

Отдел по работе с социальным сектором

3 этапа планирования оценки, основанной на обучении (Learning Driven Assessment): Пример из практики Фонда Уоллеса (The Wallace Foundation)

В данной работе представлен наглядный пример того, каким образом фонды и другие некоммерческие организации могут в конкретных ситуациях применять подход McKinsey к *основанной на обучении оценке социального эффекта (learning driven social impact assessment)*. Для данного кейса компания McKinsey самостоятельно подготовила вариант оценки и постфактум сравнила его с подходами, которые в это же время разрабатывались либо использовались Фондом Уоллеса.

Фонд Уоллеса: «Помощь в управлении финансами и обучение для внешкольных учреждений» (Financial Management at Out-of-School time organizations)

В настоящий момент Фонд Уоллеса приступает к оценке инициативы, которая рассматривается в данном документе.

Подход McKinsey к планированию оценки был использован в данном случае без участия Фонда Уоллеса, а затем полученные результаты сравнили с планом, который был подготовлен в самом Фонде.

Описание проблемы

- Внешкольные учреждения¹ могут предложить существенные возможности для развития и обучения детей, однако высококачественные программы продленного дня пока недоступны многим детям;
- Трудности многих программ продленного дня связаны с проблемами управленческого и финансового характера, ограничивающими их способность предоставлять услуги высокого качества.

Краткое описание программы

- Фонд Уоллеса поддерживает деятельность организаций/программ внешкольного обучения, сочетая поддержку в виде грантов и инициативы, способствующие повышению уровня знаний.

Теория изменений

¹ Out-of-school time (OST) - Внешкольные учреждения, которые занимаются уходом за детьми и их развитием в свободное от школы время.

- Совершенствование управления финансами в профессиональных внешкольных учреждениях и помощь в разработке финансовых политик для программ продленного дня позволят данным организациям оптимизировать процесс оказания высококачественных услуг для более широкой аудитории детей;
- Обеспечение принятия коллегиальных решений по ключевым вопросам практики помощи детям (например, вопрос о передаче ребенка в замещающую семью);
- Достижение более высоких результатов и повышение качества работы учреждений, действующих в сфере социальной защиты детей, за счет более активного использования данных и проведения самостоятельной оценки.

Способы социального воздействия

- Оказание руководителям внешкольных учреждений постоянной технической помощи и поддержки в сфере управления финансами. Пилотная / экспериментальная программа осуществляется в Чикаго с 2009 года².

Каким образом следует планировать оценку данной инициативы?

² Материал подготовлен в сентябре 2009 г. при содействии Эдварда Поли (Edward Pauly), директора по исследованиям и оценкам.

Этап 1: Уточнение целей инициативы

Социальные преобразования, осуществляемые Фондом Уоллеса:

- Оказание внешкольным учреждениям постоянной технической помощи и поддержки в сфере управления финансами

Этап 1: Уточнение целей инициативы

		Тип социального преобразования					
		Накопление знаний	Разработка и предоставление продуктов / услуг	Развитие возможностей и навыков	Изменение моделей поведения	Создание условий для развития систем и инфраструктуры	Разработка и внедрение политик
Этап реализации инициативы	Формулирование проблемы						
	Разработка подхода						
	Тестирование и уточнение решения						
	Широкое распространение и обеспечение устойчивых результатов						

В связи с тем, что целью Фонда Уоллеса является оказание руководителям внешкольных учреждений технической помощи и постоянной поддержки в сфере управления финансами, социальные преобразования осуществляется посредством «развития возможностей и навыков».

В связи с тем, что Фонд Уоллеса реализует пилотный проект и стремится доказать эффективность своей инициативы, программа находится на этапе «тестирования и уточнения решения».

Цель инициативы: Применение участниками новых знаний / навыков в рамках пилотных проектов

Изучение общих обучающих вопросов, которые сформулированы для проведения оценки и соответствуют целям инициативы

		-----Тип социального преобразования-----					
		Накопление знаний	Разработка и предоставление продуктов / услуг	Развитие возможностей и навыков	Изменение моделей поведения	Создание условий для развития систем и инфраструктуры	Разработка и внедрение политик
-----Этап реализации инициативы-----	Формулирование проблемы						
	Разработка подхода						
	Тестирование и уточнение решения			Цель инициативы: Применение участниками новых знаний / навыков в рамках пилотных проектов			
	Широкое распространение и обеспечение устойчивых результатов						

Общие обучающие вопросы

- Насколько успешно целевые аудитории используют новые возможности и применяют новые навыки?
- Смогла ли программа восполнить недостаток возможностей/навыков у целевых аудиторий так эффективно, как это ожидалось изначально?
- Удалось ли нейтрализовать непредвиденные или отрицательные последствия программы?
- Завершились ли пилотные проекты и создание стационарной модели?
- Является ли программа экономически эффективной и применимой для широкого распространения?
- Имеется ли достаточно оснований для широкого распространения решения?

Изучение «короткого списка» возможных методов оценки, основанных на общих обучающих вопросах

Инициатива или программа:
 Оказание прямой технической помощи государственным учреждениям, действующим в сфере социальной защиты детей, в целях содействия формированию новых возможностей

Направление преобразований
 Развитие возможностей и навыков

Этап реализации программы
 Тестирование и уточнение решения проблемы

Цель инициативы
 Применение участниками новых знаний/навыков в рамках пилотных проектов

Обучающие вопросы, на которые необходимо ответить в процессе оценки:

- Насколько успешно целевые аудитории используют новые возможности и применяют новые навыки?
- Смогла ли программа восполнить недостаток возможностей/навыков у целевых аудиторий так эффективно, как это ожидалось изначально?
- Удалось ли нейтрализовать непредвиденные или отрицательные последствия программы?
- Завершились ли пилотные проекты и создание стационарной модели?
- Является ли программа экономически эффективной и применимой для широкого распространения?
- Имеется ли достаточно оснований для широкого распространения решения?

Варианты оценки:		Методы сбора информации:		Анализ и методы интерпретации данных:	
Варианты	Обоснование	Варианты	Обоснование	Варианты	Обоснование
Экспериментальный подход	✓ Наиболее точный метод, позволяющий убедительно продемонстрировать эффективность инициативы; однако в этом случае не всегда можно использовать метод случайной выборки	Интервью	✓ Получение качественного представления об эффективности программы и ее соответствии потребностям участников (индивидуальный подход)	Описательная статистика	✓ Обобщение количественных данных
		Фокус-группы	✓ Получение качественного представления об эффективности программы и ее соответствии потребностям участников (несколько мнений одновременно)	Регрессивный анализ	✓ Оценка результативности посредством установления причинно-следственных связей между отложенными результатами (outcomes) и деятельностью, способствующей социальным преобразованиям (interventions)
Псевдо-экспериментальный подход	✓ Возможности для сравнений, позволяющих оценить качество приобретенных навыков, и выяснить, каким образом расширение возможностей способствует достижению результатов, обозначенных в теории изменений	Опрос участников	✓ Выявление мнений большого числа участников	Анализ затрат	✓ Оценка затрат для данного масштаба деятельности
		Прямое наблюдение	✓ Непосредственное наблюдение за обучением или практическим применением усовершенствованных навыков /использованием новых возможностей	Агрегированные (многомерные) показатели	✓ Агрегированная, унифицированная оценка степени качества и полезности навыков, которые применялись / тестировались в разных ситуациях
Наблюдения	✗ Отсутствие возможностей для сравнений, которые необходимы для оценки изменения качества деятельности	Сбор данных о внедрении	✓ Возможность для отслеживания немедленных результатов (outputs) и промежуточных отложенных результатов (intermediate outcomes), которые имеют значение для данной инициативы	Сравнительный анализ (бенч-маркинг)	✓ Сравнение плановой эффективности с альтернативными решениями
Имитационные модели	✗ Возможность протестировать фактическое состояние дел на данном этапе реализации инициативы, но не концепцию построения системы	Сбор административных данных	✓ Получение необходимых данных, сбор которых организационные участники осуществляют в рабочем порядке	Метод отображения	✗ Установление участников пилотного проекта; не даёт возможности оценить характер взаимосвязей в более широком контексте на данном этапе
		Сбор внешних данных	✓ Выявление внешних факторов, которые могут повлиять на результаты	Экспертный анализ	✓ Выводы на основании полученных сведений/прошлого опыта
				Стратегическая оценка	✓ Выводы на основании полученных сведений/данных

Этап 2: Выбор конкретных показателей

Выбор конкретных показателей для оценки посредством адаптации общих обучающих вопросов к специфике инициативы Фонда Уоллеса

Общие обучающие вопросы	Скорректированные обучающие вопросы	Возможные показатели
Насколько успешно целевые аудитории используют новые возможности и применяют новые навыки?	<ul style="list-style-type: none"> Смогли ли внешкольные учреждения-участники программы повысить качество управления финансами? 	<ul style="list-style-type: none"> Количество подготовленных ежемесячных прогнозов движения денежных средств Количество сотрудников, обученных работе с компьютерными программами ведения бухгалтерского учета Процент сотрудников, использующих программное обеспечение, предназначенное для ведения бухгалтерского учета Количество групп, своевременно предоставляющих бюджеты Отклонение фактического бюджета от планового (в процентах)
Смогла ли программа восполнить недостаток возможностей/навыков у целевых аудиторий так эффективно, как это ожидалось изначально?	<ul style="list-style-type: none"> Повышают ли организации-участники качество своих внешкольных программ? 	<ul style="list-style-type: none"> Посещаемость программы Процент вовлечённых учеников Уровень удовлетворенности учеников/родителей (в баллах) Текучесть кадров
Удалось ли нейтрализовать непредвиденные или отрицательные последствия программы?	<ul style="list-style-type: none"> Оказала ли ориентация на управление финансами какое-либо негативное влияние на участников программы? 	<ul style="list-style-type: none"> Количество времени, которое участники программы проводят с детьми Оценка рабочей нагрузки сотрудниками
Завершились ли пилотные проекты и создание стационарной модели?	<ul style="list-style-type: none"> Можно ли повторно получить результаты программы посредством выполнения систематизированных процедур? 	<ul style="list-style-type: none"> Обратная связь от руководителей программы Количество необходимых «промежуточных корректировок» в процессе реализации программы Вариативность процессов и результатов в зависимости от места проведения программы
Является ли программа экономически эффективной и применимой для широкого распространения?	<ul style="list-style-type: none"> Являются ли оправданными затраты на обучение управлению финансами? 	<ul style="list-style-type: none"> Стоимость одной программы Затраты на единицу социального воздействия Спрос (например, количество заинтересованных организаций) Процент времени, затрачиваемого персоналом на завершение программы и поддержание ее в состоянии готовности
Имеется ли достаточно оснований для широкого распространения решения?	<ul style="list-style-type: none"> Как изменились результаты обучения детей в долгосрочной перспективе? 	<ul style="list-style-type: none"> Доля учащихся, окончивших школу Результаты тестирования (количество баллов)

Использование выбранных показателей для сокращения количества возможных методов оценки

Примерные показатели (см. предыдущую страницу)	Влияние на создание плана оценки
<ul style="list-style-type: none"> Вариативность процессов и результатов в зависимости от места проведения программы 	<ul style="list-style-type: none"> В связи с тем, что инициатива находится на этапе реализации пилотной программы в одном географическом регионе, следует исключить способы оценки, основанные на методах случайной выборки, и, в частности, экспериментальный план.
<ul style="list-style-type: none"> Количество групп, своевременно предоставляющих бюджеты Отклонение фактического бюджета от планового (в процентах) Посещаемость программы Текучесть кадров 	<ul style="list-style-type: none"> Для получения информации по таким показателям, как эффективность бюджета, степень текучести кадров и посещаемость программ продленного дня, следует использовать существующие методы сбора административных данных.
<ul style="list-style-type: none"> Количество подготовленных ежемесячных прогнозов движения денежных средств Количество сотрудников, обученных работе с компьютерными программами ведения бухгалтерского учета Процент сотрудников, использующих программное обеспечение, предназначенное для ведения бухгалтерского учета 	<ul style="list-style-type: none"> Методы сбора данных о внедрении имеют особое значение для оценки изменений в сфере управления финансами и внешкольными учреждениями.
<ul style="list-style-type: none"> Процент вовлечённости учащихся Уровень удовлетворенности учеников/родителей (в баллах) 	<ul style="list-style-type: none"> Прямое наблюдение за работой учащихся в классе имеет особое значение для оценки степени вовлеченности учащихся в учебный процесс обучения. Интервью, фокус-группы и опросы позволяют определить уровень удовлетворенности как родителей, так и учителей.
<ul style="list-style-type: none"> Доля учащихся, окончивших школу Результаты тестирования (количество баллов) 	<ul style="list-style-type: none"> Описательная статистика и регрессивный анализ помогут получить информацию об изменении и динамике показателей на протяжении определенного времени.

Общий список возможных методов оценки

Варианты оценки	Методы сбора информации	Анализ и методы интерпретации данных
Экспериментальный подход Псевдо-экспериментальный подход	Интервью Фокус-группы Опросы участников Прямое наблюдение Сбор данных о внедрении Сбор административных данных Внешняя информация/данные	Описательная статистика Регрессивный анализ Анализ затрат Агрегированные (многомерные) показатели Сравнительный анализ (бенчмаркинг) Экспертный анализ Стратегическая оценка

Обратите внимание, что вследствие использования расширенного набора показателей, на данном этапе список возможных методов практически не сократился. Но это не проблема!

Этап 3: Модификация плана оценки с учетом приоритетов фонда

Повторное сокращение количества возможных вариантов оценки с учетом приоритетов Фонда

Факторы, которые необходимо учитывать	Информация, отражающая специфику организации	Влияние на создание плана оценки
Ценности и миссия	<ul style="list-style-type: none"> Миссия Фонда Уоллеса заключается в расширении практики обучения и возможностей для повышения благосостояния людей. Оценка является неотъемлемой частью всех видов деятельности Фонда Уоллеса. 	<ul style="list-style-type: none"> Для получения знаний Фонд Уоллеса готов вкладывать в оценку значительные средства.
Актуальность	<ul style="list-style-type: none"> Несмотря на то, что программа для внешкольных учреждений является лишь одной из трех сфер деятельности, где сконцентрированы усилия Фонда Уоллеса, ее масштабы, тем не менее, увеличились в течение последних пяти лет. «Помощь внешкольным учреждениям в управлении финансами» – это новая задача 2009 года, а также достаточно крупная программа в сравнении с инициативами не только в Фонде Уоллеса, но и за его пределами. 	<ul style="list-style-type: none"> «Помощь внешкольным учреждениям в управлении финансами» – это важное направление для Фонда Уоллеса. Поэтому план должен учитывать масштаб программы и обеспечить такие результаты оценки, которые могут стать соответствующим и достаточно весомым обоснованием для адекватной поддержки новых программ в будущем.
Доверие	<ul style="list-style-type: none"> Основными аудиториями являются другие доноры, участники программы, участники нормотворческого процесса и иные субъекты социального сектора. 	<ul style="list-style-type: none"> Анализ должен быть достоверным в той мере, которая позволит убедить других в том, что программа подходит для широкого применения. Результаты оценки должны быть представлены в доступной форме, которая будет понятна различным заинтересованным сторонам. Следует избегать использования агрегированных (многомерных) показателей, так как они представляют информацию в слишком обобщенном виде, который не подходит для презентации конкретных успехов и результатов программы.
Возможность реализации	<ul style="list-style-type: none"> Так как Фонд Уоллеса уделяет оценке особое внимание, стоимость в редком случае может стать препятствием проведения работ. Фонд Уоллеса располагает убедительными внутренними ресурсами – работа сотрудников посвящена оценке примерно на 20%. Большая часть данных будет получена от внешкольных учреждений. Также, будут использоваться агрегированные (и доступные) данные систем федерального уровня. 	<ul style="list-style-type: none"> В целом, стоимость и потребность в персонале не влияют на выбор вариантов оценки Основная часть данных доступна и их получение не является ограничением.

Общий список возможных методов оценки

Варианты оценки	Методы сбора информации	Анализ и методы интерпретации данных
Экспериментальный подход Псевдо-экспериментальный подход	<ul style="list-style-type: none"> Интервью Фокус-группы Опросы участников Прямое наблюдение Сбор данных о внедрении Сбор административных данных Внешняя информация/данные 	<ul style="list-style-type: none"> Описательная статистика Регрессивный анализ Анализ затрат Агрегированные (многомерные) показатели Сравнительный анализ (бенчмаркинг) Экспертный анализ Стратегическая оценка

Итоги разработки стратегии оценки

В результате проделанной работы был составлен качественный план оценки новой развивающейся инициативы для организации, которая уделяет огромное внимание оценке степени социального воздействия (impact assessment).

- Фонд Уоллеса с большим энтузиазмом относится к новой программе повышения качества управления финансами в учреждениях внешкольного обучения, и убежден в том, что выводы и инструменты могут быть полезны для многих организаций внешкольного обучения, действующих по всей стране.
- Помимо этого, Фонд Уоллеса является организацией, которая очень ответственно подходит к разработке плана оценки и доведению результатов до широкой общественности – ресурсные и финансовые ограничения незначительно влияют на планирование работ по оценке.
- Поэтому не удивительно, что большая часть методов оценки не была исключена в ходе четырех этапов планирования - социальное преобразование «Помощь внешкольным учреждениям в управлении финансами» является важной программой для организации, которая уже готова инвестировать в оценку значительные ресурсы и время.

Сравните подход McKinsey с фактическим подходом

	Предложенный вариант оценки, основанный на подходе McKinsey	Фактический вариант оценки*
Вариант оценки	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Псевдо-экспериментальный 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Псевдо-экспериментальный
Методы сбора данных	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Интервью/фокус-группы ▪ Опросы участников ▪ Прямое наблюдение ▪ Сбор данных о внедрении ▪ Сбор административных данных ▪ Внешняя информация/данные 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Интервью/фокус-группы ▪ Опросы участников ▪ Прямое наблюдение ▪ Сбор данных о внедрении ▪ Сбор административных данных ▪ Внешняя информация/данные (ограниченное использование)
Анализ и методы интерпретации данных	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Описательная статистика ▪ Регрессивный анализ ▪ Анализ затрат ▪ Сравнительный анализ (бенчмаркинг) ▪ Экспертный анализ ▪ Стратегическая оценка 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Описательная статистика ▪ Регрессивный анализ (возможно) ▪ Анализ затрат ▪ Сравнительный анализ (бенчмаркинг) ▪ Экспертный анализ ▪ Стратегическая оценка

* Примечание: Оценка данной инициативы пока не проведена. Здесь представлен план, который предстоит реализовать.

Social Sector Office
Learning for Social Impact
March 2010
Designed by Kelly McLaughlin
Copyright © McKinsey & Company
sso.mckinsey.com/socialimpact