

Отдел по работе с социальным сектором

## 3 этапа планирования оценки, основанной на обучении (Learning Driven Assessment): Пример из практики Фонда Уоллеса (The Wallace Foundation)

В данной работе представлен наглядный пример того, каким образом фонды и другие некоммерческие организации могут в конкретных ситуациях применять подход McKinsey к *основанной на обучении оценке социального эффекта (learning driven social impact assessment)*. Для данного кейса компания McKinsey самостоятельно подготовила вариант оценки и постфактум сравнила его с подходами, которые в это же время разрабатывались либо использовались Фондом Уоллеса.

# Фонд Уоллеса: «Помощь в управлении финансами и обучение для внешкольных учреждений» (Financial Management at Out-of-School time organizations)

В настоящий момент Фонд Уоллеса приступает к оценке инициативы, которая рассматривается в данном документе.

Подход McKinsey к планированию оценки был использован в данном случае без участия Фонда Уоллеса, а затем полученные результаты сравнили с планом, который был подготовлен в самом Фонде.

## Описание проблемы

- Внешкольные учреждения<sup>1</sup> могут предложить существенные возможности для развития и обучения детей, однако высококачественные программы продленного дня пока недоступны многим детям;
- Трудности многих программ продленного дня связаны с проблемами управленческого и финансового характера, ограничивающими их способность предоставлять услуги высокого качества.

## Краткое описание программы

- Фонд Уоллеса поддерживает деятельность организаций/программ внешкольного обучения, сочетая поддержку в виде грантов и инициативы, способствующие повышению уровня знаний.

## Теория изменений

<sup>1</sup> Out-of-school time (OST) - Внешкольные учреждения, которые занимаются уходом за детьми и их развитием в свободное от школы время.

- Совершенствование управления финансами в профессиональных внешкольных учреждениях и помощь в разработке финансовых политик для программ продленного дня позволят данным организациям оптимизировать процесс оказания высококачественных услуг для более широкой аудитории детей;
- Обеспечение принятия коллегиальных решений по ключевым вопросам практики помощи детям (например, вопрос о передаче ребенка в замещающую семью);
- Достижение более высоких результатов и повышение качества работы учреждений, действующих в сфере социальной защиты детей, за счет более активного использования данных и проведения самостоятельной оценки.

## Способы социального воздействия

- Оказание руководителям внешкольных учреждений постоянной технической помощи и поддержки в сфере управления финансами. Пилотная / экспериментальная программа осуществляется в Чикаго с 2009 года<sup>2</sup>.

## Каким образом следует планировать оценку данной инициативы?

<sup>2</sup> Материал подготовлен в сентябре 2009 г. при содействии Эдварда Поли (Edward Pauly), директора по исследованиям и оценкам.

## Этап 1: Уточнение целей инициативы

### Социальные преобразования, осуществляемые Фондом Уоллеса:

- Оказание внешкольным учреждениям постоянной технической помощи и поддержки в сфере управления финансами

|                            |  | Тип социального преобразования |   |   |                             |   |                                |
|----------------------------|--|--------------------------------|---|---|-----------------------------|---|--------------------------------|
|                            |  | Накопление знаний              | Разработка и предоставление продуктов / услуг   | Развитие возможностей и навыков   | Изменение моделей поведения | Создание условий для развития систем и инфраструктуры | Разработка и внедрение политик |
| Этап реализации инициативы | Формулирование проблемы                                      |                                |   |   |                             |   |                                |
|                            | Разработка подхода   |                                |   | В связи с тем, что целью Фонда Уоллеса является оказание руководителям внешкольных учреждений технической помощи и постоянной поддержки в сфере управления финансами, социальные преобразования осуществляется посредством «развития возможностей и навыков». |                             |   |                                |
|                            | Тестирование и уточнение решения                             |                                | В связи с тем, что Фонд Уоллеса реализует пилотный проект и стремится доказать эффективность своей инициативы, программа находится на этапе «тестирования и уточнения решения». | Цель инициативы: Применение участниками новых знаний / навыков в рамках пилотных проектов   |                             |   |                                |
|                            | Широкое распространение и обеспечение устойчивых результатов |                                |   |   |                             |   |                                |

### Изучение общих обучающих вопросов, которые сформулированы для проведения оценки и соответствуют целям инициативы

|                            |  | Тип социального преобразования |   |   |                             |   |                                |
|----------------------------|--|--------------------------------|---|---|-----------------------------|---|--------------------------------|
|                            |  | Накопление знаний              | Разработка и предоставление продуктов / услуг | Развитие возможностей и навыков   | Изменение моделей поведения | Создание условий для развития систем и инфраструктуры | Разработка и внедрение политик |
| Этап реализации инициативы | Формулирование проблемы                                      |                                |   |   |                             |   |                                |
|                            | Разработка подхода   |                                |   |   |                             |   |                                |
|                            | Тестирование и уточнение решения                             |                                |   | Цель инициативы: Применение участниками новых знаний / навыков в рамках пилотных проектов |                             |   |                                |
|                            | Широкое распространение и обеспечение устойчивых результатов |                                |   |   |                             |   |                                |

**Общие обучающие вопросы**

- Насколько успешно целевые аудитории используют новые возможности и применяют новые навыки?
- Смогла ли программа восполнить недостаток возможностей/навыков у целевых аудиторий так эффективно, как это ожидалось изначально?
- Удалось ли нейтрализовать непредвиденные или отрицательные последствия программы?
- Завершились ли пилотные проекты и создание стационарной модели?
- Является ли программа экономически эффективной и применимой для широкого распространения?
- Имеется ли достаточно оснований для широкого распространения решения?

### Изучение «короткого списка» возможных методов оценки, основанных на общих обучающих вопросах

**Инициатива или программа:**

Оказание прямой технической помощи государственным учреждениям, действующим в сфере социальной защиты детей, в целях содействия формированию новых возможностей

**Направление преобразований**

Развитие возможностей и навыков

**Этап реализации программы**

Тестирование и уточнение решения проблемы

**Цель инициативы**

Применение участниками новых знаний/навыков в рамках пилотных проектов

**Обучающие вопросы, на которые необходимо ответить в процессе оценки:**

- Насколько успешно целевые аудитории используют новые возможности и применяют новые навыки?
- Смогла ли программа восполнить недостаток возможностей/навыков у целевых аудиторий так эффективно, как это ожидалось изначально?
- Удалось ли нейтрализовать непредвиденные или отрицательные последствия программы?
- Завершились ли пилотные проекты и создание стационарной модели?
- Является ли программа экономически эффективной и применимой для широкого распространения?
- Имеется ли достаточно оснований для широкого распространения решения?

| Варианты оценки:                |   | Методы сбора информации:     |   | Анализ и методы интерпретации данных:   |  |
|---------------------------------|---|------------------------------|---|---|--|
| Варианты                        | Обоснование   | Варианты                     | Обоснование   | Варианты                                | Обоснование  |
| Экспериментальный подход        | ✓ Наиболее точный метод, позволяющий убедительно продемонстрировать эффективность инициативы; однако в этом случае не всегда можно использовать метод случайной выборки                                 | Интервью                     | ✓ Получение качественного представления об эффективности программы и ее соответствии потребностям участников (индивидуальный подход)  | Описательная статистика                 | ✓ Обобщение количественных данных  |
|                                 |   | Фокус-группы                 | ✓ Получение качественного представления об эффективности программы и ее соответствии потребностям участников (несколько мнений одновременно)                                  | Регрессивный анализ                     | ✓ Оценка результативности посредством установления причинно-следственных связей между отложенными результатами (outcomes) и деятельностью, способствующей социальным преобразованиям (interventions) |
| Псевдо-экспериментальный подход | ✓ Возможности для сравнений, позволяющих оценить качество приобретенных навыков, и выяснить, каким образом расширение возможностей способствует достижению результатов, обозначенных в теории изменений | Опрос участников             | ✓ Выявление мнений большого числа участников  | Анализ затрат                           | ✓ Оценка затрат для данного масштаба деятельности  |
|                                 |   | Прямое наблюдение            | ✓ Непосредственное наблюдение за обучением или практическим применением усовершенствованных навыков /использованием новых возможностей  | Агрегированные (многомерные) показатели | ✓ Агрегированная, унифицированная оценка степени качества и полезности навыков, которые применялись / тестировались в разных ситуациях   |
| Наблюдения                      | ✗ Отсутствие возможностей для сравнений, которые необходимы для оценки изменения качества деятельности  | Сбор данных о внедрении      | ✓ Возможность для отслеживания немедленных результатов (outputs) и промежуточных отложенных результатов (intermediate outcomes), которые имеют значение для данной инициативы | Сравнительный анализ (бенч-маркинг)     | ✓ Сравнение плановой эффективности с альтернативными решениями   |
| Имитационные модели             | ✗ Возможность протестировать фактическое состояние дел на данном этапе реализации инициативы, но не концепцию построения системы  | Сбор административных данных | ✓ Получение необходимых данных, сбор которых организационными участниками осуществляются в рабочем порядке  | Метод отображения                       | ✗ Установление участников пилотного проекта; не даёт возможности оценить характер взаимосвязей в более широком контексте на данном этапе   |
|                                 |   | Сбор внешних данных          | ✓ Выявление внешних факторов, которые могут повлиять на результаты  | Экспертный анализ                       | ✓ Выводы на основании полученных сведений /прошлого опыта  |
|                                 |   |                              |   | Стратегическая оценка                   | ✓ Выводы на основании полученных сведений /данных  |

## Этап 2: Выбор конкретных показателей

### Выбор конкретных показателей для оценки посредством адаптации общих обучающих вопросов к специфике инициативы Фонда Уоллеса

| Общие обучающие вопросы  | Скорректированные обучающие вопросы  | Возможные показатели  |
|--|--|---|
| Насколько успешно целевые аудитории используют новые возможности и применяют новые навыки?                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Смогли ли внешкольные учреждения-участники программы повысить качество управления финансами?</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество подготовленных ежемесячных прогнозов движения денежных средств</li> <li>Количество сотрудников, обученных работе с компьютерными программами ведения бухгалтерского учета</li> <li>Процент сотрудников, использующих программное обеспечение, предназначенное для ведения бухгалтерского учета</li> <li>Количество групп, своевременно предоставляющих бюджеты</li> <li>Отклонение фактического бюджета от планового (в процентах)</li> </ul> |
| Смогла ли программа восполнить недостаток возможностей/навыков у целевых аудиторий так эффективно, как это ожидалось изначально? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышают ли организации-участники качество своих внешкольных программ?</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Посещаемость программы</li> <li>Процент вовлечённых учеников</li> <li>Уровень удовлетворенности учеников/родителей (в баллах)</li> <li>Текучесть кадров</li> </ul>   |
| Удалось ли нейтрализовать непредвиденные или отрицательные последствия программы?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Оказала ли ориентация на управление финансами какое-либо негативное влияние на участников программы?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество времени, которое участники программы проводят с детьми</li> <li>Оценка рабочей нагрузки сотрудниками</li> </ul>   |
| Завершились ли пилотные проекты и создание стационарной модели?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Можно ли повторно получить результаты программы посредством выполнения систематизированных процедур?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Обратная связь от руководителей программы</li> <li>Количество необходимых «промежуточных корректировок» в процессе реализации программы</li> <li>Вариативность процессов и результатов в зависимости от места проведения программы</li> </ul>  |
| Является ли программа экономически эффективной и применимой для широкого распространения?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Являются ли оправданными затраты на обучение управлению финансами?</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Стоимость одной программы</li> <li>Затраты на единицу социального воздействия</li> <li>Спрос (например, количество заинтересованных организаций)</li> <li>Процент времени, затрачиваемого персоналом на завершение программы и поддержание ее в состоянии готовности</li> </ul>  |
| Имеется ли достаточно оснований для широкого распространения решения?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Как изменились результаты обучения детей в долгосрочной перспективе?</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Доля учащихся, окончивших школу</li> <li>Результаты тестирования (количество баллов)</li> </ul>  |

### Использование выбранных показателей для сокращения количества возможных методов оценки

| Примерные показатели (см. предыдущую страницу)  | Влияние на создание плана оценки  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вариативность процессов и результатов в зависимости от места проведения программы</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• В связи с тем, что инициатива находится на этапе реализации пилотной программы в одном географическом регионе, следует исключить способы оценки, основанные на методах случайной выборки, и, в частности, экспериментальный план.</li> </ul>                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Количество групп, своевременно предоставляющих бюджеты</li> <li>▪ Отклонение фактического бюджета от планового (в процентах)</li> <li>▪ Посещаемость программы</li> <li>▪ Текучесть кадров</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Для получения информации по таким показателям, как эффективность бюджета, степень текучести кадров и посещаемость программ продленного дня, следует использовать существующие методы сбора административных данных.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Количество подготовленных ежемесячных прогнозов движения денежных средств</li> <li>▪ Количество сотрудников, обученных работе с компьютерными программами ведения бухгалтерского учета</li> <li>▪ Процент сотрудников, использующих программное обеспечение, предназначенное для ведения бухгалтерского учета</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Методы сбора данных о внедрении имеют особое значение для оценки изменений в сфере управления финансами и внешкольными учреждениями.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Процент вовлечённости учащихся</li> <li>▪ Уровень удовлетворенности учеников/родителей (в баллах)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прямое наблюдение за работой учащихся в классе имеет особое значение для оценки степени вовлеченности учащихся в учебный процесс обучения.</li> <li>• Интервью, фокус-группы и опросы позволяют определить уровень удовлетворенности как родителей, так и учителей.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Доля учащихся, окончивших школу</li> <li>▪ Результаты тестирования (количество баллов)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Описательная статистика и регрессивный анализ помогут получить информацию об изменении и динамике показателей на протяжении определенного времени.</li> </ul>  |

#### Общий список возможных методов оценки

| Варианты оценки   | Методы сбора информации  | Анализ и методы интерпретации данных   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Экспериментальный подход</li> <li>Псевдо-экспериментальный подход</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Интервью</li> <li>Фокус-группы</li> <li>Опросы участников</li> <li>Прямое наблюдение</li> <li>Сбор данных о внедрении</li> <li>Сбор административных данных</li> <li>Внешняя информация/данные</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Описательная статистика</li> <li>Регрессивный анализ</li> <li>Анализ затрат</li> <li>Агрегированные (многомерные) показатели</li> <li>Сравнительный анализ (бенчмаркинг)</li> <li>Экспертный анализ</li> <li>Стратегическая оценка</li> </ul> |

*Обратите внимание, что вследствие использования расширенного набора показателей, на данном этапе список возможных методов практически не сократился. Но это не проблема!*

## Этап 3: Модификация плана оценки с учетом приоритетов фонда

### Повторное сокращение количества возможных вариантов оценки с учетом приоритетов Фонда

| Факторы, которые необходимо учитывать | Информация, отражающая специфику организации   | Влияние на создание плана оценки   |
|---------------------------------------|--|--|
| Ценности и миссия                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Миссия Фонда Уоллеса заключается в расширении практики обучения и возможностей для повышения благосостояния людей.</li> <li>Оценка является неотъемлемой частью всех видов деятельности Фонда Уоллеса.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Для получения знаний Фонд Уоллеса готов вкладывать в оценку значительные средства.</li> </ul>   |
| Актуальность                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Несмотря на то, что программа для внешкольных учреждений является лишь одной из трех сфер деятельности, где сконцентрированы усилия Фонда Уоллеса, ее масштабы, тем не менее, увеличились в течение последних пяти лет.</li> <li>«Помощь внешкольным учреждениям в управлении финансами» – это новая задача 2009 года, а также достаточно крупная программа в сравнении с инициативами не только в Фонде Уоллеса, но и за его пределами.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>«Помощь внешкольным учреждениям в управлении финансами» – это важное направление для Фонда Уоллеса. Поэтому план должен учитывать масштаб программы и обеспечить такие результаты оценки, которые могут стать соответствующим и достаточно весомым обоснованием для адекватной поддержки новых программ в будущем.</li> </ul>   |
| Доверие                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Основными аудиториями являются другие доноры, участники программы, участники нормотворческого процесса и иные субъекты социального сектора.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ должен быть достоверным в той мере, которая позволит убедить других в том, что программа подходит для широкого применения.</li> <li>Результаты оценки должны быть представлены в доступной форме, которая будет понятна различным заинтересованным сторонам.</li> <li>Следует избегать использования агрегированных (многомерных) показателей, так как они представляют информацию в слишком обобщенном виде, который не подходит для презентации конкретных успехов и результатов программы.</li> </ul> |
| Возможность реализации                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Так как Фонд Уоллеса уделяет оценке особое внимание, стоимость в редком случае может стать препятствием проведения работ.</li> <li>Фонд Уоллеса располагает убедительными внутренними ресурсами – работа сотрудников посвящена оценке примерно на 20%.</li> <li>Большая часть данных будет получена от внешкольных учреждений. Также, будут использоваться агрегированные (и доступные) данные систем федерального уровня.</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>В целом, стоимость и потребность в персонале не влияют на выбор вариантов оценки</li> <li>Основная часть данных доступна и их получение не является ограничением.</li> </ul>  |

#### Общий список возможных методов оценки

| Варианты оценки  | Методы сбора информации   | Анализ и методы интерпретации данных  |
|--|---|---|
| <p>Экспериментальный подход</p> <p>Псевдо-экспериментальный подход</p> | <p>Интервью</p> <p>Фокус-группы</p> <p>Опросы участников</p> <p>Прямое наблюдение</p> <p>Сбор данных о внедрении</p> <p>Сбор административных данных</p> <p>Внешняя информация/данные</p> | <p>Описательная статистика</p> <p>Регрессивный анализ</p> <p>Анализ затрат</p> <p>Агрегированные (многомерные) показатели</p> <p>Сравнительный анализ (бенчмаркинг)</p> <p>Экспертный анализ</p> <p>Стратегическая оценка</p> |

## Итоги разработки стратегии оценки

В результате проделанной работы был составлен качественный план оценки новой развивающейся инициативы для организации, которая уделяет огромное внимание оценке степени социального воздействия (impact assessment).

- Фонд Уоллеса с большим энтузиазмом относится к новой программе повышения качества управления финансами в учреждениях внешкольного обучения, и убежден в том, что выводы и инструменты могут быть полезны для многих организаций внешкольного обучения, действующих по всей стране.
- Помимо этого, Фонд Уоллеса является организацией, которая очень ответственно подходит к разработке плана оценки и доведению результатов до широкой общественности – ресурсные и финансовые ограничения незначительно влияют на планирование работ по оценке.
- Поэтому не удивительно, что большая часть методов оценки не была исключена в ходе четырех этапов планирования - социальное преобразование «Помощь внешкольным учреждениям в управлении финансами» является важной программой для организации, которая уже готова инвестировать в оценку значительные ресурсы и время.

### Сравните подход McKinsey с фактическим подходом

|   | Предложенный вариант оценки, основанный на подходе McKinsey   | Фактический вариант оценки*  |
|---|---|--|
| <b>Вариант оценки</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Псевдо-экспериментальный</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Псевдо-экспериментальный</li> </ul>   |
| <b>Методы сбора данных</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Интервью/фокус-группы</li> <li>▪ Опросы участников</li> <li>▪ Прямое наблюдение</li> <li>▪ Сбор данных о внедрении</li> <li>▪ Сбор административных данных</li> <li>▪ Внешняя информация/данные</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Интервью/фокус-группы</li> <li>▪ Опросы участников</li> <li>▪ Прямое наблюдение</li> <li>▪ Сбор данных о внедрении</li> <li>▪ Сбор административных данных</li> <li>▪ Внешняя информация/данные (ограниченное использование)</li> </ul> |
| <b>Анализ и методы интерпретации данных</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Описательная статистика</li> <li>▪ Регрессивный анализ</li> <li>▪ Анализ затрат</li> <li>▪ Сравнительный анализ (бенчмаркинг)</li> <li>▪ Экспертный анализ</li> <li>▪ Стратегическая оценка</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Описательная статистика</li> <li>▪ Регрессивный анализ (возможно)</li> <li>▪ Анализ затрат</li> <li>▪ Сравнительный анализ (бенчмаркинг)</li> <li>▪ Экспертный анализ</li> <li>▪ Стратегическая оценка</li> </ul>                       |

\* Примечание: Оценка данной инициативы пока не проведена. Здесь представлен план, который предстоит реализовать.

Social Sector Office  
Learning for Social Impact  
March 2010  
Designed by Kelly McLaughlin  
Copyright © McKinsey & Company  
[sso.mckinsey.com/socialimpact](http://sso.mckinsey.com/socialimpact)