



Как сделать оценку полезной

Материалы к онлайн-заседанию №52 15.01.2026

Проект «Созвездия оценки»

Альянс #PROOCENKU

www.proocenku.club

administrator@proocenku.club

К истории вопроса

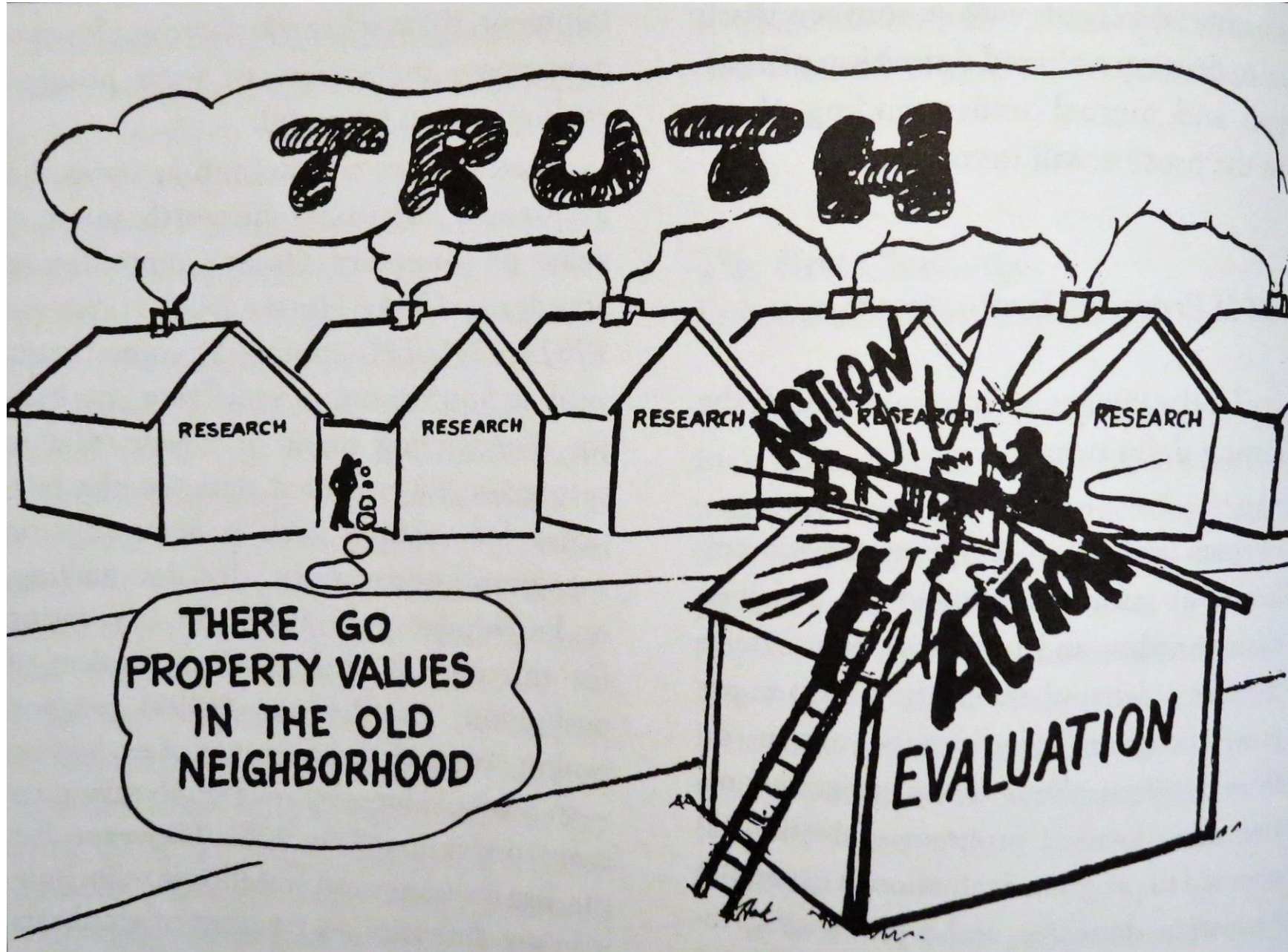


UFE



“Оценка, ориентированная на практическое использование (Utilization-Focused Evaluation), осуществляется для и совместно с заранее известными пользователями. Планируемое использование результатов также является важной характеристикой такой оценки”

М.Пэттон
1st ed. - 1978



From M.Q.Patton (1997) Utilization focused evaluation 3 ed., p.24

Проблема использования оценки...

1978: 1-е издание книги М.Пэттона - UFE

1998: «Мы пока не решили проблему (*использования – АК*), но стали анализировать её более интересными способами» *К.Вайс*

2018: “Что может быть сделано для того, чтобы поддержать использование оценки? Как специалисты по оценке, менеджеры и другие участники процесса оценки могут поддержать конструктивное использование результатов оценки и её процесса?» *П.Роджерс*

2026



«Полученные в результате оценки знания редко используются на практике, о чем свидетельствует тот факт, что в одной и той же организации снова и снова обнаруживаются одни и те же программные недочеты»

Муштак Рахим (Mushtaq Rahim), Афганистан

xceval@googlegroups.com

Типы использования оценки, ассоциированные с результатами и процессом

	Исп-е рез-тов	Исп-е процесса
Инструментальное (знание для действия)	✓	✓
Концептуальное (знание для понимания)	✓	✓
Легитимизирующее (обоснование принятых ранее решений)	✓	
Символическое (оценка представляется как нечто, предпринимаемое для решения проблемы)		✓

“Индивидуальные изменения в мышлении и поведении, ...
Которые происходят у людей,
вовлеченных в оценку как
результат научения в процессе
оценки” М.Пэттон



- Проблема использования результатов оценки существует с давних пор
- Исследования в сфере использования оценки – важная составляющая знания об оценке
- Есть масса интересных и потенциально полезных находок, но проблема использования до сих пор не решена

Дополнительно

Кузьмин А. (2018) Использование результатов оценки: есть ли, на самом деле, шанс что-то улучшить? (презентация к выступлению на конференции АСОПП) http://eval.ru/attach_files/file_menu_161.pdf

В чем могут быть причины проблем с использованием результатов оценки?

Малые группы:

- 1) внешняя оценка по заказу донора;
- 2) оценка по заказу НКО, реализующей проект (внешняя, внутренняя, само-оценивание, комбинированная)



В чем могут быть причины проблем с использованием результатов оценки? Донор, внешняя оценка)

- Инерция, дополнительный объем работы для сотрудников-донора, надо составлять ТЗ, искать специалистов, организовывать работу по оценке и т.т.д. дополнительная нагрузка, формально сделали и едем дальше... Возможно, формальное отношение
- Не поощряется, нет поддержки обучением, позитивный имидж отвечающего сотрудника
- Нет определенной организационной системы, поддерживающей проведение оценки, все держится на индивидуальной инициативе, оценка не вписана в общую систему
- Нечеткое определение неопределенность в том, зачем проводится оценка
- Несовпадение представлений о цели оценки между заказчиком и внешним оценщиком
- Рассогласование целей оценки между донором и грантополучателями
- Страх нарушения целостности организации
- Недооценка внедрения результатов оценки
- Изначально не предполагалось использование – так бывает, выполнение формального требования,
- нехватка ресурсов для воплощения результатов оценки
- Поверхность выводов,
- Отсутствие мотивации к использованию результатов, непонимание, зачем нужна оценка
- Низкое качество ТЗ, неориентированное на практическое использование
- Противоречие между интересами донора и интересами грантополучателей в целях и использовании результатов оценки
- Нет потребности в получении дополнительной оценки с помощью оценки
- Список рекомендаций приходит от внешнего человека
- Конфликтная сфера, внешний человек оценивает сложившуюся систему
- Противоречия между тем, как понимается оценка донорами и внешним специалистом
- Эксперт по оценке даёт неадекватные организации, некорректные рекомендации. Необходимо сочетание экспертизы в области оценки и в предметной области.
- Момент формирования ТЗ донором, возможно рекомендации уже неактуальны

В чем могут быть причины проблем с использованием результатов оценки?

Вариант: внешняя, внутренняя оценка по заказу НКО, реализующей проект

Представьте себе, что Вы – руководитель/сотрудник НКО, которая реализует проект и у нее есть возможность и ресурсы провести внешнюю оценку или провести самооценку

- Зависит от целеполагания (формально или нет, для подтверждения репутации, продвижения или на самом деле для новой информации). Если цель – провести оценку, то будет проблема, возможно
- Нет смыслового понимания, о чем оценка, зачем и почему. Часто понимают оценку как поиск того, что надо исправить. Культура восприятия
- Внутренняя корпоративная культура, если авторитарное жесткое управление, то сотрудники будут изначально переживать, «итальянская забастовка»
- Может быть страх поднять проблемы организации, боимся терять коллег, доноров, клиентов и тд. Результаты оценки могут оказаться «разрушительными». Возможно, что будет сопротивление со стороны коллег и даже отторжение, не все будут готовы
- Короткий горизонт планирования в НКО и проектная жизнь (не факт, что следующий проект будет и что будет связан с предыдущим)
- Даже если хотим принять управленческое решение, то ресурсов может не быть
- От ТЗ зависит. На этапе планирования не учли запрос от ключевых стейкхолдеров и пользователей результатов оценки. Иногда есть гипотезы и мы их проверяем. Наши метрики могут быть не адекватными, измеряем не то, что на самом деле важно, а то, что уже есть. Изначально неверно сформулировано, о чем хотим получить информацию. Иногда есть и завышенные ожидания от оценки.
- Может быть еще недостаточная квалификация специалистов для проведения оценки и ее обработки, из-за этого недоверие к результатам
- Слишком много надо сделать, механизм сложный, не успели закончить и результаты не правильные
- От отчета зависит, от четкости выводов и применимости рекомендаций
- Оценка – это один из ракурсов (помним системное мышление). Может быть конфликт с другими ракурсами, другими инструментами, оценка не должна быть на пьедестале, надо к процедурам оценки адекватно относиться

Как сделать результаты оценки максимально полезными?

Малые группы:

- 1) внешняя оценка по заказу донора;
- 2) оценка по заказу НКО, реализующей проект (внешняя, внутренняя, само-оценивание, комбинированная)



Как сделать результаты оценки максимально полезными? (донор, внешняя оценка)

- Специфичность проблем для каждого случая, трудно давать общие рекомендации для максимизации полезности, надо изучать ситуацию, какие риски неиспользования, на начальном этапе проведения оценки...
- Нужны переводчики рекомендации, адаптаторы рекомендаций, посредники в их формулировании
- Учитывать реалистичность ТЗ в имеющихся ограничениях, адекватность ТЗ ситуации и возможностям
- Включенность руководителя фонда важна, их обучение, развитие их как заказчиков
- Преодолевать страх оценки. Разбираться с плохими проектами не средствами оценки
- Уточнение функций сотрудника, который занимается оценкой...
- Изначально в грантовые заявки требование и ресурсы на проведение оценки
- Формулировать именно вопросы оценки в ТЗ
- Обучать представителей доноров
- Кто-то должен дополнительно работать с грантополучателями при проведении оценки, сопровождать проведение оценки
- Чтобы внедрение было организации должен быть понятен процесс, методы, цели проведения оценки
- А кто будет использовать результаты оценки? Распространяется ли это на всех участников оценки?
- Понимание контекста в котором проводится оценка значимо для разработки реалистичных рекомендаций

Как сделать результаты оценки максимально полезными?

- Вначале подумать – а точно ли нам нужна именно оценка для нахождения определенной информации или для принятия решения
- Целеполагание и мотивация. При планировании сразу акцент на том, как будем использовать результаты; это должно быть отражено в ТЗ / в описании процедуры оценки
- Предусмотреть на этапе планирования оценки ресурсы, чтобы использовать результаты оценки
- На этапе целеполагания провести встречу с сотрудниками и пояснить им цели и возможные принимаемые по результатам оценки решения и снять опасения, предотвратить сопротивление
- Надо подумать о мотивации тех людей, которые будут внедрять результаты оценки и которые почувствуют на себе результаты. Возможно, что людям-то и так хорошо)) В итоге надо максимально вовлекать сотрудников и др. в процедуру, надо ориентироваться на оценку с участием
- Надо, чтобы команда перед началом оценки готовила организацию к оценке, показывала кейсы и тд, чтобы оценка не воспринималась как контролирующее мероприятие, которое выявляет негатив и с ним потом надо будет бороться. Готовность к изменениям и улучшениям должна быть у организации, организация должны быть готова
- Надо думать про то, чтобы результаты были понятно сформулированы и не были очень абстрактными или сложными для понимания
- «Мы доводим сведения о работе до благополучателей - родителей, и тем самым делаем их сопричастными. Им говорим, что проблема до конца не решается и хотим доделать, и тогда сами благополучатели будут соучастниками и они будут напоминать о том, что мы им обещали внедрить...»
- Оценка важна именно Заказчику, именно заказчик с оценкой работает, рассказывает о ней. Это история развития отношений, связанных с оценкой, ее применением. Это про прозрачность, регулярность, транслирование результатов. Понимание того, что происходит после оценки и если не происходит, то почему так. Это стимулирует, чтобы результаты оценки применялись.