

Региональный офис ЮНИСЕФ по ЦВЕ/СНГ и
Международная Сеть «Оценка Программ» (IPEN)

ВЫПУСК #5 (2006)

Новые тенденции в оценке развития

В рабочих материалах по оценке (РМО) рассказывается о стратегически важных результатах оценки, полученном опыте и инновационных подходах и методиках. Приглашаем Вас присылать соответствующие материалы для публикации в следующих номерах РМО. Материалы могут быть подготовлены сотрудниками ООН, консультантами и партнерами.

За дополнительной информацией и деталями обращайтесь, пожалуйста, к Марко Сегоне, региональному советнику по оценке msegone@unicef.org.

ВЫПУСК #1: Региональная стратегия укрепления функции мониторинга и оценки в ЦВЕ/СНГ, 2005

ВЫПУСК #2: Сравнительный анализ основных тенденций в сфере оценки и исследований в ЦВЕ/СНГ, 2005

ВЫПУСК #3: Качество – это важно: реализация региональной стратегии в области оценки, 2006

ВЫПУСК #4: Отбор квалифицированных консультантов в области: региональный реестр, 2006

ВЫПУСК #5: Новые тенденции в оценке развития, 2006

ВЫПУСК #6: Развитие потенциала в области оценки в ЮНИСЕФ и у партнеров, готовится к печати

Новые тенденции в оценке развития

**РЕДАКТОР:
Марко СЕГОНЕ**

**АВТОРЫ:
Владимир БАЛАКИРЕВ
Сэмюэл БИКЕЛ
Александр БОРОВЫХ
Инесса ФРАНЦ
Екатерина ГРЕШНОВА
Елена КОНОВАЛОВА
Савиль КУШНЕР
Алексей КУЗЬМИН
Любовь ПАЛИВОДА
Марко СЕГОНЕ**

**ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО:
Мари-Элен АДРИАН. IDEAS, Президент
Росс КОННЕР. IOCE, Президент**

Вступительное слово Президента IDEAS

В последние годы был выработан новый общий подход к развитию. Он предполагает устойчивое сокращение бедности за счет экономического роста, уничтожение социальных и структурных препятствий для развития экономического и человеческого потенциала, личную заинтересованность исполнителей реформ в их проведении, стремление, особенно в общественном секторе, управлять по результатам и измерять ход исполнения работ.

Международная ассоциация оценки развития (IDEAS) считает, что в будущем нужно развивать национальные потенциалы в сфере оценки, потому что это, возможно, приблизит нас к устойчивому развитию. Я рада, что после первой конференции-биеналле IDEAS, которая прошла в Нью Дели в 2005 году, Региональный офис ЮНИСЕФ по ЦВЕ/СНГ и IPEN взяли за изучение того, как можно реализовать демократический подход к оценке.

В последнее время внимание IDEAS, как и ее коллег из других агентств и организаций международного развития, привлекает ряд значительных перемен в глобальной картине развития, которые имеют важное значение для деятельности в области оценки. Наиболее фундаментальное изменение состоит в переходе от оценки «помощи» к оценке «развития», что требует нового подхода к оценке, который бы учитывал управление, ориентированное на результаты развития, развитие человеческих ресурсов, права человека, ответственность перед обществом, национально-ориентированную оценку и заинтересованность в проведении оценки и ее результатах на национальном уровне.

- В сфере развития все большее значение приобретают права человека и устойчивость. Помимо экономического роста парадигма развития все в большей мере концентрируется на том, обеспечивают ли реализуемые программы справедливость и равенство граждан и сообществ.
- Чтобы оценка смогла выйти за рамки традиционной парадигмы эффективности помощи, потребуются новые формы сотрудничества и партнерства между агентствами развития и донорами, правительствами, гражданским обществом, частным сектором, наукой и профессиональными организациями оценщиков.
- Для привлечения развивающихся стран к процессу оценки потребуются усилия крупных доноров, направленные на создание в этих странах потенциала в сфере оценки. Для этого необходимо не только финансирование, но и управленческие договоренности, которые дадут этим странам значительный контроль над повесткой дня и обеспечат участие граждан в разработке и оценке программ, проектируемых в их интересах.
- Оценка экологической устойчивости. За последние 50 лет значительно ухудшилось состояние экосистем. Поэтому растет понимание, что нужны методики оценки экологического влияния и устойчивости программ развития.
- Развитие культуры оценки. Оценочная информация имеет ценность лишь в том случае, если ее признают и используют лица, принимающие решения. Для этого получаемая информация должна быть надежной (нужно установить соответствующие стандарты), и необходимо повысить спрос на нее лиц, принимающих решения, и заинтересованных сторон с помощью образовательных программ, объясняющих ее ценность.

ЮНИСЕФ и IPEN, благодаря своему опыту проведения реформы оценки в ООН и работы в странах, ставших демократическими недавно, имеют отличную возможность содействовать решению этих вопросов и продвигать демократический подход к оценке.

Обнадеживает, что первая конференция-биеналле IDEAS пробудила желание продвигать новые исследования и инициативы в области оценки. Я надеюсь, что этот ценный и информативный материал, подготовленный Региональным офисом ЮНИСЕФ по ЦВЕ/СНГ и IPEN, послужит стимулом участвовать в этом диалоге и для других организаций.

Мари-Элен Адриан, Президент, IDEAS

Вступительное слово Президента ЮСЕ

Во всем мире растет интерес к оценке, объем выполняемых работ и численность людей и организаций, работающих в этой области. Международная организация сотрудничества в области оценки (ЮСЕ) старается содействовать этому развитию, работая с национальными и региональными организациями, сетями и группами оценщиков. Миссия ЮСЕ – «помочь сделать оценку легитимной и поддерживать сообщества, ассоциации и сети оценщиков, чтобы они могли лучше содействовать хорошему управлению, эффективному принятию решений и укреплению роли гражданского общества». Работая с национальными и региональными организациями и сетями, ЮСЕ выступает за международное сотрудничество и партнерство в области оценки, способствует обмену идеями и подходами к оценке, продвигает высокие профессиональные стандарты в данной области и стимулирует открытое и глобальное видение в среде оценщиков.

IPEN – один из самых молодых членов ЮСЕ. Она служит хорошим примером сети оценщиков, сформированной исходя из региональных и местных потребностей и интересов. IPEN выработала структуру, которая соответствует меняющейся ситуации в регионе и способствует развитию профессиональных кадров и деятельности в сфере оценки. IPEN развивается примерно таким же путем, как и другие региональные сети в Латинской Америке и Африке, сила и влияние которых значительно выросли. Региональные сети и организации оценщиков приносят пользу и за пределами своего региона, так как новые оценщики привносят свой уникальный опыт в международное сообщество оценщиков как из развивающихся, так и из развитых стран.

В этом материале обсуждаются вопросы оценки, значимые не только для стран СНГ. Вопросы оптимальной организации и проведения оценки интересуют многих людей, занимающихся оценкой. Мнения, изложенные в настоящем материале, помогут укрепить деятельность по оценке в странах СНГ, а вынесенные из нее уроки и идеи будут иметь ценность для других.

Я приветствую инициативу Регионального офиса ЮНИСЕФ по ЦВЕ/СНГ и IPEN, которые решили общими усилиями укреплять деятельность по оценке в ЦВЕ/СНГ. Партнерство и сотрудничество между людьми и организациями, имеющими опыт оценки различных уровней и типов, позволяют качественно проводить оценки, адаптированные к региональным и национальным условиям. ЮСЕ готова помочь Региональному офису ЮНИСЕФ по ЦВЕ/СНГ и IPEN в реализации представленных здесь идей.

Росс Коннер, Президент Совета попечителей
Международная организация сотрудничества в области оценки

Содержание

I. Благодарности.....	7
II. Введение.....	8
1: Зачем нужна оценка?.....	9
Эволюция деятельности по оценке.....	9
Мировой обзор состояния деятельности по оценке.....	13
Значение ассоциаций и сетей в области оценки.....	18
Надзор и деятельность по мониторингу и оценке.....	28
2: Как оценивать?.....	34
Культура оценки: новый подход к обучению и изменениям.....	34
Демократия и оценка.....	40
Демократический подход к оценке.....	44
3. Развитие оценки программ в СНГ.....	54
Истоки.....	54
Обучение.....	55
Публикации.....	56
Исследования и новые разработки.....	57
Спрос и предложение.....	57
Профессиональные объединения.....	58
Этапы развития оценки в регионе.....	58
Перспективы.....	59
4. Использованная литература.....	62
5. Биографии авторов.....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Дискуссионные интернет-группы по вопросам оценки.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 2: Сайты, где есть информация по оценке.....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ 3: Онлайн-обучающие и справочные ресурсы по оценке.....	86

I. Благодарности

Редактор благодарит Мари-Элен Адриан, Президента IDEAS (Международной ассоциации развития оценки) и Росса Коннера, Президента IOCE (Международной организации сотрудничества в области оценки) за интересные вступительные слова к настоящему Рабочему материалу по оценке. Работа IDEAS и IOCE имеет стратегическое значение для укрепления деятельности по оценке во всем мире. Партнерство между Региональным офисом ЮНИСЕФ по ЦВЕ/СНГ, IPEN, IDEAS и IOCE с целью стимулировать работы по оценке в Восточной Европе и Центральной Азии могло бы стать стратегическим.

Редактор также хотел бы поблагодарить Алексея Кузьмина, Председателя Совета попечителей Международной Сети «Оценка программ» (IPEN) и членов IPEN Инессу Франц, Асель Абдукадырову, Любовь Паливоду, Афара Каримова, Джахангира Эфендиева, Сеймура Юсифли, Александра Боровых, Екатерину Грешнову, Владимира Балакирева и Елену Коновалову за усилия, приложенные, чтобы рассказать о современном состоянии деятельности по оценке в странах СНГ. Настоящий материал имеет огромное значение, потому что впервые можно познакомиться с оценкой, данной национальными и региональными заинтересованными сторонами.

Наконец, редактор хотел бы поблагодарить Фабио Сабатини, Офицера региональной программы, и Марию Каливис, Регионального директора Регионального офиса ЮНИСЕФ по Центральной и Восточной Европе и Содружеству независимых государств за постоянное содействие развитию деятельности по оценке в регионе.

II. Введение

Настоящий рабочий материал был задуман с целью стимулировать обсуждение новых тенденций в деятельности по оценке в рамках пост-парижской новой архитектуры помощи и реформы ООН и рассмотреть состояние деятельности по оценке в странах СНГ. Хотя настоящий материал и не является техническим руководством или пособием, авторы постарались предложить практические способы реализации демократического подхода к оценке.

Материал состоит из трех частей. В первой части Марко Сегоне описывает эволюцию деятельности по оценке в контексте реформы ООН и изменяющейся архитектуры помощи. Эта часть основывается, главным образом, на дискуссии, которая состоялась на первой конференции-биеналле IDEAS, прошедшей в Нью Дели в 2005 году, и ее результатах, а также концептуальной дискуссии внутри ООН. Сэмюэл Бикел анализирует состояние деятельности по оценке во всем мире, опираясь на свое обращение к участникам конференции IPEN, которая прошла в 2005 году в Казахстане. Квеснел показывает, как растущие профессиональные организации в области оценки помогают укреплять функцию оценки в мире. Затем Сегоне размышляет о том, какие вопросы охватывает оценка.

Во второй части Сегоне предлагает стратегию для улучшения деятельности по оценке путем укрепления культуры, благоприятствующей оценке, и демократического подхода к оценке. Кушнер, один из ведущих мировых теоретиков демократической оценки, рассуждает о связи между оценкой и демократией.

В третьей части группа членов IPEN, работу которых координировал Алексей Кузьмин, анализируют эволюцию деятельности по оценке в странах СНГ, описывают ее состояние и существующие тенденции. Эта часть имеет особое значение, так как материалов по оценке в странах СНГ очень мало.

Наконец, в приложениях представлена практическая информация о международных источниках по оценке, доступных в сети Интернет.

1: Зачем нужна оценка?

Эволюция деятельности по оценке

Марко СЕГОНЕ

В контексте международной помощи развитию целью оценки традиционно считалось измерение результатов и продуктов проектов и программ. Кракнелл (Cracknell, 1988) пишет, что в 1950-е годы базирующиеся в США организации (Всемирный банк, ООН, АМР США) начали проводить оценку, задачей которой было скорее одобрение или неодобрение проделанной работы, чем определение ее ценности. Агентства старались разрабатывать проекты в соответствии с логической моделью и создавать механизмы и индикаторы для измерения результатов проектов. В 1970-е годы для планирования, реализации, мониторинга и оценки проектов по критериям, позволяющим измерить успешность результатов, был разработан такой инструмент, как логическая структура (ЛС). Ясно, что на этом этапе мы можем говорить об оценке, ориентированной на результат, при этом оценка рассматривается как продукт, а не как процесс.

Таблица 1: Этапы развития теории и практики оценки

Этап	Цель	Ориентация на
Первое поколение 1950-е – 70-е годы	Измерение/сравнение	Результаты
Второе поколение 1980-е годы	Прозрачность/ ответственность	Результаты
Третье поколение 1990-е годы	Понимание/обучение/ принятие решений/ позитивная ответственность	Результаты/процесс/использование

Источник: Segone, 1998.

На втором этапе – в 1980-е годы – интерес к оценке стал шире. Международные агентства начали институционализировать оценку. Были созданы подразделения, занимающиеся оценкой, причем не только в США, но и в Европе. Они должны были служить инструментами контроля, чтобы удовлетворить желание правительства и общественности знать, как расходуются государственные деньги, выделяемые на оказание помощи. На этом этапе международные организации стали более профессионально выполнять оценки долгосрочного влияния предоставляемой помощи.

На третьем этапе агентства полностью усвоили значение и необходимость проведения оценки в организации. Они рассматривают оценку как стратегический инструмент для приобретения и создания знаний с целью облегчить принятие решений и организационное обучение. На этом этапе агентства понимают пользу и важность оценки, но средств, выделяемых подразделениям, занимающимся оценкой, по-прежнему недостаточно для того, чтобы реализовать все стоящие перед ними задачи. Агентства, оказывающие помощь развитию, по-прежнему не способны разрабатывать теорию и методологию (Rebien, 1997). Основное внимание уделяется процессу оценки как инструменту, с помощью которого отдельные люди и организации могут достичь понимания и приобрести знания, но необходимость определения ответственности не теряет актуальности.

В таком контексте представительская оценка, которая должна придавать людям веру в свои силы, представляет собой интересный шаг в развитии подхода и методологии,

направленный на достижение других целей. Например, Кушнер (Kushner, 2006) считает, что на предыдущих этапах основной проблемой было то, что мы выясняли, *какие* результаты были получены, но не интересовались, *как* они были получены, и что было достигнуто помимо запланированных результатов. Правительствам были необходимы знания о процессах изменений, главным образом чтобы иметь возможность опираться на их сильные стороны и повторять достигнутые успехи. Потому основное внимание при проведении оценки стали уделять анализу процессов, посредством которых проводятся изменения, и соответствующих условий: точкам сопротивления изменениям; тому, как организации ограничивают или способствуют личностным изменениям; тем аспектам потенциала для осуществления изменений, которые характерны лишь для определенного ограниченного числа ситуаций или, напротив, могут использоваться в различных ситуациях; тому, как инновации получают признание социальных и политических структур; и тому, как люди меняют (или не меняют) модели поведения. В результате появилась так называемая «реагирующая оценка», а также стала поощряться разработка других моделей, таких, например, как «оценка, ориентированная на использование».

Сегодня в области международного содействия развитию происходят серьезные изменения. Под влиянием реформы ООН и пост-парижского консенсуса относительно эффективности помощи меняются назначение и стратегии международного содействия развитию. В марте 2005 года министры и другие высокопоставленные чиновники из 85 развитых и развивающихся стран, а также руководители примерно 20 двух- и многосторонних организаций, содействующих развитию, собрались в Париже, Франция, чтобы обсудить, как улучшить качество содействия развитию. Вывод, к которому пришли в Париже, гласил громко и ясно:

«Содействие развитию достигает наилучших результатов, когда оно проводится в полном соответствии с национальными приоритетами и потребностями».

Как еще раз подтвердили в Париже, разумные национальные стратегии развития в сочетании с сильным национальным руководством служат основой для успешного сотрудничества в целях развития. Такое отношение к программам содействия развитию как к своим собственным также необходимо для достижения задач, поставленных в Декларации тысячелетия ООН. Такое же видение было изложено в отчете Генерального секретаря в марте 2005 года «*In Larger Freedom*» («*Больше свободы*»), в котором вслед за рекомендациями Проекта тысячелетия содержался призыв подготовить амбициозные национальные планы развития, основанные на целях развития тысячелетия и тесно увязывать развитие, безопасность и права человека. Международные организации, решающие вопросы развития, придают первоочередное значение содействию разработке высококачественных национальных планов развития, основанных на целях развития тысячелетия (о подобных планах говорится в стратегиях сокращения бедности (ССБ)), для чего необходим широкий консультативный процесс, который был одобрен в Париже. Чтобы претворить в жизнь решения, принятые в Париже, будущая работа должна будет сосредоточиться на следующих вопросах:

- Сосредоточить работу международных агентств развития, включая ООН, вокруг национальных планов развития;
- Укрепить национальные потенциалы;
- Все в большей степени использовать и укреплять национальные системы.

Структура развития изменяется, поэтому должна измениться и оценка. Процесс трансформации оценки только начинается, и невозможно предвидеть, что получится в итоге. Тем не менее, чтобы стимулировать обсуждение, желательно попытаться определить ключевые тенденции.

Так как первоочередное значение теперь придается разработке высококачественных национальных планов развития, основанных на целях развития тысячелетия (о

подобных планах говорится в стратегиях сокращения бедности (ССБ)), фокус оценки перемещается с **небольших проектов на национальные программы и политики**. Для этого требуется **системный подход к оценке**, чтобы при принятии политических решений можно было опираться на знания, полученные в результате непрерывного анализа. **Знания** получают с помощью соответствующих интегрированных систем мониторинга и оценки, данные которых используют для проведения крупных оценок, стратегически спроектированных так, чтобы давать информацию для принятия ключевых решений. Для выполнения этой задачи организации-исполнители **институционализируют** системы мониторинга и оценки.

Таблица 2: Создание соответствующих ситуации интегрированных национальных систем мониторинга и оценки: факторы успеха и полученные уроки

- Для успешной институционализации необходим значительный спрос со стороны правительства;
- Социально-экономическое давление (например, озабоченность граждан) и другие стимулы для изменений (успех признается и вознаграждается: организационное обучение высоко ценится; сэкономленный бюджет делится между всеми организациями и ведомствами);
- Процесс централизованно направляют сильные лидеры, обычно эффективно работающие на самом высоком правительственном уровне;
- Отчетность о результатах должна быть гармонизирована между донорами;
- Должна учитываться опасность чрезмерного усложнения системы;
- Мерой «успеха» служит применение;
- Признаются ограничения при использовании законов, правительственных актов и нормативов;
- Структурные решения, которые обеспечивают объективность и качество мониторинга и оценки;
- Информация о результатах учитывается при принятии решения о выделении бюджетных и иных ресурсов;
- Правительство привлекает организации гражданского общества как партнеров;
- Эффективность мониторинга, ориентированного на результаты, демонстрируют с помощью пилотных проектов. Используют не ширококомсштабные правительственные программы, а стратегию анклавов, например, островов инноваций;
- Долгосрочные усилия требуют терпения.

Источник: по материалам Mackay 2005 и Kusek, Rist & White, 2005

Эти **интегрированные системы мониторинга и оценки** являются **национальной собственностью**, а международные агентства развития координируют свою поддержку, чтобы избежать дублирования и создания параллельных систем, а также сосредоточить усилия на поддержке существующих национальных систем мониторинга и оценки. В данном контексте **партнерство** является ключевой стратегией, которая позволит обеспечить синергию усилий, лидирующую роль национальных правительств и **соответствие** оказываемого международными агентствами содействия проведению мониторинга и оценки национальным планам и приоритетам в области мониторинга и оценки.

Стратегия международных агентств развития включает поддержку **устойчивого развития национального потенциала в сфере проведения мониторинга и оценки**. Она учитывает, что важно разнообразие подходов к оценке, и всегда ориентирована на качество знаний, получаемых в результате процесса оценки. В данных условиях значительную роль могут сыграть профессиональные организации оценщиков. Они

могут способствовать распространению **демократических подходов к оценке**, не только помогая специалистам обмениваться опытом и знаниями, но и выступая в роли площадки для более широкой дискуссии с участием представителей гражданского общества, науки, правительства и доноров. Такой диалог отражал бы растущую важную роль гражданского общества, академической науки и частного сектора в национальном развитии. Кеснел (Quesnel, 2004) считает стратегически важным развивать партнерство со средствами массовой информации и парламентами, чтобы более широко использовать пропаганду и оценку как инструменты прозрачности и ответственности.

В целях обеспечения качества знаний, получаемых в результате процесса оценки приоритетом должно стать уважение к **стандартам оценки**, о чем свидетельствует возросшее внимание к ним как профессиональных организаций оценщиков так и ООН.

Знания, получаемые в результате оценки, в значительной степени ориентированы на **применение**. По мнению МакКейт (MacKeith, 2005), наличие информации, полученной в результате мониторинга и оценки, еще не гарантирует, что она будет использоваться теми, кому предназначена: менеджерами программ в повседневной работе, специалистами по бюджету, которые должны выбирать оптимальные варианты расходования средств, или законодателями, ответственным и за надзор и контроль. Эта неопределенность подчеркивает опасность технократического отношения к мониторингу и оценке как к набору самоценных инструментов и ошибочность мнения, о том, что предоставление информации, полученной в результате мониторинга и оценки, автоматически гарантирует ее использование. Хотя использование информации является мерилем успеха системы мониторинга и оценки, будет сложно убедить скептически настроенное министерство финансов, что оно должно продолжать финансировать систему мониторинга и оценки, если производимая ей информация не используется. Чтобы знания, получаемые в результате оценки, были нужными и востребованными, важно, чтобы **предложение информации определялось спросом** на нее со стороны не только доноров, но и национальных правительств и гражданского общества, и чтобы укрепление систем статистического учета проводилось в рамках более широких реформ. Единственно возможный способ добиться этого – укреплять культуру позитивного отношения к оценке в обществе и в организациях, и признать, что любой **процесс оценки неизбежно является политическим** (Kusek, Rist & White, 2005). Системы мониторинга и оценки дают важную информацию, которая позволяет политикам принимать более обоснованные решения или, в случае целей развития тысячелетия, целевым образом выделять соответствующие ресурсы и оказывать политическую поддержку достижению этих целей. В то же время получение такого рода информации может сократить число возможных вариантов политических решений, что ограничит возможности политиков для маневра.

Наконец, любая оценка, учитывающая **права человека**, сосредотачивает основное внимание на наиболее уязвимых группах населения, чтобы определить, гарантируют ли политические решения правительства соблюдение прав всех граждан, сокращают ли они неравенство и способствуют ли социальной справедливости, основаны ли они на демократическом подходе, при котором к участию в процессе принятия решений привлекают все заинтересованные стороны.

Мировой обзор состояния деятельности по оценке¹

Сэмюэл БИКЕЛ

Данная статья – написана с намерением оценить, становится ли деятельность в сфере оценки более компетентной, сильной и заслуживающей доверия. Я назову позитивные, нейтральные и негативные тенденции в следующих трех областях:

1. Интеллектуальные достижения
2. Ответственность
3. Предложение и спрос на оценщиков

Интеллектуальные достижения

Речь пойдет о нашей способности делать более глубокую оценку, опираясь на концептуальные и практические инновации в области подходов и методов оценки.

В последние годы в этой области наблюдалось как минимум четыре положительных тенденции.

Во-первых, благодаря лучшему теоретическому обоснованию роли оценки ее сфера расширилась и удалось избавиться от ряда слабых мест. Пришло более ясное понимание, что оценка – это приобретение знаний, а негативное восприятие оценки как формы аудита и инспектирования постепенно уходит в прошлое. Одновременно мы стали лучше понимать, на каких этапах оценка помогает приобретению знаний. Это происходит не только на стадии измерения влияния, но в течение всего цикла оценки, начиная с исходного анализа ситуации и далее в течение всего жизненного цикла программы. Одним из крайне положительных последствий стало признание значения формативной оценки, проводимой для приобретения знаний в середине программного цикла.

Во-вторых, благодаря этому признанию снизился интерес к вопросу, который был основным в течение многих лет: “В какой степени результат был достигнут благодаря работе агентства X?” Из-за этого не хватало сил на выяснение действительно важной вещи: работает ли используемая стратегия развития или нет. Основной причиной такого интереса к роли организации-исполнителя были сомнения в ее компетентности. Сегодня их разрешают с помощью деликатных оценок потенциала организации и качества исполнения работ, а также собирая информацию менее формальными способами, основанными на мониторинге или профессиональном общении.

В-третьих, во всех программных областях происходит быстрое развитие подходов и методов оценки. Нет ни одной тематической области, будь то торговля людьми, начилие, охрана окружающей среды, управление и т.п., где бы не происходили интересные процессы концептуализации и методические эксперименты. Оценка все глубже проникает в социальную сферу, совершенствуя анализ механизмов исключения различных групп населения и превращая консультации с заинтересованными сторонами в профессиональную норму. Это не означает, что решены все технические и концептуальные проблемы, но ни одна из них не игнорируется.

Наибольший прогресс был достигнут в сфере проведения оценки в условиях гуманитарного кризиса. За последние 15 лет были полностью пересмотрены роль и инструменты оценки для определения мер готовности и реагирования на кризис. Например, концепция оценки в реальном времени, которая предполагает проведение формативной оценки и оценки влияния непосредственно во время кризиса вскоре после

¹ По материалам обращения к участникам Международной конференции Международной сети «Оценка программ» «Оценка влияния программ и проектов: опыт и перспективы развития», Алматы, Казахстан, 29 сентября 2005 года.

начала оказания помощи, позволяет более успешно проводить программы помощи в чрезвычайных ситуациях. Кроме того, институциональные сети агентств, которые должны реагировать на кризис, и академические институты обеспечат продолжение процесса адаптации.

Также нужно отметить одну нейтральную и одну негативную тенденцию.

Нейтральная тенденция – это попытки оценивать все более крупные темы. Это хорошо тем, что развивается оценка на уровне выработки политики. Мы выходим за рамки оценки проектов и программ и начинаем рассматривать более масштабные стратегии и выделяемые на них ресурсы. Политика с большей вероятностью оказывает измеряемое влияние, поэтому мы можем расширить применение анализа влияния и включить в него такие аспекты, как выделение ресурсов на реализацию политики и социальная справедливость. Однако, темы более высокого уровня, чем выработка политики, оказываются настолько объемными, что теория оценки пока еще не позволяет работать с ними квалифицированно. Например, тема программирования, основанного на правах человека, с которой мы постоянно сталкиваемся в ЮНИСЕФ, представляет скорее целую программную философию, чем просто стратегический подход. В настоящее время ее невозможно оценить.

Негативной тенденцией является упорное нежелание многих оценщиков признавать и применять модели оценки, используемые в бизнесе. Они избегают таких классических подходов, как анализ затраты/выгоды и анализ эффективности затрат, что приводит к тому, что политики и банки могут в значительной мере игнорировать большую часть оценок. Нужно более широко использовать новые подходы к анализу эффективности исполнения работ, человеческих ресурсов или партнерств между частным и общественным секторами. Возникает интересный вопрос: почему бизнес-модели не применяются широко? Отчасти, дело во влиянии, которое оценка оказывает на ученых, занятых в сфере социальных наук, которые считают здоровье и т.п. общественным благом, к которому нельзя применять строгие законы рынка. В реальной жизни, конечно же, каждая социальная инвестиция подвергается строгому контролю, будь то политическому, финансовому или экономическому рыночному. Однако мне не хотелось бы заканчивать на этой негативной ноте. Беглого взгляда на программу этой конференции достаточно, чтобы заметить серьезный интерес к использованию в оценке бизнес-моделей развития или применению теории бизнес-управления при проведении оценки, с чем необходимо поздравить IPEN и региональное сообщество оценщиков.

Ответственность

Речь пойдет о спросе на оценку, а также о том, какие меры по мнению сообщества оценщиков необходимы, чтобы обеспечить качество нашей работы.

Позвольте мне начать с того, как влияет отсутствие конкуренции между агентствами развития и большинством государственных министерств. Хотя нам может казаться, что такая конкуренция есть, на самом деле, еще ни разу ни одно из агентств, помогающих развитию, не прекращало свою деятельность, в последние годы появились новые агентства, и общий объем средств, выделяемых на развитие, растет. Более того, никто не ожидает конкуренции или сокращения расходов, за исключением возможного объединения учреждений ООН под лозунгом реформы этой организации. Поэтому страх не может служить сильным стимулом для изменений. С точки зрения оценки такое положение вещей оказывает и положительное, и отрицательное влияние.

Отрицательное влияние проявляется в том, что уроки, полученные в ходе реализации программ, по-прежнему плохо выявляются, сохраняются и используются при разработке новых программ. Для выживания эта работа не нужна, поэтому часто ее не делают совсем или делают очень плохо. Ведение архива является прерогативой менеджмента, поэтому оценщики в этом не виноваты. Конечно, есть и приятные исключения как внутри

агентств, так и в определенных тематических областях. Хорошим примером может служить умение ВОЗ выявлять лучшие методы на основании эпидемиологических исследований, а также получившие глобальное признание подходы, широко используемые в сфере обогащения продуктов питательными веществами. Но в целом эта работа ведется пока еще слабо.

Позитивным является то, что в отсутствие конкурентного давления с результатами оценки можно обращаться как с общественным благом. Эти знания обычно приобретаются на общественные средства и используются для улучшения общественного благосостояния. Поэтому считается, что теории и результаты оценки должны быть в свободном доступе. Так оно и есть. Агентства размещают отчеты, методики и т.п. для широкого использования. Использование интернета позволяет легко находить информацию. Это помогает решить проблему архивирования и делает информацию более доступной для вторичного анализа учеными, НКО и другими заинтересованными сторонами.

Нейтральным трендом в области ответственности является растущая озабоченность тем, насколько независимыми являются оценщик и оценка. Независимость, несомненно, следует приветствовать, так как она дает оценщику возможность делать неприятные выводы, не опасаясь порицания. Однако превращение независимости в абсолютный стандарт сопряжено с риском обесценивания и роспуска внутренних структур оценки. Я думаю, что многие европейские агентства развития ошибаются, утверждая, что работа сторонних оценщиков заслуживает большего доверия, и что самооценка (так называют работу внутренних подразделений оценки) в целом хуже. В данной ситуации нам не нужно делать выбор “или – или”, и не стоит противопоставлять компетентность сторонней и внутренней оценки.

Два оставшихся вопроса из области ответственности имеют большее значение, чем предыдущие три. Наиболее положительной является общая мировая тенденция роста ответственности правительств и агентств развития перед обществом. В результате поощряется проведение оценки в новых областях или работа с новыми аудиториями. Более того, появляются новые пользователи, например, группы гражданского контроля. Возможно, они не часто заказывают проведение оценок, зато они используют их результаты, чтобы возбудить обсуждение частной и государственной политики.

Последняя тенденция пока еще не совсем определилась. Это скорее надежда, что мы видим зарождение тенденции. Участие в дискуссии о роли оценки принимают в основном члены ОЭСР² Север, в том числе банки, они же заказывают большую часть оценок. Мне не известно, есть ли у южных стран или стран со средним уровнем дохода или находящихся в переходном периоде сформулированная позиция по вопросу оценки помимо желания более активно укреплять потенциал проведения оценки на национальном уровне. Несомненно, в сфере оценки могут появляться новые лидеры и теоретики. Например, оценку влияния сельскохозяйственных субсидий на доходы, государственные бюджеты и экономические структуры южных стран, результаты которой стали важной частью переговоров по ВТО, выполнили оценщики и центры политической мысли, во главе со специалистами из Бразилии. Возможно, интересной целью оценки стало бы проведение более систематического анализа роли помощи северных стран, чтобы, например, понять, какая часть инвестиций африканских стран в PRSP (Документ, определяющий стратегии сокращения бедности) идет на финансирование услуг, которые эти страны могли бы приобрести сами, если бы действительно имели доступ на свободный рынок.

Предложение и спрос

Речь пойдет о том, соответствуют ли число и компетенция оценщиков спросу и потребностям.

² Организация экономического сотрудничества и развития

В нейтральном смысле спрос и предложение хорошо сбалансированны. Как я отметил, оценщики остаются на переднем крае программной деятельности. Сообщество оценщиков эволюционирует, всегда можно найти оценщика для работы в определенной тематической области, даже если соответствующие инструменты и методы развиты слабо. Отрицательной стороной такого положения вещей является то, что спонсор всегда может найти оценщиков, готовых работать на его условиях. Иными словами, если у вас есть идеологические предпочтения, и вы хотите, чтобы они были отражены в оценке, вы можете найти оценщика, готового исходить из данных предпочтений. Например, несть числа оценщикам, готовым отказаться от анализа затрат или оценивать программные подходы, несостоятельность которых была доказана множеством предыдущих оценок.

Еще одной нейтральной тенденцией является отсутствие механизма аккредитации для оценщиков. Положительным результатом этого являются низкие барьеры для вхождения в профессию и интенсивный приток талантливых людей, готовых посвятить себя оценке. Отрицательным является то, что люди покидают эту профессию, только если не могут заработать себе на жизнь. Я не призываю ввести сертификацию, но невозможность узнать, кто является плохим оценщиком, кажется мне проблемой.

Нужно отметить две негативные тенденции. Во-первых, затрудненный доступ к услугам специалистов по оценке в ряде стран. Причиной тому может быть неразвитая культура оценки и высокий спрос местных доноров. Но дело также и в деформирующем влиянии таких учреждений, как ООН, банки и двусторонние организации, которые платят высокие гонорары. Эти организации как магнит притягивают оценщиков из разных стран, но гонорарные сетки этих специалистов делают их услуги недоступными для более бедных клиентов, которые при этом в большей степени нуждаются в их услугах. В результате в бедной стране, где недостаточно своих и зарубежных оценщиков и работы по оценке остаются в тени, возможно, еще не осознают значения оценки.

Другая негативная тенденция проявляется в слабой связи между теми, кого можно назвать нестандартными практиками, и широким сообществом. Например, штатные политические эксперты и экономисты, которых центральные банки обычно нанимают для прогнозирования и оценки влияния фискальной и социальной политики, часто бывают очень изобретательны и владеют самыми современными методами. Часто они не общаются с более широким сообществом ученых, работающих в области социальных наук, от чего теряют обе группы. Сколько еще таких потенциально полезных групп сегодня потеряны для оценки?

Последней тенденцией является сильное положительное влияние профессиональных организаций оценщиков на предложение услуг в области оценки в странах, где реализуются программы. Благодаря усилиям таких организаций, особенно использованию сайтов и листов рассылки, информация о людях и компаниях доходит до гораздо более широкого круга заказчиков. Эти организации также делают тренинги и знания по оценке более доступными для сообщества оценщиков. Этому росту способствуют формальные тренинговые программы в университетах и косвенное обучение специалистов в результате усилий по укреплению институтов государственного управления и потенциала фондов. Если это действительно так, то я надеюсь, что мы начнем разрушать практически монопольную ситуацию, когда крупные контракты на оценку выигрывают только дорогостоящие западно-европейские и северо-американские оценщики.

Заключение

Переходя к заключению.

Становится ли деятельность в сфере оценки во всем мире более компетентной, сильной и заслуживающей доверия? На мой чисто субъективный взгляд, да. Положительные тенденции полностью перевешивают отрицательные, сомнений нет.

Если заглянуть в будущее, ожидают ли нас там значительные трудности, которые будут способны изменить ситуацию в сфере оценки? Снова да. Это быстрое и крупномасштабное изменение конфигурации потоков финансовой помощи развитию в ближайшие годы. Я не хотел об этом говорить, просто потому что не владею информацией в достаточной степени, и, возможно, ввел бы вас в заблуждение. Но я настоятельно рекомендую вам задуматься об этом, и изучить ряд великолепных источников информации.³

Наконец, какое из реально возможных изменений было бы способно оказать наиболее позитивное и продолжительное влияние на деятельность по оценке? По-моему, этого можно было бы добиться, если отвести опыту южных стран и стран со средним уровнем дохода и оценщикам из них центральную роль в обсуждении вопросов развития. Для этого есть все условия: увеличиваются предложение и компетенция; резко растут требования увеличить степень ответственности; богатый существующий опыт реализации программ остается недооцененным; необходимо пересмотреть и обновить модель оценки, разработанной в северных странах, которая сегодня определяет деятельность в сфере оценки. Я надеюсь, что IPEN и другие профессиональные организации оценщиков сыграют значительную роль в проведении в жизнь этих необходимых изменений.

³ См. в первую очередь Рабочие материалы Лондонского Института зарубежного развития, март 2004, выпуск №235 "Система международной помощи в 2005-2010 гг.: силы, способствующие и препятствующие изменениям" (Overseas Development Institute of London March 2004 Working Paper 235 'The International Aid System 2005-2010: Forces For and Against Change')

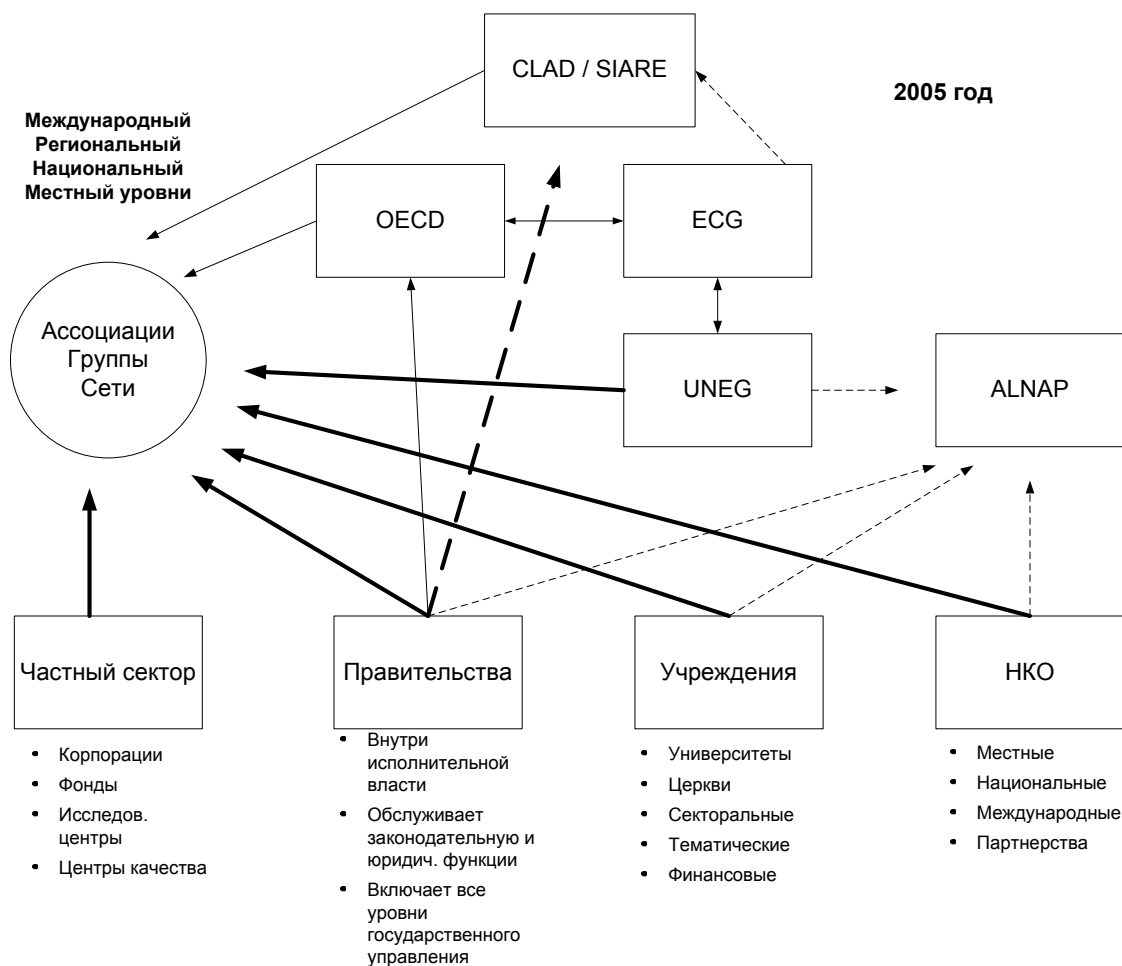
Значение ассоциаций и сетей в области оценки

Жан Серж КВЕСНЕЛ

Кто есть кто?

Профессиональное признание достигается через дела. Если нарисовать карту существующих и вновь создаваемых ассоциаций и неформальных сетей в области оценки, становится очевидным, что оценка все более ценится. От начальной стадии обмена опытом и взаимного обучения произошел уже переход к более профессиональным объединениям, о чем свидетельствует консенсус относительно этики оценки среди различных ассоциаций оценщиков.

Приведенная ниже диаграмма иллюстрирует существующие объединения в области оценки. Этот целостный взгляд представляет собой довольно впечатляющую картину, особенно, если принять во внимание, что наиболее быстрое развитие произошло в течение последних 5 лет. Стрелки показывают, откуда появляются члены ассоциаций. На сегодняшний день можно назвать около 60 сообществ оценщиков.



Частный сектор имеет свои собственные системы оценки внутри соответствующих корпоративных структур. Он также спонсирует фонды и исследовательские центры, каждый из которых имеет собственный потенциал в области оценки. Примером качества в области оценки являются Институт оценщиков (Evaluators Institute⁴), Центр

⁴ See <http://www.evaluatorsinstitute.com>

Европейской экспертизы в области оценки (EUREVAL)⁵ и Ресурсный центр оценки качества исполнения (PARC)⁶.

Неправительственные организации развили собственный сильный потенциал в области оценки и имеют собственные сети, помогающие делиться информацией, а также связываться с местными, национальными, региональными и международными структурами. Учреждения также имеют партнерства и сети, чаще всего основанные по признаку общей дисциплины, общего сектора или конкретного тематического интереса. Они поддерживают прекрасные публикации, развивая оценочное знание и методологическую основательность.

Без сомнения правительства были главными действующими лицами в развитии оценки. Они используют оценку с целью улучшения управления, отчетности, обучения через действие, ре-инжиниринга способов и средств улучшения исполнения, эффекта от вложения средств и измерения удовлетворенности налогоплательщиков. Многие правительства имеют собственные подразделения, занимающиеся оценкой внутри каждого министерства/департамента, а также внутривластные сети, соединяющие различные правительственные подразделения, стимулирующие совместную работу и гармонизирующие подходы к оценке. Во многих странах есть подразделения по оценке, независимые от исполнительной власти, но обслуживающие законодательную власть. Эти независимые подразделения объединены в собственные сети, зачастую ассоциирующиеся с выполнением функции надзора, например, такие как INTOSAI.⁷ Следует также отметить многочисленные офисы по оценке в структурах Европейского Союза и его Комиссий⁸.

Через программы международного развития и сотрудничества правительства сделали существенный вклад в широкое внедрение оценки во всем мире. Главной структурой, которая продемонстрировала высокий профессионализм в оценке официальных программ международной помощи была Экспертная Группа по Оценке Комитета по Помощи в Сфере Развития (Expert Group on Evaluation of the Development Assistance Committee (DAC) Организации Экономического Сотрудничества и развития (OECD). Экспертная Группа, созданная в 1982 году, последовательно превратилась в рабочий орган DAC, занимающийся оценкой. Этот рабочий орган сегодня известен как Сеть Оценки развития DAC (DAC Network on Development Evaluation⁹). Он представляет собой форум специалистов по оценке из более чем 30 правительственных и многосторонних агентств, работающих вместе над улучшением адекватности и эффективности сотрудничества в области развития. Одна из его целей – продвижение и поддержка развития потенциала в области оценки¹⁰.

Другим потенциальным рычагом, который используется правительствами для большей систематизации использования оценки, является система международных финансовых институтов. Эти институты, такие как Международный валютный фонд (International Monetary Fund), Группа Всемирного банка (World Bank Group¹¹), региональные¹² и субрегиональные банки развития или международные фонды управляются ассамблеями, состоящими из представителей правительств. Каждая организация имеет подразделение по оценке. Группа сотрудничества в области оценки (Evaluation Cooperation Group (ECG))¹³ объединяет глав таких подразделений, относящихся как к глобальным, так и к региональным организациям. Они сделали многое для

⁵ See <http://www.eureval-c3e.fr/english/>

⁶ See <http://www.parcinfo.org/index.asp>

⁷ See <http://www.intosai.org/>

⁸ See http://europa.eu.int/comm/echo/evaluation/index_en.htm or http://europa.eu.int/comm/budget/evaluation/index_en.htm

⁹ See http://www.oecd.org/departement/0,2688,en_2649_34435_1_1_1_1_1,00.html

¹⁰ See http://www.internationalevaluation.com/briefing_en.html

¹¹ See <http://www.worldbank.org/oed/>

¹² For an example see the African Development Bank at <http://www.afdb.org/>

¹³ See <http://www.ecgnet.org/>

гармонизации и развития новых подходов к оценке в ответ на вызовы, связанные с развитием политик в сфере развития.

Правительства являются членами ООН, формирующими систему ООН, поддерживающими ее секретариат и многие специализированные офисы, агентства, программы и фонды. Группа по оценке ООН (United Nations Evaluation Group (UNEG))¹⁴ объединяет порядка 38 руководителей подразделений, занимающихся оценкой внутри системы ООН. UNEG направляет свои усилия на улучшение использования оценки внутри системы ООН, гармонизацию и упрощение и совместные проекты в области оценки, особенно на уровне отдельных стран.

Генеральная Ассамблея ООН приняла резолюцию, в соответствии с которой ООН предписывается оказывать помощь и стимулировать страны-члены ООН проводить оценку их программ. Таким образом, усиление потенциала в области оценки является существенной частью рабочей программы UNEG.

В Латинской Америке и Карибском регионе есть сеть правительств, работающих совместно с международными банками над улучшением работы государственного сектора. Латино-Американский Центр Менеджмента в Сфере Развития (Latin American Center for Development Management (CLAD))¹⁵ и его Интегрированная информационно-аналитическая система, обслуживающая реформу в государственном секторе (SIARE)¹⁶, играют важную роль в продвижении использования серьезных оценочных подходов в эффективном государственном управлении.

Сеть активного обучения в области отчетности и качества исполнения в гуманитарной деятельности (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP))¹⁷ представляет собой международный межведомственный форум, работающий над улучшением обучения, отчетности и качества исполнения в гуманитарной сфере. Он объединяет как государственные, так и негосударственные организации и продемонстрировал серьезный прогресс в применении оценки в нестабильных ситуациях и при катастрофах. ALNAP прошел очень большой путь, анализируя полученные уроки и вырабатывая предложения по улучшению политик и программ.

Больше всего возможностей для контактов между специалистами по оценке предоставляют соответствующие ассоциации и сети. Их члены включены в различные виды деятельности в области оценки программ и качества исполнения. Членами могут быть заинтересованные люди, практики, менеджеры, консультанты, преподаватели и студенты, сотрудники государственных структур, образовательные учреждения, исследовательские агентства, организации гражданского общества и бизнеса. Члены регулярно встречаются на местном, национальном и международном уровнях. На рисунке на следующей странице показана иерархия ассоциаций и сетей в области оценки.

На глобальном уровне есть две ассоциации несмотря на наличие сети ALNAP, упоминавшейся выше. Это Международная Организация по Сотрудничеству в Области Оценки (IOCE) и Международная Ассоциация Оценки Развития (IDEAS).

Международная организация по сотрудничеству в области оценки¹⁸ призвана сыграть главную роль в профессионализации оценки в ближайшем будущем. Эта организация является «зонтиком» для ассоциаций и сетей по оценке во всем мире. Миссия IOCE записана в ее уставе следующим образом:

¹⁴ See <http://www.uneval.org/>

¹⁵ See <http://www.clad.org.ve/>

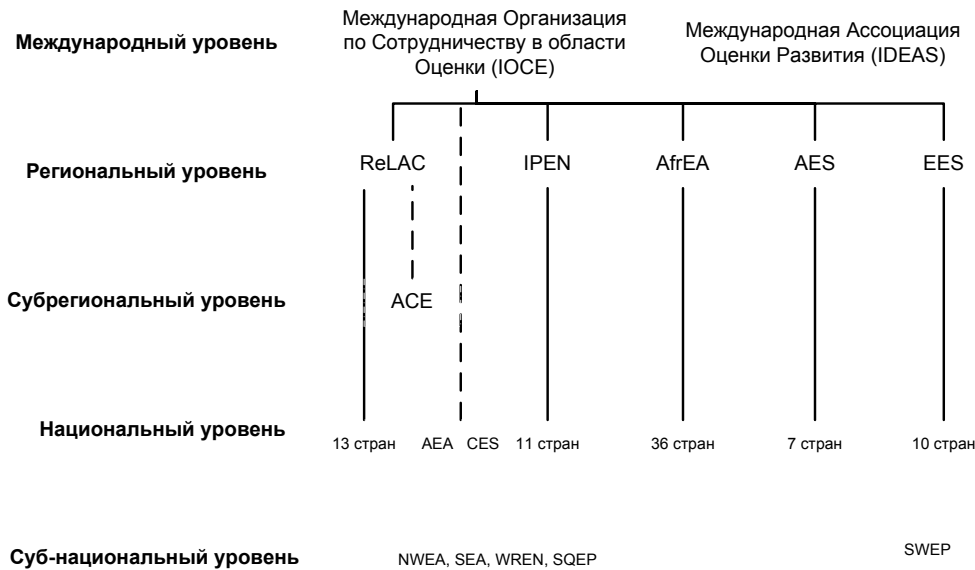
¹⁶ See <http://www.clad.org.ve/siare/index.htm>

¹⁷ See <http://www.alnap.org/>

¹⁸ See <http://www.internationalevaluation.com/>

«Помочь сделать оценку легитимной и поддержать профессиональные общества, ассоциации и сети в области оценки, чтобы они смогли сделать более весомый вклад в улучшение государственного управления, эффективное принятие решений и укрепление роли гражданского общества».

2005 год



IOCE верит в то, что развитие оценки происходит наилучшим образом через национальные и региональные организации. Членство в IOCE возможно только для организаций, а не для отдельных людей. IOCE ставит своей задачей развитие сотрудничества между национальными и региональными обществами, ассоциациями и сетями по оценке. Как международная организация IOCE привержена идеям культурного многообразия и открыта для изучения различных традиций оценки с уважением к этому разнообразию. IOCE – это тесная коалиция региональных и национальных организаций со всего мира. Она ориентируется на развитие лидерства и потенциала в области оценки на уровне стран, стимулирует международный обмен идеями в области теории и практики оценки, а также поддерживает профессионализацию оценки.

IOCE была официально учреждена в Лиме, Перу в конце марта 2003 года. На учредительной ассамблее присутствовали представители 24 профессиональных сообществ из Латинской Америки, Африки, Северной Америки, Азии, Европы и бывшего СССР. Среди наблюдателей были представители организаций-спонсоров. Ассамблею поддержали: Фонд Кэллога, UNICEF, Всемирный Банк, Департамент международного развития Великобритании, Международный Фонд Сельскохозяйственного развития, Фонд Глобальных Зеленых Грантов, Американская Ассоциация по оценке, Канадское общество оценки и другие национальные и региональные группы, которые направили своих представителей.

IOCE является платформой для международного сотрудничества и партнерства в области оценки, взаимного обогащения идеями, высокими профессиональными стандартами и перспективными идеями среди оценщиков. Замысел IOCE заключается в том, что сотрудничество между ассоциациями, обществами и сетями укрепит оценку во всем мире. IOCE стремится сделать оценку легитимной и укрепить общества, ассоциации и сети с тем, чтобы они могли сделать вклад в улучшение государственного управления и укрепление гражданского общества. IOCE стремится развивать потенциал в области оценки, принципы и процедуры и оценки; поддерживать рост новых обществ, ассоциаций и сетей; повышать информированность общественности в области оценки программ через образовательные мероприятия; привлекает ресурсы для сотрудничества.

Международная Ассоциация Оценки Развития (IDEAS)¹⁹ провела свою первую конференцию в Нью Дели в апреле 2005 года. IDEAS была создана при поддержке Всемирного Банка и Сети DAC по оценке развития с целью привлечения членов со всего мира (в частности из развивающихся стран и стран с переходными экономиками), которые будут:

- продвигать оценку развития для достижения лучших результатов, прозрачности и отчетности в государственной политике и расходах,
- придавать приоритетное значение развитию потенциала оценки,
- поддерживать высочайшие интеллектуальные и профессиональные стандарты в оценке развития,
- стимулировать национальные и региональные группы, ориентированные на оценку развития.

В дополнение к двум глобальным ассоциациям по оценке существуют пять региональных ассоциаций и сетей.

Американская ассоциация по оценке (American Evaluation Association / AEA)²⁰ была создана первой из национальных ассоциаций. Фактически она действует как северо-американский координатор. В АЕА сегодня примерно 4000 членов, представляющих 50 штатов США и более 60 других стран. В октябре 2005 года АЕА совместно с Канадским обществом оценки (Canadian Evaluation Society / CES²¹) провели совместную конференцию в Торонто, которую посетили примерно 2500 человек. В течение четырех дней там прошло 525 сессий, охватывающих различные аспекты оценки программ. Многие участники воспользовались возможностью посетить семинары до и после конференции, общее число которых превысило 50. В Канадском обществе оценки есть отделения²², относящиеся к отдельным провинциям страны. Так в Квебеке действует местное Общество оценки программ (Quebec Programme Evaluation Society / SQEP)²³, независимая ассоциация, которая является одновременно отделением Канадского общества в провинции Квебек. Аналогичным образом, Американская Ассоциация по оценке имеет суб-национальные (региональные) ассоциации, такие как Северо-Западная Ассоциация по оценке²⁴, Юго-Восточная Ассоциация по оценке²⁵ или Вашингтонская Сеть по исследованиям и оценке²⁶.

Австрало-Азиатское общество оценки (Australasian Evaluation Society / AES) стало первой региональной ассоциацией. В него вступили примерно 700 человек, в основном, из Австралии и Новой Зеландии. AES имеет особенно тесные связи с Обществами оценки Малайзии²⁷ и Шри Ланки²⁸.

Африканская Ассоциация по Оценке (African Evaluation Association – AfrEA)²⁹ проведет свою четвертую конференцию в Нигерии в январе 2007 года. На момент создания AfrEA ассоциации и сети оценщиков существовали лишь в шести африканских странах. К настоящему времени созданы или находятся в процессе формирования, по крайней мере, 18 таких ассоциаций или сетей³⁰. У всех этих организаций сходные цели: развивать оценку на национальной основе в своих странах.

¹⁹ See <http://www.ideas-int.org/>

²⁰ See <http://www.eval.org/News/news.htm>

²¹ See <http://evaluationcanada.ca/>

²² For example see <http://www.evaluationontario.ca/>

²³ See <http://www.sqep.ca/index.htm>

²⁴ See <http://www.nwea.org>

²⁵ See <http://www.bitbrothers.com/sea/>

²⁶ See <http://www.wren-network.net/>

²⁷ See <http://www.mes.org.my/>

²⁸ <http://www.nsf.ac.lk/sleva/>

²⁹ See <http://www.afrea.org/conference/>

³⁰ See <http://www.afrea.org/conference/national>

Основная цель Европейского общества оценки (European Evaluation Society / (EES))³¹ – развивать теорию, практику и использование высококачественной оценки в европейских странах и за их пределами. Эта цель достигается через привлечение ученых и исследователей со всей Европы из любых сфер профессиональной деятельности. Таким образом создается форум, где все участники могут получить пользу за счет кооперации и «наведения мостов». EES было основано в Гааге в 1994 году. Первое официальное Правление было избрано осенью 1995 года и начало работу в январе 1996 года. Национальные ассоциации и сети по оценке существуют также в Бельгии, Дании, Финляндии, Франции, Германии, Ирландии, Италии, Польше, Испании, Швеции, Швейцарии, Нидерландах и Великобритании³².

В октябре 2004 года в Перу была учреждена Латино-Американская и Карибская Сеть по оценке (Latin American and Caribbean Evaluation Network / ReLAC). Ее членам в настоящее время являются Бразильская ассоциация по оценке, Центрально-Американская ассоциация по оценке, а также сети из Чили, Колумбии, Эквадора и Перу. ReLAC планирует проведение своей второй конференции в Колумбии в мае 2007 года.

Последней (но не по значимости) упомянем Международную Сеть «Оценка Программ»³³, в основном состоящую из оценщиков стран бывшего Советского Союза. Сеть основана в 2000 году, ее пятая ежегодная конференция прошла в Алматы, Казахстан. В конференции приняли участие более 150 человек из 20 стран Центральной и Восточной Европы и СНГ.

Критическая роль некоторых ассоциаций и групп в развитии потенциала оценки

Ассоциации по оценке играют важнейшую роль на всех уровнях – от местного до международного – в развитии потенциала оценки. Например, трудно переоценить роль Вашингтонской Сети по исследованиям и оценке или Оттавского отделения Канадского общества по оценке в развитии функции оценки в столицах их стран, а также в развитии национальных систем оценки в структурах исполнительной и законодательной властей.

Миссия Американской Ассоциации по оценке (AEA) заключается в следующем:³⁴

- Улучшение практики и методов оценки

- Улучшение использования оценки

- Продвижение оценки как профессии и

- Поддержка вклада оценки в формирование теории и знания относительно эффективных действий человека.

На протяжении многих лет АЕА выступала в роли Северо-Американского и международного координатора в области оценки программ. Нет нужды говорить о том, что большинство основателей национальных, региональных и международных организаций в области оценки знакомы с передовым опытом АЕА.

Другая динамичная сеть оценщиков, развивающая потенциал в области оценки – это Экспертная Группа по Оценке Комитета по Помощи в Сфере Развития Организации Экономического сотрудничества и развития. Совместно с международными банками, Группа активно поддерживает развития потенциала оценки.

³¹ See <http://www.europeanevaluation.org/>

³² See list of websites may be found at <http://ioce.net/content/index.cfm?navID=3&itemID=3&lan=en>

³³ See <http://www.eval-net.org/>

³⁴ См.: <http://www.eval.org/aboutus.asp>

В марте 1987 года в Париже под эгидой Комитета по Помощи в Сфере Развития (DAC/OECD) прошел семинар³⁵, в котором приняли участие оценщики со всего мира. Этот семинар предоставил возможность включиться в программу развития потенциала в области оценки. Была достигнута договоренность о том, что серия региональных семинаров будет полезной в поддержке обмена мнениями на основании потребностей и специфики каждого региона мира.

Первый региональный семинар по оценке в Африке был организован совместно Экспертной Группой DAC/OECD и Африканским Банком Развития. Он прошел в Абиджане в мае 1990 года. В задачи семинара входило уточнение потребностей в оценке с точки зрения африканских стран. На семинаре были рассмотрены пути и средства укрепления потенциала в области оценки в Африке и повышения информированности об оценке как о ключевом инструменте эффективного управления. Участники получили новое видение проблем оценки на Африканском континенте.

В ноябре 1998 года Африканский Банк Развития, Всемирный Банк и Программа Развития ООН (UNDP) совместно с агентствами международного развития Норвегии, Дании, Швейцарии и Швеции организовали второй всеафриканский семинар. Он также прошел в Абиджане и был посвящен развитию потенциала оценки в Африке³⁶. В семинаре приняло участие около 100 человек из 12 стран Африки, донорских агентств и региональных организаций. Одной из задач семинара в Абиджане было сделать обзор развития потенциала оценки в Африке и обменяться извлеченными уроками и опытом. Другой задачей было достижение согласия относительно целей и элементов оценки, направленной на поддержку развития. Третьей задачей была выработка стратегий и выявление ресурсов для развития спроса и предложения в области оценки в африканских странах. Четвертая задача заключалась в том, чтобы помочь представителям 12 стран-участниц разработать предварительные планы действий по формированию систем оценки в их странах. И еще одна задача предполагала поддержку создания национальных и региональных сетей, которые могли бы продолжить работу в указанных выше направлениях. Таким образом было поддержано создание сетей и Африканской Ассоциации по Оценке.

Региональный семинар по развитию потенциала в области мониторинга и оценки в Африке прошел в Йоханесбурге (ЮАР) в сентябре 2000 года как продолжение семинара 1998 года в Абиджане. В этом мероприятии³⁷ приняли участие 56 человек из 11 африканских стран и 32 человека, представляющие агентства развития. Среди участников были сотрудники государственных учреждений, НКО, исследовательских организаций, университетов и частных компаний. Семинар проводился Банком Развития ЮАР, Африканским Банком Развития, Всемирным Банком, Международным исследовательским центром, ЮНИСЕФ (Детский Фонд ООН), Программой развития ООН (UNDP), Агентством международного развития США (USAID) и Австралийским агентством международного развития (AusAID). Две главные цели семинара включали: а) определение требований и необходимых способностей в области оценки для эффективного государственного управления и отчетности; б) разработку совместной стратегии и инфраструктуры для всеафриканской сети по мониторингу и оценке.

В мае 1992 года в Куала Лумпуре Экспертная Группа DAC/OECD и Азиатский Банк Развития провели Региональный семинар по оценке исполнения в странах Азии и

³⁵ Итоговый отчет по результатам дискуссии, *Evaluation in Developing Countries: A Step Towards Dialogue*, опубликован OECD в 1988 г.

³⁶ Материалы семинара опубликованы Всемирным Банком и Африканским Банком Развития: *Evaluation Capacity Development in Africa – Selected Proceedings from a Seminar in Abidjan.1998*

³⁷ Материалы опубликованы Банком Развития ЮАР: *Monitoring and Evaluation Capacity Development in Africa, 2000*. Тексты всех 45 выступлений можно найти на <http://www.dbsa.org/M&E/M&E.htm>

Тихоокеанского региона³⁸. Среди участников были высокопоставленные лица из 17 развивающихся стран, 43 представителя 17 донорских агентств и шести международных организаций. 16 высокопоставленных представителей правительства Малайзии присутствовали на семинаре в качестве наблюдателей. С помощью хорошо подготовленных сообщений о практике и проблемах оценки участники смогли сориентироваться в современном состоянии дел в этой сфере. Понимание вопроса донорами и получателями донорских средств было углублено за счет рассмотрения особенностей организационного потенциала, стратегий оценки, моделей, систем и ресурсов. На семинаре были рассмотрены практические случаи из опыта оценки в странах-участницах. Результатом семинара стал План действий по укреплению оценки исполнения через более тесное сотрудничество между агентствами развития и странами, получающими помощь.

В июне 1995 года в Маниле Азиатский банк развития провел Региональный семинар³⁹ по укреплению системы обратной связи по результатам оценки. На семинаре были представлены доклады 14 развивающихся стран, в которых давался анализ событий, следующих за оценкой в их странах. Существенная часть дискуссии на семинаре была посвящена обсуждению значимости конкретных шагов по результатам оценки и связанных с этими шагами трудностей. По результатам семинара было сформулировано, что необходимо делать для расширения влияния оценки и увеличения ее пользы для государственного сектора в странах-участницах.

В ноябре 1993 года в Кито около 80 участников, представлявших 26 правительств Латинской Америки и Карибского региона посетили Региональный семинар по оценке совместно с 30 представителями Экспертной Группы DAC/OECD. Семинар был организован DAC/OECD и Межамериканским Банком Развития. Целью семинара было⁴⁰ дальнейшее просвещение партнеров по развитию в области оценки как инструмента управления и планирования для расширения использования оценки в государственных структурах. На семинаре прошел обмен опытом и были выявлены возможности более тесного сотрудничества между странами. Наиболее весомым результатом семинара стал План действий по усилению функции оценки в регионе.

В октябре 1994 года Межамериканский Банк Развития в сотрудничестве с Карибским Банком Развития провел семинар для стран Карибского региона на Барбадосе⁴¹. В семинаре приняли участие представители 17 стран Карибского региона. Результатами семинара стали а) повышение информированности участников о роли оценки в реформе государственного управления, б) разработка региональной стратегии, направленной на усиление роли оценки и развитие потенциала оценки, в) подготовка совместного плана действий организациями, работающими в сфере развития.

В декабре 1994 года в Сан-Хосе (Коста Рика) Центрально-Американская Ассоциация по Оценке, Международный Фонд Сельскохозяйственного Развития (International Fund for Agricultural Development), Межамериканский Банк Развития и Центральноамериканский Банк Экономической Интеграции провели семинар по оценке⁴² для стран Центральной Америки, Панамы и Доминиканской Республики. Главной темой семинара было

³⁸ Материалы опубликованы Азиатским Банком Развития: *Summary of the Proceedings of the Regional Seminar on performance Evaluation in Asia and the Pacific, 1992*

³⁹ Материалы опубликованы Азиатским Банком Развития: *Postevaluation and Feedback – Realities and Challenges in the Asian and Pacific Region, 1995*

⁴⁰ Материалы опубликованы совместно OECD и Межамериканским Банком Развития: *Regional Seminar on Monitoring and Evaluation in Latin America and the Caribbean : Strengthening Evaluation Capabilities for Sustainable Development, 1993*

⁴¹ Материалы опубликованы совместно Межамериканским Банком Развития и Карибским Банком Развития: *as Regional Seminar on Monitoring and Evaluation in the Caribbean: Strengthening Evaluation Capabilities for Sustainable Development, 1994*

⁴² Материалы опубликованы Межамериканским Банком Развития: *First Evaluation Seminar for Central America, Panama & The Dominican Republic, 1995*

обсуждение роли оценки в модернизации государства и в достижении более высокой эффективности инвестиций государственных средств. На семинаре был представлен обзор опыта разных стран, который позволил выявить пути развития потенциала оценки. Было достигнуто согласие относительно того, что а) следует развивать культуру оценки в государственном секторе за счет создания национальных структур и систем оценки, б) необходимо усиливать навыки и развивать знания специалистов, вовлеченных в работу по оценке, в) нужно поддержать Центрально-Американскую Ассоциацию по Оценке в качестве фасилитатора в регионе.

В октябре 2005 года в Тегучигальпа прошел Второй региональный семинар по оценке, который был организован Сетью Оценки Гондураса в сотрудничестве с ReLAC, Центральноамериканской ассоциацией оценки, Центральноамериканским банком экономической интеграции, Международным фондом сельскохозяйственного развития и ЮНИСЕФ.

В июле 1996 года в Картагена де Индиас Департамент национального планирования Колумбии и Межамериканский банк развития провели для стран Южной Америки совещание по оценке, ориентированной на результаты и по контролю государственного управления⁴³. Было достигнуто согласие относительно того, что требуется постепенная и систематическая работа по оснащению государственного сектора новыми инструментами, лучше соответствующими административным и управленческим механизмам для осуществления эффективной, ориентированной на потребителя и отзывчивой работы. Изменение культуры управления приведет к трансформации государственных учреждений и внедрению концепций прозрачности и отчетности. Для участников семинара было очевидно, что оценка призвана сыграть ключевую роль в процессе государственных реформ.

В заключение необходимо сказать о колоссальном вкладе Всемирного Банка в развитие потенциала оценки. Отметим здесь конференции, проводимые раз в два года Офисом по Оценке Всемирного Банка в его штаб-квартире. Напомним также о серии публикаций по оценке и развитию, являющихся важнейшим и весьма востребованным источником информации. В конференциях и подготовке публикаций приняли участие специалисты по оценке со всего мира. Упомянутые конференции и публикации стали ведущим форумом для обмена информацией и стимулирования разработок в области оценки развития. Необходимо также отметить каталитическую роль Всемирного Банка в создании Международной Программы Тренинга по Оценке Развития (International Program for Development Evaluation Training / IPDET)⁴⁴ в университете Карлтон в Оттаве.

Заключительные соображения

Опыт сообщества специалистов по оценке программ показывает, что успех или неудача в сфере развития потенциала оценки зависят, главным образом, от трех условий:

- 1) Информированность и понимание значимости и необходимости оценки на уровнях лиц, принимающих решения в государственных структурах, другими словами, это условие можно описать как спрос на оценку.
- 2) Институционализация и осмысленная интеграция различных функций оценки в государственные механизмы на национальном, секторальном, программном или районном уровнях.
- 3) Развитие человеческих ресурсов и привлечение финансовых средств для поддержки профессиональных увлеченных и эффективных кадров специалистов по оценке и менеджеров в области оценки.

Структура международного сотрудничества существует для того, чтобы:

⁴³ Материалы опубликованы Межамериканским Банком Развития: *South American Meeting on Results-Based Evaluation and Control of Public Management, 1996*

⁴⁴ См.: www.ipdet.org/

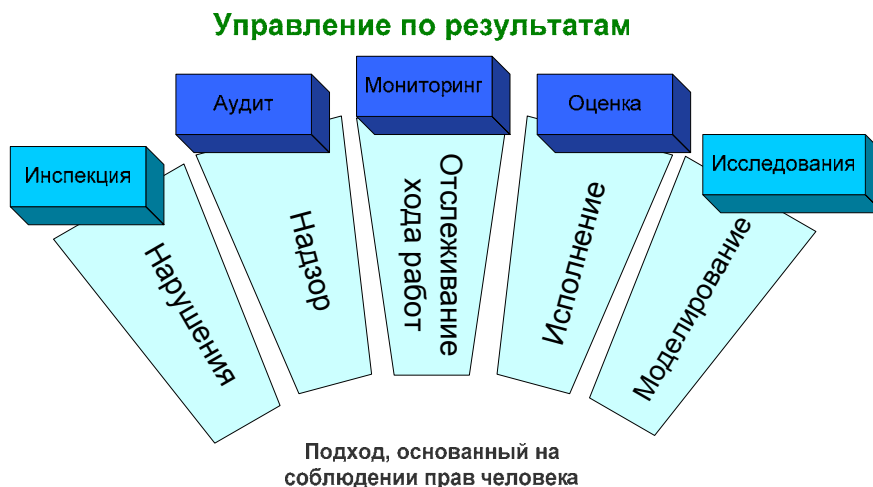
- Достигать согласия относительно легитимности и надежности оценки как компонента гражданской ответственности и участия.
- Улучшать систематическое использование оценки в международных масштабах и поддерживать общества по оценке в их работе по использованию оценки в разработке и принятии национальных и местных политических решений.
- Развивать потенциал через обеспечение возможностей для взаимного обучения среди уже действующих и вновь создаваемых профессиональных объединений в области оценки.
- Разрабатывать общие принципы, процедуры, этику и кодексы проведения оценки.
- Поддерживать форум для обмена лучшим опытом в области теории и практики оценки и разрабатывать новое знание в области оценки через совместные исследования и другие виды деятельности.
- Укреплять и поддерживать учет культурных особенностей в планировании и осуществлении оценки, поощряя экспериментальные проекты в различных культурных контекстах.

Подводя итоги, следует сказать, что все это фактически означает громадный потенциал для профессионализации оценщиков в глобальных масштабах с возможностью взаимообогащения идей. Это и есть миссия Международной организации по сотрудничеству в области оценки.

Надзор и деятельность по мониторингу и оценке

Марко СЕГОНЕ

Рис 1: Надзор, мониторинг и оценка



Источник: UNICEF 2005.

Инспекция, аудит, мониторинг, оценка и исследование рассматриваются как различные надзорные работы, образующие континуум (см. Рис. 1). На одном из его краев находится инспекция, которую удобнее рассматривать как функцию контроля. На другом – исследование, задача которого – получение новых знаний. Мониторинг и оценка находятся в середине. Хотя все виды деятельности, представленные на Рис. 1 взаимосвязаны, важно понимать различия между ними (UNICEF 2005).

Программа развития ООН (UNDP, 1997) определяет **аудит** как проверку или обзор с целью оценить и дать отчет о том, насколько какое-либо условие, процесс или действие соответствуют заданными стандартам или критериям. Аудит занимается вопросами распределения ресурсов, финансового и общего административного управления и, в определенных пределах, сутью работ. ЮНИСЕФ (UNICEF, 2005) придерживается точки зрения, что аудит обычно оценивает логичность, адекватность систем, процедур и соответствующих механизмов внутреннего контроля и их применение. Аудит включает оценку соблюдения правил обращения с ресурсами, анализ операционной эффективности и экономичности использования ресурсов, анализ управления программой и программной деятельности.

В широком смысле аудит главным образом рассматривает степень соблюдения заданных правил и нормативов, а не влияние, соответствие ситуации, эффективность, устойчивость целей программы или проекта, как это делает оценка.

Исследование, напротив, является процессом получения новых знаний, основанным на разработке, изучении и тестировании гипотез и теорий путем наблюдения и измерения реальности. Трочим (Trochim, 1996) выделяет три основных типа вопросов для исследования: (а) вопросы описания, когда исследование главным образом описывает реальность, (б) вопросы о связях, когда исследование стремится установить, как связаны между собой две или более переменных, и (в) вопросы причинности, когда цель исследования – установить, не являются ли определенные одна или более переменных причиной других переменных, или не влияют ли они на них. Ясно, что цель и процессы исследования не включают определение ответственности.

Практический подход к исследованиям хорошо иллюстрирует исследование действием, которое соединяет традиционное исследование с действием, отвергая концепцию разделения двух процессов, согласно которой сначала исследователи проводят исследование, а потом, на втором этапе, знания, полученные в результате исследования, применяются практиками (UEA, 1994). Исследование действием строится по спирали: действие, осмысление, еще действие, опять осмысление и т.д.. Оно соединяет исследование с реальной жизнью и реагирует на постоянно поступающую обратную связь.

Соединив определения ЮНИСЕФ (UNICEF, 1991) и ПРООН (UNDP, 1997), **мониторинг** можно определить как функцию отслеживания, основной целью которой является обеспечить руководство проекта и основные заинтересованные стороны ранними свидетельствами наличия или отсутствия прогресса в деле достижения целей программы или проекта.

Таблица 1: Комплиментарность мониторинга и оценки

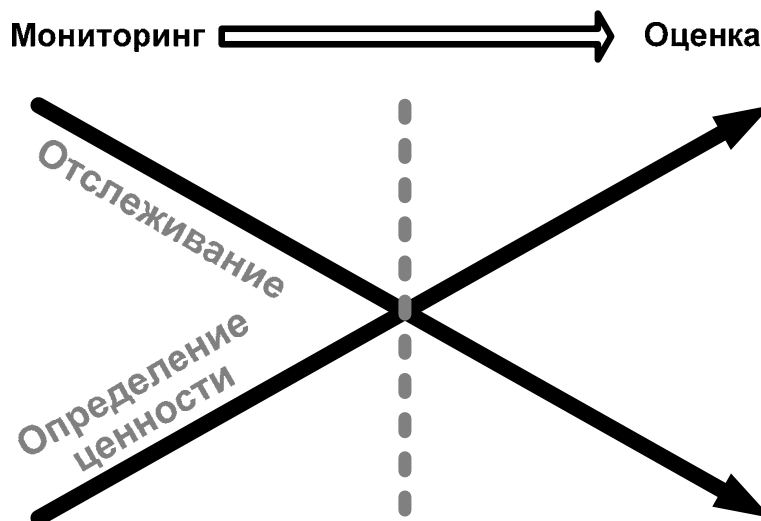
МОНИТОРИНГ		ОЦЕНКА
Периодически, регулярно	Частота	Эпизодически
Отслеживание	Основное действие	Установление ценности, значимости
Улучшить ход реализации, эффективность, скорректировать план работы	Основное назначение	Улучшить соответствие ситуации, эффективность, влияние, программирование в будущем
Краткосрочный	Горизонт	Долгосрочный, выходящий за пределы конкретной программы
Ресурсы, процесс, продукты	Рассматриваемые элементы программного цикла	Также результаты и влияние
Планам работы, целям исполнения и контрольным индикаторам	Определяется соответствие	Более широким целям программы и стратегии, а также внешним реперам и стандартам
Регулярные или контрольные системы, полевые наблюдения, отчеты о ходе работ, быстрые ассесменты	Источники информации	Те же, а также конкретные опросы и исследования
Менеджерами программ, социальными работниками, основными заинтересованными сторонами, вышестоящим начальством и теми, кто предоставляет финансирование	Выполняются	Ими же, если используется представительский подход, а также сторонними оценщиками
Менеджеры программ, социальные работники, основные заинтересованные стороны, вышестоящее начальство и те, кто предоставляет финансирование	Отчет получают	Те же, если используется представительский подход, а также политики и широкий круг внешних заинтересованных сторон

Источник: UNICEF 2005

Согласно определению ЮНИСЕФ (UNICEF, 2005) **оценка**, напротив, представляет собой упражнение с целью как можно более систематически и объективно определить ценность или значение программы действий, стратегии или политики. Результаты оценки должны быть достаточно достоверными, чтобы повлиять на принятие решений

партнерами по программе на основании вынесенных уроков. Чтобы процесс оценки был «объективным», нужно обеспечить сбалансированность анализа, для чего нужно выявить предубеждения и примирить точки зрения различных заинтересованных сторон (включая основные), используя различные источники информации и методы. Определение ПРООН (UNDP, 1997) подчеркивает привязку к временным рамкам, отмечая, что оценка должна проводиться более избирательно, а не периодически и постоянно, как мониторинг, и что у менеджеров проекта есть определенная свобода при принятии решений о том, почему и когда нужно проводить оценку.

Рис. 2: Связь между мониторингом и оценкой



Источник: UNICEF 2005

При определении ценности программы или политики следует руководствоваться набором широко используемых критериев. Это стандартные критерии оценки OECD-DAC:

- Соответствие: Каково значение программы на фоне других потребностей основных заинтересованных сторон, национальных приоритетов, политики национальных и международных партнеров (включая Цели развития тысячелетия, Национальные планы развития, Структура развития ООН, стратегии сокращения бедности и секторальные подходы) и таких глобальных стандартов как права человека, гуманитарные законы и гуманитарные принципы, Конвенция прав ребенка (КПР) и Конвенция об искоренении всех форм дискриминации женщин (КИФДЖ)?
- Эффективность: Для достижения своих целей использует ли программа ресурсы наиболее экономичным способом?
- Результативность: Соответствуют ли получаемые результаты заявленным целям?
- Влияние: Каковы результаты программы: намеренные и ненамеренные, положительные и отрицательные, включая социальные, экономические и экологические последствия для отдельных людей, сообществ и институтов?
- Устойчивость: Продолжится ли деятельность и ее влияние по окончании внешней поддержки, будет ли она широко копироваться или адаптироваться?

Со временем масштабы оценки менялись под влиянием процесса, который охватывает не только саму деятельность по оценке, но и весь процесс организационного развития. В прошлом, когда целью оценки было измерять и судить, люди и сотрудники воспринимали оценку как инструмент репрессий, служащий высшему руководству для контроля работы как организации, так и отдельных исполнителей. Сегодня оценка – это инструмент для улучшения исполнения программы или проекта посредством позитивной ответственности перед заинтересованными сторонами, который дает лицам, принимающим решения, и обществу информацию, необходимую для соответствующего

решения проблем. Так как одной из основных целей оценки является приобретение знаний для обучения людей и организаций, большое значение приобретают *процесс* и *результаты* оценки.

В сегодняшнем контексте у оценки должна быть следующие цели:

- **Решение проблем и принятие решений.** Оценка – это отличный управленческий инструмент для сбора информации и приобретения знаний, чтобы понять, почему программа или проект не достигают заданных целей, и что можно сделать, чтобы исправить и усилить слабые места. Данные и информация, собранные в процессе оценки, имеют основополагающее значение для выявления критических точек процесса, которые могут негативно повлиять на исполнение и результаты программы или проекта, и дают лицам, принимающим решения, возможность взвесить различные альтернативы и принять решения, наиболее уместные в данном случае.

- **Позитивная ответственность и отличное качество.** Цель позитивной ответственности не в том, чтобы искать ошибки и наказывать людей, а в том, чтобы выявлять проблемы и предлагать решения для улучшения эффективности, результативности, соответствия ситуации и устойчивости.

- **Приобретение знаний и наращивание потенциала.** У оценки есть две основные цели: 1) получить знания, которые можно использовать при принятии решений и стратегическом планировании, и 2) использовать процесс оценки для укрепления способности провести оценку. Цикл оценки включает несколько этапов, поэтому нужно заранее решить, какие знания нужны, исходя из их соответствия ситуации и возможности применения в похожих программах и проектах, чтобы оптимизировать функцию приобретения знаний. Одним из наиболее эффективных способов повысить соответствие и возможность переноса знаний является проведение секторальных, тематических или стратегических оценок, которые помогают обмену знаниями между странами (UNDP, 1997). Цель такого подхода состоит в том, чтобы вычленив их полученного опыта основные уроки таким образом, чтобы их можно было использовать не только для решения проблем в рамках оцениваемых программ, но и для улучшения исполнения текущих похожих проектов и при планировании их в будущем.

Межамериканский банк развития (1997) определяет вынесенные уроки как общие гипотезы, основанные на результатах одной или более оценок, которые предположительно имеют отношение к некому общему принципу, который можно широко применять. Из уроков извлекают знания путем их анализа, систематизации, распространения и интернализации внутри организации посредством представительской оценки, семинаров, тренингов, сетей или новостных бюллетеней. Некоторые организации настаивают, что вынесенные уроки должны быть способны удовлетворить информационные потребности как пользователей (ориентироваться на спрос), так и тех, кто их выявляет (ориентироваться на предложение). В настоящее время процесс обучения остается в основном односторонним, то есть не настолько обоюдным, как это было бы желательно, потому что уроки, выявляемые в процессе оценки, отражают специфические потребности только оцениваемого проекта, а не всех подобных ему проектов. Использование организацией вынесенных уроков зависит от их уместности, своевременного распространения, и того, насколько сильна в организации культура оценки. ПРООН (UNDP, 1997) предлагает не утверждать ни одну программу или проект, пока не будет доказано, что были приложены все усилия для выявления уместных уроков, и что все соответствующие уроки были учтены при проектировании программы или проекта.

- **Организационное обучение и изменения и стратегическое планирование.** Новое понимание оценки как функции организационного обучения и стратегического планирования получает признание как в агентствах развития, так и среди ученых (Preskill and Torres, 1997; Lysyk, 1997; Cousins, 1995).

Прескилл и Торрес (Preskill and Torres, 1997) определяют организационное развитие как непрерывный процесс организационного роста и совершенствования, который интегрирован в рабочий процесс, требует выработки у членов организации единых ценностей, отношений и восприятий, и использует для проведения изменений информацию или обратную связь как о процессах, так и о результатах. Понятно, что организационное обучение не является простой суммой знаний, приобретенных членами организации (Levitt and March, 1988; Fiol and Lyles, 1985). Скорее это процесс, протекающий во времени (Garvin, 1993). Организационное обучение предполагает не просто использование информации, оно основано на концепции приобретения и конструирования, которая предполагает сбор соответствующей информации, ее обработку и анализ, эффективную коммуникацию другим членам организации, и затем понимание, принятие и интернализацию в организации. Этот процесс помогает членам организации изменить свое поведение и отношение и способствует непрерывной адаптации организации к изменениям во внутренней и внешней среде.

Оценка и систематические исследования могут способствовать организационному обучению и стратегическому планированию, не только собирая информацию и данные, но и конструируя знания, о чем говорилось выше. Укрепление веры людей в свои силы и представительские подходы к оценке с непосредственным привлечением членов организации могут углубить и расширить процесс обучения, так как люди лучше понимают, что происходит, чувствуют личную заинтересованность и могут искренне обсуждать с коллегами значение данных (Lysyl, 1997; Cousins, 1995). Это может привести к более глубокому анализу и интернализации знаний, и, в результате, лучшему концептуальному познанию организационной структуры и процессов и отношений между участниками.

Ансофф (Ansoff, 1984) отмечает, что организации, в которых налажено систематическое проведение исследований, не только в среднем работают лучше, но и более проактивно относятся к принятию организационных решений и выработке стратегии. Предположительно, оценка в них рассматривается не как отдельный эпизод в жизни организации, а как непрерывный процесс, способствующий организационным изменениям путем выработки новых приоритетов и стратегий и пересмотра существующих норм. Казенс (Cousins, 1995) описывает как минимум четыре способа, с помощью которых представительская оценка и систематические исследования могут приводить к организационному обучению:

- обсуждение успехов и неудач организации ее членами;
- развитие у членов организации понимания значения взаимосвязей, которые существуют между компонентами программы;
- развитие у членов организации понимания непреднамеренных организационных последствий программы;
- развитие у членов организации понимания значения и последствий изменений в окружающей среде организации.

Чтобы способствовать организационным изменениям, оценщик должен считать себя проводником изменений и обладать следующими качествами (Sonnichsen, 1994):

- она или она должны верить, что члены организации могут способствовать изменениям и влиять на процесс принятия решений;
- он или она должны мыслить критически, подвергать сомнению основные организационные допущения и искать альтернативы;

- он или она должны пользоваться доверием членов организации благодаря своей объективности и честности и отличному знанию процесса принятия решений в организации.

Оценщик должен создавать спрос на оценку как на организационное упражнение, создающее дополнительную ценность. Изменения в организации – это очень сложный процесс, который зависит от организационной культуры и структуры, от личностей отдельных людей и отношений. Необходимо, чтобы организация шла на риск и принимала его, чтобы люди были готовы обсуждать организационные допущения и рассматривать новые альтернативы, пробуя применять различные идеи, и, наконец, чтобы высшее руководство поддерживало изменения. Целью оценщика, ориентированного на изменения, должно быть оказание влияния на процесс организационных изменений путем получения объективной и реалистичной информации о структуре, процессе и работе организации.

Стратегическое планирование представляет собой процесс, который должен обеспечить, чтобы организация внимательно следила за своей социальной, экономической и политической средой, могла предвидеть и реагировать на крупные изменения во внешней среде и была способна разрабатывать и реализовывать эффективные подходы для улучшения своей программной и оперативной деятельности (Fisk, 1994). Организации используют стратегическое планирование, чтобы успешно планировать будущую деятельность и стратегии для эффективного достижения целей организации в соответствии с ее общей миссией и изменениями во внешней среде. Знания и уроки, полученные, познанные и выработанные в процессе оценки, являются важнейшим ресурсом и поддержкой для стратегического организационного процесса.

• **Защита интересов, привлечение средств и коммуникационные стратегии.** Результаты оценки можно использовать, чтобы укрепить позиции организации и дать ей аргументы для отстаивания и продвижения своих интересов с целью улучшения положения заинтересованных сторон, чтобы документально подтвердить проделанную работу, достигнутые результаты и влияние для привлечения финансирования, и чтобы эффективно распространять организационное послание.

2: Как оценивать?

Культура оценки: новый подход к обучению и изменениям

Марко СЕГОНЕ

Различные международные организации обнаружили, что основным ограничением деятельности по оценке служит не недостаток технических возможностей, то есть практикующих специалистов, а слабая культура оценки. Участники семинара ЮНИСЕФ, посвященного вопросам программной ориентации, процесса и руководства (UNICEF, 1997), отметили, что культура, благоприятствующая оценке, позволила бы улучшить исполнение программ и повысить ответственность, и послужила бы основой для принятия решений и модификации программ. ПРООН (UNDP, 1996) подтверждает, что необходимо создать клиентуру для оценки. Самой фундаментальной проблемой является то, что в странах часто отсутствуют подлинный спрос и заинтересованность в проведении честной оценки. Нет смысла создавать технические возможности для проведения оценки, если делать это в отрыве от важнейших процессов принятия решений (UNDP, 1996). Межамериканский банк развития (IADB, 1994) заявил, что первоочередной задачей по развитию потенциала оценки является создание подлинной культуры оценки.

Участники семинара ЮНИСЕФ по мониторингу и оценке (UNICEF, 1997) определили понятие «культура оценки» как набор ценностей и отношений, поддерживающих процессы систематического представительского осмысления институциональных миссии, целей, стратегий и программ для систематизации опыта, приобретения знаний и тщательного обоснования. По их мнению, сильная культура оценки включает ежедневные процессы и действия, которые свидетельствуют о понимании основ и принципов мониторинга и оценки, осознание значения исторической перспективы и общего языка оценки, учет независимых мнений при проведении оценки и желание использовать полученные уроки. Процессы систематического представительского осмысления позволили бы людям высказывать свое мнение о планах, политике и программах и переориентировать их. С помощью этих конкретных ежедневных проявлений культуры оценки институты учатся на собственном опыте, чтобы добиться результативности, эффективности, влияния, устойчивости и распространения знаний. Участники семинара также подчеркнули, что процесс оценки должен быть ежедневным, и в нем должна участвовать вся организация на разных уровнях, а не только технический или специализированный персонал.

Кушнер (Kushner, 1998) подтверждает, что культура, благоприятствующая оценке, должна быть согласована с более широкой организационной культурой, которая помогает создать общее понимание значения слов и действий, и в пределах которой взаимодействие может происходить с наименьшими затратами на переговоры и при максимальной терпимости к разногласиям. Такое согласование культур помогает сохранить условия, которые поощряют каждого человека действовать так, чтобы достичь целей программы: общий словарь, постоянный личный контакт и ядро (а не вся совокупность) общих ценностей и интересов в сочетании с терпимым отношением к определенным различиям в ценностях и интересах. Организационную культуру не проектируют, к ней приходят; она воспринимается через чувство общности, а не с помощью заявлений о приверженности общим целям. Она существует скорее на чувственном, чем на рациональном уровне.

Чтобы укрепить в организации культуру оценки и деятельность по оценке, необходимо наличие следующих элементов (UNICEF 1999):

- **Поддержка и приверженность руководства.** Менеджеры высшего звена в штаб-квартире и на региональном и национальном уровнях должны взять на себя

обязательства поддерживать оценку как приоритетную стратегию, которая позволит организации стать результативной, эффективной и ответственной. В случае ЮНИСЕФ, международной организации, которая претерпевает значительные изменения, переходя от оказания услуг к выполнению функций экспертного центра, оценка имеет фундаментальное значения для приобретения знаний, необходимых для поддержки адвокации и социальной мобилизации с целью усиления работы по распространению и защите прав детей во всем мире.

- **Выделение человеческих и финансовых ресурсов.** Без адекватного финансирования влияние оценки значительно уменьшается. Низкое качество оценок не позволяют получить соответствующие знания, которые бы имели достаточный вес, чтобы улучшить организационное обучение и повлиять на процесс принятия решений. Многие эксперты считают, что лучше сосредоточить усилия на проведении небольшого числа высококачественных оценок, которые действительно нужны и полезны для организации, чем проводить множество оценок низкого качества, результаты которых лежат невостребованными на столах отдельных специалистов.

- **Организация, терпимо относящаяся к риску,** то есть организация, которая стимулирует инновации и рискованные действия, позволяет сотрудникам учиться на собственных ошибках и отрицательном опыте. Если в организации принято избегать риска, то никто не захочет проводить оценку или быть оцениваемым из-за возможных профессиональных и личных последствий. Терпимость к риску не означает, что организация должна принимать любую совершенную ошибку. Нужно позволять сотрудникам идти на рассчитанный риск, чтобы опробовать новые стратегии и направления, и допускать при этом определенную возможность принятия неверных решений.

Стратегические элементы культуры оценки

Ряд исследователей и оценщиков определили стратегические элементы и свойства культуры, благоприятствующей оценке. Все эти элементы должны быть в наличии, но не обязательно в одно и то же время.

Трочим (Trochim, 1996) описывает четыре необходимых элемента культуры оценки двадцать первого века:

- **Ориентация на действия.** Оценка должна быть стратегическим инструментом, который облегчает и способствует использованию информации и знаний, полученных в процессе оценки, чтобы улучшить исполнение программ. Процесс оценки заканчивается не с написанием финального отчета, а с выполнением рекомендаций и реализацией соответствующих последующих мероприятий. Оценка должна быть неотъемлемой частью цикла предположение – действие – данные – пересмотр, который является частью цикла исследования действием. За такой подход выступает несколько исследователей, в том числе Паттон с его ориентированной на использование оценкой и ПРООН с оценкой, ориентированной на результаты.

- **Междисциплинарность и холистичность.** Оценка не является узкой специализированной дисциплиной, которую нужно прививать на почву других отраслей. Деятельность по оценке нужно полностью интегрировать и глубоко укоренить в организационной структуре, а не относиться к ней как к некоей параллельной деятельности. Мониторинг и оценка являются междисциплинарными функциями и управленческими инструментами, которые применимы к организациям в целом и к любым секторальным программам и проектам, независимо от их природы и целей.

- **Включение, представительность и отсутствие иерархии.** Оценка не является технической дисциплиной, которой могут заниматься только технические специалисты. За проведение мониторинга и оценки должен отвечать весь персонал офиса, а не только соответствующий менеджер или специалист. Оценкой ежедневно должны заниматься

все, кто работает в организации, чтобы улучшить как свою работу, так и работу всей организации.

Таблица 3: Как пытаются избежать оценки в системе ООН: перечень неприемлемых предлогов.

Настоящий перечень предлогов, используемых, чтобы избежать проведения оценки, был составлен в ООН и обновлен Офисом по оценке и стратегическому планированию ПРООН. При сочетании двух и более предлогов могут получаться крайне любопытные обоснования, почему не нужно делать оценку.

1. Наш проект отличается от других.	27. Подумайте, как это нарушит работу.
2. Это будет слишком дорого стоить.	28. Оценку нельзя выполнить объективно.
3. У нас нет времени.	29. Что-либо менять слишком сложно.
4. Проект слишком мал.	30. Мы всегда делали это так.
5. Этого не было в плане реализации.	31. Мы сделали, что обещал и .
6. Мы никогда не делали этого раньше.	32. Нас уже оценивали.
7. Правительству это не понравится.	33. У нас нет проблем.
8. Отдайте мне деньги, которые вы хотите потратить на оценку.	34. В правительстве произошли изменения.
9. Посторонние не разберутся во всех хитросплетениях.	35. Мы отстали от графика из-за финансового кризиса.
10. Это бесполезное интеллектуальное упражнение.	36. У нас только что прошел аудит.
11. Я уйду в отпуск.	37. Представитель говорит, что это один из его (ее) лучших проектов.
12. Это не наша проблема.	38. Это пилотный (экспериментальный, образцовый, исследовательский) проект.
13. Зачем что-то менять? Все и так работает хорошо.	39. Проект находится на слишком ранней стадии (почти завершен, слишком далеко).
14. Мы еще к этому не готовы.	40. Строительство еще не завершено.
15. Этого не предусмотрено бюджетом.	41. Оборудование еще не доставлено (не установлено).
16. Представитель (партнер) уехал.	42. Мы еще не получили юридического статуса (он еще не был утвержден).
17. Представитель (партнер) новый (недавно поменялся).	43. Мы не можем найти первоначальный план работы.
18. Директор проекта еще не назначен.	44. Я не отвечал за работу, когда проект начинался.
19. Сотрудники партнера все еще на тренинге (на стажировке).	45. Правительство довольно проектом.
20. У нас все в порядке и без этого.	46. Правительство еще не предоставило свою долю ресурсов.
21. Этого еще никто не пробовал делать.	47. Природа проекта такова, что его нельзя оценить.
22. Должна быть дополнительная причина.	48. У нас нет данных.
23. Я не нуждаюсь в том, чтобы кто-то учил меня делать мою работу.	49. Проект был разработан очень нечетко.
24. Возможно, это и будет работать в другой организации (регионе, стране, технической области), но здесь от этого пользы не будет никогда.	50. Мы постоянно оцениваем себя сами.
25. Я не уверен, что это будет работать.	51. Сейчас сезон дождей.
26. Они просто хотят найти у нас недостатки.	52. У нас есть хорошая система мониторинга.

Источник: UNDP, 1997.

• **Соблюдение норм этики, поиск истины, открытость и честность.** Оценка – технический и политический инструмент, политические и ценностные вопросы являются ее необъемлемой частью. Практически каждый этап процесса оценки имеет политические последствия (Kellogg, 1997). Оценщики должны понимать последствия своих действий и внимательно относиться к вопросам, которые волнуют директора проекта, сотрудников и другие заинтересованные стороны. Такое понимание достигается путем постоянного двустороннего диалога с участием всех членов группы. Проектирование оценки, сбор данных и анализ должны проводиться очень тщательно, но оценщик должен быть открыт для новых идей и готов проявить гибкость, необходимую заинтересованным сторонам. Социальные программы и программы развития сами являются результатом определенных приоритетов и политических решений, при выработке которых большую роль сыграли ценностные установки. С самого начала оценщик и заказчик должны определить, под каким углом, с помощью каких процедур и с каких теоретических позиций будут интерпретироваться результаты, чтобы были понятны основания для вынесения ценностных суждений. Отношение и подход оценщиков должны быть конструктивными и позитивными, чтобы они могли помочь организации преуспеть в своей работе.

Данные оценки (Rebien, 1997) попадают в политическую систему принятия решений, где происходит определение приоритетности, распределение и, в некоторых случаях, перераспределение ресурсов. Соображения ценностного, морального и этического порядка являются неотъемлемой частью этих решений, и результаты оценки используются в этой политической игре. Поэтому важно проводить оценку с учетом вопросов этики и в профессиональных рамках, помня, что целью оценки ни в коей мере не является намеренное нанесение вреда людям или организациям или извлечение личной выгоды из результатов оценки.

Африканская, Американская, Австрало-азиатская, Канадская и Европейская ассоциации и общества оценки разработали руководства или стандарты по соблюдению норм этики при проведении оценки, чтобы способствовать распространению этических методов работы. Тот факт, что крупнейшие и наиболее значимые ассоциации оценки разработали независимые дополняющие друг друга руководства, отражает, какое большое значение придается вопросам этики при проведении оценки.

Группа оценки ООН – группа профессиональных специалистов-практиков – определила нормы и стандарты работы, которые способствуют профессионализации деятельности по оценке и служат руководством для офисов оценки ООН при подготовке политики по вопросам оценки и в других аспектах их работы. На эти стандарты можно опираться при создании институциональной структуры, управлении деятельностью по оценке, проведении оценки и использовании ее результатов. Они также служат базовыми нормативами относительно навыков, знаний и рабочей этики, которые исполнители оценки применяют в каждой организации. Нормы и Стандарты оценки ООН представлены в Приложениях 3 и 4 к настоящим рабочим материалам.

Эти нормы и стандарты образуют всеобъемлющий перечень лучших методов. Чтобы быть честным, оценщик должен при общении с заинтересованными сторонами внимательно относиться к факторам культурной и социальной среды, определяющим, что считается порядочным поведением. Оценщики должны видеть и уважать различия между участниками: культурные, религиозные, гендерные, связанные с инвалидностью, возрастом и сексуальной ориентацией, и учитывать возможные последствия этих различий при планировании и проведении оценки и написании отчета по ее результатам.

Оценщики выявляют и открыто и честно говорят о конфликте интересов, как своем, так и заинтересованных сторон, чтобы не подорвать доверие к процессу и результатам оценки. Оценщики объявляют об ограничениях выбранных методов и признают, когда это необходимо, что столкнулись с ситуацией, которая находится вне пределов их

компетенции. Высшее руководство и избранные заинтересованные стороны должны быть в курсе этих ограничений, принимая решения.

Если оценщик пришел к негативным или критическим выводам, он представляет эту информацию, проявляя уважение к достоинству и чувствам заинтересованных сторон. Оценщики стараются принести максимум пользы и свести к минимуму возможный вред, когда для этого не нужно исказить результаты исследования. Оценщики гарантируют клиенту конфиденциальность, тайну и право собственности на результаты и рекомендации. Профессиональное поведение служит основой, на которой зиждется доверие к оценщику, и помогает обеспечить уважение к отчетам и результатам и их использование. Должное уважение к этим нормам и стандартам служит в определенной мере гарантией, что оценку проводят люди, имеющие необходимую квалификацию, навыки и авторитет.

- **Ориентация в будущее.** Люди, работающие в сфере оценки, должны смотреть в будущее и предвидеть потребности в результатах оценки. Планирование простой системы мониторинга и оценки должно быть неотъемлемой частью процесса планирования любого проекта или программы, чтобы процесс оценки приносил пользу программе не только по ее окончании, но и по ходу реализации.

Стратегические последствия создания культуры оценки

Создание и укрепление культуры оценки в организации приведет к улучшению организационных процессов и результатов. Прескилл и Торрес (Preskill and Torres, 1996) подтверждают, что в таких организациях отдельные сотрудники и члены команд

- в большей степени занимаются самообразованием и используют информацию, чтобы действовать;
- идут на больший риск, но также в большей степени чувствуют личную ответственность;
- больше консультируют, учат и поддерживают друг друга.

В таких условиях организация способна:

- выработать новые идеи и стратегии;
- быстрее меняться вслед за изменениями в окружающей среде;
- повысить эффективность и продуктивно использовать полученные уроки для улучшения проектов и программ;
- унифицировать процессы.

Сотрудники выполняют более широкие функции. Они работают в командах, которые должны не столько соблюдать инструкции, сколько достигать стратегических целей, определенных путем представительского процесса. Высшее руководство дает меньше указаний, и на всех уровнях организации царят гораздо более позитивная атмосфера и чувство ответственности.

Демократия и оценка

Савиль КУШНЕР

Спектр того, что может делать оценщик, как и спектр назначений, которым служит оценка, довольно широк. Пожалуй, есть довольно нестрогое правило, что чем шире определение, что такое программа, тем шире может быть взгляд на то, что можно делать при оценке программы. Аналогично, чем более узко определяют, что такое программа, и что она может достичь, тем уже будут ожидания от оценки. Если программа считается технически сложной и имеет непротиворечивые цели, то, скорее всего, от оценки будут ждать ответа на технические вопросы. Если программу воспринимают как социальный эксперимент, возможно, как попытку стимулировать социальные и политические изменения, то можно ожидать, что задача оценки будет достаточно комплексной, и оценщиков могут попросить рассмотреть политическое, этическое и социальное измерения программной деятельности. Когда цели программы считают амбициозными и многогранными, а возможность их достижения – в значительной мере зависящей от множества внешних факторов, то обычно оценку рассматривают как обучающий ресурс. Если считают, что программа должна создать новый моральный порядок, то от оценки хотят, чтобы она помогла выявить эмпирический аспект программы, то есть, как люди живут и взаимодействуют внутри нее. Как говорят профессиональные оценщики, применение оценки требует гибкости.

Некоторые оценщики, главным образом в США и Европе, утверждают, что у программ есть все эти измерения, и что они все влияют на попытки создать и сохранить демократическое управление. Оценка, по их мнению, является инструментом демократии, потому что имеет дело с вопросом, кто имеет право знать, что и при каких условиях. Одним из ответов на этот вопрос, который породил немало споров, стало появление демократической оценки, правда, пока еще редко практикуемой. Сами же споры происходят по двум основным направлениям: какова роль оценки в демократическом обществе, и как люди воспринимают роль демократии в оценке.

Оценка на службе демократии

Нужно рассмотреть, каким образом оценка может содействовать хорошему управлению и помочь наладить связи между правительством, гражданами и профессиональным сообществом, например, охватывая все социальные группы, используя переговорный процесс и распространяя знания, полученные в ходе реализации программ.

Авторов, пишущих о демократической оценке, очень волновало, что отчеты по результатам оценки часто предназначены для политиков и администраторов и используются ими, а не простыми гражданами. В развитых индустриальных обществах оценка обычно ориентирована на лиц, принимающих решения, и менеджеров программ, то есть на тех, кто способен заказывать оценку. Хотя подобная практика и не является недемократической, исторически сообществу профессиональных оценщиков было сложно напрямую вносить свой вклад в общественное знание, например, сделать отчеты доступными для граждан. Поэтому критики отмечают, что предоставлять отчеты демократически избранным представителям – это одно, а демократизация знаний – совсем другое. Некоторых оценщиков беспокоит, что задаваемые ими вопросы обычно в большей степени отражают ценности и дилеммы спонсоров оценки, а не других заинтересованных сторон программы, включая граждан. Поборники демократической оценки спрашивают: «Чьи вопросы нужно задавать?». Ответ, обычно – на вопросы всех. Другой вопрос: «Кто имеет право ознакомиться с отчетом по результатам оценки?». Ответ часто – все. Главный же вопрос, который соединяет все вопросы, касающиеся демократичности оценки: «Кто имеет право определять критерии, по которым будет выноситься суждение о программе?». Снова, ответ – все заинтересованные стороны. Ясно, что реализовать такой подход на практике совсем не просто.

Одна из причин, по которой поборники демократической оценки хотят, чтобы оценка учитывала интересы всех групп общества, состоит в убеждении, что оценка способна укрепить и углубить демократию, так как поможет различным заинтересованным сторонам узнать о разнообразных целях и ценностях друг друга. Поборники демократической оценки выступают за разнообразие как принцип. Они придают большое значение обмену информацией между различными группами, большей прозрачности программ и систем, в рамках которых эти группы существуют, и признанию различий при одновременном поиске форм социального консенсуса⁴⁵. Обмен информацией между различными группами граждан в рамках, по сути, системы власти является деликатной задачей, поэтому оценщик должен хорошо владеть методами ведения переговоров и знать, каким образом в деликатных ситуациях можно предавать огласке частную информацию. Например, довольно много известно о том, как люди находят свое место в социальных программах, но о том, как эти программы «находят свое место» в жизни людей, известно гораздо меньше, и выяснить это порой можно только с помощью неприятного процесса, который требует очень осторожных переговоров. Тем не менее, считают, что демократическая оценка может принести много пользы, и ее поборники утверждают, что такие подходы могут помочь добиться доверия общества и социального согласия. Они отмечают, что социальная фрагментация частично является результатом отсутствия взаимопонимания и неразрешенных трений между различными социальными и политическими группами. Поборники демократической оценки утверждают, что оценщик, создавая знания в ключевых областях социальной работы, может «навести мосты» коммуникации.

Выбор вопросов влияет не только на политику в сфере оценки, но и на методику. Более серьезным следствием демократической оценки является то, что заинтересованные стороны получают право решать, как должны быть представлены их работа и жизнь. Если оценщики должны будут представить дилеммы, стоящие перед разными заинтересованными сторонами, имеющими разный опыт, им придется решать сложную задачу поиска многообразных форм представления информации. Например, если менеджер программы хочет, чтобы оценка документально подтвердила успех программы как рычага политического влияния, или если сотрудник проекта хочет, чтобы оценка представила успех, достигнутый проектом в деле убеждения молодых людей взглянуть на мир по-новому, оценщикам придется – и уже пришлось – разработать креативные методы, часто качественные, чтобы получить и проанализировать соответствующие данные и подтвердить их достоверность. В сложном мире, существование которого допускает демократия, где не все важные факторы можно проконтролировать и измерить, для приемлемого представления и анализа данных необходимы комплексные методы. Сама методология не может избежать влияния представительности.

В последнее время, несмотря на все эти трудности, оценщики начали принимать идею хорошего управления, во имя которого демократическую оценку продвигают как эффективную стратегию для достижения социального согласия. Оценщики берут на себя труд восстановления «мостов» между правительством, институтами и гражданами, оказывая, по сути, услуги обмена информацией. При этом отчетность перестает быть однократным мероприятием по обработке данных и становится непрерывным процессом переговоров и взаимодействия, ведущим к взаимопониманию. Легитимность демократической оценки обосновывают тем, что люди имеют право иметь информацию о программах, а ее исполнителей называют информационными «брокерами». Поборники демократической оценки, особенно в США, активно выступают за то, что оценку нужно рассматривать как важный элемент, необходимый для создания социального капитала, и что оценщики должны укрепить свою демократическую базу, начав оказывать услуги сообществам. В целом, взгляды на оценку в демократическом обществе смыкаются

⁴⁵ Иногда предпочитают использовать термин «перекрывающийся консенсус», имея в виду консенсус, который позволяет людям ужиться при наличии разногласий, так как основное внимание сосредоточено на том, где их ценности и интересы совпадают.

вокруг двух основных положений: 1) оценку нужно определять как право, и как услугу, базирующиеся на принципах включения всех социальных групп; и 2) спонсор оценки не обязательно имеет право собственности на нее, то есть легитимные вопросы спонсора или менеджера программы не должны вытеснять вопросы прочих заинтересованных сторон.

Демократия в оценке

Теоретики демократической оценки утверждают, что сама оценка должна служить образцом применения демократических методов работы, за которые она выступает, то есть что демократическая оценка лучше служит демократии. Эти теоретики считают, что подобно тому, как программа моделирует альтернативные способы организации продуктивного общества, оценщики должны моделировать различные формы демократических процессов в рамках проекта оценки.

Демократическая оценка должна способствовать использованию демократических процессов менеджерами и участниками программ, например, оценщики должны обращать внимание на включение различных социальных групп, прозрачность, права и обязанности. Утверждают, что каждая оценка создает этическую структуру, в рамках которой реализуются права слышать и быть услышанным на своих собственных условиях. Это позволяет включить в процесс менеджеров программы, к голосу которых редко прислушиваются. Более того, утверждают, что люди имеют право помочь определить критерии, по которым будут судить об их работе. Это позволит включить в демократический процесс не только лиц, принимающих решения относительно программы, и граждан, но и сотрудников программы, и то, каким образом оценщики учитывают права, которые они имеют в программе.

Демократическую оценку часто представляют как демократическую практику. На что же похожа эта практика?

Демократия, которую представляют себе эти теоретики, и которую они проверили на практике, похожа на гражданскую демократию, существующую на муниципальном уровне, то есть это защита прав на уровне сообщества. Гражданская демократия реализуется в личных контактах, поэтому включает споры и прямой обмен мнениями. Отношения между участниками оценки очень похожи, поэтому важно, чтобы все, включая оценщиков, принимали решения путем переговоров. Готовность и возможность оценщиков договариваться о тех или иных вещах, будут зависеть от их уверенности и контрактных обязательств.

Еще одним следствием гражданской модели демократической оценки является важная роль здравого смысла. Если бы научные подходы, пусть и дорогостоящие, были легко доступны на муниципальном уровне, местные политики и администраторы, живущие рядом со своими избирателями, все равно, вероятно, больше полагались бы на личное убеждение, чем на научные выкладки. Поэтому при проведении демократической оценки, как и в жизни граждан, для обсуждения и убеждения обычно используют повседневный язык и понятия. Отчасти потому, что практики демократической оценки стараются собирать и представлять данные таким же образом, как их воспринимают и обсуждают сотрудники программы, оценщики часто отдают предпочтение методу изучения кейсов.

В последнее время возросло внимание к использованию в оценке демократических процессов, потому что сама оценка служит демократии. Дело в растущем интересе оценщиков к совещательной демократии, основными принципами которой являются включение всех социальных групп, рациональная аргументация и консенсус. Причиной такого интереса являются течения в теории демократии, которые утверждают, что общественная политика должна представлять собой недискриминирующую, открытую и интеллектуальную систему знаний, свободную от власти и действующую на самом

низком политическом уровне. Утверждают, что принятие важных социальных решений должно начинаться с открытого конкурса идей на общем общественном форуме, где рациональное обсуждение приводит к достижению определенного консенсуса. Согласно этой теории, политика и программы должны появляться в результате общественного «разговора», в ходе которого люди (в случае программы - заинтересованные стороны) имеют возможность проверить и скорректировать свои взгляды и предпочтения с учетом мнений, высказанных другими участниками⁴⁶.

Далее приводится ряд базовых параметров практики демократической оценки, относительно которых было достигнуто определенное согласие. Так как есть вероятность, что лишь небольшое число оценок сможет включить в себя все эти параметры, то демократию лучше рассматривать как тенденцию, стремление, а не как конечное состояние. Эти параметры представляют собой общепринятые практики и принципы, и мы не собираемся утверждать, что те, кто не применяет их, нарушают принципы демократии, или что их используют только те, кто проводит демократическую оценку:

- Любой человек является хозяином информации о своей жизни и работе; оценщики должны получить разрешение использовать эти данные.
- В заинтересованными сторонами программы нужно обсудить и договориться о ключевых вопросах оценки, методических принципах и этических процедурах.
- Заинтересованные стороны программы, в том числе менеджеры, сотрудники и клиенты, имеют право участвовать в выработке критериев, по которым будут судить об их работе.
- Оценщики не имеют права давать привилегии ни одной из заинтересованных сторон; оценщики должны в равной мере служить всем заинтересованным сторонам.
- Заинтересованные стороны программы имеют право знать взгляды и интересы тех, кто каким-либо образом влияет на их работу. Оценщики обязаны содействовать открытому обмену информацией.
- Оценка должна быть недискриминирующей и стремиться собрать весь спектр мнений: как те, что высоко ценятся, так и те, что считаются противоречивыми или даже постыдными. Оценщики не имеют права отвергать какие-либо точки зрения.
- У оценщиков нет оснований, чтобы выносить собственные суждения; их работа состоит в том, чтобы помочь ясно изложить информацию, на основании которой другие люди будут выносить суждения.

Соблюсти эти принципы не просто, особенно тем, кто хочет немедленно использовать демократические формы оценки. К ним нужно относиться скорее как к поводу для изучения этических дилемм и методов работы, чем к ожидаемым стандартам поведения. Кроме того, нужно признать, что демократия не является каким-то фиксированным состоянием или политической целью, к которой все должны двигаться одним путем. Саму демократию и демократическую оценку обычно рассматривают как динамические процессы, которые позволяют изучать действие данных принципов и их влияние в определенных политических и культурных условиях. Информация, права, этика и власть – все это параметры демократии, которые меняются в зависимости от политической культуры. То же самое должны делать и такие демократические процедуры как оценка.

⁴⁶ Тем, кого интересуют академические материалы по данной теме, нужно обратиться к работам признанных специалистов по совещательной демократии: Джона Дьюи (John Dewey), Джона Ролса (John Rawls), Юргена Хабермаса (Jurgen Habermas) и Тома Дрижека (Tom Dryzek) (который написал полезную книгу, где собраны все точки зрения). Чтобы познакомиться с радикальным подходом к совещательной демократии, стоит прочитать работу Шанталь Муфф (Chantal Mouffe).

Демократический подход к оценке

Марко СЕГОНЕ

Если мы соглашаемся с тем, что любой демократический подход представляет собой видение мира, образ мысли, чувства и действия, в соответствии с которыми можно действовать и жить, а также способ понять и улучшить человеческие и социальные отношения, то демократический подход к оценке представляет собой способ понять функцию оценки. С этой точки зрения целями является понять, изучить, отчитаться перед самим собой и улучшить работу, эффективность и результативность. Процесс включает придание людям веры в свои силы, включение всех социальных групп и диалог. Такой подход дает заинтересованным сторонам контроль над оценкой; именно они будут планировать и выполнять оценку, интернализировать и принимать меры на основании ее результатов, уроков и рекомендаций (Segone, 1998). Матисон (Mathison, 2000) утверждает, что так как демократический подход не имеет ничего общего с национальными государствами или электоральной политикой, он может использоваться даже в недемократических условиях и государствах, поэтому концепция демократического подхода к оценке применима во всех условиях.

Хаус и Хоув (House and Howe, 2000) считают, что если взглянуть на сферу оценки шире, то за отдельными исследованиями, проводимыми отдельными оценщиками, можно увидеть контуры влиятельного социального института, который способен сыграть жизненно важную роль в создании демократических обществ. Оценка, возможно, и является институтом, которому доверяют за точность и честность его утверждений, но ей необходим набор четких демократических принципов, которые служили бы руководством для практической работы и помогали проверять интуитивные знания. По мнению Эрнеста Хауса (House, 2005), так как оценка обычно служит правительству и агентствам-донорам, ее ассоциируют с институциональной властью. Демократический подход к оценке стремится исправить такое предвзятое отношение, включая в процесс принятия решений всех людей, легитимные интересы которых данные решения затрагивают. Обычных людей вооружают знаниями и побуждают высказывать свое мнение, чтобы они могли влиять на определение назначения оценки, судить о качестве программы и предлагать рекомендации относительно ее будущего. Эти цели еще больше обязывают оценщика стремиться к общественному обсуждению результатов оценки.

Демократический подход к оценке должен принять также подход к оценке, как упражнению, цель которого - укрепить веру людей в свои силы, то есть как к процессу, ориентированному на людей, который дает всем заинтересованным сторонам возможность понять и выполнить процесс оценки (Segone, 1998).

Под **оценкой, укрепляющей веру людей в свои силы**, понимают использование концепций, методов и результатов оценки, чтобы придать людям уверенность в своих силах и развить в них самостоятельность. Этот подход разработан, чтобы помочь людям помочь себе самостоятельно (Fetterman, 1996). Это демократический процесс, в ходе которого люди развивают в себе веру в свои силы с помощью стороннего эксперта, который выступает главным образом в роли наставника и посредника. Участники программы решают оценить себя. Они планируют оценку, проводят ее, сами собирают и анализируют данные, вырабатывают собственные рекомендации и определяют, какие были получены уроки, выполняют собственные рекомендации. Понятно, что в этом случае роль стороннего профессионального оценщика фундаментально отличается от той роли, которую он играет при проведении традиционной оценки. Он должен работать непосредственно с заинтересованными сторонами, чтобы проводить *их* оценку, а не *свою*. Оценщик выступает в роли *внутреннего* наставника, посредника, тренера и советника, а не *внешнего* агента.

С точки зрения укрепления веры людей в свои силы оценка представляется не финальным этапом программы, а непрерывным процессом улучшения, в ходе которого заинтересованные стороны учатся постоянно оценивать, насколько они приблизились к своим самостоятельно заданным целям, и корректировать свои планы и стратегии в соответствии с результатами самостоятельно проводимого непрерывного процесса оценки. Стивенсон, Митчелл и Флорин (Stevenson, Mitchell and Florin, 1997) предлагают многоуровневый подход к оценке, укрепляющей веру людей в свои силы. Есть три уровня, на которых может происходить укрепление веры в свои силы:

- индивидуальный, на котором происходит психологическое укрепление веры в свои силы (включая приобретение знаний и навыков, изменение восприятия собственной компетентности и ожиданий);
- внутренний организационный, на котором в организации, укрепляющей веру своих сотрудников в свои силы, происходит коллективное укрепление этой веры (на этом уровне оценка, укрепляющая веру людей в свои силы, помогает отдельным членам организации увязать свои потребности, интересы и способности с возможностями, целями и миссией организации [Mithuag, 1996]);
- внешний организационный, на котором происходит системное укрепление веры людей в свои силы, так что организации успешно влияют на свою окружающую среду.

Оценка, укрепляющая веру людей в свои силы, базируется на трех руководящих принципах философии укрепления веры людей в свои силы, предложенных Раппапортом (Rapaport, 1981):

- у всех людей есть силы и способности, а также потенциал, чтобы стать более компетентными;
- если человек не проявляет компетентность, то это происходит не из-за его недостатков, а из-за неспособности социальной системы предоставить или создать условия для проявления или приобретения компетентности;
- когда нужно укрепить имеющиеся способности или приобрести новые компетенции, лучше делать это на практике и личном опыте, которые приводят людей к признанию того, что они сами способны влиять на важные события в жизни.

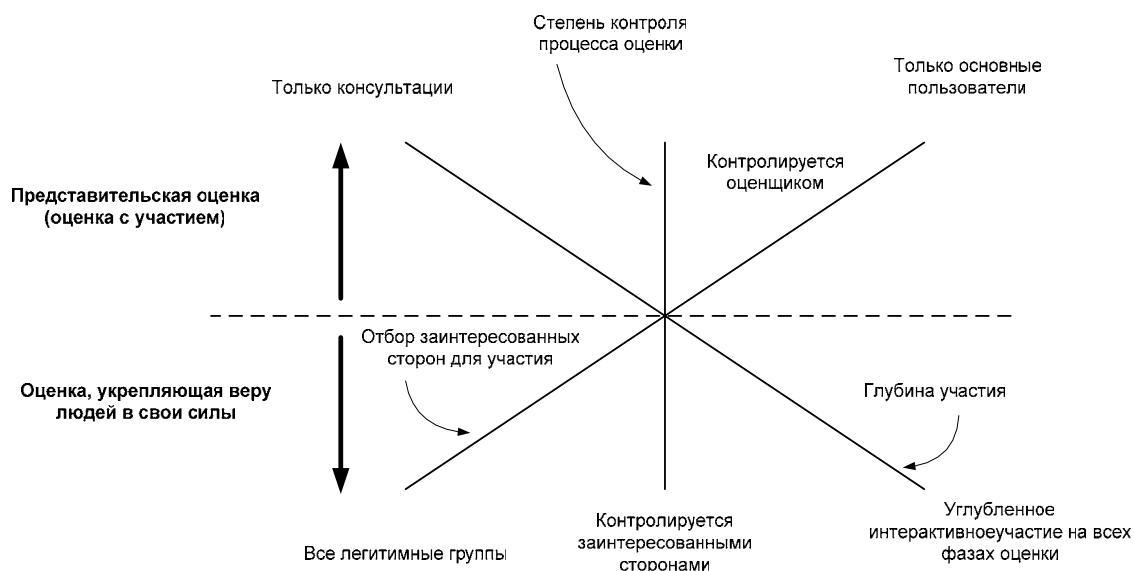
Феттерман (Fetterman, 1996) подчеркивает несколько аспектов оценки, укрепляющей веру людей в свои силы:

- Тренинг. Оценщики обучают людей самостоятельно проводить оценку, развеивая мифы вокруг процесса оценки и интернализируя его. В случае традиционной оценки процесс оценки заканчивается, когда оценщик представляет полученные результаты менеджерам. В случае оценки, укрепляющей веру людей в свои силы, происходит интернализация процесса оценки в организации, и он превращается в непрерывную самооценку с целью улучшения собственной работы.
- Посредничество. Оценщики играют роль наставников и посредников, чтобы помочь людям самостоятельно оценить себя. Оценщик предлагает альтернативы, основанные на различных методических и технических подходах, объясняя достоинства и возможные проблемы при выборе каждой из них, но процесс принятия решений контролирует участник. Именно участник решает, какую методику выбрать, а посредник-оценщик ему помогает.
- Просвещение и освобождение. Многие участники оценки, укрепляющей веру людей в свои силы, переживают откровение, которое заставляет их по-новому относиться к

себе. Множество примеров подтверждает, что, помогая людям найти полезные способы самооценки, мы можем помочь им освободиться от традиционных ожиданий и ролей. Оценка, укрепляющая веру людей в свои силы, помогает им найти новые возможности, по-новому взглянув на себя и свою роль, и на имеющиеся ресурсы.

Помимо этих преимуществ, оценка, укрепляющая веру людей в свои силы (Fetterman, 1997), способствует интеграции, так как активно вовлекает заинтересованные стороны в сбор качественной информации, которая нужна оценщику для проведения количественного анализа, помогает развеять мифы, окружающие процесс оценки, используя представительский развивающий подход, способствует пересмотру и совершенствованию методов и технологий, и, наконец, стимулирует интернализацию и институционализацию процессов и методов оценки.

Рис. 3: Степень участия в оценке, укрепляющей веру людей в свои силы, и в представительской оценке (оценке с участием)



Источник: по материалам Cousins, 1997

Оценку, укрепляющую веру людей в свои силы, не следует путать с представительской оценкой (оценкой с участием). Даже когда между ними нет четкой границы, источник контроля над процессом оценки, глубина участия и выбор участвующих заинтересованных сторон отличают оценку, укрепляющую веру людей в свои силы, от представительской. В первом случае процесс оценки контролируют участники, а оценщики играют роль наставников и посредников; во втором – процесс контролирует оценщик. В первом случае высокий уровень участия сохраняется в течение всего процесса оценки, во втором – этого не происходит.

Демократический подход к оценке должен также ориентироваться на использование результатов и рекомендаций оценки для улучшения справедливых программ и политик. Майкл Квин Паттон – один из крупнейших оценщиков, разработавших концепцию **оценки, ориентированной на использование**, в которой основное значение придается предполагаемому использованию результатов оценки предполагаемыми пользователями (Patton, 1997). Оценку, ориентированную на использование, проектируют таким образом, чтобы ответить на конкретные вопросы лиц, отвечающих за программу, и чтобы полученная информация могла повлиять на решения относительно будущего программы (Newcomer, Hatry and Wholey, 1994). Одной из целей такого подхода к оценке является сокращение разрыва между результатами оценки и их использованием (Patton, 1997). Данный подход помогает менеджерам программы

вырабатывать собственные вопросы, поэтому они в большей степени способны решить свои проблемы, чтобы укрепить и улучшить свои программы.

Рис. 4: Процесс демократического подхода к оценке



Источник: Segone, 1998.

Процесс демократического подхода к оценке должен включать следующие этапы:

А. Ассесмент оцениваемости (поддается ли программа оценке). В идеале любое вмешательство в ситуацию должно включать в себя процесс оценки, чтобы можно было непрерывно учиться на опыте и поддерживать определенный приемлемый уровень качества. Но так как в реальном мире ресурсы ограничены, ассесмент того, поддается ли программа или проект оценке, проведенный при выборе того, какие программы и проекты оценивать, поможет обеспечить уместность, выполнимость и возможную пользу оценки. Ньюкамер, Хатри и Холи (Newscomer, Hatry and Wholey, 1994) разработали аналитический инструмент, который нужно применять перед началом процесса оценки. Он включает следующие вопросы:

- Является ли программа достаточно значимой и нужной, чтобы заслуживать оценки?
- Определены ли цели программы хорошо и четко, являются ли они правдоподобными (реалистичными), и можно ли их измерить?
- Можно ли провести оценку в заданные сроки так, чтобы она была полезной и использовалась? Могут ли результаты оценки повлиять на решения, касающиеся программы?
- Компенсирует ли затраты на оценку возможная польза от нее для улучшения программы?

В. Анализ процесса принятия решений и использования оценки в организации. Использование оценки зависит не только от иерархических позиций и организационной структуры, но и от реальных, живых, заинтересованных людей. Чтобы обеспечить, что оценка действительно используется для учебы на прошлом и настоящем опыте и улучшения исполнения программ, очень важно проанализировать процесс принятия решений в организации, чтобы определить 1) кто играет в нем ключевую роль и нуждается в информации для решения проблем, и 2) кто скорее всего будет

использовать результаты оценки и поддерживать принятие мер на основании ее рекомендаций. Это не значит, что только менеджеры высшего звена должны быть активно вовлечены в процесс оценки с первых его шагов. Очень часто ключевую роль играют менеджеры среднего звена, исполнители и заинтересованные стороны, которые отвечают за разработку и реализацию программы на местах. В любом случае личный фактор во многом определяет использование результатов оценки. Паттон (Patton, 1997) определяет личный фактор как наличие человека или группы людей, которые явным образом лично заинтересованы в оценке и ее результатах. *Личный фактор* таким образом представляет собой лидерство, интерес, энтузиазм, решимость, приверженность и неравнодушное отношение конкретных людей. При проведении анализа процесса принятия решений в организации необходимо учитывать как организационную структуру (лидерство и полномочия), так и личный фактор (интерес, энтузиазм и поддержку). Для этого нужно определить людей, занимающих стратегические позиции, желающих и способных выполнить оценку и использовать ее результаты. Сторонние оценщики должны создать или укрепить спрос на результаты оценки, а также ожидание, что избранные заинтересованные стороны смогут получить пользу от участия и знакомства с процессом оценки.

С. Укрепление способности проектировать и проводить оценку. Прежде чем участники придут к согласию относительно проекта оценки, сторонний оценщик должен будет выполнить функции тренера, чтобы дать участникам необходимые технические знания, и наставника, чтобы помочь участникам лучше понять и систематизировать свои знания о том, как работает их программа. Чтобы помочь людям поверить, что то, что они собираются сделать, даст результат, оценщик должен познакомиться с участниками, признать их опасения и развеять мифы, окружающие процесс оценки, чтобы создать доверительную и позитивную атмосферу. Перед началом оценки он должен провести для группы тренинг, чтобы укрепить ее потенциал, и выполнять роль наставника по ходу реализации оценки. Один из уроков, вынесенных из прошлого опыта (Dugan, 1997), говорит о том, что важно разделить участников на небольшие группы, и в рамках каждого учебного блока выделить определенное время, чтобы участники по группам обменивались мнениями, задавали вопросы и выполняли практические задания. Другой урок состоит в том, что оценщик должен быть готов, если потребуется, замедлить процесс так, чтобы за ним успевал каждый участник.

D. Планирование оценки и определение способов укрепить веру участников в свои силы. Очевидно, что люди, занимающие стратегические позиции, которых выбрали для проведения оценки, должны быть активно вовлечены в процесс оценки с самого начала. При планировании оценки сторонний оценщик должен предложить не конкретные вопросы оценки, а только процесс для выработки вопросов заинтересованными сторонами (Patton, 1997). Это лучший способ точно сфокусировать оценку на потребностях людей, которые будут использовать ее результаты, чтобы улучшить оцениваемую программу. Это также лучший способ гарантировать последующую реализацию рекомендаций оценки.

При планировании оценки участники должны ответить на следующие вопросы (UNICEF, 1991). *Зачем* проводится оценка (ее назначение), и *кто* может или будет использовать результаты? *Когда* они хотят провести оценку, учитывая ее привязку к программному циклу и сроки проекта? *Каковы* объем и фокус оценки, и на какие вопросы нужно ответить? *Кто* отвечает за управление и проведение оценки и принятие мер по ее результатам? *Каким образом* будут собираться данные, то есть, какие методы и технологии оценки будут применяться? *Какие* ресурсы (финансовые и человеческие, припасы и материалы, инфраструктура и логистика) необходимы для проведения оценки? (Дополнительная информация о том, какая информация должна входить в ТЗ на оценку, есть в Приложении 5.) Оценщик должен исполнять роль наставника, чтобы помочь участникам разработать собственный процесс оценки, укрепляющей их веру в свои силы, и в том числе план оценки, график и обязанности отдельных исполнителей и команд.

От всех этих параметров зависит, будет ли оценка полезной и соответствующей ситуации. Оценка должна удовлетворять информационные потребности тех, кто реализует оцениваемую программу, поэтому такая оценка должна специально проектироваться для каждой конкретной ситуации. Использование общей модели не позволяет гарантировать адекватного удовлетворения конкретных потребностей.

Е. Сбор и обработка данных. Реализация плана оценки – это самый сложный этап. Сторонний оценщик должен убедить и научить участников использовать методики и технологии сбора и обработки данных, оказать им по мере необходимости экспертную помощь и поддержку. Участники могут захотеть все бросить, если будут считать, что не способны выполнить оценку, у них на это недостаточно времени, или не хватает решимости продолжать. Так как дело обычно в недостатке опыта или боязни наделать ошибок (Dugan, 1997), сторонний оценщик должен работать с группой и с каждым участником как наставник, настаивая на их дальнейшем участии и убеждая их доверять собственному процессу оценки.

Ф. Анализ информации и представление отчета. Индикаторы и статистические показатели – всего лишь нейтральные цифры, которые нужно интерпретировать, чтобы они обрели значение. Поэтому интерпретация – ключевой этап в процессе оценки. Индикаторы могут иметь как позитивное, так и негативное значение. Это зависит от того, в рамках какой структуры они интерпретируются, и от конкретной внешней и внутренней среды организации, с которой связаны индикаторы. Универсальной структуры для интерпретации не существует; человеческие, политические, экономические и культурные условия – все это влияет на окончательные результаты оценки. Именно поэтому данный этап является очень важным и деликатным, и именно поэтому все участники должны принимать активное участие. Полное и интегрированное участие выбранных заинтересованных сторон усиливает процесс обучения, повышает личную заинтересованность в результатах оценки, обогащает и углубляет анализ и интерпретацию, обеспечивает использование результатов и рекомендаций.

Отчет об оценке должен быть продуктом представительского процесса, в ходе которого выбранные заинтересованные стороны приходят к согласию относительно содержания отчета. Прежде чем представлять отчет широкой публике, нужно разослать, обсудить и согласовать с участниками оценки, выбранными заинтересованными сторонами и пользователями его проект, чтобы избежать неприятных сюрпризов, которые могут помешать использованию результатов и рекомендаций оценки. В процессе интерпретации данных и написания отчета участники должны попытаться ясно сформулировать, в чем ценность отрицательных результатов, и как они помогут улучшить положение дел. Цель оценки не в том, чтобы обижать или нападать, а в том, чтобы учиться на прошлом опыте и улучшить работу программы. Нужно постараться писать отчет или отчеты (если есть разные пользователи, и представляется более эффективным подготовить для них отдельные отчеты) для предполагаемых пользователей, а не для некой общей аудитории.

Рекомендации должны быть логически обоснованы и увязаны с результатами оценки. Они должны быть понятными и соответствовать реалиям организации и индивидуальным возможностям и полномочиям пользователей. Рекомендации должны сопровождаться анализом соответствующей пользы и ограничений и предложениями относительно стратегии и планов реализации последующих действий.

Г. Распространение и использование результатов и рекомендаций оценки. Распространение и использование – это два разных этапа, и широкое распространение не гарантирует широкого использования. Можно широко распространить результаты и рекомендации оценки, и при этом их не будут использоваться совсем. А можно распространить их очень узко – среди четко определенной аудитории, и их будут полностью и эффективно использовать для улучшения оцениваемой программы. Мы

предлагаем стратегию распространения компактных конкретных отчетов, которые отвечают потребностям конкретных людей. Такой отчет обладает следующими характеристиками:

- представляет избранные результаты и рекомендации;
- основное внимание уделяет ориентированным на действие рекомендациям, и описывает предлагаемые действия применительно к условиям проекта и организации;
- не содержит гипотез и длинного анализа методики;
- сопровождает описание результатов множеством графиков, наглядно иллюстрирующих содержание;
- написан от первого лица, и показывает заинтересованность авторов.

Активное участие избранных занимающих стратегические позиции заинтересованных сторон в процессе оценки способствует практическому использованию результатов и рекомендаций оценки. Такой подход облегчает последующую реализацию рекомендаций, потому что заинтересованные стороны уже изучили, обсудили и договорились относительно ее стратегии и планов.

Н. Институционализация процесса и применения оценки. Одним из важнейших результатов предлагаемого нами процесса оценки является институционализация процесса в организации. Когда заинтересованные стороны научатся проектировать и проводить оценки, понимая их значение и цели, они начнут включать элементы оценки в планы новых программ и непрерывно проводить процессы оценки в рамках текущих проектов.

Таблица 4: Демократический и традиционный подходы к оценке

Элементы	Демократический подход	Внешняя оценка
Процесс	Недискриминирующий Неиерархический, горизонтальный	Избирательный Иерархический, вертикальный
Результаты оценки	Интернализация процесса и применения оценки в организации	Финальный отчет об оценке
Ответственность	Заинтересованные стороны	Сторонний оценщик
Контроль и принятие решений	Заинтересованные стороны	Сторонний оценщик
Компетенция	Заинтересованные стороны в результате приобретения знаний и навыков	Сторонний оценщик
Участие заинтересованных сторон	Власть	Консультации
Этическое, гендерное, социальное, политическое, экономическое, культурное и религиозное разнообразие и неравенство	Основные критерии	Признание
Структура отчета об оценке	Краткие и конкретные специализированные отчеты (более одного отчета, так как у пользователей разные потребности)	Длинный и всеобъемлющий отчет (один общий отчет для всех разных пользователей)
Стиль отчета об оценке	Активный и заинтересованный стиль изложения, написан от первого или второго лица	Пассивный и отстраненный стиль, написан от третьего лица
Содержание отчета об оценке	Избранные результаты, краткое описание методики	Все результаты, подробное описание методики
С какой точки зрения изложен материал в отчете	Автора, работающего в организации, аудитории и ситуации	Сторонний автор, пишущий с нейтральных позиций

Источник: по материалам Segone, 1998.

Таблица 5: Распространение планов, процедур и результатов оценки

	Технический отчет	Краткое изложение	Профессиональная публикация	Популярная статья	Пресс-релиз	Пресс-конференция	Выступление в СМИ	Встреча с людьми	Семинар для сотрудников	Прочее (фильм, книга и т.п.)
<i>Потенциальная аудитория</i>	Возможная форма коммуникации:									
Агентства, финансирующие оценку	■	■								
Распорядители программы	■	■	■	■	■				■	
Прочие менеджеры		■		■						
Члены советов директоров, попечители		■		■						
Технические экспертные комитеты	■	■	■							
Политические органы (например, законодательные собрания)		■		■						
Заинтересованные группы граждан			■				■	■		
Клиенты			■				■	■		
Потенциальные клиенты			■				■			
Сотрудники программ (например, инструкторы)		■		■						
Профессиональные коллеги оценщика			■							
Организации или специалисты, интересующиеся программой			■	■						
Местные и региональные СМИ					■	■		■		
Национальные СМИ					■	■				
Прочие										

Источник: UNICEF (1991)

Таблица 6: Кому нужно получить результаты: зачем и каким образом

Аудитория	Роль в оценке и последующих действия	Какие результаты нужны и зачем	Как могут получить результаты
<i>Сообщество, непосредственно не участвующее в программе</i>	Незначительная (например, заполняют анкеты)	Краткое изложение результатов и рекомендаций, чтобы они помогли их использовать	Встречи. Обсуждения. СМИ. Бюллетени. Фото
<i>Сообщество, непосредственно участвующее в программе</i>	Участвуют в планировании и проведении оценки	Полное изложение результатов и рекомендаций, чтобы они помогли их использовать	Участие в оценке. Встречи. Изучение результатов. СМИ. Бюллетени. Фото
<i>Сотрудники программы</i>	Отвечают за координацию и посредничество в процессе принятия сообществом решений и действия	Полное изложение результатов и рекомендаций, чтобы их использовали	Участие. Встречи. Изучение отчета
<i>Районные управы, агентства, организации</i>	Получают информацию или играют конкретную роль. Распространяют уроки. Поддерживают будущие действия	Полное или краткое изложение результатов для анализа уроков и принятия политических решений	Полный отчет или его краткое изложение (1-2 страницы). Обсуждение с координаторами оценки. СМИ
<i>Региональный уровень</i>	Та же, что и на районном уровне	Те же, что и на районном уровне	Вероятно, только краткое изложение. Обсуждение. Встречи
<i>Национальные министерства, агентства и организации</i>	Получают информацию. Распространяют уроки. Поддерживают будущие действия	Полное или краткое изложение результатов для анализа уроков и выработки политики	Краткое изложение. Обсуждение. Встречи
<i>Финансирующее агентство</i>	Получают информацию. Распространяют уроки. Поддерживают будущие действия	Полное изложение результатов для анализа уроков и выработки политики	Полный отчет и итоговое обсуждение
<i>Международные агентства, учреждения ООН</i>	Получают информацию. Распространяют уроки. Поддерживают будущие действия	Полное или краткое изложение результатов для анализа уроков и выработки политики	Вероятно, только краткое изложение. Обсуждение. Встречи

Источник: UNICEF (1991)

3. Развитие оценки программ в СНГ

Инесса ФРАНЦ (Казахстан), Асель АБДЫКАДЫРОВА (Кыргызстан), Любовь ПАЛИВОДА (Украина), Афар КАРИМОВ, Джахангир ЭФЕНДИЕВ, Сеймур ЮСИФЛИ (Азербайджан), Александр БОРОВЫХ, Екатерина ГРЕШНОВА, Владимир БАЛАКИРЕВ, Елена КОНОВАЛОВА и Алексей КУЗЬМИН (Россия).

В этом разделе дается обзор развития оценки в странах СНГ. Мы начинаем с рассказа о том, как оценка появилась в регионе, как она развивалась и кто были главные действующие лица в ее развитии. Мы обсуждаем соотношение спроса и предложения на услуги по оценке программ. В заключение мы предлагаем свой взгляд на то, какие стадии развития прошла оценка программ в СНГ и приводим краткие характеристики каждой стадии. Четыре стадии, которые мы выделили, включают: (1991-1995), (1996-2000), (2000-2004), (с 2005 по настоящее время).

Естественная сложность, которая возникает при написании такого обзора – это отличия в законодательстве и государственном устройстве в разных странах. Осознавая это, мы попытались нарисовать общую картину происходящего и лишь проиллюстрировать ее примерами из разных стран региона, не претендуя на полноту описания по каждой стране в отдельности. В связи с этим мы использовали, например, понятие "государственное управление", не углубляясь в обсуждение различий между органами государственного и муниципального управления. Различие это существенно для одних стран и несущественно для других.

Другой особенностью данной статьи является то, что мы не располагали информацией о развитии оценки во всех странах СНГ. Поэтому примеры относятся лишь к нескольким странам, по которым у нас были конкретные данные.

Истоки

Развитие оценки программ как особой области деятельности в регионе началось одновременно с появлением западных доноров в начале 90-х годов. Оценка была "импортирована" вместе с проектным подходом, как одна из управленческих функций зарубежных организаций. Выдавая гранты и оказывая техническую и гуманитарную помощь, эти организации проводили мониторинг и оценку своих программ и проектов. Делалось это либо силами сотрудников организаций-доноров (мониторинг), либо с привлечением опытных зарубежных консультантов. Соответственно, первыми в регионе познакомились с оценкой сотрудники местных офисов зарубежных организаций: ООН, агентств международного развития и фондов. Чуть позже или одновременно с ними испытали оценку на себе местные грантополучатели, состав которых соответствовал приоритетам грантовых программ зарубежных доноров. Среди них были преимущественно некоммерческие организации, занимающиеся самыми разными видами деятельности; государственные структуры социальной сферы, образования и здравоохранения разных уровней и представители малого и среднего бизнеса.

Важную роль в развитии оценки программ в начале 90-х сыграли также крупные зарубежные НКО, которые управляли проектами и грантовыми программами зарубежных донорских организаций. Они также использовали механизмы мониторинга и оценки в своей деятельности. Их деятельность, в свою очередь, оценивали приглашенные донорами зарубежные консультанты.

Через несколько лет (к середине-концу 90-х) проектный подход был достаточно хорошо освоен, в первую очередь, некоммерческими организациями в регионе. Представители НКО прошли большое количество тренингов и приобрели опыт практической деятельности. Нужно отметить, что динамика этого процесса в разных странах была разной. Соответственно, и развитие оценки программ в одних странах опережало аналогичные процессы в других странах региона. Тем не менее, основные этапы развития оценки в разных странах очень похожи и лишь сдвинуты по времени. Об этом мы поговорим чуть позже.

Обучение

В развитии НКО наступил период профессионализации, углубления знаний по отдельным "узким" вопросам. Тренинговые программы стали меняться соответствующим образом. Одна из потребностей лидеров НКО заключалась в том, чтобы иметь четкое представление о том, какие модели работают более успешно и почему. В 1996 году был организован первый в России и, вероятно, один из первых в СНГ, семинар по оценке программ для представителей НКО. Его инициатором стало российское представительство Charities Aid Foundation (CAF-Russia) при поддержке DFID. Для проведения семинара были приглашены британские специалисты⁴⁷.

Уже в следующем 1997 году российское представительство американской НКО World Learning, Inc. при финансовой поддержке USAID организовало продолжительный учебный курс для группы российских экспертов в Москве. Этот курс включал вводный семинар, практическое задание на проведение оценки проекта и заключительный семинар, на котором проводился анализ выполненных участниками работ. Для разработки программы и проведения обучения World Learning привлек американских специалистов⁴⁸. В том же году аналогичный по структуре курс был организован Сибирским центром поддержки общественных инициатив (Новосибирск). В Сибири обучение проводили российские специалисты⁴⁹. В конце 90-х аналогичные семинары были организованы и в других странах СНГ. Здесь можно привести такие примеры как семинары Творческого Центра Каунтерпарт в Украине; азербайджанского представительства американской НКО ISAR в Азербайджане; Фонда "ГОРИЗОНТЫ" в Грузии; AED⁵⁰ в Казахстане, фонда Евразия в Казахстане и Кыргызстане⁵¹. В 2000 году российский Институт общественного развития⁵² при финансовой поддержке USAID в партнерстве с американскими специалистами⁵³ провел обучение для представителей российских ресурсных центров. Британская организация ИНТРАК в начале 2000 г. провела серию тренингов по оценке в Центральной Азии и привлекла обученных местных специалистов к оценке собственных программ в регионе. В 2004 году Институт общественного развития⁵⁴ при поддержке Фонда "Евразия" обучил группу специалистов в Узбекистане.

Конец 90-х - начало 2000 г. характеризуется тем, что местные НКО продолжают обучение оценке – своими силами и с привлечением специалистов из ближнего и дальнего зарубежья. Особо следует отметить совместный проект⁵⁵ британской организации ИНТРАК и российской ассоциации тренеров и консультантов ИНТЕРТРЕНИНГ, направленный на разработку и распространение методов оценки обучающих программ. Несколько тренингов по оценке программ и по оценке обучающих программ проводит в России и других странах СНГ российская НКО "Тренинг-центр "Голубка". World Learning Inc. при поддержке USAID организует обучение в Армении⁵⁶. Фонд Евразия проводит обучение в Узбекистане⁵⁷. Институт общественного развития проводит обучение в Центральной России. Ассоциация центров развития гражданского общества в Кыргызстане и представительство американской Counterpart International в Казахстане организуют тренинги по оценке⁵⁸. Творческий Центр Каунтерпарт разрабатывает собственную программу и проводит серию тренингов в Украине. Аналогичным образом поступают Фонд "Горизонты" в Грузии, Сибирский центр

⁴⁷ Evaluation Trust

⁴⁸ Management Systems International

⁴⁹ Компания "Процесс Консалтинг", Россия

⁵⁰ Academy for Educational Development, USA

⁵¹ Перечисленные выше семинары проведены Компанией "Процесс Консалтинг". В Украине – совместно с Evaluation Trust, UK.

⁵² В то время Центр поддержки НКО

⁵³ Management Systems International

⁵⁴ Бывший Центр поддержки НКО, Москва

⁵⁵ Проект получил грант от CAF-Russia из средств, предоставленных DFID

⁵⁶ Management Systems International и Институт общественного развития

⁵⁷ Центр поддержки НКО

⁵⁸ Проведены Компанией "Процесс Консалтинг"

поддержки общественных инициатив в России, НКО "Жалгас-Каунтерпарт" в Казахстане и ряд других некоммерческих организаций в странах СНГ. В результате этих тренингов появляются группы местных специалистов, которых начинают привлекать к проведению оценки проектов и программ. Их первыми заказчиками зачастую становятся именно те структуры, которые организовали обучение.

Новым шагом в развитии оценки стал проект Сибирского центра поддержки общественных инициатив при финансовой поддержке TACIS. Проект был направлен на обучение оценке представителей государственных и муниципальных органов власти совместно с представителями общественности. Проект был выполнен совместно с Лондонской Школой экономики. Он отражал новую тенденцию в развитии оценки: интерес со стороны органов власти. Кроме этого, это была первая попытка внедрения т.н. партисипативного⁵⁹ подхода к оценке социальных программ, реализуемых на бюджетные средства.

Оценку программ как учебную дисциплину стали включать в программы обучения менеджеров некоммерческих организаций в ВУЗах в последние 5-6 лет. Пока таких программ немного, но их количество неуклонно растет. Первый и пока единственный в регионе дистанционный курс "Оценка проектов и программ" предлагается московским Институтом общественного развития с 2003 года. По всей видимости, впервые отдельный курс под названием "Оценка эффективности проектов и программ" был введен в рамках очного обучения в Московской высшей школе социальных и экономических наук в 2004 году. Преподавание оценки в контексте анализа государственных политик и программ ведется с 2004 года в Государственном университете "Высшая школа экономики" (Москва) и с 2001 года в Академии государственного управления (Киев). В Кыргызстане оценку программ преподают в АУЦА (Американский Университет Центральной Азии) на старших курсах. В Украине оценка программ входит в магистерскую программу Школы социальной работы Киево-Могилянской академии и сертификатную программу Института НКО Украинского Католического Университета во Львове.

Публикации

Публикаций на русском языке и на языках стран региона пока немного. Хотя спрос на них явно превышает предложение.

Статьи по мониторингу и оценке регулярно публикуются в электронном бюллетене и на сайте Международной Сети "Оценка Программ"⁶⁰ (распространяется бесплатно среди членов Сети), а также в бесплатном электронном бюллетене Компании "Процесс Консалтинг"⁶¹. Целый ряд публикаций по оценке осуществил российский Фонд "Институт экономики города". Полный каталог публикаций и заказ литературы – на сайте Фонда⁶². Несколько материалов на русском языке выпущено международными организациями. Среди них отметим книгу Дж. Бейкер "Оценка влияния проектов на бедность"⁶³ и "Глоссарий ключевых терминов в области оценки и управления, основанного на результатах"⁶⁴.

В Украине в 2000 году переведена и издана на украинском языке книга К. Вайс "Оценка: методы изучения программ и политик" (Carol H. Weiss. Evaluation. Methods for studying programs and policies). Также появляются книги и методические пособия по проведению оценки для организаций работающих в специфических областях (например, ВИЧ/СПИД).

⁵⁹ Партисипативный (от англ. Participatory) – подход к оценке, предполагающий активное вовлечение в процесс оценки всех заинтересованных сторон, а не только консультантов, проводящих оценку.

⁶⁰ www.eval-net.org

⁶¹ <http://processconsulting.ru/registration.shtml>

⁶² http://www.urbanecomomics.ru/texts.php?folder_id=94&mat_id=41

⁶³ World Bank, <http://web.worldbank.org/>

⁶⁴ <http://www.oecd.org/dataoecd/22/61/31650813.pdf>

В 2003 году Центр поддержки НКО (Москва) выпустил курс лекций "Оценка проектов и программ" (232 стр.). Эта книга предназначена, в основном, для студентов дистанционных курсов Института общественного развития⁶⁵ (Москва) и в свободную продажу не поступала. В 2005 году Институт общественного развития (Алматы) выпустил сборник статьи по оценке влияния⁶⁶. Выпуск сборника был приурочен к проведению ежегодной конференции Международной Сети "Оценка Программ". В том же году компания "Процесс Консалтинг" выпустила книгу "Оценка проектов и программ" (66 стр.), ее можно приобрести всем желающим⁶⁷.

Исследования и новые разработки

Пока в регионе происходит, главным образом, накопление практического опыта и освоение теоретического материала, разработанного за рубежом. Последнее доступно немногим в силу языковых барьеров и ограниченного доступа к современной литературе по оценке. Новые разработки касаются, в основном, методик проведения мониторинга и оценки применительно к определенным проектам или в определенных условиях. Специалисты по оценке пока не сделали сколько-нибудь существенного вклада в развитие дисциплины.

Спрос и предложение

В середине 90-х спрос на оценку программ и проектов в регионе со стороны зарубежных доноров удовлетворялся преимущественно за счет зарубежных консультантов. К концу 90-х почти во всех странах СНГ появились местные специалисты и организации, способные выполнять оценку на хорошем профессиональном уровне. Важнейшим фактором в их профессиональном развитии стало то, что отдельные зарубежные доноры стали приглашать местных специалистов к участию в проведение оценки как в командах под руководством иностранных специалистов, так и самостоятельно. Практическая работа позволила накопить бесценный опыт. В этой связи необходимо отметить Фонд Евразия, который последовательно поддерживал развитие местного потенциала оценки и систематически привлекал к работе местных специалистов в России, Украине, Казахстане, Кыргызстане, Грузии. Среди первых зарубежных заказчиков оценки, использовавших местных специалистов, были также USAID, DFID, TACIS, UNDP, NIVOS, Soros Foundation. Нужно сказать, что осторожное отношение к местным специалистам со стороны зарубежных доноров имеет место до сих пор, например, в Кыргызстане. Это закономерно. Требуется время и систематические усилия для завоевания доверия.

Крупные зарубежные НКО и их российские представительства во второй половине 90-х также начали обращаться к услугам местных консультантов по оценке. Среди этих НКО нужно особо отметить такие американские организации как IREX, ISAR, Counterpart, Save the Children и британский фонд CAF (Charities Aid Foundation).

В конце 90-х годов органы государственного управления стали проявлять интерес к оценке программ. Это было связано, с одной стороны, с принятием законов и нормативно-правовых актов о государственном социальном заказе и о муниципальных грантах (Россия, Украина, Казахстан). Активно помогал внедрять оценку программ органам государственного и муниципального управления в своем регионе Сибирский центр поддержки общественных инициатив. Много сделал в этой сфере российский Институт экономики города. В Казахстане закон о государственном социальном заказе был принят в 2005 году, а уже с 2006 года методика оценки проектов для местных органов государственного самоуправления была введена приказом Министерства

⁶⁵ <http://www.ngo.org.ru/ngoicb/course6/cls0/CourseTOC.html>

⁶⁶ <http://www.idc.nursat.kz/gb.php?lang=&page=4>

⁶⁷ http://processconsulting.ru/news_arc.shtml

культуры, информации и спорта. Интересно, что разрабатывала методiku казахстанская некоммерческая организация Институт сотрудничества в целях развития.

С другой стороны, в странах региона началась административная реформа, в рамках которой осуществляется переход к управлению по результатам (Украина, Россия). Оценка является неотъемлемой частью системы управления по результатам, поэтому интерес к ней со стороны органов государственного управления растет.

Новая сфера применения оценки, развивающаяся в регионе лишь в последние годы, – корпоративные благотворительные программы. Крупные международные и национальные корпорации стали рассматривать благотворительную деятельность как часть своей долгосрочной стратегии (социальную ответственность). В связи с этим стали возникать вопросы о том, как выбрать приоритетные направления работы в этой сфере, как оценить эффективность использования средств, как измерить влияние благотворительных программ на основной бизнес компании.

Профессиональные объединения

В нашем регионе (СНГ) сегодня сообщества специалистов по оценке создают профессиональные сети и ассоциации на национальных уровнях. Поскольку Международная Сеть «Оценка Программ» (IPEN) действует во всем регионе, она не конкурирует с вновь создаваемыми группами и не дублирует их функции. Напротив, цель сети – оказать поддержку развитию национальных сетей и их сотрудничеству друг с другом.

Деятельность Сети носит исключительно некоммерческий характер. Сеть не занимается рекламой услуг по оценке программ, не оказывает услуг по оценке, не рекламирует специалистов по оценке или организации, которые они представляют. Таким образом, Сеть остается нейтральной по отношению к любой организации или любому специалисту по оценке.

Попечительский Совет Сети осуществляет стратегическое управление, а члены попечительского совета поддерживают Сеть своими ресурсами. Жизнь показала, что исключительно важно, чтобы членами попечительского совета были именно организации, а не отдельные люди для поддержания устойчивой работы совета. В 2000 году в попечительский совет вошли 5 организаций, представлявших Грузию, Россию и Украину. В 2005 году в попечительский совет вошла казахстанская организация. Региональный офис UNICEF по Центральной и Восточной Европе и СНГ также принял предложение стать членом попечительского совета Сети. Сотрудничество UNICEF и IPEN является важным свидетельством признания неформальной сети, чья деятельность оказалась в русле усилий UNICEF по развитию местного потенциала в области оценки.

Сеть оценщиков Узбекистана была создана в 2005 году при поддержке Фонда "Евразия". Миссия Сети - повышение профессионального уровня специалистов в области оценки, популяризация оценки как инструмента управления организаций и повышения эффективности реализации социально-значимых проектов и программ выполняемых на территории Республик Узбекистан и Каракалпакстан.

По нашим данным, в настоящее время идет работа по созданию сетей оценщиков в Кыргызстане, Казахстане. В Молдове при поддержке ЮНИСЕФ организуется Сеть молодых оценщиков.

Этапы развития оценки в регионе⁶⁸

С учетом сказанного выше в развитии оценки программ в регионе можно выделить следующие этапы:

⁶⁸ Здесь опять необходимо сделать скидку на "усреднение" картины. Последовательность этапов нам кажется верной, но даты начала и окончания этапов могут существенно отличаться для разных стран региона.

1991-1995 г. "Внешнее явление". Оценка проводится исключительно зарубежными донорами и воспринимается местными организациями и специалистами как "внешнее явление", привнесенное из-за границы и не имеющее особого отношения к процессам в регионе.

1996 – 2000 г. "Инициация". Этот период характеризуется всплеском интереса к оценке и быстрым распространением информации об оценке через тренинги.

2000 – 2004 г. "Освоение". Этот период начинается с создания профессиональной организации в регионе (Международная Сеть "Оценка Программ") и характеризуется тем, что оценка начинает внедряться в деятельность, в первую очередь, некоммерческих организаций. Другая важная характеристика этого этапа – активизация предложения услуг по оценке со стороны местных специалистов и организаций в регионе и признание местных специалистов международными и местными заказчиками оценки. Однако продвижение оценки на этом этапе связано с существенными трудностями. Спрос со стороны местных потребителей невысок.

2005 – по настоящее время. "Внедрение" (?). Как всегда, сложно дать точное название этапу развития, который только начался. Мы выделяем этот этап, главным образом, потому, что с 2005 года резко возрос интерес к оценке со стороны государственных и бизнес-организаций во многих странах региона. *Зародившись в некоммерческом секторе, институт оценки в регионе постепенно выходит за его пределы.* Национальные социальные программы, по крайней мере, декларируют необходимость мониторинга и оценки (например, некоторые из них включают систему индикаторов, по которым их можно будет оценить). Региональные власти, финансирующие социальные проекты, закладывают проведение оценки в цикл грантовых программ. Коммерческие компании, осуществляющие благотворительные программы, проводят их внутреннюю оценку. Местные благотворительные фонды и фонды местных сообществ также проводят оценку своих программ.

Спрос на оценку по-прежнему исходит, в основном, от зарубежных доноров. Местные организации только начинают обращаться к оценке как одному из инструментов эффективного управления. Однако внедрение системы управления по результатам в органах государственного управления создает предпосылки для увеличения спроса со стороны местных доноров.

Сегодня можно с уверенностью говорить о том, что *в регионе есть специалисты*, способные проводить оценку программ на профессиональном уровне. Количество специалистов по оценке и специализированных консалтинговых компаний пока не очень велико. Однако рынок услуг по оценке программ весьма узок и *существующее предложение (в среднем по региону) пока превосходит платежеспособный спрос* на внешнюю оценку программ. СНГ имеет одну важную особенность для выполнения работ по оценке: возможность использования русского языка в качестве рабочего и безвизовый режим между многими странами СНГ. Поэтому мы говорим о специалистах в регионе как о ресурсе, который может быть использован не только в стране, где эти специалисты проживают, но и в других странах.

Если рассматривать соотношение спроса и предложения в каждой отдельно взятой стране, то ситуации будут существенно отличаться. *В некоторых странах спрос на услуги по оценке и обучение в области оценки программ превышает существующее предложение* со стороны местных специалистов. Такова ситуация, например, в Азербайджане, где местных специалистов очень немного, и они не занимаются активным продвижением своих услуг.

Перспективы

Важным фактором развития оценки в регионе является Международная Сеть "Оценка Программ", которая активно работает, растет и развивается, проводит ежегодные конференции, а также публикует ежеквартальный бюллетень, поддерживает сайт и

список рассылки. Сеть также помогает национальным и региональным объединениям на этапе их становления. Наличие Попечительского Совета, состоящего из устойчивых организаций, и минимальные фиксированные затраты являются залогом устойчивости Сети.

В ближайшее время основными заказчиками оценки в регионе по-прежнему останутся зарубежные донорские организации. Развитие местного потенциала оценки будет зависеть от их политики в сфере привлечения местных специалистов к участию в тендерах на проведение оценки. С другой стороны, многое будет зависеть от того, как местные специалисты будут продвигать свои услуги и будут ли они выступать консолидировано.

В некоторых странах возможен быстрый рост интереса к оценке со стороны государственных структур и, в частности, спрос на обучение государственных служащих.

В странах, где развитие оценки шло медленнее, чем в среднем по региону, возможно возрастание интереса к оценке хотя бы потому, что у "соседей" это есть.

В ближайшие годы можно ожидать включения модулей по оценке в программы вузов в регионе.

Развитию оценки там могли бы способствовать:

- проведение целенаправленных информационных и просветительских программ о важности оценки и ее полезности
- тренинги и школы по оценке на национальном уровне,
- появление местной организации, которая взяла бы на себя бремя лидерства и координации в области развития оценки,
- создание – пусть неформальных – объединений специалистов по оценке.

Одной из очевидных потребностей является разработка и публикация общедоступных пособий, методических рекомендаций и другой литературы по оценке на русском и других языках стран региона.

Первым профессиональным объединением в области оценки программ в регионе стала Международная Сеть "Оценка Программ"¹, созданная по инициативе трех российских, украинской и грузинской организаций в 2000 году. Сегодня членами Сети являются 199 человек из 13 стран. Вместе с партнерами в странах СНГ Сеть провела 5 ежегодных международных конференций: три в России (2000¹, 2002¹, 2003¹), одну в Украине (2004¹) и одну в Казахстане (2005¹). В 2001 году СЦПОИ провел первую в регионе 5-дневную Школу по оценке программ. Сеть выступила партнером в проведении Школы. Следующая конференция Сети пройдет в Грузии в сентябре 2006 года¹. Партнером Сети по проведению этой конференции будет Фонд "Горизонты" (Тбилиси, Грузия).

Миссия Сети: способствовать профессиональному росту специалистов по оценке программ и развитию института оценки программ в странах бывшего СССР.

Цель Сети (до 2008 года): сформировать устойчивую систему регулярного обеспечения членов сети высококачественной информацией по различным аспектам оценки программ.

Сеть распространяет следующую информацию об оценке программ:

- международные новости,
- новости стран бывшего СССР,
- информация о специализированных компаниях, занимающихся оценкой в регионе,
- сведения о возможностях обучения и повышения квалификации, объявления о семинарах и конференциях,
- информация о потребностях в специалистах по оценке и объявления о тендерах,
- публикации об опыте работы специалистов в регионе,
- дайджест и переводы зарубежных публикаций по оценке,
- методики и инструменты для проведения оценки.

Информация распространяется через сайт сети, электронный бюллетень, по списку рассылки, на «круглых столах» и конференциях.

Членство в Сети индивидуальное и бесплатное. Вступить в Сеть может любой человек, согласный с целями и принципами деятельности Сети и готовый следовать принципам профессиональной деятельности в области оценки программ, принятым Сетью. Для вступления в Сеть необходимо предоставить информацию о себе по установленной форме и формально подтвердить свое согласие следовать Принципам Оценки Программ. Никаких других ограничений по вступлению в Сеть не существует. Каждый член Сети может выйти из Сети без каких-либо дополнительных условий.

Каждый член Сети получает:

- Бюллетень "Мониторинг и оценка программ" (1 раз в три месяца)
- Оперативную информацию (по списку рассылки)
- Возможность посылать информацию всем членам Сети (список рассылки)
- Возможность корректировать свои данные в режиме он-лайн.

⁶⁹ www.eval-net.org

4. Utilizada literatura

- ADKISSON, Steve. *Oversight in UNICEF: Programme audit*. In PREview, Dec. 1997. New York, UNICEF, Division of Evaluation, Policy and Planning
- AMERICAN EVALUATION ASSOCIATION. *Guiding principles for evaluators*, 1998
<[Http://www.eval.org/aeaprin6.html](http://www.eval.org/aeaprin6.html)>
- ARROYO, Dennis. *Getting Creative in Holding Officials Accountable*. In: the evaluation exchange. Vol. XI, No. 3, Fall 2005.
- AUSTRALIAN EVALUATION SOCIETY. *Guidelines for the ethical conduct*, 1998
<[Http://www.parklane.com.au/aes/ethics.htm](http://www.parklane.com.au/aes/ethics.htm)>
- AYAS, Karen, FOPPEN, Wil, and MALJERS, Floris. *Exploring organizational learning: Some observations on resistance and leadership*. 1996
<[Http://orglearn.nl/archives/RSM_book/ayfoma.html](http://orglearn.nl/archives/RSM_book/ayfoma.html)>
- AYERS, T.D. *Stakeholders as partners in evaluation: A stakeholders collaborative approach*. Evaluation and program planning, No. 10, 1987
- BRUNNER, I., and GUZMAN, A. *Participatory evaluation: A tool to assess projects and empower people*. In Connor R.F., and Hendricks, M.H. *New directions for program evaluation*, N. 42, 1989. San Francisco, CA. Jossey-Bass Publishers
- CANADIAN EVALUATION SOCIETY, *CES guidelines for ethical conduct*. 1998
<[Http://www.unites.uqam.ca/ces/ethicse.html](http://www.unites.uqam.ca/ces/ethicse.html)>
- CARLSSON, Jerker, FORSS, Kim, Metell, Karin, SEGNESTARM, Lisa, and STOEMBERG, Tove. *Using the evaluation tool: A survey of conventional wisdom and common practice at SIDA*. SIDA, Department for Evaluation and Internal Audit. Stockholm, Sida studies in evaluation N. 97/1
- CASLEY, Dennis J., and KUMAR, Krishna. *The collection, analysis, and use of M&E data*. Washington DC, World Bank Publication, 1988
- COUSINS, Bradley J., WHITMORE, Elizabeth. *Framing participatory evaluation*. Paper presented at the American Evaluation Association Annual Meeting, San Diego, CA, 1997
- COUSINS, Bradley J. *Assessing program needs using participatory evaluation: A comparison of high and marginal success cases*. In Cousins, B.J.: *Participatory evaluation in education: Studies in evaluation use and organizational learning*. London, Falmer, 1995
- COUSINS, Bradley J, DONOHUE, J.J., and BLOOM, G.A. *Collaborative evaluation in North America: Evaluator's self-reported opinions, practices and consequences*. Evaluation practice, N. 17, 1996
- COUSINS, Bradley J., and EARL, L.M. *The case of participatory evaluation*. Educational evaluation and policy analysis, No. 14, 1992
- COUSINS, Bradley J., and Earl, L.M. *Participatory evaluation in education: Studies in evaluation use and organizational learning*. London, Falmer, 1995
- DE SIMONE, Livio. *Al frente de la innovación: el arte de dirigir 3M, una organización que se preocupa por fomentar la creatividad en todos los niveles*. In Gestión, No. 3, April 1998. Santa Fé de Bogotá.
- DIXON, N.M. *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. Toronto, McGraw-Hill, 1995
- DUGAN, Margaret. *Participatory and empowerment evaluation: Lessons learned in training and technical assistance*. In Empowerment evaluation: Knowledge and tool for self-assessment and accountability. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1996
- DUNST, C.J., TRIVETTE, C.M., and LA POINTE, N. *Toward clarification of the meaning and key elements of empowerment*. Family science review, No. 5, 1992
- DRUCKER, Peter. *El ejecutivo eficiente. Hay que hacer lo que la empresa necesita y no lo que uno quiere*. In: Gestión, No. 1, December 1997. Santa Fé de Bogotá.
- ELLIS, D., REID, G., and BARNESLEY, J. *Keeping on track: An evaluation guide for community group*. Vancouver, Women's research centre, 1990
- ESPEJO, Raul, SCHUHMAN, Werner, SCHWANINGER, Markus, and BIELLO, Ubaldo. *Organizational transformation and learning*. West Sussex, UK, John Wiley & Sons, 1996

- FETTERMAN, David M., KAFTARIAN Shakeh J., and WANDERSMAN Abraham, *Empowerment evaluation: Knowledge and tool for self-assessment and accountability*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1996
- FETTERMAN, David. *In response*. Evaluation practice, N. 16, 1995
- FETTERMAN, David. *Empowerment evaluation*. Evaluation practice, N. 15, 1994
- FETTERMAN, David. *Steps of empowerment evaluation: from California to Cape Town*. Evaluation and program planning, No. 17, 1994
- FEUERSTEIN, M.T. *Partners in evaluation: evaluating development and community programs with participants*. London, MacMillan, 1986
- FEUESTEINN, M.T. *Finding methods to fit the people: Training for participatory evaluation*. Community development journal, N 23, 1988
- FISZBEIN, Ariel. *Development Impact Evaluation: New Trends and Challenges*. Paper presented at the IDEAS conference on "Evaluation for Development – Beyond Aid", New Delhi, India, 2005.
- FITZ-GIBBON, Carol T., and MORRIS, Lynn L. *How to design a program evaluation*. Newbury Park, CA, Sage Publications, 1987
- FITZ-GIBBON, Carol T., KING, Jean L., and MORRIS, Lynn L. *How to assess program implementation*. Newbury Park, CA, Sage Publications, 1987
- FITZ-GIBBON, Carol T., LINDHEIM, Elaine, and MORRIS, Lynn L. *How to measure performance and use tests*. Newbury Park, CA, Sage Publications, 1987
- FITZ-GIBBON, Carol T., and MORRIS, Lynn L. *How to analyze data*. Newbury Park, CA, Sage Publications, 1987
- FITZ-GIBBON, Carol T., HENERSON, Marlene E., and MORRIS, Lynn L. *How to measure attitude*. Newbury Park, CA, Sage Publications, 1987
- FITZ-GIBBON, Carol T., MORRIS, Lynn L., and FREEMAN, Marie E. *How to communicate evaluation findings*. Newbury Park, CA. Sage Publications, 1987
- FORSS, K. *Participatory evaluation: questions and issues*. UNDP, Central Evaluation Office, Occasional paper No.1, 1989, New York
- FORSS, K., CRACKNELL, B., and SAMSET, K. *Can evaluation help an organization to learn?* Evaluation review, Volume 18, N. 5, Thousand Oaks, CA, 1993
- FREEDMAN, J. *Participatory evaluations: making projects work*. University of Calgary, International centre, Division of international development, technical paper No. TP94/2, Calgary, 1994
- FREIRE, P. *Creating alternative research methods: learning to do it by doing it*. In: Hall, B., Gillette, A., and Tandon R. *Creating knowledge: A monopoly*. Participatory research in development. New Delhi, Society for participatory research in Asia, 1982
- GARAWAY, G.B. *Participatory evaluation*. Studies in educational evaluation, No. 21, 1995
- GARIBA, Sulley. *Re-thinking Development Evaluation in the African Context*, Paper presented at the IDEAS conference on "Evaluation for Development – Beyond Aid", New Delhi, India, 2005.
- GARVIN, David A.. *Building a learning organization*. In: Harvard business review, July 1993
- GREENE, Jennifer C. *Challenges in Practicing Deliberative Democratic Evaluation*. In: Evaluation as a Democratic Process: Promoting Inclusion, Dialogue, and Deliberation, No. 85, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Spring 2000.
- GREENE, J.G. *Stakeholder participation and utilization in program evaluation*. Evaluation review, No.12, 1988
- HABICHT, J.P., VICTORIA, C.G., and VAUGHAN, J.P. *Linking evaluation needs to design choices*. New York, 1997. UNICEF Staff Working Paper, Evaluation and research series, N. EVL-97-003
- HALL, John J. *Como detectar un fraude: sus empleados son sus mejores aliados para descubrirlo*. In Gestión, No. 1, December 1997. Santa Fé de Bogotá.
- HAMEL, Gary H., and PRAHALAD, C.K. *Las oportunidades del mañana: para conservar el liderazgo hay que pensar en el futuro*. In Gestión, edición especial, September 1997. Santa Fé de Bogotá.
- HAMMER, Michael. *Unificar los procesos: una propuesta para que la organización sea más productiva, mediante la integración de las tareas de sus miembros*. In: Gestión, No. 2, February 1998. Santa Fé de Bogotá.

- HATRY, Harry P., NEWCOMER, Kathryn E., and WHOLEY, Joseph S. *Improving evaluation activities and results*. In: Handbook of practical program evaluation, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1994
- HATRY, Harry P., NEWCOMER, Kathryn E., and WHOLEY, Joseph S. *Meeting the need for practical evaluation approaches*. In: Handbook of practical program evaluation, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1994
- HERMAN, Joan L., MORRIS, Lynn L., and FITZ-GIBBON, Carol T. *Evaluator's handbook*. Newbury Park, CA, Sage Publications, 1987
- HOUSE, Ernest. *The Many Forms of Democratic Evaluation*. In: the evaluation exchange. Vol. XI, No. 3, Fall 2005.
- HOUSE, Ernest R. and HOWE, Kenneth R. *Deliberative Democratic Evaluation*. In: Evaluation as a Democratic Process: Promoting Inclusion, Dialogue, and Deliberation, No. 85, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Spring 2000.
- HOUSE. *Professional evaluation*. Newbury Park, CA, Sage Publications, 1993
- HUBERMAN, M. *The many modes of participatory evaluation*. In: Cousins, J.B., and Earl L.M. *Participatory evaluation in education: studies in evaluation use and organizational learning*. London, Falmer, 1995
- HUBERMAN, M. *Evaluation utilization: Building links between action and reflection*. Studies in evaluation, No. 16, 1990
- IDEAS, *Rethinking Development Evaluation Symposium*, Gland, Geneva, 2004.
- JACQUES, March L. *Pasado y futuro de la calidad: una revisión de medio siglo de uno de los paradigmas del management*. In: Gestión, edición especial, September 1997. Santa Fé de Bogotá.
- JENSEN, Bill. *El desafío de lo simple. La simplicidad puede convertirse en un estrategia sólida. El secreto radica en organizar y compartir la información*. In Gestión, No. 2, February 1998. Santa Fé de Bogotá.
- ILO, *Evaluation Unit. Design, monitoring and evaluation of technical cooperation programmes and projects*. Geneva, 1996
- INSTITUTO DE DESARROLLO ECONOMICO. *Primer seminario de planificación estratégica para ONGs de América Latina y el Caribe*, 1 al 6 de Junio 1992, San José de Costa Rica. Washington, World Bank.
- INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK, Evaluation Office. *Evaluation: A management tool for improving project performance*. Washinton DC, 1997
- KAO, John. *Creatividad, arte y disciplina. La innovación es esencial para el desarrollo de una estrategia*. In Gestión, edición especial, September 1997. Santa Fé de Bogotá.
- KELLOGG FOUNDATION. *Evaluation handbook for W.K.Kellogg Foundation*. Draft 9, 1997
- KING, J.A. *Involving practitioners in evaluation studies: how viable is collaborative evaluation in schools?* In Cousins, J.B., and Earl, L.M. *Participatory evaluation in education: studies in evaluation use and organizational learning*. London, Falmer, 1995
- KUSEK, Jody Zall, RIST Ray C., and WHITE Elizabeth M. *How Will We Know the Millennium Development Goal Results When We See Them?: Building a Results-Based Monitoring and Evaluation System to Give Us the Answers*.
- KUSHNER, Saville. *How does Evaluation Create Options to Enhance Social Justice?* In: the evaluation exchange. Vol. XI, No. 3, Fall 2005.
- KUSHNER, Saville. *Pre-hoc and post-hoc accountability*. University of East Anglia, School of Education and Professional Development, Norwich, UK. E-mail to Marco Segone, dated 19-02-98
- KUSHNER, Saville. *Evaluation culture*. University of East Anglia, School of Education and Professional Development, Norwich, UK. E-mail to Marco Segone, dated 18-03-98
- KUSHNER, Saville. *The evolution of the evaluation function*. University of East Anglia, School of Education and Professional Development, Norwich, UK. E-mail to Marco Segone, dated 19-03-98.
- LAWLER, Edward. *La organización del mañana: la participación de los empleados y el liderazgo compartido resultan esenciales para crear una ventaja competitiva*. In Gestión, No. 3, April 1998. Santa Fé de Bogotá.
- LEIDERMAN, Sally. *How Can Evaluation Address Racial Equity?* In: the evaluation exchange. Vol. XI, No. 3, Fall 2005.

- LEVIN, B. *Collaborative research in and with organizations*. Qualitative studies in education, No. 6, 1993
- LIPSEY, Mark W. *What can you build with thousands of bricks? Musings on the cumulation of knowledge in program evaluation*. New direction for evaluation, No. 76 winter 1997. San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers
- LOVE, A.J. *The organizational context and the development of internal evaluation*. In Love, A.J. Developing effective internal organization. New directions for program evaluation. San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers, 1983
- LOVE, Arnold and MUGGAH Betty. *Using Democratic Evaluation Principles to Foster Citizen Engagement and Strengthen Neighbourhoods*. In: the evaluation exchange. Vol. XI, No. 3, Fall 2005.
- LYSYK, Mary. *Organizational consequences of evaluation as a function of strategic planning*. Paper presented at the American Evaluation Association Annual Meeting. San Diego, CA, 1997
- MACKAY, Keith. *Country Driven and Country Owned Capacities in Development Evaluation*. Paper presented at the IDEAS conference on "Evaluation for Development – Beyond Aid", New Delhi, India, 2005.
- MACKNEIL, Cheryl. *Democratic Evaluation in Practice*. In: the evaluation exchange. Vol. XI, No. 3, Fall 2005.
- MALHOTRA, Anju. *Combining Research Rigor and Participatory Evaluation*. In: the evaluation exchange. Vol. XI, No. 3, Fall 2005.
- MATHISON, S. *Rethinking the evaluator role: Partnership between organizations and evaluators*. Evaluation and program planning, No. 17, 1994
- MATHISON, Sandra. *Deliberation, Evaluation, and Democracy*. In: Evaluation as a Democratic Process: Promoting Inclusion, Dialogue, and Deliberation, No. 85, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Spring 2000.
- MEYERSON, Mort. *El otro líder: hay que avanzar hacia un cambio en las prioridades de la empresa*. In: Gestión, edición especial, September 1997. Santa Fé de Bogotá.
- MORRA, Linda G., and THUMM, Ulrich R.W. *Evaluation results 1995. Volume I and II*. Washington DC, World Bank, Operations evaluation department. Washington DC, 1997
- MOSSE, Roberto, and SONTHEIMER, Leigh E. *Performance monitoring indicators handbook*. World Bank Technical paper No. 334. Washington DC, 1996
- MUSSNUG, Kenneth J., and HUGHEY, Aaron W. *Trabajar en grupo: no siempre los equipos de trabajo con autogestión aumentan la productividad, alientan el empowerment y mejoran la calidad*. In: Gestión, No. 1, December 1997. Santa Fé de Bogotá.
- NACHISON, Andrew. *Social Capital in the Connected Society*. In: the evaluation exchange. Vol. XI, No. 3, Fall 2005.
- NAYAK, P.R., GARVIN, D.A., MAIRA, A.N., and BRAGAR, J.L. *Aprender a aprender: si existe la verdadera intención de hacerlo, el proceso se inicia con la toma de conciencia de la necesidad de cambio*. In: Gestión, No. 2, February 1998. Santa Fé de Bogotá.
- NEVO, D. *Combining internal and external evaluation: a case for school-based evaluation*. Studies in educational evaluation, No. 20, 1994
- NOLAN, Rial W. *Projects that work: A problem-solving approach to creating change*. Pittsburgh. University of Pittsburgh, International management development institute, 1994
- OCAMPO, Ada, and SEGONE, Marco. *Using Internet Technology to Develop Evaluation Capacity and Practices in Latin America and the Caribbean*. In: the evaluation exchange. Vol. X, No. 3, Fall 2004.
- OWEN, J.M., and LAMBERT, F.C. *Roles for evaluation in learning organizations*. Evaluation, No. 1, 1995
- PARLETT, M., and HAMILTON, D. *Evaluation as illumination: A new approach to the study of innovatory programs*. In Hamilton, D. Beyond the number game. London, Macmillan, 1976
- PATTON, Michael Q. *Utilization-focused evaluation*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1997
- PATTON, Michael Q. *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, CA, Sage Publications, 1987
- PATTON, Michael Q. *Overcoming staff resistance*. E-mail to Evaltalk, 20/02/98

- PETERS, John. *Un programa de estudio. Todo lo que debe aprender una organización: desde la manera de trabajar hasta los objetivos compartidos, con la mira en el futuro*. In: *Gestión*, No. 2, February 1998. Santa Fé de Bogotá.
- PICCIOTTO, Bob. *Evaluating the Impact of Developed Country Policies on Developing Countries (Stream 1.1): The Policy Coherence Challenge*. Paper presented at the IDEAS conference on "Evaluation for Development – Beyond Aid", New Delhi, India, 2005.
- POLLARD, William C. *El liderazgo como servicio: un nuevo enfoque para la conducción empresarial en tiempos de incertidumbre*. In: *Gestión*, edición especial, September 1997. Santa Fé de Bogotá.
- PORTER, Michael. *La hora de la estrategia: las empresas ya no deben preocuparse por las herramientas operativas*. In *Gestión*, edición especial, September 1997. Santa Fé de Bogotá.
- PRAHALAD, C.K. *El futuro ha llegado: en un época de cambios discontinuos, la mejor estrategia consiste en desarrollar nuevos negocios*. In *Gestión*, No. 3, April 1998. Santa Fé de Bogotá.
- PRESKILL, Hallie, and TORRES, Rosalie T.. *Building the infrastructure for evaluative inquiry*. Paper presented at the American Evaluation Association Annual Meeting. San Diego, CA, 1997
- PRESKILL, Hallie. *Evaluation's role in enhancing organizational learning*. *Evaluation and programme planning*, No. 17, 1994
- PREVAL. *Glossary of key terms for evaluation of rural development projects*. San José de Costa Rica, 1997
- PREVAL. *Encuentro de evaluadores de proyectos de desarrollo rural*, Lima, Octubre 1996. San José, Costa Rica, 1997
- PREVAL. *Bibliografía anotada sobre evaluación de proyectos*. San José de Costa Rica, 1997
- REASON, P. *Three approaches to participative inquiry*. In Denzin, N.K., and Lincoln, Y.S *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1994
- REBIEN, Claus C. *Development assistance evaluation and the foundations of program evaluation*. *Evaluation review*, N. 4, Volume 21, August 1997. Thousand Oaks, CA, Sage publications
- RIST, Ray. *Global Trends in Development Evaluation - Rethinking the Utilization Debate: From Studies to Streams*. Paper presented at the IDEAS conference on "Evaluation for Development – Beyond Aid", New Delhi, India, 2005.
- ROBINSON, Tim T. *Building organizations from within: the effects of internal participatory evaluation*. In: American Evaluation Association Annual Meeting. San Diego, CA, 1997
- ROSS, Tim. *Program Evaluation in a Democratic Society: The Vera Model*. In: the evaluation exchange. Vol. XI, No. 3, Fall 2005.
- RUGH, J. *Can participatory evaluation meet the needs of all stakeholders? A case study evaluating the World Neighbours West Africa program*. Paper presented at the American Evaluation Association annual meeting, Boston, 1994
- RYAN, Katherine. *Democratic Evaluation Approaches for Equity and Inclusion*. In: the evaluation exchange. Vol. XI, No. 3, Fall 2005.
- RYAN, Katherine E., and JOHNSON Trav D. *Democratizing Evaluation: Meanings and Methods from Practice*. In: *Evaluation as a Democratic Process: Promoting Inclusion, Dialogue, and Deliberation*, No. 85, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Spring 2000.
- SAVE THE CHILDREN. *A practical guide to assessment, monitoring, review and evaluation*. Development manual No. 5, London, 1995
- SCHMIDT, Warren H., and FINNIGAN, Jerome P. *Total Quality manager. A practical guide for managing in a total quality organization*. San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers, 1993
- SCRIMSHAW, Susan C.M., and HURTADO, Elena. *Rapid assessment procedures for nutrition and primary health care: anthropological approaches to improving programme effectiveness*, UNU, UNICEF, and UCLA. Los Angeles, CA, 1987
- SEGONE, Marco. *The Nigerien Way of Monitoring and Evaluation Capacity Development: The Case of the Nigerien Monitoring and Evaluation Network (ReNSE)* In: *Encyclopedia of Evaluation*, Sage, 2005.
- SEGONE, Marco. *L'Evaluation Responsabilisante: Propositions Visant a Renforcer la Fonction et la Culture d'Evaluation*, UNICEF Niger, January 2000.

- SEGONE, Marco. *Democratic Evaluation: A Proposal for strengthening the Evaluation Function in International Development Organizations*, UNICEF Regional Office for Latin America and the Caribbean, Working Paper No.3, May 1998.
- SEGONE, Marco. *Analysis of projects and programme evaluations in UNICEF Latin America and the Caribbean*. Paper presented at the UNICEF JPO Induction Training. New York, 1997
- SENGE, Peter M., KLEINER, Art, ROBERTS, Charlotte, ROSS, Richard B., and SMITH, Bryan J.. *The fifth discipline fieldbook. Strategies and tools for building a learning organization*. New York, Doubleday, 1994
- SENGE, Peter. *Hacia un nuevo liderazgo. Es hora de que los gerentes aprendan y enseñen a aprender a todos los miembros de la organización*. In *Gestión*, No. 2, February 1998. Santa Fé de Bogotá.
- SENGE, Peter. *Con mucha disciplina. En las empresas, la rapidez de aprendizaje puede convertirse en la única fuente sostenible de ventajas competitivas*. In: *Gestión*, No. 2, February 1998. Santa Fé de Bogotá.
- SHAPIRO, J.P. *Towards a transformation of assessment for women's studies of programs and projects*. *Educational evaluation and policy analysis*, No. 10, 1988
- STECHER, Brian M, and DAVIS, Alan W. *How to focus an evaluation*. Newbury Park, CA, Sage Publications, 1987
- STEVENSON, John F., MITCHELL, Roger E., and FLORIN, Paul. *Evaluation and self-direction in community prevention coalitions*. In: *Empowerment evaluation: knowledge and tool for self-assessment and accountability*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1996
- STUFFLEBEAM, D. *Empowerment evaluation, objectivist evaluation, and evaluation standards: where the future of evaluation should not go and where it needs to go*. *Evaluation practice*, No. 15, 1994
- TANDON, R., and FERNANDES, W. *Participatory evaluation: theory and practise*. New Delhi, Indian institute for social research, 1984
- THEIS, Joachim, and GRADY, Heather M. *Participatory rapid appraisal for community development: a training manual based on experiences in the Middle East and North Africa*. London, International Institute for Environment and Development, and Save the Children Federation, 1991
- TROCHIM, William M.K. *Developing an evaluation culture*. <[Http://trochim.human.cornell.edu/kb/evalcult.htm](http://trochim.human.cornell.edu/kb/evalcult.htm)>. 1996
- TROCHIM, William M.K. *The knowledge base: An online research methods textbook*. <[Http://trochim.human.cornell.edu/kb/content1.htm](http://trochim.human.cornell.edu/kb/content1.htm)>. 1997
- UEA, UNIVERSITY OF EAST ANGLIA, *Centre for Applied Research in Education*, School of Education. *Coming to terms with research*. Norwich, UK, 1994
- UNDP, Office of Evaluation and Strategic Planning. *Results-oriented monitoring & evaluation*. New York, 1997
- UNDP, Office of Evaluation and Strategic Planning. *UNDP evaluation findings 1996*. New York, 1997
- UNDP, Office of Evaluation and Strategic Planning. *Who are the question-makers? A participatory evaluation handbook*. New York, 1997
- UNICEF, *Programme Policy and Procedure Manual Programme Operations*. Revised May 2005
- UNICEF Bamako, *Development cooperation within a rights framework: Conceptual and programmatic issues*. Bamako, May 1997
- UNICEF ESAR. *Triple "A": The third dimension or, an evaluation strategy* in Esar in 5 pages. Nairobi, 1997
- UNICEF Peru, AMPE. *Hagamos vigilancia y evaluación comunitaria de los derechos del niño*. Lima, 1997
- UNICEF TACRO. *Improving the living conditions of the most impoverished communities*. UNICEF LAC Lessons & Practices, No. 1 July 1997, Santa Fé de Bogotá.
- UNICEF TACRO. *UNICEF Regional M&E human resources analysis in Latin America and the Caribbean*. Santa Fé de Bogotá, 1997
- UNICEF TACRO. *Methodological framework and regional plan of action for M&E in Latin America and the Caribbean*. Santa Fé de Bogotá, 1997

- UNICEF TACRO, *The rights approach to policy development and programming*, Santa Fé de Bogotá, December 1997
- UNICEF. *Internal audit manual*. New York, 1984
- UNICEF. *Draft guidelines of the Integrated M&E Plan*. New York, 1997
- UNICEF, *UNICEF programming in the context of human rights*, draft 6, New York, February 1998
- UNICEF, Evaluation Office. *Making a difference? A UNICEF guide to monitoring & evaluation*. New York, 1991
- UNICEF, Evaluation and Research Office. *Sustainability of achievements: Lessons learned from universal child immunization*. New York, 1996
- UNICEF, Programme Division. *Report of workshop on programme orientation*, process and guidance held in New York, June 1997. 1997
- UPHOFF, N. *A field methodology for participatory self-evaluation*. Community development journal, No. 26, 1991
- WEISS, C.H. *Utilization of evaluation: Toward comparative study*. In: Weiss, C.H., *Evaluating action programs: readings in social action and education*. Boston, Allyn & Bacon, 1972
- WHITMORE, E. *Evaluation and empowerment: It's the process that counts*. Empowerment and family support networking bulletin, No. 2, 1991, Cornell University empowerment project
- WHOLEY, Joseph S., HATRY, Harry P., and NEWCOMER, Kathryn E. *Handbook of practical program evaluation*. Los Angeles, CA. Jossey-Bass Publishers, 1994
- WORLD BANK. *Influential Evaluations: Evaluations that Improved Performance and Impacts of Development Programs*. Washington, DC, 2004.
- WORLD BANK. *Assessing development effectiveness: Evaluation in the World Bank and the International finance corporation*. Washington DC, 1996.
- WORLD BANK, *Operations evaluation department. Evaluation and development: Proceedings of the 1994 World Bank Conference*. Washington DC, 1995.

5. Биографии авторов

Мари-Элен АДРИАН с 1988 года работает оценщиком в области международного развития в канадской консалтинговой компании *Universalialia* (www.universalialia.com), в 2002 году стала руководителем компании. За свою карьеру провела свыше 100 оценок более чем в 36 странах, особенно в Западной Африке, и с тех пор специализируется на институциональном и организационном ассесменте. Опубликовала несколько руководств по данной теме, в том числе *Enhancing Organizational Performance; A Toolbox for Self-Assessment* – набор инструментов для проведения организационного ассесмента для IDRC (1999) и *Organizational Assessment* для IDB (2002). В 1996–1999 гг. была членом Правления Общества оценки программ Квебека, в 1998–2001 гг. - членом Правления Канадского общества оценки, а в 2005 году - избрана Президентом Правления Международной ассоциации развития оценки (IDEAS). В 2000-2004 гг. преподавала в Международном институте администрирования МакГилла, а с 2003 года является преподавателем Международной программы обучения оценке развития (IP-DET).

Владимир БАЛАКИРЕВ – партнер компании *Процесс консалтинг* (Москва). Работает консультантом по организационному развитию с 1991 года. Опытный тренер и фасилитатор, имеет степень магистра в области специального образования и психологии. Является специалистом по корпоративной этике, руководил рядом проектов по разработке и внедрению корпоративных этических кодексов в крупных российских компаниях. В настоящее время специализируется на оценке программ. За последние годы провел несколько десятков оценок программ и проектов. Член Совета попечителей Международной сети «Оценка программ» (IPEN).

Сэмюэл БИКЕЛ – Старший советник Офиса оценки в штаб-квартире ЮНИСЕФ в Нью-Йорке. В его основные обязанности входит помогать проводить глобальные тематические оценки, увязывать оценку со среднесрочным стратегическим планом ЮНИСЕФ и укреплять способность проводить оценку. Ранее работал по направлению ЮНИСЕФ в Нигере (Офицером по мониторингу и оценке), Колумбии (Региональным офицером по мониторингу и оценке) и Панаме (Региональным офицером по планированию). Имеет богатый опыт работы в Африке, Латинской Америке и в странах Карибского бассейна.

Александр БОРОВЫХ с 1993 года занимается развитием некоммерческого сектора в России. Проводил и руководил тренингами и консультациями по институциональному развитию НКО и их укреплению, а также руководил тренинговой и маркетинговой деятельностью независимого НКО *Центр поддержки НКО* (теперь *Институт общественного развития*) со штаб-квартирой в Москве. Работал с НКО в России, Украине, Беларуси, Армении, Грузии, Казахстане, Узбекистане, Таджикистане и Азербайджане.

Был одним из первых профессиональных оценщиков в России. С 1997 по 2005 годы проводил оценку для USAID-Москва, DFID, УВКБ ООН, Фонда Форда, Фонда Евразия, Глобального экологического фонда, Фонда Сороса, IREX и других. В 2003-2004 гг. проводил учебные курсы по оценке для специалистов из Армении и Узбекистана, был инициатором и провел первый в России учебный курс по оценке для сотрудников московской городской администрации.

Является одним из учредителей Международной сети «Оценка программ» (IPEN) и входит в Совет директоров IPEN.

Росс КОННЕР руководит Центром изучения местного здравоохранения и занимает пост профессора в Школе социальной экологии Университета Калифорнии, Ирвин, США.

Является Президентом Международной организации сотрудничества в области оценки, в прошлом был Президентом Американской ассоциации оценки. Занимается программами улучшения местного здравоохранения и профилактики заболеваний и их оценкой. В настоящее время сотрудничает и изучает две такие программы: сокращения раковых заболеваний в местных сообществах в Корее и Китае и профилактики ВИЧ среди мужчин-латиноамериканцев. Проводит ассесмент крупнейшей в Калифорнии программы улучшения здоровья населения, инициированной местным сообществом, – Первой инициативы местных сообществ Фонда Калифорнии. Является автором и соавтором девяти книг и многочисленных статей по различным вопросам местного здравоохранения и оценки. Работал со многими организациями и фондами в национальных, региональных и международных проектах. Недавно помог Фондам Евразия и Горизонты провести тренинг по оценке в Грузии, Армении и Азербайджане.

Екатерина ГРЕШНОВА в прошлом занималась экономической журналистикой, сотрудничала с двумя новостными агентствами. С 1993 года работает в области развития НКО. Проводила и руководила тренингами и консультациями для НКО по институциональному развитию, связям с общественностью и созданию сетей, занималась связями с общественностью и распространением информации. Является соучредителем и Исполнительным директором *Центра поддержки НКО* (теперь *Институт общественного развития*). Более 11 лет работала с НКО в России, Армении, Хорватии, Грузии, Украине, Казахстане, Кыргызстане, Таджикистане и Узбекистане, консультировала десятки различных НКО и гражданских организаций.

С 1998 по 2001 год в качестве специалиста по мониторингу и оценке сыграла значительную роль в Программе поддержки некоммерческого сектора, финансировавшейся USAID.

Была одним из первых профессиональных оценщиков в России. С 1997 по 2005 год проводила оценки для USAID-Москва, DFID, Института Всемирного банка, Фонда Форда, Фонда Евразия, Глобального экологического фонда, Фонда Сороса, IREX и т.д. В 2004 году провела учебный курс по оценке для членов сети оценки Узбекистана, была инициатором и провела первый в России учебный курс по оценке для сотрудников московской городской администрации.

Является одним из учредителей Международной сети «Оценка программ» (IPEN) и входит в Совет директоров IPEN.

Инесса ФРАНЦ – Директор и учредитель НКО *Институт сотрудничества в области развития* (IDC). В качестве консультанта проводит исследования развития гражданского общества и оказывает организационную и институциональную поддержку некоммерческому сектору. Выполняет ассесмент потребностей; проектирует, организует и проводит тренинговые программы для НКО, работающих в сфере экологии, защиты прав женщин, молодежи, прав человек, культуры и фермерства, и для организаций местного сообщества.

Является главным редактором двух популярных журналов (*Спектр развития*, *ОраниЗАция*). Как независимый оценщик провела около 30 оценок проектов и программ, разработала руководство для органов государственного управления, провела несколько тренинговых программ и одну конференцию.

Член IPEN с 2004 года, член Американской ассоциации оценки с 2005 года.

Елена КОНОВАЛОВА последние семь лет занималась разными вопросами развития и работала в различных местных и международных организациях, специализирующихся на развитии демократии в странах бывшего СССР. Последние четыре года работала в проектах, направленных на развитие в регионе гражданского общества, уделяя особое

внимание вопросам мониторинга и оценки. С 2001 по 2005 год работала в Сибирском центре поддержки общественных инициатив (СЦПОИ), Россия, в качестве специалиста по мониторингу и оценке, где руководила и сама проводила оценки как для СЦПОИ (для внутреннего использования), так и для других доноров (как сторонний оценщик).

Член редакционного совета Бюллетеня IPEN с 2002 года, с 2003 по 2005 год - член Совета попечителей IPEN. В 2005 году назначена координатором IPEN.

Савиль КУШНЕР – Региональный офицер по мониторингу и оценке ЮНИСЕФ (Латинская Америка и страны Карибского бассейна). До ЮНИСЕФ работал в британских университетах как теоретик и практик оценки программ. Несколько лет был членом трансатлантической группы, занимавшейся разработкой демократического подхода к оценке и подхода, основанного на использовании кейсов. Вместе с коллегами применял эти подходы при выполнении оценки по заказу правительственных и других агентств в Великобритании и за рубежом.

Алексей КУЗЬМИН – Президент компании *Процесс Консалтинг* (Москва) и преподаватель Московской школы социальных и экономических наук (МШСЭС). Работает консультантом по менеджменту и организационному развитию с 1987 года, специализируется на оценке программ и проектов с середины 1990-х годов. Провел более 100 оценок проектов и программ в России, СНГ и Восточной Европе. Имеет степени магистра в области инженерных наук и психологии и степень доктора философии в области оценки программ и организационного развития.

Является Председателем Совета попечителей Международной сети «Оценка программ» и Международного комитета Американской ассоциации оценки.

Любовь ПАЛИВОДА – учредитель и Президент Партнерского творческого центра, украинского благотворительного фонда и официального отделения *Counterpart International, Inc.* в Украине. Тринадцать лет работает в некоммерческом секторе в странах СНГ: сначала как координатор тренинговой и грантовой программы в рамках проектов USAID в Украине, Молдове и Беларуси (1993–1996), затем как директор украинского центра поддержки НКО (1996–2002). В качестве независимого консультанта проводит оценку программ и проектов. Так же консультирует по вопросам институционального развития, стратегического и административного управления, благотворительности, филантропии и фондов.

С 2002 года кандидат на получение степени доктора философии в области общественного управления на Отделении магистерских и докторских программ в области общественного управления в Рутгерсе Университета штата Нью Джерси в Нью Арке, США. Ее докторская диссертация, которая должна быть завершена в апреле 2006 года, посвящена изучению роли украинских благотворительных организаций и фондов в оказании общественных услуг.

Марко СЕГОНЕ работал в проектах комплексного развития в Бангладеш, Пакистане, Таиланде, Уганде и Албании. В 1996 году начал работать в ЮНИСЕФ в Региональном офисе по Латинской Америке и странам Карибского бассейна. С 1999 по 2001 год был Офицером по мониторингу и оценке в офисе ЮНИСЕФ в Нигере, где основал и два года координировал Сеть мониторинга и оценки Нигера. С 2001 по 2004 год работал Офицером по мониторингу и оценке в офисе ЮНИСЕФ в Бразилии, где стал одним из основателей и координаторов Бразильской сети оценки. В 2003 году был избран Вице-президентом ЮОСЕ и стал одним из основателей Латиноамериканской и карибской сети мониторинга, оценки и систематизации (RELAC). С 2005 года работает Региональным советником по мониторингу и оценке в Региональном офисе ЮНИСЕФ по Центральной и Восточной Европе и Содружеству независимых государств (ЦВЕ/СНГ).

Представляет ЮНИСЕФ в Совете попечителей Международной сети "Оценка программ" (IPEN).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Дискуссионные интернет-группы по вопросам оценки

Дискуссионные интернет-группы по вопросам оценки – это виртуальные сети, то есть электронные сети или дискуссионные серверы, где люди из разных стран могут с помощью электронных писем обсуждать и обмениваться мнениями, идеями и опытом по определенным вопросам и темам, представляющим общий интерес. Это практичный, экономичный и эффективный способ быть в курсе того, что происходит в других организациях и странах. Членами таких сетей становятся ученые, сотрудники национальных и международных организаций, независимые эксперты и другие люди, которых интересуют обсуждаемые вопросы. Чтобы присоединиться к одной из международных сетей оценки, не нужно быть специалистом по компьютерам или обсуждаемым вопросам. Можно быть пассивным членом, то есть получать сообщения, на которые не обязательно отвечать. Для этого достаточно иметь электронную почту. Вступительного взноса, чтобы стать членом описываемых ниже дискуссионных интернет-групп, нет.

1-1. Основные дискуссионные интернет-группы по вопросам оценки программ развития

A. Evaltalk: Американская ассоциация оценки

<http://www.bama.ua.edu/archives/evaltalk.html>

Открытый немодерируемый список рассылки для общего обсуждения оценки и сопутствующих тем, спонсором которого является Американская ассоциация оценки. EVALTALK был создан как форум для обсуждения вопросов, касающихся оценки. Хотя список рассылки поддерживает Американская ассоциация оценки (AEA), он открыт для всех без исключения. Чтобы подписаться на EVALTALK, отправьте электронное письмо на <listserv@ua1vm.ua.edu>. В теле письма напишите: SUBSCRIBE EVALTALK <Firstname> <Lastname>.

B. XC-EVAL: Кросс-культурная и международная оценка

<http://home.wmis.net/~russon/icce/>

XC-EVAL – это сеть оценщиков и исследователей, которых интересуют развивающиеся страны и кросс-культурные вопросы. Спонсор сети – Ассоциация международных и кросс-культурных оценщиков.

Цели: Основное назначение этой сети – обмен знаниями и опытом. Ее цель состоит в том, чтобы стимулировать дебаты, обсуждение и решение проблем, а также дать участникам, особенно из стран третьего мира, возможность для доступа к информации по ключевым темам, получить которую иначе им может быть сложно. В то же время сеть поможет членам из развитых стран установить контакты с людьми, работающими на местах по интересующим их темам, позволит увидеть стоящие проблемы и стимулировать поиск решений.

Основные темы: все темы имеют отношение к оценке и исследованиям, касающимся развивающихся стран или содержащих кросс-культурные аспекты. Сеть предоставляет возможность транслировать конференции и размещать анонсы тренингов, а также требования к услугам консультантов в данных областях.

Типы участников: Участником сети может стать любой человек, у которого есть желание и доступ к электронной почте. Она не связана ни с какими институтами, каждый участник выступает как частное лицо, а не как сотрудник или член какого-либо

института или организации. Число участников быстро растет, и их состав может со времени изменяться.

В настоящее время примерно три четверти участников сети работают в странах третьего мира, занимаясь оценкой или исследованиями. В сети в равной мере представлены сотрудники учреждений ООН, особенно ЮНИСЕФ, НКО, университетов и исследовательских институтов.

Чтобы подписаться, зайдите на <http://home.wmis.net/~russon/icce> или отправьте письмо на <XCeval-subscribe@topica.com>.

C. IPEN

Международная сеть “Оценка программ” – первое профессиональное сообщество оценщиков в СНГ. Его учредили в 2000 году три российские, одна украинская и одна грузинская организации. В настоящее время в IPEN входит более 150 членов из 13 стран. IPEN была создана как неформальное сообщество людей, работающих в сфере оценки или интересующихся данной темой. Миссией IPEN является содействие профессиональному развитию специалистов по оценке и развитие деятельности по оценке в странах бывшего СССР.

IPEN ежегодно проводит международные конференции и выпускает ежеквартальный электронный бюллетень. В IPEN могут вступать физические лица. Стать членом IPEN можно на сайте <www.eval-net.org>. Рабочий язык – русский.

1-2. Прочие дискуссионные интернет-группы по вопросам оценки программ развития

(1) ARLIST-L

<http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arr/arlist.html>

Форум, посвященный теории и практике исследования действием, междисциплинарный лист электронной рассылки. Чтобы подписаться, пошлите на listproc@scu.edu.au письмо с текстом: SUBSCRIBE ARLIST <Firstname> <Lastname>. Лист поддерживает Боб Дик из Университета Южного креста, Австралия.

(2) Empowerment Evaluation (Оценка, укрепляющая веру людей в свои силы)

<http://www.eval.org/TIGs/empower.html>

Чтобы подписаться, напишите на majordomo@lists.stanford.edu письмо с текстом: SUBSCRIBE EMPOWERMENT EVALUATION97@lists.stanford.edu (username@hostname). Поддерживается Американской ассоциацией оценки.

(3) EVALCHAT

<http://www.evaluation.org.uk/>

Чтобы подписаться, напишите на: Evalchat-request@uwe.ac.uk, тема письма: Evalchat-request. В теле письма должен быть только следующий текст: Subscribe evalchat [your e-mail address]. Поддерживается Британским обществом оценки.

(4) EVALNET

<http://www.iadb.org/ove/Default.aspx?Action=WUCHtmlAndDocuments@EvalNet>

EvalNet служит форумом для практиков и ученых, которых интересует оценка проектов развития в Латинской Америке и странах Карибского бассейна. Регистрация он-лайн. Поддерживается Офисом по оценке и надзору Межамериканского банка развития (IDB).

(5) EVALUER

<http://fr.groups.yahoo.com/group/evaluer/>

Чтобы подписаться, напишите на evaluer-subscribe@yahoogroupes.fr.

(6) GOVTEVAL

http://www.eval.org/ListsLinks/ElectronicLists/govteval_list.htm

Немодерируемая всемирная электронная дискуссионная группа открыта для всех, кто занимается или интересуется вопросами оценки государственных программ. Чтобы подписаться, напишите на majordomo@nasionet.net письмо с текстом: SUBSCRIBE GOVTEVAL [your e-mail address]. Поддерживается Американской ассоциацией оценки.

(7) PREVAL

<http://www.preval.org/pagina.php?pagina=109&idioma=8>

Сеть объединяет более 600 профессионалов из Латинской Америки и стран Карибского бассейна, Северной Америки и Европы. Подписаться можно на сайте или послав письмо на preval3@desco.org.pe с указанием своего электронного адреса и имени. Информацию можно получать на испанском языке.

(8) ReBraMA (Rede Brasileira de Monitoramento & Avaliacao)

<http://www.avaliabrasil.org.br/>

Сеть поддерживает сайт на двух языках (английском и португальском) и лист рассылки (ReBraMA-subscribe@yahoogrupos.com.br).

(9) ReLAC (Red de seguimiento, evaluación y sistematización en América Latina y el Caribe)

Чтобы подписаться, напишите на relac-subscribe@gruposyahoo.com.ar, указав свое имя, фамилию и электронный адрес. Сеть создана в сентябре 2003 года Международной организацией сотрудничества в области оценки (ИОСЕ) при участии сетей мониторинга и оценки Бразилии, Центральной Америки, Колумбии и Перу и при поддержке ЮНИСЕФ и PREVAL.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2: Сайты, где есть информация по оценке

УЧРЕЖДЕНИЯ ООН

Продовольственная и сельскохозяйственная организация (FAO)

<http://www.fao.org/pbe/pbee/en/about/index.html>

На сайте службы оценки FAO есть политики и процедуры, подборка инструментов и методических руководств по оценке проектов и программ. В базе данных документов и отчетов можно посмотреть краткие изложения и полные версии отчетов об оценке.

Есть версии сайта на французском и испанском языках.

Международный фонд развития сельского хозяйства (IFAD)

<http://www.ifad.org/evaluation/index.htm>

Страница, посвященная оценке, обучению и влиянию, содержит Систему знаний по оценке – базу данных отчетов об оценке с удобной поисковой системой. На сайте также есть раздел «Процесс и методы», где приведено техническое руководство, описывающее подход IFAD к оценке.

Международная организация труда (ILO)

<http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/eval/>

На странице, посвященной оценке, находится база данных LABORDOC. На сайте вывешены полные версии отчетов тематических оценок.

Есть версии сайта на французском и испанском языках

Совместная программа ООН по ВИЧ/СПИД (UNAIDS)

<http://www.unaids.org/EN/in+focus/monitoringevaluation.asp>

Из раздела «Мониторинг и оценка» можно попасть в Библиотеку по мониторингу и оценке, а также в Сеть технических ресурсов, которая была создана, чтобы найти специалистов по мониторингу и оценке в развивающихся странах, укрепить их потенциал и постараться обеспечить их заказами.

Фонд капитального развития ООН (UNCDF)

<http://www.uncdf.org/english/evaluations/>

На сайте UNCDF нет раздела, специально посвященного оценке, зато есть все полные версии всех отчеты о проведенных оценках.

Программа развития ООН (UNDP)

<http://stone.undp.org/undpweb/eo/cedab/eotextform.cfm>

В Центральной базе данных по оценке есть краткие изложения отчетов об оценке. База данных о планах оценки содержит информацию о планируемых и текущих оценках. В разделе «Методы» есть ссылки на различные публикации, посвященные мониторингу и оценке, ассесменту влияния на национальном уровне, управлению, ориентированному на результаты, и проч. В разделе «Публикации и отчеты» есть полные версии документов, посвященных различным видам оценки.

Детский фонд ООН (UNICEF)

<http://www.unicef.org/evaluation/index.html>

На сайте Офиса оценки UNICEF есть информация о политике в сфере оценки, методах и инструментах оценки и лучших методах.

Организация по вопросам образования, науки и культуры ООН (UNESCO)

<http://www.unesco.org/ios/>

На сайте Внутренней службы надзора есть ссылки на полные версии отчетов об оценке (до 2001 года) и ряд методических руководств в разделе «Инструменты оценки».

Верховный комиссар ООН по делам беженцев (UNHCR)

<http://www.unhcr.org/cgi-bin/txis/vtx/research>

На сайте отдела оценки и анализа политики есть все полные тексты отчетов об оценках, о проведенных UNHCR с 1994 года.

Служба оценки Организации промышленного развития ООН (UNIDO)

<http://www.unido.org/data/ida.htmls>

В базе данных аннотаций материалов по промышленному развитию есть аннотации документов UNIDO, которые можно заказать он-лайн. Кроме того, перечислены отчеты об оценке, классифицированные по региону и теме.

Программа народонаселения ООН (UNFPA)

<http://www.unfpa.org/monitoring/index.htm>

В разделе «Ресурсы по мониторингу и оценке» есть полные версии отчетов об оценке проектов и программ UNFPA. Также есть раздел «Инструменты мониторинга и оценки для менеджера программы», где собраны материалы по базовым понятиям и подходам мониторинга и оценки.

Всемирная организация здравоохранения (WHO)

<http://www.who.int/library/database/index.en.shtml>

С сайта можно зайти в базу данных WHOLIS, где есть полные версии всех публикаций WHO, начиная с 1948 года, а также статьи из журналов, издаваемых WHO, и технические документы, начиная с 1985 года по настоящее время.

Есть версии сайта на французском и испанском языках

МЕЖВЕДОМСТВЕННЫЕ РАБОЧИЕ ГРУППЫ

Сеть активного обучения для повышения ответственности и качества исполнения гуманитарных программ (ALNAP)

<http://www.alnap.org/index.html>

ALNAP представляет собой сеть, задача которой - улучшить обучение и повысить ответственность международной гуманитарной системы. В нее входят представители подразделений, занимающихся вопросами политики, оперативной работы, мониторинга и оценки, гуманитарных организаций. Соответственно, это уникальная структура, которая обладает значительным потенциалом для разработки и внедрения новых идей и подходов. В сеть входит 43 полноправных члена, в том числе двусторонние и многосторонние организации-доноры, учреждения и подразделения ООН, НКО и организации-зонтики, Международная организация Красного креста и Красного полумесяца, а также избранные консультанты, ученые и исследовательские институты. Секретариат сети расположен в Институте зарубежного развития. База данных отчетов об оценке гуманитарных программ позволяет проводить поиск, в ней есть ключевые разделы и аннотации. В базе данных полезных ресурсов, оснащенной поисковой системой, есть список литературы, документы и полезные ссылки. В разделе «Публикации» можно познакомиться с исследованиями и базовыми материалами, годовыми отчетами ALNAP и информацией о книгах, издаваемых ALNAP.

Комитет содействия развитию (DAC)

http://www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_33721_1_1_1_1_1_1,00.html

DAC – главный орган Организации экономического сотрудничества и развития (OECD) для решения вопросов сотрудничества с развивающимися странами. Сеть оценки развития является вспомогательным органом Комитета содействия развитию (DAC), который объединяет представителей тридцати двусторонних и многосторонних агентств развития. На сайте есть информация о публикациях, документах и руководствах Сети, работе членов сети, предстоящих мероприятиях, а также новости сообщества оценщиков и объявления о вакансиях. Для оценки помощи DAC использует Рабочую группу по оценке помощи. База данных аннотаций работ по оценке DAC содержит аннотации работ по оценке, которые различные международные агентства развития согласились разместить в открытом доступе. *Есть версия сайта на французском языке.*

Центр ресурсов по оценке DAC (DEReC)

http://www.oecd.org/site/0,2865,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1_1,00.html

DEReC – это ресурсный центр, которым управляет Сеть оценки развития DAC. Центр начал работу в ноябре 2005 года. В нем есть отчеты об оценке развития и руководства, опубликованные Сетью и ее 30 членами – двусторонними и многосторонними агентствами развития. Центр был задуман и создан для того, чтобы члены Сети, НКО, организации гражданского общества и прочие организации, занимающиеся вопросами развития, исследователи, ученые и широкое сообщество оценщиков могли легко находить и изучать основные публикации и отчеты об оценке.

Как использовать DEReC:

Ресурсный центр призван сделать публикации и отчеты об оценке более доступными и дать пользователям возможность проводить перекрестный поиск нужных материалов по оценке тремя способами:

- По названию члена сети, ответственного за публикацию (левая кнопка управления);
- По Сектору (что это такое?);
- По Стране.

Пользователи также могут искать публикации и отчеты по ключевым словам (строка поиска находится в верхнем правом углу). Материалы оценки перечислены в хронологическом порядке и сопровождаются аннотациями.

Группа оценки ООН (UNEG)

<http://www.uneval.org/index.cfm?fuseaction=UNEG>

Группу оценки ООН (UNEG) создали в январе 1984 года (первоначально она называлась Межведомственной рабочей группой по оценке). Она призвана служить форумом для обсуждения вопросов оценки в системе ООН и способствовать упрощению и гармонизации отчетности об оценке, предоставляемой агентствами-исполнителями в Программу развития ООН (UNDP). UNDP председательствует в UNEG и предоставляет помещения для ее Секретариата.

ПРОЧИЕ МНОГОСТОРОННИЕ АГЕНТСТВА

Азиатский банк развития (ADB)

<http://www.adb.org/Evaluation/default.asp>

Раздел «Оценка» содержит базу данных, в которой представлены полные версии отчетов, начиная с 1995 года, и подраздел «Методы», где приведены указания по подготовке отчетов о работе программ и руководство по управлению исполнением.

Межамериканский банк развития (IDB)

<http://www.iadb.org/ove/>

Офис по оценке и надзору предоставляет доступ к отчетам о тематических и национальных оценках, проведенных банком, а также их аннотации. *Есть версия сайта на испанском языке.*

Всемирный банк

Департамент исполнения и оценки

<http://www.worldbank.org/oed/>

На этом обширном сайте представлены инструменты оценки и мониторинга, методики, практические советы, уроки и другая информация, которая может помочь улучшить качество работы Всемирного банка.

- На сайте Группы оценки работы Международной финансовой корпорации (IFC) в разделе «Публикации» размещены отдельные исследования и результаты оценки, и главные уроки.
- Департамент оценки работ публикует полные версии множества серийных документов, классифицированных по типу или доступных в онлайн-базе данных.
- На сайте PovertyNet содержится обширная информация по вопросам измерения, мониторинга и анализа бедности и о стратегиях сокращения бедности, предназначенная для исследователей и практиков. В разделе «Оценка влияния» есть база данных оценок. Ежемесячно выходит Бюллетень PovertyNet, на сайте есть архив прошлых выпусков.
- Группа оценки WBI оценивает всю тренинговую деятельность. Она публикует отчеты об оценке и их краткие изложения.

ДОНОРЫ

Австралийское агентство международного развития (AusAID)

<http://www.ausaid.gov.au/about/pia/managing.cfm>

На сайте «Оценка и обеспечение качества» размещена база данных уроков, полученных AusAID (в которой представлены документы, имеющие непосредственное отношение к качеству проектов и программ). Также представлены отчеты об оценке, начиная с 1996 года.

Канадское агентство международного развития (CIDA)

http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/BB785355F3F431A585256C33006042D3?OpenDocument

На сайте «Оценка» размещено обширное руководство *How to Perform Evaluations (Как проводить оценку)*, а также другие руководства по оценке и управлению, ориентированному на результаты. Есть прошлые номера Бюллетеня о работе CIDA. *Есть версия сайта на французском языке.*

Датское агентство международного развития (DANIDA)

<http://www.um.dk/en/menu/DevelopmentPolicy/Evaluations/>

В разделе «Оценка развития» представлены руководства DANIDA по проведению оценки, программы оценки на 2005-2006 гг., отчеты об оценке, начиная с 1994 года.

Департамент международного развития (DFID)

<http://www2.dfid.gov.uk/aboutdfid/performance/default.asp>

На странице «Оценка и отчетность» приведен список отчетов об оценке с аннотациями, полные версии этих отчетов можно прочитать он-лайн или заказать. Онлайн-ресурсный центр по ассесменту работы (PARC), созданный DFID, позволяет обмениваться знаниями и предлагает инструменты для обучения ассесменту и оценке исполнения программ.

Департамент международного сотрудничества по вопросам развития (Finnida)

<http://global.finland.fi/evaluations/>

На сайте «Оценка» размещены руководства по проектированию, мониторингу и оценке программ и поисковые системы по гендерным и культурным вопросам. Есть краткие изложения оценок финансируемых Finnida национальных и секторальных программ, начиная с 1994 года.

Федеральное министерство экономического сотрудничества и развития (BMZ) *Только на немецком языке

<http://www.bmz.de/de/erfolg/index.html>

На сайте размещены инструменты оценки, тематические и секторальные оценки и оценки проектов, а также примеры национальных оценок.

Японское агентство международного сотрудничества (JICA)

<http://www.jica.go.jp/english/evaluation/index.html>

На сайте «Оценка и пост-проектный мониторинг» размещена информация об истории работы по оценке проектов, темах оценки и планах на будущее, действиях по реализации рекомендаций оценки и результатах проектов. На сайте публикуют бюллетени по оценке и отчеты об оценке.

Шведское агентство международного развития (Sida)

<http://www.sida.se/Sida/jsp/polopoly.jsp?d=2269>

В разделе «Оценка» размещены полные версии отчетов о проведенных Sida оценках и исследованиях в области оценки. Есть архив (начиная с 1997 года) выпусков бюллетеня, в котором публикуются краткие изложения результатов оценок и методических исследований.

Агентство международного развития США (USAID)

<http://www.dec.org/partners/eval.cfm>

Есть база данных, содержащая аннотации публикаций USAID по вопросам оценки, оснащенная поисковой системой. Так же есть обширный список публикаций, содержащихся в базе данных Центра информации по вопросам развития и оценки (CDIE).

АССОЦИАЦИИ И ИНСТИТУТЫ ОЦЕНКИ

Африканская ассоциация оценки (AfrEA)

<http://www.afrea.org/>

AfrEA основана в 1999 году как ассоциация-зонтик, объединяющая африканских оценщиков, занимающихся различными вопросами развития. По состоянию на июнь 2002 года в AfrEA входили 17 национальных сетей оценки. На сайте размещено Руководство по проведению оценки в Африке и база данных оценщиков, имеющих опыт проведения оценки в Африке.

Американская ассоциация оценки (AEA)

<http://www.eval.org/>

В разделе «Встречи и мероприятия» размещена информация о предстоящих мероприятиях. Раздел «Тренинг по оценке» содержит ссылки на академические программы и программы повышения квалификации. В разделе «Публикации» размещены публикации и документы, относящиеся к работе ассоциации, в том числе Стандарты оценки, разработанные Объединенным комитетом по стандартам оценки образовательных программ, которые все шире используют как стандарты оценки программ в целом.

Австралийско-азиатское общество оценки (AES)

<http://www.aes.asn.au/>

В разделе публикаций размещены *Австралийско-азиатский журнал оценки и Правила этики при проведении оценки*. Публикации можно заказать по электронной почте, написав на aes@aes.asn.au. Можно посмотреть свежие выпуски электронного бюллетеня *E-news* и архив прошлых выпусков.

Канадское общество оценки (CES)

<http://www.evaluationcanada.ca/>

На сайте размещены программные статьи по вопросам этики, международного сотрудничества и сертификации, бюллетень CES, годовой отчет CES, а также аннотации материалов, публикуемых в *Канадском журнале оценки программ*. *Есть версия сайта на французском языке.*

Европейское общество оценки (EES)

<http://www.europeanevaluation.org/>

На сайте размещена информация о структуре, членах и работе Европейского общества оценки. Есть бюллетень, информация о предстоящих мероприятиях и ссылки на сайты профессиональных сетей и сайты, посвященные оценке.

Оценка по-французски (Evaluation Francophonie)

<http://evaluation.francophonie.org/index.php>

На сайте шесть разделов: «Ресурсы и организации», где приведены ссылки на сайты профессиональных сетей и организаций оценщиков и онлайн-ресурсы по теме оценки; «Мероприятия», где содержится информация о мероприятиях, представляющих интерес для специалистов по оценке, в первую очередь франкоязычных; «Образование», где приведена информация о предстоящих тренингах по оценке программ и политик; «Вакансии» - информация о работе для специалистов по оценке; «Публикации» – публикации и ссылки на материалы на французском и других языках, предназначенные для исполнителей и заказчиков оценки (терминология, методы и стандарты оценки, обоснование необходимости делать оценку, онлайн-базы данных отчетов и т.п.). Сайт поддерживает Межправительственное агентство франкоязычных государств, его цель – содействовать развитию оценки во франкоязычных странах.

Международная ассоциация развития оценки (IDEAS)

<http://www.ideas-int.org/>

IDEAS – глобальная сеть специалистов и оценщиков, занимающихся вопросами развития, которые стремятся нарастить потенциал проведения оценки, установить связи с коллегами, использовать инновационные методические подходы и обмениваться знаниями. IDEAS ориентирована в первую очередь на развивающиеся страны и страны, находящиеся в переходном периоде. IDEAS пропагандирует оценку как важнейший элемент прозрачного и качественного управления. IDEAS создана по инициативе ПРООН и Всемирного банка.

Международная организация сотрудничества в области оценки (IOCE)

<http://www.ioce.net>

Свободная коалиция региональных и национальных организаций оценщиков со всего мира, стремящихся развивать лидерство и потенциал в развивающихся странах, способствовать международному обмену идеями, касающимися теории и практики оценки, помочь специалистам по оценке более глобально подойти к определению и решению мировых проблем. *Есть версии сайта на французском и испанском языках.*

Международная сеть «Оценка программ» (IPEN) (СНГ)

www.evalnet.org

Международная сеть «Оценка программ» - первое профессиональное сообщество оценщиков в СНГ. Она была основана в 2000 году тремя российскими, одной украинской и одной грузинской организациями. В настоящее время в IPEN входит более 160 членов из 13 стран. IPEN создавалась как неформальное сообщество людей, работающих в сфере оценки или интересующихся вопросами оценки. Миссия IPEN – содействовать профессиональному развитию специалистов по оценке и развивать оценку в странах бывшего СССР.

IPEN проводит ежегодные международные конференции и выпускает ежеквартальный электронный бюллетень. Членами IPEN могут быть физические лица. Вступить в IPEN можно на сайте at <www.eval-net.org>. Рабочий язык сети – русский.

Французское общество оценки (SFE) *Только на французском.

<http://www.sfe.asso.fr/>

Информация о том, как стать членом. Дискуссионные группы по обмену опытом и идеями.

Испанская ассоциация оценки (SEE) *Только на испанском.

<http://www.sociedadevaluacion.org/>

Испанская ассоциация оценки, основанная в 2001 году, продвигает оценку национальной государственной политики как способ повысить эффективность и результативность государственных программ. На сайте SEE размещен список мероприятий и тренингов по оценке государственной политики. Также даны ссылки на сайты институтов и ассоциаций, занимающихся оценкой в разных частях света.

Ассоциация оценки Шри-Ланки (SLEVA)

<http://www.nsf.ac.lk/sleva/>

Помимо прочего на этом сайте размещена ссылка на проект Национальной политики Шри-Ланки в области оценки. Есть также информация о проведенных конференциях.

Швейцарская ассоциация оценки (SEVAL)

<http://www.seval.ch/en/evaluator/index.cfm>

На сайте размещены стандарты оценки на немецком и французском языках. Публикуются бюллетень SEVAL и журнал *LeGes - Gesetzgebung & Evaluation* (на немецком и французском). Интерактивная база данных оценщиков позволяет разместить свое резюме или искать оценщиков, заказчиков оценки или партнеров для проведения исследований.

Британское общество оценки (UKES)

<http://www.evaluation.org.uk/>

UKES способствует установлению связей между различными группами и сообществами оценщиков, предоставляя форум для обсуждения сходства и различия стоящих перед ними проблем. Публикуется бюллетень UKES *Оценщик*, размещены ссылки на журналы и информация о предстоящих национальных и международных мероприятиях в области оценки.

Прочие национальные и региональные сети оценки, имеющие сайты

Бразильская сеть оценки <http://www.avaliabrasil.org.br>

Датское общество оценки <http://www.danskevalueringsselskab.dk>

Голландское общество оценки <http://www.videnet.nl/>

Финское общество оценки <http://www.finnishevaluationsociety.net/>

Немецкое общество оценки <http://www.degeval.de/>

Израильская ассоциация оценки программ <http://www.iape.org.il>

Итальянское общество оценки <http://www.valutazioneitaliana.it/>

Японское общество оценки http://www.idcj.or.jp/jes/index_english.htm

Латиноамериканская и карибская программа укрепления регионального потенциала проведения оценки проектов по преодолению бедности в сельской местности (PREVAL) <http://www.preval.org/>

Малазийское общество оценки <http://www.mes.org.my>

Нигерийская сеть мониторинга и оценки (ReNSE) www.pnud.ne/rense/

Польское общество оценки <http://www.pte.org.pl/obszary/enginfo.htm>

Общество оценки программ Квебека <http://www.sqep.ca>

Южно-африканская сеть оценки (SAENet) www.afrea.org/webs/southafrica/

Шведское общество оценки <http://www.svuf.nu>

Ассоциация оценки Уганды (UEA) www.ueas.org

Валлонское общество оценки (Бельгия) www.prospeval.org

ЦЕНТРЫ ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ ПО ВОПРОСАМ ОЦЕНКИ

EUFORIC – Европейский форум по вопросам международного сотрудничества

<http://www.euforic.org/>

На сайте размещена информация о европейской политике и деятельности в области сотрудничества по вопросам международного развития: досье, рефераты, материалы по отдельным странам и темам. На Euforic действует несколько форумов, в том числе Форум по вопросам оценки, который является совместным проектом Euforic, Департамента политики и работы по оценке IOB Министерства иностранных дел Голландии и Голландский королевский институт тропиков (KIT).

Информационный ресурсный центр по вопросам образования (ERIC)

<http://www.eric.ed.gov/>

На этом сайте размещена информация по ассесменту в сфере образования и ресурсы по ответственному использованию тестов. Можно зайти в интернет-библиотеку полных текстов ERIC/AE и онлайн-журнал *Практика ассесмента, исследований и оценки*.

MandE News

<http://www.mande.co.uk/>

Новостной сервис для НКО, есть электронная рассылка с минимумом графики. Основная тема MandE News – развитие методов мониторинга и оценки проектов социального развития. На открытом форуме есть разделы вакансий в сфере мониторинга и оценки и предложений для консультантов.

Интернет-библиотека ресурсов по оценке (OERL)

<http://oerl.sri.com/>

Большая коллекция планов, отчетов и инструментов прошлых и текущих оценок проектов в разных областях; руководства по совершенствованию практики оценки с применением интернет-ресурсов; форум, чтобы стимулировать дискуссию среди членов сообщества оценщиков. Особый интерес представляют Критерии качества оценки проектов (касаются проектирования, технического качества и применения результатов оценки) и Критерии качества отчета.

PARC – Ресурсный центр по оценке исполнения

<http://www.parcinfo.org/>

На сайте есть новости, словарь популярных терминов оценки и аннотированный каталог онлайн-руководств и отчетов по оценке. Раздел электронного обучения посвящен обмену знаниями и совершенствованию обучения в сфере оценки международного развития и содержит раздел публикаций, где можно скачать различные документы PARC, в том числе бюллетень.

ReliefWeb

<http://www.reliefweb.int/rw/dbc.nsf/doc100?OpenForm>

В базе данных о тренингах ReliefWeb можно осуществлять поиск по названию агентства, ключевым словам, дате проведения и стране. Есть ссылки на базы данных тренингов по вопросам гуманитарной помощи и на источники финансирования.

Методические ресурсы по вопросам оценки и социальных исследований

<http://gsociology.icaap.org/methods/>

Материалы собраны Джин Шакман. На сайте перечислены бесплатные ресурсы, где можно получить информацию о методах оценки и социальных исследований. Сайт посвящен тому, как проводить оценку, и какие методы можно использовать: например, опросы, фокус-группы, выборки и интервью.

ВНЕШНИЕ БАЗЫ ДАННЫХ ПО ОЦЕНКЕ

Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (FAO)

<http://www.fao.org/pbe/pbee/en/docrep/index.html>

В разделе «Документы и отчеты» можно проводить поиск по разным темам и видам оценки. *Есть версия сайта на французском и испанском языках.*

Международный фонд развития сельского хозяйства (IFAD)

http://www.ifad.org/list_eval.asp

Экспертная система по вопросам оценки позволит проводить поиск по региону, стране, типу оценки или документа, году или теме. Отчеты можно получить в виде полной версии, краткого изложения, аннотации или списка полученных уроков.

Международная организация труда (ILO)

<http://labordoc.ilo.org/>

В базу Labordoc занесено множество электронных и печатных публикаций, в том числе журнальные статьи, со всего света по всем вопросам труда и устойчивой жизни, а также трудовым аспектам экономического и социального развития и прав человека.

Фонд капитального развития ООН (UNCDF)

<http://www.uncdf.org/english/evaluations/>

На сайте UNCDF нет специально раздела по оценке, зато есть полный каталог полных версий отчетов, оснащенный описковой системой.

Детский фонд ООН (UNICEF)

<http://www.unicef.org/evaldatabase/index.htm>

Эта база данных содержит аннотации и полные версии отчетов об оценках, исследованиях и опросах, касающихся программ UNICEF. Отчеты можно сортировать по стране, региону, теме и дате.

Программа развития ООН (UNDP)

The Central Evaluation Database (CEDAB)

<http://stone.undp.org/undpweb/eo/cedab/eotextform.cfm>

Эта база данных содержит краткие изложения отчетов об оценке, а база данных планов проведения оценки содержит информацию о планируемых и текущих оценках.

Организация по вопросам образования, науки и культуры ООН (UNESCO)

http://www.unesco.org/ios/eng/ios_intermed5evnreports.htm

На странице Службы внутреннего надзора даны ссылки на их отчеты об оценке (до 2001 года).

Управление Верховного комиссара ООН по делам беженцев (UNHCR)

<http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/research?id=3b850c744>

Блок «Оценка и анализ политики» содержит все полные версии отчетов UNHCR об оценке с 1994 года, есть система поиска документов UNHCR по вопросам исследований и оценки.

Служба оценки Организации промышленного развития ООН (UNIDO)

<http://www.unido.org/data/ida.htmls>

База данных рефератов по теме промышленного развития содержит проиндексированные рефераты документов UNIDO, которые можно заказать он-лайн. Кроме того, на сайте есть список отчетов, рассортированных по региону и стране.

Программа народонаселения ООН (UNFPA)

<http://www.unfpa.org/monitoring/reports.htm>

В разделе «Ресурсы по теме мониторинга и оценки» есть полные версии отчетов об оценке проектов и программ, поддерживаемых UNFPA.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ ИНСТИТУТЫ

Центр исследований в области международного развития (IDRC)

В разделе «Оценка» (http://web.idrc.ca/ev.php?URL_ID=26266&URL_DO=DO_TOPIC&reload=1058890909) размещены отчеты IDRC об оценке, электронные ресурсы и ссылки, относящиеся ко всем 3 областям программной деятельности IDRC и корпоративному уровню. Библиотека IDRC (<http://www.idrc.ca/library/>) содержит две открытые базы данных по вопросам развития:

BIBLIO (<http://idrinfo.idrc.ca/scripts/minisa.dll/144/LIBRARY?DIRECTSEARCH>) – информация о коллекции исследовательских материалов IDRC;

IDRIS (<http://idris.idrc.ca/app/Search>) – информация о финансируемых IDRC исследованиях в области развития.

У ряда разделов есть версии на французском и испанском языках.

Исследовательский центр Innocenti ЮНИСЕФ (IRC)

<http://www.unicef-icdc.org/>

Центр дает доступ к внутренним библиографическим ресурсам и базам данных, а также предлагаем ссылки на ряд внешних баз данных, онлайн-ресурсов и организаций, которые могут представлять интерес для тех, кто работает в сфере защиты прав детей и женщин. TransMONEE – открытая база данных по социально-экономическим индикаторам для стран Центральной и Восточной Европы и Содружества независимых государств (ЦВЕ/СНГ/Балтия).

ПРИЛОЖЕНИЕ 3: Онлайн-обучающие и справочные ресурсы по оценке⁷⁰

РУКОВОДСТВА ДОНОРОВ

OECD/DAC: Критерии для оценки содействия развитию
http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html

OECD/DAC Обзор принципов оценки содействия развитию
<http://www.oecd.org/dataoecd/63/50/2065863.pdf>

OECD Как улучшить работу по оценке: лучшие методы оценки
<http://www.oecd.org/dataoecd/56/17/35060864.pdf>

OECD/DAC Эффективная практика проведения совместных оценок несколькими донорами
<http://www.oecd.org/dataoecd/41/61/35340484.pdf>

USAID Справочник по грантам, ориентированным на результаты, и соглашениям о сотрудничестве
www.usaid.gov/pubs/sourcebook/usgov/

World Bank Мониторинг и оценка стратегий сокращения бедности
http://www.worldbank.org/oed/arde/2004/main_report.html

USAID: Публикации по оценке: основные моменты
Уход USAID: оттачиваем политику относительного того, когда и как прекращать помощь
www.dec.org/usaids_eval/

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ

UNDP: Руководство по мониторингу и оценке, ориентированное на результаты
stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/docstore3/yellowbook/

USAID , CDIE Советы по мониторингу и оценке исполнения работ
www.dec.org/usaids_eval/004

Портал информации по вопросам развития: Методы, инструменты и руководства
<http://nt1.ids.ac.uk/eldis/hot/pm3.htm>

USAID Публикации по оценке: Советы по мониторингу и оценке исполнения работ
Серия включает следующие публикации:

- Проведение представительской оценки
- Проведение интервью с ключевыми источниками информации
- Подготовка задания на проведение оценки
- Использование метода прямых наблюдений
- Применение методов быстрого оценивания
- Подготовка плана мониторинга исполнения работ
- Определение целевых параметров исполнения работ
- Проведение фокус-групп
- Руководство по качеству индикаторов и данных
- Мониторинг процесса политической реформы
- Измерение институционального потенциала

⁷⁰ Данный перечень ресурсов размещен на сайте IDEAS и регулярно обновляется.
<http://www.ideas-int.org/Documents.aspx>

www.dec.org/usaidtheval/

World Bank Учебный набор инструментов оценки
www.worldbank.org/wbi/

SIDA Кому принадлежит оценка: дискуссионные материалы по теме плановой оценки
www.sida.org/Sida/jsp/polopoly.jsp?d=1265&a=11090

World Bank, Оценка влияния
Сайт содержит информацию и ресурсы для тех, кто занимается оценкой и повышением эффективности программ, направленных на сокращение бедности.
www.worldbank.org.poverty/impact/index.htm

UNPF (Фонд народонаселения ООН) Набор инструментов мониторинга и оценки для менеджеров программ.
www.unfpa.org/monitoring/toolkit.htm

DFID Инструменты развития, Раздел 5.3, сентябрь 2002
<http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf>

UNDP Программное руководство, январь 2003
<http://www.undp.org/bdp/pm/chapters/progm4.pdf>

IFAD Руководство по мониторингу и оценке проектов: управление в сфере сельского развития, ориентированное на влияние
www.ifad.org/evaluation/guide/

UNHCR Планирование проектов в UNHCR: Практическое руководство. Март 2001
http://www.the-centre.net/resources/e_library/doc/Project%20Planning%20in%20UNHCR.pdf

RELEX Руководство ECHO по управлению программным циклом, октябрь 2003
http://europa.eu.int/comm/echo/pdf_files/partnership/pcm_echo_en.pdf

IFAD Увязывание разработки проектов, годового планирования и мониторинга и оценки (между 2000 и 2002 гг.)
<http://www.ifad.org/evaluation/guide/3/3.htm>

USAID: Советы CDIE по мониторингу и оценке исполнения работ

- Измерение институционального потенциала
- Мониторинг процесса политических реформ
- Разработка структуры результатов
- Руководство по качеству индикаторов и данных
- Проведение фокус-групп
- Проведение ассесмента обслуживания клиентов
- Определение целевых параметров исполнения работ
- Подготовка плана мониторинга исполнения работ
- Выбор индикаторов исполнения работ
- Применение методов быстрого оценивания
- Применение методов прямых наблюдений
- Подготовка задания на проведение оценки
- Проведение интервью с ключевыми источниками информации
- Проведение представительской оценки

www.dec.org/usaidtheval

UNDP: Мониторинг и оценка, ориентированные на результаты: руководство для менеджеров программ
www.undp.org/eo/documents/mae-int.htm

ЛОГИЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ

CIDA Логическая структура: как ориентировать ее на результаты, декабрь 2002
http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/0/c36ebd571b6fa02985256c620066cd6f?OpenDocument

EuropeAid Методы оказания помощи: проектный подход «Логические структуры», март 2004
http://europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/project_en.htm#2.%20Logical%20Framework%20Approach

EuropeAid Стандартное объявление о приеме предложений, «Приложение С: Логическая структура», 2003
http://europa.eu.int/comm/europeaid/tender/gestion/pg/e03_en.htm

Danida Логические структуры: гибкий инструмент представительского развития, 1996
<http://amg.um.dk/en/menu/TechnicalGuidelines/LogicalFrameworkApproach/>

Швейцарское агентство развития и сотрудничества Как это делается: определение логической плановой структуры (не датировано)
<http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/issues-tools/tools/Log-Plan-Framework.html>

SIDA Логические структуры 2004
<http://www.sida.se/Sida/jsp/polopoly.jsp?d=1265&a=16274>

ИНДИКАТОРЫ И ИЗМЕРЕНИЯ

UNDP Выбор индикаторов для ключевых результатов
http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/docstore1/index_final/methodology/documents/indicators.PDF

OECD/DAC Индикаторы развития
Основные индикаторы, разработанные OECD/DAC для мониторинга работ и стратегий в области развития
www.oecd.org/dac/Indicators

World Bank OED Индикаторы для мониторинга исполнения работ: руководство для менеджеров
www.worldbank.org/html/oed/evaluation/

IMF Финансовая обоснованность индикаторов
<http://imf.org/external/np/sta/fsi/eng/fsi.htm>

UN Индикаторы для мониторинга целей развития тысячелетия
www.developmentgoals.org/mdgun/MDG_metadata_08-01-03_UN.htm

World Bank Основные индикаторы благосостояния в Гане
www.worldbank.org/afr/stats/pdf/ghcoreinds.pdf

World Bank Справочник индикаторов сельского развития
www.wds.worldbank.org/servlet/WDS_Ibank_Servlet?pcont=details&eid=000094946_01061604041624

WHO Руководство по индикаторам для мониторинга и оценки национальных программ профилактики ВИЧ/СПИД среди молодежи (А)
<http://www.who.int/hiv/pub/me/youngpeople/en/index.html>

USAID: Советы CDIE по мониторингу и оценке исполнения работ

- Руководство по качеству индикаторов и данных
- Выбор индикаторов исполнения работ

www.dec.org/usaidtheval

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСКОЕ РАЗВИТИЕ

KRG (Группа экспертных ресурсов): Уроки партнерства между бизнесом, правительством и гражданским обществом
www.civicus.org/kg/html

IAF/UNDP/World Bank: Партнерство ради сокращения бедности (Латинская Америка и страны Карибского бассейна)
www.worldbank.org/ppr/english/ppr_eng.html

OECD/DAC: Укрепление партнерских отношений и повышение эффективности помощи
www.oecd.org/dac/hm/devpart.htm

USAID: Партнерство во имя результатов: оценка влияния межсекторального партнерства
www.info.usaid.gov/pubs/isp/

USAID: Инициатива по созданию новых партнерств: справочник ресурсов
www.usaid.gov/pubs/np/npresrc.htm

USAID: Представительское развитие
www.usaid.gov/about/part_devel/docs.html

USAID: Публикации по оценке: руководства CDIE
Проектирование и управление партнерствами между американскими организациями и организациями в странах, где работает USAID
www.dec.org/usaidtheval/

БЕДНОСТЬ

World Bank: Оценка влияния проектов на бедность: пособие
www.worldbank.org/evaluation/toolkits/

World Bank: Мониторинг и оценка стратегий сокращения бедности
www.worldbank.org/evaluation/toolkits/

Оценка влияния бедности на проекты: Пособие для практиков...
www.pnud.ne/pnudfr/ueco/Biblioth%E8que/BM01.pdf

ГЕНДЕРНЫЕ ВОПРОСЫ

World Bank: Оценка гендерных вопросов и вопросов развития в системе Всемирного банка
www.worldbank.org/evaluation/lessons/

UNDP: Гендерные аспекты развития
Руководящий документ по учету гендерных вопросов
www.UNDP.org/gender/policies/guidance.html#appendix1

UNDP/BDP: Контроль учета гендерных вопросов в процессе реализации целей развития тысячелетия
<http://magnet.UNDP.org/Docs/Gender/Testgned.htm>

USAID: Публикации по оценке: основные моменты

- Последствия конфликта: женщины и женские организации в пост-конфликтных обществах
 - Больше не значит лучше: программы и политики USAID, направленные на улучшение образования девочек
- www.dec.org/usaidtheval/

UNDP: Учет гендерных вопросов на практике: руководство
www.undp.org/gender/docs/RBEC_GM_manual.pdf

ДЕМОКРАТИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

DFID: Стратегии для достижения международных целей развития: как заставить правительство работать на благо бедных
www.dfid.gov.uk

OECD: Государственное управление и власть
www.oecd.org/puma

SIDA: Оценка проектов в сфере демократии и прав человека (Сальвадор, Гватемала, Никарагуа и Южная Африка)
www.sida.org/Sida/jsp/Crosslink.jsp?d=520

UNDP: Оценка Программы властного управления для Латинской Америки и стран Карибского бассейна
<http://intra.UNDP.org/eo/publications/publixations.html>

USAID: Публикации по оценке: основные моменты
 Вытеснение бедности на периферию: ассесмент местной демократической власти
www.dec.org/usaidtheval/

UNDP: Справочник по индикаторам для программ в сфере демократии и властного управления
www.pnud.ne/rense/Biblioth%E8que/USAID04.pdf

USAID: Публикации по оценке: Отчеты об ассесменте программ и исполнения работ

- Как соединить демократию и развитие
- Содействие законодательным собраниям в развивающихся странах: синтез выводов

www.dec.org/usaidtheval/

КОНФЛИКТЫ, ЧРЕЗВЫЧАЙНЫЕ СИТУАЦИИ, КАТАСТРОФЫ

USAID: Публикации по оценке: основные моменты
 Последствия конфликта: женщины и женские организации в пост-конфликтных обществах
www.dec.org/usaidtheval/

USAID: Публикации по оценке: восстановление общества после конфликта

- Восстановление послевоенной Руанды
- Переход от войны к миру в Мозамбике: полученные уроки
- Как помочь людям проститься с оружием: предварительные уроки демобилизации и реинтеграции участников боевых действий
- Системы раннего предупреждения о политических катастрофах
- Правда о комиссиях правды
- Оценка влияния Программы Centro DEMOS
- От пуль к избирательным бюллетеням
- Управление конфликтом: уроки южно-африканских комитетов мира

www.dec.org/usaidtheval/

ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА, СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

USAID: Серия публикаций CDIE

- Изучение и сохранение биоразнообразия
- Лесные фермы: выращивание урожая древесины
- Восстановление тропических лесов и сокращение выбросов углекислого газа
- Контракты на управление лесами: деревья в обмен на доступ в лес
- Экотуризм и сохранение биоразнообразия
- Экологические трасты и фонды
- Остановим потерю биоразнообразия: ассесмент содействия USAID улучшению управления охраняемыми территориями

www.dec.org/usaids_eval/

IFAD Увязывание разработки проектов, годового планирования и мониторинга и оценки (между 2000 и 2002 гг.)

<http://www.ifad.org/evaluation/guide/3/3.htm>

OECD/DAC: Экологические индикаторы

http://www.oecd.org/departement/0,2688,en_2649_34441_1_1_1_1_1,00.html

UNDP: Справочник и руководство по экологическому менеджменту

www.undp.org/seed/guide/handbook/

GWP (Глобальное партнерство в сфере водных ресурсов) Катализаторы изменений: руководство по разработке интегрированных систем управления водными ресурсами
<http://www.gwpforum.org/gwp/library/Handbook.pdf>

IFAD Руководство по мониторингу и оценке проектов: управление развитием в сельской местности, ориентированное на влияние

www.ifad.org/evaluation/guide/

ВИЧ/СПИД

UNDP: Справочник для работодателей по вопросам ВИЧ/СПИД

[www.undp.org/surf-panama/docs/EmployersHandbookonHIV-AIDS\(eng\).pdf](http://www.undp.org/surf-panama/docs/EmployersHandbookonHIV-AIDS(eng).pdf)