

Конференция "Оценка социальных программ в России: практика применения и драйверы развития» г. Москва, 10 октября 2018 г.

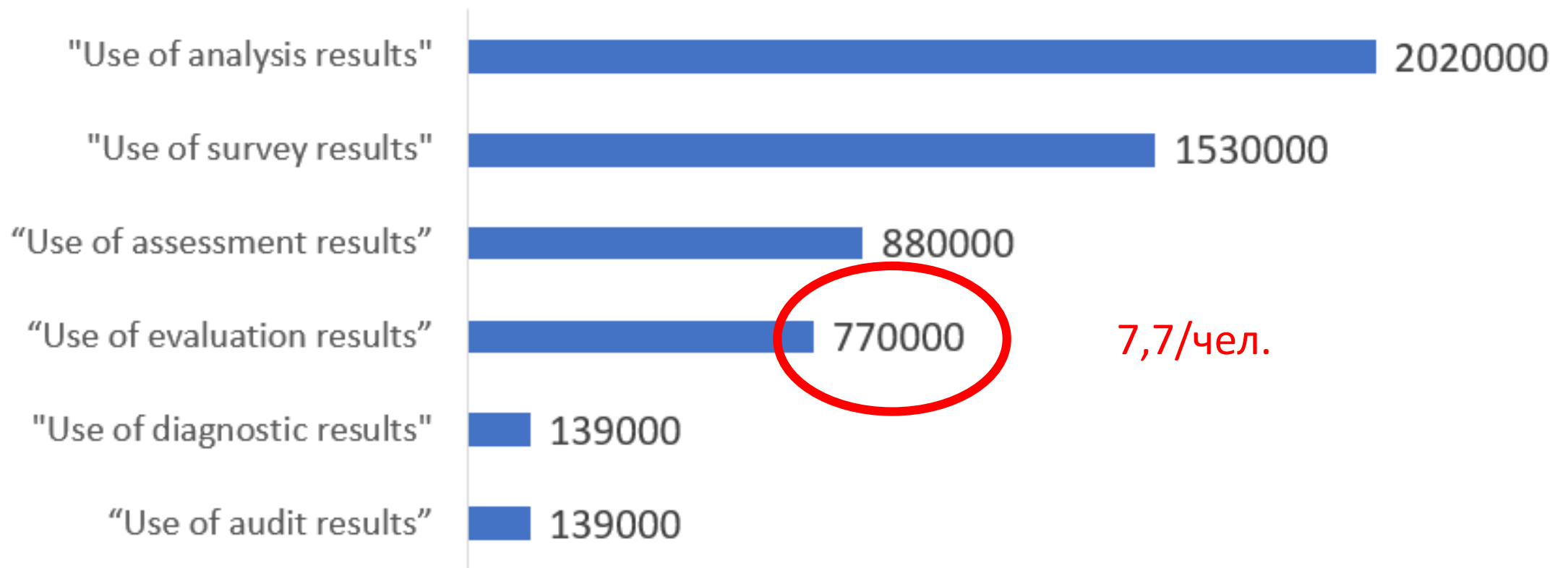
Сессия 12.

Использование результатов
оценки: есть ли, на самом
деле, шанс что-то улучшить?

Алексей Кузьмин, Компания «Процесс Консалтинг»

Существует ли проблема с использованием оценки?

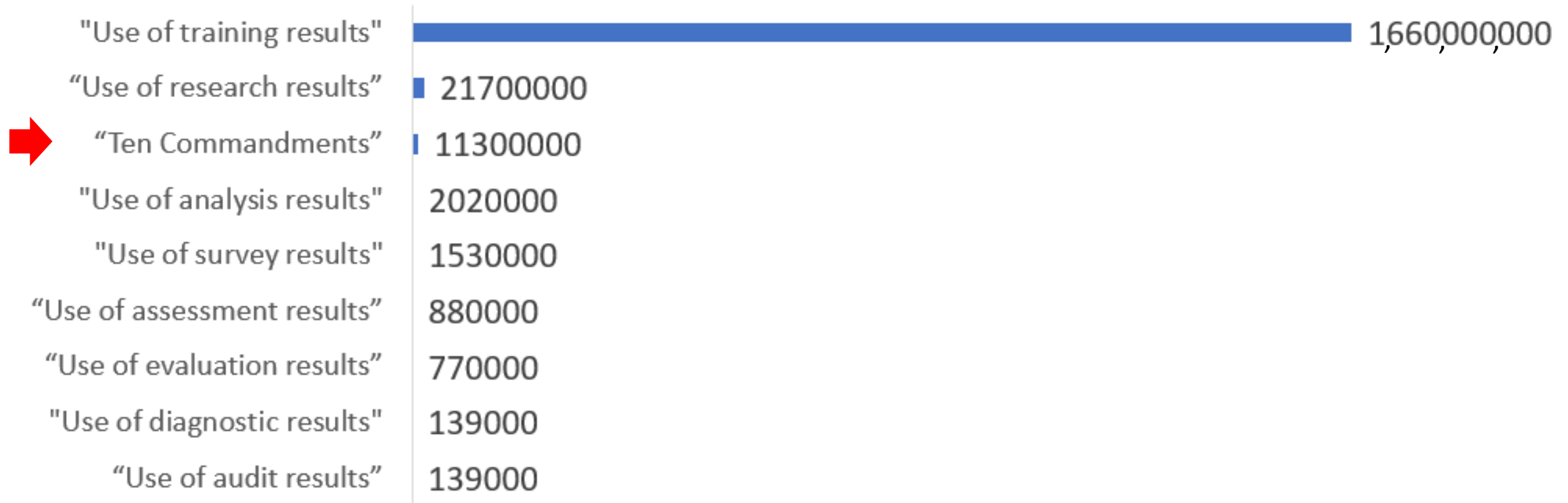
Поиск в Google, число результатов



0,005/чел.

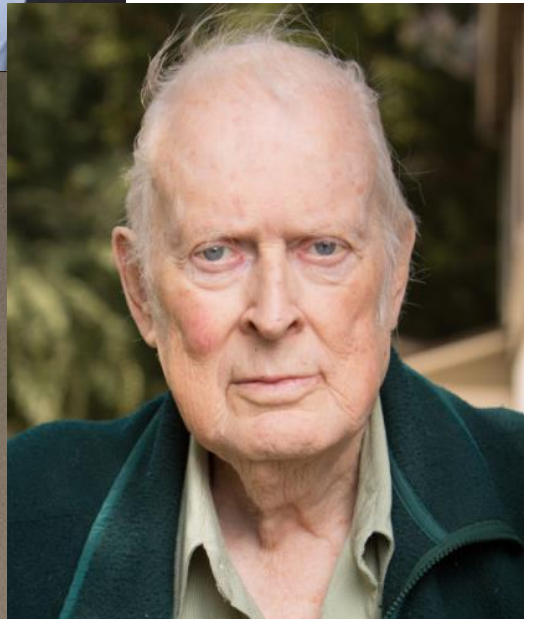
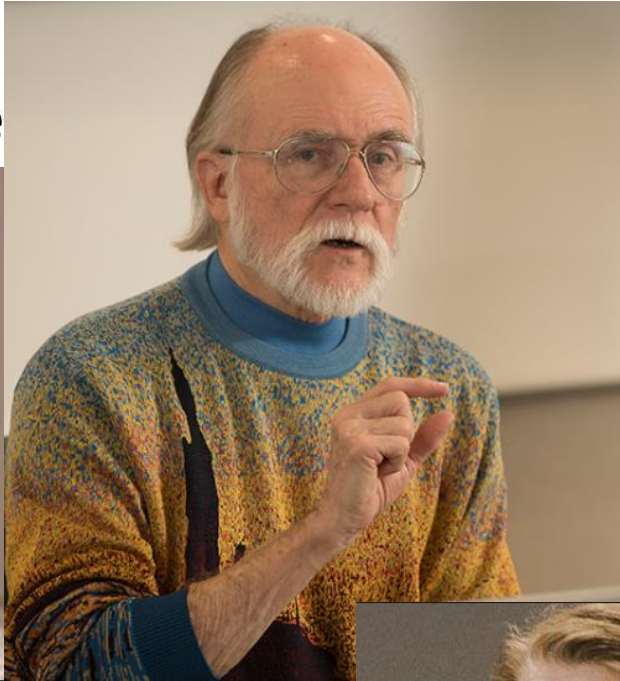
Для сравнения (минимум 2,200,000,000 считают очень важным): "10 заповедей" - 11 300 000 результатов

Поиск в Google, число результатов



Древо теории оценки - Marvin C. Alkin

Использование



Несколько важных публикаций

Shulha, L.M., & Cousins, B.J. (**1997**). Evaluation use: Theory, research, and practice since 1986.

Weiss C. (**1998**) Have We Learned Anything New About the Use of Evaluation?

Jean A. King et. al. (**2009**) Research on Evaluation Use A Review of the Empirical Literature From 1986 to 2005.

Marvin C. Alkin and Jean A. King (**2016**) The Historical Development of Evaluation Use

Marvin C. Alkin and Jean A. King (**2017**) Definitions of Evaluation Use and Misuse, Evaluation Influence, and Factors Affecting Use

Patricia Rogers (**2018**) 7 Strategies to improve evaluation use and influence

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

20072018



Как трактовать понятие
«использование»?

Оценка как функция контроля и получения нового знания (Ж.Кенел)



Jean Quesnel

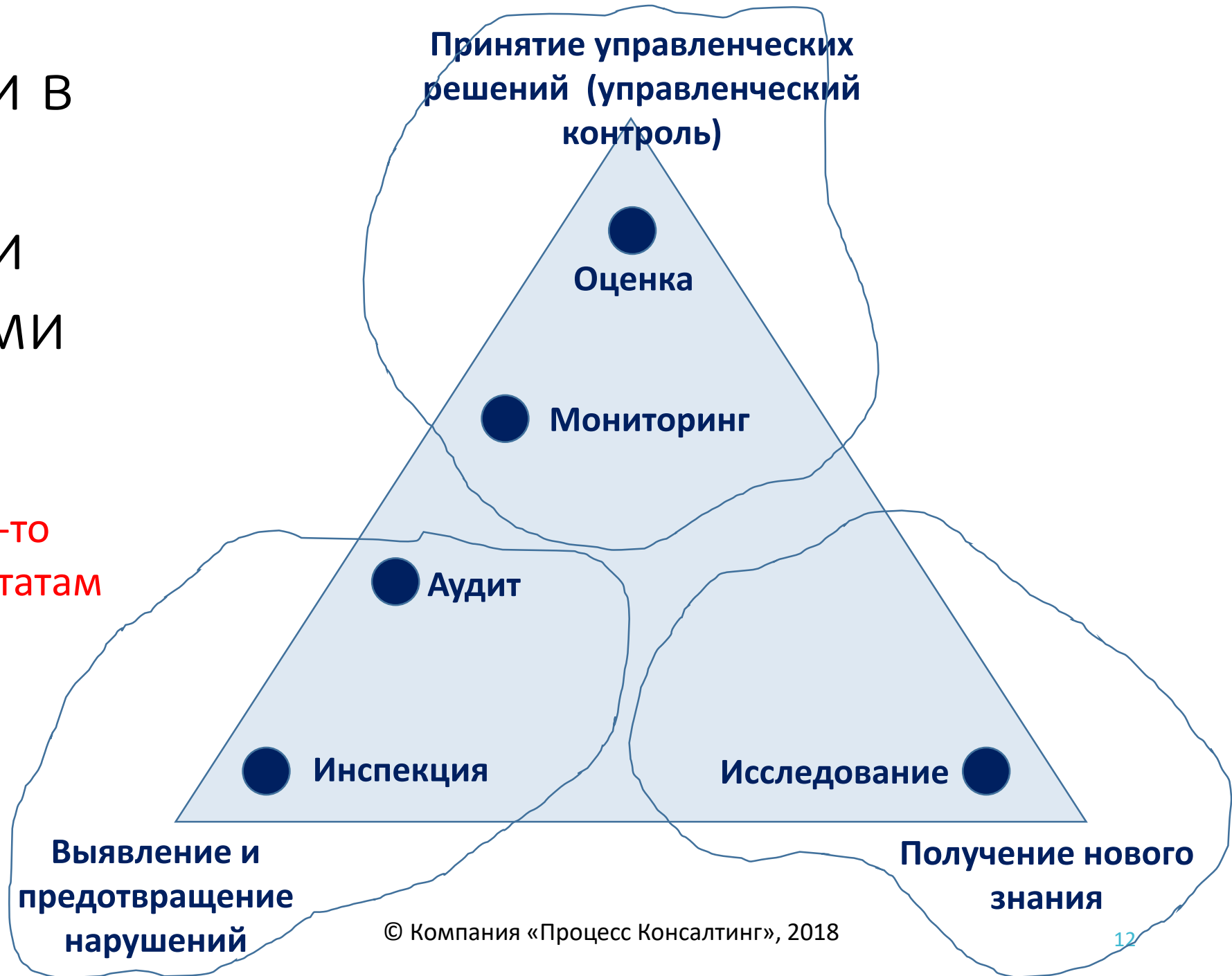


Управленческий контроль

Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей фирмы. Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей.

Роль оценки в управлении проектами и программами

«Использовать» -
предпринять какие-то
действия по результатам
оценки (например,
принять решение)

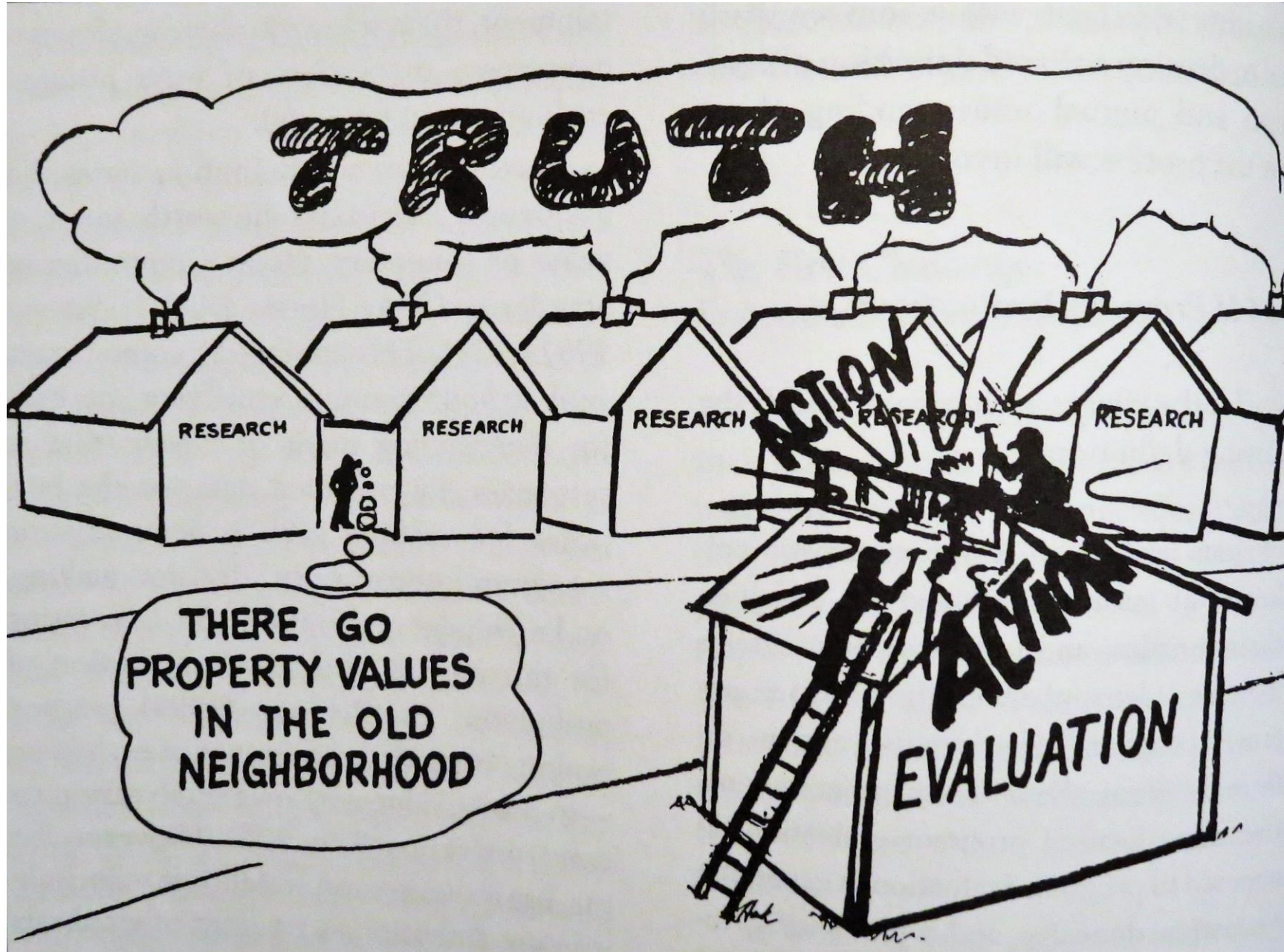


UFE



“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

оценка? (АК)

Когда ~~UFE~~ не работает? (2014)

- У клиента нет возможности тратить время на оценку.
- Клиент не заинтересован в том, чтобы тратить время на оценку.
- Результаты оценки нужны прямо сейчас.
- Клиент обеспокоен тем, что оценка будет предметом пристального внимания извне и тщательного изучения.

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*



- 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
- Может ли причина заключаться в каких-то «врожденных» характеристиках оценки?

Когда оценка
становится
обязательной...

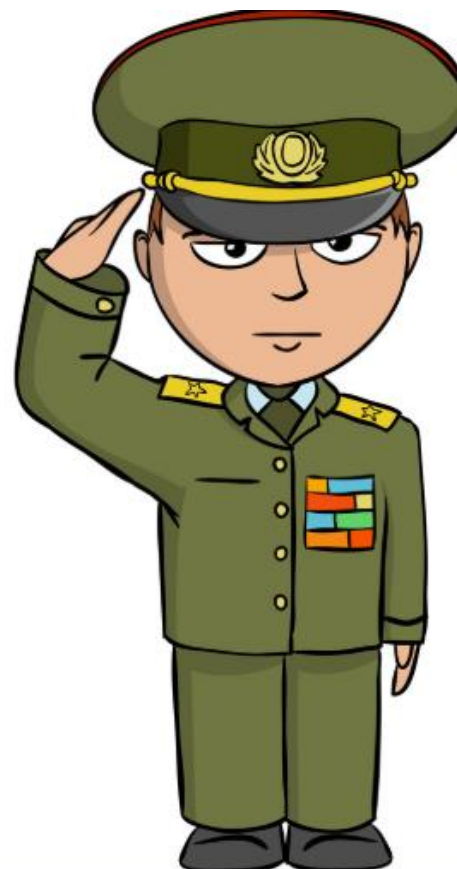
Число вовлеченных сторон

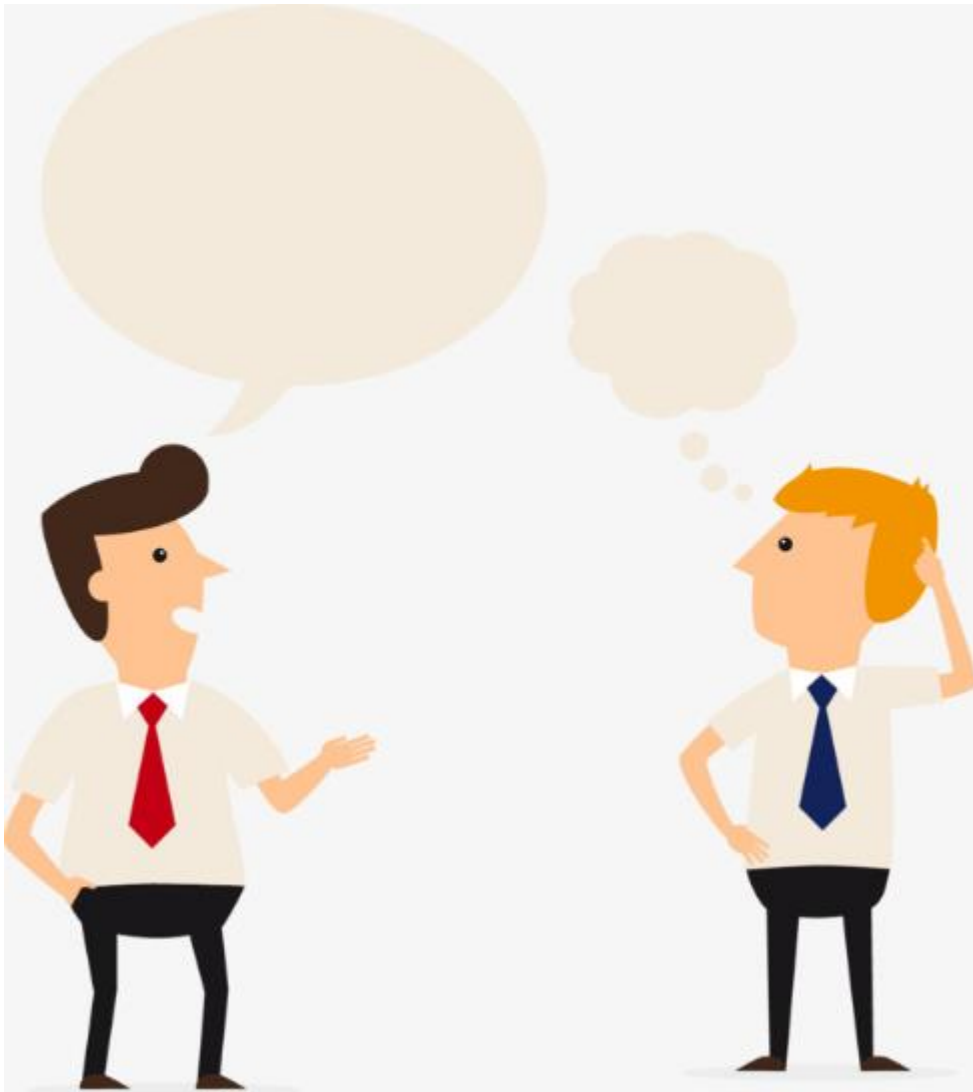


- Оценка для «подотчетности» (accountability)



- Management Response как «лучшая практика»





Сокращение бюджета (времени): бесполезность априори?

В связи с недавними сокращениями бюджета мы уже не можем включить в бюджет расходы на его сокращение!

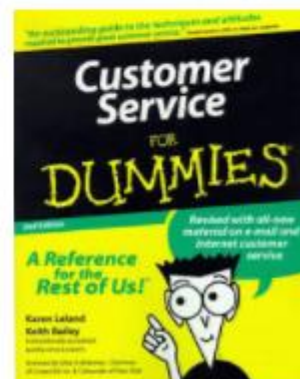
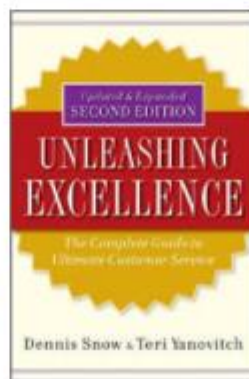
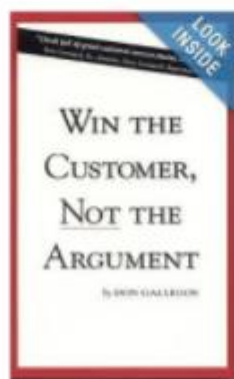
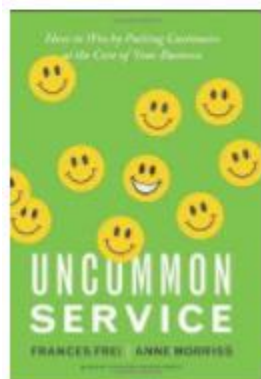
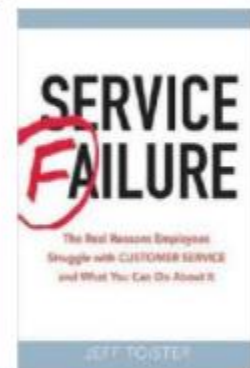
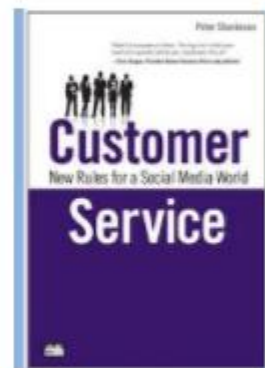
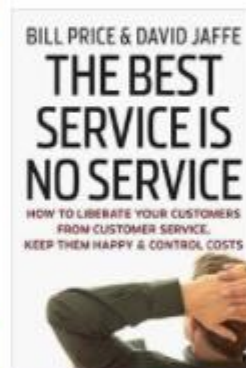
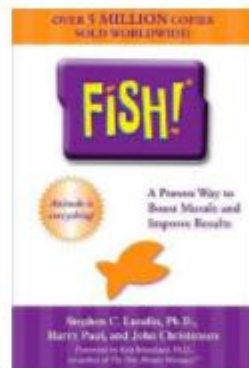
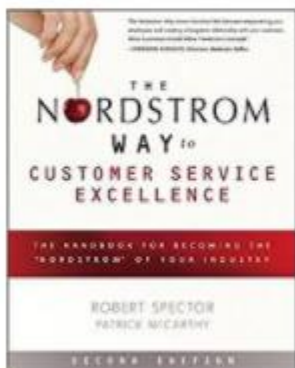
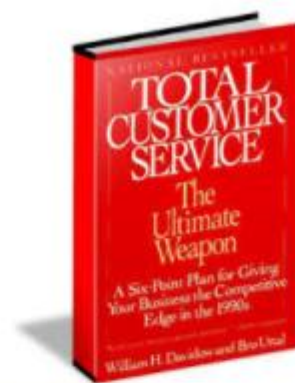
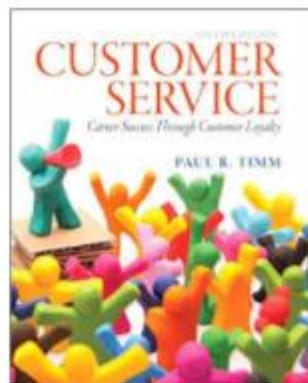
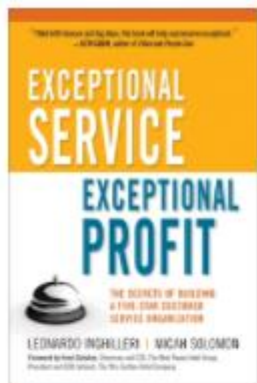
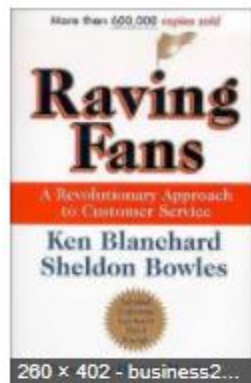
Когда оценка становится неизбежным ~~злом~~ делом, то основной задачей менеджеров становится минимизация её последствий для программы (проекта).



Обязательность проведения оценки
может привести к снижению её
полезности



Считаем ли
мы оценку
услугой?...



Может ли нам это помочь сделать оценку более полезной?

- Когда вы пытаетесь принять важное решение и разрываетесь между двумя вариантами, спросите себя: если бы здесь был клиент, что бы сказал он?
- Клиент – это самый важный посетитель. Не он зависит от нас. Мы зависим от него. Он не прерывает нашу работу. Он – цель нашей работы. Он не по ту сторону нашего бизнеса. Он – его часть. Мы не делаем ему одолжение, обслуживая его. Он делает нам одолжение, давая возможность это сделать.
- Путь к сердцу клиента – это больше, чем программа лояльности. Выращивание клиентов-евангелистов заключается в том, чтобы создать у них такое впечатление, о котором стоит рассказать другим.
- Ключ к успеху – это создание у клиентов реалистичных ожиданий, а затем эти ожидания нужно не просто оправдать, их нужно превзойти.
- Ваши самые недовольные клиенты – это самый важный источник знаний для совершенствования.



- Оценка может рассматриваться как услуга.
- Профессионалы в сфере качества обслуживания знают, как сделать услугу полезной.
- Мы можем поучиться у них.

Можно ли считать оценку консультированием?

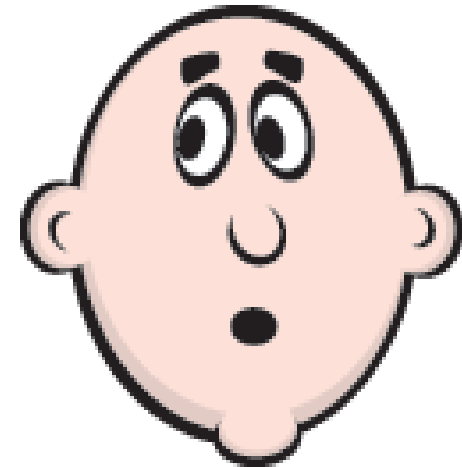


“Консультант – это человек, оказывающий влияние на другого человека, группу или организацию, но не имеющий властных полномочий для того, чтобы осуществить изменения”

Peter Block, “Flawless consulting”

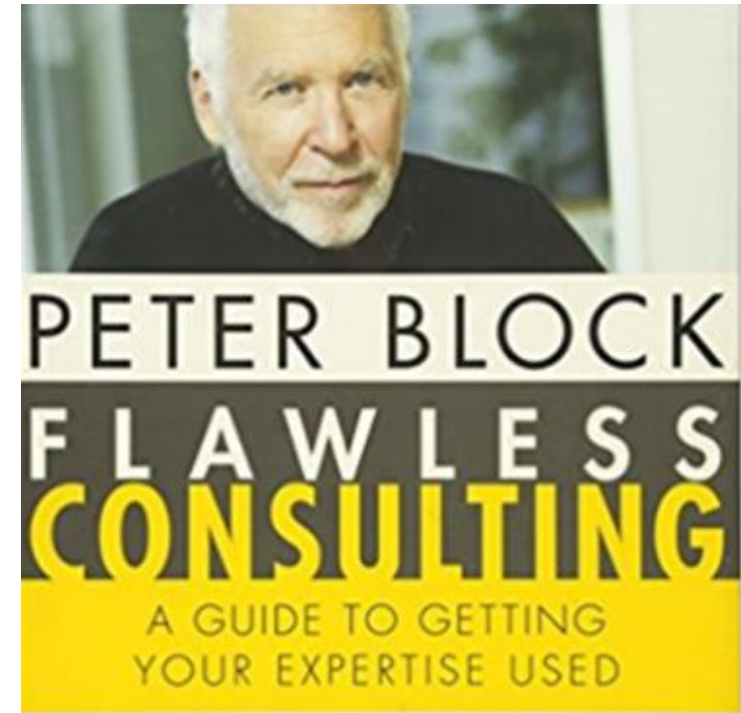
Что такое консультирование?

- помощь,
- использование специальных знаний, умений и навыков,
- изменение ситуации к лучшему, решение проблем,
- опосредованное влияние, отсутствие возможности осуществлять изменения самостоятельно,
- взаимодействие, сотрудничество



Ключевой вопрос в консультировании

«Как наилучшим образом использовать свои энергию, знания, умения и навыки для помощи другим людям, группам и организациям в ситуациях, когда нет возможностей, полномочий и власти, для непосредственного влияния на ход событий?»



Процесс консультирования vs процесс оценки

Стадии консультирования (Р. Блок)

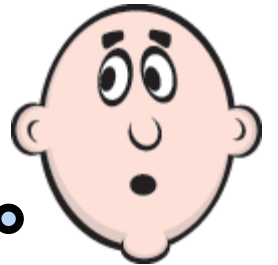
1. Первый контакт или «вход».
2. Формулирование контракта.
3. Выявление проблемы и диагностический анализ.
4. Постановка целей и планирование действий.
5. Выполнение плана и оценка полученных результатов.
6. Завершение контракта, «выход».

Стадии оценки

1. Обсуждение ТЗ, контракт.
2. Планирование, сбор данных, анализ
3. Отчет, «обратная связь»



Оценка – это
«неоконченное
консультирование?»



Возможные роли консультанта (Edgar Schein)



Консультант как источник информации



Консультант как врач



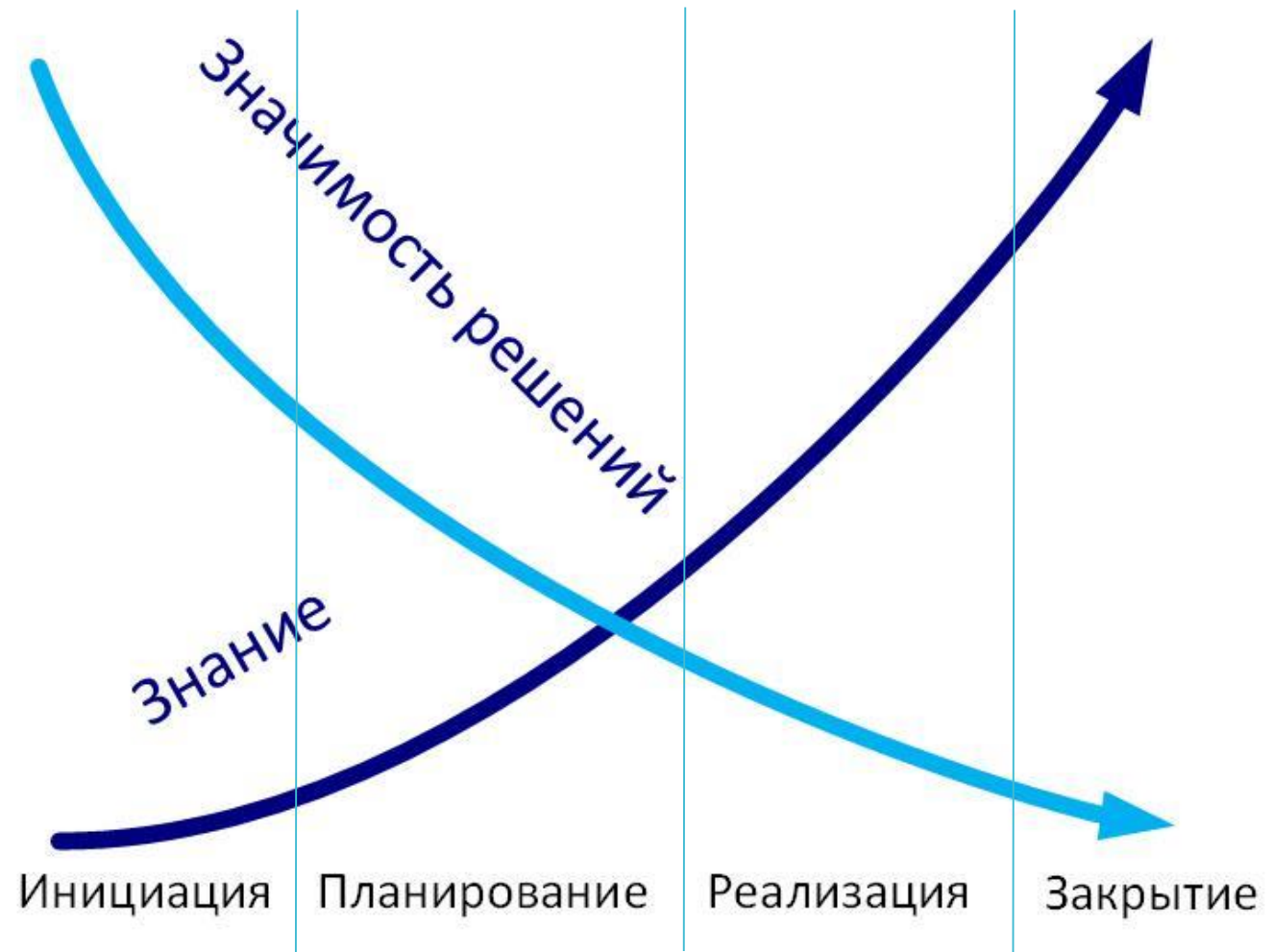
Консультант как помощник (процессное консультирование)



- Оценку можно рассматривать как консультирование.
- Мы можем улучшить навыки консультирования, чтобы сделать оценку более полезной.
- Как насчет того, чтобы пойти дальше рекомендаций?

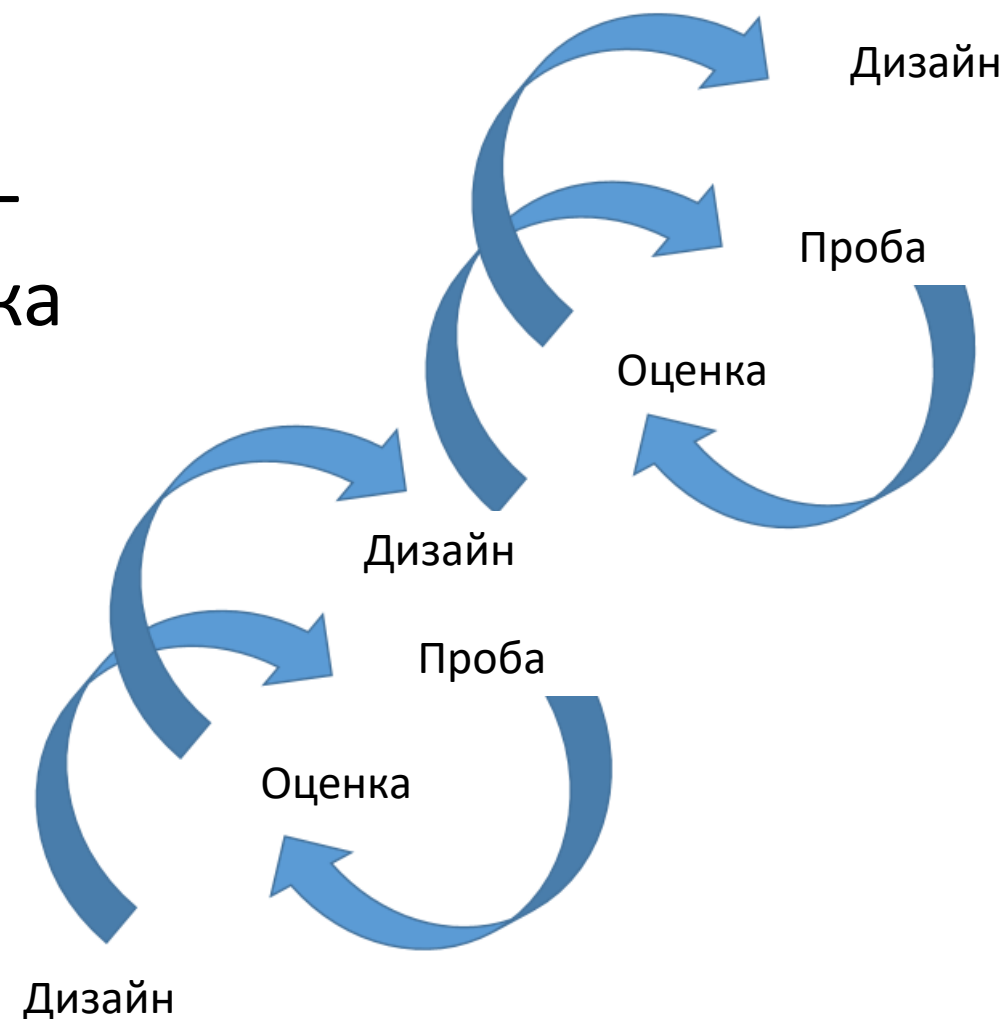
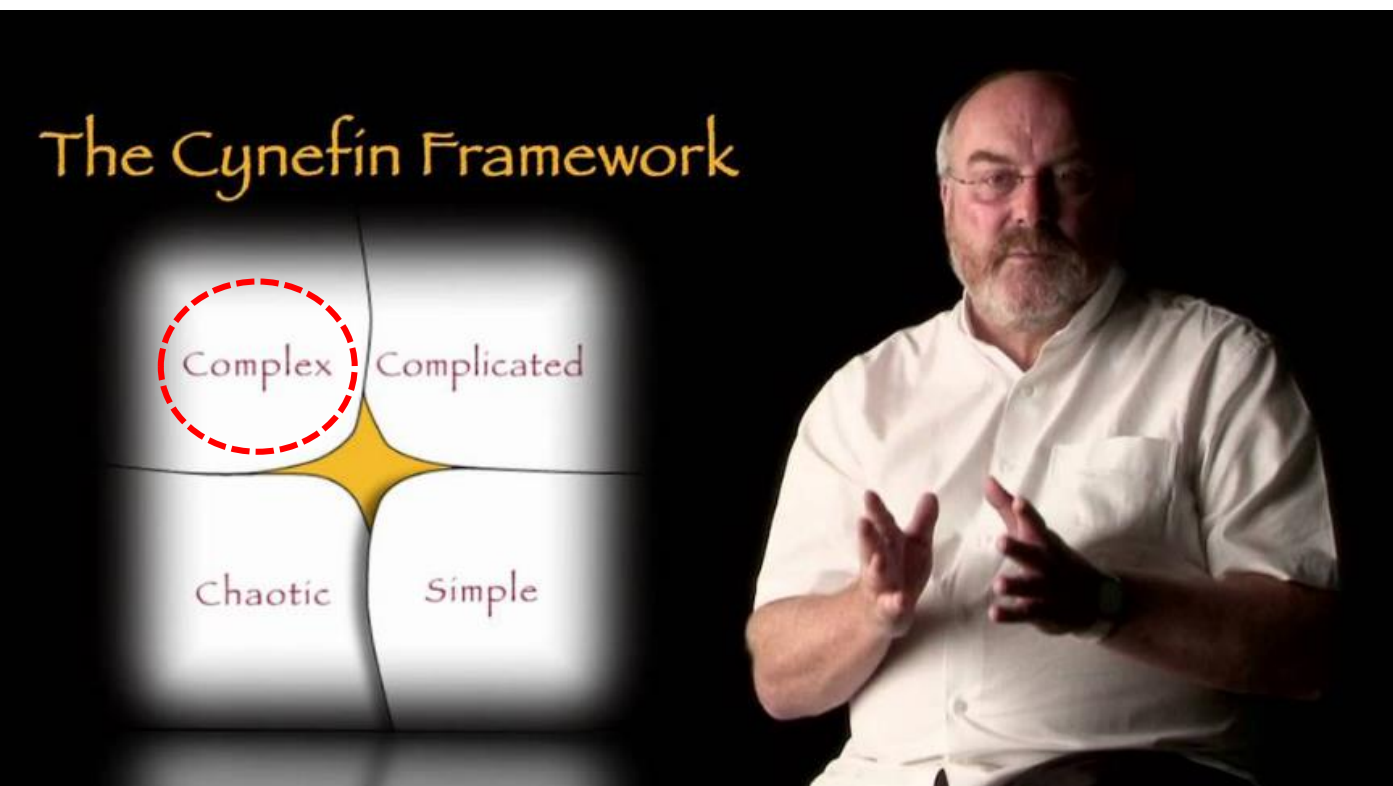
Когда использовать?

Жизненный цикл проекта и значимость принимаемых решений





Адаптивный дизайн программ – Адаптивная развивающаяся оценка



Развитие потенциала самооценивания





- Оценка должна быть своевременной, чтобы быть полезной.
- Оценка, которая проводится на стадии дизайна программ имеет выше шансы быть использованной.
- Для адаптивных программ может быть полезна только адаптивная оценка.
- Для проведения адаптивной оценки необходимо развивать потенциал самооценивания.

Что использовать?

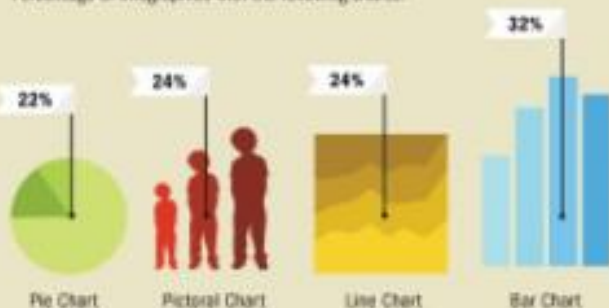
INFOGRAPHIC OF INFOGRAPHICS

Data visualization is a popular new way of sharing research. Here is a look at some of the visual devices, informational elements, and general trends found in the modern day infographic.

DESIGN

CHART STYLE

Percentage of infographics with the following charts:



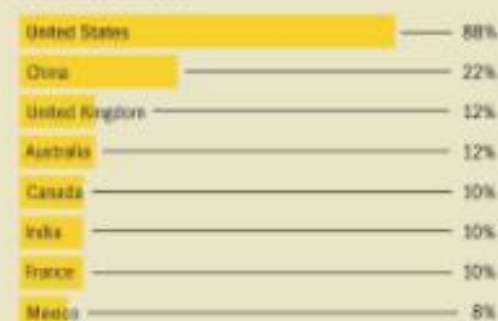
FONT

■ Sans Serif
 ■ Condensed Sans Serif
 ■ Serif



CONTENT

COUNTRIES FEATURED



THEME

Relative popularity of different infographic themes:



KEY INFO

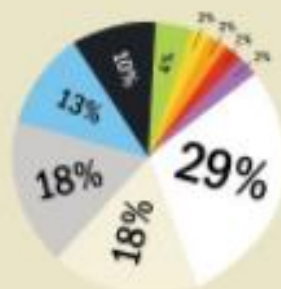
Percentage of infographics with key:



Average number of symbols per key: 5.1

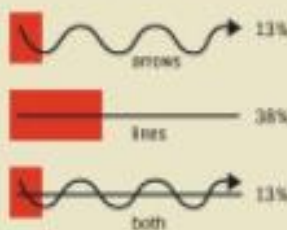


BASE COLOR



NAVIGATIONAL ICONOGRAPHY

Frequency of arrows & connecting lines in infographics:



SECTIONS



CREDITED SOURCES

Average number of sources per infographic: 2.29



TITLE

Average number of words per infographic title: 4.36

"RICHEST AND POOREST AMERICAN NEIGH"

Публикация отчетов о
результатах оценки
создает конфликт
интересов для
консультантов

Решение???





- Полезный отчет о результатах оценки предоставляет основанные на эмпирических данных ответы на вопросы задания, представленные в удобной для читателя форме.
- Меньше страниц, больше инфографики!
- Публикуйте статьи, а не отчеты. Они полезнее, и читабельнее.

КТО МОЖЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

Использование донором

Зависит от следующего:

- Ему действительно была нужна оценка?
- Были ли реальные потребности трансформированы в вопросы задания?
- Доверяет ли донор специалисту и/или методам, которые тот использовал?
- Было ли запланировано использование результатов оценки до начала оценки?

Использование программой

Зависит от:

- 3 стороны или 2 стороны
- Участвовали ли представители программы в постановке задачи?
- Было ли прояснено предполагаемое использование?
- Уровень вовлеченности в оценку
- Хорошие новости или плохие новости
- Способ представления результатов
- Устраивает ли программу текущее положение дел?
- Соответствуют ли результаты из Видению?
- Можно ли доверять специалисту по оценке?
- Насколько радикальные изменения предлагаются?
- В какой мере учитывается контекст?
- Возможные последствия игнорирования результатов оценки


$$\epsilon \overbrace{H \times V \times P} > C$$

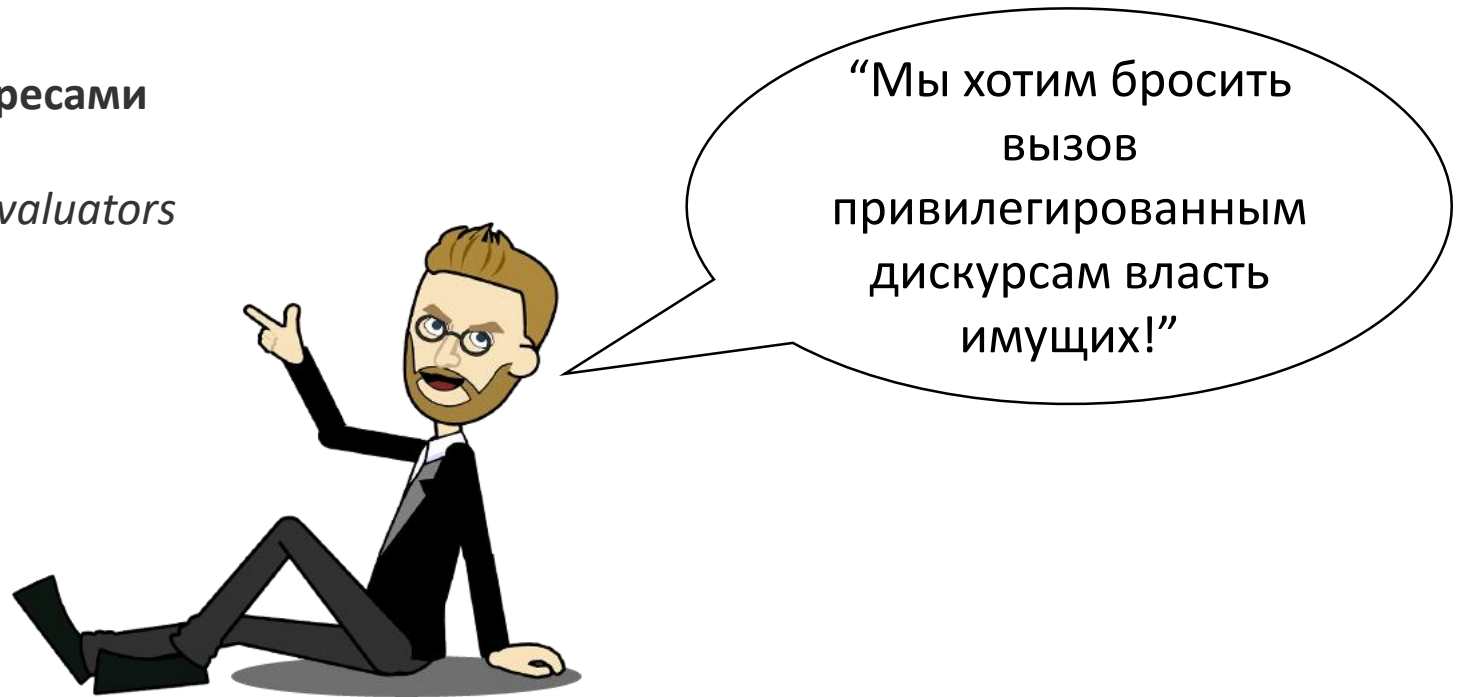
"H" - неудовлетворенность текущей ситуацией,
"В" - видение того, что и как можно и
нужно изменить,
"П" - первые практические шаги,
"С" - сопротивление изменениям.

Gleicher's Formula
Formula for Change

Использование оценки специалистами по оценке

Е. Специалисты по оценке программ имеют профессиональные обязательства, определяющиеся общественными интересами и общественным благом.

AEA Guiding Principles for Evaluators



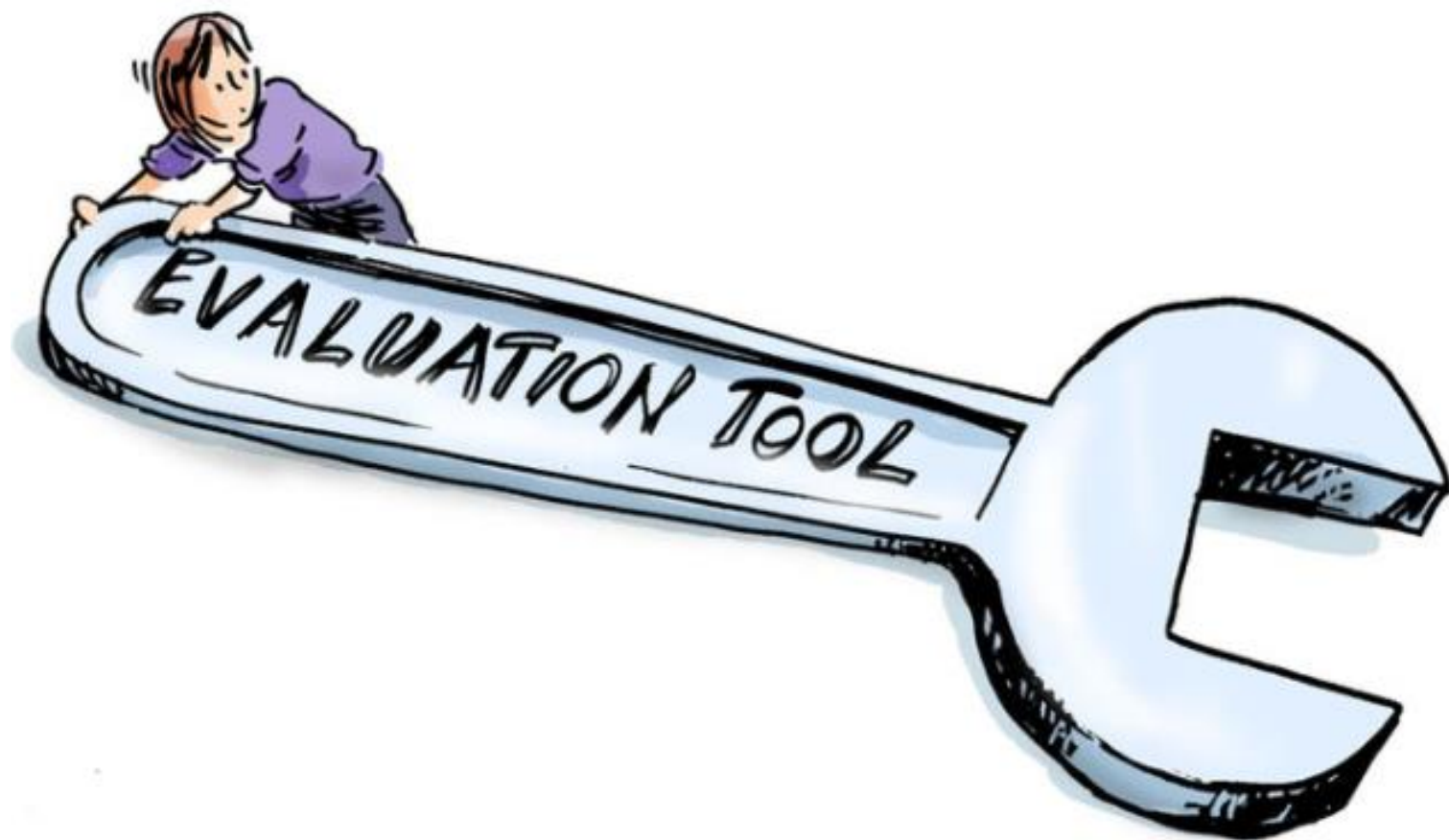
«Как правило, дело обстоит так, что клиенты хотят рекомендаций, а оценщики делают их в надежде, что они будут приняты. Другими словами, вы пытаетесь оказать влияние. Это довольно проактивно, не так ли?»

Michael Scriven (2007) **Activist evaluation**



- Результаты оценки могут быть использованы донором, программой, специалистом по оценке (“activist evaluation”)
- Использование во всех случаях зависит от ряда факторов
- Использование специалистом по оценке может создать проблемы для использования донором или программой
- Сопротивление изменениям должно приниматься во внимание во всех случаях
- Готовы ли мы идти дальше отчета о результатах оценки?

Зависит ли от методологии?

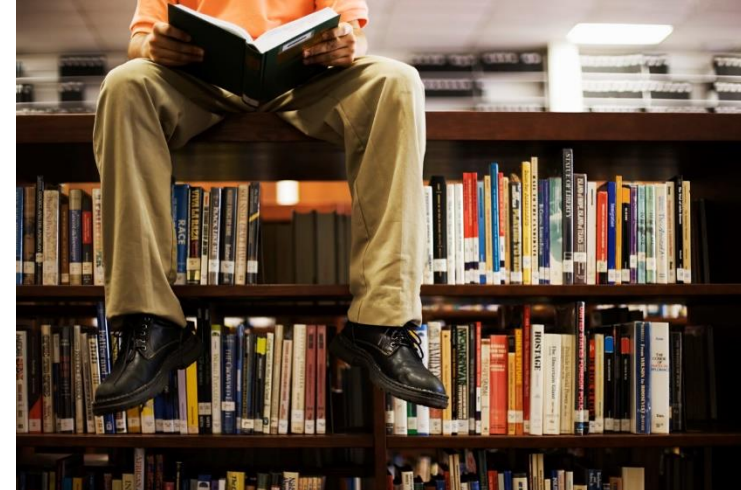


У меня
тут с
орехом
проблема



Simon
Kneesselt

Что мы имеем
в виду под
«оценкой»?



KPI?





Для того, чтобы сделать оценку максимально полезной, надо рассматривать разные варианты методологии ее проведения

Использование результатов оценки:
есть ли, на самом деле, шанс что-то
улучшить?