



Результаты оценки: что публиковать, а что - нет?

Материалы к онлайн-заседанию 19.02.2026

Проект «Сила притяжения: оценка как функция управления»

Альянс #PROOCENKY

www.proocenku.club

administrator@proocenku.club



Правила участия в заседании

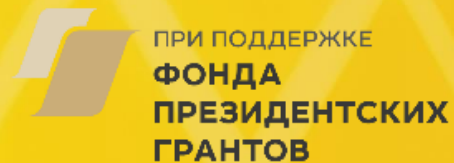
- 1. Степень вашей активности на заседании зависит только от вас.** Можно просто послушать; можно принять участие в обсуждении; можно предложить тему заседания и участвовать в его подготовке и проведении.
- 2. Общайтесь уважительно.** Избегайте агрессии, неконструктивной критики, перехода на личности 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.

С 1999 года
развиваем и продвигаем
совместно с партнерами
институт оценки
социальных проектов и
программ.

<http://инацентр.рф/>



ИНА-ЦЕНТР
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ
ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ГРАЖДАНСКИХ
ИНИЦИАТИВ



СИЛА ПРИТЯЖЕНИЯ: оценка как функция управления

2026 год
инацентр.рф

Мы сосредоточимся на глубокой интеграции оценки в управленческие процессы.
Уникальность подхода — в трансформации мышления и управленческих практик.

Цель проекта:

Повышение эффективности и результативности деятельности специалистов СО НКО, занимающихся разработкой и реализацией социально-ориентированных проектов и программ, за счет интеграции оценки как функции управления в деятельность организаций.

Задачи проекта:

- 1. Внедрение оценки как функции управления** в деятельность организаций на уровне практических прикладных инструментов и оценочного мышления (инструментально-практический компонент).
- 2. Повышение квалификации в сфере оценки и управления по результатам** с опорой на данные, поддержка и сопровождение в работе социальных практиков (методическо-образовательный компонент).
- 3. Продвижение профессиональных ценностей, этических принципов** и культуры оценки среди представителей целевой группы (ценностно-коммуникационный компонент).

Основные партнеры проекта:
АСОПП и Российский международный Олимпийский Университет.



ИНА-ЦЕНТР
ИНФОРМАЦИОННО-СОЦИАЛЬНО-СЛУЖЕБНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР

Основные мероприятия проекта – это программы повышения квалификации, по итогам обучения мы выдаем удостоверения о повышении квалификации.

1. ОБУЧЕНИЕ:

- **Уровень junior (начинающий):**
 - Очный курс «**Введение в оценку**», Сочи, 28-29 апреля 2026;
 - 17-18 августа или 21-22 сентября 2026 – СПб или Москва (выберем вместе с учениками);
 - Синхронный онлайн-курс "**Управление организацией, ведущей проектную деятельность, с акцентом на достижение измеримых результатов**;
- **Уровень middle (для практиков с небольшим опытом оценки):**
 - Синхронный онлайн-курс «**Навыки оценки**», 10 июня – 29 июля 2026;
 - Синхронный онлайн-курс "**Индикаторы: инструменты для достижения результата**;
 - Очный курс «**Школа Оценки**», Москва, 1 сессия — 16-18 марта 2026; 2 сессия — сентябрь/октябрь 2026;
- **Уровень senior (для опытных практиков оценки):**
 - Очный курс «**Институт Оценки**», Москва, 16-17 ноября 2026.

2. Традиционный АНАЛИЗ МИРОВЫХ И РОССИЙСКИХ ТЕНДЕНЦИЙ И НОВЫХ МЕТОДИК В СФЕРЕ ОЦЕНКИ

3. Ежемесячные открытые ЗАСЕДАНИЯ КЛУБА PROОценку

4. ЦИКЛ АВТОРСКИХ ПУБЛИКАЦИЙ по тематике оценки, от наших преподавателей и методистов

5. ВЕБИНАР ПО ВНЕДРЕНИЮ ОЦЕНКИ для руководителей и сотрудников НКО



ИНА-ЦЕНТР
ИНФОРМАЦИОННО-СНАБЖАТЕЛЬСКИЙ
ЦЕНТР ПРЕЗИДЕНТСКОГО
И-ИД/АТ/В




ИНА-ЦЕНТР
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ
ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ГРАЖДАНСКИХ
ИНИЦИАТИВ



Конкурсный отбор в ШКОЛУ ОЦЕНКИ (2026 год, Москва, курс - 144 часа)

Добрый день!

Приглашаем оценщиков С НЕБОЛЬШИМ ОПЫТОМ РАБОТЫ на ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ПРОГРАММУ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ «Повышение квалификации специалистов по оценке программ и проектов в социальной сфере (ШКОЛА ОЦЕНКИ)» в рамках проекта "Сила притяжения: оценка как функция управления", поддержанного Фондом президентских грантов.

 За 144 часа (38 часов лекций, 20 часов практики и 86 часов самостоятельной работы) мы проработаем следующие темы:




- Программы социальной направленности как объекты оценки.
- Оценка в социально-ориентированной деятельности.
- Виды оценки.
- Эмпирическая оценка.
- Индикаторная оценка.
- Экспертная оценка.
- Этика и принципы оценки.
- Функция оценки в организации.
- Компетенции специалиста по оценке.

а также выполним практические задания (не учебные, а реально востребованные в практике ваших организаций), обменяемся опытом и обсудим возникающие сложности.

Обучение будет проходить в ТРИ ЭТАПА:

1. очное обучение в Москве, 16-18 марта 2025 года, отель "Аэростар" (24 часа, лекции и практика);
2. онлайн-обучение (вебинары - лекции и практика) и самостоятельная работа при сопровождении экспертов по оценке;
3. очное обучение, три дня (24 часа, лекции и практика).

Наша Школа - ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ ОЦЕНЩИКОВ:

-  для тех, использует в работе оценку,
-  перед кем стоят конкретные задачи, связанные с оценкой,
-  кто не участвовал ранее в нашем обучении оценке.



Зажигаем звезды оценки,
обучая и освещая путь
к успеху и эффективности!

ИНА-ЦЕНТР
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ
ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ГРАЖДАНСКИХ
ИНИЦИАТИВ



Публиковать ли результаты оценки?

«ЗА»

- **Прозрачность.** Публикация отчетов (даже если результаты неоднозначны) показывает донорам и благополучателям, что организации нечего скрывать. Это укрепляет репутацию честного игрока в секторе.
- **Доказательность.** Отчет подтверждает, что программа работает на основе данных. Это весомый аргумент, в том числе, при подаче заявок на крупные гранты.
- **Вклад в развитие сектора.** Публикации такого рода могут помочь другим НКО использовать проверенные на практике модели.
- ...

«ПРОТИВ»

- **Репутационный ущерб.** Выводы по результатам оценки могут быть вырваны из контекста и некорректно использованы СМИ или критиками.
- **Уязвимость перед донорами.** Если оценка выявила низкую эффективность, это может поставить под угрозу текущее или будущее финансирование.
- **Конфиденциальность и этика.** Отчеты могут содержать чувствительную информацию о благополучателях или внутренние операционные данные, раскрытие которых может нарушить этические нормы или безопасность участников.
- ...

Публиковать ли результаты оценки? (аргументы «за» и «против»)



Результаты обсуждения в группе 1

Перед решением опубликовать или нет:

Кто читатель и где опубликовать (соцсети, сайты гос.органов, порталы НКО)?

Как мы подходим к оценке: подходим к оценке как к научному исследованию (тогда нужна публикация первички) или как к оценочному (тогда первичка – рабочие документы не для публикации).

Заранее договориться о результатах: какой охват будет признан позитивным результатом.

Чтобы не было «против» - выбрать информацию для публикации и формат подачи.

Организация может опубликовать не отчет об оценке, а какие она выводы, шаги для себя сделала – может это лучше для организаций? (если есть риски негативного влияния публикации результатов оценки)

Не все оценочные исследования полезны для всех. Узкие оценочные исследования для управленческих целей, скорее, не нужно публиковать.

Публикуем положительные результаты для нас. Если бы результаты были спорными и негативными, мы бы их не опубликовали.

ЗА	ПРОТИВ
<ul style="list-style-type: none">• <u>Следование принципам открытости, прозрачности, отчетности НКО</u>• <u>Демонстрация зрелости управления НКО</u>• <u>Для оценщика публикация отчетов – доказательство профессионализма</u>• Продвижение, фандрайзинг	<ul style="list-style-type: none">• Потенциальная критика• Данные и мнения могут быть вырваны из контекста• <u>Кто читатель, насколько он зрелый, готов воспринимать уроки, точки роста организации</u>

Результаты обсуждения в группе 2

За	Против
<ul style="list-style-type: none">• У большинства международных организаций политика предполагает размещение в открытом доступе, мировой тренд. Это позволяет системе оставаться открытой• Организация должна сама решать, какую информацию и куда подает. Кто собственник оценки? Если собственник - донор – тогда ему принадлежит информация. Но даже донор не гарантирует качественной работы профессионального оценщика• Другие организации могут воспользоваться опытом, ноу-хау. Полезно может быть аналогичным организациям как кейсы по преодолению похожих проблем, отраженных в отчете• Отчет может катализировать нужный нам процесс, но одна публикация не решит, надо продумывать как работать с этим. Может сработать на продвижение темы или подхода• Публичный отчет помогает найти партнеров• Отчет может стать «типовым» и им воспользуются другие НКО	<ul style="list-style-type: none">• В ситуации конкуренции может сыграть отрицательную роль, если в отчете есть «что-то не то» (вес при принятии решений), недобросовестная конкуренция• Отчет может быть «коммерческой» тайной, если собственник не хочет делиться, в том числе не готов делиться ноу-хау• Конфликт интересов; эскалация внутренних конфликтов• Если не заинтересовывать, то документ не востребован, не будут читать в силу информационной загрузки. Презентация краткого резюме отчета• Если на другом языке или не согласовали, то потом недовольство может возникнуть. Процедуры управления информацией• Профессионализм оценщика не позволил провести правильную оценку и репутационные издержки от некорректной оценки были велики. Организация должна дать согласие на публикацию, знать, что именно будет опубликовано.• Если в отчете есть политические моменты, то нельзя публиковать

Публикация отчетов о
результатах оценки
создает конфликт
интересов для внешних
консультантов

Решение???



**«Какой конфликт интересов?!
Я тут в свободное время
работаю.»**

Что из результатов оценки публиковать можно и нужно? Как и где публиковать?



Результаты обсуждения в группе 1

- Бывают данные, которые интересны другим специалистам (новые технологии, например). В этом случае, по согласованию, можно делать публичные выступления в своем профессиональном сообществе, на открытых тематических площадках (конференциях, круглых столах, ...) и рассказывать о технологии, что полезно и для коллег, и для организации.
- «ЧТО: Может быть полезно делиться частью результатов с теми организациями, которые реализуют твою технологию (если организация занимается тиражированием). КАК: на онлайн встрече + небольшая презентация».
- Если речь идет про управленческие решения (решаем, что делать по итогам программы, например) – это для самой организации и для внутренней документации, а не для внешних пользователей.
- Выдавая любую информацию, надо знать, что она может стать внешней. И если делаешь анонимно, то все равно это может привести к потере анонимности. Если риски больше пользы – лучше не публиковать.
- Идеи:
- *Можно написать высокоинтеллектуальную статью по чувствительной теме и ее прочитают те, кто не враждебен и надо «подбирать оболочку под цель» и специфику.*
- *Отчет как источник для описания кейса, подготовить брошюру со ссылкой на наличие отчета. Брошюра о действиях благополучателей программы.*
- *Если наши извлеченные уроки могут быть полезны, то мы можем опубликовать, например, «почему так не стали делать...» или «почему стали...» – оценка станет обоснованием. Грамотный пиар-специалист это правильно осветит. Недо «не оголять то, что не требуется оголять».*
- Важно поднимать вопрос о том, что к опубликованию некоторых вещей надо готовиться. Критические вещи тоже можно рассказывать, но «публиковать» на адекватную аудиторию, готовиться и людей готовить. Подготовленные люди понимают, что «не плохо, а как использовать», при этом не подготовленные лица, принимающие решения, могут неадекватно оценить (например, доноры).
- **Бывает, что наносится вред работой. Промолчать – нарушение этических принципов. Но на какой площадке и в каком сообществе сказать – большой вопрос. Например, псевдонаучный подход планируют использовать для сложной аудитории, к которой надо внимательно относиться.**
- «Мне кажется это будет во многом зависеть от статуса самой организации, её устойчивости, имиджа, как эта организация воспринимается. Т.к. как это может быть воспринято не вообще, а именно от этой организации. А самое главное, КАК и ЗАЧЕМ мы доносим, что в связи с этим планируется делать».

Результаты обсуждения в группе 2

Что из результатов оценки опубликовать можно и нужно?

- Хорошо зарекомендовавшие себя модели (компактно, ярко)

Как и где опубликовать?

- Сайт, блог, площадка, выступление на конференциях, журналы, подкасты (аудио)
- Там, где будут смотреть и читать
- Публичная версия и версия для внутреннего использования
- Вариативность форм публикации/ подачи
- Как зависит от зачем
- Инфографика, картинки
- Спец. события, где благополучателям рассказывают о результатах оценки

До публикации:

1. Заранее определить рамку, в которой действует организация. Не навредить и не навредить пользой
2. Кто собственник оценки (он решает) и для чего опубликовать

Из чата (Любовь Ш.): Принцип: публикуем всё, что усиливает прозрачность и подотчётность, но не создаёт риска для благополучателей и партнёров.

Что **НУЖНО** опубликовать (минимальный стандарт подотчетности):

- Сам факт, что оценка была проведена (как анонс, новость или часть годового отчета)
- Рекомендации оценки
- Ответ менеджмента и план действий

Что **МОЖНО** опубликовать:

- Ключевые выводы (в агрегированном виде)
- Степень достижения целей и индикаторов
- Основные факторы успеха и барьеры
- Описание методологии (без чувствительных деталей)
- Ограничения оценки
- Стратегические и программные рекомендации
- Обобщённые уроки для сектора

Очень осторожно относиться к публикациям по :

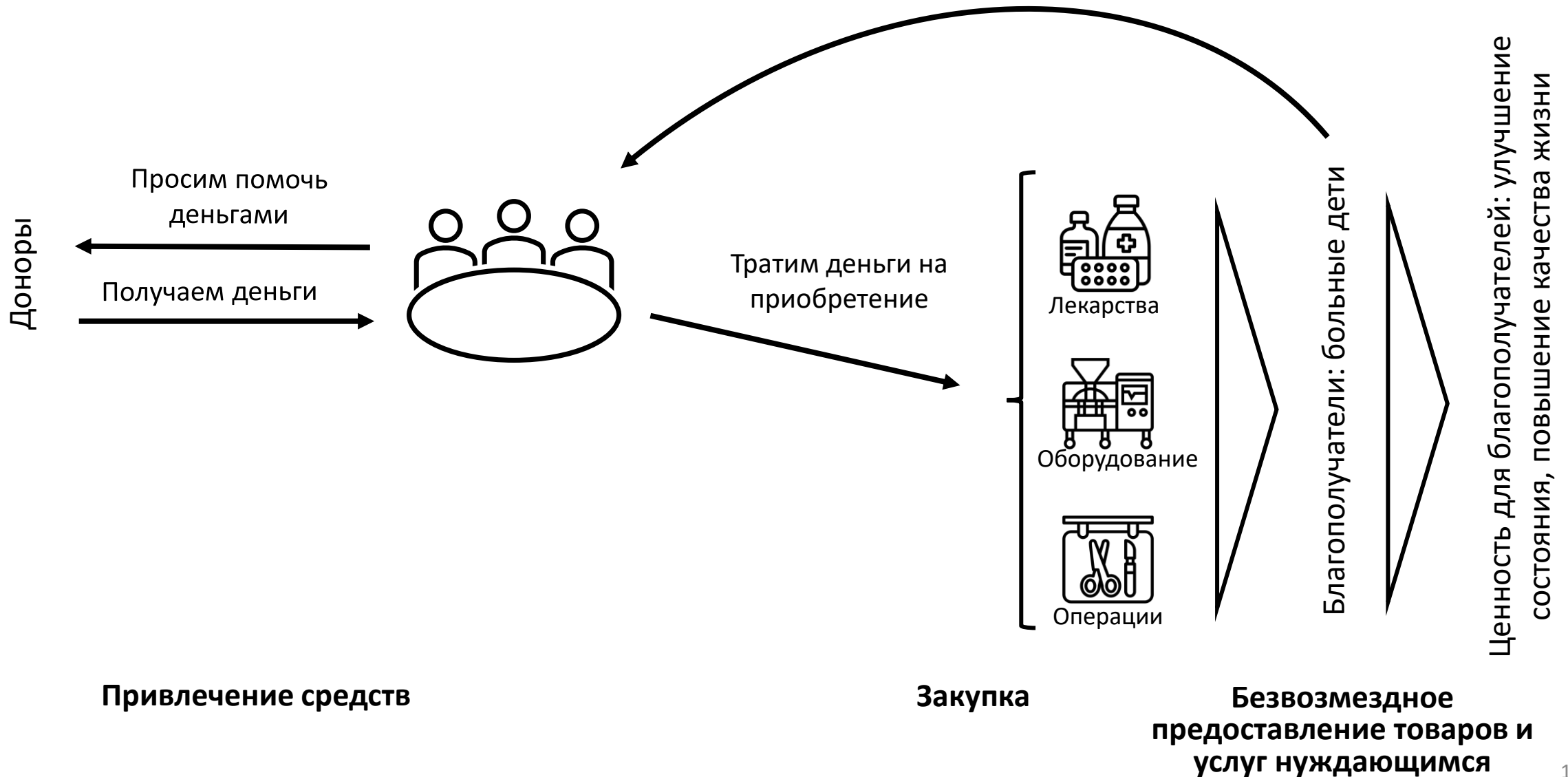
- темам маргинализации
- политически чувствительные темы
- стигматизированные группы благополучателей
- межстрановые/межорганизационные сравнения, если они есть

Что было опубликовано по результатам оценки: примеры из практики

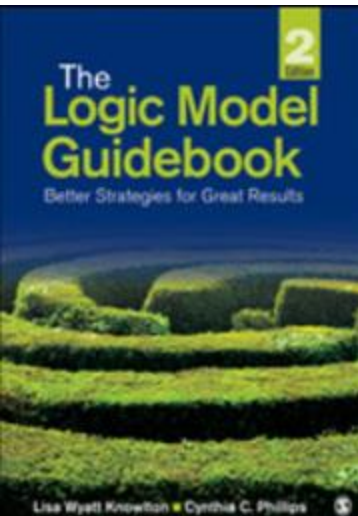


Как работает благотворительный Фонд (фандрайзинговый)?

Находим детей, нуждающихся в медицинской помощи и испытывающих затруднения с ее получением



Авторская модификация логической модели



Independent Evaluation of the ILO's Decent Work Country Programme for Kyrgyzstan: 2006–2009



Основные функции Центра знаний



Сбор и систематизация



Актуализация и контроль качества



Обеспечение онлайн-доступа



Публикации и обмен опытом



Аналитика и исследования



Консультирование и обучение

Модель региональной программы внедрения преподавания шахмат в школе (вариант)

