



Самооценивание и внешняя оценка

Материалы к онлайн-заседанию 17.09.2026

Проект «Сила притяжения: оценка как функция управления»

Альянс #PROOCENKU

www.proocenku.club

administrator@proocenku.club

Правила участия в заседании

- 1. Степень вашей активности на заседании зависит только от вас.** Можно просто послушать; можно принять участие в обсуждении; можно предложить тему заседания и участвовать в его подготовке и проведении.
- 2. Общайтесь уважительно.** Избегайте агрессии, неконструктивной критики, перехода на личности и любых форм дискриминации.
- 3. Соблюдайте регламент.** Старайтесь высказываться кратко, поддерживайте порядок обсуждения и следите за рекомендациями модератора.
- 4. Давайте высказаться каждому.** Не перебивайте, цените вклад каждого участника.
- 5. Поддерживайте новичков.** Помогайте включиться новым участникам, отвечайте на вопросы, делитесь знаниями.
- 6. Соблюдайте конфиденциальность.** Не распространяйте содержание дискуссий и практические кейсы за пределами клуба без согласия участников.

Кто может проводить оценку программы (проекта)

Внешняя

Независимые
специалисты



ОРГАНИЗАЦИЯ



Внутренняя

Сотрудники
организации,
не принимающие
участия в программе

ПРОГРАММА

Участники
программы



Само-оценивание

Внешняя оценка: число вовлеченных сторон



Каковы сильные стороны и ограничения внешней оценки? Приведите примеры из вашего опыта.



Каковы сильные стороны и ограничения внешней оценки? (результаты обсуждения)

Сильные стороны:

Могут проявиться те вещи, о которых мы НКО не догадывались, может быть иная картинка в результате, и позитивное, и негативное, мы подсознательно ищем социально-желательные результаты,

Постороннему человеку могут больше доверять, могут более откровеннее

Непредвзятость, возможность посмотреть со стороны, не будучи на ничьей стороне, особенно, когда приглашает оценщика самого НКО

Незамыленный взгляд, увидеть то, что уже не замечают участники проекта

Опыт оценки других программ, который можно перенести на текущую оцениваемую программу

Если оценщик опытный, насмотренность срабатывает

Если приглашает НКО – больше возможностей контролировать ситуацию в отличие от ситуации, когда Донор приглашает внешнего специалиста

Слабые стороны:

нужна компетентность в вопросах, на которые надо получить ответ, он непогружен

риск неточного понимания внутреннего контекста, и в организации, и в пуле НКО (текущая ситуация)

Если нет рынка, то в стране может быть мало консультантов, а у имеющихся его мало

Больше времени требуется для поиска и проведения

Страх представления ситуации внешнему оценщику, но такой же страх есть и у донора, это же и его оценка

Большая разнесенность во времени между проектом и приглашением оценщика донором

Донор приглашает – а НКО не может влиять на ТЗ, а вопрос, насколько оно адекватно

Вам предстоит внешняя оценка по заказу донора.
Нужно ли готовиться? Если нужно, то как?



Как подготовиться к внешней оценке вашего проекта по заказу донора (результаты обсуждения, группа 1)

- Нужно выделить время для встреч с оценщиком, помещение выделить, найти документы, поговорить с командой объяснить
- Запросить критерии оценки у донора
- Понять с какой целью проводится, какие вопросы, что нам нужно подготовить, какие инструменты, как нам подготовиться, морально подготовиться, это стресс для организации
- Все надо контролировать руководителю организации...
- Нужен контакт и с самим оценщиком, предварительно договариваться, сообщить о специфике
- На практике команду надо подготовить, но не избыточно: пришла оценивать, все стояли по стойке смирно. Очень неудобная ситуация для внешнего оценщика может быть в такой ситуации
- Не путать оценку проекта и административную оценку
- Познакомиться с оценщиком, как с человеком
- То есть подготовка с Донором и непосредственно с оценщиком

Как подготовиться к внешней оценке вашего проекта по заказу донора (результаты обсуждения, группа 2)

- Запросить группы респондентов, договориться с ними об участии, проинформировать об оценке
- Подготовить волонтеров, которые собирают данные
- Подготовить материалы, документы, данные, которые нужны для проведения оценки
- Выяснить у внешнего оценщика, какие вопросы будут
- Прояснить возможные последствия проведения оценки. В зависимости от последствий выстроить алгоритм подготовки к оценке
- Стоимость подготовки к оценке? Стоит ли оно того?
- НЕ НУЖНО, чтобы не напугать, чтобы не было незначимых «претензий»
- КАК НЕ НАДО: дать установку, что отвечать и что не нужно говорить

Как подготовиться к внешней оценке?

1. Уточнить рамки оценки (цель, границы, методология)
2. Подготовить команду (информация об оценке, распределение обязанностей, обучение)
3. Систематизировать документацию (подготовить необходимые документы, проверить актуальность и полноту)
4. Поддерживать рабочую коммуникацию с консультантами (встреча в начале и периодические контакты по ходу работы)
5. Провести самооценку перед проведением внешней оценки (рассмотреть свои сильные стороны, достижения, ограничения и проблемные зоны)

Jain, P. (n.d.). How to prepare for an external evaluation: A guide for organizations. Populi Consulting. Retrieved September 16, 2026, from <https://populi.co.in/how-to-prepare-for-an-external-evaluation-a-guide-for-organizations/>

Самооценивание

Для себя



Руководители и
сотрудники программы



Благополучатели
программы

Для внешней
аудитории



МЕСТНОЕ СООБЩЕСТВО



ДОНОР



Заседание клуба 17.05.2022

Оценка с участием заинтересованных сторон

Проект «Поддержка развития оценки и развитие оценочного мышления. Пятый элемент»



59. Оценка с участием / Participatory evaluation

Будущие пользователи результатов оценки (включая, как правило, членов сообществ), участники и/или сотрудники программы непосредственно вовлечены в проведение оценки.

5 основных отличий оценки с участием от традиционной оценки:

- **Почему** проводится оценка
- **Как** проводится оценка
- **Кто** проводит оценку
- **Что** оценивается
- **Для** кого проводится оценка

[Оценка с участием детей \(ссылка на ресурсы\)](#)

Кошелева Н. (2017) [Оценка с участием детей](#)

Sette, C. [Participatory Evaluation](#)

Guijt, I. (2014) [Participatory Approaches](#)

Больше видов оценки здесь: https://drive.google.com/file/d/11_m_wODzqvXqArLwv8-ZQ1Q-4oXoc_qG/view

Виды оценки



Внутренний исполнитель для внутреннего пользователя



Внешний исполнитель для внешнего пользователя

Внутренний исполнитель для внешнего пользователя



Внешний исполнитель для внутреннего пользователя



Owen, J. M. & Rogers, P. J. (1999). Program Evaluation: Forms and Approaches. St Leonards: Allen & Unwin (2nd Ed.).

Каковы сильные стороны и ограничения самооценивания?
Как быть с ограничениями самооценивания на практике?



Самооценивание: сильные и слабые стороны, практические советы (результаты обсуждения, группа 1)

Сильные стороны:

Знание все особенностей программы
Знание аудитории, доверие между вами
Знание своих ошибок, косяков, есть базовое понимание
Возможно усилить глубину понимания проекта
Выявляются или подтверждаются отношения внутри коллектива, это может влиять на отношения
Можно вписать в свой график работы, сделать тогда, когда это действительно нужно
Сразу можно что-то менять по ходу оценки, не дожидаясь формализации результатов
Серьёзность и глубина оценки/результатов позитивно работает на имидж организации

Ограничения:

Личное отношения и личные отношения, высокий рис предвзятости, заинтересованность
Вроде уже и так глубоко знаешь, а надо закапываться еще глубже, риск провоцирования ответов, которые нужно/хотелось бы получить
Люди, зная тебя, хотят ответить хорошо (это продолжение отношений)
Сложно построить
Меньше ориентируемся на креативные методы, идём стандартными методами
Самооценивание может спровоцировать конфликты, воспроизвести скрытые обиды и негативные ситуации
Времени не хватает, трудно выделить
Обладание компетенциями для проведения оценки

Что делать с ограничениями?

Значимость воли и желания руководителя провести оценку, поддерживать, помогать, понять, что необходимо для самооценивания
Не пытаться ориентироваться на академические стандарты, а делать то, что считаем нужным и возможным...
Все-так нужно обучение, как минимум понимать особенности разных методов сбора информации
Бороться с желанием сообщать только хорошее

Самооценивание: сильные и слабые стороны, практические советы (результаты обсуждения, группа 2)

Сильные стороны:

- Меньше финансовых затрат
- Меньше страхов перед оценкой
- Больше гибкости: можем поменять, доработать систему метрик
- Процесс С полностью под контролем
- Можно выделить наиболее удобное время для С
- При С больше возможностей для самоанализа и анализа результатов
- Процессы и результаты С – внутри организации
- Специалист, который проводит С внутри организации, будет расти как профессионал (в будущем – сможет проводить внешнюю оценку)

Ограничения:

- Временные и трудовые затраты больше
- Сложно быть объективными к себе: можем себя переоценить, перехвалить; можем недохвалить, недооценить
- Может не быть насмотренности (не знаем про другие организации, сложность сравнения себя)
- НКО может откладывать оценку – потеря актуальности результатов
- Можем систему метрик подобрать не всегда как нужно
- Внешнюю оценку ценят больше, тк больше ресурсов на нее затрачено
- Ограничения при использовании результатов С
- Благополучателям сложнее сказать исполнителям об их недоработках
- С не работает на доказательность методологии, которая принята в организации
- С трудно в маленьких НКО, на малых территориях

Как быть с ограничениями?

- Повышать компетенции в оценке
- Выделить ответственного за оценку в организации, у него должен быть административный ресурс
- Вписать С в процессы и календарь организации
- Руководитель НКО сам не должен проводить С
- У человека, который проводит С, не должно быть открытых конфликтов в коллективе (легитимность С мб снижена)
- Цель С – коллективное решение (коллектив, совет директоров, учредители), не исполнительный орган
- Выбор инструментов сбора данных, обеспечивающих анонимность респондентов; использовать проективные методики
- Формулировки вопросов: на вы плохо работаете, а как нам стать лучше



Внешняя ИЛИ Внутренняя?



Conley Tyler, M. (2004). A fundamental choice: Internal or external evaluation? Paper presented at the Australasian Evaluation Society 2004 International Conference, Adelaide, South Australia.

- Стоимость
- Доступность
- Знание программы и операций
- Знание контекста
- Способность собирать информацию
- Гибкость
- Специализированные навыки и экспертиза
- Объективность
- Воспринимаемая объективность
- Подотчётность за использование государственных средств
- Готовность критиковать
- Использование результатов оценки
- Распространение результатов
- Этические вопросы
- Развитие оценочного потенциала организации