



Конференция АСОПП–2022

«Отечественный опыт внедрения и применения оценки: уроки и эффективные практики»

# Принципы само-оценивания

Алексей Кузьмин, Компания «Процесс Консалтинг», Москва

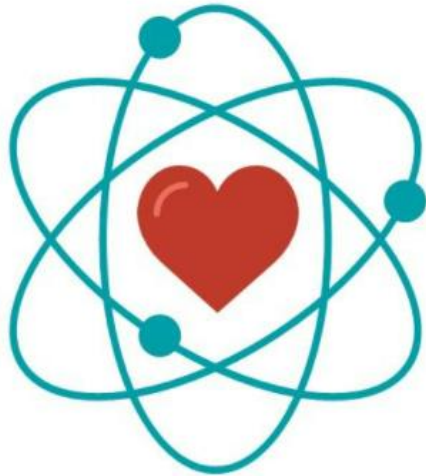
[alexey@processconsulting.ru](mailto:alexey@processconsulting.ru)    [www.processconsulting.ru](http://www.processconsulting.ru)

19 октября 2022 года

# Основные темы

- Что такое принципы и как они связаны с ценностями.
- Принципы проведения оценки для специалистов по оценке.
- Принципы само-оценивания для НКО: почему они нужны и чем должны отличаться от принципов оценки для специалистов.

# Что такое ценности (вариант)



«Ценности есть представления о должном, о лучшем, о самом важном, ради чего стоит трудиться, жертвовать временем, силами и чем-то еще. Представления о совершенстве в разных сферах жизни»

*А.И.Пригожин «Цели и ценности»*

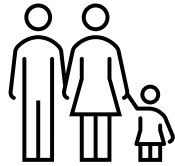
# Что такое ценности (вариант)

«Ценности – это фундаментальные принципы и убеждения, которые являются основаниями для всей нашей деятельности и для принятия важнейших решений»



*The Alberta Children's Hospital Foundation*

# Ценности СО НКО



Социальные ценности: что мы хотим изменить в мире к лучшему



Организационные ценности: как мы работаем

# Отличие принципа от ценности: ориентация на действие (по M.Q.Patton)

Ценность – творчество.

Принцип (вариант 1): мы стимулируем, поощряем и поддерживаем творческие инициативы сотрудников.

Принцип (вариант 2): мы организуем учебный процесс на основе выполнения творческих заданий.

# Ценности АСОПП



Ассоциация специалистов  
по оценке программ и политик

- Приверженность миссии и выбранной сфере деятельности.
- Устойчивое развитие профессионального сообщества специалистов по оценке программ и политик в России.
- Открытость для участия специалистов, представляющих различные сферы деятельности, отдающих предпочтение различным подходам к оценке и находящимся на разных этапах своего профессионального развития.
- Уважение к ценностным ориентациям, установкам, мнениям и мировоззрению людей и организаций, с которыми ассоциация имеет дело.
- Сотрудничество и партнерские отношения с заинтересованными организациями, группами и отдельными специалистами.
- Информационная открытость деятельности ассоциации.
- Интегрированность в международное профессиональное сообщество.

[https://www.eval.ru/attach\\_files/file\\_text\\_block\\_184.pdf](https://www.eval.ru/attach_files/file_text_block_184.pdf)

# Фонд Потанина: принципы и ценности

## 1. Открытость

Мы стремимся к максимальной прозрачности своей деятельности: ясно формулируем ее принципы и четко следуем принятым правилам. Мы отчитываемся о ходе и результатах своей работы перед нашими партнерами и обществом.

## 2. Творчество и креативность

Мы приветствуем активное созидание, новаторство и креативный подход к любым начинаниям. Мы помогаем реализовать свой творческий потенциал каждому члену команды, партнеру, грантополучателю, участнику программ.

## 3. Профессионализм

В работе мы всегда ориентируемся на профессиональные стандарты — от организации собственной деятельности до выбора партнеров. Мы активно ищем, изучаем, применяем и распространяем лучший опыт в сферах нашей деятельности. Мы не останавливаемся на достигнутом, постоянно находимся в развитии, стремимся к решению новых задач.

## 4. Ответственность

Мы несем ответственность за свою деятельность и за решение поставленных задач. Мы руководствуемся принципом «не навреди»: тщательно оцениваем возможные риски для благополучателей и партнеров фонда, стремимся к их снижению либо исключению. В основе наших управленческих решений — объективная, проверенная и максимально полная информация.

## 5. Внимание к личности

Мы верим в то, что любой человек — уникален, и пытаемся найти индивидуальный подход к каждому. Мы уважаем многообразие личностных ценностей, мнений, мировоззрений, ценим каждого человека за его неповторимость.

## 6. Равные условия

Мы создаем равные условия и предоставляем равные возможности сотрудничества всем партнерам и участникам программ.

## 7. Смелость

Для достижения позитивных устойчивых изменений мы берем инициативу на себя и мотивируем на активную вовлеченность все заинтересованные стороны. Мы открыты для экспериментов и нестандартных решений. Мы поддерживаем поиск, использование и тиражирование новых подходов, методов, технологий в наших сферах деятельности.



# Ценность vs Принцип

- Ценность: взаимовыручка
- Принцип: своих не бросать

# Принцип vs Рецепт

- Рецепт: добавить чайную ложку сахара
- Принцип: добавить сахар по вкусу

# Принципы профессиональной деятельности

- Принципы, регламентирующие ту или иную сферу профессиональной деятельности, определяют поведение представителей профессии в значимых повторяющихся ситуациях.
- Такие принципы формируются на основе живого опыта как результат достижения согласия между представителями профессии по поводу того, как следует себя вести в ситуациях сложного выбора.

# Принципы оценки программ и политик



Ассоциация специалистов  
по оценке программ и политик

Об ассоциации

Членство

Новости

Конференции

Принципы оценки

Принципы оценки программ и политик разработаны Ассоциацией специалистов по оценке программ и политик (АСОПП) и опубликованы в 2017 году.

[https://www.eval.ru/principles\\_of\\_evaluation](https://www.eval.ru/principles_of_evaluation)

# Три стороны

Принципы оценки программ и политик (далее – Принципы) разработаны и приняты Ассоциацией специалистов по оценке программ и политик (АСОПП). Они основаны на практическом опыте проведения оценки программ и политик в России и учитывают международный опыт.

Принципы носят универсальный характер и могут применяться при проведении различных видов оценки в самых разных сферах.

Принципы разработаны с учетом того, что в оценке – в общем случае – могут принимать участие три стороны:

- **Заказчик** – представитель организации, которая инициирует оценку, ставит задачу на ее проведение и будет основным пользователем ее результатов.
- **Специалист по оценке** – человек, который привлекается Заказчиком для проведения оценки.
- **Участники оценки** – люди, которые в ходе оценки предоставляют информацию, и зачастую являются сотрудниками или руководителями программ, являющихся объектом оценки.

Каждый принцип имеет название и краткую формулировку. Кроме того, каждый принцип сопровождается рекомендациями для каждой из трех перечисленных выше сторон. Это позволяет сделать принципы полезными для всех сторон, включенных в проведение оценки программ и политик.

# Само-оценивание (self-evaluation)

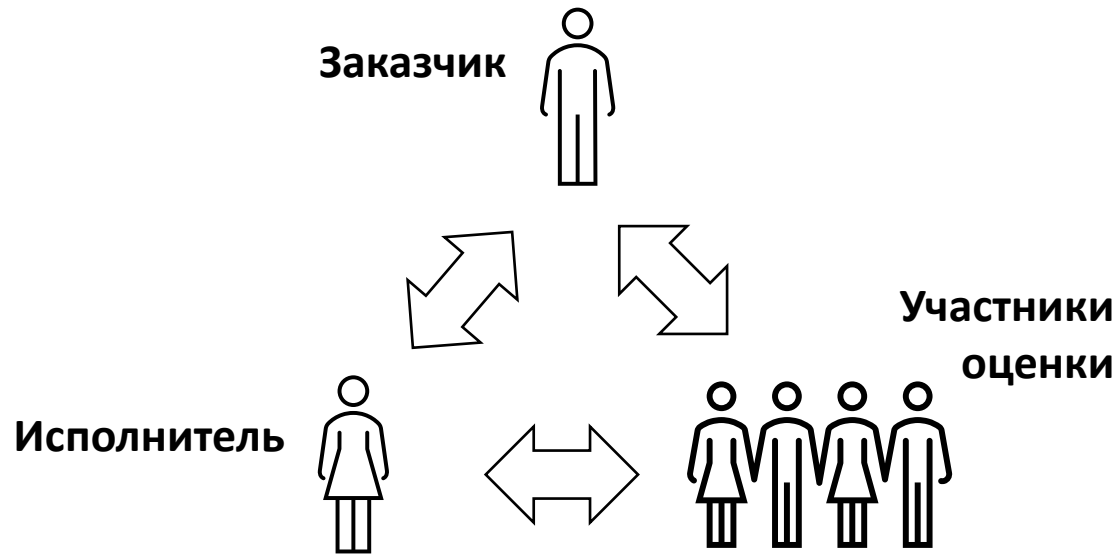
**Само-оценивание** программы (проекта) – это систематический сбор информации о деятельности в рамках программы (проекта), ее характеристиках и результатах, который **проводится командой программы (проекта)** для того, чтобы вынести суждение о программе (проекте), повысить эффективность программы (проекта) и/или разработать планы на будущее.

(по мотивам определения оценки программ от М.Пэттона)



# Само-оценивание: три в одном

## Внешняя оценка



## Само-оценивание

Заказчик  
Исполнитель

Участники оценки



# Обсуждение принципов само-оценивания (2 площадки):

Альянс #PROOЦЕНКУ

О клубе

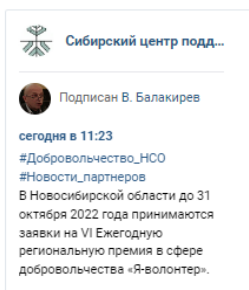
Регистрация на  
ближайшее  
заседание

Информация

Контакты

Архив

administrator@proocenku.club



Наши основные задачи: внедрение оценки проектов, программ и организаций в социальной сфере и поддержка сообщества практиков, заинтересованных в этом.

<http://www.proocenku.club/>



Компания «Процесс Консалтинг»



<https://t.me/inacentr>

Проект  
«Поддержка развития оценки  
и развитие оценочного мышления.  
Пятый элемент»

Институт оценки

Об оценке с огоньком

26 - 27 СЕНТЯБРЯ

ИНА-Центр

СИБИРСКИЙ ЦЕНТР  
Поддержка общественного сектора

Компания Процесс Консалтинг

гараНТ

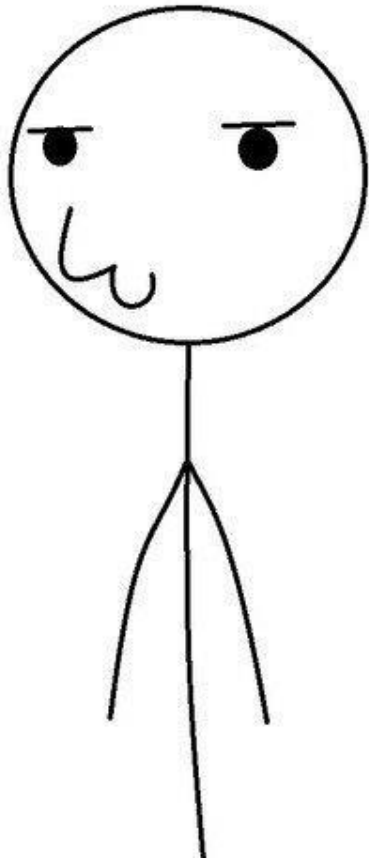
ФОНД  
ПРЕЗИДЕНТСКИХ  
ГРАНТОВ



# Проект принципов само-оценивания для НКО

Название принципа	Краткая формулировка
Ориентация на практическое использование результатов	Весь процесс само-оценивания должен быть ориентирован на получение полезной для НКО информации.
Компетентность исполнителей	Сотрудники НКО, проводящие само-оценивание, должны обладать необходимыми и достаточными для этого знаниями и умениями.
Корректность методологии	Выбор общего подхода к само-оцениванию и методов его проведения должны быть хорошо обоснованы с учетом имеющихся ограничений. Использование различных методов должно осуществляться с соблюдением соответствующих процедур и стандартов.
Открытость	Само-оценивание осуществляется открыто: все стороны, участвующие в нём, должны быть информированы о целях, методологии и планируемом использовании его результатов.
Безопасность	Само-оценивание должно проводиться с уважением достоинства всех его участников независимо от их роли, социального статуса и индивидуальных особенностей. При проведении само-оценивания следует учитывать возможные негативные последствия, которые оно может иметь как для отдельных людей, так и для организаций. Риск возможных негативных последствий должен быть сведен к минимуму, а участники само-оценивания должны быть о них проинформированы.
Адаптивность	Следует иметь в виду широкий спектр возможных подходов к осуществлению само-оценивания, чтобы получать наилучший результат в каждом конкретном случае. Необходимо предусматривать возможность адаптации методологии само-оценивания в ходе его проведения к изменяющимся условиям и вновь возникающим факторам.

# Обсуждение рекомендаций к принципам:



- Что я могу сделать для вас?
- Лицо попроще сделайте.

# Принцип 1. Ориентация на практическое использование результатов

**Весь процесс само-оценивания должен быть ориентирован на получение полезной для НКО информации.**

Рекомендации:

- учитывать, что само-оценивание может быть полезно на всех стадиях жизненного цикла проекта или программы;
- определить, чьи интересы следует учесть при формировании задания на проведение само-оценивания, выяснить эти интересы и принять их во внимание (в том числе, если само-оценивание проводится по указанию донора либо другой сторонней организации, имеющей соответствующие полномочия);
- при формировании задания, в первую очередь, руководствоваться потребностями руководителей и сотрудников НКО, проводящей само-оценивание;
- определить цель само-оценивания: зачем это нужно НКО
- в формулировании вопросов задания на проведение само-оценивания следует лично участвовать тем людям, которые будут пользоваться его результатами;
- при формулировании задания на проведение само-оценивания оговорить, как будут использоваться его результаты;
- включать в задание такие вопросы, ответ на которые действительно неизвестен или, по крайней мере, неочевиден;
- стремиться свести число вопросов задания к минимуму, исходя из их практической значимости;
- завершить само-оценивание коллективным обсуждением полученных результатов и планированием действий по их использованию(внедрению);
- ознакомить представителей внешних заинтересованных сторон с теми результатами само-оценивания, которые могут быть для них полезны, если таковые имеются.



## Принцип 2. Компетентность исполнителей

**Сотрудники НКО, проводящие само-оценивание, должны обладать необходимыми и достаточными для этого знаниями и умениями.**

Рекомендации:

- для грамотного проведения само-оценивания НКО необходимо иметь некоторые специфические компетенции;
- если НКО такими компетенциями не обладает, необходимо обеспечить ознакомление сотрудников с основами методологии оценки проектов и программ любым из доступных НКО способов, используя существующую в стране специализированную инфраструктуру (самообразование, онлайн-курс, очный курс, консультации эксперта на условиях pro-bono и т.п.);
- НКО не следует предъявлять слишком высокие требования к собственной квалификации, так как для проведения само-оценивания вовсе не обязательно быть экспертом в сфере оценки проектов и программ;
- НКО следует использовать процесс само-оценивания как обучение через практику, для чего необходимо регулярно обсуждать приобретаемый опыт;
- по ходу проведения само-оценивания НКО может обращаться к специалистам, обладающим недостающими НКО техническими знаниями и навыками (в том числе, к студентам университетов), например, в области методов сбора или анализа данных;
- привлечение опытного фасилитатора может быть очень полезно при проведении само-оценивания, как минимум, на этапах постановки задачи и обсуждения результатов;
- в некоторых случаях для само-оценивания могут быть использованы имеющиеся в открытом доступе стандартизованные методики, разработанные и апробированные профессионалами;
- в отсутствие минимально необходимых у НКО компетенций само-оценивание лучше не проводить, поскольку оно в этом случае может принести больше вреда, чем пользы.



## Принцип 3. Корректность методологии

**Выбор общего подхода к само-оцениванию и методов его проведения должны быть хорошо обоснованы с учетом имеющихся ограничений. Использование различных методов должно осуществляться с соблюдением соответствующих процедур и стандартов.**

Рекомендации:

- важно иметь представление о сильных сторонах и ограничениях различных подходов к проведению оценки проектов и программ;
- само-оценивание необходимо планировать с учетом ограничений, касающихся, в числе прочего, компетенций сотрудников НКО в сфере оценки, имеющихся в распоряжении НКО ресурсов, сроков проведения работ;
- при выборе методов и инструментов само-оценивания следует исходить из того, что лучше сделать просто и правильно, чем сложно и неправильно;
- известность и распространенность методик не гарантируют, что они подойдут для само-оценивания конкретного проекта в заданных условиях;
- если у НКО возникают сомнения в возможности либо правильности использования того или иного инструмента, необходимо проконсультироваться со специалистом либо отказаться от использования данного инструмента;
- не следует быть перфекционистами: непреднамеренные методологические ошибки при проведении само-оценивания возможны; важно их анализировать и извлекать из них уроки на будущее.

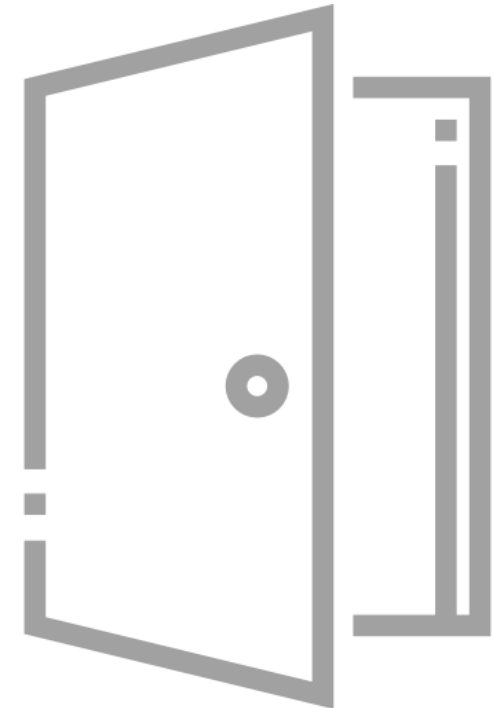


## Принцип 4. Открытость

**Само-оценивание осуществляется открыто: все стороны, участвующие в нём, должны быть информированы о целях, методологии и планируемом использовании его результатов.**

Рекомендации:

- открытость является характеристикой процесса проведения само-оценивания, но не имеет прямого отношения к его результатам;
- результаты само-оценивания должны быть открыты только для сотрудников самой НКО, а для всех остальных они могут быть либо открыты частично (по решению НКО), либо полностью закрыты;
- следует убедиться, что все участники процесса само-оценивания имеют достаточную информацию о нём и соглашаются предоставлять данные добровольно (соблюдение правила «информированного согласия»);
- при проведении само-оценивания необходимо учитывать высокую вероятность предвзятости сотрудников по отношению к собственному проекту и утраты ими свежести восприятия проекта («замыливание» взгляда): эти вопросы должны открыто обсуждаться участниками само-оценивания;
- не следует рассматривать ситуацию само-оценивания как потенциальный конфликт интересов, поскольку сотрудники НКО, занятые само-оцениванием, делают эту работу для себя, а не для кого-то другого, и заинтересованы только в том, чтобы увидеть объект оценки таким, какой он есть.



## Принцип 5. Безопасность

**Само-оценивание должно проводиться с уважением достоинства всех его участников независимо от их роли, социального статуса и индивидуальных особенностей. При проведении само-оценивания следует учитывать возможные негативные последствия, которые оно может иметь как для отдельных людей, так и для организаций. Риск возможных негативных последствий должен быть сведен к минимуму, а участники само-оценивания должны быть о них проинформированы.**

Рекомендации:

- обсудить риски, связанные с само-оцениванием, если таковые имеются, и проинформировать о них участников само-оценивания;
- уважать особенности людей, причастных к оценке, в частности, их культуру, религию, гендерные характеристики, ограничения физических возможностей, возраст, этническое происхождение;
- поскольку само-оценивание проводится группой, необходимо учитывать риски, связанные с групповым взаимодействием и обстановкой в коллективе;
- участие в проведении само-оценивания является дополнительной нагрузкой для сотрудников НКО, и это необходимо принимать во внимание при планировании их работы во избежание выгорания;
- следует проводить само-оценивание, когда сотрудники НКО находятся в ресурсном состоянии;
- необходимо строго соблюдать этические нормы, относящиеся к сфере деятельности НКО.

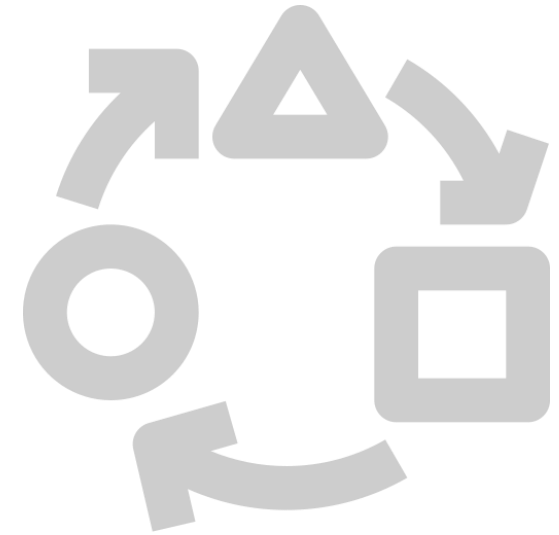


## Принцип 6. Адаптивность

**Следует иметь в виду широкий спектр возможных подходов к осуществлению само-оценивания, чтобы получать наилучший результат в каждом конкретном случае. Необходимо предусматривать возможность адаптации методологии само-оценивания в ходе его проведения к изменяющимся условиям и вновь возникающим факторам.**

Рекомендации:

- в процессе проведения само-оценивания проявлять гибкость и – по необходимости – изменять методологию с учетом изменяющихся условий или вновь возникающих факторов;
- для этого следует проявлять особую чувствительность к контексту, в котором проводится само-оценивание;
- не следует путать адаптивность с поиском повода для оправдания недобросовестного проведения само-оценивания.





# Спасибо всем участникам обсуждения принципов само-оценивания!

Артеменко Светлана, Петропавловск-Камчатский	Осколкова Галина, Тюмень
Баженова Светлана, Владивосток	Панин Павел, Новосибирск
Балакирев Владимир, Москва	Парфениотис Никифорос, Москва
Балдина Елена, Междуреченск	Петрухина Виктория, Москва
Богданова Юлия, Москва	Решта Ирина, Новосибирск
Гаврилина Ксения, Москва	Рождественская Надежда, Санкт-Петербург
Герасимова Светлана, Москва	Смирнова Галина, Нижний Новгород
Готин Сергей, Беларусь	Солобоева Людмила
Гудалина Екатерина, Москва	Стародубова Мария, Новокузнецк
Додонова Аида, Ульяновск	Субботина Ирина, Москва
Журавлева Елена, Москва	Суслова Ольга, Москва
Захарова Мария, Якутск	Тереш Ирина, Лабытнанги
Ильичева Ирина, Ульяновск	Титкова Ольга, Самара
Касик Елена, Новосибирск	Титов Дмитрий, Ростов
Копейкина Виктория, Москва	Фомина Елена, Красноярск
Кузьмин Алексей, Москва	Фролова Анна, Абакан
Максименко Надежда, Красноярск	Хохоева Этери, Владикавказ
Малицкая Елена, Новосибирск	Шаравин Иван, Новосибирск
Михайлова Марина, Архангельск	Щетинина Ольга, Украина
Назаров Сергей, Белгород	Юркина Анастасия, Москва
Некрасов Андрей	