


## Модуль 8: Отчетность и ее использование

 © 2007. The World Bank Group. All rights reserved.



### Содержание

- A. Когда оценка полезна
- B. Почему оценка используется недостаточно
- C. Решая что сказать
- D. Решая как передать идею
- E. Написание отчетов
- F. Использование графиков
- G. Устные презентации

2

World Bank Institute Evaluation Group



## **A. Когда оценка полезна**

1. Когда оценка дополняет другие источники информации и консультирование
2. Когда оценка дает "политическое прикрытие" (через объективные данные) для принятия трудных решений
3. Когда авторитет или осознанная независимость специалистов по оценке имеет решающее значение
4. Когда оценка определяет "победителей" и "проигравших" и способы уменьшения негативных последствий
5. Когда оценка дает "широкую картину" для понимания вопросов людьми, принимающими решения
6. Когда оценка помогает менеджерам понять, как политическое и другое давление может ограничить доступ проекта к определенным группам
7. Когда оценка дает новые знания или понимание (обучение)
8. Когда оценка объединяет людей и побуждает к действию (функция катализатора)

Адаптировано из Bamberger, 2006

3

World Bank Institute Evaluation Group



## **B. Почему оценка используется недостаточно**

1. Недостаток сопричастности
  - Недостаточное консультирование с ключевыми участниками
  - Внешние "эксперты", доноры или другие группы разрабатывают направленность или план оценки с недостаточным вовлечением клиента
  - Оценка рассматривается как угроза
2. Несвоевременность
  - Результаты представлены слишком поздно для того, чтобы быть полезными, или слишком рано для того, чтобы люди, принимающие решения, или менеджеры программ могли сосредоточиться на результатах оценки
3. Плохая связь между специалистом по оценке и клиентом
  - Недостаточная или неэффективная связь
  - Языковые или концептуальные проблемы
  - Принцип объективности ограничивает связь между специалистом по оценке и клиентом

Адаптировано из Bamberger, 2006

4

World Bank Institute Evaluation Group



## **Почему оценка используется недостаточно (продолжение)**

4. Недостаток гибкости и отзывчивости по отношению к потребностям клиента
  - Например, национальные системы оценки иногда предполагают вертикальные, унифицированные системы оценки или отчетности, которые не отражают реалии или трудности различных организаций
5. Ограниченные ресурсы
  - Бюджет
  - Ограниченные местные знания
6. Ограниченное время
  - Слишком много задач для клиента и партнера
  - Недостаточное время для специалистов по оценке для планирования и проведения оценки, подготовки отчетности и распространения результатов

5

World Bank Institute Evaluation Group



## **Почему оценка используется недостаточно (продолжение)**

7. Релевантность
  - Оценка не связана с приоритетными информационными потребностями клиентов
  - Некоторая информация не считается полезной
  - Неподходящий способ анализа или презентации – слишком технический, слишком детальный, слишком общий
8. Внешние факторы
  - Проблемы с системами мониторинга и оценки
  - Механизмы распространения результатов
  - Политическая этика (отношения к прозрачности)
  - Недостаток долгосрочного видения у клиента
  - Восприятие оценки со стороны правительства

6

World Bank Institute Evaluation Group



## **С. Решая что сказать**

### **1. Стратегии анализа данных для определения основных идей**

- a. Отмечая модели и темы
  - рассматривая частоту взаимосвязей и избегая обобщений на основе одного или двух примеров
- b. Анализ достоверности
  - Кажутся ли модели и потенциальные результаты достоверными? (необходимость в дальнейшей проверке )
- c. Группирование
  - просмотр/изучение
  - упорядочивание/пересмотр
  - отбор

Источник: адаптировано из Miles and Huberman 1994. Глава 10 "Тактика генерирования значения" 7

World Bank Institute Evaluation Group



## **Определяя основные идеи (продолжение)**

- d. Используя метафоры
  - Интегрируя различные виды данных
  - Все используют метафоры - важно понимать это и изучить как они структурируют анализ вопроса
- e. Расчет
  - Анализ имеющихся данных
  - Проверка гипотезы
  - Соблюдение аналитической честности
- f. Противопоставления и сравнения
  - Делайте корректные сравнения, имеющие смысл
  - Спрашивайте себя:
    - "Насколько велика должна быть разница, чтобы быть важной?"
    - "Почему я считаю, что знаю это?"
    - "Что еще я знаю о людях, группах или примерах, которые я сравниваю?"

8

World Bank Institute Evaluation Group



## Определяя основные идеи (продолжение)

- g. Разделение переменных
  - Проверьте, есть ли необходимость разделить переменные показатели в отдельные категории
- h. Категоризация частного в общее
  - Уменьшение сложности, комбинируя похожие вещи вместе
- i. Выделение факторов
  - Темы или модели, присутствующие в различных видах данных, которые помогают нашему пониманию основной динамики
- j. Отслеживание связей между переменными
  - Переменные, движущиеся вместе (в одинаковом или противоположных направлениях)
  - Полезно при анализе причинно-следственной связи

9

World Bank Institute Evaluation Group



## Определяя основные идеи (продолжение)

- k. Поиск промежуточных переменных
  - Помогает объяснить слабую связь между двумя переменными, которые должны сочетаться
  - Помогает объяснить, почему сочетаются две переменные, которые не имеют видимой связи
- l. Построение логической цепочки данных
  - Построение цепочки событий для объяснения всех связей и взаимодействий
  - Связь с моделями теории программы и логическими моделями
- m. Построение концептуальной/теоретической последовательности
  - Переход от метафор к структурам и теориям

10

World Bank Institute Evaluation Group



## 2. Делая утверждения о результатах оценки

Оцените как **важность утверждений**, так и **силу доказательств**

		Важность утверждений	
		Велика	Мала
Точность утверждений (сила доказательств)	Сильна		
	Слаба		

11

World Bank Institute Evaluation Group



## Характеристика важных утверждений

- Имеют влияние
- Относятся к важной социальной проблеме
- Влияют на большое количество людей
- Позволяют сэкономить деньги и/или время
- Повышают качество
- Демонстрируют, что проблему действительно можно решить
- Предусматривают модель или подход, применимые в других случаях

12

World Bank Institute Evaluation Group



## **Характеристики веских доказательств**

- Обоснованные, правдоподобные доказательства
- Данные охватывают длительный промежуток времени
- Утверждение о четком воздействии с солидным документальным подтверждением
- Четко определены результаты и влияние
- Включают сопоставление с задачами программы, течением времени, другими группами, общими тенденциями или нормами
- Доказательства становятся более вескими, если собраны с более чем одного источника
  - более одного сайта
  - результаты получены более чем одним сотрудником
  - одинаковые результаты от различных групп людей
  - один подход в разных программах получает сопоставимые результаты
- Основаны на более чем одном виде данных
- Четкие, логические связи между воздействием и утверждаемыми результатами
- Независимость и объективность специалистов по оценке

13

World Bank Institute Evaluation Group



## **D. Как передать идею**

### **1. Руководящие принципы**

- Стремитесь к ясности и использованию простого языка
- Не используйте слишком много цифр
- Передавайте аргументацию и основные результаты (итоги)
- Объясняйте, а не пропагандируйте
- Определите группу, которая получит пользу ("победители"), и людей, которые окажутся в более трудном положении ("проигравшие")
- Не пропустите непредусмотренные последствия
- Делайте отчет осмысленным и содержательным
- Концентрируйте отчет на первичных пользователях
- Поддерживайте постоянную связь с участниками на протяжении всей оценки и избегайте сюрпризов
- Позитивно думайте о негативных моментах
- Различайте распространение результатов и их использование

Адаптировано из Vaughan and Buss, 1998, Глава 8; Patton (1997): 330-337 14

World Bank Institute Evaluation Group



## 2. Стиль передачи и распространение

- Стиль отчетности и планирование распространения
  - Короткие отчеты против длинных
  - Сочетание устных и письменных презентаций
  - Неформальный стиль против формального
  - Использование правильного языка
    - удостоверьтесь, что письменный отчет переведен на языки партнеров
  - Визиты проекта
  - Работа со СМИ
  - Использование достаточных ресурсов (бюджет, время и т.д.) для распространения

15

World Bank Institute Evaluation Group



## 3. Количественный и качественный стили передачи

Таблицы и текст

Типы данных

- Количественные
  - Статистический анализ
  - Графики
  - Вторичные количественные данные
- Качественный
  - Ситуационные примеры
  - Повествование
  - Фото- и видеоматериалы
  - Посещение объектов
  - Отзывы

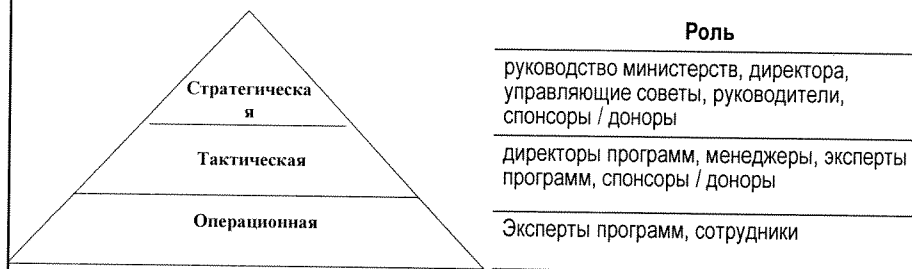
16

World Bank Institute Evaluation Group



#### 4. Стил ь передачи, который предпочитает клиент

- Письменный и/или устный
- Количественный/качественный
- Многократные презентации различным аудиториям



17

World Bank Institute Evaluation Group



#### 4. Стил ь передачи, который предпочитает клиент (продолжение)

- Продумайте свою презентацию исходя из потребностей вашей аудитории
  - Продумайте подготовку отдельных отчетов для различных аудиторий (напр. Национальная Ассамблея, руководство министерств, донорские организации, сотрудники проекта, бенефициары и т.д.)
- Примеры предпочтений отчетности различных людей, принимающих решения:
  - Высокоинтеллектуальные: могут воспринимать сложную, техническую информацию, детали
  - Короткие личные истории и шутки: предполагают суммированную информацию с рассказами
  - Ориентированные на действие, прагматичные: желательна информация про альтернативные варианты (сильные и слабые стороны) для принятия решений

18

World Bank Institute Evaluation Group



## **Е. Написание отчетов**

- Простота и ясность
- Размещайте техническую информацию в приложении
- Укажите ограничения исследования
- Сообщайте о результатах просто и понятно
- Стройте отчет на основе вопросов или тем исследования
- Начинаяте с главных моментов
- Никогда не делайте рекомендаций без обоснования
- Представляйте самый важный материал
- Оставьте время на редактирование и многократный пересмотр
  - Найдите “беспристрастного читателя” (человека, не вовлеченного в исследование или проект) для просмотра чернового варианта
  - Найдите специалиста для просмотра чернового варианта



19

World Bank Institute Evaluation Group



## **Типичные разделы отчета**

### **Краткое изложение**

- Освещает основные результаты, для детальной информации отсылает читателя к основной части отчета и приложениям

### **Вступление**

- Цель, исходная информация

**Методология** - описывает как было проведено исследование и упоминает какие-либо ограничения данных или анализа

- Короткое изложение в основной части отчета
- Детали выносятся в приложение

**Результаты** - основная часть отчета

- Представление данных так, чтобы аудитория могла их понять
- Выборочное представление данных: какие ваши выводы?

### **Выводы**

- Связанные с вопросами вашего исследования

### **Рекомендации**

- Предоставьте данные для обоснования рекомендаций
- Представьте варианты по затратам, реальности осуществления, возможному влиянию на деятельность программы, возможным побочным эффектам

20

World Bank Institute Evaluation Group



## Краткое изложение

- Имеет важное значение для занятых читателей
  - ограничьте количество страниц (например 1-10 страниц)
- Акцент на итогах: основные результаты и рекомендации
  - представьте тезисно
- Для детальной информации отсылайте читателя к основной части отчета или приложениям
- Формат краткого изложения
  - Короткий обзор: исходная информация и цель исследования
  - Короткое описание основных вопросов, сфер
  - Короткое описание методов исследования
  - Основные результаты
  - Основные заключения
  - Основные рекомендации

21

World Bank Institute Evaluation Group



## F. Графики и таблицы

Графики: лучше подходят для представления идеи  
 Таблицы: лучше подходят для представления данных



- Преимущества
  - Влияние
  - Приятие аудиторией
  - Сохранение в памяти
  - Демонстрация широкой картины, идеи
  - Визуальная привлекательность
  - Одна иллюстрация стоит тысячи слов

Вопросы	Среднее	N
5. Удовлетворены количеством воды	4.41	1,438
6. Удовлетворены качеством воды	4.06	1,457

- Графики и таблицы должны
  - Представлять данные просто и точно
  - Делать данные логически согласованными
  - Вовлекать аудиторию
  - Достигать различных целей (описание, исследование, сведение в таблицу, сравнение)

22

World Bank Institute Evaluation Group



## Варианты графиков

	Частота	Части целого	Сравнение	Динамика тенденций/времени	Отношения
Одна шкала					
Штабельная шкала					
Групповая шкала					
Линия					
Рассеивание					
Сегменты					

23

World Bank Institute Evaluation Group



## Эффективные графики

- Легко читаются
  - используйте заглавные и прописные буквы (не печатайте все заглавными)
  - используйте только несколько шрифтов
  - делайте графики подходящими для представления
- Избегайте сложных моделей
- Используйте свободное место
- Делайте график простым
- Делайте корректный масштаб
- Используйте заглавия для передачи идеи
- Представляйте с графиком достаточно данных для понятности идеи
- Указывайте источник данных
- Дополнительные данные представляйте в приложении

24

World Bank Institute Evaluation Group



## Эффективные таблицы

- Простые и точные
- Четко обозначьте ряды и колонки
  - избегайте аббревиатур
- Показывайте проценты
  - округляйте до целых чисел
- Показывайте итоговые числа (N=\_)
- Указывайте источник данных

25

World Bank Institute Evaluation Group



## G. Устные презентации

- Подготовка:
  - Кто является вашей аудиторией?
  - Что вы хотите, чтобы они запомнили?
  - Сколько у вас будет времени?
  - Какими ресурсами представления вы располагаете?
  - Нужны ли раздаточные материалы? (не слишком много)
  - Отрепетируйте, получите отзывы
  - Простота, четкость, концентрация на аудитории
- Избегайте сложного языка, детализированных данных
- Организация
  - расскажите, какие вопросы будут охвачены презентацией
  - расскажите про результаты
  - Расскажите, что вы представили
- Если возможно, делайте презентацию интерактивной
- Будьте готовы к вопросам

26

World Bank Institute Evaluation Group