# Руководящие принципы развития потенциала организаций в области оценки программ

Борис Волков[а] и Джин Кинг[б]
[а]*Университет Северной Дакоты, Грэнд Форкс, США*
[б]*Университет Миннесоты, Миннеаполис, США*

Оценка становится все более важной частью жизни организаций, в связи с чем недостаток инструментов для её эффективной институционализации сегодня ощущается все более остро. Формирование оценочного потенциала организаций (РОП) направлено на (а) улучшение способности организаций определять, что работает успешно, а что - нет; (б) выявление новых возможностей для развития программ и проектов и (в) повышение социальной эффективности последних. Для управления процессами РОП в государственных структурах, бизнесе и некоммерческих организациях необходимы практические рекомендации.

Целью этой статьи является представление свода руководящих принципов развития оценочного потенциала (РОП). Эти принципы призваны способствовать целенаправленному внедрению оценки программ в жизнь организации. При разработке руководящих принципов авторы использовали:

- структурную модель развития оценочного потенциала (King & Volkov, 2005);
- собственный практический опыт по развитию потенциала оценки в образовательных и некоммерческих организациях;
- систематический анализ специальной литературы.

Данный перечень принципов предназначен в качестве ресурса для широкого круга организаций, стремящихся повысить эффективность использования оценки программ в повседневной деятельности.

Конечно же, мы не можем гарантировать, что предлагаемый набор принципов будет полностью соответствовать потребностям каждой отдельно взятой организации. Рекомендуем при использовании принципов руководствоваться здравым смыслом и собственным опытом, а также проявлять творчество.

## Принципы развития оценочного потенциала организаций

Восемь принципов развития оценочного потенциала организаций разделены на три группы: организационный контекст, структуры и механизмы; ресурсы.

**I. Организационный контекст:** формируйте благоприятную среду для развития оценочного потенциала внутри организации и учитывайте особенности ее внешнего окружения.

1. Формируйте благоприятную среду для развития оценочного потенциала внутри организации:
   - Убедитесь в том, что ключевые лидеры организации поддерживают РОП и разделяют ответственность за его осуществление.
   - Определите существующих и привлекайте новых сторонников оценки программ в организации.
   - Определите интерес к оценке программ и спрос на нее в организации; примите меры по их стимулированию.

- Определите в какой степени организационная культура восприимчива к переменам.
- Обеспечьте возможности для того, чтобы сотрудники организации могли использовать результаты оценки для принятия решений.
- Создайте возможности для совместной деятельности и общения в процессе осуществления оценки программ (например, можно коллективно разработать анкету для проведения оценки или обсудить результаты оценки на неформальной встрече).

2. Изучите особенности внешнего окружения организации и воспользуйтесь ими для развития оценочного потенциала.

- Выясните наличие внешних требований к отчетности, а также ожиданий в отношении эффективности деятельности организации со стороны ключевых заинтересованных сторон; используйте эту информацию для РОП.
- Установите, в какой степени внешнее окружение организации поддерживает РОП (например, профессиональные сообщества могут способствовать деятельности по оценке программ, а некоторые доноры могут оказывать поддержку в развитии оценочного потенциала организаций).

**II. Структуры и механизмы**: целенаправленно создавайте организационные структуры и механизмы, которые могут способствовать развитию оценочного потенциала.

3. Разработайте, осуществляйте и совершенствуйте целенаправленный долгосрочный план РОП в организации.

- Сформируйте комитет по развитию оценочного потенциала (комитет может включать сотрудников организации, членов Совета Директоров, представителей общественности), чтобы последовательно инициировать, продвигать, анализировать, и улучшать процессы оценки программ в организации.
- Разработайте концепцию оценки организационных стратегий и процедур.
- Разработайте стратегию в сфере оценки программ с учетом существующих моделей, руководящих принципов, и профессиональных стандартов.
- Целенаправленно включайте оценку в организационные планы и процессы.
- Разработайте детальный план развития оценочного потенциала; обеспечьте его распространение по всей организации и контролируйте его исполнение.
- Регулярно оценивайте мероприятия по развитию оценочного потенциала для того, чтобы быть уверенными, что этот потенциал действительно растет.

4. Создайте и последовательно укрепляйте инфраструктуру для поддержки процессов оценки и связанных с ними коммуникаций.

- Создайте структуры, призванные способствовать оценочной деятельности.
- Распределите ответственность за РОП и оценку достигнутых в этой сфере результатов.
- Проводите подготовку персонала для осуществления оценки программ.
- Разработайте и целенаправленно используйте внутреннюю систему отчетности/мониторинга.
- Разработайте эффективные способы коммуникации и отчетности, дающие возможность разъяснить различным заинтересованным лицам, как организо-

ваны процессы оценки, а также распространить информацию о результатах оценки - положительных и отрицательных.

5. Внедряйте и поддерживайте целенаправленную социализацию в процесс оценки программ в организации.

- Проясните роли сотрудников в проведении оценки и добейтесь того, чтобы для их участия в оценке программ выделялось достаточно времени.
- Предложите реальные стимулы для участия в процессе оценки.
- Обеспечьте возможности для формального и неформального обучения сотрудников в области оценки программ.
- Используйте обучение на практике: вовлекайте сотрудников в планирование и осуществление оценки
- Формируйте готовность сотрудников стать оцениваемыми.
- Регулярно проводите мета-оценку: оценивайте как РОП, так и собственно оценку программ.

6. Создавайте и развивайте механизмы обмена опытом.

- Целенаправленно укрепляйте взаимное доверие (на межличностном и организационном уровне) и развивайте взаимодействие и взаимозависимость между сотрудниками в рамках оценочной деятельности.
- Внедрите механизм «обратной связи» в процесс принятия решений и сделайте так, чтобы люди могли получать полезную информацию как в процессе, так и по результатам оценочной деятельности.
- Используйте непрерывное обучение, в ходе которого люди могли бы взаимодействовать как в процессе проведения оценки, так и при использовании её результатов.
- Предоставляйте широкие возможности для индивидуальных и групповых обсуждений (например, проводите по результатам оценки обсуждение успехов, проблем и неудач).

**III. Ресурсы:** предоставьте ресурсы для оценки и используйте их.

7. Обеспечьте и постоянно расширяйте доступ к ресурсам для оценки.

- Эффективно используйте специалистов по оценке программ (например, рассматривайте в качестве примера качественного выполнения оценки программ работу внутренних специалистов по оценке; обучайте персонал через вовлечение в выполнение работ по оценке совместно с опытными специалистами; просите внешних консультантов презентовать результаты оценки сотрудникам организации).
- Обеспечьте свободный доступ сотрудников к источникам информации об исследованиях, которые содержат (а) примеры "успешных практик" как для оценки вообще, так и для оценки в контексте конкретных программ и (б) качественные образцы отчетов об оценке.
- Обеспечьте доступность информации о существующих ресурсах по оценке (например, веб-сайтах, профессиональных организациях, консультантах по оценке).

8. Обеспечьте материально-финансовую базу для оценки программ в организации.

- Обеспечьте гарантированную финансовую поддержку со стороны попечительского совета или администрации организации: реальное финансирование, специально выделенное для мероприятий по оценке программ.
- Предоставьте необходимые для оценки программ технические средства (копировальную технику, оборудование для сбора и анализа данных, компьютеры и программное обеспечение, и т.д.).
- Предоставьте персоналу достаточное время и возможности для участия в проведении оценки; поощряйте коллективную работу, в процессе которой важно исключить отвлечение людей на другие дела.
- В случае необходимости разработайте стратегии, позволяющие получать доход, который можно использовать для поддержки оценки программ (например, можно продавать копии инструментов для сбора данных или предоставлять платные услуги по оценке другим организациям).

**Обсуждение принципов РОП**

Первая группа принципов РОП относится к *организационному контексту*, значимость которого сложно переоценить. Необходимо принимать во внимание внутренний и внешний организационный контексты, иерархию управления и процессы принятия решений (Taut & Brauns, 2003).

Необходимо создать благоприятную среду для развития оценочного потенциала внутри организации. Крайне важно, чтобы руководство организации поддерживало и разделяло ответственность за РОП. Помимо финансовой поддержки, администраторы и лидеры общественного мнения могут способствовать РОП, публично демонстрируя свою поддержку оценки программ и выступая в качестве «ролевых моделей», которые постоянно оценивают и контролируют их собственную деятельность. Крайне необходимо определить существующих и привлечь новых сторонников оценки в организации. Пэттон (Patton, 2008) подчеркивает значение «личного фактора» в успехе оценки программ, т.е., наличие людей, поддерживающих оценку. МакДоналд и соавторы (McDonald et al., 2003) считают, что "тот же самый фактор применим к развитию оценочного потенциала» (с. 12).

Нужно понять, каков интерес к оценке и каков спрос на нее внутри организации. Важно предпринимать шаги по стимулированию интереса к оценке и повышению спроса на оценочную информацию. По мнению Вильямс и Хоукс (Williams & Hawkes, 2003), до тех пор, пока лидеры организации не будут иметь ясного представления о том, что оценка может принести организации, и пока не будет поддержки рядовых работников, развитие потенциала организации в области оценки будет весьма проблематичным. Стокдилл и соавторы (Stockdill et al., 2002) считают, что РОП требует вовлечения широкого круга заинтересованных сторон и особой заботы о том, чтобы в их число вошли благополучатели программ.

Внутренняя среда организации должна быть ориентирована на поддержку изменений. Такая среда характеризуется следующими благоприятными условиями для успешного развития потенциала в области оценки: непредубежденность, отсутствие страха быть наказанным, уважение друг к другу, поощрение инноваций/риска/креативности, позитивное отношение к оценке и чувство юмора. Для обеспечения РОП необходимо развивать восприимчивую к инновациям организационную культуру, в которой может расти спрос на оценку и повышаться эффективность использования ее результатов. Наличие возможностей для командной работы и общения в процессе оценки благоприятно влияют на формирование именно такой организационной культуры. Милстайн и соавторы

(Milstein et al. , 2002) утверждают, что для создания оценочного потенциала лидеры должны убедить сотрудников и других заинтересованных лиц в том, что честно и детально ответить на оценочные вопросы гораздо важнее, чем получить результаты, которые хорошо выглядят на бумаге. Сотрудникам организации должны быть предоставлены возможности для участия в принятии решений и для использования результатов оценки в процессе принятия решений.

Внешний для организации контекст (окружение организации) следует изучить и использовать с выгодой для РОП. В частности, разумно принять во внимание и использовать для РОП требования к отчетности и ожидания в отношении эффективности деятельности организации со стороны ключевых заинтересованных сторон или "внешние движущие силы оценки", как их называет Стаффлбим (Stufflebeam, 2002). При этом важно не допускать, чтобы процесс создания оценочного потенциала организации полностью определялся требованиями подотчетности. Увязка оценки с формализованными обязательными внешними процедурами (такими как аккредитация, отчетность в соответствии с требованиями законодательства или по условиям предоставления гранта) также важна для внедрения оценки в деятельность организации (см. Williams & Hawkes, 2003). Неплохо выяснить и то, существуют ли в окружении факторы, стимулирующие и поддерживающие изменения внутри организации (см. McDonald et al., 2003). Например, можно обратить внимание на то, заинтересовано ли профессиональное сообщество в поддержке РОП в организациях или поощряют ли аккредитационные агентства инновационную деятельность.

Вторая группа принципов РОП связана с *целенаправленным созданием организационных структур и механизмов, которые могут способствовать развитию оценочного потенциала*.

Логично начать с разработки стратегии РОП предусматривающей проведение комплекса мероприятий по созданию «встроенной в [организационный] контекст системы процессов и практик, которая обеспечивает такое состояние дел, когда высококачественная оценка программ и использование ее результатов становятся нормами» (Stockdill et al., 2002). Стратегия РОП должна быть согласована с миссией и целями организации. Стаффлбим (Stufflebeam, 2002) предлагает использовать ясные формулировки для описания предназначения оценки: улучшение, подотчетность, накопление знаний, распространение информации. Конечно же, должен существовать подробный официальный документ о РОП. Для того чтобы оценочные системы были устойчивыми и эффективными, нужна и соответствующая нормативно-правовая база (Dabelstein, 2003, стр. 366).

Тщательно подобранный и дееспособный комитет по контролю над РОП, состоящий из работников организации, членов Совета Директоров и представителей общественности, поможет направлять РОП по правильному пути. Комитету следует регулярно встречаться, чтобы рассматривать текущую деятельность, результаты проведенных оценок, а также решать возникающие проблемы.

Очень важно для РОП сформировать и последовательно укреплять инфраструктуру для поддержки процессов оценки и связанных с ними коммуникаций. В частности, Мотт (Mott, 2003) предлагает использовать и укреплять существующие системы накопления знаний, которые организация нашла полезными. Согласно Стаффлбим (Stufflebeam, 2002), при институционализации оценки в организации, следует использовать функциональные базы данных. Система коммуникаций, направленных на передачу результатов оценки заинтересованным сторонам, в соответствии с мнением Стаффлбим (Stufflebeam, 2002) , может включать проведение отчетных семинаров, публикации отчетов об оценке на веб-сайтах, распространение брошюр и информационных бюллетеней и даже участие в радио- и телепрограммах.

Для успешного РОП необходимо вести систематическую работу по приобщению и старых, и новых сотрудников к оценке как естественной повседневной деятельности. Этот процесс мы назвали целенаправленной социализацией. В частности, необходимо четко определить роли сотрудников в проведении оценки программ с учетом того, что практически каждый из них должен так или иначе участвовать в оценке. Важно также предоставить сотрудникам возможности для профессионального развития: формального повышения квалификации и/или неформального обучения в области оценки программ.

Работа по развитию оценочного потенциала должна включать стимулирование людей к участию в оценке программ, например, предоставление стипендий и премий, а также моральное поощрение сотрудников (грамоты, специальные награды). Исследования показывают, что самыми мощными для обучения взрослых являются внутренние мотиваторы. Принимая этот факт во внимание, важно объяснять сотрудникам, что участие в процессе оценки поможет пополнению знаний и развитию навыков, которые пригодятся как в профессиональной деятельности, так и в повседневной жизни. Обучение оценке программ и участие в работах по оценке способствует развитию исследовательских и аналитических навыков, развивает способность к самоанализу, помогает в самоосознании и самоопределении человека (Cousins, 2003).

Для того чтобы оценка интегрировалась в деятельность организации, необходимо действовать последовательно в течение продолжительного времени, охватывая всю организацию, а не ограничиваясь развитием навыков отдельных сотрудников (McDonald и соавт., 2003). При работе с организацией в целом важно дифференцировать навыки оценки, необходимые для различных групп и уровней сотрудников, и предоставлять им соответствующие возможности для обучения (Duignan, 2003). Обучение сотрудников и повышение их информированности о методах и подходах к оценке программ должны осуществляться с учетом контекстов, в которых сотрудники находятся (Brushett, 2001). И литература, и наш собственный опыт свидетельствуют об эффективности комбинирования формального обучения с "практическим", эмпирическим обучением (см., например, Johnson, 2000).

Для создания и развития механизмов обмена опытом, очень значимых для РОП, важно сделать так чтобы сотрудники вовлекались в оценку программ на долговременной основе (Coffman & Bohan-Baker, 2003). Казинс (Cousins, 2003) подчеркивает необходимость "быть внимательными к интересам и потребностям различных участников, не являющихся оценщиками, и разрабатывать стратегии для повышения их мотивации и вовлеченности" (с. 263). Включение механизма «обратной связи» в процесс принятия решений и обеспечение возможностей для обсуждений (касающихся, например, успехов, проблем и неудач организации) повышают вероятность сотрудничества различных заинтересованных сторон в процессе РОП.

Третья группа принципов РОП относится к *ресурсам для осуществления оценки и их использованию*.

Доступ к ресурсам для оценки должен быть обеспечен для всех, кто в этом нуждается. Необходимо позаботиться о том, чтобы ресурсная база оценки постоянно расширялась. Ресурсами в данном случае мы считаем специалистов по оценке программ (внутренних и внешних) и разнообразные источники информации об оценке программ (книги, журналы и интернет-ресурсы) с примерами "лучших практик" и обсуждением проблемных зон. Прескилл и Торрес (Preskill & Torres, 1999) подчеркивают важность "систем коммуникации, которые способствуют частому и легкому доступу к информации" (стр. 2). Дуигнан (Duignan, 2003) призывает добиваться, чтобы подобные ресурсы были использованы наиболее эффективным способом.

Мало что можно сделать в сфере РОП, если отсутствует материально-финансовая база для поддержки оценки программ. Необходимо целевым образом выделять средства в бюджете организации на оценку. Долгосрочная финансовая поддержка может быть обеспечена решением попечительского совета или администрации. Важно также обеспечить необходимые для проведения оценки технические средства (копировальную технику, оборудование для сбора и анализа данных, компьютеры и программное обеспечение, и т.д.). Рабочее время сотрудников также является важнейшим ресурсом, доступность которого определяется решениями высшего руководства организации. В отдельных случаях можно рассмотреть и возможность получения дохода за счет оценки, например, можно продавать копии инструментов для сбора данных или предоставлять платные услуги по оценке другим организациям.

## Заключение

В данной статье представлен свод руководящих принципов для развития устойчивой функции оценки программ в организациях. Хотя перечень принципов был изначально ориентирован на поддержку процессов оценки в некоммерческих организациях, он может оказаться полезным и для других видов организаций, заинтересованных в развитии оценки программ и повышении ее качества. Предлагаемые принципы помогают лучше понять и эффективно осуществить на практике инициативы по развитию оценочного потенциала в организациях. Данный перечень принципов несомненно будет дорабатываться и видоизменяться в соответствии с новыми реалиями жизни организаций, результатами научных исследований и тенденциями общественного развития.

## Литература

Brushett, S. (1998). Evaluation capacity development in Zimbabwe. In *Public sector performance—The critical role of evaluation. Selected proceedings from a World Bank Seminar*. Washington, D.C.: The World Bank.

Coffman, J., & Bohan-Baker, M. (2003). Sustainability: Does evaluation have a role? *The Evaluation Exchange, 9*(3), 2-3.

Cousins, B. (2003). Utilization effects of participatory evaluation. In T. Kellaghan, D. Stufflebeam, (Eds.), *International Handbook of Educational Evaluation*. Dordrecht, UK: Kluwer Academic Publishers.

Dabelstein, N. (2003). Evaluation capacity development: Lessons learned. *Evaluation, 9*(3), 365-369.

Duignan, P. (2003). Mainstreaming evaluation or building evaluation capability? Three key elements. *New Directions for Evaluation, 99* (pp.7-23).

Johnson, D. (2000). Laying the foundation: capacity building for participatory monitoring and evaluation. In M. Estrella et al. (Eds). *Learning from change: issues and experiences in participatory monitoring and evaluation* (pp. 217–228). Intermediate Technology Publications, London, UK, and International Development Research Centre, Ottawa, Canada.

King, J.A., & Volkov B. (2005). A Framework for Building Evaluation Capacity Based on the Experiences of Three Organizations. *CURA Reporter, 35*(3) 10-16.

McDonald, B., Rogers, P., & Kefford, B. (2003). Teaching people to fish? Building the evaluation capability of public sector organizations. *Evaluation, 9*(1) 9-29.

Milstein, B. et al. (2002). Building capacity for program evaluation at the Centers for Disease Control and Prevention. *New Directions for Evaluation, 93* (pp. 27-46).

Mott, A. (2003). Hand in hand—evaluation and organizational development. *The Evaluation Exchange, 9*(3), 8.

Patton, M. (2008). *Utilization-Focused Evaluation.* Thousand Oaks, California: Sage.

Preskill, H., & Torres, R. (1999). *Evaluative inquiry for learning in organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Stockdill, S., Baizerman, M., & Compton, D. (2002). Toward a definition of the ECB process: A conversation with the ECB literature. *New Directions for Evaluation, 93* (pp. 7-25).

Stufflebeam, D. (2002). *Institutionalizing evaluation checklist 1.* The Evaluation Center: Western Michigan University. Available from: http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/institutionalizingeval.htm

Taut, S., & Brauns, D. (2003). Resistance to evaluation: A psychological perspective. *Evaluation, 9*(3) 247-264.

Williams, D., & Hawkes, M. (2003). Issues and practices related to mainstreaming evaluation: Where do we flow from here? *New Directions for Evaluation, 99* (pp. 63-85).