

Модуль 9: Управление оценкой



Цели

Этот модуль рассмотрит:

- Функции управления оценкой
- Ограничения эффективного управления и проведения оценки
- Управление оценкой группы доноров или разработанные совместно
- Подготовка оценки
- Выбор специалиста по оценке
- Управление специалистом по оценке



Функции управления оценкой

- Подготовка оценки
- Рассмотрение трудностей или разногласий, которые могут возникнуть
- Подготовка логистики
- Инструктаж команды специалистов по оценке
- Связь с руководителем группы проекта и другими партнерами
- Управление средствами
- Обеспечение проведения своевременной, эффективной и высококачественной оценки

3

World Bank Institute Evaluation Group



Ограничения эффективного управления и проведения оценки

- Бюджетные ограничения
- Ограничения времени
- Политические ограничения
- Ограничения в данных

Источник: Bamberger, Rugh, Mabry (2006), RealWorld Evaluation

4

World Bank Institute Evaluation Group



Ограничения эффективного управления и проведения оценки

Бюджетные ограничения

- Как наиболее эффективно использовать ограниченные ресурсы
- Приспособление к изменениям финансирования при его уменьшении
- Бюджет слишком мал для адекватного решения потребности в сборе данных
- Источник финансирования влияет на независимость

Ограничения времени

- Ограниченное время для отбора консультантов
- Задержки в получении информации
- У команды по оценке много задач
- Давление предоставить результаты в течении нереалистичного периода времени

Источник: Bamberger, Rugh, Mabry (2006), RealWorld Evaluation 5

World Bank Institute Evaluation Group



Ограничения эффективного управления и проведения оценки

Ограничения в данных

- Недостаточность исходных данных
- неподходящие системы мониторинга, недостаточные данные
- Данные низкого качества
- Трудность доступа к данным из других источников
- Как увеличить достоверность данных
- Недостающие данные
- Ограниченные ресурсы для сбора данных

Политические ограничения

- Необходимость заниматься различными запросами партнеров
- Связь через посредников
- Управление политически деликатной оценкой
- Управление политическими и менеджерскими запросами

Источник: Bamberger, Rugh, Mabry (2006), RealWorld Evaluation 6

World Bank Institute Evaluation Group



Управление оценкой группы доноров или разработанные совместно

Трудности

- Каждая организация может иметь свои интересы или предпочитаемую методологию
- Вовлеченность каждой организации может быть разной или может управляться по разному
- Политическая деликатность при оценке работы другой организации
- Некоторые сферы могут быть очень трудными для оценки
- Проблемы с логистикой

Возможности

- Увеличение финансовых ресурсов
- Увеличение профессиональных ресурсов
- Можно рассмотреть более широкий круг вопросов
- Взаимное развитие потенциала
- Больше объективности и весомости

7

World Bank Institute Evaluation Group



Подготовка оценки: анализ возможности провести оценку

Анализ возможности провести оценку

- Определение того, может ли программа быть оценена при использовании запланированного типа оценки, с имеющимися ресурсами, и в течении предложенного периода времени

Следующие вопросы могут быть полезны при проведении этого анализа:

- Достаточно ли средств и полномочий для проведения этой оценки?
- Правильно ли выбрано время?
- Будут ли доступны в это время люди, которые должны участвовать?
- Хорошо ли определены цели оценки?
- Есть ли достаточные данные для использования в этой оценке?
- Можно ли собрать необходимые данные с умеренными затратами?
- Велика ли вероятность того, что результаты оценки будут использованы?

8

World Bank Institute Evaluation Group



Подготовка оценки: анализ бюджетных вопросов

Эту задачу необходимо выполнить на предварительном этапе, во время планирования, с основным учетом:

- Источников финансирования
- Условий оплаты
- Бюджетного периода
- Контактного человека по бюджету
- Бюджетных ограничений
- Расходов на персонал
- Расходов на поездки
- Расходов на обеспечение, материалы и оборудование
- Расходов на связь
- Расходов на копирование/печать
- Расходов на консультантов

(<http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/evaluationbudgets.pdf>)

9

World Bank Institute Evaluation Group



Подготовка оценки: определение целей и объема

- Определение задачи и целей
 - Зачем проводится оценка?
- Определение объема
 - На чем именно будет сосредоточена оценка?
 - На чем оценка не будет сосредоточена?

10

World Bank Institute Evaluation Group



Подготовка оценки: определение вопросов

Вопросы оценки

- На какие три самые важные вопроса вы хотите получить ответ в результате оценки?

Другие вопросы могут включать:

- Что вы хотите узнать?
- Кто хочет узнать?
- Что они хотят узнать?
- Как будут использованы результаты?
- Что является наиболее важным?

См. Модуль 2

11

World Bank Institute Evaluation Group



Подготовка оценки: разработка методологии и учет имеющейся информации

Методология оценки

- Включает в себя краткое изложение подхода, плана, типа оценки, сбора основных данных и методов анализа. Также надо включить обоснование выбора методологии.

Учет имеющейся информации

- Была ли собрана информация в рамках вашей обычной работы?
- **Отдел мониторинга** организации должны быть первым источником существующей информации. Качество данных мониторинга будет иметь важное значение для успеха оценки.

12

World Bank Institute Evaluation Group



Подготовка оценки: разработка плана работы

Схема плана работы

Обзор программы/проекта	Логика программы
Задание для оценки	Обоснование и цель
Оценочная матрица	Подход к концептуальным вопросам
Методология	Краткое изложение подхода, типа оценки, методов сбора данных и анализа
Команда специалистов по оценке	Имена, роли, предыдущий опыт и квалификации
Анализ деятельности и объема работ	Количество дней, необходимое для каждого члена команды для выполнения конкретных задач
График (период деятельности)	Даты конкретных этапов
Бюджет	Стоимость проведения оценки
Схема отчета	Обзор ожидаемых компонентов

13

World Bank Institute Evaluation Group



Подготовка оценки: разработка технического задания

Основными элементами технического задания оценки являются:

- Исходная информация о программе
- Цель/причины оценки
- Объем и круг вопросов
- Перечень работ
- Команда специалистов по оценке
- Расписание
- Бюджет
- Планируемые результаты

14

World Bank Institute Evaluation Group



Выбор специалиста по оценке: внутренний или внешний

При решении, вы брать ли внутреннего специалиста по оценке, продумайте:

- Навыки и опыт внутреннего персонала в планировании и оценке, разработке инструментов сбора данных и процедурах сбора и анализа данных
- Были ли уже проведены успешные оценки внутренними специалистами?
- Можете ли вы собрать информацию в рамках вашей обычной работы?

- Некоторые причины выбора внешних консультантов включают в себя:
 - Недостаток местных технических знаний
 - Развитие местного потенциала
 - Экономия времени
 - Обеспечение независимости и объективности
 - Обеспечение авторитетности
 - Требование финансирующей организации

15

World Bank Institute Evaluation Group



Выбор специалиста по оценке: некоторые возможные варианты

- Внутренний специалист по оценке, который работает как руководитель группы при поддержке других сотрудников программы и другой организации
- Внутренний специалист по оценке, который работает как руководитель группы при поддержке других сотрудников программы и внешнего консультанта
- Внешний специалист по оценке (человек или консалтинговая фирма), который работает как руководитель группы при поддержке внутренних сотрудников
- Внутренняя оценка, проведенная совместно с финансирующей организацией
- Оценка проводится финансирующей организацией
- Оценка проводится центральной организацией по планированию принимающей страны
- Финансирующая организация нанимает консалтинговую фирму для проведения оценки и не принимает участия в процессе

16

World Bank Institute Evaluation Group



Выбор специалиста по оценке: критерии выбора консультанта

Некоторые критерии выбора консультантов:

- Подходящие квалификации и послужной список
- Опыт работы в этой стране и регионе
- Качество предложенной методологии
- Понимание информационных потребностей главных пользователей
- Понимание контекста проекта с точки зрения политики и ресурсов
- Навыки устного и письменного общения
- Знание языков
- Пунктуальность

17

World Bank Institute Evaluation Group



Выбор специалиста по оценке: вопросы логистики

- Ознакомьтесь с правилами по закупкам товаров и услуг, методиками и процедурами
- При найме консультантов продумайте следующее:
 - Вопросы конфликта интересов
 - Подготовка и опубликование просьбы присылать предложения (RFP)
 - Методы отбора (напр. отбор на основе качества, отбор на основе качества и стоимости, отбор на основе фиксированной стоимости, отбор из одного источника и т.д.)
 - Типы контракта (контракт с фиксированной стоимостью, контракт на основе рабочего времени)
- Требования, методы и процедуры объявления набора
- Проконсультируйтесь со специалистом по запуску товаров и услуг

18

World Bank Institute Evaluation Group



Выбор специалиста по оценке: техническое задание консультанта

Техническое задание консультанта определяет объем оценки, обязанности и полномочия нанятого специалиста по оценке.

- Исходная информация и цель
- Основные вопросы оценки
- Предложенные/необходимые методы оценки
- Члены команды и роли
- График выполнения основных задач
- Ожидаемые результаты
- Бюджет

19

World Bank Institute Evaluation Group



Эффективное управление консультантами

- Обеспечьте своевременное предоставление ключевых документов команде по проведению оценки
- Организуйте поездки
- Организуйте ключевые встречи с командой и персоналом проекта
- Найдите квалифицированных инструкторов или местных сотрудников для работы с командой по оценке
- При необходимости подготовьте служебные удостоверения личности
- Обеспечьте административную поддержку (копирование, аппараты факсимильной связи, офис)
- Помогите организовать фокус-группы и интервью по просьбе команды по оценке

20

World Bank Institute Evaluation Group



Выбор специалиста по оценке: человек или фирма

- Зависимость от типа и объема задания
- Различный метод оплаты
- Найм человека может занять меньше времени
- Необходимо учесть возможную потребность в непрерывности
- Учет типа необходимых навыков

21

World Bank Institute Evaluation Group



Инструктаж специалиста по оценке

Специалист по оценке должен получить обзорную информацию перед проведением оценки. Это можно организовать во время первой встречи с учетом следующего:

- Цель оценки
- Отношение к оценке потребностей основных пользователей
- Политический контекст проводимой оценки
- Методология оценки
- Политический и ресурсный климат проводимой оценки

22

World Bank Institute Evaluation Group



Поддержка связей

Менеджер по оценке должен обеспечить процессы поддержки связи со специалистом по оценке для обзора прогресса оценки. Этот обзор может проводиться посредством отчетов о ходе проведения оценки или на встречах со специалистом по оценке.

На протяжении всего процесса менеджер оценки должен обеспечить:

- Рассмотрение ключевых вопросов
- Тщательный анализ данных
- Проведение оценки, которое предоставит информацию, соответствующую потребностям главных предполагаемых пользователей
- Обоснование заключений и рекомендаций собранными данными

23

World Bank Institute Evaluation Group



Отчет о результатах: типы отчетов

Некоторые типы отчетов включают в себя:

- Отчет о начальной стадии (дает больше информации о плане работы)
- Отчеты о реализации (информирование о состоянии дел)
- Промежуточные отчеты (полезны для поэтапных задач)
- Устные обзоры
- Окончательный отчет (полный отчет о результатах исследования)
- Презентации (запланированные на разных стадиях оценки для различных целевых аудиторий)

24

World Bank Institute Evaluation Group



Отчет о результатах

Основной отчет об оценке должен:

- Быть хорошо структурированным
- Возможно содержать таблицы, графики, иллюстрации
- Использовать простой, четкий и лаконичный язык
- Иметь заголовки и подзаголовки для облегчения восприятия
- Содержать заключения на основе результатов оценки
- Не быть слишком многословным или объемным

25

World Bank Institute Evaluation Group



Распространение результатов

- Разработайте стратегию коммуникации
- Определите информационные потребности
- Решите:
 - Какие отчеты будут предоставлены?
 - Каким аудиториям?
 - В каком формате будет представлена информация?
 - Согласно какому графику?

26

World Bank Institute Evaluation Group