

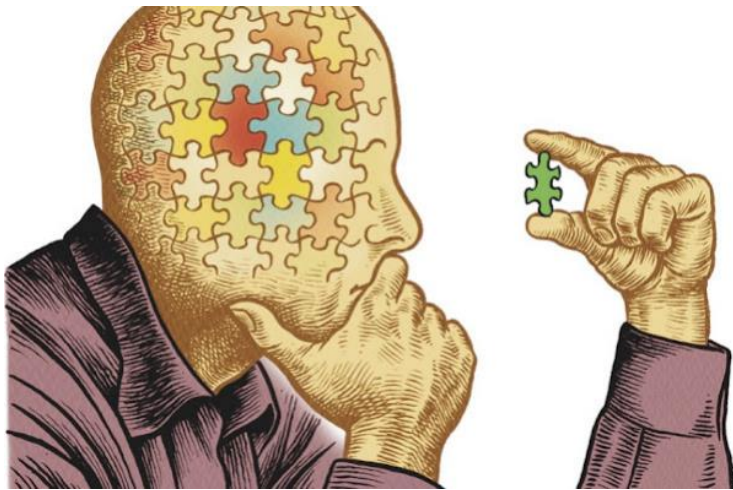
PRO ОЦЕНКУ

6(7) заседание клуба 11.11.2021

Моделирование деятельности и оценка

administrator@proocenku.club

Основные вопросы к обсуждению



- Какие виды моделей могут использоваться при оценке проектов, программ и организаций?
- Какие модели чаще всего используются на практике и почему?
- В каких ситуациях использование моделей при оценке обязательно, а в каких – нет?
- Каковы достоинства и ограничения различных моделей?

Какие виды моделей могут использоваться при оценке проектов, программ и организаций?

Модель

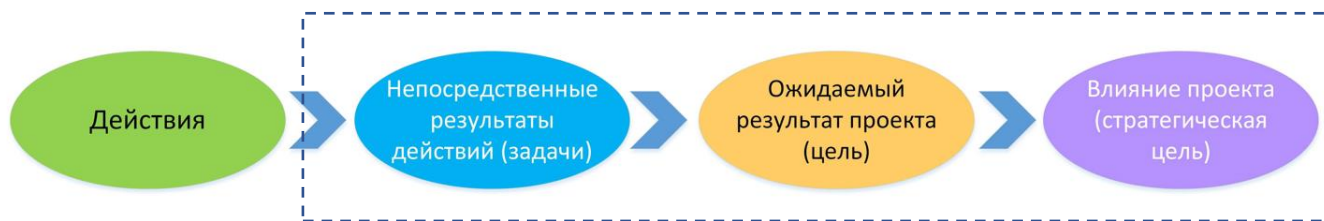
Модель — это упрощенное представление реальности в какой-либо форме, предназначенное для изучения определённых аспектов этой реальности и позволяющее получить ответы на заранее сформулированные вопросы.



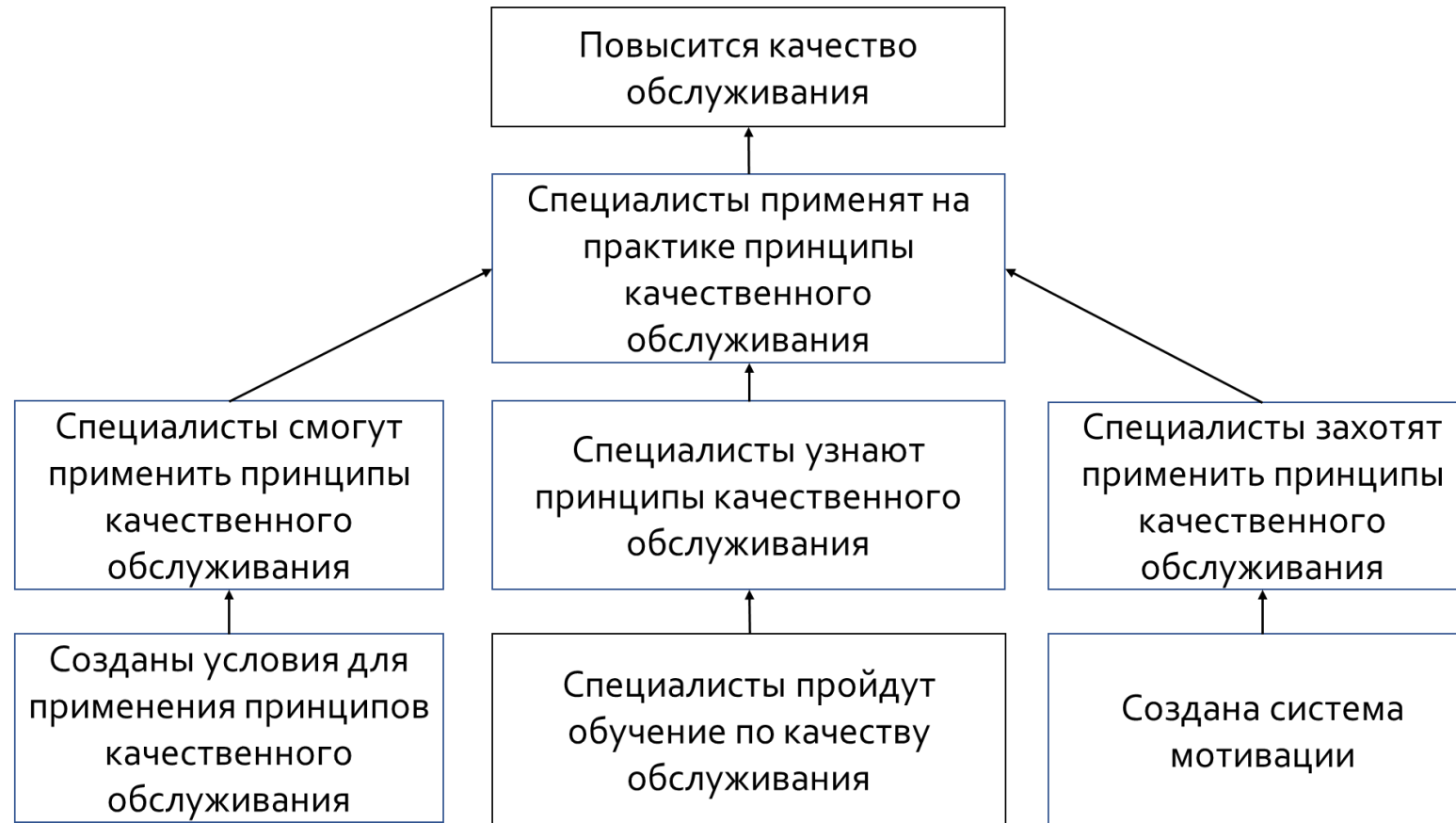
Логическая рамка (logical framework)

Краткое описание цепочки результатов	Индикаторы достижения результатов	Способы подтверждения	Важные предположения, предпосылки, условия
Цель программы:			
Задача программы:			
Непосредственные результаты:			
Необходимые ресурсы, вклады:			

Логическая модель (logic model) или Цепочка результатов (results chain)



Логическая модель (logic model) или Карта результатов (outcomes map)

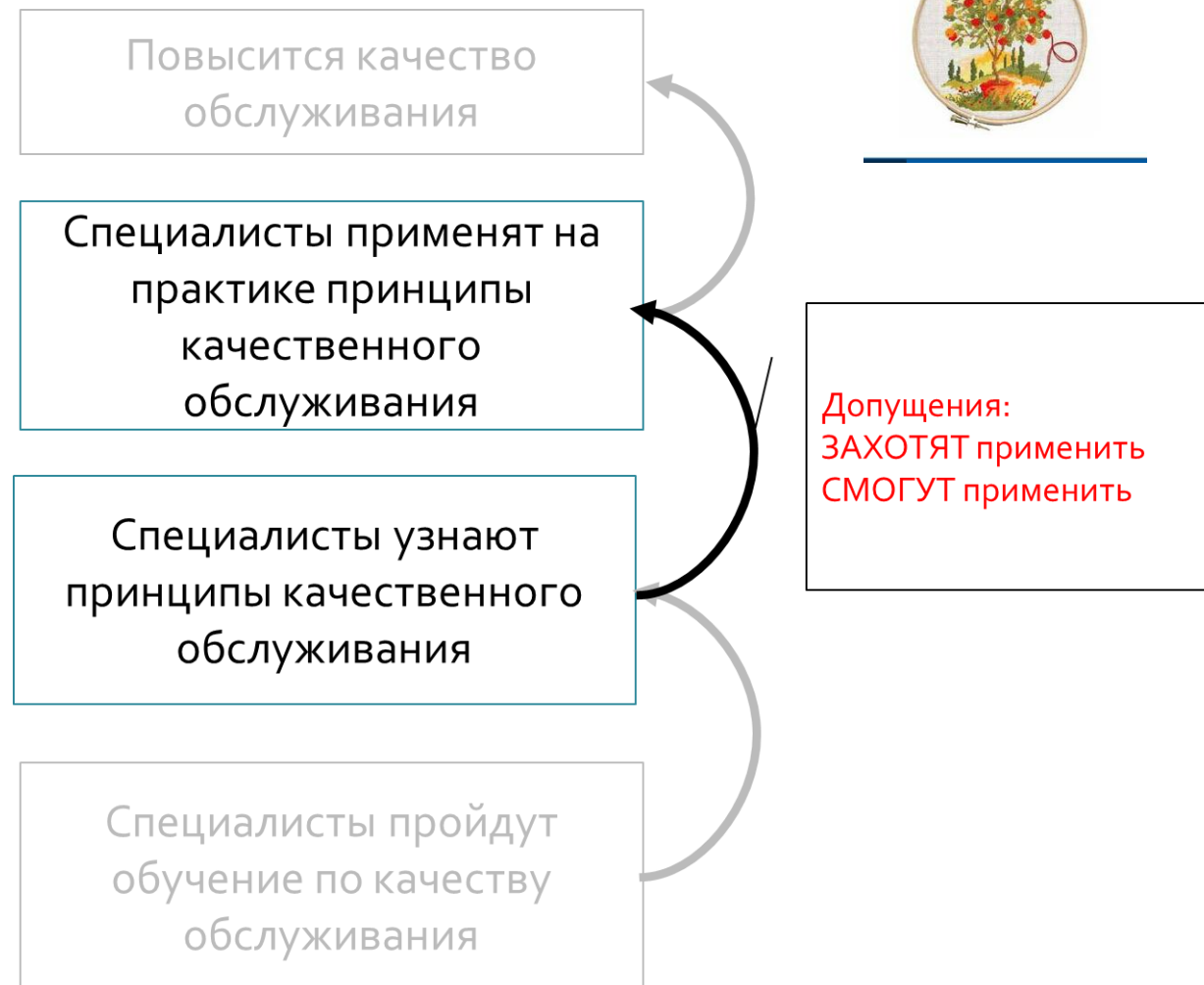




Теория изменений (theory of change)

Теория изменений показывает взаимосвязь между причиной (действием) и ожидаемым эффектом (результатом), а также допущения (убеждения), на которых основаны наши намерения.

Допущения – это условия, при которых замысел сработает, но на которые проект не влияет.

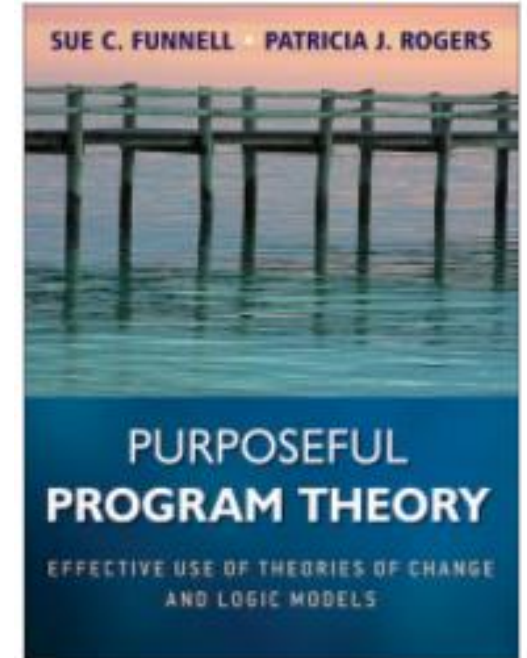


Теория программы (program theory)

Теория или логика программы объясняет, как и почему программа должна работать.

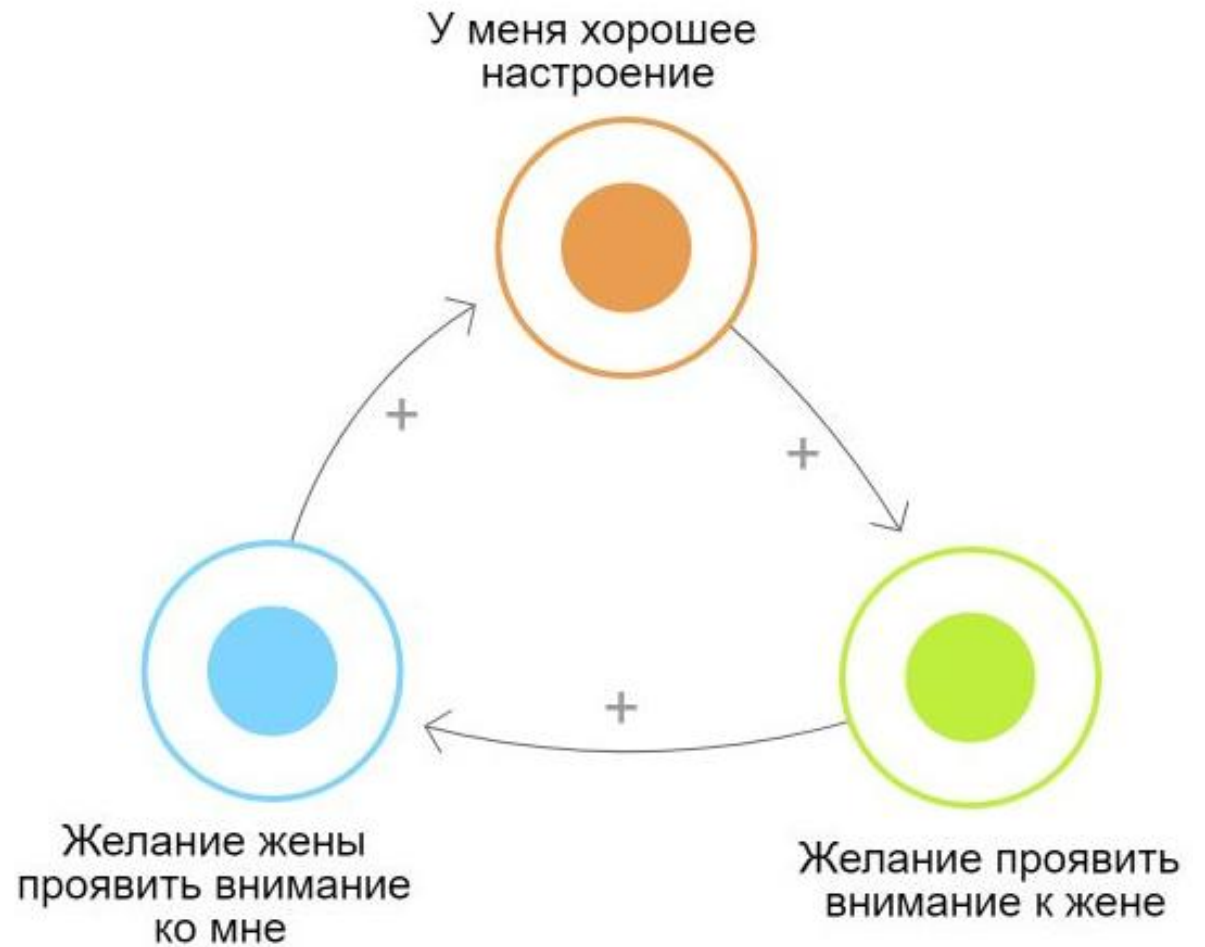
Она показывает связь между тем, что мы делаем в наших программах, и результатами, которых мы надеемся достичь.

В идеале эта логика должна быть основана на доказательствах.



<https://www.researchgate.net/publication/259999058> Purposeful Program Theory Effective Use of Theories of Change and Logic Models

Циклические диаграммы



Циклическая диаграмма (пример)

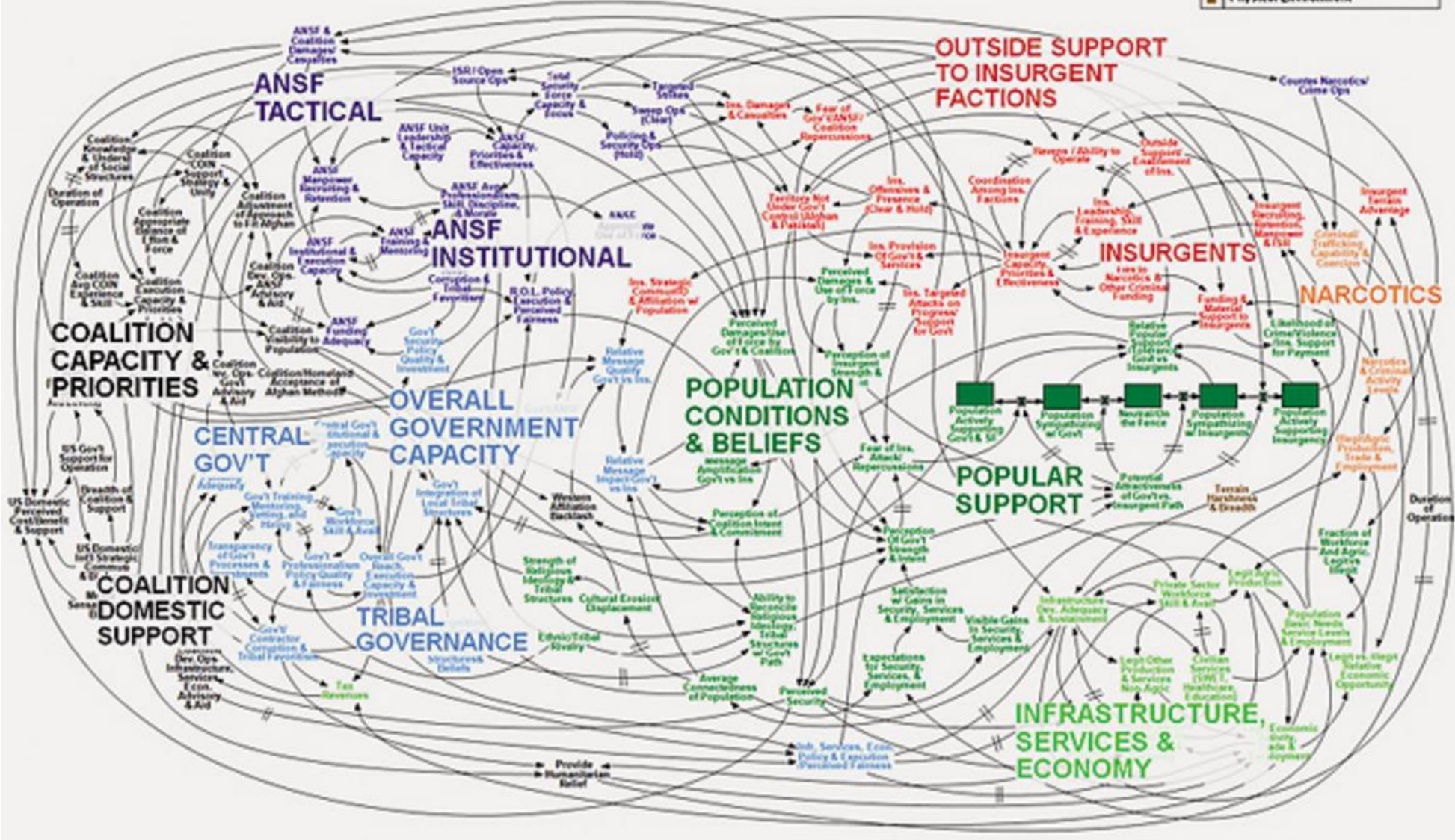


Адаптировано из Д.Шервуд «Системное мышление для руководителей»

Afghanistan Stability / COIN Dynamics

/// = Significant
= Delay

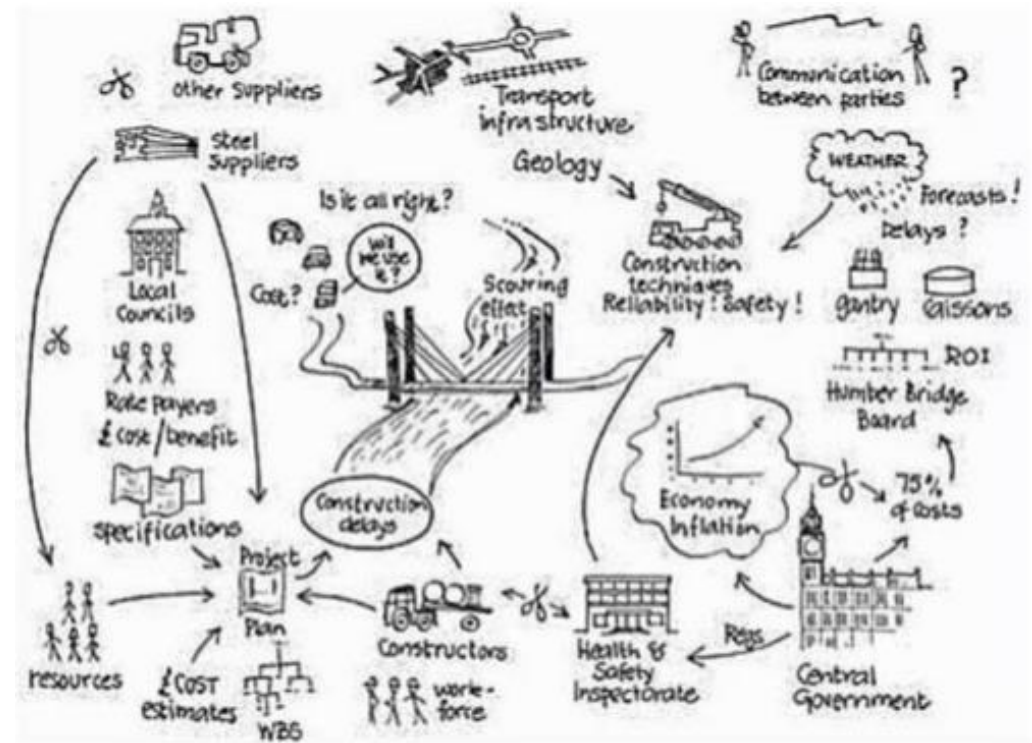
- Population/Popular Support
- Infrastructure, Economy, & Services
- Government
- Afghanistan Security Forces
- Insurgents
- Crime and Narcotics
- Coalition Forces & Actions
- Physical Environment



WORKING DRAFT - V3

Системные диаграммы

- **Насыщенное изображение (rich picturing).** Полезно, когда вы пытаетесь справиться со сложностью ситуации и решить, на каких её аспектах вам следует сосредоточиться.
- **Диаграммы влияния.** Полезны, когда вы хотите получить моментальный снимок того, что влияет на конкретную проблему в определенный момент времени.
- **Причинно-следственные диаграммы.** Полезны, когда вы хотите изучить возможные последствия конкретных причинно-следственных связей в рамках решения определенной проблемы в течение заданного периода времени.
- **Кеневин (Cynefin).** Диаграмма, которая помогает найти оптимальный способ поведения с учетом особенностей ситуации, с которой вы имеете дело.
- **Модель жизнеспособной системы (VSM).** Диаграмма, которая помогает оценить и гарантировать жизнеспособность целенаправленной деятельности с учетом диапазона конкурирующих требований, связанных с различными компонентами этой деятельности.
- **Культурно-историческая теория деятельности (Cultural Historical Activity Theory - CHAT).**



Rich picture of the construction of the Humber Bridge (adapted from Stewart and Fortune, 1994)

https://evaluationconsulting.blogspot.com/2021/08/blog-post_26.html

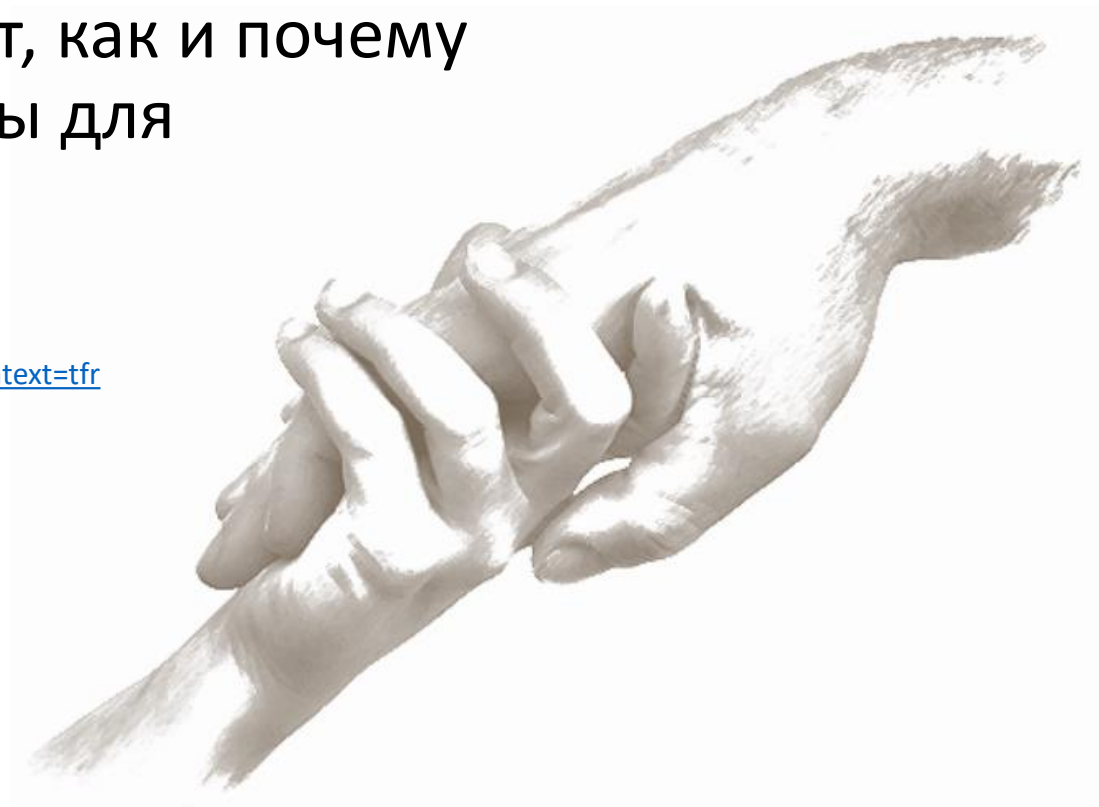
Теория филантропии (theory of philanthropy)

Теория филантропии Фонда объясняет, как и почему Фонд будет использовать свои ресурсы для реализации его миссии и видения.

Источник: «A Foundation's Theory of Philanthropy:

What It Is, What It Provides, How to Do It»

<https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1263&context=tfr>



На что следует обратить внимание при формировании теории филантропии

1. Филантропическая ниша и подход
2. Причины выбора определенного «фокуса» деятельности
3. Фирменный стиль и брендинг
4. Стратегия
5. Роль лидера(-ов)
6. Роли сотрудников
7. Общие принципы и ценности
8. Временной горизонт
9. Сферы деятельности
10. Перспективы развития активов
11. Организационная культура
12. Чувствительность к контексту
13. Подход к бюджетированию
14. Понимание жизненного цикла и эволюции
15. Управление
16. Взаимоотношения между Советом директоров и сотрудниками
17. Использование консультантов
18. Вовлеченность в сферу филантропии
19. Управление финансовыми активами и инвестициями
20. Ограничения
21. Структура и организация коммуникаций
22. Подход к оценке
23. Подход к подотчетности
24. Подход к обучению
25. Работа с рисками
26. Подход к сотрудничеству
27. Теория(-ии) изменений
28. Уникальные функции и проблемы
29. Подход к обеспечению прозрачности
30. Подход к инновациям
31. Подход к коллективному влиянию
32. Подход к расширению деятельности
33. Значимые особенности языка и терминологии
34. Подход к интеллектуальной собственности
35. Другие релевантные подходы и характеристики
36. Согласованность теории филантропии
37. Анализ «идеальное-реальное»
38. Теория филантропии как основа для проведения оценки по мере продвижения вперед

Какие модели чаще всего используются на практике при проведении оценки и почему?

В каких ситуациях использование моделей при
проведении оценки обязательно,
а в каких – нет?
(работаем в малых группах)

Ответы от группы 1

Модель всегда нужна. «К сожалению, мы не всегда умеем грамотно ее описать», поэтому модели бывают совершенно разные, иногда не типичные.

Поэтому:

- Какой донор какую модель предпочитает – ее и представим;
- Модель иногда зависит от консультанта;
- Для простых используем дерево, для сложных проектов и грантов модель зависит от донора;
- Модель переводим на язык партнера\клиента – иногда даже рисунок;
- Иногда есть проекты, где модели создаются уникальные, без слов или на некоем выработанном общем, понятном для всех языке.
- Есть версия, то модель не стоит строить в хаосе (в терминах Кеневин) – однако, модель в голове мы прорабатываем интуитивно, принимая решение, или проект, где акцент на эмоции (как семейные отношения).

ИТОГО: МОДЕЛЬ ВЕГДА ЕСТЬ, ДАЖЕ ЕСЛИ МЫ ЕЕ ТАК НЕ НАЗЫВАЕМ, так как мы мыслим структурно.

Ответы от группы 2

Применение моделей необходимо при формулировании проекта для

- а) принятия решения внешними структурами о финансировании/поддержке данного проекта,
- б) для выстраивания системы управления проектом в будущем (коммуникаций с командой, понимание и вовлеченность в проект членов команды, партнеров).

Для этого достаточно использовать несколько простых моделей: логическую рамку, теорию изменений.

Для планирования проекта хорошо подходит логическая рамка, для оценки более удобна ТИ.

Два серьезных ограничивающих фактора:

- Немногие организации владеют достаточным навыком по созданию реальных моделей. И это может приводить к профанации метода.
- В краткосрочных проектах необходимость применять модели (логическую рамку, и особенно ТИ) может быть избыточной. В реальности, измерить влияние невозможно: нет ни ресурсов, ни необходимости.

Ответы от группы 3

Есть три типа ситуаций, в которых обязательно применение:

- Внешние требования, чаще всего от доноров, которые задают формат описания, тип модели, и обойти/игнорировать модель при оценке не получится. И это особенно характерно для логической рамки, логики проекта, а в последнее время и теории изменений. Вопрос, требующий использования модели, может быть прямо сформулирован в вопросах технического задания.
- Внутренние требования оценщика. Это может быть выбранный подход к оценке, желание понять ту деятельность, которая оценивается и т.п.
- Когда логика решения задачи требует обязательного применения модели проекта, - это разработка системы мониторинга проекта или программы.

Ответы от группы 4

- Любой более-менее сложный проект с большим количеством непосредственных результатов нуждается в модели. Иначе легко запутаться. Обязательно надо изложить на бумаге. Сделать модель, которая позволит потом оценить проект. Простые вещи не требуют моделирования.
- Мероприятие не требует, как правило, модели.
- При использовании индикаторной оценки модель обязательно нужна.
- Модель может стать результатом оценки.
- Желательно согласовывать модель со всеми заинтересованными сторонами. Это не всегда можно. Например, с Еврокомиссией нельзя согласовать.
- Часто для планирования используется логфрейм. Для оценки – теория изменений. Две модели для разных целей.
- Когда заявку подаем на финансирование, бывает, что требуют.

Каковы достоинства и ограничения различных моделей? (малые группы)

Группа 1: логическая рамка, преимущества

Группа 2: логическая рамка, ограничения

Группа 3: теория изменений, преимущества

Группа 4: теория изменений, ограничения

Достоинства логической рамки (группа 1)

- ЛР связывает/выстраивает логику в цепочке: влияние, цели, задачи и действия. Позволяет легко найти «дыры» (пробелы/gaps) в проекте. Причем, наличие таких пробелов в проектах — это достаточно распространенное явление (оценка участников группы), свойственное как проектам небольших организаций, так и крупным международным проектам.
- Позволяет (заставляет) организацию запланировать конкретные индикаторы всех результатов, продумать систему сбора информации/верификации, что в дальнейшем упрощает оценку результативности как в рамках оценки, так и в системе управления. Также продумать и оценить контекст, в котором предстоит действовать проекту.
- Повышает проектную дисциплину, не позволяя отклоняться от намеченного плана или переключаться на другие задачи. В то же время снижает гибкость в поиске решений, оценки незапланированных результатов. Рекомендация для специалистов по оценке: включать раздел «незапланированные результаты» в дополнение к оценке, если используется логическая рамка.
- В некоторых случаях позволяет представить проект наглядно (в виде простой таблицы). Соответствует «бюрократичной» культуре ряда организаций (табличное представление), что упрощает работу и взаимодействия, например, исполнителя и заказчика или партнеров в рамках проекта.

Ограничения логической рамки (группа 2)

- Логическая рамка довольно формальна. Иногда сложно выстроить логику в формате рамки (framework), чтобы она отражала реальную жизнь. Собственно проблема не включена, то есть логика проблемы не отражается и может потеряться то, на что и через что мы хотим воздействовать.
- В логической рамке нет долгосрочного соц. эффекта, в отличие от теории изменений. Логика получается усеченная, для полного понимания ее не хватает.
- Опыт показывает, что часто рисуем рамку, но по ходу работы к ней не обращаемся.
- Рамка на 1-2 страницах (это одна таблица, небольшая), а проблемы и их причины не вписываются, поэтому качественные результаты не вписываются, акцент в рамке на количественных результатах.
- Рамка и теория изменений не исключают друга друга. В рамке видны конкретные действия на уровне мероприятий, а в теории изменений видны эффекты и она позволяет не терять из виду причины и качественные результаты (их надо тоже замерять и показать их достижение). Целесообразно использовать обе модели параллельно.
- В личных вопросах, пожалуй, чаще рамку используем. Позитив.

Достоинства «теории изменений» (группа 3)

- Подробность описания цепочек результатов
- Позволяет видеть в целом и размышлять о результатах разного уровня, включая отдалённые результаты, разведенные по времени
- Позволяет при сравнении с реальностью увидеть то, что в проекте не было учтено или предусмотрено
- Позволяет учитывать контекст реализации проекта, риски
- Помогает интегрировать мнения различных экспертов по поводу причинно-следственных связей

Ограничения «теории изменений» (группа 4)

- Линейность
- Требуется высокий уровень понимания ситуации, а для этого – глубокий анализ.
- Необходимость обоснования стрелочек. При построении теории изменений тоже может быть проблемой.
- Допущения – сложно или даже невозможно учесть все факторы, которые могут быть значимыми для реализации проекта
- Не так просто. Навык нужен, чтобы представить замысел проекта в формате ТИ.

PRO ОЦЕНКУ

Следующее заседание клуба пройдет онлайн 09.12.2021

Тема будет объявлена дополнительно

administrator@proocenku.club