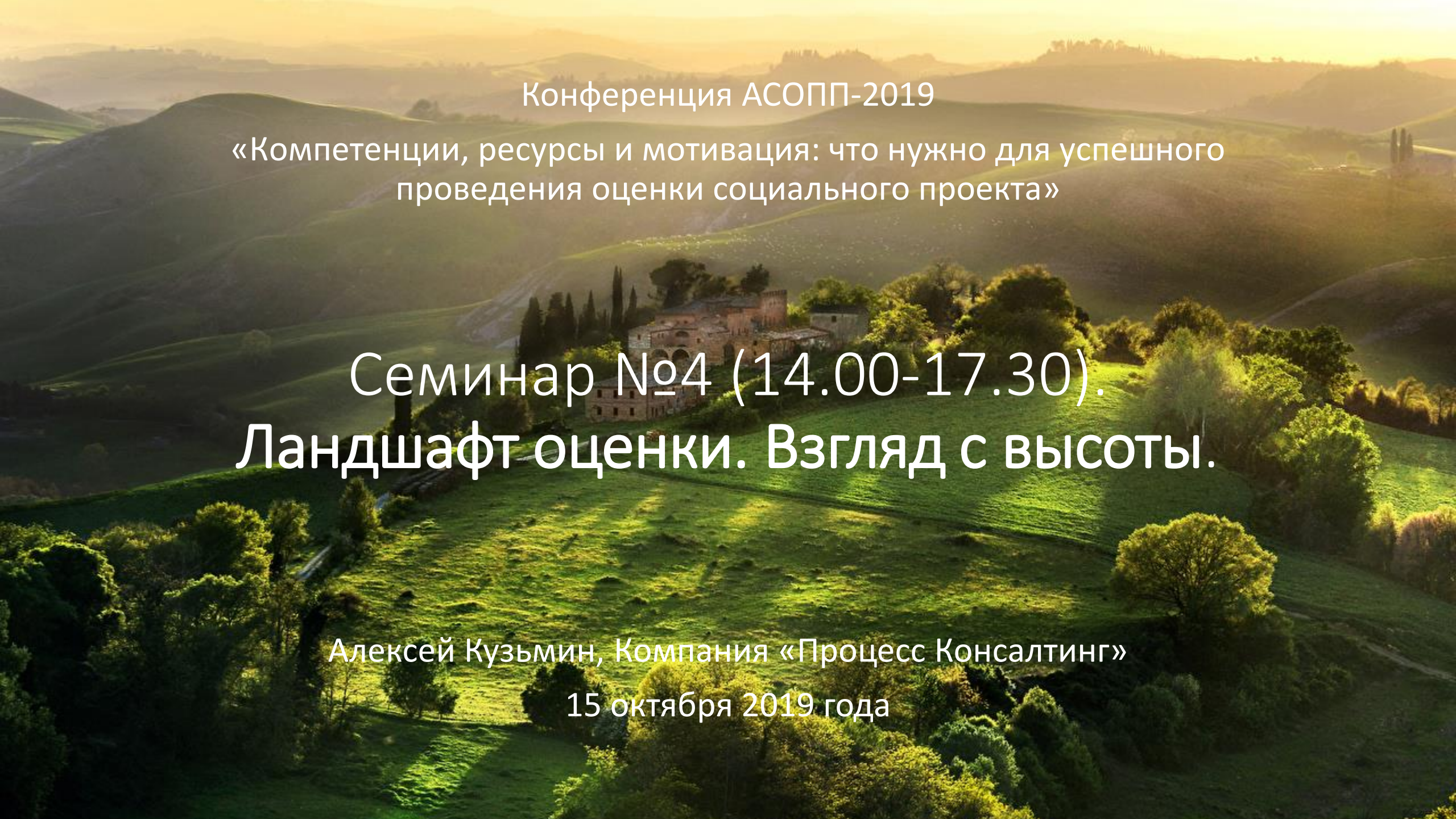




Конференция АСОПП-2019

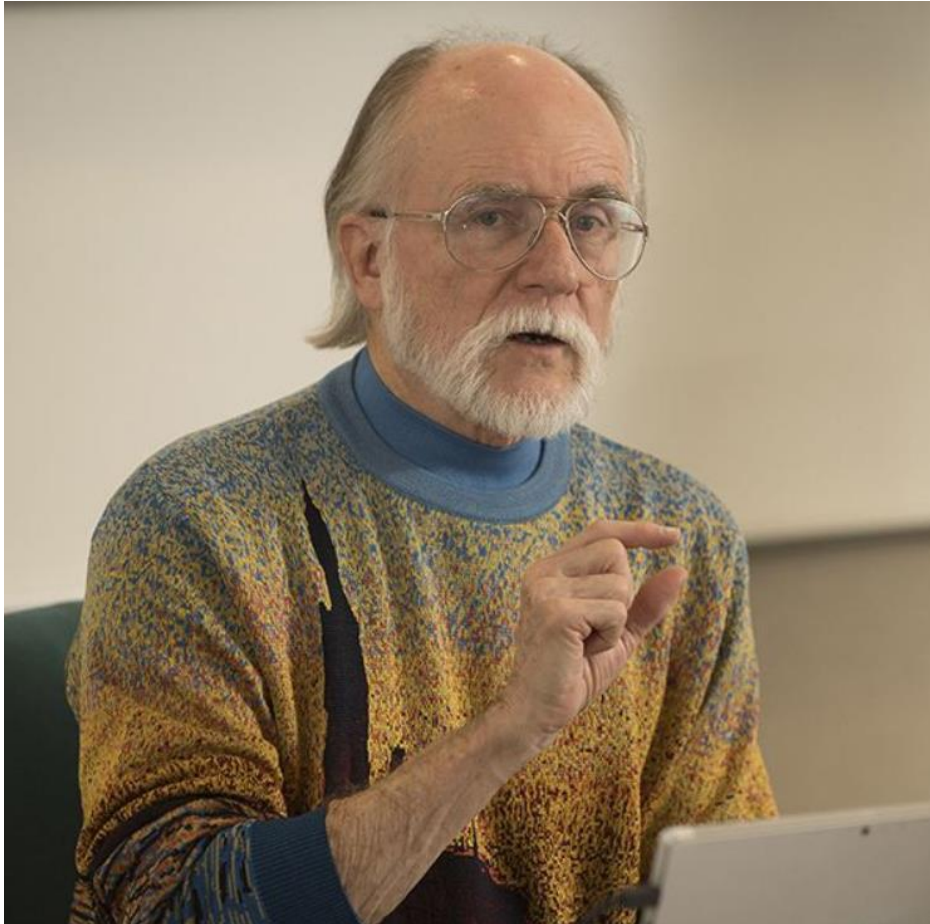
«Компетенции, ресурсы и мотивация: что нужно для успешного проведения оценки социального проекта»

Семинар №4 (14.00-17.30).
Ландшафт оценки. Взгляд с высоты.

Алексей Кузьмин, Компания «Процесс Консалтинг»

15 октября 2019 года

79 видов или вариантов фокусировки оценки



Utilization- Focused Evaluation



Michael Quinn Patton

Стр. 300-305

«Фокус» или вид оценки

Определяющий вопрос или
подход

Комментарий

Почитать

1. «Фокус» на подотчетности / Accountability focus

Использовались ли выделенные на программу ресурсы надлежащим образом для достижения заявленных результатов?

Ключевой момент: кто подотчётен перед кем и за что?



2.«Фокус» на аккредитации/ Accreditation focus

Соответствует ли
программа
минимальным
требованиям для
аккредитации или
лицензирования?

Аккредитация (лат. accredo, «доверять») — процедура официального подтверждения соответствия объекта установленным критериям и показателям (стандарту).

Лицензия (от лат. licentia «право») — разрешение на право, либо право на выполнение некоторых действий, которое может удостоверяться (подтверждаться) одноимённым документом.

- [Аккредитация программ подготовки к сертификации](#)
- [Аккредитация программ подготовки коучей](#)
- [Профессионально-общественная аккредитация образовательных программ](#)
- [Standards for Program Accreditation, 2018](#)

3. Позитивное исследование / Appreciative inquiry

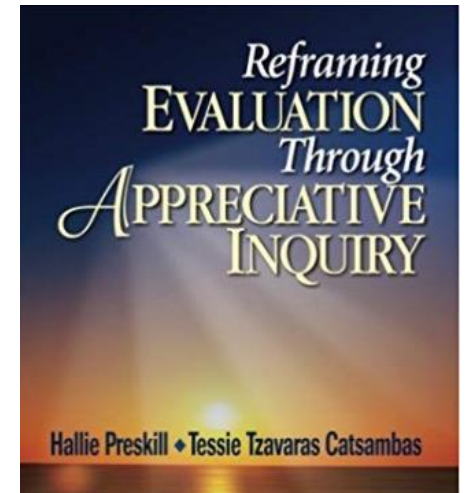
Каковы сильные стороны программы?
Что в ней самое лучшее?

Поиск и укрепление ценностей и сильных сторон, которые уже присутствуют в организации или человеке и способны стать основой для успешных изменений

Технология состоит из четырех стадий цикла, или четырех «D»:

- Discovery (открытие): что есть сейчас?
- Dream (мечта): так могло бы быть.
- Design (дизайн): так должно быть.
- Destiny (действия): так будет!

- [Using AI in evaluation practice](#)
- [Позитивное исследование](#)
- [Позитивный подход к изменениям](#)



2006

4. Оценка средствами искусства/Artistic evaluation

Акцент на креативных и художественных элементах дизайна оценки.

«Не всё важное измеримо, и не всё измеримое важно» (Эллиот Эйшнер/Elliott Eishner)

Модель оценки, вдохновленная искусством (Arts-inspired evaluation model).

Методы оценки, основанные на использовании средств искусства (Art-based methods).

«Искусство это грамотность сердца»

«Грамотность не следует сводить лишь к тому, что можно сформулировать словами. Грамотность – это то, что может воспринять разум»

«Главная цель образования – подготовка художников своего дела»

Эллиот Эйшнер

Eishner, E. (2003) [The Art and the Creation of Mind.](#)

[Elliot Eisner's Lost Legacy.](#) (2014, полный текст платный)

[Creative and Arts-Based Research Methods in Academic Research](#) (2018)

[Arts-based Evaluation](#) (2013)

5. Выявление причинно-следственных связей

Attribution focus (also causal focus)

Определение связей между программой (воздействием) и её результатами:

В какой мере можно утверждать, что программа привела к задокументированным результатам?

Не путать!!! В психологии под *каузальной атрибуцией* понимают интерпретацию поведения партнера по общению путём выдвижения предположений о его мотивациях, намерениях, эмоциях, причинах поведения, качествах личности с последующим их приписыванием партнеру.

Rogers, P. (2014) [Overview: Strategies for Causal Attribution](#).

World Bank. [Address the attribution problem](#).

Фонд Потанина (2016) [На вопрос человека, принимающего решение, всегда можно получить значимый ответ](#)

6. Оценка мнения благополучателей / Beneficiary assessment

Взгляд благополучателей на их живой опыт участия в программе как с точки зрения процесса, так и с точки зрения результата.

Инструмент для менеджеров, которые стремятся повысить качество программ развития. Подход ориентирован на выяснение ценности и значимости программы в глазах тех людей, на благо которых программа изначально была ориентирована.

Отправной точкой для создания этого подхода послужил тот факт, что благополучатели программ развития зачастую не имеют возможности высказать свое мнение об этих программах так, чтобы быть услышанными и понятыми.

Lawrence F. Salmen (2002) [Beneficiary Assessment An Approach Described](#)

SADC (2015) [Step by step: Conducting Beneficiary Assessment with Communities](#)

Poverty Reduction Fund (2007) [Beneficiary Assessment Report](#) (пример, англ.)

Эволюция и филантропия (2017) [Фонды и нко должны изучать мнения благополучателей](#)

7. Фокус на развитии потенциала / Capacity building focus

Оценка проводится таким образом, чтобы развить соответствующий потенциал оцениваемой программы или организации, что способствует более систематическому и эффективному использованию оценки в долгосрочной перспективе.

«Формула» для определения потенциала в сфере оценки: если ты его не используешь, то у тебя его нет.

$$П = С * И$$

П - потенциал в сфере оценки

С – способность проводить оценку

И – использование этой способности на практике

[Kuzmin \(2009\) Evaluation capacity building strategy: towards a mature profession](#)

McDonald, Rogers, Kefford (2003) [Teaching People to Fish? Building the Evaluation Capability of Public Sector Organizations](#)

Baizerman, Compton, Stockdill (2002) [The Art, Craft, and Science of Evaluation Capacity Building](#)

Кузьмин (2009) Развитие оценочного потенциала в Сибирском центре поддержки общественных инициатив (в кн. «[Оценка программ: методология и практика](#)», стр. 305-325)

8. Модель КВПП / CIPP Model

Оценка контекста (context), входа (input), процессов (processes) и продуктов (products).

«Контекст» - оценка окружения, в котором реализуется программа и проводится оценка.

«Вход» - оценка замысла и стратегии реализации программы.

«Процесс» - оценка качества реализации программы.

«Продукт» - оценка результатов программы, достигнутых эффектов.



Stufflebeam (2007) [CIPP EVALUATION MODEL CHECKLIST](#)

[The CIPP Evaluation Model: A Summary](#)

Макота Е.М. [Игра стоит свеч. Как оценить эффективность бизнес-тренинга?](#)

9. Кластерная оценка / Cluster evaluation

Извлечение уроков
либо оценка влияния
на основе изучения
группы проектов в
рамках одной
инициативы.



Кластерная оценка используется для повышения эффективности программ, уточнения стратегий и формирования политик. Она не заменяет оценку проекта. В рамках такой оценки отдельные проекты не оцениваются. Основное внимание уделяется прогрессу в достижении целей программы.

Barley, Jenness (1993) [Cluster evaluation: a method to strengthen evaluation in smaller programs with similar purposes.](#)

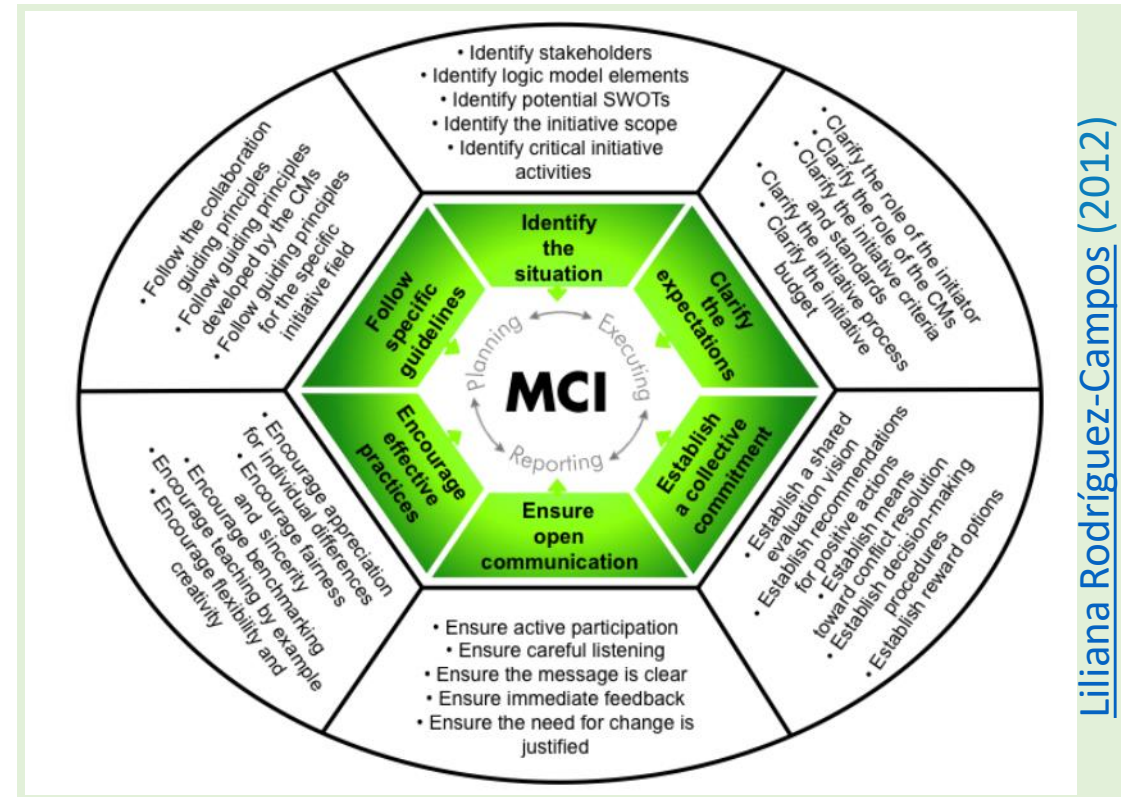
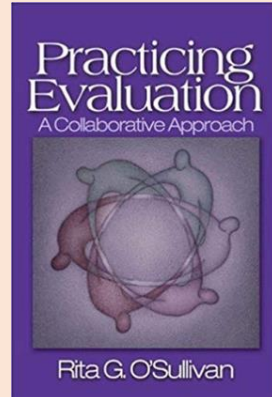
Russon C. et al. (2015) [Evaluation Capacity Development through Cluster Evaluation.](#)

10. Коллегиальный подход / Collaborative approach

Совместное проведение оценки внешними специалистами и теми, кому нужны результаты оценки.

Исходит из следующих предположений:

- 1) активное вовлечение сотрудников программы и/или других заинтересованных сторон в процесс оценки повышает качество оценки;
- 2) благодаря развитию навыков проведения оценки у сотрудников программы возрастает вероятность того, что результаты оценки будут использованы для улучшения программы.



Liliana Rodríguez-Campos (2012)

O'Sullivan (2002) [Promoting evaluation through collaboration](#)

Donis-Keller et.al. (2013) [The power of collaborative program evaluation](#)

11. Сравнительная оценка /Comparative evaluation

Сравнение двух или более программ на основе единых индикаторов, критериев, результатов.

Принципы (Vartiainen):

- выбор объекта оценки;
- определение уровня сравнения;
- концептуальное понимание;
- анализ полученных результатов.

Vartiainen (2002) [On the Principles of Comparative Evaluation](#)

Patterson et.al. (2016) [A Comparative Evaluation of a Parent-Training Program](#)

Deason (2017) [Comparative Evaluation of Financing Programs](#)

12. Оценка соответствия / Compliance focus

Соблюдаются ли
правила и нормы?

Оценка соответствия
(conformity assessment) —
прямое или косвенное
определение соблюдения
требований, предъявляемых
к объекту.



https://lukatsky.blogspot.com/2011/04/blog-post_08.html

Оценка соответствия
МЕЖГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТАНДАРТ
Оценка соответствия (2013)

13. Оценка как искусство компетентного восприятия / Connoisseurship approach

Специалисты или эксперты используют для проведения оценки свои собственные критерии и опыт.

Примеры такой оценки – дегустация вина, оценка антикварных изделий или произведений искусства.

Восприятие программы как она есть и раскрытие её для других с использованием методов и приёмов, которые позволяют наиболее естественно и живо представить реальность в её подвижности и изменчивости, передать свои впечатления (*импрессионизм* - АК 😊).

Уметь
смотреть,
видеть и
распознать
ценность.



Conn (2010) [Educational connoisseurship and Educational criticism](#)

Nyasulu (2010) [Eisner's Connoisseurship Model](#)

Yüksel (2010) [How to Conduct a Qualitative Program Evaluation in the Light of Eisner's Educational Connoisseurship and Criticism Model](#)

Samah et.al. [Connoisseurship evaluation in digital painting among art teachers in Malaysian secondary school](#)

14.«Фокус» на контексте / Context focus

Каковы характеристики окружения, в котором реализуется программа, с политической, социальной, экономической, экологической и культурной точек зрения?

Каким образом окружение программы влияет на ее эффективность?

Важно принимать во внимание контекст, в котором проводится оценка.

Kellogg Foundation [Context Evaluation: Understanding the Project's Context](#) (стр.21-23)

Parapuf, A. (2012) [Why the context of evaluation matters](#)

15. Анализ затраты-выгоды / Cost-benefit analysis

Как соотносятся финансовые затраты на программу и результаты программы, которые измеряются в деньгах?

Анализ затраты-выгоды позволяет соотнести совокупные затраты и выгоды каждой альтернативы товара или проекта, используя одну и ту же единицу измерения, обычно, деньги. Этот анализ позволяет ответить на вопрос: *«Стоит ли данный товар или проект затрат на него?»* или *«Какой вариант имеет наибольший коэффициент отношения выгод к затратам?»*

Подобный анализ возможен тогда и только тогда, когда все задействованные параметры могут быть представлены в денежном выражении. Обычно это невозможно, когда речь идет об этических, внутренних, временных и эстетических составляющих.

Wikipedia [Анализ затраты-выгоды](#)
Бабицкий Д. (ред.) (2018) [Оценка эффективности социальных услуг](#)

16. Анализ затраты-эффективность / Cost-effectiveness analysis

Как соотносятся финансовые затраты на программу и результаты программы, которые не измеряются в деньгах?

Ключевой вопрос: как монетизировать социальные эффекты?

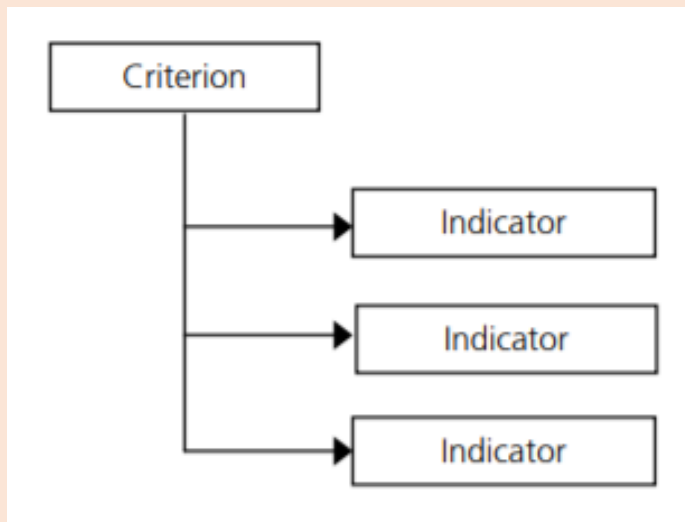


Андреева, Горшкова, Ковалевская (2014) [Рекомендации по оценке социально-экономической эффективности социальных программ](#)

Social Value Int. (2012) [Руководство по оценке социального возврата на инвестиции \(SROI\)](#)

17. Оценка на основе критериев / Criterion focused evaluation

На основании каких критериев (качество, стоимость, удовлетворенность клиентов) следует оценивать программу?



Релевантность (relevance). Степень соответствия деятельности в рамках оказания помощи приоритетам и политикам целевой группы, получателей помощи и донора.

Примеры вопросов, на которые может быть полезно ответить при оценке релевантности: В какой степени цели программы актуальны? Насколько деятельность в рамках программы и ее непосредственные результаты соответствуют цели и задачам программы?

The Danish Evaluation Institute (2004) [Criteria based evaluations](#)

Кузьмин А. (2016) [Оценка без критериев - не оценка?](#)

DAC (2018) [Criteria for Evaluating Development Assistance](#)

18. Фокусировка на наиболее значимых проблемах / Critical issues focus

Оценка фокусируется в соответствии с критическими, наиболее значимыми для основных пользователей проблемами.

- 1) Определение основной проблемы
- 2) Разработка критериев и обобщение наблюдений относительно решения проблемы
- 3) Выявление и оценка всех политик, так или иначе способствующих решению проблемы
- 4) Оценка политик, непосредственно направленных на решение основной проблемы

Цит. По Mermet et.al. (2010)

Mermet et.al. (2010) [Concern-Focused Evaluation](#)
Veverka, J. [Guidelines for Interpreting Critical Issues](#)

19. Культурно-восприимчивая оценка / Culturally responsive evaluation

Оценка фокусируется на влиянии культурного контекста и факторов, относящихся к сфере культуры, на процесс реализации и результаты программы.

«Оценка должна планироваться и проводиться с учетом особенностей культуры, ценностей и убеждений, многие из которых могут быть специфичными для определенного контекста»

Цит. по Hood, S. et.al. (2015)

«Вопрос о том, что можно считать приемлемыми основаниями для вынесения суждений о программе, должен обсуждаться перед проведением оценки»

Цит. по Frierson, H. et.al. (2002)

Hood, S. et.al. (2015) [Culturally responsive evaluation](#)

Frierson, H. et.al. (2002) [A guide to conducting culturally responsive evaluations](#)

20. «Фокус» на принятии решений / Decisions focus

Какая информация нужна для принятия конкретных решений?

Исследование, ориентированное на принятие решений – это подход к сбору информации, предназначенной для того, чтобы лучше разобраться в конкретном вопросе, выявить возможные пути его решения, а также оценить потенциальное влияние альтернативных способов его решения.

Цит. по Wedewer, R. (2016)

Shah, N. et.al. (2015) [Evaluations with impact: decision-focused impact evaluation as a practical policymaking tool](#)

Wales, S. (2011) [Demands, designs and decisions about evaluation](#)

Wedewer, R. (2016) [Decision-Focused Research for Association Executives](#)

21. Совещательный демократический подход / Deliberative democratic approach

В рамках этого подхода используются концепции и процедуры демократии для того, чтобы прийти к обоснованным суждениям.

3 варианта демократической оценки:

- Проводится для людей
- Проводится самими людьми
- Проводится вместе с людьми

Цит. по Hanberger, A. (2004)

Принципы:

1. Инклюзивность
2. Диалог
3. Обсуждение

House & Howe (2000) [Deliberative Democratic Evaluation Checklist](#)

Hanberger, A. (2004) [Democratic Evaluation](#)

22. Описательная направленность оценки / Descriptive focus

Что происходит в программе?
(Нет вопросов «Почему?», нет
анализа причинно-
следственных связей)

Описательное исследование, в первую очередь, фокусируется на описании исследуемого явления, не сосредотачиваясь на том, «почему» это явление имеет место.

Bhat [Descriptive research: definition, characteristics, methods, examples and advantages](#)

Gu & Warren (2016) [Methods for Descriptive Studies](#)

23. Адаптивная оценка / Developmental evaluation

Такая оценка направлена на развитие программы или организации и быстрое реагирование на вновь возникающие реалии в динамических сложных системах в условиях неопределенности.

Автор подхода: Michael Quinn Patton

Сессия 10. Адаптивная оценка: теория и практика. (17.30-19.00, 16 октября 2019 г.)

Адаптивная оценка поможет вам понять, с чего вы начали, какие развилки вы прошли и почему, что вы узнали на своем пути и где вы оказались.

М.Пэттон

Кратко:

https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/developmental_evaluation

Подробнее:

<https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/A%20Developmental%20Evaluation%20Primer%20-%20EN.pdf>

24. «Фокус» на разнообразии / Diversity focus

Оценка дает возможность озвучить разные взгляды и мнения либо специально выделяет различные впечатления от программы. В этом случае один единственный вывод либо обобщающее итоговое суждение неуместны.

Поскольку оценка программ за последние двадцать лет превратилась в жизнеспособную профессию, ее главный вызов сегодня - определение того, что значит быть специалистом по оценке (evaluator).

M.Q.Patton

Vargas (2016) [Diversity in Evaluation – It's About All of Us](#)

M.Q.Patton (1998) [The Challenges of Diversity in Evaluation: Narrow Versus Expansive Perspectives](#)

Jones (2006) [Cultural Competency in Evaluation: A Black Perspective](#)

25. Оценка эффективности / Effectiveness focus

В какой мере программе
удается достигать
поставленных целей?

Как можно сделать программу
более эффективной?



Hockings et.al. (2006) [Evaluating Effectiveness](#): A framework for assessing management effectiveness of protected areas

Hall & Yoder (1993) [Conducting evaluations to determine training effectiveness](#)

Robson et.al. (2001) [Guide to Evaluating the Effectiveness of Strategies for Preventing Work Injuries](#)

26. Оценка эффективности использования средств / Efficiency focus

Можно ли достичь тех же результатов, уменьшив затраты, или достичь большего с теми же затратами?

Хорошо известные методы	Cost-Benefit Analysis (CBA)	Benchmarking of unit costs
Несколько менее известные методы	Cost-Effectiveness Analysis (CEA)	Follow the Money
		Financial analysis
		Stakeholder-driven approaches
		Benchmarking of partial efficiency indicators other than unit costs
Методы, с которыми незнакомы многие эксперты в сфере оценки	Multi-Attribute Decision-Making (MADM): Intuitive scoring models	Comparative ratings by stakeholders:
	Multi-Attribute Decision-Making (MADM): Scientific decision analysis	Comparative rating of effectiveness and cost analysis
	Effects Method	Comparative ratings by stakeholders:
	Cost-Utility Analysis (CUA)	Comparative rating of efficiency

Tools and Methods

Deniston et.al. (1968) [Evaluation of Program Efficiency](#)

BMZ (2011) [Tools and Methods for Evaluating the Efficiency of Development Interventions](#)

EES Group [Design for efficiency evaluations](#)

27. Оценка затрачиваемых усилий и ресурсов / Effort focus

Каковы характеристики
вкладываемых в программу
усилий и ресурсов?

- численность персонала,
- соотношение числа
сотрудников и клиентов,
- трудоемкость операций,
- и т.п.



Aldy & Pizer (2014) [Comparability of Effort
in International Climate Policy Architecture](#)

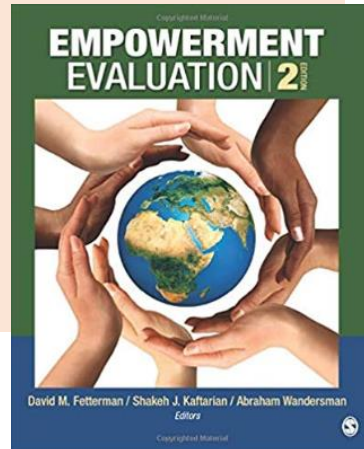
Dunn et.al. (2016) [Evaluating Effort:
Influences of Evaluation Mode on
Judgments of Task-Specific Efforts](#)

28. Акцент на самоопределении, расширении прав и возможностей /Empowerment evaluation

Такая оценка предполагает вовлечение заинтересованных сторон и предоставления группам инструментов и знаний, которые им необходимы для мониторинга и оценки своей собственной деятельности и достижения своих целей. Этот подход также используется, чтобы помочь группам достичь своих целей.

Такая оценка направлена на содействие самоопределению и устойчивости. Она особенно подходит для оценки комплексных инициатив в местных сообществах.

Автор: Дэвид Феттерман
(David Fetterman)



Здесь срабатывает психологическая, социальная и политическая сила освобождения. Люди учатся тому, как лучше контролировать свою жизнь и ресурсы вокруг себя. Основное внимание уделяется освобождению от заранее определенных, традиционных ролей и организационных структур или «способов ведения дел».

BetterEvaluation [Empowerment evaluation](#)

Sherriff & Porter (2007) [An Introduction to Empowerment Evaluation: Teaching Materials](#)

Fetterman & Wandersman (2007) [Empowerment Evaluation: Yesterday, Today, and Tomorrow](#)

29. Акцент на справедливости / Equity focus

Насколько справедливо программа относится к участникам и обращается с ними?

«Реальная ценность справедливости в оценке заключается в том, что благодаря справедливости достигается реальное равенство в оценке»

Джон Донелли



Bamberger & Segone (2011) [How to design and manage Equity-focused evaluations](#)

Donelly (2014) [Why is equity so important in evaluation?](#)

30. Этнографический «фокус» / Ethnographic focus

Какова культура программы?

Этнографическое исследование (оценка):

- использует включенное наблюдение за участниками и другие формы качественного исследования;
- требует продолжительного пребывания в исследуемой среде (лонгитюдное исследование);
- преимущественно ориентировано на изучение культур (поведения, норм, систем);
- предполагает погружение исследователя в естественное окружение;
- запись результатов в письменной или иной форме (аудио, видео).

(Wond)

Этнография — систематическое изучение народов и культур.

Этнография — это форма исследования, которая может дать грантодателям - и часто грантополучателям - пристальный, детальный и динамичный взгляд на организацию, культуру или процесс изменений. (Grantcraft)

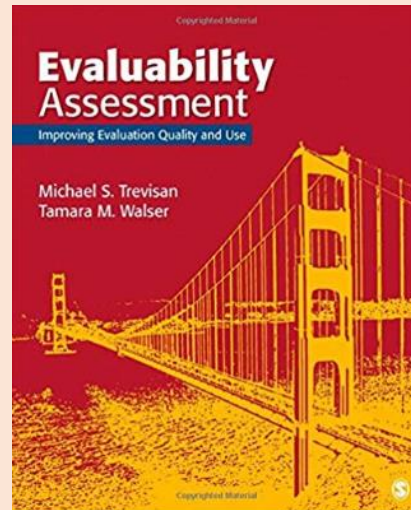
Grantcraft (2006) [Ethnographic approaches to evaluation](#)

Wond (2017) [Ethnography in Evaluation: An Introduction](#)

31. Оценка оцениваемости / Evaluability assessment

В какой мере программа готова к оценке?

Насколько реалистично использование тех или иных подходов или методов оценки?



Оценку оцениваемости лучше всего проводить на стадии дизайна программы, когда её реализация еще не началась, и можно относительно легко что-то изменить.

BetterEvaluation [Evaluability Assessment](#)

JJEC (2003) [Evaluability Assessment: Examining the Readiness of a Program for Evaluation](#)

Peersman et.al. (2015) [Evaluability Assessment for Impact Evaluation](#)

32. Оценка достаточности программы для решения проблемы/ Extensiveness focus

В какой мере программа способна справиться с существующей проблемой?

Насколько существующий уровень услуг и влияния соответствует требуемому уровню услуг и влияния?

3 измерения «экстенсивности» программы:

- универсальность (целевая аудитория),
- широта (число и спектр решаемых задач),
- продолжительность.

Dumka et.al. (1995)

Duncan & Goddard (2016) [Decide Program Extensiveness](#) (in “Family Life Education: Principles and Practices for Effective Outreach”)

Avram (2013) [Outcomes of Social Assistance in Central and Eastern Europe: A Pre-transfer Post-transfer Comparison](#) (обсуждаются индикаторы program extensiveness)

33. Внешняя оценка / External evaluation

Взгляд на программу (проект) со стороны.

Такая оценка проводится человеком, который не участвовал ни в разработке, ни в реализации программы (проекта) и не является сотрудником организации, осуществляющей программу (проект).

Преимущества:

- Экспертиза
- Опыт
- Непредвзятость
- Свежий взгляд
- Авторитетность

Conley-Tyler, M. (2005) [A fundamental choice: internal or external evaluation?](#)

CFCG (2011) [EXTERNAL EVALUATION GUIDELINES](#)

SDC (2000) [External Evaluation](#)

34. Феминистская оценка / Feminist evaluation

ФО ориентируется на участие, расширение прав и возможностей, социальную справедливость.

В отличие от других подходов открыто декларирует ценности, на которых она основана.

Базовые положения:

- Гендерное неравенство ведет к социальной несправедливости.
- Гендерная дискриминация и неравенство носят системный характер.
- Специалист по оценке – активист.
- Знание – мощный ресурс, который служит достижению явных или скрытых целей.
- Знание должно быть ресурсом для людей, которые создают его, являются его носителями и делятся им.
- Существует много способов расширения знания, некоторые из них имеют преимущество перед другими.

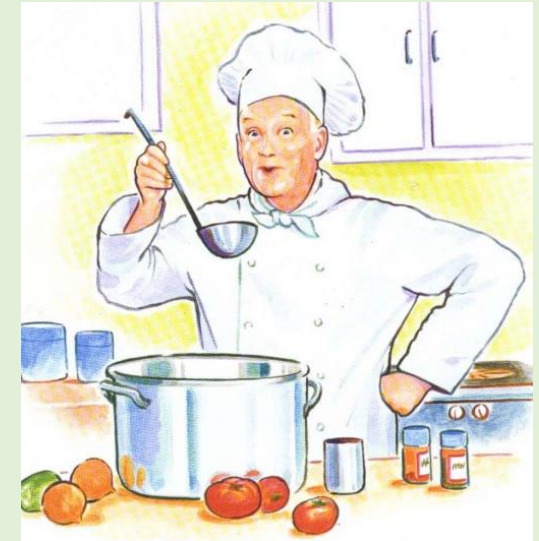
BetterEvaluation [Feminist evaluation](#)

35. Формирующая оценка / Formative evaluation

ФО проводится перед началом или в процессе реализации проекта (программы) с целью усовершенствования дизайна проекта (программы) и качества его (её) реализации.

Автор: Майкл Скривен
(Michael Scriven)

Метафора: повар пробует суп



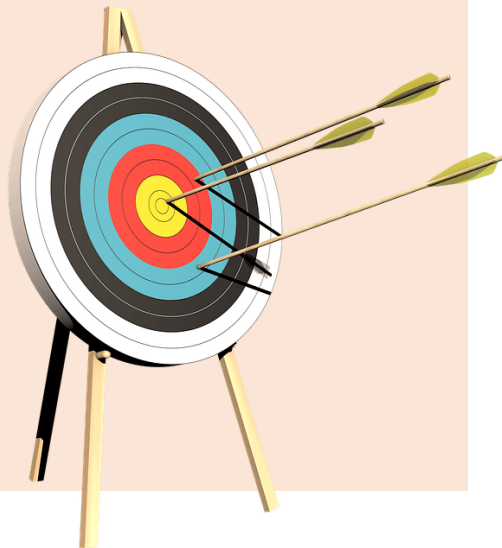
Scriven (1967) The Methodology of Evaluation

William (2006) [Formative Assessment: Getting the Focus Right](#)

Wiki [Formative assessment](#)

36. «Фокус» на целях / Goals-based focus

В какой мере достигнуты цели программы?



Цель – это образ конечного результата.

Marsh (1978) [The goal-oriented approach to evaluation](#)

Stijn et.al. (2012) [A Goal-Based Model of Product Evaluation and Choice](#)

Manfredi (2003) [Goal Based or Goal Free Evaluation?](#)

Stufflebeam et.al. (2000) [Evaluation models](#)

37. Оценка без оглядки на цели / Goal-free evaluation

Такая оценка преднамеренно проводится без ознакомления с целями программы и без ориентации на них.

«...Выяснить, что на самом деле делает программа и каких результатов она достигает, не имея представления о том, чего она намеревалась достичь. Если программа достигает заявленных целей, то эти достижения должны проявиться; если нет, то они не имеют значения» М.Скривен

Wiki [Goal-free evaluation](#)

NSF Consulting [Goal-free evaluation. What is it and why is it important?](#)

38. Горизонтальная оценка / Horizontal evaluation

Горизонтальная оценка - это подход, который сочетает самооценку со стороны местных участников и внешнюю оценку со стороны коллег.

Центральным элементом любой горизонтальной оценки является профессионально организованный трехдневный семинар. Он объединяет группу из 10-15 «местных участников», которые разрабатывают новую методологию НИОКР, и такую же по численности группу «гостей», которые также заинтересованы в этой методологии.

BetterEvaluation [Horizontal evaluation](#)

SDC [Horizontal Evaluation](#)

Thiele (2007) [Horizontal Evaluation: Fostering Knowledge Sharing and Program Improvement Within a Network](#)

39. Инклюзивная оценка / Inclusive evaluation

Инклюзивная оценка возникла в ответ на растущую необходимость учета культурного плюрализма, а также на новое понимание роли специалиста по оценке в отношении социальных изменений.

«Как оценщики, мы хотим, чтобы люди использовали наши результаты в целях позитивных изменений. Следовательно, получение результатов оценки и их использование для преодоления социальных недугов невозможно разделить» Д.Мёртенс

“Я предлагаю использовать инклюзивную модель оценки, которая может устранить противоречие между тем, что необходимо для точного представления опыта маргинализированных групп, и традиционными канонами исследований.” Д.Мёртенс

Donna Mertens (1999) [Inclusive Evaluation: Implications of Transformative Theory for Evaluation](#)

40. Оценка влияния / Impact evaluation

- Оценка влияния определяет, какие изменения вызваны программой (проектом) – преднамеренно и непреднамеренно.
- Оценка влияния ориентирована на выявление причинно-следственных связей. Другими словами, она позволяет выделить те результаты (outcomes), которые можно обоснованно связать с программой.

2 стратегии:

- Подходы, основанные на сравнении («эксперимент»)
- Реконструкция теории изменений либо проверка на соответствие ТИ эмпирическим данным (раскрытие «черного ящика»)

Rogers, P. [Overview: Strategies for Causal Attribution](#)

BetterEvaluation [Impact Evaluation](#)

OECD [Outline of principles of impact evaluation](#)

41. Оценка внедрения / Implementation focus

Оценка внедрения ориентирована на извлечение практических уроков из опыта реализации нового проекта. Эти уроки могут помочь другим избежать ошибок.

Наука о внедрении (implementation science) - это «научное исследование методов, способствующих систематическому внедрению практик с доказанной эффективностью в повседневную деятельность».

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4573926/>

RRF [Implementation evaluation](#)

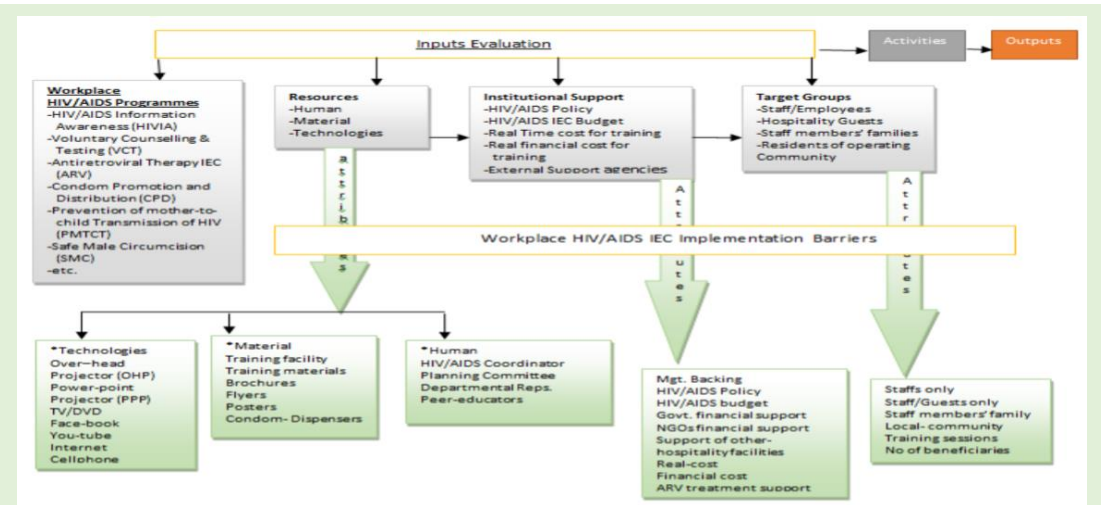
CDC [Evaluating Policy Implementation](#)

Huynh et.al. (2018) [A Pragmatic Approach to Guide Implementation evaluation Research: strategy Mapping for Complex Interventions](#)

42. Оценка вкладов / Inputs focus

Основные вопросы:

- Какие ресурсы требуются для реализации программы?
- Какие механизмы институциональной поддержки требуются?
- Достаточно ли имеющихся вкладов для успешной реализации программы?



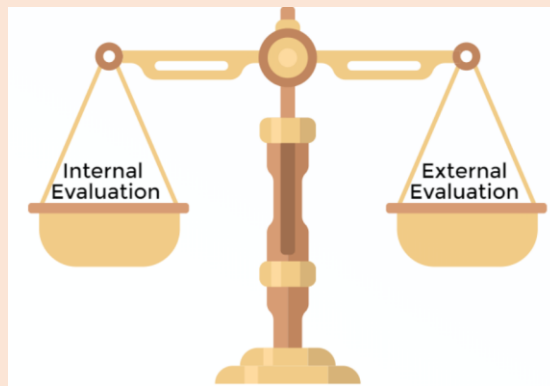
https://www.researchgate.net/publication/318042434_Towards_a_model_for_inputs_evaluation_for_workplace_HIVAIDS_IEC_programme_based_on_process_evaluation_theoretical_framework

Umunnakwe et.al. (2016) [Towards a model for inputs evaluation for workplace](#)

Zeller et.al. (2011) [Using the Context, Input, Process, and Product Evaluation Model \(CIPP\) as a Comprehensive Framework to Guide the Planning, Implementation, and Assessment of Service-learning Programs](#)

43. Внутренняя оценка / Internal evaluation

Такая оценка проводится силами той организации, которая реализует проект или программу. Само-оценивание силами участников самой программы или проекта – частный случай внутренней оценки.



Виды внутренней оценки:

- Стратегическая
- Регулярная
- Ситуативная (по необходимости)

<https://www.ero.govt.nz/publications/effective-school-evaluation/engaging-in-effective-internal-evaluation/>

ERO [Engaging in effective internal evaluation](#)

ERO (2016) [Effective internal Evaluation for Improvement](#)

Nelson et.al. (2015) [Literature Review on Internal Evaluation](#)

44. Оценка, ориентированная на воздействие/ Intervention-oriented evaluation

Оценка планируется таким образом, чтобы не просто предоставить необходимую информацию, но чтобы сделать вклад в успешное выполнение программы (осуществление «интервенции»).

Оценка в этом случае рассматривается как часть программы.

Принципы оценки, ориентированной на воздействие:

- Оценка предназначена для поддержки, усиления и улучшения достижения желаемых результатов программы.
- Сбор и использование оценочных данных интегрированы в реализацию и управление программой.
- Сотрудники программы и участники знают, что оценивается, и знают критерии успешности.
- Обратная связь по результатам оценки используется для поддержки достижения целей отдельных участников, а также достижения общей цели программы.
- Нет никаких дополнительных затрат на сбор данных, потому что он является частью программы.
- Сбор данных, обратная связь и использование результатов оценки являются частью модели программы, то есть оценка является одним из факторов запланированного воздействия.

Patton, M.Q. [Intended Process Uses](#)

45. Оценка, ориентированная на вынесение суждения / Judgement focus

Выяснение ценности или значимости программы на основании определенных критериев.

Специалист по оценке в этом случае дистанцирован от программы и её сотрудников.

3 возможных «фокуса» оценки:

- **Вынесение суждения**
- Просвещение
- Развитие



RUG [The judgement perspective in evaluation](#)

46. Состязательная модель / Judicial model

Две команды специалистов по оценке представляют противоположные взгляды на программу, например, на то, была ли она эффективна. Как в состязательном судебном процессе.



Общие характеристики судебных моделей:

- 1) Существующие противоречия.
- 2) Официальные презентации сторон.
- 3) Выслушивание беспристрастным арбитром.
- 4) Принятие решений основанных на представленных аргументах.

[Judicial evaluation model](#)

47. Акцент на получении знаний (извлечении уроков) / Knowledge focus (or lessons learned)

Что из опыта и
результатов этой
программы можно
учесть на будущее?



Извлеченные уроки – это обобщения, основанные на результатах оценки проектов, программ или политик, которые изложены без привязки к конкретным обстоятельствам. Зачастую такие «уроки» подчеркивают сильные и слабые стороны подготовки, планирования и реализации, которые могут повлиять на результаты. (OECD-DAC)

Davies, R. (2009). [Expectations about identifying and documenting “Lessons Learned”](#).

Goodman (2008) [Best Practices for Researching and Documenting Lessons Learned](#) (NASA)

48. Оценка как научение / Learning-oriented evaluation

Научение рассматривается в явном виде как результат оценки.

Научение может касаться не только лучшего понимания оцениваемой программы, но и более широкого контекста.

Исследования показали, что научение в результате оценки может иметь место на индивидуальном, групповом и организационном уровнях.

Evaluation Use and Decision Making in Society: A Tribute to Marvin C. Alkin

Watts (2005) [Learning-oriented evaluation: A tool for promoting institutional learning and program improvement](#)

Torres & Preskill (2002) [Evaluation and Organizational Learning: Past, Present, and Future](#)

49. Логическая рамка / Logical framework

Сформулировать цели, задачи, действия и соответствующие допущения. Для каждого из этих элементов разработать индикаторы и способы их верификации (проверки).

	PROJECT SUMMARY	INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	RISKS / ASSUMPTIONS
Goal				
Outcomes				
Outputs				
Activities				

Балакирев, В. [Логическая рамка как инструмент описания проекта](#)

Европейская Комиссия (2006) [Учебное пособие по управлению проектным циклом](#)

50. Лонгитюдная оценка / Longitudinal focus

Что происходит с программой и её участниками с течением времени?

Лонгитюдное исследование (англ. *Longitudinal study* от *longitude* — долговременный) — научный метод, применяемый, в частности, в социологии и психологии, в котором изучается одна и та же группа объектов (в психологии — людей) в течение времени, за которое эти объекты успевают существенным образом поменять какие-либо свои значимые признаки.

[Wikipedia](#)



[A longitudinal evaluation of accessibility:
Higher education web sites](#)

[Longitudinal Evaluation of a Scale-Up
Model for Teaching Mathematics](#)

[Longitudinal Evaluation of Estimates in
an Establishment Survey After Ration
Imputation](#)

51. Мета-оценка / Meta-evaluation

Мета-оценка - это инструмент, используемый для агрегирования результатов серии оценок. Он также включает оценку качества этой серии оценок и ее соответствие общепризнанным хорошим практикам.

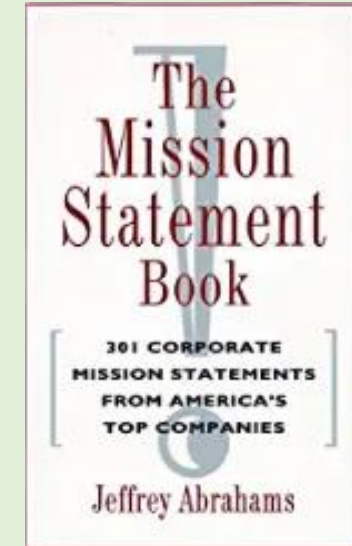
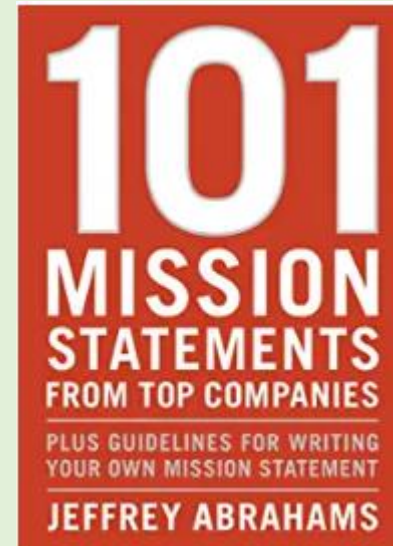
Мета-оценка (оценка оценки) может быть проведена перед началом оценки (в этом случае оценивается дизайн оценки) или после нее. Прежде чем завершить оценку, также полезно проверить достоверность выводов и убедиться, что они согласуются с полученными данными.

BetterEvaluation [Review evaluation \(do meta-evaluation\)](#)

Bustelo, M. (2002) [Metaevaluation as a tool for the improvement and development of the evaluation function in public administrations](#)

52. Акцент на миссии / Mission focus

- В какой мере программе (или организации) удастся реализовать её миссию?
- Насколько результаты отдельных подразделений или программ, выполняемых организацией, поддерживают реализацию миссии?



Емельянов, Поварницына (1998)

[Психология бизнеса](#)

Кочнев, Ступакова (2016) Как найти миссию компании

53. Акцент на мониторинге / Monitoring focus

Сбор и анализ данных о программе производятся рутинным образом, часто – с использованием управленческих информационных систем.

Мониторинг - систематический сбор информации о значениях заранее выбранных показателей для обеспечения руководителей программы и других заинтересованных сторон сведениями о том, насколько успешно выполняются программа в целом и ее отдельные компоненты, в какой мере достигаются поставленные цели, и как используются ресурсы.

[Глоссарий](#)

Гусева Е.Г.(2014) [Мониторинг и оценка проектов](#)

ADB (2019) [Guidelines for preparing a design and monitoring framework](#)

54. МиО (мониторинг и оценка) / M&E (monitoring and evaluation)

Интегрирование мониторинга
и оценки в единую систему.



«В большинстве случаев система МиО относится ко всем показателям, инструментам и процессам, которые вы будете использовать для ответа на вопросы о том, была ли программа реализована в соответствии с планом (мониторинг) и дает ли она желаемый результат (оценка). Система МиО часто описывается в документе, называемом планом МиО»

[Practical tools for international development](#)

IFRC [Руководство по мониторингу и оценке \(МиО\) проектов/программ](#)

WB (2004) [Мониторинг и оценка](#)

Kusek & Rist (2004) [Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook for development practitioners](#)

55. Оценка потребностей / Needs assessment

- Какие результаты должны быть достигнуты на страновом, организационном и индивидуальном уровнях?
- Как текущие результаты связаны с желаемыми результатами?
- Какова значимость различных потребностей?
- Какие стратегии могут наилучшим образом сократить разрыв между желаемым и действительным?
- Какие критерии можно использовать для оценки альтернатив?

ОП – это систематический процесс выявления потребностей и реагирования на них.

[Wikipedia](#)

Altschuld & Watkins (2014) [A Primer on Needs Assessment: More Than 40 Years of Research and Practice](#)

Watkins et.al. (2013) [A guide to assessing needs](#)

56. Оценка, основанная на потребностях / Needs-based evaluation

См. «Оценка без оглядки на цели» (№37)

Иногда также называется
«оценкой, ориентированной
на потребителя» (consumer-
oriented evaluation)

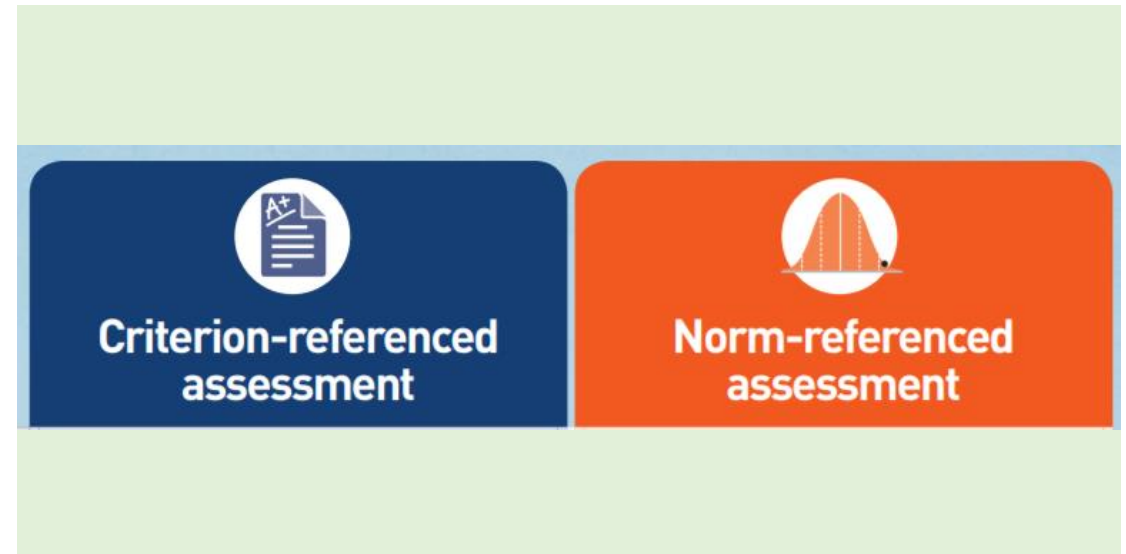
«В подходе, ориентированном на потребителя, оценщик является просвещенным суррогатным потребителем. Он или она должны сделать прямые оценочные выводы об оцениваемой программе. Оценка рассматривается как процесс определения достоинства и ценности чего-либо, а оценки являются результатом этого процесса»

Stufflebeam (2001)

Stufflebeam (2001) [Consumer-oriented evaluation](#) (Approach 17 in Evaluation models)

57. Нормативно-ориентированный подход / Norm-referenced approach

Сравнение определенных характеристик участников программы с существующими нормативами или с аналогичными характеристиками определенной группы.



Criterion-referenced vs. Norm-referenced Assessment

What Is Norm-Referenced And Criterion-Referenced Evaluation

58. Оценка результатов / Outcomes evaluation

- В какой мере достигнуты желаемые результаты?
- Каким образом программа повлияла на участников или клиентов?

«При оценке результатов постарайтесь организовать процесс так, чтобы он был про наущение, а не про подотчетность»

GrantCraft

GrantCraft (2006) [Outcomes and Evaluation](#)

Ruth Mott Foundation (2016) [Introduction to Outcome Evaluation](#)

[Learning Outcomes Evaluation](#)

James Bell Associates and ICF International [Evaluation of Implementation and Outcomes](#)

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 \(ссылка на ресурсы\)](#)

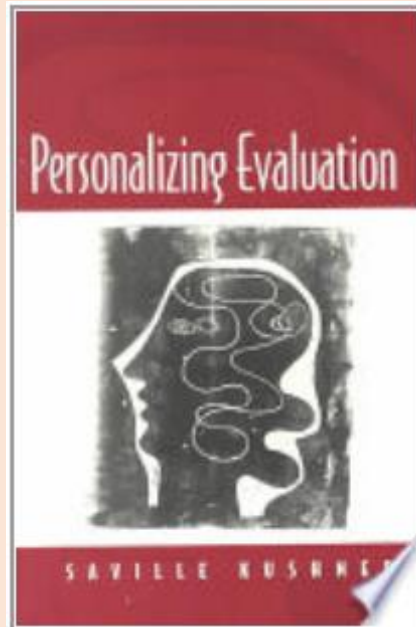
Кошелева Н. (2017) [Оценка с участием детей](#)

Sette, C. [Participatory Evaluation](#)

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

60. Персонализация оценки / Personalizing evaluation

Описание жизни и работы людей как контекстов для понимания программы.



«Оценка программы с точки зрения достижения целей или с использованием предложенных извне индикаторов является бесполезным упражнением без учета того, как цели и индикаторы связаны с жизнью людей»

Kushner. S. (2000) [Personalizing Evaluation](#)

61. Оценка персонала / Personnel evaluation

Насколько эффективно сотрудники решают поставленные перед ними задачи и достигают соответствующих целей?

Оценка персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

[Оценка персонала](#)

Цели оценки персонала в компании:

- Оптимизация организационной структуры.
- Совершенствование и изменение системы управления.
- Оценка персонала
- Диагностика и построение систем материального стимулирования.
- Обоснованное, системное обучение персонала.
- Формирование кадрового резерва.
- Отбор кандидатов при приеме на работу.
- Планирование карьеры сотрудников.
- Контроль эффективности работы персонала.

Википедия [Оценка персонала](#)
Киселева, М. (2015) [Оценка персонала](#)

62. Фокусировка на процессе / Process focus

Оценка деятельности и мероприятий, которые осуществляются в рамках реализации программы:

- Каковы впечатления участников от программы?
- Каковы сильные и слабые стороны повседневной деятельности в рамках программы?
- Как эти процессы могут быть улучшены?

При проведении оценки процесса часто принимаются во внимание:

- Детали осуществления программы
- Интенсивность и качество предоставляемых услуг
- Контекст и сообщество, в котором реализуется программа
- Демографические характеристики участников программы
- Партнерства
- Кадровое обеспечение и обучение

CDC [Types of Evaluation](#)

Dess et.al. (2004) [Process evaluation: how it works](#)

Lohrmann et.al. [Process Evaluation Manual](#)

63. Оценка продукта / Product evaluation

Каковы издержки, выгоды и рынок для конкретного продукта?

Оценка продукта – это оценка качественных (структура спроса, категории потребителей) и количественных (позиционирование на рынке, динамика оборота) характеристик товара с целью определения дальнейших маркетинговых шагов.

[Словарь бизнес-терминов](#)

Продукт – это результат материального или нематериального производства, имеющий целевое значение и качественные свойства, в связи с которыми он может служить предметом потребления.

[Словарь бизнес-терминов](#)

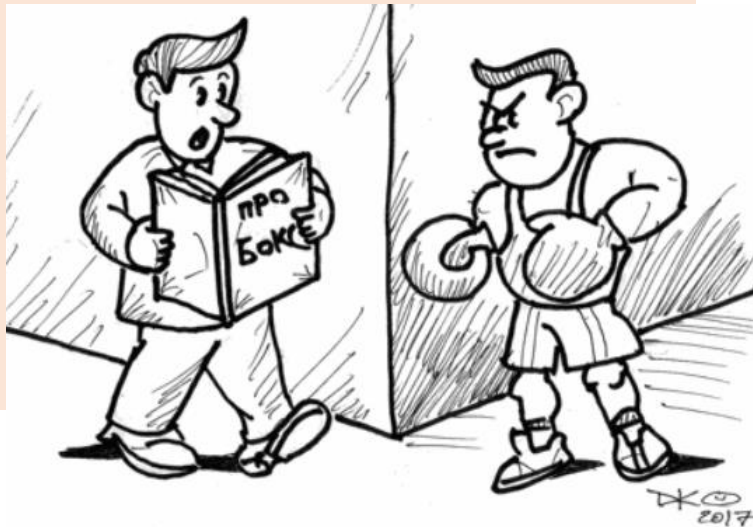
SPARK [6 критериев оценки продукта](#)
Энциклопедия по экономике [Оценка продукта](#)

Popovic [Product Evaluation Methods and Their Applications](#)

64. Оценка теории программы / Program theory evaluation

Описание и проверка «теории изменений», лежащей в основе программы:

Какова теория изменений программы и в какой мере эмпирические данные подтверждают эту теорию на практике?



«Теория изменений — это ясное описание предполагаемых взаимосвязей между действиями и результатами, которых мы надеемся достичь.

ТИ объясняет причины того, почему используются те или иные подходы, а также, как эти подходы приведут к желаемым изменениям»

(Annie E. Casey Foundation, 2003)

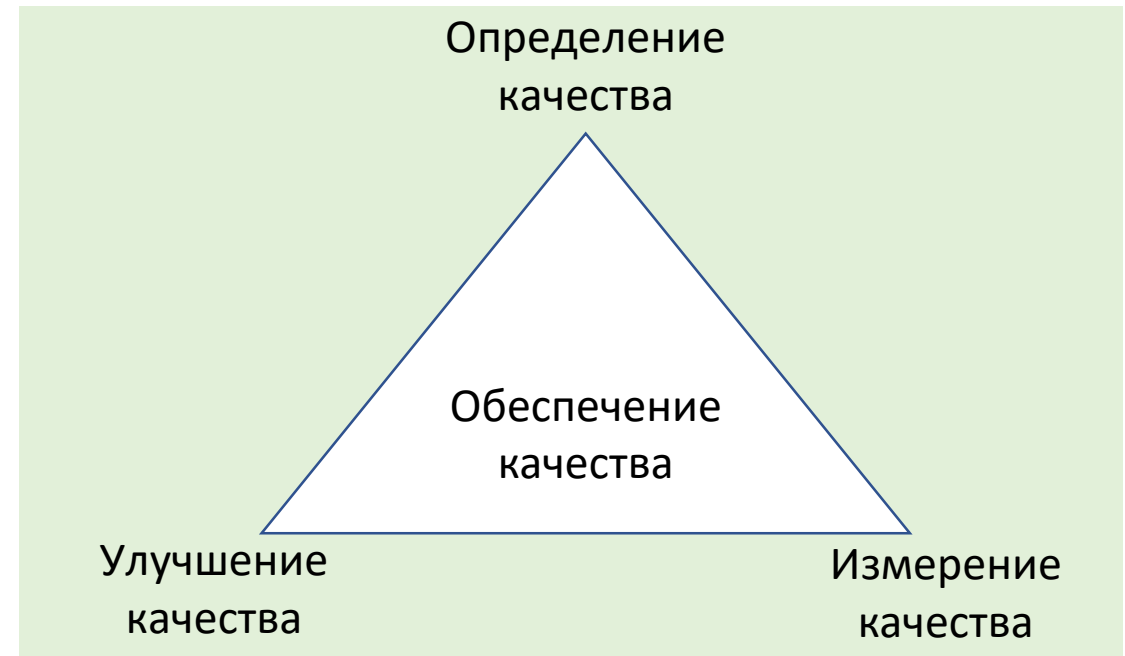
ORS для Фонда Э.Кейси (2004) [Теория изменений: практический инструмент для управления деятельностью, результатами и обучением](#)

Кузьмин, Кошелева (2014) [Теория изменений: общие рекомендации к применению](#)

65. Обеспечение качества / Quality assurance

В какой мере принятые стандарты, регламентирующие минимально допустимый уровень качества обслуживания, применяются в работе с пациентами и клиентами?

Является ли применение этих стандартов рутинной повседневной практикой?



MEASURE Evaluation [Quality assurance approach](#)

Williams (2005) [Quality assurance](#)

66. «Фокусировка» на вопросах/ Questions focus

Что хотят узнать основные пользователи результатов оценки для того, чтобы изменить свою деятельность?

Оценка отвечает на вопросы вместо того, чтобы ориентироваться на суждения.



Вы могли бы описать, как идет программа?



Нет, но я могу предоставить некоторые количественные показатели, основанные на безумных допущениях и больших данных



freshspectrum.com

Wingate & Schroeter (2016) [Evaluation Questions Checklist for Program Evaluation](#)
BetterEvaluation [Specify the Key Evaluation Questions](#)
CDC [Good evaluation questions \(checklist\)](#)

67. Реалистичная оценка / Realist evaluation (also Realistic evaluation)

Каковы скрытые механизмы, обеспечивающие достижение результатов программы?

Какие ценности определяют использование результатов оценки для позитивных социальных изменений?

Что срабатывает для кого, при каких условиях, в каких отношениях и каким образом?

Итогом оценки становится конструкция «контекст-механизм-результат».

Реалистическая оценка - это метод, базирующийся на эпистемологических основах критического реализма. Основываясь на конкретных теориях, реалистическая оценка обеспечивает альтернативную линзу эмпирическим методам оценки для изучения и понимания программ и политик.

Этот метод предполагает, что знания являются социальным и историческим продуктом, поэтому социальный и политический контекст, а также теоретические механизмы нуждаются в рассмотрении при анализе эффективности программы или политики.

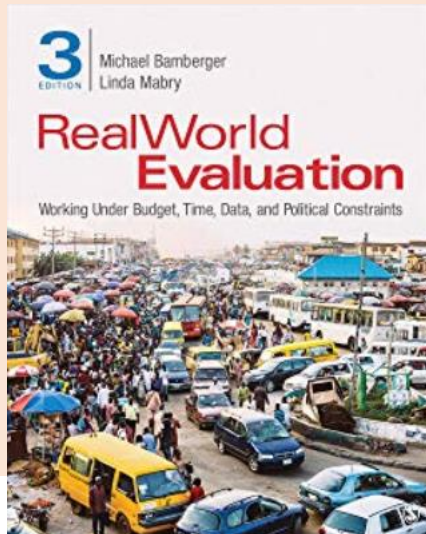
BetterEvaluation [Realist Evaluation](#)

[Realistic Evaluation](#)

Wiki [Realist Evaluation](#)

68. Оценка в реальном мире / Real-world evaluation

Как можно провести оценку в условиях существующих ограничений бюджета, времени, данных, а также с учетом влияния, политического контекста?



«Во многих случаях на оценку влияют ограничения, касающиеся бюджета, времени или данных. Оценка также может зависеть от политических влияний, которые ограничивают варианты дизайна и методологии сбора данных. Мы называем их «ограничениями реального мира»

М.Бамбергер и др.

Сайт <https://realworldevaluation.org/>
Bamberger et.al. [Condensed Overview of RealWorld Evaluation 2nd edition](#)

69. Оценка репутации / Reputation focus

Как воспринимается программа наиболее знающими и влиятельными людьми?

Рейтинги университетов часто основываются на репутации университетов в среде коллег по цеху.

Exhibit 1 Differences between organizational identity, organizational image, and corporate reputation

	Organizational Identity	Organizational Image	Corporate Reputation
Stakeholders: Internal or external	Internal	External	Internal and external
Perceptions: Actual or desired	Actual	Desired	Actual
Emanating from inside or outside the firm	Inside	Inside	Inside and outside
Positive or negative perception of the firm possible	Positive or negative	Positive	Positive or negative
Relevant question	"Who / what do we believe we are?"	"What / who do we want others to think we are?"	"What are we seen to be?"

Source: Walker, 2010.

Feldman et.al. (2013) [A new approach for measuring corporate reputation](#)

Manukian (2015) [Corporate reputation evaluation and service quality](#)

70. Отзывчивая оценка / Responsive evaluation

Каковы точки зрения различных групп людей, имеющих отношение к программе?

Специалист, работающий в данной традиции, стремится собрать, представить и интерпретировать всё это разнообразие мнений, исходя из того, что каждое мнение имеет под собой основу и представляет ценность.

«Отзывчивая оценка предлагает перспективу, в которой оценка переосмысливается и переключается с оценки программ, ориентированных на цели политиков, на обсуждение со всеми заинтересованными сторонами ценности и значения их практики»

Abma (2006)

Stake, Abma (2001) [Stake's responsive evaluation: Core ideas and evolution](#)

Abma (2006) [The Practice and Politics of Responsive Evaluation](#)

Abma (2005) [Responsive evaluation: Its meaning and special contribution to health promotion](#)

71. Социальные индикаторы и индикаторы сообщества/ Social and community indicators

Какие социальные и экономические данные нужно постоянно отслеживать, чтобы оценить влияние программы?

Какова связь между результатами программы и индикаторами более высокого уровня, например, уровнем преступности?



«Индикаторы — частичное отражение реальности, основанное на неопределенных и несовершенных моделях. Мы нуждаемся во множестве индикаторов, потому что у нас много целей — но многие цели могут пересекаться и выводить за пределы нации и культуры, а поэтому могут быть и пересекающиеся индикаторы. Мы нуждаемся во множестве индикаторов, потому что у нас разные мировоззрения, а индикаторы помогут сблизить их. Индикаторы не обязательно должны быть совершенно объективными, и на самом деле лишь немногие из них таковы. Несмотря на трудности и неопределенность мы не можем управлять без индикаторов»

[Indicators and Information Systems for Sustainable Development](#)

Бородкин (2004) [Социальные индикаторы – что это такое?](#)

Бородкин, Айвазян (2006) [Социальные индикаторы](#) (о книге)

Wackernagel et.al. [A Community Indicators Guide](#)

Sirgy et.al. (2013) [Community Quality-of-Life Indicators](#)

72. В фокусе – социальная справедливость / Social justice focus

Насколько программе удастся принимать во внимание вопросы социальной справедливости?

Социальная справедливость – это мера равенства в жизненном положении людей, классов и социальных групп, объективно обусловленная уровнем материального и духовного развития общества.

[АКАДЕМИК](#)



Rosenstein & Syna (2015) [Evaluation and social justice in complex sociopolitical contexts](#)

Niedzwiecki (2008) [Evaluation Frameworks For Social Justice Philanthropy: A Review of Available Resources](#)

Hilgendorf et.al. (2015) [Evaluation for Social Justice](#)

73. Метод успешного случая / Success case method

Сравнить самых успешных участников с теми, кто не преуспел, чтобы понять ключевые факторы, влияющие на достижение успеха.



2 этапа проведения исследования:

- 1) Выделить вероятные истории успеха таких людей или команд, которые показали наилучшие результаты при внедрении и использовании новых методов или технологий.
- 2) Интервью с теми, кто достиг успеха, чтобы проверить, действительно ли это так и затем задокументировать эту историю.

Бринкерхофф, Р. (2005) [Метод успешного случая. Быстрый способ узнать, что работает, а что нет.](#)

Berrington, G. (2004) [The Success Case Method](#)

74. Суммирующая оценка / Summative evaluation

Следует ли продолжать программу? Если да, то на каком уровне? Каковы достижения программы и в чем состоит ее ценность?

Summative Evaluation



Вкусно!!!

Formative Evaluation



Надо
подсолить!

Image: Lysy, C. (2018) Summative Formative Developmental Evaluation [online] Available:
https://www.redbubble.com/people/cplysy/works/17421561-summativeformative-developmental-evaluation?carousel_pos=3&p=spiral-notebook&ref=work_carousel_work_recommendation&ref_id=17421770

NIU [Formative and Summative Assessment](#)

ScienceDirect [Summative Evaluation](#)

Howe, R. (2016) [Summative Assessment](#)

Reddy, K. [Summative Evaluation Advantages and Disadvantages](#)

75. «Фокус» на системах / Systems focus

Использование системного мышления, концепций, подходов как основы для проведения оценки.

"Модель - это упрощение реальности, в котором намеренно не отражены некоторые её аспекты для того, чтобы выделить другие. Упрощение требуется, потому что без него охватить все соответствующие нашей задаче факторы невозможно»

Из Блога Д.Морелла

"Независимо от того, насколько мы умны, мы никогда не узнаем, каковы все соответствующие задаче факторы. У нас не может быть полной модели, как бы мы ни старались"

Джордж Бокс был прав, сказав: «Все модели ошибочны, но некоторые из них полезны»

Из Блога Д.Морелла

Кузьмин, А. (2018) [Модель Кенэвин: извлечение смыслов](#)

Кузьмин, А. (2018) [Принципы использования системного мышления в оценке программ](#)

Кузьмин, А. (2019) [Блог Джонатана Морелла](#)

76. Оценка, основанная на теории / Theory-driven evaluation

Каковы теоретические основы и модель программы? Какая научная социальная теория тестируется программой и в какой мере программа подтверждает эту теорию?

«Оценка, основанная на теории, – это любой подход к оценке, который в явном виде интегрирует и использует «теории» заинтересованных сторон; теории, разработанные общественными науками; или другие типы теорий при концептуализации, разработке, проведении, интерпретации и использовании оценки»

Coryn

Coryn et.al. (2011) [A Systematic Review of Theory-Driven Evaluation Practice From 1990 to 2009](#)

Chen, H. (2010) [Theory-Driven Evaluation: Conceptual Framework, Methodology, and Application](#)

77. Оценка, основанная на теории изменений/ Theory of change approach

Какова взаимосвязь между деятельностью в рамках программы и результатами программы?



ORS для Фонда Э.Кейси (2004) [Теория изменений: практический инструмент для управления деятельностью, результатами и обучением](#)

Кузьмин, Кошелева (2014) [Теория изменений: общие рекомендации к применению](#)

78. Трансформационная оценка / Transformative evaluation

Трансформационная парадигма предлагает специалистам по оценке комплекс философских представлений, который позволит им опираться в своей работе на принципы и ценности социальной справедливости.

Трансформационная парадигма исходит из приоритетности достижения социальной справедливости и соблюдения прав человека.

Она является концептуальной основой для использования оценки как инструмента социальных преобразований, проводимых во имя социальной справедливости.

Аксиологические положения трансформационной парадигмы (Какова природа моральных ценностей?)

- Необходимо выявлять и уважать культурные нормы, которые способствуют соблюдению прав человека и достижению социальной справедливости.
- Необходимо выявлять и подвергать критике культурные нормы, которые способствуют сохранению социальной несправедливости.
- Специалист по оценке должен что-то дать сообществу в обмен на информацию.
- Необходимо ценить и уважать знания и опыт, накопленные сообществами, где реализуются оцениваемые программы, определять сильные стороны этих сообществ.
- Специалист по оценке должен стремиться к тому, чтобы действия, направленные на достижение социальной справедливости и соблюдение прав человека, продолжились в сообществе и после окончания оценки.
- Специалист по оценке должен понимать, что его возможности и полномочия ограничены, и не давать людям пустых обещаний.

[Трансформационная оценка](#) (семинар Донны Мертенс, 2011)

79. Оценка, ориентированная на практическое использование / Utilization-focused evaluation

Кто будет использовать результаты оценки и каким образом?

В какой информации нуждаются те, кто будет использовать результаты оценки, для улучшения программы и принятия решений?

Данный подход к оценке может включать все вышеперечисленные подходы.

„Очень немного требуется, чтобы уничтожить человека: стоит лишь убедить его в том, что дело, которым он занимается, никому не нужно.“

Фёдор Михайлович Достоевский

Пэттон, М. (2009) [Оценка, ориентированная на использование](#) (стр.112-144)