

Отдел по работе с социальным сектором

3 этапа планирования оценки, основанной на обучении (Learning Driven Assessment): Пример из практики Фонда Энни И. Кейси (The Annie E. Casey 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 Энни И. Кейси.

Фонд Энни И. Кейси: Инициатива «Семья для семьи» (Family to Family Initiative)

Инициатива Фонда Энни И. Кейси, которая рассматривается в данном документе, реализуется около 20 лет.

Подход McKinsey к планированию оценки был использован в данном случае без участия Фонда Энни И. Кейси, а затем полученные результаты сравнили с планом, который используется в самом Фонде для оценки эффективности Инициативы.

Описание проблемы

Система социальной защиты детства в США решает несколько сложных задач, создавая возможности для достижения более высоких результатов помощи детям¹ посредством

- уменьшения различий расового характера, проявляющихся в результатах помощи детям;
- обеспечения условий для постоянного воспитания детей в кровной или замещающей семье и сокращения практики воспитания в учреждениях;
- повышения качества услуг и социальной поддержки детей; совершенствования социальной политики и практики заботы о детях; привлечения к воспитанию детей кровных родителей и сообщества;
- повышения качества услуг для семей, нуждающихся в экстренной помощи (например, в ситуациях домашнего насилия, злоупотребления наркотиками).

Краткое описание инициативы

- Комплексная программа (инициатива) выполняется с 1992 года в целях оказания помощи учреждениям социальной защиты детства в достижении более высоких результатов помощи детям в долгосрочной перспективе.

- В настоящий момент инициатива работает на 12-ти «опорных площадках» (штаты или учреждения, которые выполнили программу в полном объеме) и частично поддерживает деятельность на 20 других площадках.

Теория изменений

Учреждения, действующие в сфере защиты детства, могут добиваться более высоких результатов помощи детям в долгосрочной перспективе за счет концентрации усилий на реализации четырех взаимосвязанных стратегий:

- Расширение деятельности по поиску, подготовке и поддержке патронатных семей на местах;
- Создание партнерств в целях формирования системы помощи семье на местном уровне;
- 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

- В настоящий момент Фонд Энни Кейси осуществляет прямую техническую помощь государственным учреждениям социальной защиты детей в целях формирования возможностей и содействия реализации четырех стратегий, обозначенных в теории изменений.

Каким образом следует планировать оценку данной инициативы?

¹ **Child outcomes** - результаты помощи детям, которые организации-участники программ получают в процессе работы с семьями, сообществом и/или посредством использования различных воспитательных методик - в кровной семье, в замещающей семье или в учреждениях. (Прим. пер.)

Этап 1: Уточнение целей инициативы

Социальные преобразования, осуществляемые Фондом Энни И. Кейси в рамках инициативы «Семья для семьи»

Фонд осуществляет прямую техническую помощь государственным учреждениям социальной защиты детей в целях формирования возможностей и содействия реализации четырех стратегий:

- Поиск/наём патронатных родителей, проживающих в данной местности
- Формирование партнерств на местном уровне
- Обеспечение принятия коллегиальных решений
- Проведение самостоятельной оценки

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 Энни И. Кейси является оказание технической помощи государственным учреждениям, действующим в сфере защиты детства, социальные преобразования осуществляется посредством «развития возможностей и навыков» на индивидуальном уровне и на уровнях «площадки» и государственной системы социальной защиты.

В течение первых нескольких лет реализации пилотных проектов, у Фонда Энни И. Кейси была возможность усовершенствовать работу. В настоящий момент, через 20 лет, инициатива нацелена на демонстрацию успеха - находится на более зрелом 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 организационными участниками 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 Энни Кейси

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"> Формируют ли участники инициативы (учреждения, действующие в сфере социальной защиты детей) собственные компетенции /возможности? 	<ul style="list-style-type: none"> Количество коллегиальных решений, принятых в течение каждого месяца (квартала, года и т.д.) Количество случаев использования данных в ходе еженедельных рабочих совещаний участников программ или для составления отчетов о выполнении работ Процент соответствия требованиям (compliance rate) согласно ежеквартальным опросам, проводимым с целью изучения степени удовлетворенности сотрудников
Смогла ли программа восполнить недостаток возможностей/навыков у целевых аудиторий так эффективно, как это ожидалось изначально?	<ul style="list-style-type: none"> Повышают ли участники (учреждения социальной защиты детей) качество своих программ? 	<ul style="list-style-type: none"> Количество дней, проведенных детьми в замещающих семьях Изменение показателя размещения детей в семьях Процент детей, размещенных в семьях в данной местности Процент детей, которые воспитываются в группах и в учреждениях Количество братьев/сестер, которые воспитываются вместе
Удалось ли нейтрализовать непредвиденные или отрицательные последствия программы?	<ul style="list-style-type: none"> Какие непредвиденные последствия повлекла за собой деятельность, нацеленная на расширение возможностей? Каким образом удалось смягчить данные последствия? 	<ul style="list-style-type: none"> Оценка рабочей нагрузки сотрудниками Обратная связь/отношение сообщества и/или целевых аудиторий к факту использования ресурсов программ для решения административных задач и обучения
Завершились ли пилотные проекты и создание стационарной модели?	<ul style="list-style-type: none"> Можно ли повторно получить результаты программ посредством выполнения систематизированных процедур? 	<ul style="list-style-type: none"> Обратная связь от руководителей программ Количество необходимых «промежуточных корректировок» в процессе реализации программ 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 затраты на оказание технической помощи оправданными? 	<ul style="list-style-type: none"> Стоимость одной программы Затраты на единицу социального воздействия Спрос (например, количество заинтересованных организаций) Процент рабочего времени сотрудников, которое необходимо для формирования компетенций/навыков и поддержания их на должном уровне
Имеется ли достаточно оснований для широкого распространения решения?	<ul style="list-style-type: none"> Как изменились результаты помощи детям в долгосрочной перспективе? 	<ul style="list-style-type: none"> Процент детей, окончивших среднюю школу или обучение в колледже Процент трудоустроенных Процент заключенных или находящихся под арестом

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"> • Количество коллегиальных решений, принятых в течение каждого месяца • Количество случаев использования данных в ходе еженедельных рабочих совещаний участников программ • Процент соответствия требованиям (compliance rate) согласно ежеквартальным опросам, проводимым с целью изучения степени удовлетворенности сотрудников • Количество необходимых «промежуточных корректировок» в процессе реализации программ • Вариативность процессов и результатов в зависимости от места проведения программы • Оценка рабочей нагрузки сотрудниками • Обратная связь от руководителей программ 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимо использовать существующие методы сбора административной информации, а не создавать новые инструменты. • Для получения обратной связи и изучения мнений сотрудников необходимо провести определённое число опросов и дополнительных фокус-групп.
<ul style="list-style-type: none"> • Количество дней, проведенных детьми в замещающих семьях • Изменение показателя размещения детей в семьях • Процент детей, размещенных в семьях в данной местности • Процент детей, которые воспитываются в группах и в учреждениях • Количество братьев/сестер, которые воспитываются вместе 	<ul style="list-style-type: none"> • Экспериментальный план неосуществим или считается неэтичным в условиях сообщества, где личные отношения имеют большое значение. • Использование метода прямого наблюдения не допускается в силу деликатности ситуаций, законодательных ограничений и необходимости соблюдать конфиденциальность. • Возможность получения большого массива данных с помощью автоматизированных систем учреждений может снизить потребность в использовании методов интенсивного сбора данных (таких как интервью).
<ul style="list-style-type: none"> • Процент детей, окончивших среднюю школу или обучение в колледже • Процент трудоустроенных • Процент заключенных или находящихся под арестом 	<ul style="list-style-type: none"> • Отслеживание долгосрочных результатов (long-term outcomes) может оказаться затруднительным по нескольким причинам: дети/семьи часто меняют место жительства и могут выехать за пределы штата; нет скоординированной межведомственной системы для отслеживания результатов; по достижении определенного возраста, дети перестают быть субъектами/объектами системы социальной защиты.

Общий список возможных методов оценки

Варианты оценки	Методы сбора информации	Анализ и методы интерпретации данных
<ul style="list-style-type: none"> Экспериментальный подход Псевдо-экспериментальный подход 	<ul style="list-style-type: none"> Интервью (ограниченное использование) Фокус-группы (ограниченное использование) 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

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 Энни Кейси заключается в создании условий для лучшего будущего детей и семей, которые нуждаются в поддержке. • Фонд стремится содействовать развитию организаций, и не ограничивается предоставлением грантов. 	<ul style="list-style-type: none"> • По мере возможности, следует предпринимать попытки оценить долгосрочное влияние (long-term impact), которое оказала техническая помощь Фонда на деятельность учреждений социальной защиты детей. • Стратегия оценки изначально должна учитывать ценности и приоритеты грантополучателей.
Актуальность	<ul style="list-style-type: none"> • Фонду необходимо продемонстрировать, каким образом 4 стратегии согласуются/поддерживают друг друга (например, в чем выражается вклад одной или нескольких стратегий в достижение суммарного социального эффекта [impact]). • Фонд не акцентирует внимания на стоимости программы или сравнительном анализе источников за пределами программы. 	<ul style="list-style-type: none"> • Чтобы продемонстрировать наличие конкретных причинно-следственных связей, следует использовать регрессивный анализ. • Для получения ответов на вопросы оценки нет необходимости проводить анализ затрат или сравнительный анализ (бенчмаркинг).
Доверие	<ul style="list-style-type: none"> • Цели оценки заключаются в том, чтобы продемонстрировать результаты партнерам, участвующим в финансировании программы, и мотивировать к выполнению аналогичной программы другие учреждения государственной системы социальной защиты детей. • Фонд работает со многими целевыми аудиториями, среди которых: руководители и специалисты системы социальной защиты детей, замещающие семьи/сообщества и дети. 	<ul style="list-style-type: none"> • Для демонстрации социального эффекта (impact) используйте максимально точную и достоверную информацию, в том числе, сравнительные данные, полученные в рамках различных проектов и в разных группах детей до проведения оценки, в период ее проведения, а также после ее завершения. • По мере возможности, используйте известные/доступные источники информации (например, общие системы отчетности). • Вероятно, вам не удастся получить информацию из первоисточника – у детей и семей.
Возможность реализации	<ul style="list-style-type: none"> • Фонд Энни Кейси намерен вложить значительные средства в проведение оценки. • Фонд располагает некоторыми – не особо значительными – внутренними ресурсами. • Фонду доступны общие/агрегированные данные систем федерального уровня. 	<ul style="list-style-type: none"> • Стоимость не является единственным основанием для отказа от использования какого-либо метода оценки. • По возможности, сконцентрируйте усилия на регулярном/автоматизированном сборе данных. • Необходимо разработать специализированные опросы и методы для тех показателей, которые не подкреплены доступными федеральными данными (например, коллегиальное принятие решений).

Общий список возможных методов оценки

Варианты оценки	Методы сбора информации	Анализ и методы интерпретации данных
Экспериментальный подход Псевдо-экспериментальный подход	Интервью (ограниченное использование) Фокус-группы (ограниченное использование) 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

Итоги разработки стратегии оценки

В результате проделанной работы, Фонд Энни И. Кейси выбрал стратегию оценки, которая учитывает потребности различных целевых аудиторий; стремление Фонда к максимально эффективному использованию доступных данных; а также ограничения этического характера, которые связаны с тем, что Фонд считает допустимым или недопустимым в процессе взаимодействия с детьми, чье качество жизни Фонд стремится повысить.

- Окончательный вариант оценки, выбранный Фондом Энни И. Кейси, отражает намерение использовать псевдо-экспериментальный подход, так как формирование контрольных групп детей или учреждений для реализации экспериментального плана может противоречить этическим стандартам Фонда.
- Опросы, административные данные и информация о процессе выполнения программ имели решающее значение для проводимой Фондом оценки в силу двух основных причин:
 - Особый характер деятельности в рамках инициативы, требующий деликатного отношения к детям и замещающим семьям, осложняет получение информации у представителей данных групп.
 - Для получения значительного объема информации можно использовать базы данных учреждений. Это являлось гарантией качества опросов и повышало привлекательность использования достоверных данных.
- Для проведения оценки использовался широкий спектр техник анализа данных, включая простые количественные методы (например, описательная статистика), более сложные количественные методы (например, регрессивный анализ) и исключительно качественные методы (например, экспертный анализ).
 - В связи с тем, что Фонд работает с широким кругом целевых аудиторий (партнеры, участвующие в финансировании программ; руководители и сотрудники учреждений социальной защиты; замещающие семьи и т.д.), использование целого набора различных техник имело большое значение.
 - Незначительные финансовые и ресурсные ограничения Фонда Энни И. Кейси позволяли использовать комбинацию методов.

Сравните подход McKinsey с фактическим подходом

	Предложенный вариант оценки, основанный на подходе McKinsey	Фактический вариант оценки, реализованный Фондом Энни Кейси
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 (ограниченное использование) ▪ Фокус-группы (ограниченное использование) ▪ Опросы участников ▪ Сбор данных о внедрении ▪ Сбор административных данных ▪ Внешняя информация/данные 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Интервью (ограниченное использование) ▪ Фокус-группы (ограниченное использование) ▪ Опросы участников ▪ Данные о внедрении (основной акцент) ▪ Административные данные (основной акцент) ▪ Внешняя информация/данные (ограниченное использование)
Анализ и методы интерпретации данных	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Описательная статистика ▪ Регрессивный анализ ▪ Агрегированные (многомерные) показатели ▪ Экспертный анализ ▪ Стратегическая оценка 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Описательная статистика ▪ Регрессивный анализ ▪ Агрегированные (многомерные) показатели ▪ Экспертный анализ ▪ Стратегическая оценка

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