

Управление оценкой или системой оценки

Управление оценкой (или серией оценочных работ), включая вынесение решений о том, кто будет проводить оценку, и кто будет принимать соответствующие решения.

1. Определение круга стейкхолдеров и взаимодействие с ними

Кого следует вовлекать в процесс оценки? Как определить этих субъектов, и как построить с ними дальнейшее взаимодействие?

Определение круга стейкхолдеров

Изучение сообщества: формирование углубленного представления об интересующем сообществе на основе информации о его социальном составе, истории, существующих сетях и социально-экономических характеристиках.

Составление карты стейкхолдеров и анализ информации: определение различных уровней интересов и влияния стейкхолдеров.

Понимание приоритетов разных стейкхолдеров и внимательное отношение к их ожиданиям являются важным подспорьем в деле планирования оценки и реализации стратегий коммуникации (в процессе и после завершения оценки), а также содействуют практическому использованию результатов оценки.

Взаимодействие со стейкхолдерами

Ярмарки местного уровня: организация местных событий в целях распространения информации о проекте и повышения осведомленности людей о его проблематике.

Техника панельной дискуссии (Fishbowl): управление групповым обсуждением конкретных проблем.

Официальное совещание: методики проведения официальных совещаний.

Неформальное совещание: неофициальная беседа оценщика и ключевого стейкхолдера, которая освобождена от формальностей, но нацелена на получение результата, аналогичного итогу официальной встречи.

2. Постановка процессов принятия решений

Кто будет наделен полномочиями вынесения решений, касающихся оценки? Какого характера/типа должны быть эти решения? Кто будет консультировать или давать рекомендации относительно оценки? Какие процессы необходимо использовать для принятия решений?

Виды структур

Консультативный совет: формирование группы, задача которой заключается в консультировании по вопросам оценки без участия в вынесении решений.

Гражданское жюри: привлечение представителей широкой общественности к принятию решений, касающихся подходов и сценариев оценки.

Координационный совет: создание группы для принятия решений относительно оценки.

Виды деятельности

Принятие решений методом консенсуса: процесс принятия решений, нацеленный на поиск предложений, с которыми могли бы согласиться все участники.

Официальное совещание: методики проведения официальных совещаний.

Иерархическое принятие решений: принятие решений с учетом позиции вышестоящей инстанции.

Неформальное совещание: неофициальная беседа оценщика и ключевого стейкхолдера, которая освобождена от формальностей, но нацелена на получение результата, аналогичного итогу официальной встречи.

Принятие решений большинством голосов: вынесение решений, пользующихся поддержкой большинства лиц, уполномоченных принимать решения.

Алгоритм «Карусель» (Round robin): структурированный процесс генерирования идей в ходе групповой работы.

Метод шести мыслящих шляп (Six Hats Thinking): стимулирование целостного и нестандартного мышления в процессе принятия решений и оценки посредством использования различных ролей.

Подходы

Оценка, основанная на участии стейкхолдеров: вовлечение в оценочный процесс ключевых причастных субъектов.

3. Решение о выборе оценщика

Кто в итоге проведет оценку?

Сообщество: проведение оценки с участием широкой общественности или групп предполагаемых благополучателей.

Экспертная оценка: проведение оценки с участием субъектов, обладающих определенными видами знаний; получение экспертных заключений/суждений; или организация профессиональных экспертиз.

Внешний консалтинг: заключение контракта на проведение оценки с внешним консультантом.

Гибридный вариант – Внутренняя и внешняя оценка: сочетание выводов сотрудников организации с мнениями внешних субъектов (как правило, экспертов), позволяющее проводить оценку совместными усилиями.

Подходы

Горизонтальная оценка: проведение оценки посредством применения структурированного подхода к взаимному обучению субъектов, действующих в одной отрасли или сфере деятельности (peer learning).

Внутренние субъекты (сотрудники): проведение оценки с участием сотрудников организации-исполнителя.

Обучающие альянсы: объединение различных организаций/групп для проведения оценки.

Оценка с участием специалистов данной отрасли/сферы деятельности: проведение оценки с участием людей/организаций, выполняющих похожие проекты.

4. Определение потребностей и обеспечение ресурсами

Какие ресурсы (время, финансы и экспертные знания) потребуются для проведения оценки, и как их можно получить? Составьте представление как о внутренних ресурсах (например, о рабочем времени сотрудников), так и о внешнем вкладе (например, о времени, которое затрачивали прежние участники).

Определение потребности в ресурсах:

Матрица бюджета оценки: подготовка бюджета с использованием Матрицы бюджета оценки.

Определение стоимости оценки: расчет затрат на проведение оценки, охватывающий (в том числе) такие параметры, как время, финансовые ресурсы и экспертные знания.

Инвентаризация ресурсов: инвентаризация ресурсов, необходимых для проведения оценки, включающая (в том числе) такие наименования, как время и знания людей, оборудование и финансирование.

Обеспечение оценки необходимыми ресурсами:

Рабочее время сотрудников, предназначенное для проведения оценки: планирование на этапе разработки заявки или проектирования оценки, позволяющее убедиться в том, что сотрудники располагают временем для проведения оценки и обсуждения (либо анализа) ее результатов в процессе организационного обучения.

«Грантовое» финансирование оценки:

включение затрат на оценку в бюджеты грантов и/или подготовка отдельной заявки на грант с целью получения средств на проведение оценки.

Институциональный бюджетный регламент:

наличие политики, согласно которой средства на проведение оценки включаются в бюджеты программ и проектов (в виде фиксированной суммы и/или определенного процента от общей суммы бюджета).

Сокращение затрат на оценку: сценарий сокращения затрат на оценку следует рассматривать в тех случаях, когда расходы на оценку превосходят предполагаемую пользу.

5. Определение этических и качественных стандартов оценки

Что такое «высококачественная этическая оценка»? Каким образом следует учитывать этические аспекты?

Культурная компетентность: способность создавать условия, при которых влияние культуры на поведение людей будет учитываться в процессе оценочной деятельности.

Методическое руководство по этике: институциональные или организационные правила и нормы, определяющие те аспекты оценочной практики, которые, прежде всего, затрагивают интересы уязвимых категорий населения.

Стандарты оценки: передовые оценочные практики, принятые за основу и признанные на национальном или международном уровне.

Институциональный ревизионный совет: комитет, создаваемый организацией с целью мониторинга этических и технических параметров исследований и оценочных мероприятий, проводимых членами данного института.

6. Документальное оформление управленческих процессов и договоренностей

Каким образом можно зафиксировать управленческие процессы оценки и достигнутые договоренности?

Документы, определяющие основные параметры оценки:

Техническое задание: определяет цель (цели) и ключевые вопросы оценки, а также сроки (и, по возможности, доступный бюджет и существующие информационные ресурсы/данные) и условия контракта для внешних оценщиков. В некоторых случаях Техническое задание (ToR – Terms of Reference) включает план оценки, отражающий методологию оценки.

Объявление о принятии предложений: официальное обращение к оценщикам (RFP - Request for Proposals или также Request for Application, Request for Quotation), которое предлагает разработать проекты проведения запланированной оценки, и обычно используется для привлечения и отбора подходящего оценщика.

Документы, определяющие условия совместной работы разных организаций:

Договор контрактации: заключение официальных контрактов с целью привлечения внешних оценщиков.

Протокол о взаимопонимании: договоренности, достигнутые на высшем уровне двумя организациями, настроенными на совместную работу.

7. Разработка плана оценки, концепции или политики

Что такое «общий план оценки»? Существует ли более масштабная оценочная концепция, применимая к нескольким взаимосвязанным оценкам?

Концепция оценки: определяет общие условия для разных оценок, например – для отдельных проектов в рамках одной программы.

План оценки: детализирует параметры оценки, включая информацию о том, что и каким образом будет оцениваться, и когда следует проводить оценку.

Политика оценки: процессы, структуры и принципы, которые задают направление отдельным оценочным проектам и практике развития оценочных компетенций данной организации.

8. Рецензия оценки (мета-оценка)

Каким образом следует рецензировать отчеты оценщиков до момента подготовки итогового отчета? И стоит ли пересматривать оценочный процесс, чтобы улучшить эту практику?

Обмен информацией с благополучателями: развитие обратной связи с благополучателями посредством обсуждения с ними выводов оценки.

Экспертное заключение: рецензирование результатов оценки посредством привлечения экспертов в конкретных областях - как в индивидуальном порядке, так и в формате экспертных советов.

Внешняя рецензия: получение обратной связи от внешних экспертов или анонимных рецензентов.

Критическая групповая рефлексия: фасилитация дискуссии в группе стейкхолдеров с целью получения обратной связи.

Критическая индивидуальная рефлексия: обращение к отдельным стейкхолдерам с просьбой озвучить независимое мнение.

Рецензия со стороны коллег по сектору/отрасли: рецензирование результатов оценки посредством привлечения коллег, выполняющих похожие проекты – как внутри организации, так и за ее пределами.

9. Развитие оценочных компетенций

Каким образом можно усилить компетенции людей, групп и организаций, касающиеся проведения оценки и применения ее результатов?

Конференции: участие в профессиональных конференциях (с целью изучения опыта других оценщиков по оформлению и интерпретации выводов), являющееся ключевым компонентом работы по развитию оценочных компетенций.

Наставничество: оказание поддержки коллеге посредством трансляции профессионального и личного опыта с целью содействия его/ее росту и развитию.

Рецензия со стороны коллег по сектору/отрасли: рецензирование результатов оценки посредством привлечения коллег, выполняющих похожие проекты – как внутри организации, так и за ее пределами.

Тренинги и официальное образование: развитие у людей знаний и навыков, связанных с проведением и/или управлением оценкой.

Сведения о сценариях (методах) и ресурсах, а также дополнительная информация о вышеупомянутых задачах и подходах доступна в режиме онлайн на этом сайте:
http://betterevaluation.org/plan/manage_evaluation

Международная партнерская инициатива BetterEvaluation – Управление оценкой или системой оценки (Manage an evaluation or evaluation system). Май 2013 <http://betterevaluation.org>