

Сведения фондов

Как в фондах организована работа по оценке? Чтобы выяснить, как это делается, мы запросили краткие сведения в пяти фондах.

Несмотря на то, что каждый фонд по-разному структурирует деятельность по оценке, все они следуют ряду общих принципов:

- Оценка тесно связана с деятельностью по предоставлению грантов, а также является неотъемлемой частью других программ
- Функции измерения и оценки, управление знаниями и функции коммуникаций - скоординированы
- Оцениваются и качественные, и количественные показатели
- Внешняя оценка часто используется в качестве дополнения к внутренней оценке
- Роли и обязанности сотрудников, которые отвечают за оценку, точно определены
- Руководители считают, что свидетельства/факты имеют приоритетное значение при разработке и реализации стратегии
- Сложилась устойчивая культура, в которой оценка обладает собственной ценностью
- Результаты оценки широко распространяются в фонде, среди стейкхолдеров и в секторе

Подход к оценке в фонде Atlantic Philanthropies

Подготовлено в сентябре 2009 г. благодаря помощи Джеки Виллиамс Кей (Jackie Williams Kaye), руководителя отдела стратегического обучения

Подход к оценке

- Основная цель - инициирование обучения грантополучателей, сотрудников и других аудиторий; работа сфокусирована на стратегическом планировании и оценке, организационном развитии и внутреннем обучении
- Оценка является неотъемлемой частью подхода фонда к предоставлению грантов; и не является обособленной, замкнутой деятельностью
- Фонд стремится к тому, чтобы оценка была тщательной и достоверной, но в тоже время поддерживающей и гибкой – мы не считаем, что первые два и последние два подхода взаимно исключают друг друга

Структура деятельности по оценке

- Сотрудниками, отвечающими за оценку, являются трое из семи членов международной команды стратегического обучения (при общем штате 126 сотрудников)
- Отдельные сотрудники помогают проводить работу, связанную с оценкой всех программ и грантополучателей в географических регионах, где действуют

программы фонда Atlantic Philanthropies: в Республике Ирландия, Северной Ирландии, Южной Африке, во Вьетнаме, на Бермудских островах и в США

- Внутренний персонал не проводит оценок, но является ресурсом и для программного персонала, и для получателей грантов
- Внешние оценщики привлекаются для аналитической работы на уровне программ, в которые входят различные портфели или группы грантов; этими взаимоотношениями управляет внутренний персонал, ответственный за оценку и работающий совместно с командами программ

Процессы измерения и критерии

- Каждая оценка начинается с вопроса «Чему полезно научиться?»
- Стандартного плана оценки или стандартной методологии нет. Первый шаг – это постановка правильных вопросов для каждой ситуации; и затем мы подбираем соответствующий дизайн и методы; мы финансируем исследования, основанные на методе случайной выборки, качественные ситуационные исследования (кейс-стади), работу «включенных» оценщиков, которые обеспечивают анализ в режиме реального времени и обратную связь, и другие подходы
- Логические модели, которые разрабатываются как для программных стратегий, так и для отдельных грантов в рамках данных стратегий, используются в качестве руководства при обсуждении намеченных результатов/изменений (outcomes) и способов их достижения

Использование информации

- Сводный анализ используется для информационного обеспечения стратегических дискуссий, в которых участвуют группы грантополучателей, выполняющие аналогичные задачи или реализующие похожие стратегии
- Получаемый в ходе оценки анализ, наряду с опытом сотрудников в конкретных сферах деятельности и экспертными знаниями, способствует проведению внутренней экспертизы программ и стратегическому развитию
- Посредством публикаций и презентаций, Atlantic Philanthropies и грантополучатели делятся знаниями с внешними аудиториями, включая разработчиков политик

Подход к оценке в Annie E. Casey Foundation

Подготовлено в сентябре 2009 г. благодаря помощи Тома Келли (Tom Kelly), менеджера по оценке

Подход к оценке

- Оценка нацелена на фиксирование измеряемого, заметного изменения показателей благосостояния детей
- Оценка связана с ценностями фонда; используемая система измерений/показателей позволяет существенно влиять на результаты
- Руководство фонда уверено, что оценка способствует достижению подотчетности и эффективности

- Руководители высшего исполнительного звена активно продвигают оценку и моделирует для фонда эффективные практики

Структура деятельности по оценке

- Отделы оценки, коммуникаций и управления знаниями сгруппированы в единую команду
- В отделах оценки, коммуникаций и управления знаниями работают 12 из 180 штатных сотрудников фонда
- Специалисты по оценке обучают программный персонал и получателей грантов методам оценки и контролируют применение системы показателей/измерений
- Сотрудники проводят большую часть оценок на уровне портфеля и отдельных грантов
- Внешние оценщики привлекаются в рамках крупных многосторонних инициатив
- Внимание Совета фонда сосредоточено на стратегии и оценке на уровне фонда
- Внимание сотрудников сосредоточено на стратегии и оценке на уровне портфеля и отдельных грантов
- Фонд формирует «безопасное пространство», где сотрудники делятся примерами того, что работает, а что нет

Процессы измерения и критерии

- Прогресс/успехи оцениваются на уровне гранта, портфеля и фонда в целом
- Система оценки подчеркивает значимость результатов на уровне портфеля
- Каждый портфель имеет собственную теорию изменений
- Теория изменений имеет решающее значение для успешной работы и содержательной оценки
- Критериев и параметров измерения должно быть немного; они должны быть просты и реалистичны
- Используются количественные и качественные показатели; применяются критерии и для оценки процесса, и для оценки результатов
- По мере возможности показатели согласовываются с получателями грантов и другими донорами

Использование информации

- Оценка фокусируется на информации, которая может содействовать принятию решений в сфере управления проектами
- Работа по сбору данных не ограничивается задачей формирования библиотеки исчерпывающих внутренних знаний
- Управление знаниями фокусируется на получении заключений, которые основаны на фактах, а также на рекомендациях по тиражированию опыта
- Отдел коммуникаций формирует информацию для ключевых аудиторий, таких как разработчики политики и другие финансирующие стороны (инвесторы)

Подход к оценке в W.K. Kellogg Foundation

Подготовлено в сентябре 2009 г. благодаря помощи Теда Чена (Ted Chen), директора по обучению и инновациям

Подход к оценке

- Оценка помогает лицам, принимающим решения в фонде, составить более полное представление о том, каким образом их работа:
 - Оказывает воздействие на участников, партнерские организации и сообщество
 - Подвергается влиянию факторов, которые являются внутренними для грантополучателей, а также внешних факторов среды
- Присутствует стремление к проведению гибкого, всестороннего и комплексного обучения в режиме реального времени, где особое внимание должно уделяться ожиданиям основных аудиторий; в настоящий момент предпринимаются инициативы по воплощению этих идей
- Оценка является неотъемлемой частью планирования и выполнения программ

Структура деятельности по оценке

- Недавно созданный Отдел обучения и инноваций стал следующим шагом после применения более традиционного подхода к мониторингу и оценке; отдел сводит в единый комплекс экспертные знания в сфере программ и оценки
 - Команда отдела состоит из четырех человек
 - Сотрудники контролируют работу внешних консультантов, которые помогают проводить специализированные оценки

Процессы измерения и критерии

- Оценка проектов – нацелена на постоянный, непрерывный сбор и анализ информации с целью усиления проектов
- Кластерная оценка грантов – оценивает системные изменения, достигнутые благодаря выполнению нескольких проектов, с целью пересмотра стратегии программных инициатив фонда и повышения осведомленности тех, кто занимается политикой сектора на местном, региональном и федеральном уровнях
- Оценка на уровне фонда – переход к модели, в которой предусмотрен пересмотр общей стратегии фонда, а также кластеров грантов и проектов в целях получения информации для распределения ресурсов и определения программных приоритетов

Использование информации

- Развитие компетенций для разработки и создания обучающего комплекса, который был бы полезен внешним стейкхолдерам
- Освоение нетрадиционных способов работы с информацией – видео интервью, социальные сети, продукты, являющиеся носителями ключевых посланий и т.д. – в целях распространения знаний среди различных аудиторий

Подход к оценке в John S. and James L. Knight Foundation

Подготовлено в сентябре 2009 г. благодаря помощи Маюр Пател (Mayur Patel), директора отдела оценки стратегии и социального эффекта

Подход к оценке

- Оценка нацелена на извлечение уроков, совершенствование и планирование; понимание препятствий, с которыми сталкиваются проекты, и формирование представлений о том, что было результативным и почему
- Оценка предусмотрена для обеспечения информацией и совершенствования процесса принятия решений относительно распределения ресурсов
- Особое внимание уделяется обеспечению своевременной и действенной обратной связи с получателями грантов и сотрудниками

Структура деятельности по оценке

- В отделе оценки и в отделе коммуникаций - 5 человек из 50 штатных сотрудников фонда
- Отдел оценки работает в партнерстве с программным персоналом над созданием планов оценки отдельных грантов и, прежде всего, тех, которые имеют особое стратегическое значение для фонда и обладают потенциалом для достижения успеха в соответствующей сфере
- Программный персонал выполняет большую часть работ по мониторингу и оценке на уровне гранта
- Внешние оценщики привлекаются для оказания технической помощи отдельным получателям грантов и для проведения кластерных оценок на уровне портфеля
- Оценки на уровне портфеля используются для совершенствования процессов планирования и реализации инициатив фонда
- Фонд не использует систему показателей общеорганизационного уровня

Процессы измерения и критерии

- Используются и высоко ценятся и качественные, и количественные результаты
- В процессе разработки новых инициатив фонд сотрудничает с внешними консультантами и с другими экспертами в целях обсуждения и определения возможных показателей
- На уровне отдельного гранта сотрудники и получатели грантов проводят совместную работу по определению целей проекта, выявлению скрытых факторов, возможных рисков и непредвиденных обстоятельств, и по формированию соответствующего комплекса показателей, которые отслеживаются в течение определенного времени
- Используются такие формы работы, как формирующая оценка (formative evaluations; как правило, на ранней стадии программы/проекта) и текущий промежуточный анализ, а также оценка после завершения гранта (post hoc evaluations)

Использование информации

- Материалы оценки размещаются на веб-сайте и широко распространяются при поддержке Отдела коммуникаций
- Для проведения оценок на уровне отдельных инициатив и кластеров, грантополучатели участвуют в совместном обсуждении результатов, отраженных в промежуточных и итоговых отчетах
- Результаты оценок проходят внутреннее рассмотрение в программном отделе, что позволяет сделать выводы для будущей стратегии.

Подход к оценке в Wallace Foundation

Подготовлено в сентябре 2009 г. благодаря помощи Эдварда Паули (Edward Pauly), директора отдела исследований и оценки

Подход к оценке

- «Подход Wallace» заключается в том, чтобы разрабатывать и проверять на практике полезные идеи; собирать достоверные, объективные факты о том, что наиболее результативно и почему; и затем делиться этими знаниями с лидерами, которые способны адаптировать и использовать их во благо общества. Все оценки публикуются на веб-сайте www.wallacefoundation.org.

Структура деятельности по оценке

- Отдел исследований и оценки и Отдел коммуникаций объединяют 11 человек из 53 штатных сотрудников фонда
- Функция управления знаниями распределена между программным отделом и отделами оценки и коммуникаций
- Каждой программной областью занимаются выделенные специалисты по оценке и по коммуникациям.
- Фонд проводит оценки как на уровне отдельных инициатив, так и на уровне фонда
- Теория изменений разрабатывается для каждой крупной инициативы и используется для уточнения стратегии
- Оценка сфокусирована на получении ответа на вопрос – «Что необходимо знать лидерам больше всего?», чтобы добиться успеха в сферах действия инициативы
- Мониторинг грантов осуществляется программным персоналом; инициативы оцениваются независимыми исследователями
- Для каждой программной области сотрудники подготавливают годовые карты показателей, которые обсуждаются с членами Совета фонда
- Основываясь на полученных в ходе оценок сведениях, сотрудники и внешние эксперты оказывают получателям грантов техническую поддержку

Процессы измерения и критерии

- Показатели определяются с учетом мнения «сверху» посредством консультаций с лидерами мнений в секторе, а также с учетом мнения «снизу» посредством консультаций с получателями грантов
- Показатели определяются, главным образом, на уровне инициативы для применения всеми получателями грантов в рамках данной инициативы
- Показатели меняются, если выясняется, что они не соответствуют теории изменений, определенной для конкретной программной области
- Качественные результаты ценятся так же высоко, как и количественные; если их можно описать, значит их можно измерить
- Процессные показатели иногда выступают в роли обоснованных рациональных «промежуточных звеньев» для показателей социального эффекта и используются для внесения промежуточных изменений и улучшения результатов проектов
- Стратегии пересматриваются, как минимум, ежегодно, а не только после завершения грантов

Использование информации

- Полученные сведения широко распространяются - среди получателей грантов, других организаций, через лидеров и разработчиков политик
- Показатели проверяются, чтобы избежать использования тех из них, применение которых может привести к таким нежелательным последствиям, как искажение действительных целей фонда или целей получателей грантов
- Полученные выводы используются для уточнения целей фонда и показателей прогресса
- Результаты оценки регулярно доводятся до сведения общественности через веб-сайт фонда