✓ Развитие ключевых компетенций;
- ✓ Постоянное развитие Системы;
- ✓ Наличие наставника у каждого сотрудника;
- ✓ Обязательное документирование;
- ✓ Коллегиальность принятия решений.

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

Цикл планирования и оценки



KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

Ключевые показатели (отрывок) деятельности ОФ «КАМЕДА»

Название	Ед. измер.	Формула / источник	Переменные / Комментарии	Целевой показатель
Доля проектов, выполненных по плану	%	$\frac{\text{Планируемое количество проектов}}{\text{Фактическое количество проектов}}$	План – количество проектов, реализуемых по плану Проекты – общее количество текущих или завершенных в периоде проектов	
Доля завершенных проектов, по которым достигнуты все индикаторы	%	$\frac{\text{Количество завершенных проектов с достигнутыми индикаторами}}{\text{Общее количество завершенных проектов}}$	Достигнуты – количество завершенных в оценочный период проектов, по которым донорами подтверждено достижение всех индикаторов	
Доля проектов, не превышающих планируемые бюджетные расходы	%	$\frac{\text{Количество проектов с расходами в пределах бюджета}}{\text{Общее количество проектов}}$	Проекты – общее количество проектов, завершенных в периоде Бюджет – количество проектов, не превышающих расходы по бюджету	
Среднее отклонение расходов от бюджетов проектов	%	$\frac{\text{Среднее отклонение расходов от бюджетов}}{\text{Общее количество проектов}}$	Проекты – общее количество текущих или завершенных в периоде проектов Отклонение – отклонение (в %) от бюджета отдельно взятого или завершенного в периоде проекта	
Доля одобренных донорами проектов	%	$\frac{\text{Количество одобренных проектов}}{\text{Общее количество проектов}}$	Проекты – общее количество текущих или завершенных в периоде проектов Одобрены – количество проектов, одобренных донорами и согласованных по подписанной годовой – общее количество разработанных и поданных донорам проектов	
Сумма привлеченных средств от доноров, платных услуг и т.п.	Тенге	Общая сумма всех проектов и других средств, соглашений по получению которых были поданы в оценочном периоде		

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

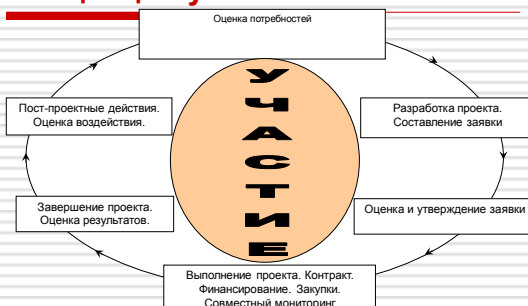
Принципы оценки программ

Международная Сеть «Оценка программ»
www.eval-net.org

- A. Основой оценки программ может быть только точная и достоверная информация.
- B. Исполнение работы по оценке должно быть компетентным.
- C. Специалисты по оценке программ гарантируют честность и открытость всего процесса оценки.
- D. Специалисты по оценке программ уважают безопасность и достоинство людей, с которыми они взаимодействуют в процессе своей профессиональной деятельности.
- E. Специалисты по оценке программ имеют профессиональные обязательства, определяющиеся общественными интересами и общественным благом.

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Концепция участия



KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

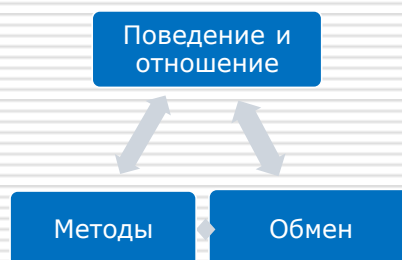
Что такое оценка с участием населения?



гибкий процесс, т.е. не существует никаких жестких порядков или "указаний к действиям", которыми необходимо руководствоваться. Это широкий спектр Визуальных методов и приемов, которые Позволяют осуществлять анализ и общение В группах.

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Три фундамента оценки с участием населения



KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Основные правила оценки с участием



- ☐ Участие
- ☐ Работа в команде
- ☐ Гибкость
- ☐ Оптимальное игнорирование
- ☐ Принцип триангуляции

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Принцип триангуляции



KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Процесс проведения совместной оценки

1. ПОДГОТОВКА:

Постановка цели; Выбор места; Подготовка команды;
Обзор второстепенного материала;
Материально-технические приготовления

2. ПРОВЕДЕНИЕ :

Сбор информации Предварительный анализ результатов
Написание ежедневных отчетов «Обратная связь»

3. АНАЛИЗ/ОТЧЕТЫ

Анализ информации; Синтез
Подготовка заключительного отчета; Презентация результатов

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Алгоритм составления плана проведения

- ☐ Определение цели совместной оценки
- ☐ Постановка задач
- ☐ Определение информации, которую можно собрать
- ☐ Определение источников необходимой информации
- ☐ Выбор и адаптация инструментов/методов для сбора информации
- ☐ Определение ресурсов
- ☐ Определение ролей в команде

57

Проведение МиО с участием



- ☐ Командное взаимодействие
- ☐ Коллективное понимание
- ☐ Быть открытым
- ☐ Избегать появления «ложных» ожиданий
- ☐ Контроль качества

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Методы сбора информации



- ☐ Интервью (полу-структурированные, глубинные)
- ☐ Наблюдение
- ☐ Диагностическое наблюдение (включенное, диагностическое, стороннее)
- ☐ Тайный Покупатель
- ☐ Анализ документов в организации
- ☐ Диагностическое интервью
- ☐ Фокус группы
- ☐ Экономико-математическое моделирование
- ☐ Математическое программирование
- ☐ Диагностическое анкетирование
- ☐ Экспертные оценки
- ☐ Личностные тесты
- ☐ Анкетирование (закрытое и открытое)
- ☐ Анализ документации
- ☐ Контент-анализ СМИ

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Методы проведения МиО с участием



- ☐ Интервью
- ☐ Составление карт (социальные карты, карты ресурсов)
- ☐ Диаграммы (Венна, причинно-следственных связей, круговые)
- ☐ Ежедневное расписание
- ☐ Галерея
- ☐ Временные исторические линии
- ☐ Сезонные календари
- ☐ Матрицы

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Диаграмма связи причин и следствий на примере проблемы защиты прав населения в с. Кызыл-Суу



KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Карта местности



62

Историческая линия



63

Ранжирование



64

Дерево проблем: (причинно-следственная связь)

- Позволяет увидеть целостную картину ситуации
- Позволяет определить истинные причины возникающих проблем
- Показывает связи между причинами и следствиями
- Создает консенсус между вовлеченными сторонами
- Помогает выявить масштабы проблемы и предположить какие ресурсы потребуются на ее решение
- Позволяет подобрать наиболее эффективное решение, т.к. «лечим не симптомы, а саму болезнь»



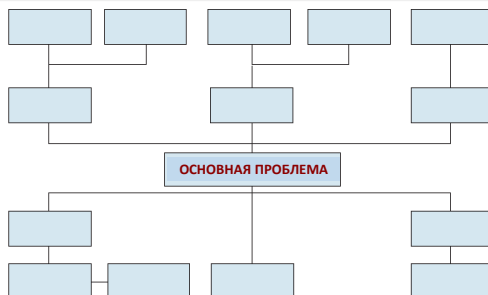
KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

ШАГИ СОЗДАНИЯ «ДЕРЕВА ПРОБЛЕМ»

- Сформулируйте список проблем
- Определите основную («ключевую») проблему
- Определите прямые логические связи между «ключевой» проблемой и другими проблемами (что является причинами, а что следствиями)
- Создайте «дерево проблем»

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

СТРУКТУРА «ДЕРЕВА ПРОБЛЕМ»



KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА



KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Диаграмма связи причин и следствий на примере проблемы защиты прав населения в с. Кызыл-Суу



KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Сочетание качественных и количественных методов

- Необходимо знание как качественных, так и количественных методов
- Выбирай и смешивай: что-то из колонки А и что-то из колонки В
- Определенную сложность представляет то, как вы будете сочетать выбранные методы

IPEN Almaty Kazakhstan July 2011 Mertens 7/5/2011

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Что нужно учитывать при выборе дизайна и стратегий сбора данных

- Какими навыками обладают члены команды, которая проводит оценку?
- Какими ресурсами и данными вы обладаете?
- Какие методы хотят видеть заинтересованные стороны?
- Насколько надежен ваш метод сбора данных, и насколько он отвечает задачам оценки?

IPEN Almaty Kazakhstan July 2011 Mertens 7/5/2011

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Как сочетать методы

- Совместимость: Совмещайте цель, фокус, вопросы и дизайн.
- Фактор времени: Определите, как будет разнесено во времени использование качественных и количественных методов.
- Удельный вес: Определите приоритеты и фокусы для качественного и количественного подходов в рамках исследования.
- Сочетание: Определите, на каком этапе оценки вы будете сводить вместе качественные и количественные методы.



IPEN Almaty Kazakhstan July 2011 Mertens Mixed Methods

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

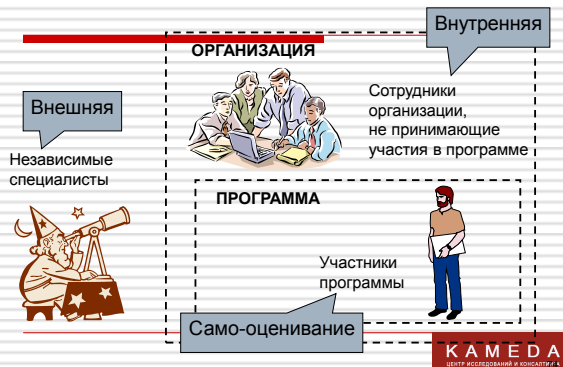
Основные компетенции специалистов по оценке программ

(Комитет по тренингу и профессиональному развитию Австралийского общества по оценке программ, 1997)

- Теория оценки
- Методология исследований
- Управление проектами и/или консультантами
- Навыки коммуникации (письменная, визуальная, устная)
- Медиация и фасилитация
- Управление изменениями
- Этика и стандарты
- Знакомство с инструментами оценки

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Кто может проводить оценку программы (проекта)



Формирование задания: Ключевые вопросы оценки

- ☐ Что является основной целью?
- ☐ Для кого проводится оценка?
- ☐ Что вы хотите выяснить?
- ☐ Кому нужна эта информация?
- ☐ Каким образом вы получите эту информацию?
- ☐ Когда будет проведена оценка и сколько времени она продлится?
- ☐ Каким образом вы будете проводить анализ и использование полученной информации?



KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

3 вопроса нужно задать, ПРЕЖДЕ ЧЕМ вы начнете планировать работу по мониторингу и оценке...

для кого: мы это делаем?

что: будет предметом оценки?
Например, критерии успешности проекта

как: должны проводиться МиО?

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

Процедура внешней оценки программы

1. Принятие решения
2. Проект ТЗ
3. Выбор исполнителя
4. Согласование ТЗ
5. Заключение контракта
6. Проведение оценки (дизайн, сбор данных, анализ данных, написание проекта отчета)
7. Ознакомление с проектом отчета, комментарии
8. Подготовка окончательного варианта отчета
9. Закрытие контракта с исполнителем
10. Принятие решения об использовании результатов
11. Отчет об использовании результатов

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

Техническое задание

- ☐ Руководящий документ в процессе проведения оценки (включая подготовку промежуточных отчетных материалов и финального отчета)
- ☐ зачем проводится оценка (цель);
- ☐ что нужно проанализировать (фокус и ключевые вопросы); каким образом и когда будет проводиться оценка (методы и источники информации);
- ☐ кто и как будет использовать результаты оценки.
- ☐ ясно определяет, как будут использовать результаты оценки после ее окончания
- ☐ ТЗ влияет на все этапы процесса оценки, так как оно используется для привлечения ресурсов для проведения оценки, является)



UN Women 2011

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГ

Содержание Технического Задания

- Заголовок
- Контекст и назначение оценки, как будут использоваться ее результаты
- Контекст программы
- Описание программы
- Рамки оценки
- Вопросы оценки
- Существующие источники информации
- Подходы, процесс и методы
- Участие заинтересованных сторон
- Ожидаемые продукты
- Состав команды, которая будет проводить оценку, навыки и опыт
- Управление оценкой
- Этические нормы и правила, которые должны соблюдаться

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Основные области знаний специалистов по оценке программ

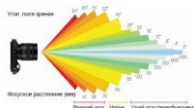
(Zorzi & Associates по заказу Канадского общества по оценке программ, 2002)

- Этика
- Планирование и дизайн оценки
- Сбор данных
- Анализ и интерпретация данных
- Навыки коммуникации и межличностного общения
- Управление проектами



KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Должностные инструкции



Что должен знать и уметь специалист по МНО?

- Знания и навыки в области социального проектирования и управления программами и проектами.
- Глубокое знание методологии мониторинга и оценки.
- Знание международных стандартов, принципов и этических норм в сфере оценки программ.
- Владение количественными и качественными методами и инструментами исследований и оценки.
- Отличные аналитические способности.
- Умение быстро ориентироваться в сложной ситуации и работать в условиях жестких временных ограничений.
- Высокая работоспособность и стрессоустойчивость.
- Отличные навыки письменной и устной коммуникации.
- Самостоятельность, умение работать индивидуально.
- Умение работать в команде.
- Способность к клиент-центрированной деятельности, умение занять сервисную позицию по отношению к клиенту.
- Отличные навыки написания аналитических отчетов.

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Цепочка анализа собранной информации



KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Количественный анализ и качественный анализ



- | Количественный | Качественный |
|-------------------------------|------------------------|
| ✓ Описательный | ✓ Контент-анализ |
| ✓ Сравнительный | ✓ Ситуационный анализ |
| ✓ Реляционный (относительный) | ✓ Эпизодический анализ |

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Основные проблемы при анализе данных



- Избыток данных
- Недостаточные или неполные знания
- Противоречивые данные
- Ненадежные/недостовверные данные

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

Подготовка отчета (согласно Стандартам системы оценки ООН)

Стандарт 3.16: Окончательный отчет о проведенной оценке должен иметь логичную структуру, включающую подкрепленные фактическими данными результаты, выводы, уроки и рекомендации, и не должен содержать информацию, не имеющую отношения к общему

- цель оценки;
- что именно оценивалось;
- как разрабатывалась и проводилась оценка;
- какие данные были получены;
- какие выводы были сделаны;
- какие рекомендации были вынесены;
- какие уроки были извлечены

ДА
исследования

Использованная литература

- Материалы семинара А.Кузьмина «Разработка и внедрение систем мониторинга и оценки программ», Астана, 2010
- Материалы консультирования и внутренние документы ОФ «КАМЕДА», 2009-2014 г.
- Материалы тренингов Counterpart Int. По темам «Мониторинг и оценка», 2001-2003
- University Wisconsin –Extension www.uwex.edu
- «Руководство по МиО проектов, программ, политик», 2002, Программа ПРООН по политическому и административному управлению на центральном уровне.
- "Common Outcomes Taxonomy: Organization. Centered Outcomes www.portal.whatworks.org
- Стандарты оценки в системе ООН, 2005
- National Evaluation Capacity Development: Practical tips on how to strengthen National Evaluation Systems/ A Report for the United Nations Evaluation Group (UNEG) Task Force on National Evaluation Capacity Development
- «Вовлечение граждан в решение проблем», Counterpart Int. 2003
- Who measures change? An introduction to participatory M&E of communication for social changes? Will Parks, Denise Grey Felder, 2005
- Participatory Monitoring and Evaluation in Practice, Lessons learnt from Central Asia, INTRAC, 2008
- Оценка программ: методология и практика. / Под ред. А.И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой. – М.: Издательство «Престо-РК», 2009. – 396 с.
- Материалы «Школы мониторинга и оценки», Гражданский Альянс Казахстана, 2011

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

До встречи на вебинарах и тренингах!

Махаббат Еспенова, исполнительный директор

E-mail.: kameda@inbox.ru;

m.yespenova@gmail.com

Skype: m.yespenova

KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА