PN-ACB-271
95079

**Volume I**

# *Appendix III-F part 1: Training Materials*

## *Certificate Program in Program Evaluation*
## *Russian and English language text combined*

Final Report to
the United States Agency for International Development
of the Private Voluntary Organizations Initiatives for the Newly Independent States Project
World Learning Inc.
1992 - 1997

# EVALUATION:

# THE EVOLUTION OF A CONCEPT

MSI/WorldLearning\WPDATA\REPORTS\3266\MTRAIN-1.w61

2/27/97

World Learning

# EVALUATION TRAINING

**Preparation of Materials**
Management System International (MSI)

**Trainers:**
Mary (Molly) Hageboeck (MSI)
Richard Blue (MSI)
Lisa Hayden (Institute of International Education)

**Coordination:**
World Learning
Human Soul

**Financed by:**
US Agency for International Development (USAID)

**Translation:**
Marina Burkova

**Special thanks to the follow organizations:**
ISAR
Charities Aid Foundation Russia
Memorial Human Rights Center

**Moscow, March-June, 1997**

World Learning

# ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ РОССИЙСКИХ ЭКСПЕРТОВ В ОБЛАСТИ ОЦЕНКИ ПРОЕКТОВ

## *КНИГА УЧАСТНИКА СЕМИНАРА*

**Разработка и подготовка материалов**
Management System International (MSI)

**Тренеры:**
Мэри (Молли) Хейджбок (MSI)
Ричард Блю (MSI)
Лиза Хейден (Institute of International Education)

**Организаторы:**
World Learning
БФ "Душа Человека"

**При поддержке:**
Агентства США по Международному Развитию (USAID)

**Перевод материалов:**
Марина Буркова

**Проекты для учебной оценки предоставлены:**
ISAR
Charities Aid Foundation Russia
Центр МЕМОРИАЛ

**Москва, Март-Июнь, 1997**

4

## Certificate Program In Project Evaluation

### Overview

This course combines academic work on evaluation theory and methods with practical applications of approaches and techniques to case examples and to projects that are currently on-going in Moscow and the surrounding area. A number of intensive teaching and workshop sessions, of three days duration each, will establish the course framework. Outside of these intensive sessions, course participants will work as teams on real evaluations. These teams of 3 to 4 individuals will work independently as well as meet with course instructors to define the studies they will undertake. Teams will also be responsible for the development of written products and for oral presentations to their classmates during the courses intensive sessions. Certificates will be awarded upon completion of the course.

The initial intensive teaching and workshop sessions as well as the first assignments to be carried out by teams will be covered during the period from Wednesday, March 5 through Saturday, March 15, 1997. Two intensive sessions during this period will be held. The first will begin on March 5th, at 9:30 a.m. and conclude on March 7th at 5:30 p.m. The second intensive session will begin on March 13th at 9:30 a.m. and end on March 15th, at 5:30 p.m. Between these two intensive sessions, course participants will be responsible for working as teams, and meeting with course instructors, as they prepare written and oral presentations they will make at the beginning of the second intensive session on March 13th. Additional intensive sessions which are part of this course will be held later in the Spring. Exact dates will be announced as soon as possible.

**Intensive Session I**

Wednesday, March

9:30 a.m. Introductions and Course Expectations

Instructors will be introduced and an overview of the course will be presented. Participants will be asked to introduce themselves and describe their reasons for enrolling in this course.

11:15 a.m. Break

11:30 a.m. Module 1: Evaluation: the Evolution of a Concept

This module reviews the way in which the term "evaluation" has been defined and applied to project and program evaluation over a 30 year period. The session includes a brief workshop where participants will be asked to develop their own working definition of the word "evaluation." Workshop answers to this question will be discussed by the class as a whole.

1:30 a.m. Lunch

2:30 a.m. Module 2: Evaluation Questions

This module focuses on the identification of the kinds of questions an evaluation may need to address. Four factors that influence the kinds of questions that are pertinent for specific evaluations will be explored. Two short workshop sessions are integrated into this session. The conclusions reached by workshop groups will be discussed by the class as a whole. (It is possible that one of the two workshop assignments will be given as an "overnight" task with the results of this effort to be discussed the following morning.)

4:00 p.m. Break

4:15 p.m. Module 2 continues

6:00 p.m. Class ends

7:00 p.m. Dinner

8:30 p.m. Time available for completion of second Module 2 workshop, if necessary. Course participants are encouraged to briefly read over materials for Modules 3 and 4, noting terms or issues they may wish to raise in discussions the following day.

Thursday, March 6th

9:30 a.m. Complete any work from Module 2 left over from the preceding day

Module 3 Values and Ethics

This session will examine the expectations organizations have about an evaluator's ability and willingness to look at a project dispassionately and with as few preconceptions as possible. Questions about how evaluators should handle situations where their neutrality is an issue will be addressed. The evaluator's role in developing solutions to project problems as well as identifying them will also be examined. A short workshop exercise is part of this session.

11:15 a.m. Break

11:30 a.m. Module 4: Managing Evaluations

This session will examine the managerial tasks an evaluator must master in order to function effectively. The development of a clear agreement or "contract" between an evaluator and the organization calling for an evaluation will be discussed as will the recruiting and managing teams. The development of evaluation schedules and budgets will also be discussed. Workshops will apply the ideas developed in this session, and workshop results will be discussed as a whole.

1:30 p.m. Lunch

2:30 p.m. Module 4 continues

4:00 p.m. Break

4:15 p.m. Module 4 continues

6:00 p.m. Class Ends

7:00 p.m. Dinner

8:30 p.m. Free Evening

Course participants are encouraged to briefly read over materials for Module 5, noting terms or issues they may wish to raise in discussions tomorrow.

Friday, March 7

| | |
|---|---|
| 9:30 a.m. | Module 5: Evaluation Design |

This session explores the factors that affect an evaluator's decision about the broad framework or design for an evaluation. We will aslo address the role that project status and evaluation questions play in this decision are examined. Appropriate models for mid-term and diagnostic evaluations as well as for testing hypotheses in projects that introduce innovative interventions are discussed. Several workshops and examples are integrated into this all day session.

| | |
|---|---|
| 11:15 a.m. | Break |
| 11:30 a.m. | Module 5 continues |
| 1:30 p.m. | Lunch |
| 2:30 p.m. | Module 5 continues |
| 4:00 p.m. | Break |
| 4:15 p.m. | Planning Session for Team Meeting and Preparations Between Intensive Sessions I and II |
| 5:30 p.m. | Intensive Session I ends |

---

March 8 - 12

Team meetings and preparation of written and oral presentations for Intensive Session II. Sessions with course instructors will be scheduled by each team. Each team is responsible for arriving at Intensive Session II with 30 copies of their typed (in English/Russian) "hand outs" for their classmates covering all elements of their evaluation preparation assignments.

Course participants are also encouraged to briefly read over materials for Module 6 , noting the terms or issues they may wish to raise in discussions the first day of Intensive Session II.

---

## Intensive Session II

Thursday, March 13

9:30 a.m. Team Presentations

Each team will have a twenty minute period in which to present all aspects of their assignments between sessions. A twenty minute discussion period will follow in which classmates will ask questions, and offer suggestions. Every team will have an equal amount of time to be heard and many opportunities to offer suggestions to their classmates. This is a "learn from and help each other " session.

11:15 Break

11:30 Team Presentations continue

1:30 p.m. Lunch

2:30 p.m. Module 6: Getting Ready for Data Collection and Analysis

This session focuses on key issues that may need to be addressed before selecting data collection and analysis techniques that are appropriate for a particular evaluation. Clear measures of project performance as well as appropriate "units of analysis" for study are examined. The use of secondary data is also discussed. A workshop is an integral part of this session, and workshop results will be discussed by the class as a whole.

4:00 p.m. Break

4:15 p.m. Module 6 continues

6:00 p.m. Class Ends

7:00 p.m. Dinner

8:30 p.m. Team Meetings

Teams are encouraged to schedule a brief meeting to explore the implications of Module 6 for their case. In particular, any evaluation questions that need further definition and any issues relating to the appropriate "units of analysis" for cases should be addressed in these team meetings. Course participants are encouraged to briefly read over materials for Modules 7 and 8 noting terms or issues they may wish to raise in discussions the following day.

Friday , March 14

9:30 a.m. Module 7: Data Collection Techniques

Data collection techniques are presented as a set of tools along with guidelines that will help evaluators decide which tool or set of tools are best suited for a particular evaluation. The role that evaluation questions and client expectations about the "representativeness" of answers to those questions play in guiding the selection of data collection techniques will be examined. A workshop is included in this session and workshop result will be discussed.

11:15 a.m. Break

11:30 a.m. Module 7 continues

1:30 p.m. Lunch

2:30 p.m. Module 8: Data Analysis Techniques

This session presents an overview of the types of data analysis techniques that are appropriate for both qualitative and quantitative data.

4:00 p.m. Break

4:15 p.m. Module 8 continues.

4:45 p.m. Team Meeting

Teams meet to discuss the data collection and analysis techniques that seem most appropriate for the evaluations they will undertake. While teams are not expected to use this session to develop the detailed instruments they will use, they are expected to make basic choices among alternative techniques and be able to explain their selections. Each team will be expected to prepare a 1-2 page "hand out" for discussion with the rest of the class the following morning. Computers and printers will be available for team use. 30 copies of each team's product will be needed. Course instructors will be available to teams, as needed.

6:00 p.m. Class ends

7:00 p.m. Dinner

8:30 p.m. Team meetings and preparations continue, if needed

Saturday, March 15

9:30 a.m. Team Presentations

Each team will have 20 minutes to present their decisions about the data collection and analysis techniques they will use in carrying out the evaluations they have been assigned. Classmates will have an opportunity to ask questions and make suggestions.. Every team will have an equal amount of time to be heard and many opportunities to offer suggestions to their classmates. This is a "learn from and help each other " session.

11:15 a.m. Break

11:30 a.m. Team Presentations Continue

1:30 p.m. Lunch

2:30 p.m. Module 9: Reports, Presentations and Evaluation Utilization

This session examines what evaluators can do to help ensure that the results and recommendations their evaluations provide are actually used. Guidelines for evaluation reports are presented and the role of oral presentations are explored.

4:00 p.m. Break

4:15 p.m. Wrap Up and Next Steps

This concludes Intensive Session II and sets the stage for the evaluations which teams will carry out between Intensive Session II and Intensive Session III (to be scheduled). Expectations concerning the reports team will prepare will be discussed. Class input for the academic portions of Intensive Session III will be solicited and individual evaluations of this portion of the course will be requested .

5:30 p.m. Intensive Session II ends

# Демократия и Участие

# Democracy and Participation

## Оценка и Экспертиза

## Evaluation and Assessment

| | Объективная/ Objective | Необъективная /Not Objective |
|---|---|---|
| **Независимая внешняя** (эксперт не является штатным сотрудником организации/ **Independent External** (to the organization, does not work for it) | Приемлемо/ OK (Acceptable) | Неприемлемо X (Not Acceptable) |
| **Внутренняя** (эксперт является сотрудником организации - специального отдела по оценке, но не работает по проектам)/ **Internal** (works for the organization - special office for evaluation, does not work on projects | Приемлемо/ OK (Acceptable) | Неприемлемо X (Not Acceptable) |

# *Проекты/Projects*

*До/Before*

*В течение/During.... После/After*

*Планирование/Planning*

*Проект начат/Project starts*

*Время/Time*

Appraisal/Предварительная оценка

Evaluation/Оценка

**1) Effectiveness(what was the result)?**
**1) Эффективность (какой был результат)?**

**2) Efficiency (how did the results relate to costs)**
**2) Затраты эффективности (как результаты соотносятся с затратами)**

# ОЦЕНКА ПРОЕКТОВ:

# ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИИ



14

Almost every day,

a sponsor of a project

that is taking place somewhere in the world

-- perhaps right here in Russia --

will decided he wants to know what

results or benefits that project has produced.

He has reports on his desk from the

people who are managing the project,

but he'd like a second opinion.

He calls for an **evaluation**.

And his staff begins to look for an

**evaluator** who can carry out that task.

Почти каждый день
спонсор проекта,
который выполняется в какой-нибудь
стране - может быть, именно в России, -
приходит к мысли, что ему необходимо
знать, каковы конкретные результаты
проекта на данный момент.

На столе у него лежат отчеты людей,
которые управляют проектом, однако ему
хотелось бы знать мнение стороннего
человека.

Он заказывает **оценку**. И его сотрудники начинают искать **эксперта в области оценки проекта** [далее - эксперт], который может выполнить эту задачу.

This story makes it sound like most people use the term **evaluation** in the same way, and have a common view of what qualifies an individual to serve as an **evaluator**.

**In practice, this is not true.**

Этот пример как будто свидетельствует о том, что большинство людей используют термин “оценка” одинаково, что у них одни и те же взгляды на то, какой квалификацией должен обладать человек, чтобы быть экспертом по оценке.

**На самом же деле это совсем не так.**

People have a variety of ideas about what is meant by th

Let's start with the dictionary:

**E*val*u*ate**

1. To ascertain or fix the value or worth of

2. To examine and carefully judge

Source: The American Heritage Dictionary

У разных людей могут быть самые разные представления о том, что такое оценка.

Начнем со словаря:

Оценивать 1. Удостоверивать стоимость или ценность чего-либо или придавать такую ценность.

2. Изучать и выносить взвешенное суждение.

Источник: The American Heritage Dictionary

The meaning of the term **evaluation** has expanded over time.

Most of that evolution has occurred during the past 30 years.

That is not surprising.

It is during those same 30 years that the world has seen a massive growth in the number of projects and programs with social aims -- health care, education, assistance to the disabled, protection of the environment, etc.

Значение термина "**оценка**" со временем расширялось.

Основные изменения произошли в течение последних 30 лет.

Это не удивительно.

Именно в течение этих 30 лет в мире произошло стремительное увеличение числа социально ориентированных проектов и программ - в области здравоохранения, образования, помощи инвалидам, защиты окружающей среды и пр.

Some specialists who write about evaluation stay very close to the dictionary definition.

Michael Scriven, who some call the "philosopher" of evaluation, has this view:

**"Evaluation is what it is -- the determination of merit or worth -- and what it is used for is another matter."**[1]

**"Bad is bad and good is good and it is the job of evaluators to decide which is which."** [2]

Source: (1) Scriven, Michael. The Logic of Evaluation. Inverness, CA: Edgepress, 1980, p. 19.

(2) Scriven, M. "New Frontiers in Evaluation", Evaluation Practice, 1986, Number 7, p. 7-44.

Некоторые специалисты, публикующие материалы по вопросам оценки проектов, употребляют термин "оценка" в значении, близком к словарному.

Майкл Скривен (Michael Scriven), которого некоторые называют "философом" оценки, придерживается следующего подхода:

**"Оценка есть только то, что она есть, и не более - а именно, определение достоинства или ценности.**
**А то, для чего она используется, -это уже совсем другое дело."** [1]

**"Плохое - это плохое.**
**Хорошее - это хорошее.**
**Задача же эксперта по оценке в том и состоит, чтобы определить - что есть что."** [2]

[1] Scriven, Michael. The Logic of Evaluaion. Inverness, CA: Edgepress, 1980, p. 19.
[2] Scriven, M. "New Frontiers in Evaluation," Evaluation Practice, 1986, Number 7, p. 7-44.

In Scriven's world the evaluator can be the primary referent for making judgements about project worth.

**Not every one agrees.**

В мире Скривена эксперт может быть первичной инстанцией для вынесения суждений о ценности проекта.

**Не все с этим согласны.**

E.A. Suchman comes at the definition of evaluation from a somewhat different perspective.

At a general level, he agrees with Scriven and others that:

> Evaluation **"involves the process of making judgements of worth."** [3]

But that process, Suchman says, is a common one.

Source: (3) Suchman, E.A. Evaluative Research: Principles and Practice in Public Service and Social Action Programs. New York: Russell Sage Foundation, 1967, p.7.

Э. А. Сухман (E. A. Suchman) подходит к определению оценки с несколько иной точки зрения.

В общем плане он соглашается со Скривеном и другими авторами в том, что:

Оценка **"включает процесс вынесения суждений о ценности"** [3].

Однако, говорит Сухман, это - вполне обыденный процесс.

[3] Suchman, E. A. Evaluative Research: Principles and Practice in Public Service and Social Action Programs. New York: Russell Sage Foundation, 1967, p. 7.

**Everyone makes judgements about worth**

**-- every day --**

**when they buy meat or clothing,**

**or choose what television program to watch.**

Все люди
- притом каждый день -
выносят суждения о ценности чего-
либо, когда покупают мясо или
одежду,
или выбирают, какую телепрограмму
смотреть.

Suchman introduced the term **evaluation research** to distinguish between everyday judgements about worth and professional evaluation.

**Evaluation research involves the "utilization of scientific research methods and techniques for the purposes of making an evaluation."** [4]

Source: (4) Ibid.

Сухман ввел термин "**исследование для оценки**", чтобы подчеркнуть разницу между повседневными суждениями о ценности чего-либо и профессиональной оценкой.

Исследование для оценки включает "**использование научно-исследовательских методов и приемов для целей проведения оценки**" [4].

[4] Там же.

For Suchman -- Evaluation is a

matter of **"how"** it is done.

He moved evaluation away from

being a matter of personal judgement

-- a "**subjective**" perspective --

and towards the use of more formal

methods for measuring performance

-- to what we call --

an **"objective"** perspective.

Для Сухмана оценка - это вопрос того, "**как**" это делается.

Он способствовал изменению статуса оценки:
от личной ” точки зрения, или
“**субъективного" суждения"** -
к использованию более формальных методов измерения качества работы, или к тому, что мы называем “**объективным суждением**”.

Other experts have expanded the meaning of the term evaluation by bringing its **purpose** into their definitions.

Carol Weiss is one who speaks for that perspective:

> **"The purpose of evaluation is to measure the effects of a program against the goals it set out to accomplish....as a means of contributing to subsequent decision making about the program....and improving future programming."** [5]

Source: (5) Weiss, Carol. Evaluation Research: Methods for Assessing Program Effectiveness. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1972, p. 4.

Другие эксперты расширили значение термина “оценка”, привнеся такой аспект как **цель** оценки.

Кэрол Вайс (Carol Weiss) - одна из сторонников такого определения оценки:

**“Цель оценки - измерение результатов программы и сопоставление их с задачами, которые эта программа должна решить... это одно из средств содействия последующему принятию решения относительно программы <...> а также улучшения процесса разработки программ в будущем”** [5].

[5] Weiss, Carol. Evaluation Research: Methods for Assessing Program Effectiveness. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1972, p. 4 .

**"Systematic evidence on the effects of each project would show:**

- **Which programs worked well and should be expanded,**

- **Which ones were failures and needed to be abandoned, and**

- **Which were marginal and needed to be modified."** [6]

Source: (6) Weiss, C. "Evaluating Social Programs: What Have We Learned?" Society, 1987, 25 (1), p. 7.

**“Систематический анализ результатов каждого проекта позволит определить следующее:**

- **Какие программы работали хорошо и должны быть расширены;**
- **Какие программы не удались и должны быть прекращены;**
- **Какие программы являются маргинальными и требуют модификации.”** [6]

[6] Weiss, C. “Evaluating Social Programs: What Have We Learned?” Society, 1987, 25 (1), p. 7/

Weiss differs from Scriven -- not only on the proper referent for making judgements about a program or project -- but also on whether evaluation needs to have a clear purpose.

For Scriven, purpose is not relevant.

For Weiss -- the feedback of information to managers who have to make decisions about future funding, program modification and the like -- is very important.

**Having a clear purpose, in her view, is what evaluation is all about.**

Вайс отличается от Скривена не только определением того, на чем должно основываться вынесение суждений о программе или проекте, но также и представлением о том, должна ли быть у оценки четкая цель.

Для Скривена цель несущественна.

Для Вайс обратная связь - поступление информации к менеджерам, которые должны принимать решения о будущем финансировании, изменении программы и т.п. - чрезвычайно важна.

**По ее мнению, наличие четкой цели - вот что такое оценка.**

Robert Stake agrees with Weiss that purpose is integral to an evaluation, but he is not as single minded about what that purpose might be.

**"People expect evaluations to have many different purposes."** [7]

Source: (7) Stake, Robert, (ed.). Evaluating the Arts in Education: A Responsive Approach. Columbus, OH: Merrill, 1975, p. 15..7



41

Роберт Стейк (Robert Stake) согласен с Вайс в том, что цель является составной частью оценки, однако он не столь категоричен относительно того, что именно может быть такой целью.

**"Обычно предполагается, что оценка может иметь много различных целей"** [7].

[7] Stake, Robert, (ed.). Evaluating the Arts in Education: A Responsive Approach. Columbus, OH: Merrill, 1975, p. 15..7.

- Some people will expect an evaluation to answer questions about progress.

- Others will want to know about effects or impact on ar

- Still others will be primarily concerned about howeffective the project is relative to its costs.



43

- Некоторые ожидают, что оценка ответит на вопросы о достигнутых успехах.

- Другие захотят узнать о результатах или следствиях проекта.

- Третьих в основном будет заботить то, насколько велика эффективность проекта по сравнению с затратами на него.

As Stake points out:

**"Questions reflect (the) different purposes and information needs of audiences. Unfortunately, only a few questions can get prime attention in a formal evaluation study."** [8]

Historically, the primary audience for an evaluation and, therefore, the main group to formulateevaluation questions, were the people who paid to have an evaluation carried out.

Source: (8) Ibid.



45

Стейк указывает:

**“Вопросы отражают различные цели и информационные потребности аудитории. К сожалению, при официально проводимой оценке лишь нескольким вопросам может быть уделено первоочередное внимание”** [8].

Исторически сложилось так, что основными потребителями результатов оценки и, следовательно, основной группой лиц, формулирующих вопросы для ее проведения оценки, стали те, кто эту оценку финансировал.

[8] Там же.



46

## But that emphasis has begun to change.

People are starting to realize that there are a variety of "stakeholders" who have a legitimate interest in knowing what a project or program is producing.



41

## Однако этот акцент начал смещаться.

Люди начали осознавать, что существуют различные группы “акционеров”, которые имеют законное право знать, какую “продукцию” производит проект или программа.

"Stakeholders" may include:

- Program sponsors;

- The people who manage the project on a day-to-day basis;

- The project's immediate beneficiaries, and

- People from other parts of the country who may want to copy what a project is doing if it is successful.

К числу “акционеров” могут принадлежать:

- спонсоры программы
- лица, занятые в оперативном управлении проектом
- непосредственные “выгодополучатели” (клиенты) проекта

и

- жители других регионов страны, которые, возможно, захотят повторить выполняемую по проекту работу, если проект оказался успешным.

Peter H. Rossi and Howard E. Freeman say that evaluators must be able to understand and integrate the views of all stakeholders" as they plan and implement evaluations.

**"All perspectives are equally legitimate. The clients' or target's perspective cannot claim any more legitimacy than that of the program or the government agency funding the program."** [9]

Source: (9) Rossi, Peter H. And Howard E. Freeman, Evaluation: A Systematic Approach, 1985, p. 378.

Питер Росси (Peter H. Rossi) и Говард Фримен (Howard E. Freeman) указывают, что эксперты по оценке должны уметь понимать точки зрения всех “акционеров” и учитывать их при планировании и проведении оценки.

**“Все точки зрения являются одинаково правомерными. Точка зрения клиента или "целевой аудитории" не могут претендовать на большую "правомерность", чем точка зрения руководителей программы или финансирующего ее государственного органа”** [9]

[9] Rossi, Peter H. and Howard E. Freeman. Evaluation: A Systematic Approach. 1985, p. 378.

**"The responsibility of the evaluator is not to take one of the many perspectives as the legitimate one, but to be clear from which perspectives a particular evaluation is being undertaken and to give recognition explicitly to the existence of other perspectives."** [10]

Source: (10) Ibid.

**“Ответственность эксперта по оценке заключается не в том, чтобы принимать одну из многих точек зрения в качестве единственно законной, а в том, чтобы ясно сформулировать, с какой именно точки зрения проводится данная конкретная оценка, а также признать существование и других точек зрения”** [10].

[10] Там же.

Rossi and Freeman agree with Stake about the importance of evaluation questions,

But they are quick to point out that evaluation questions need to be "**tailored**" to project situations.

There is no single set of questions that is always appropriate.

Как и Стейк, Росси и Фримен считают вопросы, используемые при проведении оценки, исключительно важными.

Однако они сразу же оговариваются: вопросы оценки должны быть **"сшиты по мерке"** конкретного проекта и конкретной ситуации.

Не существует единого набора вопросов, который годится для каждого случая.

"The ways the evaluation questions are asked and the research procedures undertaken depend on whether or not the program under evaluation is an:

- Innovative intervention;
- A modification or expansion of an exiting effort, or
- A well-established, stable human service activity." [11]

Source: (11) Rossi, Peter H. And Howard E. Freeman, Evaluation: A Systematic Approach, 1985, p. 85.

"То, как задаются вопросы оценки и применяются исследовательские приемы, зависит от того, является ли подвергаемая оценке программа:

- инновационной
- измененным или расширенным вариантом уже существующей программы
- устоявшейся, стабильной деятельностью по оказанию услуг людям" [11].

[11] Rossi, Peter H. and Howard E. Freeman. Evaluation: A Systematic Approach. 1985, p. 85.

# CLASS EXERCISE

(To be carried out by small groups, and subsequently discussed by the full class)

Imagine that you have been asked to come in and discuss plans for an evaluation of a YMCA project. The project's Director is in Moscow from Cleveland, Ohio. He will be at the interview. The staff of YMCA/Moscow have told your group that he always asks broad questions in these interviews, and that he is likely to ask you to explain to him your definition of a good evaluation. You will only have a few minutes to make your presentation – so please limit the definition you prepare to 25 words or less.

# УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ РАБОТЫ НА ЗАНЯТИИ

(Выполняется в малых группах, затем обсуждается на общем занятии)

Представьте себе, что Вас попросили прийти и обсудить планы проведения оценки проекта ИМКА. Директор проекта приехал в Москву из Кливленда (штат Огайо). Он будет присутствовать во время собеседования. Сотрудники московского отделения ИМКА сообщили Вашей группе, что во время таких собеседований он всегда задает вопросы общего порядка и что он, вероятно, попросит Вас объяснить ему Ваше определение того, что такое хорошая оценка. У Вас будет на это всего несколько минут, поэтому постарайтесь подготовить определение в 25 слов или меньше.

In addition:

- They can help design the measures that will be used to judge project performance.

- They can be part of the team that collects data -- or evidence -- for the evaluation, and

- They can play a role in analyzing and interpreting the facts the evaluation produces.

Участие “акционеров” в проведении оценки - независимо от того, идет ли речь об основном “акционере”, или обо всех, - может осуществляться в различных формах.

- “Акционеры” могут помочь в определении того, какие результаты ожидаются от выполнения проекта, а также в определении "стандарта", с которым будет сравниваться качество работы по проекту.

- "Акционеры" могут сформулировать конкретные вопросы, на которые оценка постарается дать ответ.

Stakeholder participation in an evaluation -- whether that means only the primary stakeholder or all stakeholders -- can take many forms:

- Stakeholders can help to define what the project is expected to accomplish -- the standard against which its performance will be judged.

- They can formulate the specific questions an evaluation will try to answer.

В качестве экспертов по оценке мы можем внести предложение - в той или иной степени включить в процесс проведения оценки определенные категории “акционеров”.

**Однако мы не можем принимать эти решения в одиночку.**

Нанявший нас “акционер”должен дать согласие и оказывать поддержку в том случае, если ” к участию в проведении оценки привлекаются другие “акционеры".

As evaluators -- we may suggest that certain kinds of stakeholders be involved in some way.

**But we cannot make these decisions alone.**

The stakeholder who has hired us must agree, and be supportive if a "**participatory**" approach that involves a range of stakeholders is to be used.

То же самое относится и к другим “акционерам” - клиентам проекта - другим организациям - или государственным органам.

Иногда основной “акционер” хочет, чтобы они принимали участие в проведении оценки.

Иногда - не хочет.

The same holds true for other kinds of stakeholders -- project beneficiaries -- other kinds of community organizations -- or government.

Sometimes the primary stakeholder wants them to be involved.

Sometimes he does not.

В некоторых случаях такие "основные акционеры" настаивают на вовлечении в процесс оценки своих сотрудников, работающих по проекту: - внесение предложений при разработке вопросов - помощь в сборе информации - участие в рассмотрении результатов оценки проекта.

В других случаях "основные акционеры" возражают против любого вовлечения своих работающих по проекту сотрудников в процесс проведения оценки, кроме непосредственных ответов на вопросы эксперта.

Sometimes these primary stakeholders want their on-site project staff to play a role -- to contribute questions -- help gather data -- and be involved in reviewing what the evaluation has to say about project performance.

In other situations, they do not want project staff to play any role other than a responsive one -- answering the questions the evaluator asks.

При проведении большинства оценок основным “акционером” является тот из "акционеров", кто за нее платит. Это тот “акционер,” с которым эксперт подписывает контракт.

Как правило, именно основной “акционер” решает, следует ли и в какой степени привлечь к процессу оценки других “акционеров”.

For most evaluations -- the primary stakeholder is the stakeholder who pays for the evaluation. This is the stakeholder with whom an evaluator signs a contract.

**Generally speaking, it is the primary stakeholder who decides whether and to what degree other stakeholders will be invited to play a role.**

# Влияние на вопросы для проведения оценки:

# 2. “Акционеры” и их участие



72

## Influence on Evaluation Questions:

## 2. Stakeholder Issues and Involvement

Вообще говоря, оценка проекта, включающая анализ вопросов “внутренней обоснованности” и “внешней обоснованности,” требует более изощренного подхода, нежели другие оценки.

К счастью, в большинстве случаев при проведении оценки нам не приходится решать подобные вопросы.

Подробнее об этом см. в разделе “Разработка оценки”



14

Generally speaking, **evaluations that must examine "internal validity" and "external validity" questions require a more sophisticated approach than other evaluations.**

Luckily, we do not need to address these issues in the majority of the evaluations we undertake.

There is more to learn about this under the topic: Evaluation Design

При оценке как инновационных", так и "расширенных" проектов экспертам может потребоваться ответ на следующий вопрос: **Применительно к каким группам населения может данный проект быть успешно реализован?** Можно ли добиться таких же результатов где-нибудь еще?

В тех случаях, когда эксперты по оценке говорят о разнообразии ситуаций, в которых проект может быть воспроизведен и те же результаты достигнуты, они пользуются термином "**внешняя обоснованность**" [2]

[2] Там же.



76

In both "innovative" and "expansion" projects, evaluations may need to be concerned with the question: **to which populations can the project intervention be applied with success**? Can the effect be repeated elsewhere?

Evaluators use the term "**external validity**"[14] when they talk about the range of situations in which an intervention can be applied and yield the same results as it did in the first situation in which it was tried.

Source: (14) Ibid.

В подлинно "инновационных" проектах задачей оценки должно быть определение того, **действительно ли выполнение проекта дает прогнозируемые или ожидаемые результаты**.

Когда эксперты по оценке говорят о том, достигает ли проект ожидаемых целей, они пользуются термином "**внутренняя обоснованность**" [1].

[1] Campbell, Donald T, and J. C. Stanley. Experimental and Quasi-experimental Designs for Research. Chicago: rand McNeill and Company, 1966.

In truly "innovative" projects, evaluations must be concerned with **whether the project intervention produces the predicted or expected results.**

Evaluators use the term "**internal validity**" [13] when they talk about whether an intervention does what it is expected to do.

Source: (13) Campbell, Donald T. And J.C. Stanley, Experimental and Quasi-experimentalDesigns for Research. Chicago: rand McNeill and Company, 1966.

Организациям, снабжающим детей вакциной, не нужно при каждом проведении оценки задавать вопросы:

- Служит ли вакцина для профилактики оспы?

- Можно ли давать вакцину детям в стране, где ее раньше не применяли?

Ответы на эти вопросы уже известны.

Organizations that deliver vaccines to children do not have to ask in every evaluation:

- Does vaccine prevent smallpox?

- Can the vaccine be given to children in a country where it has not been available before?

Those answers are already known.

Важным моментом, который следует отметить в данной таблице, является следующий: в "обычном" проекте нам не обязательно отвечать на наиболее базовые вопросы.

Многие проекты по оказанию помощи, которые выполняются некоммерческими организациями, принадлежат к категории "обычных."

Организации выполняют их успешно, поскольку много раз добивались успехов в ходе выполнения одного и того же базового проекта.

The important point to note from this chart is that for "routine" projects, we do not need to answer the most basic of questions.

Many of the kinds of assistance projects that voluntary agencies undertake are "routine" projects.

They do them well because they have succeeded with the same basic project many times before.

# Например:

| | Инновационный | Расширенный | Обычный |
|---|---|---|---|
| 1. Дает ли выполнение проекта ожидаемый результат? | Задать вопрос | ___ | ___ |
| 2. Можно ли добиться тех же результатов на новом месте? | Задать вопрос | Задать вопрос | ___ |
| 3. Хорошо ли управляется проект? | Задать вопрос | Задать вопрос | Задать вопрос |
| 4. Охватил ли проект всех потенциальных клиентов, которых планировалось охватить? | Задать вопрос | Задать вопрос | Задать вопрос |

For example:

| | Innovative | Expansion | Routine |
|---|---|---|---|
| 1. Does the project intervention produce the expected results? | Ask | ------ | ------ |
| 2. Can the results be repeated in a new setting? | Ask | Ask | ------ |
| 3. Is the project well managed? | Ask | Ask | Ask |
| 4. Were all of the beneficiaries the project planned to reach actually reached? | Ask | Ask | Ask |

Перечень основных вопросов, которые могут быть заданы во время проведения оценки, может изменяться в зависимости от этих категорий.

Для некоторых видов проектов - “инновационных” или “расширенных” - могут потребоваться ответы на такие вопросы, которые для “обычных” проектов являются уже давно решенными.

Другие виды вопросов являются в равной степени значимыми для всех категорий проектов.

The list of basic questions an evaluation may have to address differs for these categories.

**For some project types -- "innovative" and "expansion" projects -- we may need to answer questions that have already been answered for "routine" projects.**

Other kinds of evaluation questions are equally relevant for all categories of projects.

Росси и Фримен выделили три основные вида, или категории, проектов:

- инновационные проекты, которые апробируют нечто новое, например

  — новую практику в здравоохранении, либо

  — новое удобрение

- расширенные, т.е. те, которые уже работают и потенциально применимы, например

  — в новых географических районах, либо

  — с другой группой людей

- обычные, т.е. проекты, предоставляющие те же услуги, которые уже успешно предоставлялись ранее.

Rossi and Freeman suggested that there are three basic types or categories of projects:

- **Innovative projects** -- which test something new:
  - -- a new health care practice, or
  - -- a new fertilizer.
- **Expansion projects** -- projects which are working and could potentially be applied:
  - -- in new geographic areas, or
  - -- with different populations.
- **Routine projects** -- delivering services that have been successfully delivered in various settings.

# Влияние на вопросы для проведения оценки:

## 1. Характер проекта

# Influence on Evaluation Questions:

## 1. Nature of the Project



91

Вопросы для проведения оценки варьируются также в зависимости:

- от того, на какой стадии находится проект - в начале реализации или близок к завершению;
- от сектора, в котором выполняется проект (здравоохранение, образование, защита окружающей среды, развитие предприятий и т.п.).

**Давайте рассмотрим эти параметры по одному!**



92

Evaluation questions also vary by:

- **Where the project stands in its life cycle** - just getting started or nearly finished.

- **What sector the project is in** -- health, education, environment, enterprise development, etc.

**Let's explore those dimensions, one at a time!**

# Факторы, влияющие на вопросы для оценки

Мы уже знаем, что не существует неизменного набора вопросов, уместных для каждого случая проведения оценки.

Вопросы варьируются в зависимости:

- от характера программы или проекта - от того, проверяется ли с их помощью инновационная разработка или отработанная система предоставления услуг.
- от того, кто задает вопросы - т.е. какой "акционер" ("акционеры") - а также от того, сколько разных групп таких "акционеров" существует.

## Factors that Influence Evaluation Questions

We already know that there is no fixed set of questions that is appropriate for every evaluation.

Questions vary by:

- The **nature of the program or project** -- whether it is testing a new innovation or providing a well established service.

- **Who is asking the questions** -- which stakeholder(s) -- and how many different stakeholder groups.

# РАЗРАБОТКА ВОПРОСОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ



96

# ESTABLISHING THE

# EVALUATION QUESTIONS

MSI/WorldLearning/WPDATA\REPORTS\3266\mtrain-2.w61

2/27/97

97

Кроме того:

- Они могут помочь в разработке показателей для оценки качества выполнения проекта.

- Они могут войти в команду, занимающуюся сбором информации, необходимой для оценки.

- Они могут принимать участие в анализе и интерпретации фактов, выявленных в ходе проведения оценки.

**In some projects, stakeholders -- and evaluators -- are asked to participate long before a formal evaluation is scheduled.**

В некоторых проектах к “акционерам” и экспертам обращаются с просьбой принять участие задолго до того, как проведение оценки
формально поставлено в план.



100

Stakeholders and evaluators may be asked to participate during the period when a project is being designed -- **when objectives are being formulated**.

- To make sure that the project's objectives reflect the expectations of all stakeholders, and

- To ensure that objectives are stated in a measurable way -- so that we can later determine whether they were actually achieved or not.

"Акционеров" и экспертов могут попросить принять участие в разработке проекта - **когда формулируются его цели и задачи**. Это делается для того, чтобы:

- убедиться, что цели и задачи проекта отражают ожидания всех "акционеров";

- сформулировать цели и задачи таким образом, чтобы можно было дать их количественную оценку и впоследствии определить, выполнены ли они или нет.

They may also be asked to participate **during implementation**:

- To help set up and operate a system, i.e., measures and a data collection process, for tracking or "**monitoring**" project progress on a regular basis.

"Акционеров" и экспертов по оценке могут также попросить принять участие в проекте **в ходе его реализации**, для того, чтобы

- помочь в разработке и применении системы показателей и механизма сбора данных для регулярного наблюдения за ходом выполнения проекта (**"мониторинга"**).

# The Pros and Cons of Stakeholder Involvement in Project Evaluations

**On the positive side**, stakeholder involvement in an evaluation:

- Helps to ensure that judgements about a project's worth or success are meaningful to everyone who will become aware of those judgements when the evaluation report is finished.

- May increase the likelihood that the advice given by the evaluator about what program sponsors and other stakeholders should do in the future will be valued and applied.

# "За" и "против" участия "акционеров" в проведении оценки проекта

**Положительные аспекты:**
участие "акционеров"позволяет:

- удостовериться, что выводы о ценности проекта или достигнутых успехах являются убедительными для каждого, кто будет знакомиться с этими выводами после завершения отчета по оценке проекта.

- повысить вероятность положительного восприятия и использования рекомендаций эксперта как спонсорами программы, так и другими ее "акционерами".

**On the negative side**, stakeholder involvement in an evaluation:

- Can add so many questions and perspectives to the evaluator's task that it becomes unmanageable.

- May mean that it takes longer to complete the task.

- May make it harder for the evaluator to ensure that data is collected in a consistent and professional way.

- Can make it more difficult to bring the evaluation to an end, since every stakeholder group may want to make comments on his draft report or hear an oral presentation of his advice.

**Отрицательные аспекты:**
участие “акционеров”может:

- внести столько дополнительных вопросов и точек зрения в работу эксперта, что она станет неуправляемой.
- означать, что для завершения работы потребуется гораздо больше времени.
- создать дополнительные трудности для эксперта при обеспечении профессионального и последовательного сбора данных
- затруднить процесс завершения оценки, поскольку каждая группа “акционеров” может пожелать внести свои замечания в проект отчета о проведении оценки или потребовать, чтобы ее рекомендации прозвучали в устном выступлении.

## Influence on Evaluation Questions:

## 3. Project Life Cycle

# Влияние на вопросы для проведения оценки

## 3. Продолжительность проекта

Most projects have a predictable life cycle that spans a period of several years:

**Design** **Implementation**

---

[ [ ]

**Idea** **Approval** **Completion**

Evaluations that examine what occurred in a project -- and why -- can be carried out during implementation or toward the end of the cycle.

Большинство проектов имеют прогнозируемую продолжительность - обычно несколько лет.

Разработка Выполнение

[ [ ]
Идея Одобрение Завершение

Оценки, направленные на изучение того, **что** именно происходило и **почему**, могут проводиться как в ходе реализации проекта, так и ближе к его завершению.



112

During implementation, sponsors and project managers may have access to information from a variety of sources:

- **Monitoring** or "tracking" systems that they use to record basic information about whether supplies have arrived; people are in place and working; services are being delivered, etc.

- **Management Information Systems** (**MIS**) that are used to record details about expenditures, the number of hours project staff work each month, etc.

В процессе реализации проекта его спонсоры и менеджеры могут иметь доступ к информации из различных источников:

- **Мониторинг**, или наблюдение за работой систем, которые используются для учета базовых данных о том, поступили ли материалы; на месте ли люди и работают ли они; предоставляются ли услуги, и т.п.

- **Управленческие информационные системы (УИС)**, которые используются для детального учета расходов, количества часов, отработанных сотрудниками проекта в каждом месяце, и т.п.

•**Audits** which are carried out by external specialists who review a project's financial records and note any discrepancies, and

**Assessments** which might, for example, check on changes which are occurring in the project environment that could affect its performance.

**With all of these sources of information available,**

**why would sponsors call for an evaluation?**

- **Аудиторские проверки**, проводимые сторонними специалистами, которые анализируют финансовую отчетность по проекту и выявляют все расхождения.

- **Экспертиза**, которая может, например, определить изменения, происходящие во внешней по отношению к проекту среде и способные повлиять на качество его выполнения.

**Почему при наличии всех этих источников информации спонсоры все же просят провести оценку выполнения проекта?**

There are several reasons why people call for an **evaluation during implementation**:

1. They do not have good information systems.

2. Their information systems are telling them **what** is occurring, but not **why.**

3. Evaluators are trained to look at the whole picture and at how things are related to each other, while auditors and other specialists may only look at a part of the picture.

4. Evaluators have the time to move around in the community and ask questions that project staff may not have.



117

Есть несколько причин, по которым люди обращаются с просьбой о проведении оценки в ходе реализации проекта.

1. Отсутствие у них хороших информационных систем.

2. Имеющиеся у них информационные системы отвечают на вопрос "**что** происходит", но не отвечают на вопрос "**почему**".

3. Эксперты в области оценки обучены анализировать полную картину и видеть, каким образом элементы соотносятся друг с другом - в то время как аудиторы и другие специалисты могут анализировать лишь часть общей картины.

4. У экспертов по оценке есть время для того, чтобы пообщаться с местными жителями и задать вопросы, которые у сотрудников проекта могут и не возникнуть.

During **implementation**, evaluation questions may focus on:

- Whether the project's "start up" phase went well.
- Whether project inputs have arrived and activities are "on schedule".
- Whether initial expectations about how the project would interact with its intended beneficiaries -- a particular organization -- a specific population, e.g., children -- or a geographic area in which new crops are being introduced.

В ходе **реализации проекта** вопросы эксперта по оценке могут быть сосредоточены на следующем:

- Хорошо ли прошла начальная стадия проекта.

- Поступили ли материалы, обеспечивающие выполнение проекта, осуществляется ли деятельность в соответствии с графиком.

- Оправдываются ли первоначальные ожидания относительно того, каким образом в дальнейшем будет осуществляться взаимодействие с клиентами, с какой-либо конкретной организацией, с определенной группой населения (например, с детьми) или с населением определенного географического района, в котором внедряются новые зерновые культуры.

- The correctness of any assumptions the project made about what others would do to support -- or at least not interfere -- with its efforts, e.g., local or national government, the business community, etc.

- Early evidence that suggests that the planned results of the project are still likely to realized.

**During implementation -- you cannot normally ask and answer questions about a project's ultimate impact -- it hasn't been produced yet!**

- Правильность любых исходных предположений относительно того, что сделают окружающие - например, местные или общенациональные органы власти, деловые круги и пр. - для поддержки проекта или хотя бы невмешательства в ход его реализации.

- Возникшие на раннем этапе свидетельства того, что существует вероятность достижения планируемых результатов проекта.

**В ходе выполнения проекта вы, как правило, не можете задавать вопросы об итоговом воздействии проекта и отвечать на эти вопросы - поскольку этого воздействия еще нет!**

Nevertheless . . . .

Because projects vary with respect to when their effect's or "impact" on people can be understood -- **an evaluator should always be alert to what he can learn about impact** -- even in a "mid-term" evaluation.

Тем не менее...

Поскольку период, когда уже можно составить представление о результатах проекта или его воздействии на население, для каждого проекта разный, **эксперт по оценке должен всегда стремиться получить информацию о таком воздействии** - даже при проведении промежуточной оценки.

For example:

- In a project that focuses on policy reform -- a new law -- its true impact cannot be known until after it has been adopted,

But if it is a law about investments, you might be able to learn something before the law is passed -- by studying whether businessmen are "putting themselves in a good position" to take advantage of the new law.

Например:

- При выполнении проекта, нацеленного на осуществление политической реформы (принятие нового законодательства), его подлинное воздействие не может быть установлено до тех пор, пока соответствующее изменение в законодательстве не принято.

Однако, если речь идет о законе об инвестициях, вы можете получить определенную информацию еще до его принятия - выяснив, сколько бизнесменов "выиграют", воспользовавшись новым законом.

Evaluations that are carried out during project implementation are often called "**mid-term**" evaluations. A more academic term that means the same thing is "**formative**" evaluation.

Оценки, которые проводятся на стадии реализации проекта, нередко называются "**промежуточными**". Более академическим термином, имеющим то же значение, является словосочетание "**формирующая представление**" оценка.

Another term that is useful for describing evaluations undertaken during implementation is "**diagnostic**" evaluation.

Most of the time, that is what these kinds of evaluations try to do.

**Find out if there are problems... so that they can be fixed.**

Другим термином, использующимся для описания оценок, проводимых на стадии реализации проекта, является термин "**диагностическая**" оценка.

В основном такие оценки пытаются выявить следующее.

**Установить наличие проблем с тем, чтобы их можно было решить**

For example:

If a sponsor was receiving reports that said a project was well **behind schedule, but no reason was given**:

> He might call for a "**diagnostic**" evaluation to find out why?

Or,

If a project that provided loans to small businesses found that it **suddenly had fewer clients** each month,

> It might call for a "**diagnostic**" evaluation to help determine why the number of customers was declining.

Например:

Если спонсор получает отчеты, в которых сообщается, что выполнение проекта **сильно отстает от графика, но при этом не указывается причина**,

он может попросить провести "**диагностическую**" оценку для ответа на вопрос "почему"?

Или,

если в ходе проекта, предоставляющего ссуды малому бизнесу, обнаружится, что **количество клиентов уменьшается** с каждым месяцем,

он может попросить провести "**диагностическую**" оценку, чтобы помочь определить, почему сокращается количество клиентов.

**Toward the end of a project's funding cycle**, evaluations can ask more direct questions about a project's results?

- How many people received project services?

- What percent of the population the project was designed to serve were actually provided with services?

- Did the project's intervention -- the planting of trees -- actually reduce soil erosion?

**К концу периода финансирования проекта** можно в ходе оценки задавать более прямые вопросы о его результатах:

- Сколько человек получили услуги в рамках проекта?
- Какой процент от того населения, которое проект должен был обслуживать, фактически получил услуги в рамках проекта?
- Действительно ли выполнение проекта - например, посадка деревьев - уменьшило эрозию почвы?

•Were there any unexpected results -- "unintended effects"? Were these effect's positive -- the project reached many more people than expected? Or were they negative?

Were project costs "as planned" or did they run higher or lower than expected?

Is there any evidence that suggests that the project would produce these same results if it were tried elsewhere -- or with a slightly different group of people?

- Имели ли место неожиданные результаты - т.н. "незапланированное воздействие"? Были ли эти результаты положительными, например, охватил ли проект большее количество людей, чем ожидалось? Или результаты были отрицательными?

- Соответствовали ли затраты по проекту запланированной величине или они оказались выше либо ниже ожидаемых?

- Существуют ли свидетельства, позволяющие предположить, что проект дал бы такие же результаты, если бы был реализован где-либо еще или в несколько другой группе населения?

Evaluations that are carried out near the end of a project's funding cycle are often called "**final**" evaluations. The academic world uses the term "**summative**" evaluation to mean the same thing.

Оценки, проводимые ближе к окончанию проекта, нередко называются "**завершающими**". Академические круги чаще используют термин "**обобщающая оценка**".

It is worth noting that some projects keep going beyond the point at which their sponsor terminates its funding. When this occurs, the terms **"project completion"** and **"project termination"** must be understood as referring to sponsor funding rather than project activities.

Следует отметить, что некоторые проекты продолжаются после прекращения спонсором их финансирования. В таких случаях термины "**завершение проекта**" и "**прекращение проекта**" нужно понимать в том смысле, что прекращается финансирование со стороны спонсора, а не сама деятельность по проекту.

Evaluations that take place at the end of the sponsor's funding period are not always the last evaluations that are called for.

Some questions cannot be answered at the point sponsors call "project termination" or "project completion."

Оценки, проводимые на завершающей стадии финансирования со стороны спонсора, не всегда являются последними оценками, проведение которых запрашивается.

На некоторые вопросы нельзя ответить в тот момент, который спонсоры называют "прекращением проекта" или "завершением проекта."



142

For example, sponsors might ask:

- Were project activities continued -- or "sustained" after the sponsor's funding period ended?

"**Sustainability**" -- the ability of a project or program to keep going without additional funds from the sponsor-- is an key question in many program evaluations.

- Did the project produce any "spin-off" benefits? Did other communities use it as a model for their own projects?

Например, спонсоры могут задать вопросы:

- Продолжалась ли деятельность по проекту, был ли он "устойчивым" по окончании финансирования со стороны спонсора?

  "**Устойчивость**" - способность проекта или программы продолжаться без привлечения дополнительных средств спонсора - является ключевым вопросом во многих оценках программы.

- Произвел ли проект какие-либо "дополнительные" блага? Использовали ли его другие местные сообщества в качестве модели для своих собственных проектов?



144

Many sponsors want to know the answer to these questions. They want to make investments that have a long life -- not a short one.

**But "final" evaluations at the end of the project's funding period do not always provide complete answers.**

Sometimes, a period of time must pass before these kinds of questions can be answered.



145

Многие спонсоры хотят знать ответы на эти вопросы. Они хотят инвестировать те проекты, которым суждена долгая жизнь, а не проекты-однодневки.

**Однако "заключительные" оценки на последней стадии финансирования проекта не всегда дают полные ответы.**

Иногда должно пройти некоторое время. прежде чем на подобные вопросы могут быть получены ответы.



146

When an evaluation is undertaken after support from the project sponsor has terminated

--- perhaps a year or two later ---

it is usually called an "**ex post**" evaluation.

The term "**impact**" evaluation is also frequently used to refer to evaluations that take place after a project is completed -- and support from the sponsor has terminated.

# Когда оценка проводится после окончания помощи со стороны спонсора

- возможно. год или два спустя, -

ее обычно называют "**оценкой после фактической реализации**".

Для определения оценок, которые проводятся после завершения проекта и прекращения финансовой помощи со стороны спонсора, часто используется также **термин "оценка воздействия проекта**".



149

While evaluators use a fairly standard approach and terminology for identifying different kinds of evaluations --

especially when they write articles for publication.

**Evaluation clients do not**

Don't be surprised if you are asked to help with a "final impact" evaluation.

**Just find out what questions the client wants to have answered!**

Don't worry about how he uses the terminology.

Эксперты в области оценки пользуются достаточно стандартными подходами и терминологией для определения различных видов оценок -

особенно когда пишут статьи для публикации.

**Однако клиенты этого не делают.**

Поэтому не удивляйтесь, если Вас попросят помочь с проведением "оценки окончательного воздействия проекта."

**Просто выясните, на какие вопросы клиент хочет получить ответы!**

Не беспокойтесь о том, какие термины он употребляет.



150

## Another use of the term "Evaluation"

## in the Project Life Cycle

Before a project is approved, there is usually an appraisal -- an assessment in which the probable benefits and the probable costs of the project are compared. Some people use the term "evaluation" when referring to this type of appraisal.

**We do not.**

**Most evaluators do not.**

**But you need to be aware**

**aware of this use of the term.**

# Другой вид использования термина “оценка” на стадиях выполнения проекта

До утверждения проекта обычно проводится экспертиза и делается заключение, в котором сопоставляются возможные результаты проекта и возможные затраты по его реализации. Говоря об экспертизе такого типа, некоторые используют термин "оценка".

**Мы этого не делаем.**

**Большинство экспертов в области оценки этого также не делают.**

**Однако о возможности такого использования данного термина нужно знать.**



152

## Influence on Evaluation Questions:

## 4. Sector or Technical Area

# Влияние на вопросы для проведения оценки

## 4. Сектор или техническая область



154

Every sector has its own special concerns and **technical questions**.

Most technical fields have their own **specialized language**.

Many have **standard approaches to measuring performance** that they have been using for years.

В каждом секторе существуют свои особенности и **технические вопросы.**

В большинстве технических областей существует свой **специальный язык.**

У многих людей имеются **стандартные подходы к методам количественной и качественной оценки работы**, используемые ими в течение многих лет.



156

To be useful...

**An evaluation must blend into the sector that is being examined.**

- It must use the specialized language of the field.

- It must acknowledge the standard approaches to measuring performance -- and

  If these measures are not used in the evaluation-- the evaluator must be able to explain why -- and convince his technical audience that the measurement choices that were made were appropriate.



157

Чтобы принести пользу,

**Оценка должна "вписаться" в изучаемый сектор.**

- При ее проведении нужно использовать специальный язык данной области.

- В ней должны учитываться стандартные подходы к количественному и качественному измерению работы.

Кроме того, если такие количественные и качественные параметры не используются в ходе проведения оценки, эксперт должен уметь объяснить, почему это не делается - и убедить аудиторию в том, что сделанный выбор был правильным и единственно возможным.



158

**No one can be an expert**

**in every technical field.**

**Никто не может быть экспертом во всех технических областях.**



160

Good evaluators handle this problem in one of two ways:

1. They **specialize**. They become experts at education evaluations -- and do only those kinds of studies.

Or:

2. They **work in many sectors -- but always in partnership** with someone who knows the sector or technical field to be examined very, very well.



161

Хорошие эксперты решают данную проблему одним из двух способов:

1. **Специализируются**. Они становятся экспертами в проведении оценки проектов в области образования и занимаются только ими.

или

2. **Работают во многих секторах - но всегда в паре** с кем-нибудь, кто знает данный сектор или техническую область очень, очень хорошо.



162

# CLASS EXERCISE

(To be carried out by small groups, and
subsequently discussed by the full class)

Before reading the attached project description, assign roles to each person in your group. One of you will be the project sponsor, who pays for it, but may never have visited the project site. Another will be the day-to-day manager of the project. Another one of you will be a project beneficiary, someone who receives project services.

Now read the attached project description.

After reading this description, talk among yourselves -- playing the roles you have assigned to yourselves -- and develop the list of questions you would like an evaluation to answer. The project is almost at the end of its funding cycle, so this will be a "final" evaluation.

At the end of your discussion, you must bring a written list of your questions back to the classroom for general discussion.

# УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ ЗАНЯТИЙ В КЛАССЕ

(Выполняется в малых группах, затем обсуждается на общем занятии)

Прежде, чем прочесть прилагаемое описание проекта, распределите роли между членами группы. Один из вас будет спонсором проекта, который его финансирует, но, возможно, никогда не посещал район реализации проекта. Другой будет менеджером проекта. Третий - клиентом, т.е. человеком, получающим определенные услуги в рамках проекта.

Теперь прочтите прилагаемое описание проекта.

После этого обсудите его, играя соответствующие роли, и подготовьте перечень вопросов, на которые вы хотите получить ответ от эксперта в области оценки проекта. Проект практически находится на завершающей стадии финансирования, поэтому данная оценка будет "окончательной".

В конце дискуссии вы должны в письменном виде представить группе перечень ваших вопросов для общего обсуждения.

# CASE EXAMPLE

To develop artisans' products, train them to develop and master business skills to market those products and create a business network for artisans. Working with its Russian partners, the non-governmental organizations Creativity, the Russian Association of Women Business Owners and the Alliance of American/Russian Women, Aid to Artisans' project will concentrate on training and supporting the disadvantaged in Russia, particularly women, and will work to develop employment opportunities for them as well as income generating programs that will focus on training, logistics support, price setting and materials cost controls.

# ПРИМЕР

Для создания продукции народного творчества научите народных умельцев вырабатывать и применять навыки маркетинга данной продукции и создания бизнес-сети для реализации продукции народного творчества. В ходе своего сотрудничества с российскими партнерами - неправительственными организациями “Творчество”, “Российская ассоциация женщин-владельцев бизнес-структур”, “Альянс американских и российских женщин” - проект организации "Помощь мастерам” сосредоточит внимание на обучении и поддержке наиболее уязвимых слоев населения в России, особенно женщин. В рамках проекта будет также проводиться работа по созданию рабочих мест и поиску средств существования. Акцент будет сделан на обучении, организационной поддержке, ценообразовании и контроле за материальными издержками.

# Practical Problems With

# Evaluation Questions

By the time an evaluator is called in, many organizations have already developed a list of questions they want an evaluation to answer.

They simply hand you the list.

**And what do you see?**

# ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ С ВОПРОСАМИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ

К тому моменту, когда приглашают эксперта по проведению оценки, у многих организаций уже существует разработанный перечень вопросов, на которые они хотят получить от эксперта ответы.

Они просто вручают вам список этих вопросов.

**И что же вы видите?**

Most of the time, what an evaluator sees are:

- Questions that are **too broad**:

  "How did the project change the world?"

- Questions that **can't be answered** by a project evaluation:

  "Was the policy that led to this project appropriate?

Or:

- Questions that are **too narrow**:

  Dozens of very detailed questions that are not connected in any clear way.

В большинстве случаев эксперт видит следующее:

- Вопросы **слишком общие**:

  "Каким образом проект изменил мир?"

- Вопросы, на которые **невозможно** ответить в ходе оценки проекта:

  "Была ли политика, вызвавшая к жизни этот проект, правильной?"

Или:

- Слишком **узкоспециальные вопросы:**

  Множество очень подробных вопросов, которые четко не связаны между собой.

What the evaluator does not usually see is often even more important. He does not usually see:

- Any explanation of who asked these questions -- who the audience for the evaluation will be.

- Any explanation of how the evaluations findings and advice -- its "recommendations" -- will be used. What decisions will be affected?

- Any explanation of why these questions are being asked now -- rather than at some other time.



171

Более важным является то, чего эксперт обычно не видит. Как правило, он не видит:

- объяснений, кто именно задал данные вопросы - т.е., кто является потребителем результатов оценки;
- объяснений того, каким образом будут использованы заключения и рекомендации оценки. На какие решения они повлияют?
- объяснений того, почему эти вопросы задают в данный момент, а не в другое время.



172

Meetings you have with the client -- before a contract is signed and the evaluation actually begins -- are the ideal time to seek answers to questions you may have about why an evaluation is being requested.

Ваши встречи с клиентом - до подписания контракта и фактического начала проведения оценки - являются идеальным моментом для поиска ответов на вопросы, которые могут возникнуть у вас относительно того, почему требуется провести оценку проекта.



114

A client's initial list of questions...should be seen as the first step in a process that clarifies:

- The evaluation's PURPOSE;

- It's AUDIENCE;

- Plans for the UTILIZATION of its findings and recommendations:

  Is the evaluation "**decision-driven**" -- will its findings play a role in helping the sponsor to make a specific decision?

- Expectations about the role that CLIENT AND OTHER STAKEHOLDER ROLES will playin the evaluation process.

Исходный перечень вопросов клиента следует рассматривать в качестве первого шага в процессе подготовки к оценке; он проясняет следующее:

- ЦЕЛЬ оценки;
- ее ПОТРЕБИТЕЛЕЙ;
- планы ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ее выводов и рекомендаций:

  — Является ли оценка направленной на принятие решения, т.е. сыграют ли ее выводы определенную роль в том, чтобы помочь спонсору принять конкретное решение?

- ожидания относительно той роли, которую КЛИЕНТ И ДРУГИЕ "АКЦИОНЕРЫ" сыграют в процессе проведения оценки;



176

•Whether written STANDARDS FOR JUDGING PROJECT PERFORMANCE -- clear statements of project objectives already exist.

- The PRIORITY the client assigns to the questions the evaluation is expected to address.

- Whether a project MONITORING system -- an on-going data collection processes -- exists that will help to answer any of the evaluation questions.

  - The TIME FRAME for the evaluation, and

  - The client's BUDGET.

- существуют ли уже СТАНДАРТЫ ВЫНЕСЕНИЯ СУЖДЕНИЙ О КАЧЕСТВЕ РАБОТЫ ПРОЕКТА, т.е. четкая формулировка его целей и задач;

- установленный клиентом ПОРЯДОК ВОПРОСОВ, на которые должна дать ответ оценка, ПО СТЕПЕНИ ИХ ВАЖНОСТИ;

- существует ли система МОНИТОРИНГА проекта, т.е. механизм постоянного сбора данных, который поможет ответить на вопросы в ходе оценки;

- СРОКИ проведения оценки;

- БЮДЖЕТ клиента.



178

# CLASS EXERCISE

(To be carried out by small groups, and
subsequently discussed by the full class)

Attached is a copy of the evaluation questions our group received from a client.

After you read what the client provided, please complete two tasks as a group.

1. Count the total number of different questions you find.

2. Organize these questions into meaningful clusters so that you can begin to discuss their priority – why they are being asked – who the audience will be, etc. – with the client.

Be prepared to discuss the clusters of questions you have developed with the rest of the class.

# УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ ЗАНЯТИЙ В КЛАССЕ

(Выполняется в малых группах, затем выносится на общее обсуждение)

В приложении дается перечень вопросов для проведения оценки, полученный группой от клиента.

После ознакомления с материалом клиента выполните два групповых задания:

1. Подсчитайте общее количество различных вопросов, которые обнаружите.

2. Объедините данные вопросы в значимые блоки таким образом, чтобы вы смогли обсудить с клиентом степень их первоочередности, а также то, почему они были заданы, кто будет потребителями и т.п.

Подготовьтесь обсудить блоки разработанных вами вопросов на общем занятии.



160

# CASE EXAMPLE

The United States Agency for International Development has a joint program with the Peace Corps through which Peace Corp Volunteer can obtain funds to support small projects in the communities in which they work.

The following list of questions came in as part of a request for an evaluation of this Small Projects Assistance (SPA) program.

The team shall conduct an evaluation which addresses the following areas:

1. Assess the extent to which the SPA Program is supporting sustainable participatory development projects and technical assistance at the grassroots level.

    a) What do USAID Mission staff consider the overall impact of the SPA Program?

    b) What do Peace Corps staff consider the overall impact of the program?

    c) What have been the overall benefits at the community level in the countries the team visits?

    d) To what extent does the SPA Program strengthen the relationship between USAID and the Peace Corps?

2. Assess the extent to which the current SPA Program guidelines and criteria relate to both agencies development goals.

    a) How does the SPA program relate to USAID's strategic objectives?

    b) Should the SPA criteria be revised to reflect those new objectives?

    c) Are the criteria still valid for Peace Corps programs?

3. Examine the scope, effectiveness and sustainability of projects funded with SPA funds.

    a) To what extent are the current SPA project criteria being met?

    b) To what extent are SPA projects achieving their individually stated objectives?

    c) To what extent are projects being sustained?

# ПРИМЕР

Агентство США по международному развитию совместно с Корпусом мира выполняет программу, в рамках которой добровольцы Корпуса мира могут получить средства для поддержки малых проектов в местных сообществах, где они работают.

Ниже приводится перечень вопросов, который является частью заявки на проведение оценки данной программы "Поддержка малых проектов".

Команда экспертов проведет оценку, в ходе которой будут рассмотрены следующие аспекты:

1. Дайте оценку того, в какой степени программа "Поддержка малых проектов" оказывает помощь жизнеспособным, основанным на совместном участии проектам развития, а также предоставляет техническую помощь на уровне первичных организаций.

а) что сотрудники Агентства считают главным\общим результатом данной программы?

б) что сотрудники Корпуса мира считают главным\общим результатом данной программы?

в) что в общем и целом получили местные сообщества от данной программы в тех странах, которые посещает команда экспертов?

г) в какой степени программа "Поддержка малых проектов" служит укреплению отношений между Агентством и Корпусом мира?

2. Оцените, в какой степени основные положения и критерии текущей программы "Поддержка малых проектов" соотносятся с целями обеих организаций.

а) каким образом программа "Поддержка малых проектов" соотносится со стратегическими задачами Агентства США по международному развитию?

б) следует ли пересмотреть критерии программы "Поддержка малых проектов" в соответствии с этими новыми задачами?

в) являются ли критерии программы по-прежнему значимыми для программ Корпуса мира?

3. Проанализируйте масштаб, эффективность и устойчивость проектов, финансируемых за счет средств программы "Поддержка малых проектов".

а) в какой степени соблюдаются критерии программы "Поддержка малых проектов"?

б) в какой степени проекты данной программы выполняют свои конкретные задачи?

в) в какой степени проекты являются устойчивыми?

d) Do outcomes other than those stated in the SPA Individual Activity Agreement result from SPA projects?

e) Should the SPA guidelines restrict the purchase of materials (e.g., computers) with SPA grant funds?

4. Examine the scope, impact and level of capacity building taking place through the SPA Technical Assistance and grant funds.

   a) To what extent does Technical Assistance funding support SPA projects?

   b) To what extent do SPA Technical Assistance and grants provide capacity building for indigenous NGOs?

   c) To what extent does the SPA Program contribute to the USAID objectives of grassroots capacity building?

5. Examine the cost effectiveness and management efficiency of the current collaborative funding mechanism at Peace Corps headquarters.

   a) To what extent does the new central funding mechanism improve the administration of the SPA program? Should changes be made to improve administrative efficiency?

   b) What is the impact of the current funding cycle on administration and reporting and accounting requirements?

   c) What role should the Peace Corps' regional management staff play with regard to the annual SPA request and submission process?

   d) How will USAID mission closings effect the SPA Program?

6. Examine SPA programming and approval mechanisms at the field level.

   a) Are project review and approval mechanisms working effectively?

   b) What is the level of involvement of USAID staff?

   c) Is the current SPA project tracking system adequate?

   d) What changes, if any, are recommended to improve the administrative and programming efficiency of the SPA Program?

г) позволяют ли проекты данной программы достичь каких-либо дополнительных результатов по сравнению со сформулированными в "Соглашении об индивидуальной деятельности"?

д) следует ли в основных положениях программы "Поддержка малых проектов" ограничить приобретение материалов (например, компьютеров) на средства предоставляемых ею грантов?

4. Проанализируйте масштаб и степень влияния на уровень организационных возможностей клиентов программы таких ее компонентов, как техническая помощь и гранты.

а) в какой степени предоставление технической помощи способствует реализации проектов в рамках программы "Поддержка малых проектов"?

б) в какой степени техническая помощь и предоставление грантов в рамках данной программы способствуют укреплению потенциала местных НКО?

в) В какой степени программа "Поддержка малых проектов" способствует выполнению такой задачи Агентства, как укрепление потенциала первичных организаций?

5. Проанализируйте существующий в штаб-квартире Корпуса мира механизм совместного финансирования с точки зрения экономической и управленческой эффективности.

а) в какой степени новый механизм централизованного финансирования повышает эффективность управления программой "Поддержка малых проектов"? Следует ли внести какие-либо изменения для повышения эффективности управления?

б) какое воздействие оказывает существующий в настоящее время цикл финансирования на управление программой, а также на требования к финансовому учету и отчетности?

в) какую роль должно играть региональное руководство Корпуса мира в процессе ежегодного сбора и рассмотрения заявок в рамках программы "Поддержка малых проектов"?

д) каким образом закрытие миссий Агентства США по международному развитию отразится на программе "Поддержка малых проектов"?

6. Проанализируйте механизмы управления и реализации программы "Поддержка малых проектов" на региональном уровне.

а) эффективно ли работают механизмы рассмотрения и утверждения проектов?

б) каков уровень участия сотрудников Агентства?

в) адекватна ли существующая система наблюдения за ходом реализации проекта в рамках программы "Поддержка малых проектов"?

г) какие изменения (если они необходимы) рекомендуются для повышения эффективности механизмов управления и реализации программы "Поддержка малых проектов"?

# VALUES AND ETHICS

# IN EVALUATION

# ЦЕННОСТИ И ЭТИКА ОЦЕНКИ

**You can know a lot about evaluation techniques and still not be good at being an evaluator.**

**Вы можете многое знать о приемах проведения оценки, и все же не быть хорошим экспертом в этой области.**



188

## Being an evaluator is not always easy.

Even when they ask you to conduct an evaluation, clients may not what to hear what you have to say when the evaluation is finished.

## Быть экспертом не всегда легко.

Даже когда вас просят провести оценку, клиенты могут не захотеть слушать ваши выводы по завершении оценки.

If your clients like a project they

have asked you to evaluate,

and your evaluation says it is

not performing very well,

**you may make them unhappy.**

If they want to drop a project, because

they don't like the local manager,

and your evaluation says that the

project is a great success,

**you may make them unhappy.**

Если клиентам нравится проект, который они попросили вас оценить, а ваша оценка говорит, что он работает не слишком хорошо, **вы можете их этим расстроить**.

Если они хотят закрыть проект, потому что им не нравится менеджер, а ваша оценка говорит, что проект выполняется чрезвычайно успешно, **вы можете их этим расстроить.**

Trying to make your clients happy,

instead of doing job you were hired to do

doesn't work.

Eventually clients find out that you are

not telling them what is really happening

in their projects.

Бесполезно пытаться угодить клиентам вместо того, чтобы делать работу, для которой вас наняли.

В конечном счете клиенты обнаружат, что вы не говорите им, что же именно происходит с их проектами.

**When they stop believing you,**

**clients stop asking you to do their evaluations.**

**Когда клиенты перестанут вам верить, они перестанут приглашать вас для проведения оценки.**

## If you want to be good... at being an evaluator,

You have to accept the fact that

some of the news you deliver

will not be "good news".

**Если вы хотите стать хорошим экспертом в области проведения оценки,**

вам придется примириться с тем фактом, что ваши новости не всегда будут приятными.

Getting very good at being an evaluator

involves learning how to draw your

client into the process,

so that he understands and trusts

the process you used

to get answers to his questions.

**Стать хорошим экспертом по оценке - это значит научиться тому, как вовлечь вашего клиента в процесс оценки, чтобы он понял и поверил в то, каким образом вы получаете ответы на его вопросы.**

Every step of the process you follow in an evaluation should be clear and easy to understand -- it should be as "**transparent**" as a clean piece of window glass.

Your methods should be in written form, so that someone who reads your evaluation report can understand exactly what you did.

Your process should be one that some one else could repeat -- step by step -- and if they did -- they would find the facts. It should be "**replicable**."

Каждый шаг в выбранном вами процессе проведения оценки должен быть четким и легким для понимания, т.е. он должен быть таким же "**прозрачным**", как чисто вымытое окно.

Ваши методы должны быть представлены в письменной форме, чтобы любой, кто читает ваш отчет об оценке, мог понять, что именно вы делали.

Процесс проведения вами оценки должен быть таким, чтобы кто-нибудь другой мог повторить его шаг за шагом и обнаружить те же факты. Он должен быть "**воспроизводимым**".



202

Every judgement you make about a project should be supported by facts.

**"Facts.., if properly gathered, are not matters of dispute."** [12]

Fact: The average weight of children between one and two years has risen by 2% since 1990.

Fact: The level of oxygen in the water in the river is half what it was ten years ago.

Fact: 70% of the students who were asked whether they had enjoyed the ballet said "yes."

Fact: The number of loans made to women by rural banks has not increased at all in the past year.

Source: (12) Anderson, Scarvia B. and Samuel Ball. The Profession and Practice of Program Evaluation. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1978.

Каждое суждение, которые вы выносите о проекте, должно подкрепляться фактами.

**“Факты <...>, если они правильно собраны, не являются предметом спора.”** [1]

Факт: средний вес детей в возрасте от года до двух увеличился с 1990 г. на 2%.

Факт: Уровень кислорода в речной воде составляет половину от того уровня, на котором он был 10 лет назад.

Факт: 70% студентов в ответ на вопрос, понравился ли им балет, ответили “Да”.

Факт: Количество ссуд, выданных сельскохозяйственными банками женщинам, за последний год совершенно не увеличилось.

[1] Anderson, Scarvia B. and Samuel Ball. The Profession and Practice of Program Evaluation. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1978.

**When we move from facts to judgements**

**we make a critical leap** that

cannot be described as easily as

the process we use to gather facts

-- or **findings** -- for an evaluation.

When we interpret the basic facts

our evaluation has amassed -- and

make a judgement about whether

those facts mean the project is

succeeding or not -- **we pass**

**facts through a filter**.

**Переходя от фактов к суждениям, мы совершаем принципиально важный скачок**, который нельзя описать так же легко, как процесс сбора фактов для оценки.

Интерпретируя базовые факты, собранные в ходе оценки, и вынося суждение о том, свидетельствует ли данная информация об успехе или неудаче проекта, **мы пропускаем факты через фильтр**.

The filter through which facts must pass as we reach **conclusions** -- or "evaluative judgements" -- is not empty.

That filter is filled to the brim with:

- Our knowledge and past experiences, and
- Our **values**

Фильтр, через который мы должны пропустить факты для получения выводов - или "оценочных суждений", не является пустым.

Этот фильтр до краев наполнен:

- нашими знаниями и прошлым опытом:
- нашими **ценностями**.



208

## What about values?

We all have values. Things we believe strongly because they have been part of our culture, our upbringing, and our education.

We can't drop those values when we come in the door to begin an evaluation.

But we can try to be aware of what they are.

## Что можно сказать о ценностях?

У всех нас есть ценности - то, во что мы твердо верим, поскольку это стало частью нашей культуры, воспитания и образования.

Начиная проведение оценки, мы не можем отказаться от этих ценностей.

Однако мы можем постараться помнить о них.

We have an obligation to ask ourselves -- honestly --

**whether those values will get in our way**

-- and cloud our vision

-- as we look for answers.

What might make our approach to an evaluation, and the judgements we make about a project's success less than **fair** and **honest**?

Мы обязаны спросить себя честно: **станут ли эти ценности препятствием на нашем пути**

и затуманят наше видение,

когда мы будем искать ответы.

Что может сделать наш подход к оценке, а также выносимые нами суждения об успехах проекта, менее **честными** и **справедливыми**?



212

Sometimes we have a strong views about the projects we are asked to evaluate.

- **Does it do something we believe is absolutely right?**
  - * Helping the people with disabilities.
  - * Protecting the environment.
- **Or something we believe is absolutely wrong?**
  - * Selling alcohol to children.
  - * Shooting animals for sport.

Иногда у нас имеются твердое мнение о проектах, которые нас попросили оценить.

- **Делается ли в ходе данного проекта что-либо такое, что мы считаем абсолютно правильным?**
  - — помощь инвалидам
  - — защита окружающей среды
- **Или что-нибудь такое, что мы считаем абсолютно неверным?**
  - — продажа алкоголя детям
  - — спортивная охота на животных

If we have a strong opinion -- or **bias** -- in favor of or against the kind of activity a project promotes:

- Do we care whether the evaluation finds this particular project to be a success or not?
- Do we already think we know what the evaluation will find -- before we begin our work?
- When we listen to people, will we hear what they say -- or only what we want to hear?

Can we be **fair** as evaluators of projects that promote activities about which we have strong beliefs?

Если у нас имеется твердое мнение - или предвзятость в пользу деятельности, которой содействует проект, или против нее:

- Имеет ли для нас значение, установит ли оценка тот факт, что данный проект успешен?
- Думаем ли мы заранее, до начала работы, что уже знаем, что именно обнаружится в ходе оценки?
- Когда мы слушаем людей, услышим ли мы то, что они говорят, или же только то, что хотим услышать?

Можем ли мы быть справедливыми как эксперты в области оценки проектов, содействующих деятельности, в отношении которой у нас твердые взгляды?

In other situations, an evaluation may place our basic values in conflict:

- Do we have friends who could be harmed if an evaluation we have been asked to carry out found problems in a project?

- Would our friendship with someone who works on the project -- and the value we place on that friendship -- make it difficult for us to be as honest about what is happening in the project as we would be if we did not know the staff?

В других ситуациях оценка может привести к противоречию между нашими основными ценностями:

- Есть ли у нас друзья, которым может быть нанесен вред, если проводимая нами оценка установит существование проблем при выполнении проекта?

- Трудно ли будет нам сохранять объективность в отношении того, что происходит в рамках проекта, если мы друзья с работающим по проекту человеком (и ценим эту дружбу)?

If we answer "**yes**" when we ask ourselves questions about our biases and whether important values may be placed in conflict in a particular evaluation -- honesty and friendship....

**We should probably step back -- and let someone else conduct that evaluation.**

There will be plenty of projects about which we will not have strong biases -- or friends on the project staff -- or where we will not have played a role in designing the project.

Если мы отвечаем “да” на вопросы о наших пристрастиях и о том, может ли возникнуть конфликт между важными для нас ценностями в ходе оценки конкретного проекта - например, между честностью и дружбой,

**Нам, вероятно, следует отойти в сторону, и пусть оценку проведет кто-либо другой.**

Будет еще много проектов, в отношении которых у нас не возникнет сильных пристрастий или дружеских отношений с их сотрудниками, или проектов, в разработке которых мы не принимали бы участия.



220

Even when we start on an evaluation with no strong opinions about a project's worth -- no particular reason to care what an evaluation discovers -- and no sense that our basic values may be in conflict with each other...

**Bias can creep into our work.**

Sometimes that occurs **well before the point at which we must make judgements about project success.**

Даже когда мы приступаем к оценке, не имея твердого мнения о ценности проекта, какой-либо определенной причины принимать близко к сердцу то, что обнаружится в ходе оценки, и ощущения, что может возникнуть конфликт между основными нашими ценностями,

**В нашей работе все же может появиться предвзятость.**

Иногда это случается **задолго до того момента, когда мы должны вынести суждения об успешности проекта.**

For example:

- If an evaluator believes that old people do not know or care what is going on in their community, he may not include them among those who are interviewed.

**That's bias at work.**

- If a male evaluator believes that girls cannot do well in mathematics, he may sit in a classroom and still not notice when they raise their hands and give the correct answers.

**That's bias at work.**

Например:

- Если эксперт считает, что пожилые люди не знают, что происходит в их микрорайоне или что им все равно, он может не включить их в число опрашиваемых.

**Это - проявление пристрастности.**

- Если эксперт-мужчина считает, что девушки не могут быть хорошими математиками, он может сидеть в классе и не замечать, как они поднимают руки и дают правильные ответы.

**Это - проявление пристрастности.**



224

**Bias is about seeing**

**what we want to see**

**rather than seeing**

**what is really going on.**

**Быть пристрастным - значит, видеть то, что мы хотим видеть, а не то, что происходит в действительности.**



226

**Sometimes time works against us.**

When we have too much to do in an evaluation and not enough time -- there is a temptation to take shortcuts:

- To question the people who come up to talk with us, rather than deliberately seeking out a mix of people.

- Taking one measurement of water quality in a town, rather than 5 or 10 at different points around town.

**Taking shortcuts also lets bias creep into our work!**



227

**Иногда время работает против нас.**

Когда у нас слишком много работы по оценке и недостаточно времени, существует соблазн пойти коротким путем:

- Опросить людей, которые приходят поговорить с нами, а не стремиться целенаправленно выбрать людей из разных групп.

- Взять одну пробу на качество воды в городе, а не 5 или 10 в различных районах.

**Выбор коротких путей также привносит элемент пристрастности в работу!**



228

There is hardly any point in saying that you will be an "unbiased" evaluator.

**Bias is a constant problem for all of us.**

But If we are vigilant....

If we look for our biases -- and write them down when we discover them.

**Then, over the course of a career as an evaluator, we can become less biased in our work.**

That's a worthwhile goal!

Вряд ли имеет смысл говорить, что вы будете "беспристрастным" экспертом.

**Пристрастность - постоянная проблема для всех нас.**

Однако, если мы будем бдительны...

Если мы станем следить за проявлениями нашей пристрастности и фиксировать их в письменном виде, когда обнаружим,

**тогда, в ходе нашей карьеры в качестве эксперта по оценке, мы станем менее пристрастными в работе.**

Это - достойная цель!

Many evaluators believe that we have an

ethical obligation

to tell our clients about any

biases or prior connections

we may have with a project

before we start work on an evaluation.

Even if we do not feel that these matters

are serious enough to stand in the way of

a fair and honest evaluation.....

our clients have a right to

know about these issues and

to make their own decision

about the risk they pose.

**Многие эксперты полагают, что у нас есть этическое обязательство сообщать нашим клиентам до начала работы над оценкой о любых проявлениях пристрастности или имевших ранее место связях с проектом.**

**Даже если мы не ощущаем, что эти вопросы достаточно серьезны для того, чтобы стать помехой в проведении справедливой и честной оценки, наши клиенты имеют право знать о них и принять собственное решение относительно степени риска.**

**Ethics in evaluation**

**is not just about how**

**we act as individual**

**evaluators.**

**It is also about how we treat others.**

**Этика в проведении оценки - это не только наши действия в качестве экспертов.**

**Она касается также того, как мы обращаемся с людьми.**



234

Most evaluators believe that the people who help us -- who tell us their opinions about a project -- have certain **rights**:

- They have a right to honest answers to questions about who we are and why we are asking them questions.

- They have a right to give us their answers in confidence.

- "**Confidentiality**" means that we will not reveal their name and attach it to the opinion they voiced without their explicit permission.



235

Большинство экспертов считают, что люди, которые нам помогают - например, высказывают свои мнения о проекте, - имеют определенные **права**:

- У них есть право получить честные ответы на вопросы о том, кто мы такие и почему мы задаем им вопросы.

- У них есть право отвечать конфиденциально.

- "**Конфиденциальность**" означает, что мы не станем обнародовать их имена и связывать их с высказанными ими мнениями без их четко выраженного разрешения.



236

Getting very good at being an evaluator

also means learning to present whatever

findings emerge from an evaluation in

a constructive manner that

helps the client move forward.

**Стать хорошим экспертом по оценке означает также научиться представлять установленные в ходе ее проведения факты в конструктивной манере, которая поможет клиенту двигаться вперед.**



238

**For every problem an evaluator encounters in an project -- he needs to ask forward looking questions:**

- Can the problem be corrected?
- How can it be corrected?
- Would the sponsor be better off to try to correct the problem or not?

**По каждой проблеме, с которой столкнется эксперт в ходе проведения оценки, он должен задать вопросы:**

- Можно ли решить проблему?
- Каким образом?
- Будет ли лучше, если спонсор попытается решить проблему?



240

## Problems that are typically found in "mid-term" or "formative evaluations"

- Inadequate projection of project costs.
- Overly optimistic in terms of the time required.
- Lack of precise objectives -- no one is clear about what the project is expected to produce or accomplish.
- Lack of clarity about roles and responsibilities within the project team.
- Vague and optimistic assumptions about factors outside the project that can influence its success
- Absence of any sort of progress monitoring system that would help the effort on track.

## Проблемы, которые обычно выявляются в ходе "промежуточной" или "формирующей представление" оценки:

- Неадекватный прогноз затрат по проекту.
- Чрезмерный оптимизм относительно сроков.
- Недостаточно четкие задачи: никто точно не знает, какова ожидаемая "продукция" проекта или его предполагаемые достижения.
- Недостаточная ясность в распределении ролей и ответственности среди членов работающей по проекту команды.
- Туманные и оптимистические исходные предположения относительно внешних факторов, которые могут повлиять на успех проекта.
- Отсутствие какой-либо системы наблюдения за ходом выполнения проекта, которая помогала бы удерживать его в запланированных рамках.

## Problems that are typically found in "final" or "summative" as well as "impact" evaluations:

- Problems that arose because the objectives of the project were not clear.
- Problems that arose because roles and responsibilities within the team were never clarified.
- Objectives that were not achieved.
- Problems in sorting out why objectives were not achieved.

## Проблемы, которые обычно выявляются в ходе "окончательной" или "завершающей" оценки, а также оценки эффективности проекта:

- Проблемы, возникшие из-за нечеткости задач проекта.
- Проблемы, возникшие из-за того, что роли и ответственность между членами команды так и не были определены.
- Задачи, которые не были выполнены.
- Проблемы в определении причин, по которым не были выполнены задачи.



244

- Assumptions that proved to be wrong.

- Problems in determining whether the project's intended beneficiaries were better off as a result of the project -- because of the absence of data about the state of these beneficiaries when the project began.

- Problems in determining whether changes that have occurred in the project area were caused by the project or something else.

- Problems that arose because the project had unanticipated, negative side effects.

- Исходные положения, которые оказались ошибочными.

- Проблемы при определении того, изменилось ли к лучшему положение предполагаемых клиентов проекта в результате его реализации, так как отсутствуют данные о состоянии этих клиентов в начале проекта.

- Проблемы при определении того, были ли изменения вызваны именно проектом или чем-либо еще.

- Проблемы, возникшие из-за того, что у проекта оказались неожиданные отрицательные побочные результаты.

**Being good at gathering facts is only part of what it takes to be a good evaluator.**

Most sponsors expect evaluations to contain advice about actions that the sponsor and the project's day-to-day managers should take in response to what the evaluation has discovered.

**Хорошее умение собирать факты - это лишь часть того, что необходимо хорошему эксперту по проведению оценки.**

Большинство спонсоров ожидают, что оценка даст им советы относительно действий, которые должны стать реакцией самих спонсоров и менеджеров проекта на установленные в ходе оценки факты.

When we shift from a fact gathering and judgement mode into a consideration of actions that can be taken -- we move into the realm of **recommendations**.

Our recommendations -- which contain our advice or suggestions about the course of action a client should follow based on the results of our evaluation -- **need to be just as useful as our findings and conclusions.**

Когда мы переходим от сбора фактов и вынесения суждений к рассмотрению действий, которые могут быть выполнены, мы переходим в мир **рекомендаций**.

Наши рекомендации, содержащие советы и предложения о направлении действий, которого должен придерживаться клиент, основываясь на результатах нашей оценки, **должны быть такими же полезными, как и установленные нами факты и сделанные заключения.**

If we listen to sponsors, we can gain

some insight about what makes

a recommendation

a good recommendation:

- It's **feasible** -- it can actually be done.
- It's **consistent with the way the sponsor's organization does things** -- it fits well with the sponsor's approach and basic systems.
- It's **sensible** -- it will probably solve the problem better than any other action we might take.
- It's **affordable**.

Если мы прислушаемся к спонсорам, то можем получить некоторое представление о том, что делает рекомендацию хорошей.

- Она **реальна**, т.е. ее действительно можно выполнить.
- Она **соответствует тому, как работает организация спонсора**, т.е. хорошо сочетается с подходом и базовыми системами спонсора.
- Она **разумна**, т.е., возможно, решит проблему лучше, чем любое другое действие, которое можно было бы предпринять.
- Она **по средствам.**

Ideas about recommendations

may occur to us

in the middle of the night.

But unless we test them carefully

in the full light of day -- they will

probably not pass all of these tests.

**In some evaluations it takes almost as much time to develop sound recommendations that sponsors are likely to act upon as it does to gather the basic facts about a project.**

Идеи относительно рекомендаций могут появиться у нас среди ночи.

Однако, если мы тщательно не проверим их при свете дня, они, возможно, не пройдут все испытания.

**В ходе проведения некоторых оценок требуется почти столько же времени для разработки рекомендаций, которые спонсоры вероятнее всего могут выполнить, сколько и для сбора основных сведений о проекте.**

# CLASS EXERCISE

(To be carried out as a discussion by the full class)

**Imagine that you have delivered a draft of your most recent evaluation report to your client -- a voluntary organization working in Russia in collaboration with a local Russian NGO. The organization has reviewed your draft report and called you in to discuss it.**

**As you talk with the senior staff of these two organizations you realize that most of their comments are questioning whether the project is really having the budget and schedule problems that your report suggests. They are also saying that you may have overstated the frequency with which beneficiaries are left to fend for themselves when they come for training or to receive assistance from the project. At the end of the meeting they tell you that your report probably needs to be rewritten before it is called the final version.**

1. **How do you interpret this meeting?**

2. **What changes do you feel you should make in your report?**

3. **What questions do you want to ask your client before you begin working on the report again?**

# УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ ЗАНЯТИЙ В КЛАССЕ

(Выполняется в малых группах, затем обсуждается на общем занятии)

**Представьте себе, что Вы представили клиенту - добровольной организации, работающей в России в сотрудничестве с местной российской НКО - проект самого последнего отчета о проведении оценки. Организация рассмотрела Ваш проект отчета и вызвала Вас для его обсуждения.**

**В ходе беседы с руководящими сотрудниками этих двух организаций Вы поняли, что большинство их замечаний представляют собой сомнения о том, действительно ли у проекта имеются проблемы с бюджетом и выполнением графика, которые указаны в Вашем отчете. Сотрудники также указывают, что Вы могли преувеличить то, насколько часто клиентов проекта оставляют справляться с проблемами самостоятельно, когда они приходят учиться или получить помощь в рамках проекта. В конце встречи сотрудники сообщают Вам, что отчет, возможно, придется переписать, прежде чем он получит статус окончательного.**

**1. Как Вы интерпретируете данную встречу?**

**2. Какие изменения. по Вашему мнению, вы должны сделать в отчете?**

**3. Какие вопросы Вы зададите Вашему клиенту прежде чем снова начать работу над отчетом?**

# MANAGING EVALUATIONS



257

Материалы подготовлены Management Systems International

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ

Программа подготовки российских экспертов в области оценки проектов
март-июнь 1997 г.

An evaluation is a task that needs to be managed just as carefully as any project an evaluator examines.

There are two key stages in this task:

- Setting it Up, and
- Carrying it Out

At each stage there is both a managerial and a technical side to an evaluation. In this segment, we look at the **managerial side of the evaluation task**.

Оценка - это процесс, которым нужно управлять так же тщательно, как и любым проектом, который анализирует эксперт.

Данный процесс включает два основных этапа:

- Постановка задачи
- Выполнение задачи

Каждый этап имеет управленческую и техническую сторону. В данном разделе мы рассмотрим **проблему управления оценкой.**

**Setting Up the Evaluation Task** has two aspects, both of which are important:

- Establishing an Evaluation Contract with the Organization that has called for an evaluation, and

- Recruiting an evaluation team.

**Постановка задачи проведения оценки** имеет два аспекта, и оба они важны:

- Заключение договора на проведение оценки с организацией, которая запросила данный вид работы.
- Формирование команды экспертов.

**Carrying Out the Evaluation Task** also has two important managerial dimensions as well:

- Nurturing Relationships, and
- Completing the Work on Schedule and Within Budget

**Выполнение задачи** также имеет два аспекта, важных в управленческом плане:

- Формирование и поддержание отношений
- Завершение работы по графику и в пределех установленной сметы.

# Establishing an Evaluation Contract

# Заключение договора о проведении оценки

Government agencies and most foundations that issue contracts for evaluation services follow one of two contracting processes for selecting the evaluators they will ask to undertake a particular evaluation:

- A **Competitive Procurement** process, or
- A **Sole Source** procurement process.

При отборе экспертов для проведения оценки конкретного проекта государственные ведомства и большинство фондов, заключающие договоры о предоставлении услуг в данной области, используют два вида договорного процесса:

- Отбор кандидатов на **конкурсной основе**
- Обращение к **одному кандидату**

## Competitive Procurement

When a sponsor wishes to consider a number of possible evaluators before selecting one, he publishes or sends copies of his requirements to several individuals or groups. His invitation to **compete for an evaluation job** asks them to prepare a proposal saying how they would carry out the work and what price they would charge.

The sponsor reviews the proposals he receives and selects the one that gives him **the best combination of technical capability and price**.

# Процесс отбора кандидатов на конкурсной основе

Когда спонсор хочет рассмотреть кандидатуры нескольких возможных экспертов, прежде чем выбрать одного из них, он публикует свои требования или рассылает их нескольким лицам или группам. В приглашении **принять участие в конкуре на право провести оценку проекта** он просит их подготовить предложение с описанием того, как они будут проводить работу и указанием гонорара.

Спонсор изучает полученные предложения и отбирает одного кандидата, представившего наиболее **оптимальное сочетание технических возможностей и гонорара**.

## Sole Source Procurement

At other times, a sponsor may know who the most qualified evaluator is in a particular field. In most agencies he has the option to send his requirements to only one evaluator for jobs that are not expected to be very expensive. The sponsor may ask the evaluator to prepare a full proposal or he may simply ask the evaluator about this price for doing this work.

**The selection of an evaluator without competition is normally made based on the justification that this evaluator is the best qualified.**

## Обращение к одному кандидату

В другом случае спонсор может заранее знать, кто является наиболее квалифицированным экспертом в данной конкретной области. В большинстве ведомств у него есть выбор - направить свои требования только одному эксперту для выполнения работы, которая, как ожидается, не будет слишком дорого стоить. Спонсор может попросить эксперта подготовить подробное предложение или просто спросить его, какой гонорар он запросит за выполнение работы.

**Выбор эксперта без проведения конкурса делается, как правило, на основе того, что данный эксперт является наиболее квалифицированным.**

In both types of procurement processes, the centerpiece of a sponsor's request is the **statement of requirements** he sends out.

The paper that describes these expectations is often referred to as a **Scope of Work** (SOW).

Some people use the phrase:

**Terms of Reference** (TOR)

instead.

В обоих случаях ключевым разделом приглашения спонсора является **формулирование требований**, которые он направляет эксперту.

Документ, в котором дается описание ожиданий спонсора, часто называют **“Объем работы”.**

Иногда используют термин **“Техническое задание”**.

**A Scope of Work includes all of the key elements of what will become the agreement between the sponsor and the evaluator about what the evaluation task involves.**

When a sponsor issues his Scope Of Work and asks for proposals, the Scope of Work represents only the sponsors views.

During contract negotiations, the evaluator has an opportunity to work with a sponsor and modify the Scope of Work so that it reflects their combined views.

**Объем работы включает все основные элементы того, что будет оформлено как соглашение между спонсором и экспертом о составляющих задачи по проведению оценки проекта.**

Когда спонсор готовит “План работы” и запрашивает предложения экспертов, “План работы” отражает только точку зрения спонсора.

В ходе проведения переговоров по договору у эксперта есть возможность провести работу со спонсором и изменить “План” таким образом, чтобы в нем нашли отражение взлгяды как спонсора, так и самого эксперта.

You should be aware of the fact that the major elements of a Scope of Work are fairly standard.

**If you plan to work as an evaluator it might be a good idea to start a library of examples of good and terrible Scopes of Work.**

It can help you learn how to improve the ones you negotiate with clients.

Вам следует иметь в виду тот факт, что основные элементы “Объема работ” являются довольно стандартными.

**Если Вы планируете работать в качестве эксперта, то неплохо начать собирать библиотеку образцов хороших и плохих “Объемов работ”.**

Она поможет Вам научиться совершенствовать соглашения с клиентами.

## Standard Elements as A Scope of Work

1. A short description of the project or program that is to be evaluated.
2. A short statement of the purpose of the evaluation.
3. A background section that explains the current status of the project, whether this is the first evaluation that has been requested, etc.
4. A Statement of Work or list of evaluation questions.

# Типовые элементы “Объема работы”

1. Краткое описание проекта или программы, оценка которых должна быть проведена.

2. Краткое определение цели оценки.

3. Базовая информация: ход выполнения проекта на данный момент; является ли данная оценка первой. и пр.

4. Описание работы или перечень вопросов для проведения оценки.

5. A discussion of ideas the client may have about an overall design for the evaluation, data collection, how much travel is likely to be involved, data analysis, etc.
6. A description of the types of skills the client believes are needed, in an individual or on a team, to carry out the evaluation.
7. A statement of the requirements for reporting on the evaluation.
8. A budget.

5. Описание идей, которые могут быть у клиента относительно общей структуры оценки, сбора данных, вероятного количества командировок, анализа данных и т.п.

6. Описание умений и навыков, которые, по мнению клиента, необходимы отдельному эксперту или команде для проведения оценки.

7. Определение требований к отчету о проведении оценки.

8. Смета.

**As you discuss a draft Scope of Work with a client, you have an opportunity to ask questions.**

For example:

- If you cannot tell from the Scope of Work why the sponsor wants an evaluation carried out -- and why now rather than at some other time -- **ASK!**
- If you do not understand who will use this evaluation -- what decisions it will inform -- or what roles other stakeholders are expected to play -- **ASK!**

**При обсуждении проекта “Объема работы” с клиентом у Вас будет возможность задать вопросы.**

Например:

- Если Вы не можете определить по “Объему работы”, для чего спонсор хочет провести оценку, и почему это нужно делать в данный момент, а не в другое время - **СПРАШИВАЙТЕ!**

- Если Вы не понимаете, кто воспользуется результатами данной оценки, какие решения будут приняты на ее основе, какие роли будут играть другие “акционеры” - **СПРАШИВАЙТЕ!**

One of the most frequent answers to questions about why an evaluation is to be undertaken leads to an answer that sounds like this:

> "Our headquarters office has asked this field office to report on how its money is being used. They use the term "**accountability**" in their letters to us. What they mean is that they need to be able to demonstrate to our Board of Directors that the organization is keeping good track of how money is being spent and what those expenditures are producing."

Один из наиболее частых ответов на вопросы о том, почему нужно провести оценку, звучит примерно следующим образом:

> "Наша штаб-квартира запросила у регионального отделения отчет об использовании денежных средств. В своих письмах к нам они пользуются термином "**подотчетность**" При этом они имеют в виду то, что им нужно продемонстрировать Совету директоров, что организация хорошо контролирует использование денег и результаты, который они дают."

**This is typical.**

**It is very rare to be asked to do an evaluating where the reason given is "to learn" or "to make a better decision."**

**Такой ответ типичен.**

**Очень редко с просьбой о проведении оценки обращаются для того, чтобы “изучить” или “принять более оптимальное решение.”**

Asking questions about other parts of a Scope of Work can be equally useful.

- You may learn that out of a page of evaluation questions, only two or three are important. The rest are just the product of a committee.
- You might also find out that you will not be working alone on the evaluation. You will be part of a team of people -- some from inside the organization -- and others like yourself who have been recruited as evaluation specialists.

**What you learn may increase or decrease your interest in working on a particular evaluation.**

В равной степени может быть полезно задать вопросы о других разделах “Объема работы”.

- Вы можете узнать, что из всего перечня вопросов для проведения оценки важны только два или три. Остальные - всего лишь продукт работы комитета.

- Вы можете также обнаружить, что будете проводить оценку не в одиночку. Вы будете работать в команде, некоторые члены которой могут быть представителями организации, а другие - такими же, как и Вы, приглашенными экспертами.

**То, что Вы узнаете, можеть усилить или ослабить Ваш интерес к проведению данной конкретной оценки.**

## Developing a Timeline and Budget

Two elements of a Scope of Work that must be very clear to you before you make a commitment to carry out an evaluation are the time you will have to complete the task and the budget.

**Time and budget are constraints.**

All of the choices you make about an evaluation design, data collection and analysis, evaluation team members, travel, etc., have to make sense in time and budget terms.

## Определение сроков и сметы

Прежде, чем Вы возьмете на себя обязательства по проведению оценки, Вам должны быть ясны два элемента “Объема работы” - срок, в течение которого Вы должны завершить задание, и смета.

**Сроки и смета налагают ограничения.**

Любой Ваш выбор в том. что касается структуры оценки, сбора данных и их анализа, членов команды, командировок и пр., должны вписываться в сроки и в смету.

All too often, novice evaluators underestimate the amount of time that it takes to complete the various task that must be undertaken in an evaluation.

- Planning takes time.
- Developing and pre-testing interview forms takes time.
- Training interviewers takes time.
- Data collection and analysis both take time.
- Developing recommendations and making sure that they are workable takes time.
- Writing the report always takes time -- more time than you ever expect!

Слишком часто эксперты-новички недооценивают время, необходимое для завершения того или иного задания, которое нужно выполнить в ходе проведения оценки.

- Планирование требует времени.
- Разработка и предварительное апробирование форм собеседования требуют времени.
- Обучение сотрудников, которые будут проводить собеседование, требует времени.
- Сбор данных и их анализ требуют времени.
- Выработка рекомендаций и определение их выполнимости требует времени.
- Подготовка отчета всегда требует времени - и больше, чем Вы предполагаете!

Twenty years ago we developed a chart as a **guideline for estimating how to allocate resources against the various tasks an evaluation includes.**

We still get requests for that chart!

Двадцать лет назад мы разработали таблицу - **руководство для определения того, как распределять ресурсы между различными заданиями, которые включает в себя проведение оценки.**

К нам до сих пор поступают заявки на эту таблицу!

# Illustrative Allocations of Resources to Various Study Stages and Activities

| Stage | Percent of Total Study Cost | Activities Included | Activity as a Percent of Stage Cost |
|---|---|---|---|
| Planning | 15 | Reach agreement on objectives, measures, procedures, deliverables, schedules | 60 |
| | | Established detailed data requirements | 40 |
| Study Preparations | 20 | Select interviewers | 5 |
| | | Select & prepare sites | 15 |
| | | Establish field procedures | 20 |
| | | Train field staff & interviewers | 25 |
| | | Field test data collection methods | 15 |
| | | Develop detailed data analysis plan | 20 |
| Field Implementation | 30 | Provide coordination and administration | 20 |
| | | Undertake data collection | 50 |
| | | Maintain data collection quality control | 20 |
| | | Complete preliminary data processing | 10 |
| Data Analysis | 15 | Prepare preliminary analysis | 65 |
| | | Solicit feedback and revise analysis | 35 |
| Reporting | 20 | Write report | 70 |
| | | Presentations of findings, conclusions and recommendations to client and other stakeholders | 30 |

# Распределение ресурсов на разных этапах анализа и между разными видами деятельности

| Этап | % от общих затрат | Виды деятельности | Деятельность в % к затратам на данном этапе |
|---|---|---|---|
| Планирование | 15 | Достижение соглашения о целях, колич. показателях, процедурах, результатах, графике | 60 |
| | | Определение подробных требований к данным | 40 |
| Подготовка к исследованию | 20 | Отбор сотрудников для проведения собеседований. | 5 |
| | | Отбор мест проведения проверок. | 15 |
| | | Определение процедур на местах. | 20 |
| | | Обучение местного персонала и сотрудников для проведения собеседований. | 25 |
| | | Разработка подробного плана анализа данных | 20 |
| Реализация на местах | 30 | Обеспечение координирования и административного управления. | 20 |
| | | Сбор данных. | 50 |
| | | Обеспечение контроля за качеством сбора данных. | 20 |
| | | Завершение предварительной обработки данных. | 10 |
| Анализ данных | 15 | Подготовка предварительного анализа. | 65 |
| | | Обеспечение обратной связи и уточнение анализа. | 35 |
| Отчет | 20 | Написание отчета. | 70 |
| | | Представление собранных данных, выводов и рекомендаций клиенту и другим “акционерам”. | 30 |

In applying this chart, or any other guideline, one must take into consideration pertinent facts about the specific evaluation that is to be undertaken.

These include, at minimum:

- The **type of project** and what must be learned about it.

| Type of Project | Key Issues |
|---|---|
| Innovative Intervention | Whether innovation leads to expected effects or not |
| Due to be Expanded | Actual performance<br><br>Whether there is any reason to believe or not believe that the project will work in the same way in other environments |
| Established Services | Actual performance |

При использовании данной таблицы или любого другого руководства следует принимать во внимание значимые факты, касающиеся конкретной оценки, которая проводится в данный момент. Минимально необходимый перечень таких фактов включает:

- **Тип проекта** и сведения о нем.

| Тип проекта | Ключевые вопросы |
|---|---|
| Инновационное воздействие | Ведет ли иновационный проект к ожидаемым результатам или нет |
| Проект, подлежащий более широкому распространению | Фактическое качество выполнения<br><br>Имеются ли причины считать или не считать, что проект будет таким же образом работать и в другой среде. |
| Устоявшиеся услуги | Фактическое качество выполнения |

- The **stage** the project is in:

  -- Early implementation or "start up"

  -- Mid-term, half way through implementation

  -- End of sponsor funding period

  -- A year or more after sponsor funding ended

- The **urgency** with which answers are needed.

  -- Is this a long term study in which measures will be taken several times, or

  -- Are answers needed by the end of the month to support budget decision within the organization.

- **Этап** реализации проекта:

  — Начальная или исходная стадия

  — Наполовину выполнен

  — Год или более после окончания финансирования спонсором

- Насколько срочно требуются ответы на вопросы:

  — Данное исследование является долгосрочным, и количественные показатели будут проверяться несколько раз

  — Ответы необходимо представить к концу месяца для обоснования решения о бюджете в рамках организации.

- Client expectations about the exactness or **precision level** in study answers.

  -- Is an answer of "approximately 10%" acceptable? Or

  -- Is there some reason why we need answers that are very precise, e.g., .0649 milligrams?

- Ожидания клиента относительно **степени точности** в ответах.

— Является ли ответ “приблизительно 10%” приемлемым? Или:

— Существуют ли причины, по которым ответы должны быть даны с большой точностью, например, “0,0649 мг”?

- Client expectations about whether the answers to evaluation questions
  - -- Can be true only for the people or hectares examined, or whether
  - -- Answers must be **representative** of all of the people or hectares that benefitted from a project's services

- Ожидания клиента относительно следующего:

— Могут ли ответы на вопросы при проведении оценки касаться только конкретных людей или изученной территории, или

— Ответы должны быть **репрезентативными** для всех людей или территории, которым принесло пользу оказание услуг в рамках проекта.

Each one of these factors can have a serious effect on the budget and schedule for an evaluation.

They also play a significant role in decisions about:

- The overall **design** for an evaluation;

- The specific **data collection procedures** that will be used to implement that design, and

- The **data analysis procedures** that will be used to organize and interpret the information an evaluation acquires.

Каждый из этих факторов может оказать серьезное влияние на смету и график проведения оценки. Они также играют важную роль в принятии решений:

- об общей **структуре** оценки;
- о конкретных **процедурах сбора данных**, которые будут использованы в реализации данной структуры;
- о **процедурах анализа данных**, которые будут использованы для организации и интерпретации полученной в ходе оценки информации.

# Class Exercise

(To be carried out by small groups,
ansubsequentlyly discussed by the full class)

Read the attached case example

Imagine that you are in charge of the effort to prepare a Scope of Work for this case. Your scope of work must include the following elements.

1. A short statement of the purpose of the evaluation.

2. A list of the evaluation questions to be answered and any special requirements you may have concerning the precision or representativeness of answers to these questions.

3. A discussion of any ideas you have about the overall design for this evaluation, data collection, schedule, etc.

4. A description of the types of personnel you want to see involved in this evaluation.

5. A budget for this evaluation.

## УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ ЗАНЯТИЙ В КЛАССЕ

(Выполняется в малых группах, затем выносится на общее обсуждение)

Прочтите прилагаемый пример.

Представьте, что Вы отвечаете за подготовку "Объема работы" для данного примера. Ваш план должен включать следующие элементы.

1. Краткую формулировку цели оценки.

2. Перечень вопросов для проведения оценки, на которые должны быть получены ответы, а также любые специальные требования, о точности и представительности ответов.

3. Описание всех соображений, которые у Вас могут быть относительно общей структуры данной оценки, сбора данных, графика проведения и пр.

4. Описание категорий сотрудников, которых Вы бы хотели привлечь к данной работе.

5. Смету оценки.

# Case Example

January 15, 1995

**Memorandum**

From: Louis Rial, Office of the Secretary General

To: Alexander Nevi, United Nations International School

With the 50th Anniversary of the United Nations International School (UNIS) upon us, the Secretary General has recommended that an independent evaluation be undertaken to assess the effectiveness and efficiency of the school as a United Nations institution. The evaluation will help the Board of Trustees, of which the Secretary General is a member, to set the direction for the school, building on its current strengths and correcting any weaknesses that may be detected by the evaluation. We are asking that UNIS itself prepare the first draft of the Scope of Work for this evaluation, taking into account our interest in ensuring that the school is in tune with the rapid social and economic changes going on in the world.

We want to know that children of UN staff families are getting the best possible education. With this in mind it would probably be a good idea to include a curriculum review and a review of student performance on standardized tests, e.g., the U.S. Scholastic Aptitude Test (SAT). Accessibility of the school to children in all parts of New York, not just Manhattan is also important since so many diplomatic families now live in the suburbs rather than the in the center of the city. It will also be important for the evaluation to determine whether the two track system, which allows children to obtain either an American High School Degree or the French Baccalaureate is working well. School financing and administration should also be considered in the evaluation. Most of the UN is reducing the size of its staff, so it is a good question as to whether UNIS is at the right size. We know that over the past few years UNIS has invested heavily in computers and other learning technologies, and we would like to have the evaluation tell us how those investments are paying off. Are they preparing children adequately for life in the 21st century? We are also concerned with the long term financial outlook for the school. The UN finds that it is still subsidizing school operations. Is there a predicable time in the future when the school's income will meet its needs?

I look forward to receiving your draft Scope of Work by early March. The Secretary General will want to review it before submitting it for Board approval and action.

## ПРИМЕР

15 января 1995 г.

**Меморандум**

От кого: Луи Риал, канцелярия Генерального Секретаря
Кому: Александру Неви, Международная школа ООН

В связи с приближающейся 50-й годовщиной Международной школы ООН (ЮНИС), Генеральный Секретарь рекомендует провести независимую оценку эффективности работы школы как учреждения Организации Объединенных Наций. Данная оценка поможет Попечительскому совету, членом которого является Генеральный Секретарь, определить направление развития школы на основе ее положительных качеств, а также исправить те недостатки, которые могут быть выявлены в ходе оценки. Мы просим ЮНИС подготовить проект "Объема работы" для проведения данной оценки, принимая во внимание нашу заинтересованность в том, чтобы школа шла в ногу с быстрыми социальными и экономическими изменениями, происходящими в мире.

Мы хотим быть уверены, что дети сотрудников ООН получают образование самого высокого качества. С учетом этого было бы целесообразным включить анализ учебного плана и качества работы учащихся. определяемого по типовым тестам (например, Scholastic Aptitude Test (SAT)). Важна также доступность школы детям, проживающим в различных районах Нью-Йорка, а не только на Манхэттене, поскольку в настоящее время многие семьи дипломатов живут не в центре города, а на его окраинах. В ходе оценки важно также определить хорошо ли работает система выбора диплома, позволяющая детям получить диплом американской средней школы или французский диплом бакалавра наук. При проведении оценки следует рассмотреть финансирование школы и ее административное руководство. Большинство организаций ООН сокращают штаты, поэтому хорошо было бы задать вопрос: оптимален ли штат школы? Мы знаем, что в течение нескольких последних лет ЮНИС использовала значительные средства на приобретение компьютеров и других обучающих технологий, поэтому мы хотели бы получить ответ на вопрос об отдаче данных капиталовложений. Адекватно ли с их помощью осуществляется подготовка детей к жизни в 21 веке? Нас также заботит финансовое состояние школы в долгосрочной перспективе. ООН установила, что она по-прежнему субсидирует операции, проводимые школой. Могут ли в сколь-нибудь обозримом будущем потребности школы финансироваться за счет ее доходов?

Я надеюсь получить от Вас проект "Плана работы" к началу марта. Генеральный Секретарь изучит его до представления его на утверждение Совету директоров и последующего исполнения.



314

# Recruiting an Evaluation Team

# Формирование команды по проведению оценки



314

Some evaluations can be carried out by a single individual, but many require a larger staff.

When you become involved in larger evaluations that require several staff members, the first thing to remember is that this staff must work together -- they must function as a **TEAM**.

**Recruiting is not just the acquisition of people with skills -- it is the first stage in the construction of an effective team.**

В некоторых случаях оценку может провести один эксперт, однако для многих проектов требуется большее число человек.

Когда Вы приступаете к проведению оценки, которая требует нескольких человек, первое, что Вам нужно помнить - это то, что они должны работать вместе и быть **КОМАНДОЙ**.

**Отбор сотрудников - это не просто приглашение людей, обладающих определенными навыками. Это начальный этап создания эффективной команды.**

In addition to whatever special skill a particular team member will bring to the effort:

- Sectoral knowledge;
- Interviewing skills and questionnaire development expertise;
- Financial analysis skills;
- Language skills, etc.

There are several desirable characteristics in all evaluation team members:

Помимо специальных умений и навыков член команды вносит следующий вклад в работу:

- Отраслевые знания
- Умение проводить собеседование и опыт разработки анкет
- Навыки анализа финансовой деятельности
- Знание языка

Существует несколько качеств, желательных для всех членов команды по проведению оценки:

- **The Ability to Suspend Judgement**

We all have opinions as a result of where we grew up and the work we have done over our lifetimes. But as evaluators, we need the ability to put these opinions aside -- and look at a project as neutrally as possible. We need to learn about that project and then reach our judgements -- not the reverse.

- **Способность не выносить суждения немедленно**

У всех нас есть своя точка зрения, обусловленная тем, где мы выросли и какую работу выполняли в жизни. Однако как экспертам по проведению оценки нам нужно отложить свое мнение в сторону и рассматривать проект по возможности нейтрально. Нам нужно научиться сначала собрать сведения о проекте, а затем выработать свои суждения о нем, а не наоборот.

- **A Wide Range of Experience**

Most projects have more than one dimension or focus. Many deliver services at the same time they are engaged in institutional development. In building an evaluation team, the challenge is to find individuals with a broad range of experience, or whose experiences overlap and compliment each other.

## • Разнообразие опыта

У большинства проектов - не одно измерение, на котором нужно сосредоточить внимание. Многие проекты предоставляют услуги и в то же время вовлечены в организационное развитие. При создании команды по проведению оценки сложной задачей является найти людей, имеющих разнообразный опыт, или таких специалистов, опыт которых дополняет опыт других.

- **Strong Communications Skills**

It is important for every member of an evaluation team to be able to articulate his role in the team as a whole. This same strength is needed when it comes time to train interviewers and write an evaluation report.

Every team needs people who can write well -- preferably more than one.

People who spend a great deal of time telling stories rather than organizing their thoughts analytically may not be the best choice.

## • Хорошо развитые навыки общения

Для каждого члена команды важно сформулировать свою роль в команде в целом. Это же умение необходимо, когда наступает время обучить сотрудников, которые будут проводить собеседование и писать отчет о проведении оценки.

В каждой команде нужны люди, которые могут хорошо писать - желательно, чтобы их было больше одного.

Люди, тратящие много времени на разговоры, а не на организацию мыслей в аналитическом процессе, - не самый лучший кадровый выбор.

- **Flexibility**

It is rare for an evaluation Scope of Work to fully anticipate everything an evaluation team will need to do. Sometimes we do not fully understand the nature of an evaluation until we begin the work.

Because evaluations take unexpected twists and turns to get where they are going, no one on a team should presume that his particular job can be fully described on the first day.

Evaluation team members who are rigid about what is and is not their job will not be happy when new tasks emerge. Their discontent will affect the work of the rest of the team.

## • Гибкость

"Объем работы" по проведению оценки редко полностью прогнозирует все, что придется делать команде. Иногда мы полностью понимаем характер оценки только тогда, когда начнаем работу.

Поскольку в ходе проведения оценки могут возникать неожиданные повороты, ни один из члнов команды не должен предполагать, что в первый же день его обязанности будут расписаны полностью.

Члены команды, проявляющие негибкий подход к тому, что входит в их обязанности, а что нет, будут расстроены при возникновении новых заданий. Их недовольство скажется на работе остальных.

# Nurturing Relationships

Материалы подготовлены Management Systems International

# Формирование и поддержание отношений



328

In any evaluation, there are two sets of relationships with which the evaluation manager must be concerned at all times:

- Relationships among members of the team, and whether the team as a whole is working effectively.

- The relationship between the evaluation team and its client.

При проведении любой оценки существуют отношения двух видов, которые менеджер по проведении оценки всегда должен иметь в виду :

- Отношения между членами команды, а также степень эффективности ее работы.

- Отношения между командой и клиентом.

# TEAM BUILDING

Team building is not something

you do on the first day, and then

forget about...

Team building is a process that

evolves and continues as long

as a team works together.

# СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ

Создание команды - это не работа, которую вы делаете в первый день, а затем забываете о ней.

Создание команды - это процесс, который развивается и длится до тех пор, пока члены команды работают вместе.

Years of experience have taught us that:

- It is not enough for the evaluation manager to talk with each team member and explain the job and their roles.
- Team members must meet together and
  - -- Explain the job to themselves, and
  - -- Reach a satisfactory agreement among themselves about what role each will play.

Многолетний опыт научил нас:

- Для менеджера по оценке недостаточно провести беседу с каждым членом команды, разъяснить ему характер работы и роли коллег.

- Члены команды должны провести собрание и:

  — разъяснить свои функции самим себе;

  — достичь удовлетворительной договоренности между собой относительно того, какую роль будет играть каждый из них.

# TEAM PLANNING MEETINGS (TPMs)

When a Team Planning Meeting is held as the first step in an evaluation process, the evaluation's purpose, the tasks involved -- and the role of each team member -- becomes clear to all team members.

This is the ideal starting point for building an effective evaluation team.

**Remember -- your client is also part of the team.**

**Invite your client to your TPM.**

# СОБРАНИЕ КОМАНДЫ ДЛЯ ПЛАНИРОВАНИЯ РАБОТЫ

При проведении собрания команды в качестве первого шага в процессе проведения оценки всем членам команды становятся ясны процесс оценки, ее цель, выполняемые задания, а также роль каждого члена команды.

Такое собрание - идеальное начало для создания эффективной команды по проведению оценки.

**Помните: ваш клиент - также член команды. Пригласите его на это собрание.**

# TEAMS DEVELOP IN STAGES

- **Orientation** -- Why are we here?
- **Trust building** -- Who are you? What is your agenda? What do you expect of me?
- **Decisionmaking** -- How shall we proceed? Do we agree on an approach?
- **Organization anâ Implementation** -- Who will do what? What sequence will we follow?
- **Synergy** -- What can we contribute to each others efforts? How do we blend our perspectives on what we see?

# КОМАНДЫ СОЗДАЮТСЯ ПОЭТАПНО

- **Определение направления работы ("вводная").** - Для чего мы здесь?

- **Создание доверия**. - Кто вы? Какова ваша повестка дня? Чего вы ожидаете от меня?

- **Принятие решения.** - Как мы будет двигаться дальше? Все ли согласны с выбранным подходом?

- **Организация и выполнение**. - Кто что будет делать? В какой последовательности?

- **Синергия**. - Что мы можем привнести в прилагаемые другими усилия? Каким образом могут сочетаются наши взгляды?

**To be effective, teams also need to develop norms and standard ways of doing business.**

- Will there be regular meetings? How often?

- Will decisions be made by the manger or by consensus?

- How will we ensure that each of our views are hear?

Some people speak more frequently or write more quickly than others....those strengths can result in the exclusion of some team members from important parts of the evaluation process -- unless there is a plan for "listening to everyone."

## Чтобы быть эффективной, команда должна также разработать нормы и типовые приемы работы.

- Будут ли проводиться регулярные собрания? Как часто?
- Будут ли решения приниматься менеджером или по согласованию со всеми?
- Как нам обеспечить, чтобы наши взгляды стали известны другим?

Некоторые люди говорят или пишут быстрее, чем другие; эти достоинства могут привести к тому, что некоторые члены команды будут "выключены" из важных мероприятий процесса оценки - если не будет работать принцип "выслушивать каждого".

## BUILDING THE CLIENT RELATIONSHIP

Clients differ in terms of their interest in being involved at all stages of an evaluation and in critical decisions about its design, data collection, analysis and report preparation.

Some want to be involved in everything.

Others simply want a weekly or monthly report on how your team in progressing.

# СОЗДАНИЕ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТОМ

Клиенты различаеются по степени их интереса к участию во всех этапах оценки и в принятии решений относительно ее структуры, сбора данных, анализа и подготовки отчета.

Некоторые хотят принимать участие во всем.

Другие просто хотят еженедельно или ежемесячно получать отчеты о ходе работы команды.



342

**It is essential to the success of your evaluation to know what level of involvement your client wants -- and to ensure that his expectations are met.**

**Learn your client's expectations as early as possible!**

**Для успеха вашей оценки важно знать, в какой степени клиент хочет принимать участие в процессе и сделать так, чтобы его ожидания оправдались.**

**Узнайте об ожиданиях клиента как можно раньше!**

A good client relationship also involves:

- **Open communications** -- in both directions.

- **Realistic expectations** -- about the kind of data you will be able to collect and the areas in which you will have enough evidence to reach conclusions.

- **Fair warning** -- if an evaluation begins to discover problems the client will need to address. It is not fair to your client to announce a problem *for the first time* in a public meeting or in your final report.

Хорошие отношения с клиентом включают также следующее:

- **Искренность общения** (с обеих сторон).

- **Реалистические ожидания** относительно того, сведения какого плана вы сможете собрать, а также относительно тех областей, в которых у вас будет достаточно доказатльств для выводов.

- **Справедливое предупреждение** - если в ходе оценки начнут обнаруживаться проблемы, которые клиенту придется решать. По отношению к клиенту будет несправедливо объявлять о проблеме *в первый раз* на открытом собрании или в заключительном отчете.

# Completing the Work on Schedule and Within Budget

# Завершение работы по графику и в пределах сметы

**A high quality plan is an important first step toward completing an evaluation on schedule and within budget.**

**Подготовка качественного плана является первым шагом на пути к завершению оценки в срок и в пределах сметы.**

To build such a plan, an evaluation manager must have:

- A clear idea of the **sequence** in which all steps and tasks in the evaluation must take place.
- A good estimate of how long each will take -- both the **actual time** and the **elapsed time** (actual time plus waiting time).
- A clear view of the **number of people** who need to work on each task, **and for how many hours or days** each person needs to work.
- **All significant linked requirements** -- computers, airplane tickets, etc.

Для разработки такого плана у руководителя оценки должны быть:

- Четкая идея относительно **последовательности** всех шагов и заданий в ходе оценки.

- Хорошее представление о том, сколько времени потребуется для каждого задания - как **фактического**, так **и общего времени** (фактическое время плюс время ожидания).

- Четкое представление о **количестве сотрудников**, необходимых для выполнения каждого задания, а также о том, **сколько часов или дней** потребуется каждому для работы.

- **Все соответствующие вспомогательные материалы** - компьютеры, билеты на самолет и т.п.

The basic facts in each of these areas are established when a contract is written.

But as the evaluation gets underway, things change and it is important to update the schedule and budget -- and make it a much more detailed working document than its was at the contract development stage.

Основные факты в каждой из этих областей выясняются при оформлении договора.

Однако в ходе проведения оценки ситуация меняется, поэтому важно уточнять график и смету и подготовить гораздо более подробный рабочий документ, нежели на стадии подготовки договора.

One of the simplest and most effective tools for developing a schedule of evaluation steps and tasks is a **GANTT CHART.**

| | Weeks 1-2 | Weeks 3-4 | Weeks 5-6 | Weeks 7-8 |
|---|---|---|---|---|
| Step: Planning | | | | |
| Review objectives, decide on methods | xxxx | | | |
| Step: Preparations | | | | |
| Develop and test instruments | xxxxxx | | | |
| Train field staff | xxxxxxxx | | | |
| Step: Data Collection | | | | |
| Conduct interviews | | xxxxxxxxxxxxx | | |
| Gather records | | xxxxxxxxxxxxx | | |
| Step: Data Analysis | | | | |
| Statistical analysis | | | xxxxxxxxxx | |
| Content analysis | | | xxxxxx | |
| Step: Report | | | | |
| Draft report | | | xxxxxxxx | |
| Client review | | | | xxxxx |
| Final version | | | | xxx |

# Одним из простейших и наиболее эффективных средств разработки графика проведения оценки и выполнения заданий является следующая схема:

| | 1-2 нед. | 3-4 нед. | 5-6 нед. | 7-8 нед. |
|---|---|---|---|---|
| **Этап: Планирование** | | | | |
| Изучение задач, выбор методов | xxxx | | | |
| **Этап: Подготовка** | | | | |
| Разработка и апробирование инструментария | xxxxxx | | | |
| Обучение местного персонала | xxxxxxxxx | | | |
| **Этап: Сбор данных** | | | | |
| Собеседования | | xxxxxxxxxxxxx | | |
| Сбор материалов | | xxxxxxxxxxxxx | | |
| **Этап: Анализ данных** | | | | |
| Статистический анализ | | | xxxxxxxxxx | |
| Содержательный анализ | | | | xxxxxx |
| Этап: Отчет | | | | |
| Проект отчета | | | xxxxxxxx | |
| Рассмотрение клиентом | | | | xxxxx |
| Окончательный вариант | | | | xxx |

Once the sequence of tasks and their time frame are clearly understood, staff days can be linked to the evaluation schedule.

| | Number of Days by Person | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Evaluation Manager | Technical Specialist | Field Person | Data Analyst |
| Step: Planning | | | | |
| Review objectives, decide on methods | 6 | 2 | | 1 |
| Step: Preparations | | | | |
| Develop and test instruments | 4 | 4 | | |
| Train field staff | 1 | 4 | 10 | |
| Step: Data Collection | | | | |
| Conduct interviews | 10 | 10 | 30 | |
| Gather records | 2 | 10 | 10 | |
| Step: Data Analysis | | | | |
| Statistical analysis | | 4 | | 12 |
| Content analysis | | 10 | | |
| Step: Report | | | | |
| Draft report | 6 | 6 | | 2 |
| Client review | | | | |
| Final version | 4 | 4 | | |

Как только создастся четкое понимание последовательности задач и сроков их выполнения, можно увязать количество дней работы сотрудников с графиком проведения оценки.

Количество дней на 1 человека

| | Менеджер по оценке | Технич. специалист | Сотрудник на местах | Специалист по анализу данных |
|---|---|---|---|---|
| Этап: Планирование | | | | |
| Определение задач, выбор методов | 6 | 2 | | 1 |
| Этап: Подготовка | | | | |
| Разработка и апробирование инструментария | 4 | 4 | | |
| Обучение местного персонала | 1 | 4 | 10 | |
| Этап: Сбор данных | | | | |
| Собеседования | 10 | 10 | 30 | |
| Сбор материалов | 2 | 10 | 10 | |
| Этап: Анализ данных | | | | |
| Статистич. анализ | | 4 | | 12 |
| Содержат. анализ | | 10 | | |
| Этап: Отчет | | | | |
| Проект отчета | 6 | 6 | | 2 |
| Рассмотрение клиентом | | | | |
| Окончат. вариант | 4 | 4 | | |

## Plans are not static, they change.

To stay on schedule and finish within budget, the evaluation manager must periodically update both his schedule and his budget projections.

Task budgets and periodic time and expense reports from staff are very helpful, and a manager needs to make such reports a requirement -- particularly in a longer study.

**Планы не являются статичными, они меняются.**

Чтобы уложиться в график и в смету, руководитель оценки должен периодически уточнять проект как графика, так и бюджета.

Сметы заданий и периодические отчеты сотрудников о сроках выполнения и затратах являются весьма полезными, и менеджер должен ввести требование о предоставлении таких отчетов, особенно если оценка занимает длительное время.

**All significant changes in plans should be discussed with the evaluation client -- as soon as possible.**

**Adjustments need to be renegotiated.**

**Все значительные изменения в планах должны быть согласованы с клиентом как можно раньше.**

**Поправки обязательно должны быть предметом новых переговоров с клиентом**



366

**Volume II**

# *Appendix III-F part 1: Training Materials*

## *Certificate Program in Program Evaluation*
## *Russian and English language text combined*

Final Report to
the United States Agency for International Development
of the Private Voluntary Organizations Initiatives for the Newly Independent States Project
World Learning Inc.
1992 - 1997

363

# EVALUATION DESIGN

# СТРУКТУРА ОЦЕНКИ

The term **design** refers to the conceptual structure we use to carry out an evaluation. The design we prepare depends upon the evaluation's purpose and the kinds of questions we must answer.

In this sense, evaluation is similar to architecture.

Термин **“структура”** относится к концептуальному построению оценки. Структура, которую мы вырабатываем, зависит от цели оценки и типов задаваемых нами вопросов.

В этом смысле оценка сродни архитектуре.

When an architect is hired to build a building, he asks what the building will house. His design will differ depending upon whether the building will hold people, horses or airplanes.

In evaluation, as in architecture:

**Design is a function of purpose.**

Когда архитектора приглашают построить здание, он спрашивает, что в этом здании будет. В зависимости от того, будут ли в нем жить люди или разместятся лошади или самолеты, изменится и его проект.

В оценке, как и в архитектуре,

**Структура есть функция цели**

**Questions we are asked to address in evaluations imply the type of design we need to use.**

Some questions imply fairly simple designs.

For example:

**"Is the project proceeding on schedule and within budget?"**

**Вопросы, которые нас просят решить в ходе проведения оценки, предполагают структуру, которую нам нужно использовать.**

Некоторые вопросы предполагают довольно простую структуру.

Например:

**“Выполняется ли проект по графику и в пределах сметы?”**

If a project has:

- A formal schedule for its activities, and

- A budget that defines how much money is to be spent each month, or each year,

Questions about progress in these areas are

conceptually easy to answer.

Если у проекта имеются:

- формальный график деятельности;
- смета, определяющая, сколько денег можно израсходовать в каждом месяце или в каждом году,

то вопросы о прогрессе в данных областях являются концептуально легкими для ответа.

Questions that ask about progress in comparison to a plan are asking the evaluator to **compare A to B --**

- The project's planned schedule to its actual schedule.

- Its planned budget to its actual expenditures.

The detailed work of describing the project's status may be time consuming.

But **the design itself is very simple.**

Вопросы, задаваемые о достигнутых по сравнению с планом успехах требуют от эксперта по проведению оценки **сравнить А и Б:**

- спланированный график и фактический;
- запланированный бюджет и фактические расходы.

Подробная работа по описанию состояния выполнения проекта может отнимать много времени.

**Однако сама структура весьма проста.**

Another typical evaluation question is:

**"Is the project achieving its objectives?"**

This question goes beyond a project's budget, schedule and activities to inquire about its effects.

Generally speaking, the term **objective** is used in a project to refer to the **intended or planned results** that project will produce.

Другим типичным вопросом, задаваемым в ходе оценки, является вопрос:

**“Достигает ли проект своих задач?”**

Этот вопрос выходит за рамки сметы проекта, его графика и видов деятельности и затрагивает результаты проекта.

В общем и целом, термин **“задача”** используется в проекте для определения **планируемых** результатов или результатов, которых **намереваются** достичь в ходе его реализации.

Results differ from activities.

**Activities are things a project does:**

- Provide training
- Make loans
- Give vaccinations

**Results are the things that happen because of what a project does:**

- People utilize new skills in their jobs.
- Businesses increase their production.
- Fewer children die because of childhood diseases.

Результаты отличаются от видов деятельности.

**Виды деятельности - это то, что выполняется по проекту:**

- проводится обучение
- выдаются кредиты
- делаются прививки.

**Результаты - это то, что происходит в силу того, что выполняется по проекту:**

- люди используют новые умения и навыки в своей работе
- предприятия увеличивают производство продукции
- меньше детей умирает от детских заболеваний.

When a project is being developed and during the early stages of implementation we talk about **intended or planned results**. At this stage results have not yet been produced. They are the accomplishments we hope and expect will occur because of the project and its activities.

When implementation is underway and later, when a project has been completed, we look for **actual results**. These are the results that emerge from a project's efforts. They may or may not match the project's intended or planned level of results.

В ходе разработки проекта и на ранних стадиях его реализации мы говорим о **результатах, которые предполагаем или планируем** получить. На этой стадии результаты еще не получены. Они - это те достижения, на которые мы надеемся и ожидаем получить благодаря проекту и деятельности по его реализации.

В ходе проекта и позже, после его завершения, мы смотрим, каковы **фактические результаты**. Это результаты, которые получены благодаря приложению усилий в процессе выполнения проекта. Они могут совпадать или не совпадать с тем, что мы намеревались или планировали получить.

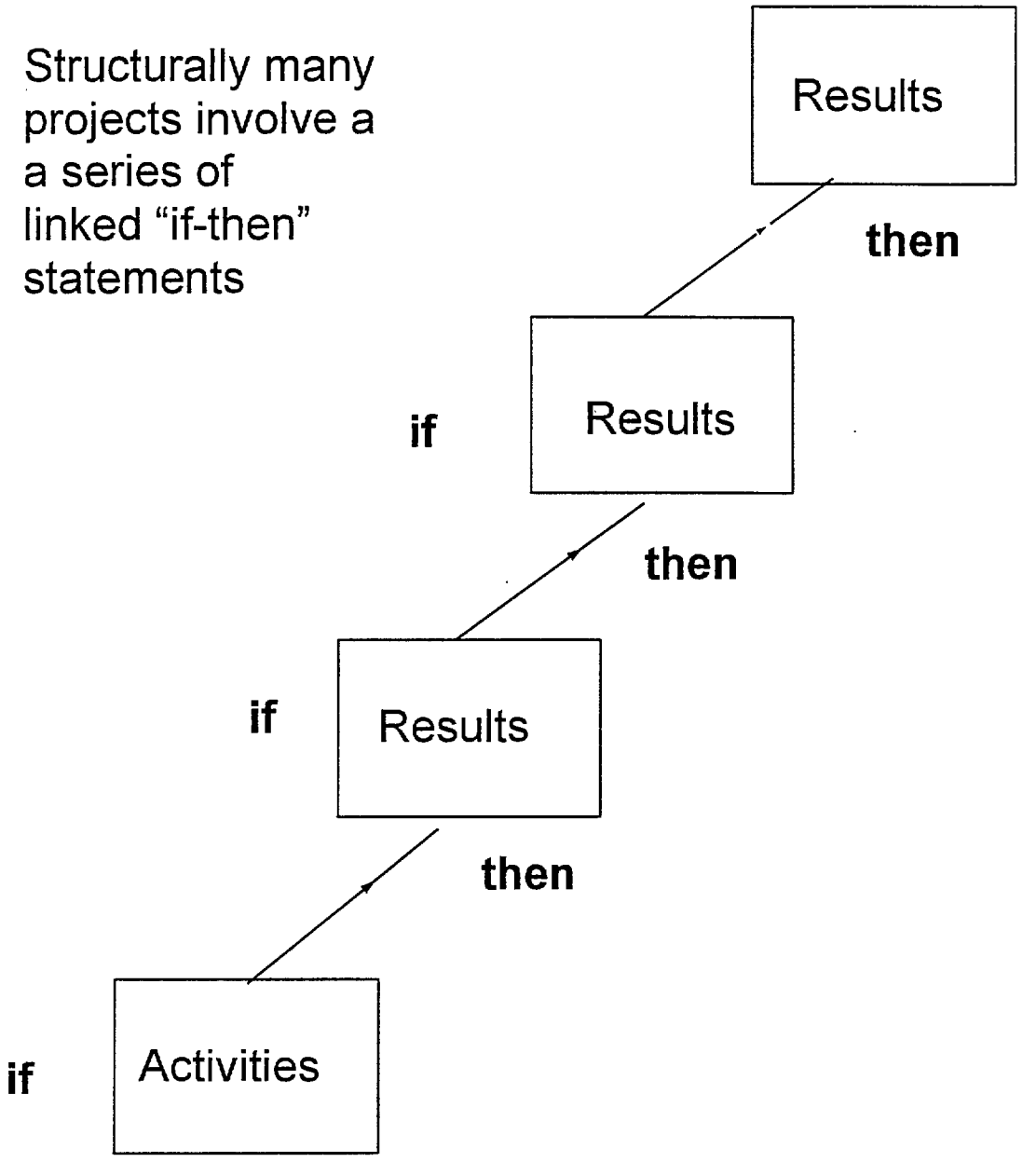
In a project with clear objectives, its structure may look something like this:

| | Planned Results | Actual Results |
|---|---|---|
| **Project Objectives:** | | |
| Export sales from assisted companies increase | 5% per year | ??? |
| } | | |
| } | | |
| Production in assisted companies increases | By 10% per year for at least three years in a row | ??? |
| } | | |
| } | | |
| Assisted firms receive production improvement loans | 65% of firms trained receive loans within a year | ??? |
| } | | |
| } | | |
| **Project Activities:** | Train 60 firms in how to prepare a business expansion plan and apply for a production improvement loan | ??? |

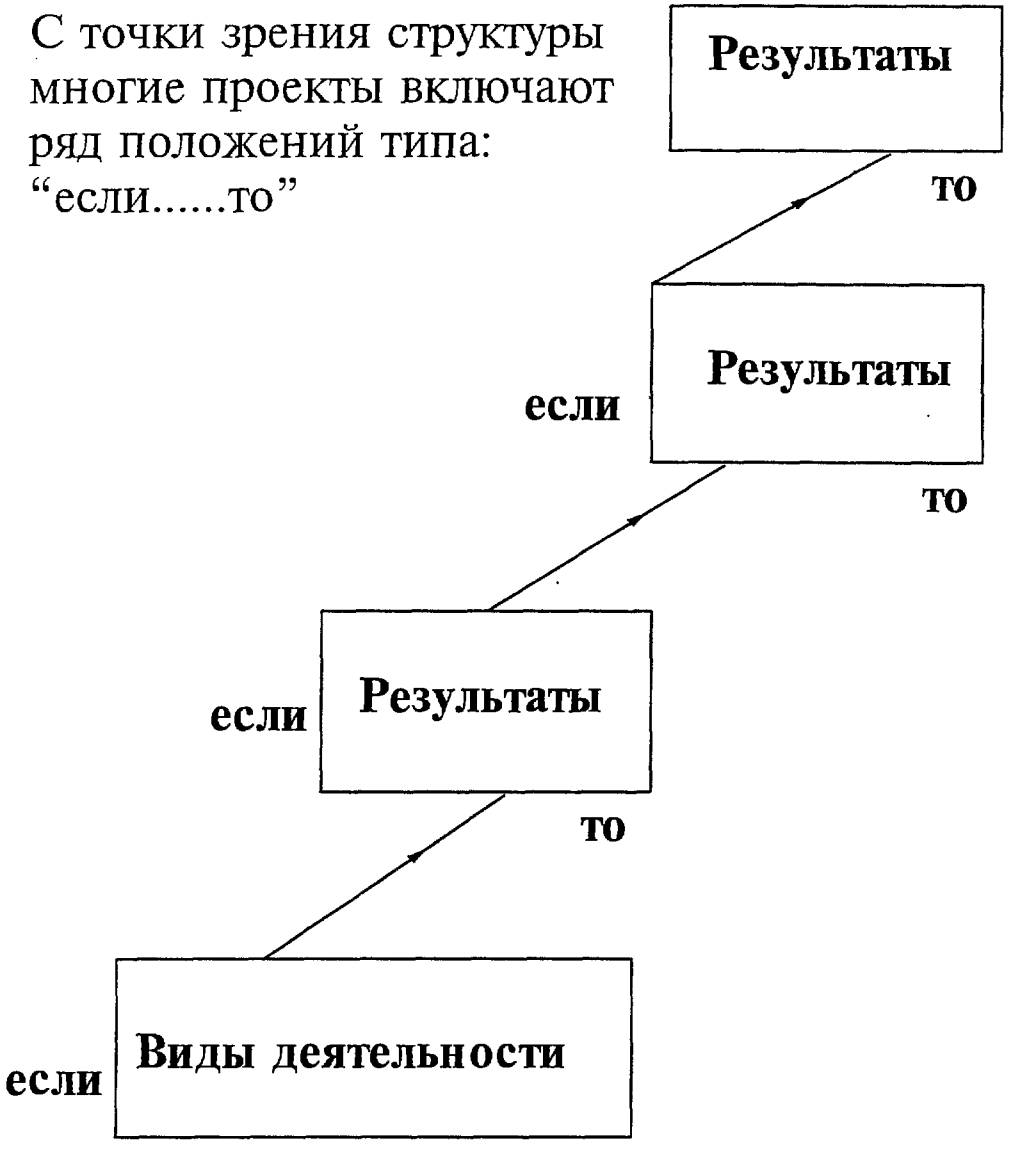
# Структура проекта с четко поставленными задачами может выглядеть примерно следующим образом:

| | Планируемые результаты | Фактические результаты |
|---|---|---|
| **Задачи проекта**: | | |
| Рост экспортных продаж у компаний, которым оказана помощь в рамках проекта | 5% в год | ??? |
| } | | |
| } | | |
| Рост производства у компаний, которым оказана помощь в рамках проекта | На 10% в год в течение не менее 3 лет подряд | ??? |
| } | | |
| } | | |
| Фирмы, которым оказана помощь, получают ссуды на совершенствование производства | 65% фирм, прошедших обучение в течение года | ??? |
| } | | |
| } | | |
| **Деятельность в рамках проекта**: | Обучение 60 фирм составлению бизнес-планов развития и обращению за ссудами | ??? |

Structurally many projects involve a a series of linked "if-then" statements



С точки зрения структуры многие проекты включают ряд положений типа: “если.....то”



## Class Exercise

Take a few minutes and read the following description of a project that was undertaken by the International Orthodox Christian Church and the Russian Orthodox Church.

> **"To provide material and technical assistance to emerging networks of private voluntary social service organizations, both secular and affiliated with the Orthodox Church, in Moscow and St. Petersburg, with the aim of eventually expanding to other cities. The goal of the project is to expand significantly the access of vulnerable groups (infants, orphans, the elderly, pensioners, the handicapped, the sick and unemployed) to voluntary social and economic training in organization and relief distribution, and funds to help indigenous organizations expand and develop their own projects."**

Then, working together, make a diagram using boxes and arrows to describe the chain of causes and effects this project is trying to achieve.

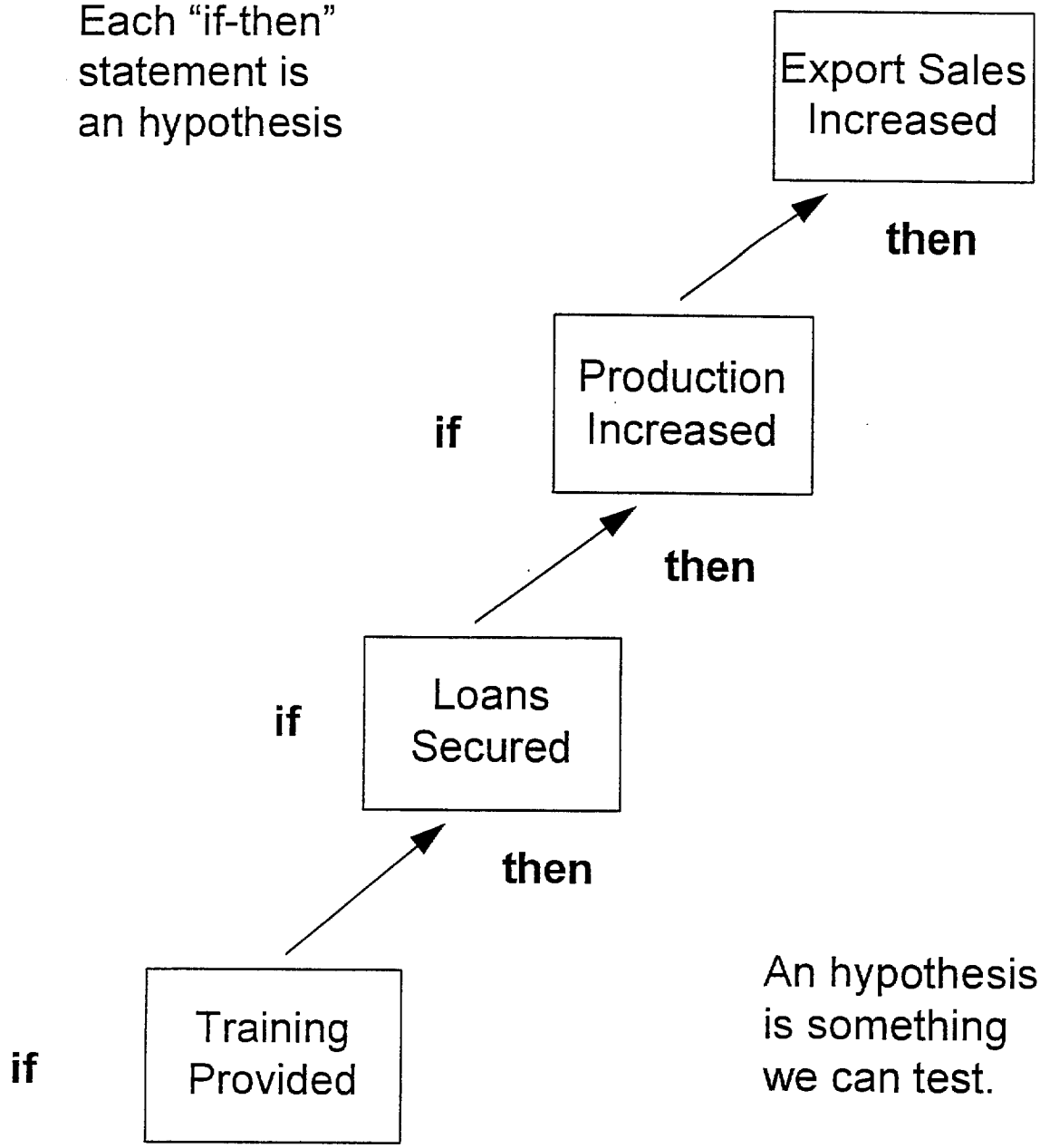
## УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ ЗАНЯТИЙ В КЛАССЕ

Уделите несколько минут и прочтите следующее описание проекта, который был выполнен Международной Православной Христианской церковью и Русской Православной церковью.

> **"Предоставление материальной и технической помощи находящейся в состоянии становления сети негосударственных некоммерческих организаций, оказывающих социальные услуги - как светских, так и работающих в рамках Православной церкви, в Москве и Санкт-Петербурге, с тем, чтобы со временем эта сеть охватывала и другие города. Целью проекта является значительное расширение доступа уязвимых слоев населения (детей, сирот, пожилых людей, пенсионеров, инвалидов, людей, страдающих заболеваниями, безработных) к обучению социально-экономическим аспектам самоорганизации и предоставления социальной помощи, а также предоставление средств местным организациям для содействия им в расширении их деятельности и разработке собственных проектов."**

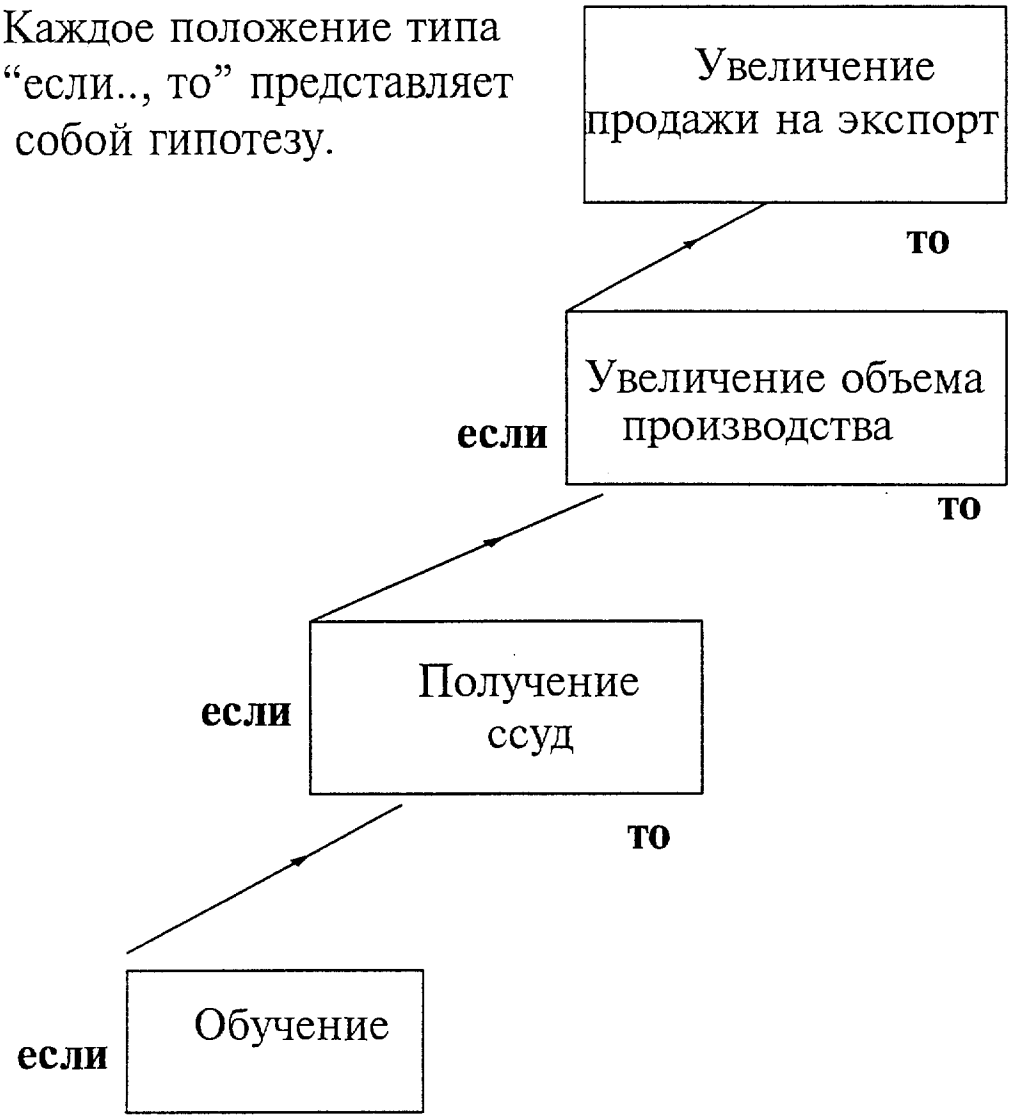
Затем в ходе совместной работы подготовьте диаграмму, используя стрелки и рамки для описания цепи причинно-следственных связей, которые старается выстроить данный проект.

Each "if-then" statement is an hypothesis

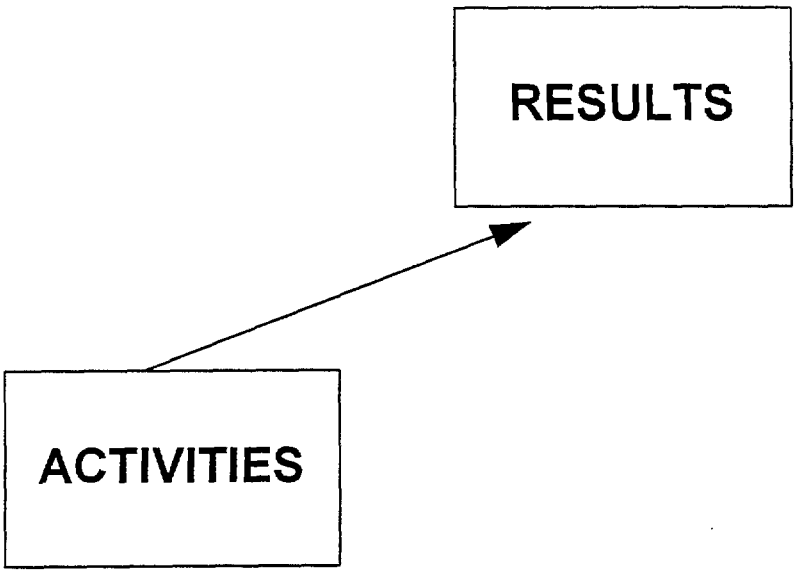



An hypothesis is something we can test.

Каждое положение типа “если.., то” представляет собой гипотезу.



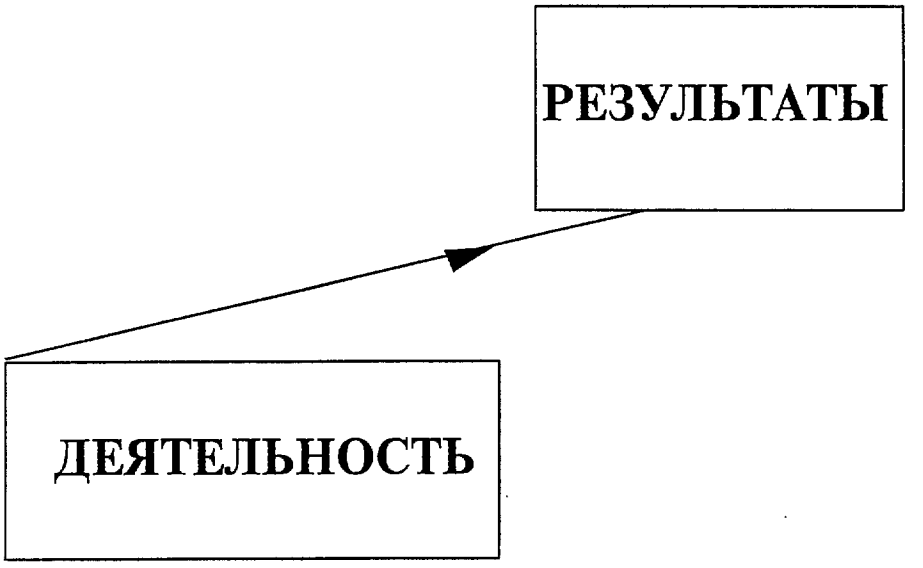

Гипотеза есть нечто такое, что мы можем проверить




When Rossi and Freement talk about:

**"innovative interventions"**-- they are talking about projects in which the hypotheses have not been tested.

In "**established services" projects**, hypotheses about the linkages between activities and results have already been tested and accepted as valid.




Когда Росси и Фримен говорят об **“инновационном вмешательстве”**, то они имеют в виду проекты, в которых гипотезы не подверглись проверке.

В проектах по оказанию “устоявшихся услуг” гипотезы о связях между деятельностью и результатами проверены и приняты как оправдавшиеся.

In an **"established services"** type of project, where we do not need to test the hypotheses that link activities to results, the question:

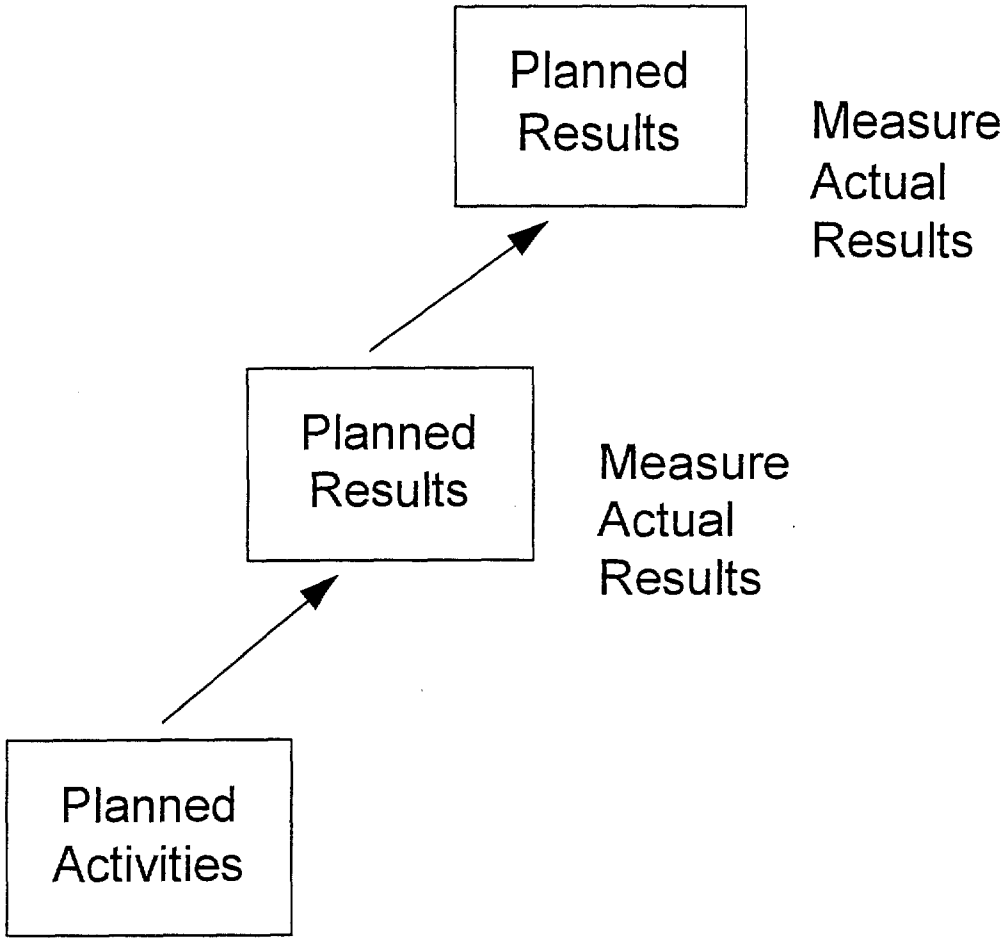
**Is this project achieving its objectives?**

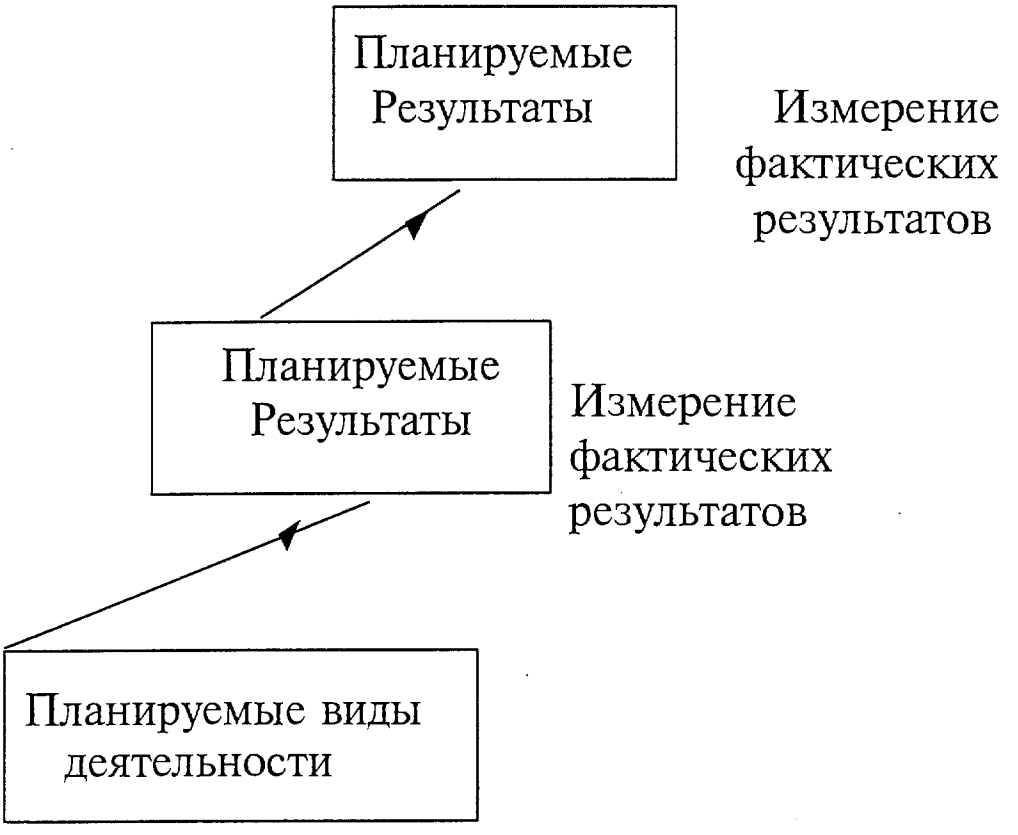
Directs us to look for information about whether planned results at each level of a project's structure are actually being achieved.

В проекте по оказанию “устоявшихся услуг”, где нам не нужно проверять гипотезы о связях между деятельность и результатами, вопрос

**“Достигает ли данный проект поставленных в нем задач?”**

побуждает нас искать информацию о том, достигаются ли в действительности запланированные результаты на каждом уровне структуры проекта.


Planned Results
Measure Actual Results
Planned Results
Measure Actual Results
Planned Activities


Планируемые Результаты
Измерение фактических результатов
Планируемые Результаты
Измерение фактических результатов
Планируемые виды деятельности

When an evaluation question asks you to compare planned accomplishments or results to actual accomplishments for an **established services** type of project the evaluation design remains conceptually simple.

It, once again, asks you to **compare A to B** -- planned results to actual results. But this time the questions are being asked at a higher level.

Когда вопрос, задаваемый в ходе проведения оценки, просит вас сравнить планируемые достижения или результаты с фактическими при выполнении проекта по оказанию **"устоявшихся услуг",** структура оценки остается концептуально простой.

В ней вас по-прежнему просят **сравнить А и Б** - планируемые и фактические результаты. Однако на этот раз вопросы задаются на более высоком уровне.

This type of evaluation design is called a **DESCRIPTIVE DESIGN**. The evaluator's basic task is to describe the project's status in terms of a well defined set of objectives.

**Evaluations that try to establish whether planned objectives were achieved are sometimes called "Goal-Oriented" evaluations.**

Структура оценки этого типа **называется “ОПИСАТЕЛЬНОЙ (ДЕСКРИПТИВНОЙ)”.** Основной задачей эксперта по проведению оценки является описание хода выполнения проекта с точки зрения четко определенного набора задач.

**Оценки, в ходе которых делаются попытки установить, достигнуты ли запланированные цели, иногда носят название “целеориентированных” оценок.**

In this type of evaluation:

If the evaluator finds that **actual results are very similar to the project's planned results**,

He can safely conclude and report to his client that the **project is doing a good job** of achieving its planned objectives.



400

В оценке этого вида:

Если эксперт устанавливает, что **фактические результаты очень сходны с планируемыми результатами проекта**,

то он может уверенно завершить оценку и представить клиенту отчет о том, что с точки зрения достижения поставленных задач **проект выполняется хорошо**.

If the evaluator finds that **actual results either exceed or fall short of the project's planned results**,

He is usually expected to **try to determine why**.

The question then is: "what do I look at to determine why a project is not performing as expected?"



402

Если эксперт обнаруживает, **что фактические результаты больше либо меньше планируемых**,

то обычно от него ожидают установления того, **почему** это произошло.

В таком случае вопрос звучит так: “что мне нужно принять во внимание, чтобы определить, почему проект не работает так, как ожидалось?”

There are two areas that should always be examined when actual results do not match planned results:

**First, look at whether the activities were really provided.**

- Look at whether the **level or volume** of activity was consistent with the project's plans.

- Look at whether the **quality** of goods or services the project delivered were consistent with project plans.

- Look at whether goods and service were provided **on time -- or in a timely way**.

Существуют две области, которые нужно изучить во всех случаях, когда фактические результаты не совпадают с планируемыми:

**Во-первых, изучить, действительно ли осуществлялись соответствующие виды деятельности.**

- Проверьте, соответствовали ли **уровень или объем** деятельности планам проекта.
- Проверьте, соответствовало ли планам проекта **качество** товаров или услуг, предоставляемых в его рамках.
- Проверьте, **вовремя или своевременно** ли предоставлялись товары и услуги.

**The second place to look** when actual results are not consistent with planned results is at the project's **Assumptions.**

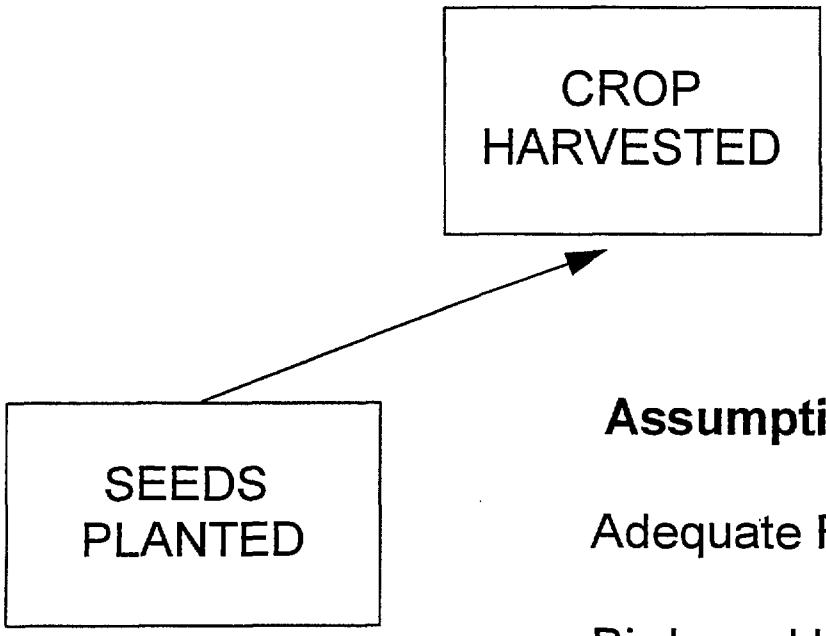
**Assumptions are factors that lie outside the project's direct control.**

**Вторая область, которую нужно проверить**, когда фактические результаты проекта не совпадают с планируемыми, - это **исходные предположения** проекта.

**Исходные предположения** являются факторами, находящимися вне непосредственного контроля проекта.



407




**Assumptions**

Adequate Rain

Birds and bugs will not eat the seeds or the young plants

Some kinds of assumptions can be influenced or brought under a project's control. Others cannot be.

СОБРАННЫЙ УРОЖАЙ

СКОЛЬКО ПОСЕЯНО

Исходные предположения:

- Осадки в нужном количестве
- Птицы и насекомые не съедят семена и всходы

На некоторые исходные предположения можно воздействовать или поставить их под контроль в рамках проекта. С другими этого сделать нельзя



409

## Class Exercise

Read the following project description from Opportunity International and Serafima. When you are finished, make a list of the assumptions you think the project is making.

> **" Development of an activity already begun with the Nizhny Novgorod Charitable Fund to provide small business loans, training, and hands-on consultation to pensioners and women-heads-of-households to start their own small enterprises. Once established in Nizhniy Novgorod, the program plans to expand to Vladimir."**

# УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ ЗАНЯТИЙ В КЛАССЕ

Прочтите данное ниже описание проекта организаций "Оппортьюнити Интернэшнл" и "Серафима". Закончив чление, составьте перечень исходных предположений, которые, по вашему мнению, использованы в проекте.

**"Развитие деятельности уже началось во взаимодействии с Нижегородским благотворительным фондом с тем, чтобы обеспечить выдачу кредитов малому бизнесу, а также обеспечить обучение и консультации пенсионерам и женщинам, которые являются главой семьи, для создания собственных малых предприятий. После отработки программы в Нижнем Новгороде ее планируется распространить на Владимир."**

In practice, designs for evaluations that ask "did the project achieve its objectives?" are not always easy to implement.

**Sometimes what you discover is that the project you have been asked to evaluate does not have any clear objectives.**

The "A" part of the statement "compare A to B" either isn't there -- or it isn't useful.



412

На практике структуру оценок, в ходе которых задается вопрос “достиг ли проект поставленных задач?” не всегда легко воплотить.

**Иногда вы обнаруживаете, что проект, оценку которого вас попросили провести, не имеет четких целей.**

Часть “А” в тезисе “сравните А и Б” либо отсутствует, либо является бесполезной.

What you find instead are objectives that are:

- Very vague. For example: *To improve people's lives.*

- Written down once in an early document that no one who is working on the project has every seen.

- Well-stated in the original project proposal, but irrelevant -- because the project focus and approach changed dramatically during implementation.

- Very clear, but far beyond the reach of the project you are examining.

Вместо этого вы обнаруживаете задачи, которые:

- Слишком туманны. Например: *"Улучшить жизнь людей;"*

- Зафиксированы один раз, в документе, который возник на раннем этапе проекта и которого никто из его сотрудников никогда не видел;

- Хорошо сформулированы в исходном предложении о проекте, однако не имеют никакого значения, поскольку центр внимания и подход проекта радикально изменились в ходе его реализации;

- Очень четки, однако далеко выходят за рамки анализируемого проекта.

For example:

| | |
|---|---|
| Project Objective: | *Improve per capita income in Russia.* |
| | } { { |
| Project Activities: | *Train 3,000 people to use computers quickly and effectively for letter writing and bookkeeping.* |



4/6

Например:

| | |
|---|---|
| **Задача проекта:** | *Повышение дохода на душу населения в России.* |
| | } { { |
| **Деятельность в рамках проекта:** | *Обучить 3000 человек быстро и эффективно пользоваться компьютерами для написания писем и ведения бухгалтерского учета* |



417

**All of these possibilities pose serious structural problems for an evaluation.**

In such situations an evaluator cannot simply proceed with an effort to compare planned accomplishments to actual accomplishments.

**Все эти возможности создают серьезные структурные проблемы для проведения оценки.**

В подобных ситуациях эксперт не может просто сравнивать запланированные достижения с фактическими.

**Issues of this type need to be discussed with the people who asked for the evaluation.**

Normally, you and your client will be able to find a way to work around this type of problem.

Вопросы такого рода требуют обсуждения с клиентами, заказавшими проведение оценки.

Как правило, Вы и Ваш клиент сможете найти способ решения проблем такого рода.



Y21

For example:

You and your client could agree to:

1. Work together to **clarify a vague set of objectives, or make lofty ones more realistic,** before continuing on with the evaluation.

2. Conduct an initial set of interviews with the project staff and perhaps some beneficiaries to **see what people think they the project has been trying to accomplish, and substitute these real objectives for the paper versions everyone has forgotten**. Proceed with the evaluation based on these real objectives.

Например:

Вы и Ваш клиент можете договориться о том, чтобы:

1. До того, как будет продолжена оценка, провести совместную работу по **прояснению нечетко определенных целей, либо сделать глобальные (возвышенные) задачи более реалистическими**.

2. Провести первую серию собеседований с сотрудниками проекта и, возможно, с некоторым из его клиентов, чтобы **определить:чего, по мнению людей, проект старается достичь, и заменить этими реальными задачами те, которые были написаны на бумаге и о которых все забыли**. Продолжайте оценку, исходя из этих реальных задач.

3. Abandon the effort to compare actual accomplishments to planned accomplishments, and simply try to answer the question: **What did the project accomplish?**

The first two of these solutions to the problem of poorly stated or inadequate objectives retains the idea of comparing A to B.

The third does not.

3. Не старайтесь сравнить фактические достижения с планируемыми, а просто попытайтесь ответить на вопрос: **Чего добился проект?**

В первых двух решениях проблемы плохо сформулированных или неадекватных задач сохраняется идея сравнения А с Б.

В третьем - нет.



425

An evaluation that asks the question:

**"What did this project accomplish?"**

is broader -- in two ways -- than one which asks you to simply compare planned performance to actual performance.

Оценка, которая отвечает на вопрос:

**“Чего добился данный проект?”**

является более широкой (в двух отношениях), нежели та, в ходе которой нужно просто сравнить запланированную работу с фактической.



427

**First:**

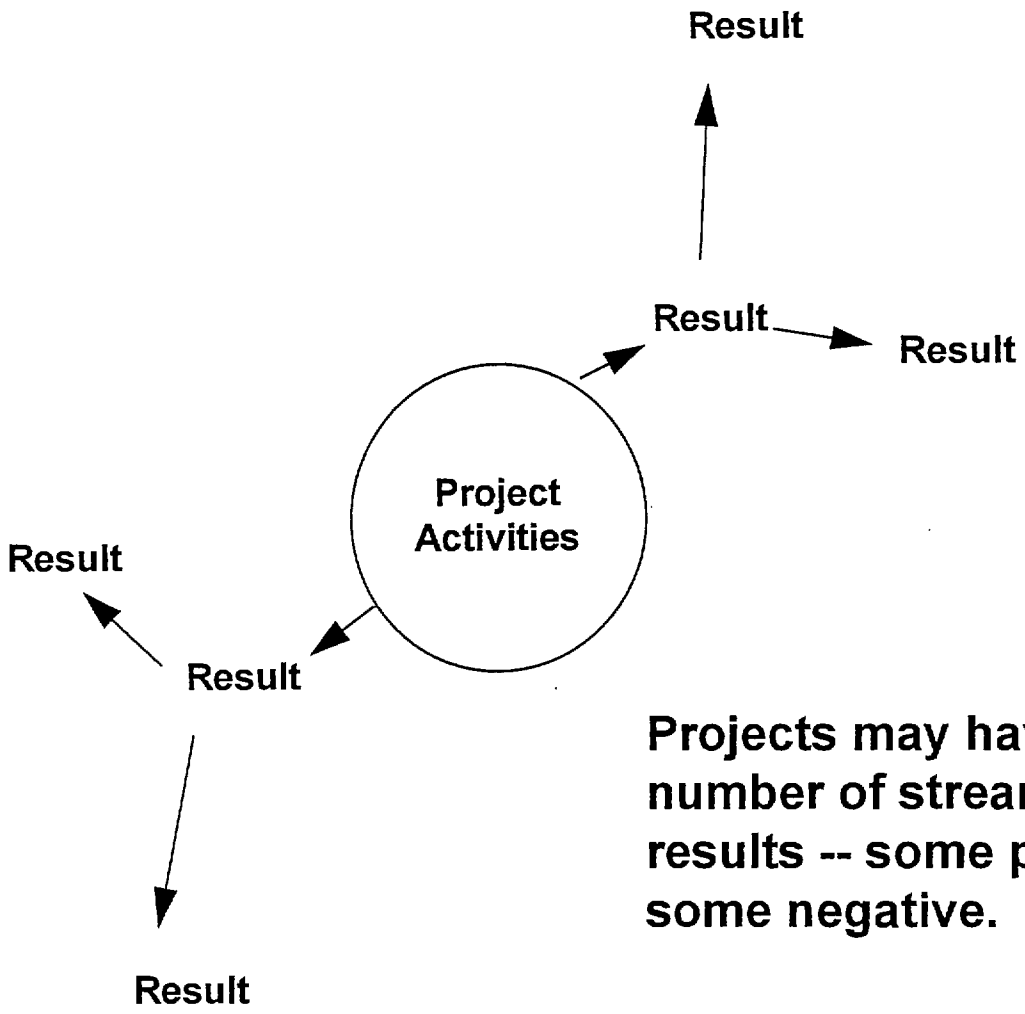
An evaluation that asks what a project accomplished expands the evaluation scope to include **all of its results** -- rather than just a particular set of planned results.

## Во-первых:

Оценка, в ходе которой ставится вопрос, каковы достижения проекта, расширяет свой охват, включая в него **все результаты проекта**, а не конкретный набор планируемых результатов.



429




**Projects may have a number of streams of results -- some positive, some negative.**

**У проектов может быть несколько цепочек результатов. Некоторые из них являются положительными, другие - отрицательными.**



431

When an evaluator looks at a project situation to discover all of its effects, he continues to use a design that is primarily **DESCRIPTIVE**.

There are other terms that sometimes apply to this kind of evaluative research.

- The term **CASE STUDY** is used at times to refer to this type of evaluation research because of the intensive way in which the evaluator examines all aspects of a single situation.



432

Когда эксперт изучает положение проекта для выявления всех видов его воздействия, он по-прежнему использует структуру, которая в основном является **ОПИСАТЕЛЬНОЙ.**

Существуют другие термины, которые иногда применяются для определения этого вида исследований в рамках проведения оценки.

- Для описания этого вида оценки иногда используется термин **"ИЗУЧЕНИЕ КОНКРЕТНЫХ СИТУАЦИЙ"** из-за интенсивности, с которой эксперт изучает все аспекты отдельно взятой ситуации.

- It is called a **TRACER STUDY** -- when it tries to trace effects outward across people and time.

- When an evaluation of this sort follows a particular group of people for a long period of time to see how their responses evolve, it is sometimes called a **DEVELOPMENTAL** study design.

- Still others would note the lack of clear objectives in this type of study and call it a "**Goal Free**" evaluation design.

- Ее называют **“ОЦЕНКА-УКАЗАТЕЛЬ”** в тех случаях, когда прослеживается воздействие проектов на людей в течение определенного времени.

- Когда в ходе оценки этого вида определенная группа людей изучается на протяжении длительного времени для определения того, каким образом меняется их реакция на проект, структуру такой оценки иногда называют **“СТРУКТУРОЙ ИЗУЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ”.**

- Другие исследователи в ходе оценки будут обращать внимание на отсутствие четких задач, и для определения структуры оценки станут использовать термин **“Структура без включения цели.”**

In carrying out these types of evaluations, the evaluator asks questions about the effects a project caused and follows one answer as it leads to another and then on to another.

- "What happened to people who were provided with seeds?"
- "What happened when they planted the seeds?"
- "What did they do with the crops that they harvested?
- "To whom did they sell them?

При проведении оценок таких видов эксперт задает вопросы о воздействии, оказанном проектом, и идет от одного вопроса к другому, а затем - к следующему.

- “Что произошло с людьми, которых снабдили семенами?”
- “Что произошло, когда они посеяли семена?”
- “Что они сделали с полученным урожаем?”
- “Кому они его продали?”

## Second:

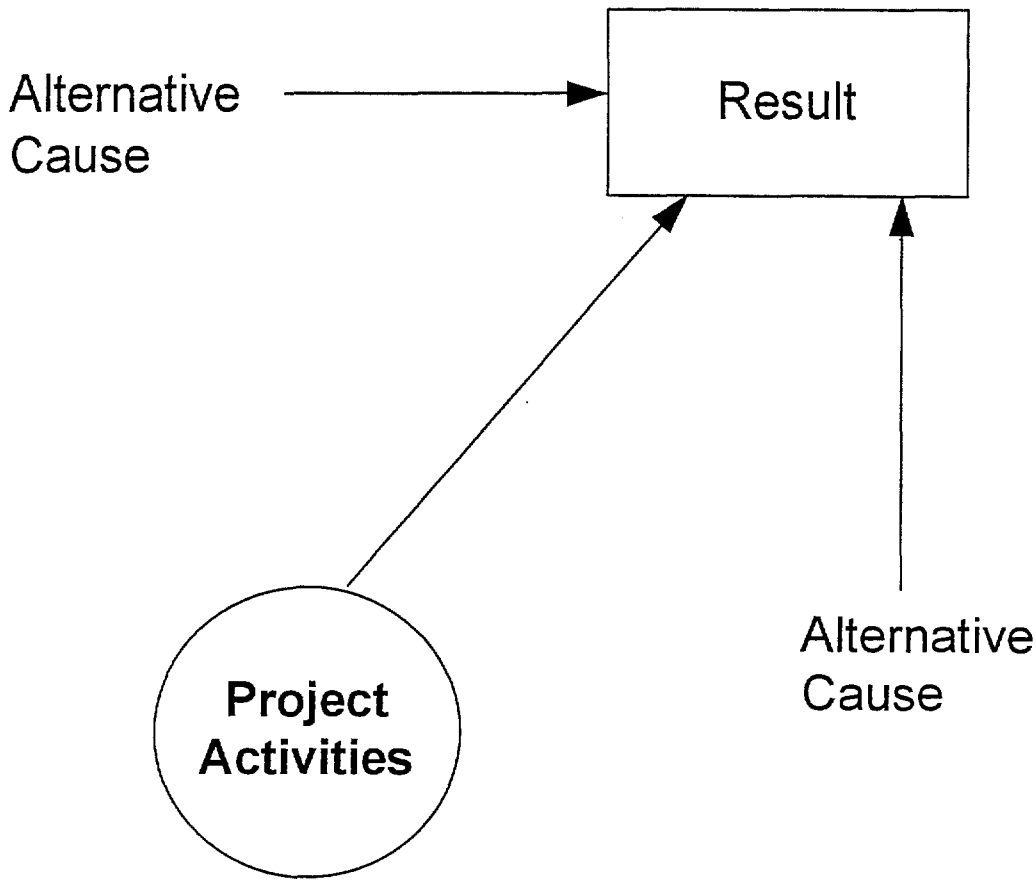
An evaluation that asks what a project accomplished places a burden on the evaluator to **be reasonably certain that any results he reports were actually affected by the project**.

## Во-вторых:

Оценка, в ходе которой задается вопрос о достижениях проекта, требует от эксперта, чтобы он был **уверен (в разумных пределах) в том, что результаты, которые он указал в отчете, действительно были вызваны проектом**.

When an evaluator identifies what

appears to be a RESULT




He must examine other possible causes

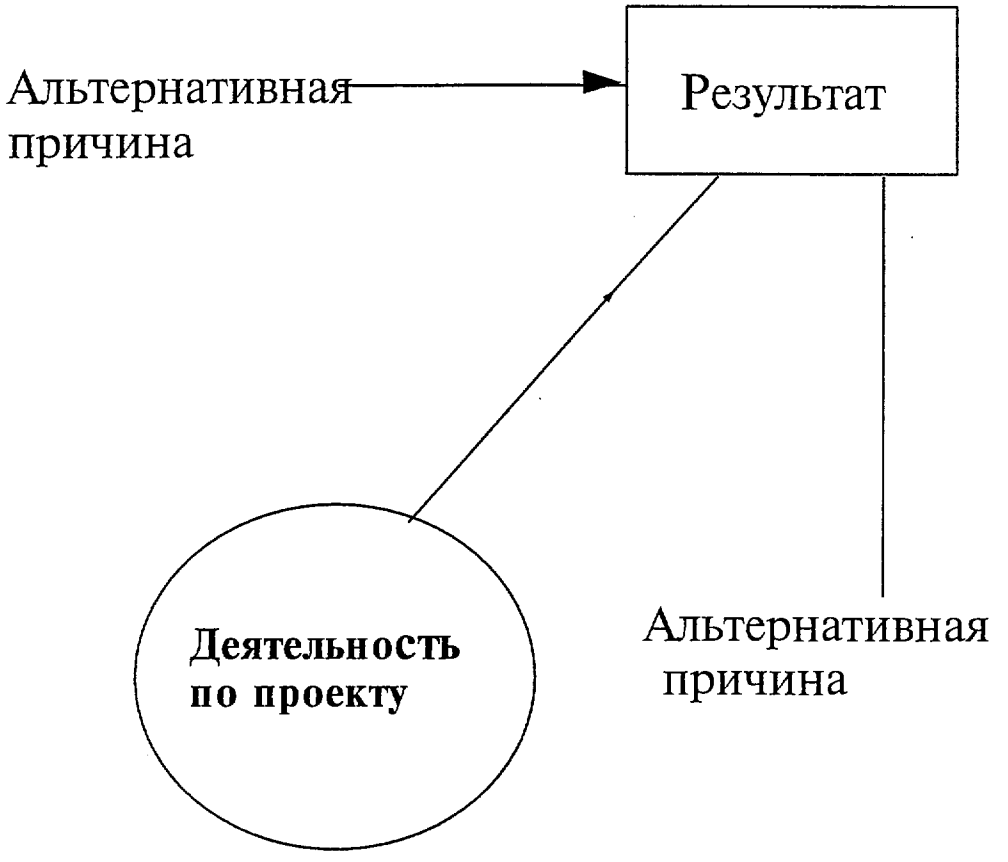
or explanations before attributing the

result he observes to project activities.



140

Когда эксперт определяет то, что ему представляется РЕЗУЛЬТАТОМ




Он должен изучить другие возможные причины или объяснения, прежде чем припишет появление результата, который он видит, осуществлению деятельности
деятельности по проекту
по проек

In this type of an investigation the evaluator works backward with his questions:

- "What could have caused this result?"
- "Are you aware of Project "X"? Is there any reason to believe that Project "X" could have produced this result?"
- "What other activities that are taking place in the project environment could have caused this result?"
- "Is there a government program that could have caused this result?"
- "Do you know of any privately funded programs that could have caused this result?"

При проведении оценки этого вида эксперт работает “в обратной перспективе” со следующими вопросами:

- “Что могло вызвать этот результат?”
- “Известно ли Вам о Проекте “X”? Есть ли основание считать, что Проект “X” мог вызвать данный результат?”
- “Какие другие виды деятельности, которые осуществляются в среде действия проекта, могли вызвать данный результат?”
- “Существует ли государственная программа, которая могла привести к данному результату?”
- “Известны ли Вам какие-либо финансируемые из частных средств программы, которые могли вызвать данный результат?”

The name given to this type of evaluation design is **CAUSAL-COMPARATIVE.** [13]

This type of design investigates cause and effect relationships by sifting through existing information on an *ex post facto* basis to identify plausible causal factors.

Source: (13) Isaac, Stephen and William B. Michael. Handbook in Research and Evaluation. San Diego, CA; Edits Publishers, 1978.

Данный вид структуры оценки получил название **“ПРИЧИННО-СОПОСТАВИТЕЛЬНЫЙ”** [1].

При проведении оценки этого вида исследуется взаимодействие причины и результата путем просеивания имеющейся информации на основе принципа “ex post facto” в целях выявления возможных каузальных факторов.

[1] Isaac, Stephen and William B. Michael. Handbook in Research and Evaluation. San Diego, CA; Edits Publishers, 1978.

An evaluation that uses a causal-comparative design does not require an evaluator to prove that the project was the only cause or even the primary cause of a particular result,

> But it does mean that he should be able to present some kind of evidence that makes it believable -- provides reasonable certainty rather than absolute proof -- that the project was clearly **one of the factors** -- that led to any result or accomplishment he attributes to the project he is evaluating.

Оценка, в ходе которой используется причинно-сопоставительная структура, не требует от эксперта доказательств того, что данный проект был единственной - или даже первичной - причиной конкретного результата.

Однако она требует, чтобы эксперт мог представить какие-либо свидетельства, которые дадут основание поверить в это; которые дадут не абсолютное доказательство, но разумную уверенность в том, что проект, со всей очевидностью, был одним из факторов, приведших к тому результату или достижению, которые эксперт приписывает воздействию анализируемого им проекта.

## Class Exercise

Read the following Goodwill Industries International and Local Goodwills project description.

**"To provide humanitarian assistance to needy people in a number of communities in the NIS through supporting activities and strengthening the management capabilities of Goodwill affiliates in the NIS and other NGOs in the service areas. Project components include management training (including training in processing, distribution and accountability for donated material), material assistance logistics, outreach service development to the elderly and disabled and conducting group feeding operations."**

If you were on an evaluation team that found evidence of the needy being better off -- healthier, eating better, etc. -- what "alternative causes" might you want to consider before attributing this result to Goodwill?

## УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ ЗАНЯТИЙ В КЛАССЕ

Прочтите данное ниже описание проекта "Гудвилл Индастриз Интернэшнл" и местных организаций "Гудвилл".

> **"Обеспечение гуманитарной помощи нуждающимся в ряде районов СНГ посредством поддержки деятельности и укрепления управленческого потенциала входящих в "Гудвилл" организаций СНГ, а также других НКО в районах действия проекта.**
>
> **Составляющими проекта являются обучение менеджеров (в т.ч. обучение обработке и распределению предоставляемых в качестве пожертвования материалов, а также отчетности за них), организации сбора и распределения материальной помощи, развитию услуг для пожилых людей и инвалидов, проведению мероприятий по организации питания для групп нуждающихся."**

Еслы Вы являетесь членом команды по проведению оценки, которая установила, что положение нуждающихся - здоровье, питание и пр. - улучшилось, какие "альтернативные причины" вы хотели бы раасмотреть, прежде чем приписывать этот результат работе "Гудвилл"?

The question of **attribution** -- the identification of a project as the cause -- or one of several causes -- of a particular set of results -- has consistently been one of the most difficult questions that evaluations have found it necessary to address.

**How far can evaluators go towards demonstrating that a project "caused" the effects they observe?**

Вопрос **атрибуции** - т.е. определения проекта как причины - или одной из нескольких причин - конкретного набора результатов всегда оставался одним из наиболее трудных вопросов, которые экспертам приходилось решать.

**Насколько далеко могут эксперты зайти в утверждении, что проект "явился причиной" наблюдаемых ими результатов?**

Evaluators have borrowed heavily from scientific thinking in constructing designs for testing the validity of project hypotheses about "cause and effect" relationships.

Эксперты по проведению оценки многое заимствовали у науки при разработке структуры оценки, направленной на проверку правильности гипотезы о взаимосвязи “причины и следствия”

The methods by which scientists test cause and effect relationships are conceptually useful for evaluation,

> But generally speaking they are not practical as a method for conducting evaluation research.

In a laboratory, a scientist tests hypotheses about cause and effect relationships by creating situations in which they can control the number of possible causes of a particular result.

Методы, с помощью которых ученые проверяют взаимосвязи причины и следствия, являются концептуально полезными для проведения оценки.

Однако, в общем и целом, они не совсем подходят в качестве метода проведения исследования для оценки.

В лаборатории ученый проверяет гипотезы о взаимосвязи причины и следствия, создавая ситуации, в которых он может контролировать ряд возможных причин конкретного результата.

The scientist uses specialized terminology in his work.

- He calls a cause an **independent variable.**

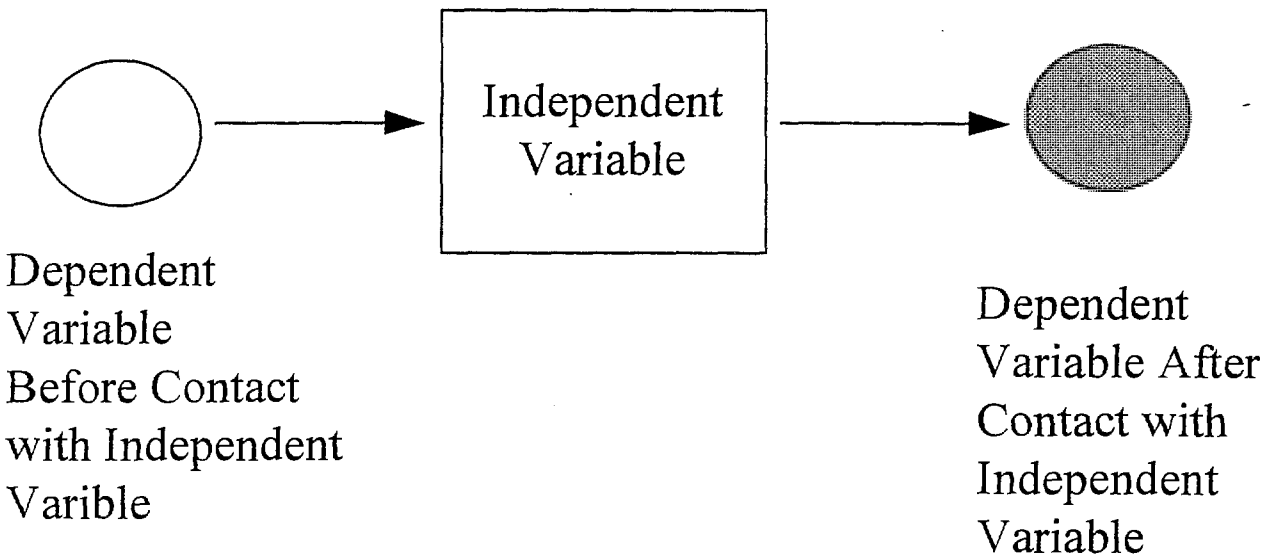
- He refers to the object which will feel an effect from that cause -- if there is one, the **dependent variable**.

- He calls the process of applying a cause (independent variable) to see if there is an effect on the object he is studying (the dependent variable) an **experiment**.

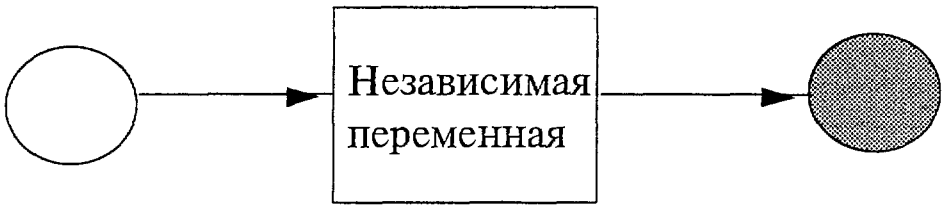
В своей работе ученый использует специальную терминологию.

- Он называет причину **“независимой переменной”**.
- Он называет объект, который почувствует воздействие данной причины - если таковое будет иметь место, - **“зависимой переменной.”**
- Он называет процесс применения причины (независимой переменной), используемый для обнаружения воздействия на изучаемый объект (на зависимую переменную), **экспериментом**.

In a very well controlled laboratory, the scientist tests an hypothesis by bringing his independent variable (cause) into contact with his subject (dependent variable) and waits to see if there is a result.



В лаборатории, находящейся под хорошим контролем, ученый проверяет гипотезу, приводя независимую переменную (причину) в соприкосновение с объектом (зависимой переменной) и ждет, появится ли результат.




Зависимая переменная до контакта с независимой переменной

Зависимая переменная после контакта с независимой переменной

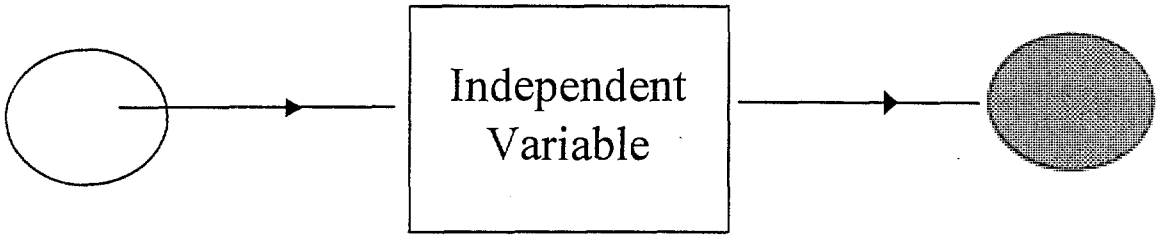
Because time itself can be a variable, laboratory scientists often take the precaution of setting up a **comparison** between the subject they expose to a particular cause -- the **experimental subject** or **experimental group** -- and another subject that is **identical** but which is never exposed to the independent variable the scientist is testing.

Scientists call carefully selected subjects that are not exposed to the independent variable a **control** or **control group.**

Поскольку само время может являться переменной величиной, работающие в лабораториях ученые часто подстраховываются, проводя сравнение между субъектом, который они подвергают действию определенной причины - т.е. **субъектом эксперимента** или **экспериментальной группой** - и другим субъектом, который идентичен первому, однако не подвергался действию независимой переменной, которую проверяет ученый.

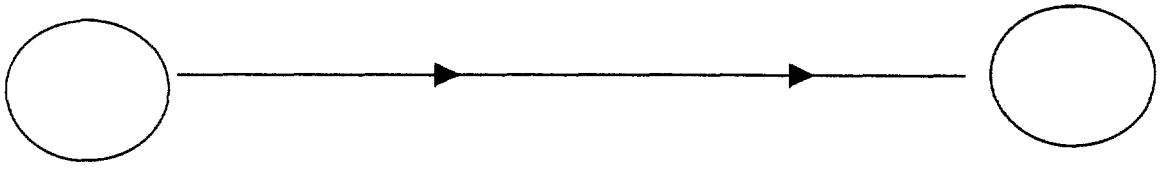
Ученые называют тщательно отобранных субъектов, которые не подвергаются действию независимой переменной, **контрольными**, или **контрольной группой.**

**Experimental Design** for Testing the Effect Of an Independent Variable, Controlling for Any Possible Effects of Time as a Cause




Experimental Group Before Contact with Independent Varible (Time 1)

Experimental Group After Contact with Independent Variable (Time 2)



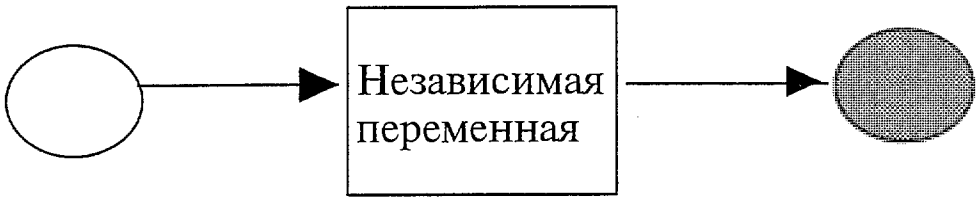
Control Group At Time 1

Control Group At Time 2



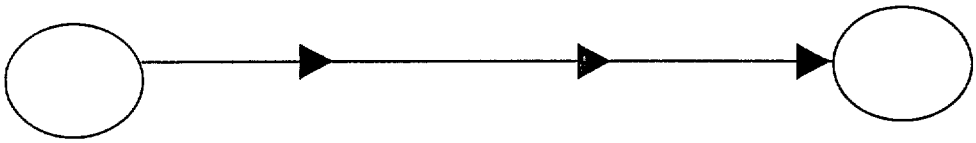
462

**Структура эксперимента** для проверки воздействия независимой переменой с контролем любых воздействий времени как причины




Экспериментальная группа до контакта с независимой переменной (момент времени1)

Экспериментальная группа после контакта с независимой переменной (момент времени 2)



Контрольная группа в момент времени 1

Контрольная группа в момент времени 2



463

While an **Experimental Design** provides a strong test of an hypothesis, its utility begins to break down as soon as we leave the scientist's laboratory and try to apply it in the everyday world.

Хотя в **структуре эксперимента** гипотеза подвергается серьезной проверке, польза этой структуры уменьшается, когда мы покидаем лабораторию ученого и пытаемся применить ее к повседневности.



465

The **first problem** we face outside a laboratory setting is our **inability to control for all of the other possible causes** for any effect we are studying.

Even if we establish a control group and expose only our experimental group to the cause (independent variable) we are testing,

**There may be other factors in the environment that have an impact on both groups.**

**Первой проблемой**, с которой мы сталкиваемся вне лабораторных условий, является наша **неспособность поставить под контроль все другие возможные причины** любого следствия, которое мы изучаем.

Даже если мы создадим контрольную группу и подвергнем воздействию причины (независимой переменной) только нашу экспериментальную группу, которую мы проверяем.

**В окружающей среде могут существовать другие факторы, которые окажут воздействие на обе группы.**

The **second problem** is our **inability to guarantee that the subjects** in an experimental group -- the ones who are exposed to a particular cause (independent variable) -- and the subjects in a control group **are identical**.

This task is particularly difficult when the focus of an experiment is people.



468

**Второй проблемой** является наша **неспособность гарантировать то, что субъекты** экспериментальной группы - те, кто подвергаются воздействию конкретной причины (независимой переменной), - и субъекты контрольной группы **являются идентичными.**

Данная задача особенно сложна, когда основным предметом эксперимента являются люди.

In an effort to deal with the fact that they cannot select people for experimental groups and control groups who are identical, scientists who run such experiments -- when they are testing a new medicine, for example -- **randomly assign** people to these groups.

When we put numbers in a hat -- pieces of paper that say #1 or #2 -- and shake them up and ask people to draw a number, we are using a very simple system for **randomly assigning** them to groups.

В своем стремлении учесть невозможность отобрать идентичных людей для контрольной и экспериментальной групп ученые, которые проводят такие эксперименты - например, при проверке нового лекарства - включают людей в такие группы **по принципу случайного распределения.**

Когда мы кладем в шляпу кусочки бумаги, на которых написаны номера 1, и 2, трясем ее и просим вытянуть бумажку с номером, мы используем очень простую систему **случайного распределения** людей в группы.

**Random assignment eliminates the possibility that we will introduced some sort of bias --** or difference -- when we select who is exposed to a particular cause (experimental group) and who is not (control group).

- It does not make the people in these two groups identical.

- It simply makes all of the ways in which people are different from each other less important -- **by allowing their differences to be distributed between the two groups by pure chance.**

**Случайное распределение исключает возможность того, что мы привнесли элемент пристрастности** (или различия) при отборе тех, кто подвергается воздействию определенной причины (экспериментальная группа) и не подвергается этому (контрольная группа).

- Это не делает людей, попавших в обе группы, идентичными.

- Просто все параметры, по которым люди отличаются друг от друга, становятся менее важными; **это достигается тем, что их различия распределяются между двумя группами чисто случайно**.

An experimental design -- perhaps with random assignment of people to experimental and control groups -- is the kind of design you might use to evaluate a project that introduces an "innovative intervention" if:

- You had **a lot of time**.

- You could **place people into experimental and control groups before the project begins** delivering services.

Структура эксперимента - возможно, с произвольным распределением людей между экспериментальной и контрольной группой - является той структурой, которую Вы можете использовать для проведения оценки проекта, осуществляющего “инновационное вмешательство”, если:

- у Вас **много времени**;

- Вы можете **распределить людей в экспериментальную и контрольную группы до того, как в рамках проекта начнут предоставляться услуги;**



475

- You had the **resources to measure the status of both groups before as well as after the experimental group is exposed to the project intervention** (the independent variable.

- You were **certain that people could not cross over** from your control group and get access to whatever services the project provides -- **thereby contaminating your control group**.



416

- у Вас **имеются ресурсы для количественной оценки состояния обеих групп до и после того, как экспериментальная группа подвергнется воздействию проекта** (независимой переменнной);

- Вы **уверены, что люди не перейдут** из контрольной группы и не получат доступа к оказываемым в рамках проекта услугам, **нарушив, таким образом, чистоту контрольной группы**;

- You were reasonably **certain that there was no way for your experimental or your control group to get access to the kinds of services the project provides from some other source.**

**It is very, very hard to fulfill all of these conditions in an everyday project setting.**



478

- Вы в разумной степени **уверены в том, что ни у экспериментальной, ни у контрольной группы нет возможности получить те виды услуг, которые предоставляются в рамках проекта, из какого-либо другого источника.**

**Выполнить все эти условия в повседневной жизни и реализации проекта очень и очень сложно.**

**The use of experimental designs in project evaluation is very rare today.**

In the early 1970s, when the U.S. government first undertook serious efforts to evaluate its programs, it often hired university professors to run these evaluations. Many of them tried to apply experimental designs to government programs and project. The results were not satisfactory from anyone's perspective.

**Сегодня использование структуры эксперимента при оценке проекта является очень редким.**

В начале 1970-х гг., когда Правительство США впервые предприняло серьезные усилия по проведению оценки своих программ, оно часто нанимало для этой работы университетских профессоров. Многие из них пытались применить структуру эксперимента к оценке государственных программ и проектов. Результаты оказались неудовлетворительными с точки зрения всех сторон.

Studies that employed an experimental design:

- Cost too much and took too long.

- Were being used in projects where they were not needed -- partly because university staff knew how to do them.

- Even when they were well planned, the number of factors at work in project and program environments made it all but impossible to fully control for their effects.

Оценки, в ходе которых использовалась структура эксперимента:

- были слишком дороги и занимали слишком много времени;
- использовались в проектах, где они были не нужны - отчасти потому, что университетские ученые, знали, как их проводить;
- даже если они было хорошо спланированы, число факторов, действующих в среде реализации проекта или программы, делало почти невозможным полностью контролировать их воздействие.



483

Even so, it is important for every evaluator to understand what an experimental design looks like and why it is the soundest way to test an hypothesis about cause and effect.

**We may never use this model in an evaluation -- but it remains the "ideal" model to which we must compare the work we actually do.**

Несмотря на это, каждому эксперту важно понять, как выглядит структура эксперимента и почему она является наиболее надежным способом проверить гипотезу о причине и следствии.

**Мы можем никогда не применять эту модель при проведении оценки, однако она остается “идеальной” моделью, с которой мы должны сопоставлять фактически выполняемую нами работу.**

When evaluators and their clients began to realize that experimental designs are not practical for program evaluation -- except in very special cases such as tests of new medicines,

They began to identify a number of **quasi-experimental designs** that could be applied more readily to efforts to understand the effects of programs and projects.



486

Когда эксперты и их клиенты начинают осознавать, что структура эксперимента не является практичной для оценки программы - за исключением очень специфических случаев (таких, как проверка новых лекарств),

Они начинают определять несколько **структур квази-экспериментов**, которые можно использовать с большим эффектом для того, чтобы понять следствия программ и проектов.



487

A quasi-experimental design is a design that ignores one or more of the features we find in a true experiment.

**Структура квази-эксперимента - это структура, в которой игнорируется одна или более характеристик, которые мы наблюдаем в настоящем эксперименте.**

Two quasi-experimental designs that are used with some frequency and some success in evaluations of programs and projects are:

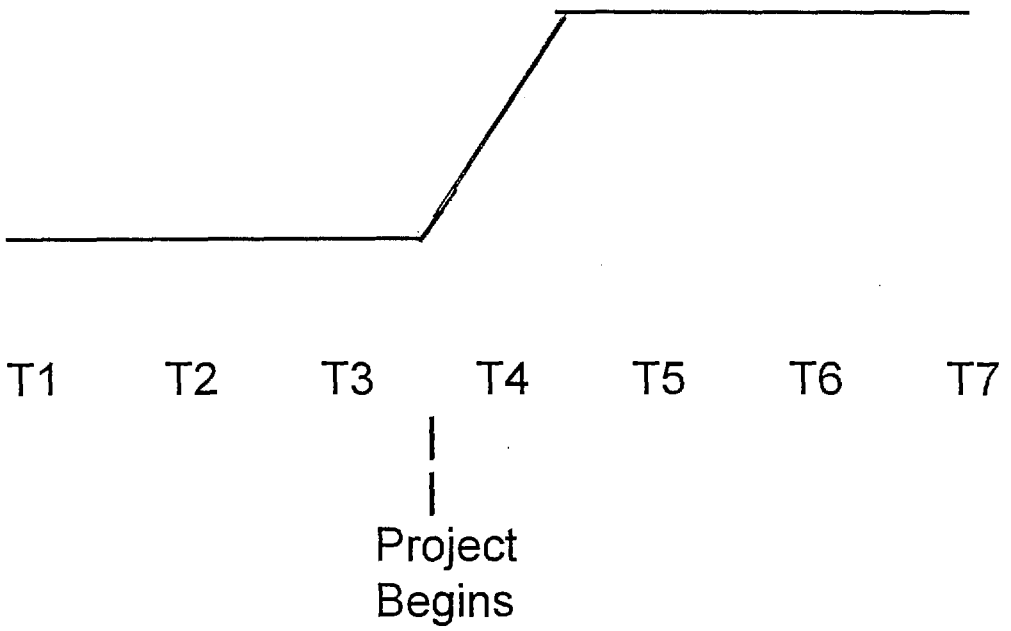
- A **time series** -- or **interrupted time series** -- **design**, and

- A **non-equivalent control group design**.

Двумя структурами квази-эксперимента, которые используются довольно часто и с определенным успехом при проведении оценки программ и проектов, являются следующие:

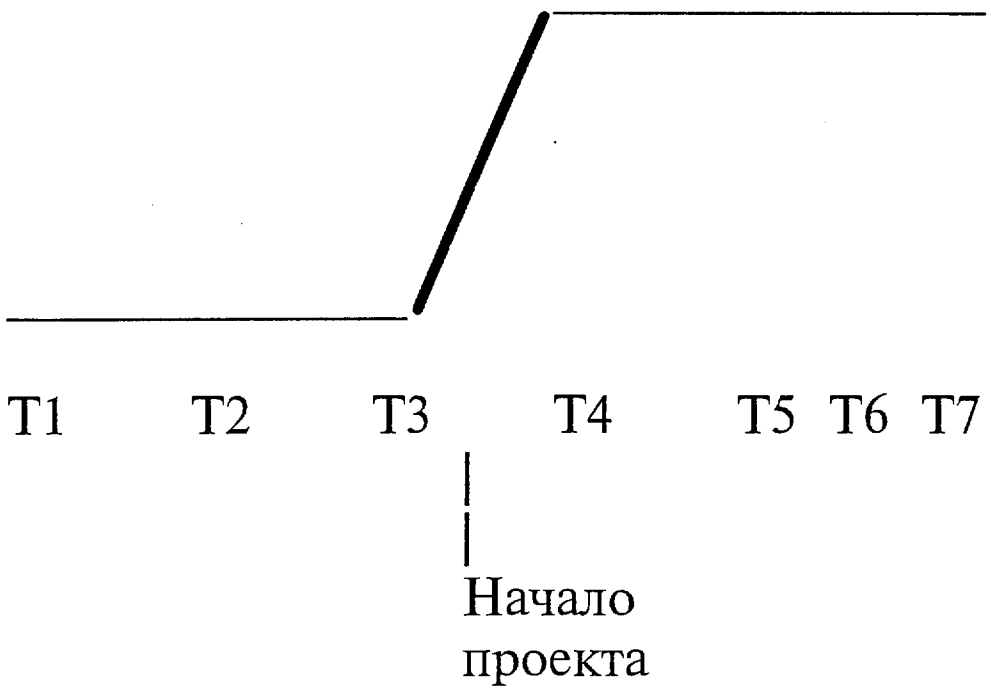
- **Структура временных рядов** - или **прерванных временных рядов**;
- **Структура неэквивалентной контрольной группы.**

**A time series design allows us to see whether existing patterns change when a project is introduced.**




A time series design measures the status of the subject of a program -- people, or crops, or animals -- before, during and after the program is undertaken.

**Структура временных рядов позволяет нам увидеть, где происходит изменение в существующих схемах при введении проекта.**




Структура временных рядов измеряет состояние субъекта программы - людей, злаков, животных - до, во время и после начала программы.



493

A nonequivalent control group -- or **"comparison group"** allows us to see if the experimental group's results on some appropriate measurement -- before and after a project intervenes -- are different from those of a "comparison group" -- **a population that is similar, but has not been randomly assigned in the manner of a true control group.**

| Group | **Measurement Project Begins** (Pre-test) | **Measurement After Project Services are Provided** (Post-test) |
|---|---|---|
| **Experimental Group** | 20 | 40 |
| **Comparison Group** | 20 | 20 |



494

Неэквивалентная контрольная группа - или **"группа сравнения"** позволяет нам увидеть, отличаются ли результаты экспериментальной группы в плане какого-либо значимого параметра - до и после "вмешательства" проекта - от результатов "группы сравнения" - **группы, которая является аналогичной, однако не была сформирована путем произвольного включения, как это имеет место с контрольной группой.**

| **Группа** | **Замеры Начало проекта** (предварительный тест) | **Замеры После предоставления услуг в рамках проекта** (тест после завершения работы) |
|---|---|---|
| **Экспериментальная группа** | **20** | **40** |
| **Группа сравнения** | **20** | **20** |



495

**While quasi-experimental designs are more practical than true experiments, they too are used only infrequently.**

All too often, the evaluator is called in too late or given too few resources to utilize this type of design.

Many times evaluators end up using a **non-experimental design.**



496

**Хотя структуры квази-эксперимнта являются более практичными, нежели структуры настоящих экспериментов, они также используются нечасто.**

Слишком часто эксперта приглашают чересчур поздно, или ему выделяют чересчур мало ресурсов, чтобы он мог использовать данную структуру.

Во многих случаях эксперты применяют **структуру, не связанную с экспериментом.**



497

**Non-experimental designs** give up so many of the features of an experimental or quasi-experimental design that they cannot really be called "scientific."

Examples include:

- **One group - before and after.**

  This design looks only at those who received project services. It measures change over the project period, but there is nothing in the design that helps to demonstrate that the project -- rather than something else in the environment caused the change that is observed.

В таких структурах исключается столь большое число элементов, присущих структурам эксперимента или квази - эксперимента, что их нельзя назвать подлинно “научными.”

К числу примеров относятся слудеющие:

- **Одна группа - до и после [проекта].**

  При использовании данной структуры изучаются только те, кто получил услуги в рамках проекта. Измеряются изменения, происшедшие в течение срока действия проекта, однако в самой структуре нет ничего, что помогло бы показать, что именно проект - а не что-либо еще в окружающей среде - вызвал наблюдаемые изменения.

- **Two groups -- after only.**

This design looks at measures for those who received project services and at measures of the status of people who did not receive project services. The problem here is that we do not have any good evidence that demonstrates that these two groups looked alike before the project was undertaken.

- **One group -- after only**

This is the weakest design of all. We have only a measure of the status of the group that received services after the project is underway. We do not know whether a change occurred, let alone whether the project caused a change to occur.

- **Две группы - только после [проекта].**

  При использовании этой структуры изучаются только количественные параметры тех, кто получил услуги в рамках проекта, а также тех, что их не получал. Проблема в данном случае заключается в том, что у нас нет сколь-нибудь хороших свидетельств, показывающих, что до начала проекта эти две группы являлись сходными.

- **Одна группа - только после [проекта].**

  Самая слабая из всех структур. У нас есть только количественные параметры группы, получавшей услуги в ходе выполнения проекта. Мы не знаем, произошли ли изменения, не говоря уже о том, были ли эти изменения вызваны проектом.



501

## What design should you use to do an evaluation?

You have to make these choices every

time you undertake and evaluation.

**Always use the simplest design that you can without sacrificing your ability to answer the questions the evaluation posed.**

## Какую структуру следует использовать Вам при проведении оценки?

Вам приходится делать этот выбор каждый раз, когда Вы приступаете к проведению оценки.

**Всегда используйте самую простую структуру, какую только можете, не принося при этом в жертву свою способность ответить на вопросы, поставленные в ходе оценки.**

# SUMMARY OF EVALUATION DESIGN OPTIONS

| TYPE OF DESIGN | KEY FEATURES | WHEN TO USE THIS DESIGN | ADVANTAGES AND PROBLEMS |
|---|---|---|---|
| DESCRIPTIVE | Records the status of some aspect of a project or situation. Comparison is not a structural part of this design but the data that is collected may be used in making comparisons to plans. | With questions that ask about actual versus planned performance.<br><br>With questions that ask for a description of a situation, e.g., as part of an assessment rather than an evaluation. | Uncomplicated design.<br><br>Does not allow the evaluator to say much about cause and effect relationships. |
| Case | Variation of descriptive design that seeks comprehensive information on a single situation | In a pilot stage of a program, when the full range of its effects may not be known. | The evaluator cannot predict from this type of study whether the same effects will emerge in other situations. |



50f

## ВАРИАНТЫ СТРУКТУРЫ ОЦЕНКИ. ОБОБЩЕНИЕ

| Вид структуры | Основные характеристики | Когда использовать | Преимущества и проблемы |
|---|---|---|---|
| ОПИСАТЕЛЬНАЯ | Фиксирует состояние какого-либо аспекта проекта или ситуации. Сравнение не является структурной составляющей данного вида, однако собранные данные могут быть использованы при проведении сравнения с планами | С вопросами, касающимися фактической работы в соотношении с запланированой С вопросами, касающимися описания ситуации - напр., как часть формирования не столько оценки, сколько мнения. | Неосложненность. Не позволяет эксперту многое изнать о взаимодействии причины и следствия. |
| Изучение примеров | Вариант описательной структуры, направлена на сбор всесторонней информации об одной ситуации | На пробном этапе программы, когда полный набор следствий может еще не быть известен. | Этот вид исследования не позволяет эксперту прогнозировать, возникнут ли те же самые следствия в других ситуациях. |



325

| | | | |
|---|---|---|---|
| Tracer | Variation of a descriptive design that uses sequenced questions to try to build a picture of the kinds of effects a project may have caused.<br><br>Tracer studies are not necessarily bound to a single area. For example, all or some of the graduates of a training program could be followed to see what they do with their training. | Whenever the full extent of a projects effects -- both positive and negative need to be understood. | These studies can suggest what effects a project may have had, but they provide little proof that the project was actually the cause. Other causes may have been more important. |
| Developmental | A variation of a descriptive design.<br><br>Generally used to trace out the effects of a project on a single population over time. For example, the growth of children who were given vitamins might be studied over time using this kind of design. | When the longitudinal impact of a project intervention needs to be understood. | It is hard to keep a study going for a long period of time. Study subjects sometimes move and drop out of the study. Evaluators change jobs, etc. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| “Оценка-указатель” | Вариант описательной структуры; использует последовательно организованные вопросы, ытаясь создать картину воздействий (следствий), причиной которых может быть проект.<br><br>Изучение не обязательно ограничено одной областью. Например, можно изучить всех или некоторых из тех, кто прошел курс обучения , чтобы посмотреть, как они его используют. | В тех случаях, когда необходимо понять полный объем воздействия проекта - как положительного, так и отрицательного. | Исследование может дать представление о том, какое воздействие (следствия) мог вызвать проект, однако дает мало доказательств того, что именно проект стал его причиной. Более важными могут оказаться другие причины. |
| Оценка развития” | Вариант описательной структуры.<br><br>Обычно используется для того, чтобы проследить воздействие проекта на одну группу лиц во врмени - напр., с помощью этой структуры можно изучать во времени рост детей, которым давали витамины. | Когда необходимо понять воздействие проекта во времени. | Трудно проводить изучение вопроса в течение длительного времени. Сбъекты исследования иногда переезжают и выпадают из поля изучения. Эксперты меняют работу, и т.п. |



507

| | | | |
|---|---|---|---|
| CAUSAL - COMPARATIVE | Goes beyond simple description to study "cause and effect" relationships. The design does not include comparison groups. Instead it uses existing longitudinal data on those who receive project services and on others who do not to try to detect effects that can be attributed to a project. | Whenever existing records permit. This is a stronger design than simple descriptive studies. | The quality of existing data may not be adequate to support the kinds of conclusions an evaluator would like to reach. |
| EXPERIMENTAL | This is the strongest design for testing "cause and effect" relationships. | Only for innovative interventions where the benefits of this kind of research exceeds its costs. For example, use this type of study to test the effects of a new medicine on people before releasing it for general use. | Requires a high degree of discipline, time and sometimes money to execute. Does not tend to produce answers quickly. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ПРИЧИННО-СОПОСТАВИТЕЛЬНАЯ | Выходит за рамки простого описания к изучению взаимодействия "причина-следствие". В данную структуру не включаются "группы сравнения". Вместо этого в ней используются имеющиеся во временном разрезе данные о тех, кто получил и кто не получал услаги в рамках проекта, с тем, чтобы попытаться проследить следствия, которые могут быть атрибутированы проекту. | В тех случаях, когда позволяют существующие материалы. Эта структура имеет более сильные стороны, нежели простое описательное изучение. | Качество существующих данных может не быть адекватным для подкрепления тех выводов, к которым хотел бы прийти эксперт. |
| СТРУКТУРА ЭКСПЕРИМЕНТА | Наиболее "сильная" структура для проверки взаимдействия "причина-следствие". | Только для "инновационного вмешательства", при котором польза от проведения подобного исследования выше затрат на него - напр., используйте этот вид структуры для проверки воздействия нового лекарства на людей, прежде чем разрешить его повсеместное применение. | Требует высокого уровня дисциплины, времени и иногда денег. Имется тенденция к тому, что результаты не будут получены быстро. |



509

| | | | |
|---|---|---|---|
| QUASI-EXPERIMENTAL | These designs give up some of the rigor of experiments, but they are still effective for examining the "cause and effect" relationships in projects. | For innovative interventions where it is important to establish whether a project brings about the results that are predicted. For example, in a project that will be considered for expansion on a nation-wide basis if it works as planned. | Evaluators must be involved early in the project development process in order to acquire "before" measures that provide the basis for ascertaining what changes can be attributed to the project. |
| Time series | A quasi-experimental design that focuses on a single group, and systematically measures that group's status before, during and after the project. | When no "control" or "companion" group is possible because everyone will receive the same services or treatment. For example, when the law changes regarding imports, all businesses are affected. | Difficult to keep data on a specific group over a long period of time. Subjects move, etc.<br><br>Design does not fully eliminate the possibility that some other factor in the environment caused a particular change. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| СТРУКТУРА КВАЗИ-ЭКСПЕРИМЕНТА | Данные структуры отказываются от некоторых жестких требований эксперимента, однако по-прежнему эффективны для изучения взаимоотношения "причина-следствие". | Для изучения "инновационного вмешательства", когда важно установить, дает ли проект прогнозируемые результаты - напр., для оценки проекта, в отношении которого будет рассматриваться вопрос о распространении его на всю страну, если работа идет в соответствии с планом | Эксперты по оценке должны быть привлечены к проекту на раннем этапе его разработки с тем, чтобы получить количественные параметры состояния "до", которые станут основой для определения того, какие изменения могут быть атрибутированы проекту. |
| Временные ряды | Структура квази-эксперимента, в которой внимания сосредоточено на одной группе и проводятся систематические измерения количественных параметров состояния группы до, во время и после проекта. | Когда нет возможности создать "контрольную" группу или "группу сравнения", поскольку все будут получать одни и те эе услуги - напр., изменения в законодательстве, регулирующего импорт, сказываются на всех бизнесменах. | Трудно собирать данные о конкретной группе в течение длительного времени. Субъекты изучения переезжают и т.п.<br><br>В данной структуре не полностью исключена возможность того, что конкретное изменение вызвано каким-либо другим фактором, действующим в окружающей среде. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Non--equivalent control | A quasi-experimental design that compares the effects of project services or the absence of such services on two groups that seem to be similar. | When a true "control" group, i.e., randomized assignment, is either not possible or not desirable. | This design can detect differences between groups, but it cannot fully eliminate the possibility that the group that received project services differed in some other important way from the group that did not receive project services. |
| NON-EXPERIMENTAL | These designs are used, but they give up so many of the features of an experiment or quasi-experiment that it is hard to accept them as offering a clear demonstration that a project caused a particular effect. | Not recommended to demonstrate "cause and effect" relationships | These designs suggest a level of rigor and certainty that they do not provide. |
| One group - before and after | Measures the status of those who receive project services both before and after those services are provided. | | The design does not eliminate the possibility that some other factor caused whatever changes are observed. |



512

| | | | |
|---|---|---|---|
| Неэкивалентная контрольная группа | Структура квази-эксперимента, в которой сравнивается воздействие услуг проекта или отсутствие таких услуг в двух группах, которые представляются аналогичными. | Когда невозможно или нежелательно создать настоящую "контрольную группу" с произвольным распределением | Данная структура помогает выявлять различия между группами, однако не может в полной мере исключить возможность того, что получавшая услуги по проекту группа изначально имела существенные отличия от группы, которая таких услуг не получала. |
| НЕЭКСПЕРИМАНТАЛЬНАЯ СТРУКТУРА | Данные структуры используются, однако из них исключается столь большое число характеристик эксперимента, что их трудно принять в качестве инструмента, показывающего, что проект вызвал определенное воздействие | Не рекомендуется для доказательства взаимодействия "причина-следствие" | Данные структуры предполагают степень жесткости и уверенности, которую они не обеспечивают. |
| Одна группа - до и после проекта | Измеряются колитчественные параметры тех, кто получил услуги по проекту - до и после получения услуг. | | В данной структуре не исключается возможность того, что причиной наблюдаемых изменений является какой-либо другой фактор. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Two groups - after only | Measures the status of those who receive project services as well as the status of a comparison group on an *ex post facto* basis. | | Provides no demonstration that the two groups were similar before the project provided its services.<br><br>Provides no demonstration that the group that received project services was different after the project . |
| One group - after only | Measures the status of those who received project services after they received them. | | Provides no demonstration that anything changed. |



514

| | | | |
|---|---|---|---|
| Две группы - только после проекта | Измеряются количественные параметры тех, кто получил услуги в рамках проекта, а также параметры группы сравнения, по принципу ex post facto. | | Не показывает, что две группы являлись аналогичными до начала предоставления услуг в рамках проекта.<br><br>Не показывает, что группа, получившая услуги в рамках проекта, изменилась после реализации проекта. |
| Одна группа - только после проекта | Измеряет количественные параметры тех, кто получил услуги в рамках проекта, после получения ими услуг | | Не показывает, произошли ли какие-либо изменения. |



515

## Instructor's Example

USAID set up a $15 million action experiment to determine the best way to deliver health services to rural Ghana.

The School of Public Health and the Medical School of the University of California at Los Angeles was the implementing agency.

Three models were to be tested:

- A full service health care center with outpatient care.
- A mobile public health doctor led team with an emphasis on preventive health.
- A standard preventive medicine protocol with regular paramedical visits.

The duration of the project was five years.

The challenge was to conduct scientific research on the activities against predetermined standards and a plan of action to ascertain which "treatment" plan was best from a health, economic, and administrative perspective.

# ПРИМЕР ИНСТРУКТОРА

Агентство США по Международному Развитию провело экспериментальную акцию стоимостью 15 млн. долл. по определению наилучшего способа предоставления медицинских услуг сельскому населению Ганы.

Реализацией проекта занимались Школа народного здравоохранения и Медицинская школа Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе.

Необходимо было проверить три модели:

- Комплексный медицинский центр с поликлиническим отделением
- Передвижная медицинская бригада под руководством врача, с акцентом на профилактическую работу
- Типовая медицинская профилактическая работа с регулярными посещениями младшего медицинского персонала.

Продолжительность проекта - пять лет.

Основной задачей являлось проведение научно-исследовательской работы по определению видов деятельности, отличных от заранее установленных стандартов, а также подготовка плана действия по определению того, какой порядок предоставления медицинских услуг является наилучшим с медицинской, экономической и административной точек зрения.

Class Exercise

(To be carried out by small groups,
and subsequently discussed by the full class

**Each small group will take one of the project descriptions provided in this module and decide what kind of overall evaluation design would be most suitable for determining whether the project achieved its objectives. Each small group must work on a different project.**

## УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ ЗАНЯТИЙ В КЛАССЕ

(Выполняется в малых группах, затем выносится а общее обсуждение)

**Каждая малая группа работает с одним из описаний проектов, данных в этом разделе, и решает, какая общая структура проведения оценки будет наиболее подходящей для определения того, достигнуты ли цели проекта. Малые группы работают с разными проектами.**

# GETTING READY FOR DATA COLLECTION AND DATA ANALYSIS

# ПОДГОТОВКА К СБОРУ

# И АНАЛИЗУ ДАННЫХ

Information about the type of project you have been asked to evaluate and about the stage that project is at helps you to develop an overview of an evaluation.

| Type of Project | Project Stage | Appropriate Designs |
|---|---|---|
| Established services: health care | Midway through implementation | Descriptive: planned versus actual for the project schedule, budget and initial results. |
| Expansion: training for entrepreneurs | *Ex post*, two years after sponsor funding has ended.<br><br>Project is being considered as a model for another city | Descriptive: tracer study -- what are those who received training in the past doing now?<br><br>Causal-comparative: Using business earnings statements filed each year, determine whether those who were trained do better than other firms. |

Информация о типе проекта, оценку которого Вам заказали, а также об этапе его реализации, поможет Вам составить общую схему оценки.

| **Тип проекта** | **Этап реализации** | **Соответствующая структура** |
|---|---|---|
| Оказание “устоявшихся” услуг: здравоохранение | Продвинутый этап | Описательная: планируемые результаты в сравнении с фактическими с точки зрения графика выполнения, сметы и первоначальных результатов |
| Расширение масштаба проекта: обучение предпринимательству | Два года спустя после завершения финансирования от спонсора.<br><br>Проект рассматривается как модель для применения в другом городе | Описательная: “оценка-указатель”: чем в настоящее время заняты те, кто прошел обучение в рамках проекта?<br><br>Причинно-сопоставительная: используя ежегодные отчетные документы о деятельности организации, установить, лучше ли идут дела у тех, кто прошел обучение, по сравнению с остальными фирмами |

Once an overview of the evaluation has been established, it is time **to get ready for data collection and data analysis**.

In order to make sensible decisions about how to collect and analyze data for an evaluation, **we need to have a very clear understanding of exactly what data we require.**

Often, the project objectives and evaluation questions we first see are quite broad.

После определения общей схемы оценки **приходит время для подготовки к сбору и анализу данных**.

Для принятия разумных решений о том, как собирать и анализировать данные для оценки, **нам нужно иметь очень четкое представление о том, какие именно данные нам требуются.**

Часто цели проекта и вопросы, задаваемые в ходе проведения оценки, являются весьма общими.



525

**Project Objective:**

**Assistance provided to the needy**

Before we can decide how to collect data about the progress a project has made in achieving this objective, we need to reach an agreement with our client and the project staff on **what objectives intend and how performance might be measured.**

**Цель проекта:**

**Помощь нуждающимся**

Прежде чем решить, как мы станем собирать данные об успехах проекта в достижении данной цели, нам нужно достичь соглашения с клиентом и работающими по проекту сотрудниками о том, **каковы цели и как можно измерить качество работы.**

## Ask what the words really mean.

---

**Assistance**: The provision of one hot meal per day.

**Needy**: Older people and sick people.

**Older**: Age 80 and above.

**Sick**: Restricted to home by a physician.

---

# Поинтересуйтесь значением слов.

| | |
|---|---|
| **Помощь** | Обеспечение горячего питания один раз в день. |
| **Нуждающиеся** | Пожилые и больные. |
| **Пожилые** | В возрасте 80 лет и старше. |
| **Больные** | Те, кому врач прописал домашний режим. |

With these terms defined we can rewrite the project's intent in a much clearer, more measurable way.

**Individuals over 80 years old and people who have been confined to their homes by their physician receive one hot meal each day.**

A revised statement of this sort is sometimes called an "**operational definition**" meaning that every term is clearly defined and **measurable**.

Дав определение данных терминов, мы сможем переформулировать цели проекта в более ясной форме, в большей степени поддающейся измерению.

**Лица в возрасте 80 лет и старше, которым врач прописал домашний режим, получают горячее питание один раз в день.**

Такое более точное заявление иногда называют **"оперативным определением"**, имея в виду, что сам термин является четко определенным и **поддается измерению.**

The words "**performance measure**" and "**performance indicator**" are used, interchangably, to refer to measureable definitions of project objectives.

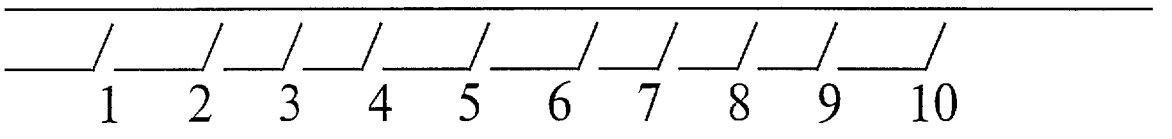
Indicators or measures are like yardsticks.

```
_____________________________________________________
|_/____/ ___/____/____/____/____/____/____/____/__|
   1    2    3    4    5    6    7    8    9
```

They define the continuum along which project success will be assessed.

Слова **“количественный фактор качества работы”** и **“показатель качества работы”** используют как синонимы, когда говорят о поддающихся количественному измерению задачах проекта.

Показатели, или количественные факторы, похожи на мерную линейку.




Они определяют ту продолжительность, в которой будут оценены успехи проекта.



533

| Project Objective | Performance Measure |
|---|---|
| Assistance provided to the needy | Percentage of those over 80 and sick people who are confined to the home that receive one hot meal each day |
| Toy exports increased | Value of exports in US $<br><br>Number of toys exported |
| Childrens' knowledge of mathematics improved | Scores on standardized tests |

| Задача проекта | Показатель качества работы |
|---|---|
| Помощь, оказанная нуждающимся | Процент лиц старше 80 лет и больных, соблюдающих домашний режим, которые получают горячее питание один раз в день |
| Рост экспорта игрушек | Стоимость экспорта (в долл. США)<br><br>Количество экспортируемых игрушек Экспорт ( в шт.) |
| Знания детей в области математики улучшились | Оценки по стандартным тестам |



535

**Sometimes we find that there are no existing yardsticks for the things we want to measure.**

Project objectives that focus on the quality of a result or on people's attitudes toward a new service are objectives for which there may not be a convenient measure.

**When these situations arise, we need to be able to create appropriate measures.**

**Иногда мы обнаруживаем,**

**что для показателей,**

**которые мы хотим измерить,**

**нет “мерных линеек”.**

Задачи проекта, которые сосредоточены на качестве результата или на отношении людей к новой услуге, - это задачи, для которых может не быть удобного “измерителя”.

**При возникновении таких**

**ситуаций нам нужно уметь создать**

**соответствующие “измерители”.**

The most common type of measure evaluators develop when they need to create new measures are **"scales"**or **"rating scales"**.

**Quality of Toys Produced for Export**

___X_____X_____X_____ __X_____X___

**Top Quality Good Average Below Average Poor Quality**

**Attitudes toward New Health Service**

___X_____X_____X_____X_____X___

**Very Satisfied Satisfied No Opinion Unsatisfied Very Unsatisfied**

Наиболее обычным видом “измерителя”, который создают эксперты в области оценки, когда им нужны новые “измерители, являются **шкалы**, или **рейтинговые шкалы.**

## Качество игрушек, произведенных на экспорт

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| _____X_____ | _____X_____ | _____X_____ | _____X_____ | _____X____ |
| Наивысшее | Хорошее | Среднее | Ниже среднего | Некачеств. продукт |

## Отношение к новой услуге в области здравоохранения

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| _____X_____ | _____X_____ | _____X_____ | _____X_____ | _____X |
| Очень удовлетв. | Удовлетворен | Не знаю | Не удовлетворен | Крайне не удовл. |

## Some Charateristics of

## A Good Performance Measure

- **Validity** -- The measure actually measures what the evaluator is trying to measure. It is a true measure of the idea stated in the project objective.
- **Reliability** -- The measure will produce the same answer if it is used again -- the next day, or a year later -- by the same person, or by someone else. The measurement process can be repeated. Any change in the answer is due to a change in what was measured -- not to the measurement tool.

## Некоторые характеристики хорошего "измерителя" качества работы

- **Валидность (Обоснованность).** Измеряет именно то, что пытается измерить эксперт. Дает реальное количественное измерение идеи, сформулированной в задаче проекта.

- **Надежность**. Будучи использованным повторно - на следующий день или через год, одним и тем же экспертом или кем-либо другим - дает те же результаты. Процесс измерения может быть повторен. Любые изменения в ответах происходят в силу изменений в измеряемом предмете, а не в инструменте измерения.

- **Neutral** -- The measure is "objective" rather than "subjective." Our personal view points do not affect the answer the measure provides. Both a proponent and a skeptic would accept the answer the measure produced as being correct.
- **Practical** -- The measure can actually be made. It is not simply an idea about measurement, it is a real tool or technique. The measure is also practical in the sense that it is affordable -- it is not too expensive to be used in an evaluation.

- **Нейтральность**. Является “объективным”, а не “субъективным”. Наши личные взгляды не влияют на ответ, который дает данный измеритель. Как сторонник [проекта], так и скептик примут результат, показанный этим измерителем, как правильный.

- **Практичность**. Измерение может быть действительно произведено. Это не просто идея измерения, а реальный прием или техника. Является практическим также в том смысле, что он по средствам эксперту, т.е. не слишком дорог и может быть использован при проведении оценки.

## Class Exercise

Working individually, fill in the table below with your ideas about how the objectives shown in the left hand column could be measured. We will discuss our answers when everyone has finished.

| Project Objective | Performance Measures |
|---|---|
| Childrens' health improved | |
| Employment opportunities developed for Russian women | |
| Administrative practices in local offices of the Red Cross in Russia improved | |

## УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ ЗАНЯТИЙ В КЛАССЕ

Работая индивидуально, заполните прилагаемую ниже таблицу и выскажите свои соображения относительно того, каким образом могут быть измерены цели, указанные в левой графе. Мы обсудим результаты после того, как все завершат работу.

| Задача проекта | Количественный показатель качества работы |
|---|---|
| Улучшилось здоровье детей | |
| Возросли возможности трудоустройства российских женщин | |
| Улучшилась практика административной работы в местных отделения Красного Креста | |



365

Identifying performance measures is an important step toward data collection and analysis.

But we still do not know what constitutes success for this project. We know what to measure, but we do not yet know **how much is good enough**?

To answer our questions about how much is good enough we must ask **"what were the project's planned results?"**

Another term for planned results is **performance targets**.



546

Определение “измерителей” качества работы - важный шаг на пути сбора и анализа данных.

Однако мы все еще не знаем, что является успехом для проекта. Мы знаем, что измеряем, однако нам пока неизвестно**, какое количество является достаточно хорошим.**

Для ответа на наши вопросы о том, какое количество является достаточно хорошим, мы должны спросить: **“Какие результаты были запланированы по проекту?”**

Другим термином для обозначения планируемых результатов является выражение **“целевые показатели работы”.**



547

**Performance targets define project success in three main ways:**

| | |
|---|---|
| **Quantity:** | An amount or percentage |
| **Quality:** | A standard or level, or a point on a quality scale (high, medium and low) |
| **Time:** | When the results will be produced. |

# Целевые показатели работы определяют успех проекта с трех основных точек зрения:

**Количество**: объем или процент

**Качество**: стандарт, уровень или точка на шкале качества (высокое, среднее, низкое).

**Время**: когда будут произведены результаты.



549

| Measureable Definition of the Project Objective | Performance Target (Planned Results) |
| --- | --- |
| Individuals over 80 years old and people who have been confined to their homes by their physician receive one hot meal each day. | 70% of people who meet these criteria and who also live within 5 kilometers of the project office receive a meal each day by the end of 1996. |



550

| Задача проекта, определенная в количественном отношении | Целевой показатель работы (планируемые результаты) |
|---|---|
| Лица старше 80 лет и те, кому врачом предписан домашний режим, получают горячее питание один раз в день. | 70% от лиц, удовлетворяющих данным критериям, а также проживающие в радиусе 5 км от офиса проекта, получают горячее питание один раз в день, каждый день до конца 1996 г. |



557

In every evaluation where we must compare planned results with actual results, it is useful to prepare a simple table that guides us toward data collection.

| Project Objective or Evaluation Question | Performance Indicators (Measurable Definitions) | Project's Performance Targets |
|---|---|---|
| Toy exports increased. | Value of toys exported.<br><br>Number of toys exported | Value increased by 20% by 1998<br><br>Number of toys increased from 80,000 to 88,000 per year by 1998 (10% increase) |
| | | |
| | | |
| | | |



552

При проведении каждой оценки, в которой мы должны сравнить планируемые результаты с фактическими, полезно подготовить простую таблицу; она поможет нам осуществлять сбор данных.

| Задача проекта или вопрос в ходе оценки | Показатели качества работы (измеряемые определения) | Целевые показатели проекта |
|---|---|---|
| Рост экспорта игрушек | Стоимость экспортируемых игрушек<br><br>Количество экспортируемых игрушек | Увеличение стоимости экспортируемых игрушек на 20% к 1998 г.<br><br>Увеличение числа экспортируемых игрушек с 80 тыс. до 88 тыс. в год к 1998 г. (рост - 10%). |
| | | |
| | | |
| | | |

With each step in the process that clarifies objectives, the evaluation's data collection and analysis requirements becomes more obvious.

At this point, we can begin to ask ourselves questions about the most efficient way to collect data about the percentage of elderly and sick in the project area who receive hot meals.

**What are our options for finding these people?**

С каждым шагом в прояснении задач проекта требования эксперта к сбору и анализу данных становятся все более очевидными.

На этом этапе мы можем начать задавать себе вопросы о наиболее эффективном способе сбора данных о количестве пожилых и больных людей (в процентах от всего населения микрорайона, в котором действует проект), получающих горячее питание.

**Какие у нас варианты получения сведений о таких людях?**



555

Some of the options we might want to consider include:

- **Starting with a list from the project staff of the elderly and sick to whom they serve a meal each day.**
  - -- This tells us who the project assists.
  - -- But it does not tell us anything about the people who do not receive assistance.
  - -- We cannot conclude from the project list alone that the 70% target is being met.



556

К числу некоторых возможных вариантов, которые мы можем рассмотреть, относятся следующие:

- **Начнем с имеющегося у сотрудников, работающих по проекту, списка пожилых и больных людей, которым они каждый день привозят горячее питание.**

  — Это даст нам представление о том, кому помогает проект.

  — Однако это не даст никакой информации о людях, которые помощи не получают.

  — По одному только списку мы не можем сделать заключение о том, выполнен ли показатель в 70%.

- **Starting with a list of patients confined to their homes by physicians in the area.**

  -- This means we must first locate the physicians.

  -- One problem with this approach is that some of the sick might have been confined to their homes by physicians from outside the project area. If we use this method, we will not find those individuals.



558

- **Начнем со списка пациентов - жителей данного округа, которым врач прописал домашний режим.**

  — Это значит, что сначала нам нужно найти врачей.

  — Одна из проблем при данном подходе заключается в том, что некоторым больным мог быть прописан домашний режим врачами с другого участка. При использовании нами этого метода мы не установим таких людей.

- **Finding a list of people who are 80 years old or older.**

  -- Where?

  -- A center for the elderly might have a list, but it might not be complete.

  -- Lists of people born 80 or more years ago in the project area would not help much. Some will have died, others will have moved. People born outside the area will have moved in.

- **Установление списка пожилых людей в возрасте 80 лет и старше.**

  — Где его взять?

  — Такой список может быть в центре для престарелых, однако он может быть неполным.

  — Список жителей данного микрорайона, родившихся 80 и более лет назад, вряд ли поможет. Некоторые уже умерли, другие переехали; приехали люди, родившиеся в других местах.

- **Asking the people whom the project serves if they know of other people that the project does not assist.**

  -- Given the age and condition of the project's beneficiaries, they may have little awareness of what is or is not going on in the rest of the project area.

  -- We might get some useful data this way, but we could not be sure we had a complete picture of the neighborhood situation.

- **Опрос тех, кому предоставляются услуги в рамках проекта, не знают ли они других людей, которых проект не охватывает.**

  — Учитывая возраст и состояние тех, кому помогает проект, эти люди мало что могут знать о том, что происходит в микрорайоне.

  — Мы можем получить кое-какие полезные сведения, однако не можем быть уверены в том, что у нас создалась полная картина положения дел в микрорайоне.

Every one of the preceding ideas for gathering information has focused on the individuals about whom we need information as the most logical way to go about getting information.

**Some times the solution to our data collection dilemmas appears when we shift to a different focus.**

В каждом из предшествующих соображений относительно сбора информации акцент делался на людях, информация о которых нам нужна, - как наиболее логический путь сбора информации.

**В некоторых случаях решение проблем сбора данных появляется тогда, когда мы переносим акценты.**



365

Most people -- including the sick and elderly -- live in households.

At an even more basic level, we can be almost positive that they all live in homes or apartments.

**It may be significantly easier to find a list of households or a list of residential dwellings than it is a to find complete lists of the sick and elderly.**



566

Большинство людей - включая пожилых и больных - живут в семьях.

В еще более общем плане мы можем почти с уверенностью сказать, что все они живут в отдельных домах или квартирах.

**Может оказаться существенно более легким делом найти список семей или жильцов микрорайона, нежели полные списки больных и престарелых.**

A shift in our focus -- from individuals to households or dwellings -- would lead us to consider data collection approaches that:

- Take us to homes and apartments where we could inquire about whether someone in the household was over 80 years old or confined to the home by a physician.

- We could then ask whether that person received a meal each day from the project.



568

Смещение акцента - в нашем случае, с отдельных лиц на семьи или общий контингент жителей - приведет нас к необходимости рассмотреть подходы к сбору сведений, которые:

- Приведут нас в дома и квартиры, где мы сможем спросить, есть ли в семье люди старше 80 лет или больные, которым врач прописал домашний режим;

- Затем мы можем спросить, получал ли этот человек горячее питание в рамках проекта.

Too often evaluators **stop thinking** at this point and **start acting** -- they organize a team and begin to visit households asking questions.

> When evaluation teams begin to collect data without deciding upon the analysis they will undertake once they have the data -- they often miss opportunities.

**It is important to imagine the kinds of descriptions and tables we would like to put in a final report, before we being collecting data.**



570

Слишком часто на этом этапе эксперты в области оценки **перестают думать** и **начинают действовать** - они организуют команду и начинают посещать семьи и задавать вопросы.

Когда команды по проведению оценки начинает собирать сведения, не приняв решения относительно анализа, которым они начнут заниматься, получив информацию, они часто упускают возможности.

**Прежде чем приступить к сбору данных, важно представить себе те виды описаний и таблиц, которые нам хотелось бы включить в окончательный отчет.**

One data analysis and presentation option for this case is to simply report on the actual percentage of people assisted versus the planned percentage.

| Number of People Eligible for Project Assistance | Number of People Actually Served (Provided with a Meal Each Day) | Actual Percentage of Eligible People Assisted |
|---|---|---|
| 800 | 300 | 37% |

We know that 37% is lower than the target of 70% and we must report this figure. The project clearly has a problem, but we do not know a lot about that problem from this limited report.

Один из вариантов анализа данных и формы отчета в данном случае - это просто указать фактический процент людей, которым оказана помощь, в сравнении с планируемым показателем.

| **Количество человек, имеющих право на получение помощи в рамках проекта** | **Количество человек, которым фактически оказана помощь (горячее питание ежедневно)** | **Фактическая доля от числа лиц, имеющих право на получение помощи** |
|---|---|---|
| 800 | 300 | 37% |

Мы знаем, что 37% меньше целевого показателя в 70%, и должны указать эту цифру в отчете. В реализации проекта совершенно очевидно имеется проблема, однако мы немногое знаем о ней из столь ограниченного отчета.

Had we thought through our data analysis plan at the beginning -- and let it influence our data collection plan -- we might be able to tell a fuller story.

| | **Number of People Eligible for Project Assistance** | | **Number of People Actually Assisted** | | **Percentage of Eligible People Actually Assisted** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Sick | Elderly | Sick | Elderly | Sick | Elderly |
| Within 1 km of Project Office | 80 | 160 | 80 | 10 | 100% | 6% |
| 2-3 km from Project Office | 60 | 100 | 60 | 20 | 100% | 20% |
| 4-5 km from Project Office | 100 | 300 | 100 | 30 | 100% | 10% |

Если бы мы с самого начала продумали план анализа данных и позволили ему повлиять на план сбора информации, то могли бы представить более полную картину.

| | **Количество человек, имеющих право на получение помощи в рамках проекта** | | **Количество человек, которым фактически оказана помощь** | | **Фактическая доля от числа лиц, имеющих право на получение помощи** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Больные | Престарелые | Больные | Престарелые | Больные | Престарелые |
| В радиусе 1 км от офиса | 80 | 160 | 80 | 10 | 100% | 6% |
| В радиусе 2-3 км от офиса | 60 | 100 | 60 | 20 | 100% | 20% |
| В радиусе 4-5 км от офиса | 100 | 300 | 100 | 30 | 100% | 10% |



575

**Plans for data collection and data analysis need to be developed simultaneously.**

When they are not, evaluators may find that:

- They do not really understand the situations they have examined -- and must ask additional questions, or
- They collect a great deal of data for which they have no particular use.



576

**Планы сбора данных и их анализа нужно разрабатывать одновременно.**

Если этого не происходит, то эксперты могут обнаружить следующее:

- что они в действительности не понимают изучаемых ситуаций и должны задавать дополнительные вопросы; либо

- они собирают огромное количество данных, которые, в сущности, не знают, как использовать.



571

## Class Exercise

Working in small groups, develop measureable definitons for three of the objectives described in this project proposal prepared by the World Institute of Disability (WID) and the All-Russia Society for the Disabled (ARSD) and for each measure, identify a practical way to obtain the data you will need for an evaluation.

**To develop the network and community base through Russia of the All-Russia Society of the Disabled (ARSD) and to strengthen the overall institutional capacity of the ARSD by providing management and advocacy training of the emerging disabled leaders so that advocacy can be translated into policy and policies into action. This action will encompass assessing and meeting the needs of the disability organizations. It will identify services currently available to the disabled and suggest how to improve and overcome obstacles to those services. A key element of the proposal will be to indentify potential international working groups and funding sources to strengthen training, leadership, advocacy, and eventually, the services themselves.**

## УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ РАБОТЫ В КЛАССЕ

Работая в малых группах, подготовьте измеримые определения трех целей, описанных в прилагаемом предложении, разработанном "Всемирным институтом по проблемам инвалидности" и Всероссийским обществом инвалидов (ВОИ); для каждого "измерителя" определите практический способ получения данных, которые потребуются для проведения оценки.

**Способствовать развитию сети организаций Всероссийского общества инвалидов (ВОИ) в разных городах России, а также укреплению общего организационного потенциала ВОИ можно через обучение лидеров организаций инвалидов менеджменту и защите интересов данной социальной группы, с тем, чтобы эта защита могла перерасти в политику, а политика - в действия. Данная деятельность будет включать оценку потребностей организаций инвалидов и удовлетворение их нужд. В ходе этой деятельности будут определены услуги, предоставляемые в настоящее время инвалидам, и выработаны предложения по их усовершенствованию и преодолению препятствий. Ключевым элементом данного предложения является выявление потенциальных международных групп и источников финансирования для укрепления образовательного процесса, развития лидерства, защиты интересов и, в конечном счете, улучшения самих услуг.**

## Using Data That Others Have Collected

In planning an evaluation, the evaluator must identify all of the types of data that will be needed to answer the questions the evaluation has raised.

He also needs to determine what level of precision is needed and what types of disaggregation may be required, e.g., by age groups, geographic are, etc...

**But when it comes to obtaining the data -- the evaluator may not have to do everything himself.**

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ, СОБРАННЫХ ДРУГИМИ

При планировании проведения оценки эксперт должен выявить все виды сведений, которые потребуются для ответа на вопросы, поднятые в ходе оценки.

Ему также нужно будет определить, какая степень точности необходима и какие виды разгруппирования могут потребоваться (напр., по возрастным группам, географическим районам и т.п.).

**Однако, когда дело доходит до сбора данных, эксперту может оказаться не обязательно заниматься всем этим самому.**

Sometimes there are existing records and data sets that can be utilized in an evaluation.

These materials are called **Secondary Data**.

They are often much cheaper to use than the **Primary Data** we collect ourselves.

Иногда уже имеются записи и наборы данных, которые могут быть использованы при проведении оценки.

Такие материалы называются **“вторичными данными”.**

Зачастую их гораздо дешевле использовать, нежели **первичные данные**, которые мы собираем сами.

But evaluators must be careful about using other people's data.

**Secondary data must be sufficiently valid and reliable to ensure that the answers we get using it will not be false.**

Однако эксперту следует быть осторожным при использовании данных, собранных другими.

**Вторичные данные должны быть достаточно обоснованными и надежными, чтобы полученные с их помощью ответы не были ложными.**



585

There are many places an evaluator can look for existing data resources:

- The project itself will have some records.
- Communities often keep records.
- Schools and clinics almost always keep records.
- National and local governments collect data and sometimes publish what they acquire.
- Private businesses keep records.
- Farmers sometimes keep records.
- Old photographs are records.
- So are satellite photos.
- Tape recordings are records.

So are the evaluations carried out by others who came before us.

Существует множество мест, где эксперт может искать существующие источники данных:

- Некоторые данные будут иметься в самом проекте.
- Часто отчетность ведется в самих микрорайонах.
- Почти всегда отчетность ведется в школах и поликлиниках.
- Центральные и местные органы власти осуществляют сбор данных и иногда публикуют их.
- Частные компании ведут отчетность.
- Иногда ведут отчетность фермеры.
- Документальными свидетельствами являются старые фотографии.
- А также фотографии, сделанные со спутника.
- А также магнитофонные записи.

И оценки, проведенные другими экспертами, которые работали до нас.

Secondary data sources may be useful -- but it is also important to put their collection and use in a logical sequence for the evaluation as a whole.

For example:

1. Decide what data is needed for the evaluation.
2. Identify and appraise secondary data sources.
3. Examine secondary source data on a preliminary basis to make sure that they are useful and can be blended with the primary data the study will collect.
4. Collect whatever primary data the study requires.
5. Anaylyze the primary and secondary data together.

Источники вторичных данных могут быть полезными - однако важно также скомпоновать и использовать их в логической последовательности для проведения оценки в целом.

Например:

1. Решить, какие данные нужны для оценки.

2. Выявить и оценить источники вторичных данных.

3. Предварительно изучить источники вторичных данных, дабы убедиться, что они полезны и их можно органично соединить с первичными данными, которые будут собраны в ходе исследования.

4. Собрать все первичные данные, необходимые для исследования.

5. Проанализировать первичные и вторичные данные в совокупности.

# DATA COLLECTION TECHNIQUES

# ПРИЕМЫ СБОРА ДАННЫХ

If someone offers you a set of knives and says pick one, you will probably ask whether you will be expected to use the knife to cut a loaf of bread or bone a chicken.

Knives are tools.

So are data collection techniques.

**Which one you pick depends upon what you need to do once you make that choice.**



592

Если кто-нибудь предложит Вам набор ножей и попросит выбрать один из них, Вы, вероятно, поинтересуетесь, будете ли Вы резать им хлеб или разделывать цыпленка.

Ножи - это инструменты.

И приемы сбора данных - тоже.

**Ваш выбор будет зависеть от того, что Вам нужно будет делать после того, как Вы его сделаете.**

The more information we have about what we are expected to measure, the source of the data, and how the data we gather will be used, the better job we will do of picking the right data collection technique for the task.

Чем больше информации у нас есть о том, что нам нужно измерить, каков источник данных и каким образом будут использоваться собранные нами данные, тем точнее мы выберем правильный прием сбора данных для решения этой задачи.

The "**unit of analysis**" is often one of the first things we learn when we begin to consider data collection techniques.

- Will the data be collected from people?
  - -- Individually? or
  - -- In household units?

- Or will we collect data from some non-verbal source, e.g., animals, farm plots, rivers, etc.?

**There are some data collection strategies we can use for any of these tasks and some we cannot.**

**“Единица анализа”** часто является одним из первых факторов, о которых мы узнаем, начиная рассматривать приемы сбора данных.

- Будут ли данные получены от людей?
  - От отдельных лиц?
  - Или поквартирно?

- Или же мы будем получать данные из какого-либо невербального источника, каким могут быть, например, животные, фермерские участки, реки и т.п.?

**Существуют некоторые виды стратегии, которые мы можем использовать для выполнения любой из этих задач, но есть и такие, которые мы использовать не можем.**

## Basic Strategies for Gathering Information

| Data Collection Strategy | Human Subjects | Non-Verbal Subjects |
|---|---|---|
| **Observation** (Watching, listening and counting) | Yes | Yes |
| **Instrument Measures** (Thermometers, rulers, etc.) | Yes | Yes |
| **Interrogation** (Asking Questions) | Yes | No |

# Основные виды стратегии для сбора информации

| Стратегия сбора данных | Субъекты-люди | Неговорящие субъекты |
|---|---|---|
| **Наблюдение** (смотреть, слушать, считать) | Да | Да |
| **Мерные инструменты** (термометры, линейки и т.п.) | Да | Да |
| **Опрос** (задать вопросы) | Да | Нет |

Data collection strategies that do not have any effect on the source of the data are called **'non-reactive"** strategies.

The **subject does not know the measure is being made** and therefore does not have to respond or react to the measurement process.

Observation is normally a non-reactive strategy. Instrument measures with inanimate objects, e.g., rivers, are also non-reactive.

Виды стратегии, которые не оказывают какого-либо влияния на источник данных, называются **нереактивными**.

**Субъект не знает о том, что проводится количественное измерение**, и поэтому ему не нужно реагировать на процесс измерения.

Как правило, нереактивной стратегией является наблюдение. Измерение неодушевленных объектов - например, рек, - при помощи инструментов также является нереактивной стратегией.

When we use instruments to gather information about animals or humans, or when we ask people questions, our strategies are considered to be "**reactive.**"

**Our subjects know something is going on and they react to the process.**



602

Когда мы используем инструменты для получения информации о животных или людях, или когда задаем людям вопросы, наша **стратегия** называется **реактивной**.

**Субъекты знают, что что-то происходит, и реагируют на этот процесс.**

**Research has shown that reactive measures can have an effect -- in and of themselves.**

- People's answers may differ depending upon whether they like or do not like a particular interviewer, or
- They may respond positively simply because they like the attention they are receiving from the interviewer.

**Reactive measurement strategies sometimes pose dangers to the quality of the data a study produces**

**Исследования показали: реактивные измерители могут сами по себе оказывать воздействие.**

- Ответы людей могут различаться в зависимости от того, нравится им или нет данный конкретный сотрудник, проводящий опрос. Или:

- Люди могут давать положительные ответы просто потому, что им нравится проявляемое к ним внимание со стороны эксперта.

**Реактивные стратегии при количественном измерении иногда создают угрозу для качества данных, получаемых в ходе исследования.**

## Girls' Comprehension of Mathematics

- What would be a reactive approach for gathering data on girls' ability in mathematics?
- What? would be a non-reactive way to gather that same information

## Понимание математики девочками

- Какой подход будет являться реактивным при сборе данных о способностях девочек к математике?
- Какой подход будет являться нереактивным при сборе этой же информации?

## Malnutrition in Refugee Camps

- What would be a reactive approach to gathering data on malnutrition in refugee camps?

- What would be a non-reactive approach for gathering that same data?

## Недоедание в лагерях беженцев

- Какой подход будет являться реактивным при сборе данных о недоедании в лагерях беженцев?

- Какой подход будет являться не реактивным при сборе этой же информации?

In most projects, it is impossible to gather data from everyone or every thing the project assisted.

Regardless of whether we are talking about people, or plants, or animals, **we can rarely obtain information from every member of the population served by a project.**

We must obtain data from only **some** of the members of a population.



610

В ходе большинстве проектов невозможно получить сведения ото всех людей или объектов, которым оказана помощь.

Независимо от того, говорим ли мы о людях, растениях или животных, **мы редко можем получить информацию от каждого жителя, которому оказаны услуги в рамках проекта.**

Мы должны получить информацию только от **некоторых** жителей.

The term used to refer to *"some of the members of a population"* is a **sample**.

**How do we select the sample from which we will gather information about a project?**

Once again, the answer that guides the approach we take depends on the purpose of the activity.

Для описания *"некоторых лиц из числа жителей"* используется термин "**выборка**".

**Как мы составляем выборку, из которой получим информацию о проекте?**

Следует повторить еще раз: ответ, которым мы руководствуемся в нашем подходе, зависит от цели деятельности.



613

In a project that seems to be having trouble staying on schedule and is not yet delivering any results,

> We might need to **find out why** as part of a diagnostic evaluation we have been asked to undertake.

In this situation it is important to get information quickly and from people who know the answers and will take the time to explain to us what has gone wrong in the project.

При анализе проекта, в реализации которого возникают проблемы с соблюдением графика и до сих пор не появляется результат,

> в ходе диагностической оценки, которую нам заказали провести, нам может потребоваться **определить: почему** так происходит.

В такой ситуации важно получить информацию быстро и от людей, которые знают ответы и уделят время , дабы объяснить нам, что в проекте “не работает.”

Neither we nor our client expects that the approach we use to gather this data will allow us to talk about the views of everyone the project is suppose to serve.

> We know we will only be able to report on what a few key people have said. And that is just fine -- those are the people we need and want to talk with.

**When we do not need to use data from a few people to make statements about a larger population, we are free to use almost any data collection approach to gather information.**

Ни мы, ни наш клиент не ожидаем, что используемый нами при сборе информации подход позволит нам изложить мнение всех тех, кому в рамках проекта оказаны услуги.

Мы знаем, что сможем включить в отчет только мнения нескольких основных лиц. И это хорошо: именно эти люди нам нужны, именно с ними мы хотим поговорить.

**Когда нам нет необходимости использовать данные, полученные от нескольких человек, для обобщения относительно более значительной группы населения, мы в ходе получения информации можем использовать почти любой подход к сбору данных**

If on the other hand, we are evaluating a project that the sponsor is considering expanding to other cities,

We may need to gather data on some of the people served by the original project in a way that allows us to make inferences -- or **generalizations** -- about the entire population served the project.

**When we need to use the answers of a few people to make statements about a much larger number of people, the data collection approaches we use must be constructed specifically for that purpose.**

Напротив, если мы проводим оценку проекта, действие которого спонсор предполагает распространить на другие города,

Нам может потребоваться собрать данные о некоторых из тех, кто получил услуги в рамках первоначального проекта, и осуществить это таким образом, который позволит нам сделать [статистические] выводы - или **обобщения** - обо всей группе населения, охваченной проектом.

**Когда нам нужно использовать ответы нескольких человек для составления заключения о гораздо более обширной группе населения, наши подходы к сбору данных должны быть созданы специально для этой цели.**

## Types of Samples from Which We Gather Data

Samples from which we cannot draw conclusions about a larger population are called **non-probability** samples. They can be chosen in number of ways.

- **Convenience**, i.e., it is easy to reach these people or those farming plots.

- **Judgement**, i.e., these are the most knowledgeable people in the community.

- **"Snowball"**, i.e., the first person you talk with recommends a second person, the second person recommends a third person, etc.

## Виды выборки, на основе которой мы получаем данные

Выборки, на основе которых мы не можем делать выводы о более обширной группе населения, называются **невероятностными**. Они могут быть составлены несколькими способами.

- **Удобство**, т.е. людей легко найти, до фермерских участков легко добраться.
- "**Мудрость**", т.е. данные лица являются наиболее знающими в микрорайоне.
- Принцип "**снежного кома**", т.е. первый человек, с которым Вы беседуете, рекомендует второго, тот - третьего и т.д.

- **Extremes**, i.e., the best example or the worst example of something we are trying to study.

- **"Typical"**, i.e., subjects or examples that are not extremes, but seem to be a lot like many others from which data might be gathered.

None of these approaches for selecting a sample will allow us to "generalize" our answers to a larger population -- but when we use these approaches, it is because we have decided that representing the entire project population is not important to our immediate task.

- **Крайности**, т.е. самый лучший пример или самый плохой пример того явления, которое мы пытаемся изучить.

- **Типичность**, т.е. субъекты или примеры, которые не являются крайностями, однако представляются во многом похожими на те, от которых можно получить информацию.

Ни один из данных подходов к составлению выборки не позволяет нам "обобщить" наши ответы и распространить их на все население. Однако мы применяем их потому, что решили: для выполнения нашей непосредственной задачи не обязательно изучить всех тех, кто охвачен проектом.

When we want to select a sample from which to gather information that we can use to describe an entire project population, the type of sample we need to select is called a **probability sample**.

> Simply put, the term probability sample means that **every member of that sample has a known probability of being selected** -- and that probability is always greater than zero.

Когда мы хотим составить выборку для получения информации, которую сможем использовать при описании всего круга охваченных проектом лиц, нам потребуется та выборка, которая называется **вероятностной**.

Говоря простыми словами, термин “вероятностная выборка” означает: у **каждого объекта, входящего в данную выборку, имеется известная вероятность того, что он будет для нее отобран, и эта вероятность всегда больше нуля.**

If we put everyone's name in this room in a hat and selected who would work in Group #1 and Group #2 purely by chance, we would be applying a probability sampling technique.

The chances of an individual in this room ending up in Group #2 would be known in advance.

It would be close to 50%.



1.26

Если мы напишем фамилию каждого присутствующего в этой комнате на бумажке, положим ее в шляпу и выберем, кому работать в группе 1 и группе 2. исходя из чистой случайности, то в этом случае мы воспользуемся техникой вероятностной выборки.

Шанс попасть в группу 2 у каждого присутствующего в этой комнате будут известны заранее.

Он будет приближаться к 50%.

There are a number of ways to create samples by applying **probability sampling techniques**.

- **Simple Random Sample** -- in this application, every member of a project population has an equal chance of being selected as a subject from whom data will be collected.
- **Stratified Sample** -- in this application, each member of a project population is assigned to a group or stratum -- the elderly or the sick -- and then a simple random sample is drawn from each group.

Существует несколько способов создать выборки, применяя **технику вероятностной выборки**.

- **Простая случайная выборка.** В этом случае у каждого из лиц, получивших услуги по проекту, есть равные шансы быть отобранным в качестве субъекта, от которого будет получена информация.

- **Стратифицированная выборка.** В этом случае каждый охваченный проектом человек определяется в группу, или слой общества (пожилые, больные), а затем в каждой группе делается простая случайная выборка.

- **Cluster Sample** -- in this application, members of the project population are assigned to a cluster and then clusters are selected randomly. Data is collected from all members of the cluster.

  For example, dwellings might be clustered into blocks that are divided by streets. Blocks would be selected randomly, and data would be collected from all dwellings in those blocks.

**Evaluators use these approaches for selecting a sample when they know, in advance, that they will need to use data from their sample to talk about the entire project population.**

- **Кластерная выборка.** Лица, охваченные проектом, группируются в кластеры, затем в кластерах делается случайная выборка. Сбор данных происходит от каждого члена кластера.

Например, отдельные дома можно объединить в кварталы, разделенные улицами. Среди кварталов будет сделана выборка, а данные будут собираться по каждому дому этих кварталов.

**Эксперты по проведению оценки используют эти подходы для составления выборки, когда заранее знают, что им потребуются данные выборки для описания всей группы охваченных проектом лиц.**

When information from a sample can be used to describe an entire project population, it is said to be **representative**.

It represents the whole population.



632

Когда информацию о выборке можно использовать для характеристики всего круга охваченных проектом лиц, такую выборку называют **репрезентативной**.

В ней представлено все население.

In order to develop a probability or representative sample, there are a few things you need:

- You need **a list or some other layout of all of the members of the project population** -- a diagram of all of the farming plots in an area, a list of households, a list of people who received loans from the project, etc.

  This list or **sample frame** defines the population from which your sample will be selected.

Для формирования вероятностной или репрезентативной выборки вам потребуется следующее:

- **Перечень или какое-либо иное описание всех охваченных проектом объектов** - диаграмму всех фермерских участков на данной территории, список семей, перечень лиц, получивших ссуды в рамках проекта, и т.п.

Этот перечень, или **структура выборки**, определяет круг объектов, из которых будет составлена выборка.

- **You need to know how accurate your answers about the project population need to be.**

  Do you need to be 99% certain that the answers your sample provides are true for the population as a whole?

  Or would it be good enough to be 85% or 90% certain that the answers from your sample were true for the entire project population?

- **Вам нужно будет знать, насколько точными должны быть ответы об охваченных проектом людях (объектах).**

Нужна ли вам 99-процентная уверенность в том, что полученные из выборки ответы верны для всего круга лиц (объектов)? Или в этом достаточно быть уверенным на 85 или 90 процентов?

The level of accuracy that is require is called a **confidence level**.

Confidence levels have a major influence on the size of the sample you need to select.

Generally speaking, the lower the confidence level, the smaller the sample you need.

Требуемая степень точности называется **“доверительным уровнем”**.

Доверительный уровень оказывает преобладающее влияние на размер выборки, которую вам нужно составить.

В общем и целом, чем ниже доверительный уровень, тем меньшая выборка вам нужна.

- The final thing you need is **an approach to selecting cases from your list or sample frame that is truly random**.

For example,

If your list is arranged in a fixed order, tallest children to shortest, and you start at the beginning and pick every 10th child, you may not end up giving everyone on the list a truly equal chance of being selected.

- Наконец, Вам потребуется **подход к отбору конкретных примеров из Вашего перечня или из структуры выборки, которая является подлинно случайной**.

Например:

Если имеющийся у Вас перечень организован в каком-либо жестком порядке - допустим, от самых высоких детей до самых маленьких - и Вы начнете выбирать каждого десятого ребенка, то не у всех в данном перечне может оказаться подлинно равные шансы на то, чтобы попасть в выборку.

If there are more tall children on the list, their chance of being selected will be higher than that of shorter children.

Like a deck of cards, **you may need to shuffle the order of the list** -- or apply a technique that does this for you -- in order to give every child an predictable chance of being selected.

Если в списке больше высоких детей, то их шансы на попадание в выборку будут выше, чем у детей маленького роста.

**Вам может потребоваться перетасовать список**, как колоду карт, или же применить прием, который сделает это за Вас, чтобы дать каждому ребенку предсказуемые шансы попасть в выборку.

Generally speaking, it takes longer to set up a probability sample than it does to select a non-probability sample.

That is why data collection techniques that can be used with non-probability samples are often called "**rapid appraisal techniques**."

В общем и целом, для подготовки вероятностной выборки требуется больше времени, чем для подготовки невероятностной.

Вот почему приемы сбора данных, которые могут быть использованы в невероятностных выборках, часто называются **“приемами быстрой экспертизы”.**

## Data Collection Techniques That Can Be Used With Both Probability and Non-Probability Samples

Any data collection technique that can be used with a probability sample can also be used with a non-probability sample.

- **Observation**

When data are collected through observation, it can be gathered on an **unstructured basis** or on a **structured basis**.

# Приемы сбора данных, которые могут быть использованы как при вероятностных, так и при невероятностных выборках

Любой прием сбора данных, который может быть использован в вероятностной выборке, может быть применен также и в невероятностной выборке.

- **Наблюдение**
  Когда сбор информации осуществляется посредством наблюдения, ее можно получить на **структурированной** или **неструктурированной** основе.

**Unstructured observation** means watching or listening to people or non-verbal subjects without having a clear set of expectations about what they will do or say. **The evaluator writes down whatever he observes.**

**Structured observation** means watching or listening with a set of expectations about what will be done or said. These expectations may, for example, take the form of a checklist. **The evaluator marks the checklist when he sees or hears something that listed there.**

Проводить **неструктурированное наблюдение** - это значит просто смотреть на людей или неодушевленные объекты и слушать их, не имея при этом четкого перечня того, чего Вы ожидаете от них. **Эксперт описывает все, что наблюдает.**

**Структурированное наблюдение** - это значит смотреть или слушать, имея при этом перечень того, что Вы ожидаете услышать или увидеть. Эти ожидания, например, могут быть в форме "проверочного перечня." **Эксперт делает в "проверочном перечне" пометки, когда видит или слышит то, что в нем перечислено.**

- **Instrument Measures**

  When data are collected using standardized measures and tools -- a yardstick, a weight scale, a tool for detecting the level of oxygen in water, a thermometer, or a medical test, e.g., throat culture to detect bacteria -- the subjects who are measured using these instruments may be selected using either a non-probability or a probability sample.

**The measure is not affected by the sampling approach the evaluator uses.**

- **Мерные инструменты**

Когда сбор данных проводится с использованием стандартных мерных инструментов и приспособлений - линейки, весов, прибора для определения уровня кислорода в воде, термометра, медицинского теста (например, мазка для выявления бактерии), измеряемые при помощи этих инструментов субъекты могут быть отобраны путем вероятностной или невероятностной выборки.

**Подход эксперта к составлению выборки не будет влиять на результаты измерений.**

- **Interrogation**

The term **survey** refers to any effort we make as evaluators to gather the same types of data from a relatively large number of cases -- one at a time.

-- We can conduct a survey of hospitals to find out whether they have all of the basic medicines in stock.

-- We can conduct a survey to find out whether businesses know where to go to obtain training or a loan.

- **Опрос**

Термин "**обследование**" применяется для описания любого усилия, которое мы, как эксперты, прилагаем для сбора данных одинаковых видов от относительно большого количества объектов поочередно.

— Мы можем провести обследование больниц, чтобы установить, имеются ли у них в наличии все основные лекарственные препараты.

— Мы можем провести обследование, чтобы установить: все ли бизнесмены знают, где можно пройти обучение или получить кредит.

For most surveys we develop a standard list of questions -- a questionnaire -- which we want each organization or person we visit to address.

- Survey questions for which we define a limited range of answers, e.g., yes or no, are called **closed-ended** questions.
- **Open-ended** questions are questions where we have not limited the range of answers -- we will simply write down whatever people tell us.

Для большинства обследований мы готовим стандартный перечень вопросов - анкету, и хотим, чтобы ее заполнила каждая организация или каждый человек, охваченный обследованием.

- Вопросы обследования, для которых мы даем ограниченное число вариантов ответа (например, “да” или “нет”), называются “**закрытыми**” вопросами.

- “**Открытыми**” вопросами называются такие, в которых мы не ограничиваем круг ответов, а просто записываем все, что говорят нам люди.

Some questionnaires will contain a mix of closed-ended and open-ended questions.

**В некоторых анкетах “закрытые” вопросы сочетаются с “открытыми”.**



657

## Class Exercise

(To be carried out in small groups, and then discussed by the class as a whole.)

**Prepare the questionnaire that your evaluation team would use to gather information about the number of elderly and sick people who are receiving one hot meal each day from the project you are evaluating.**

## УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ РАБОТЫ В КЛАССЕ

(Выполняется в малых группах, затем выносится на общее обсуждение)

**Подготовьте анкету, которую Ваша команда по проведению оценки будет использовать для сбора информации о количестве пожилых и больных людей, получающих горячее питание один раз в день в рамках оцениваемого проекта.**

# Data Collection Techniques that Can Only Be Used with Non-Probability Samples

Techniques in this category cannot be used with probability samples. These techniques form the core of what are called "rapid appraisal" methods.

# Приемы сбора данных, которые могут быть использованы только в невероятностных выборках

Приемы данной категории не могут быть использованы в вероятностных выборках. Они составляют основу того, что называют методами “быстрой экспертизы.”

- **Key Informant Interviews** -- this is a technique for gathering information from those persons who the evaluator judges to be the most knowledgeable in a particular project environment. Key informants are designated by the evaluator. The interviews that evaluators conduct with key informants are often very unstructured. If there is a questionnaire, most of the questions will be "open-ended." Many evaluators use a list of topics rather than a questionnaire to guide their interviews with key informants.

- **Собеседование с основными информантами**. Это прием для сбора информации от тех лиц, которых эксперт считает наиболее знающими в конкретной среде действия проекта. Основные информанты определяются самим экспертом. Проводимые им собеседования с основными информантами часто являются весьма неструктурированными. При наличии анкеты большинство вопросов будут “открытыми”. При собеседовании с такими людьми многие эксперты используют не анкету, а перечень тем.

- **Community Interviews** -- when time is short, or when an evaluator needs to ask questions about the community as a whole or about something that individuals might not want to discuss outside of a group context, community interviews can be useful. A list of topics is often used as a guide for directing these interviews.

- **Групповое собеседование в микрорайоне.** При нехватке времени, или когда эксперту необходимо задать вопросы о местном сообществе в целом, либо о том, что отдельные лица могут не захотеть обсуждать вне группы, групповые собеседования могут оказаться очень полезными. Часто в них используется перечень тем.



665

- **Focus Groups** -- this technique is useful when an evaluator wants to understand the reactions of a set of people to some change a project is introducing, e.g., a new service, user fees, etc. Focus group discussions are usually limited to just a few topics, so that there is time for everyone to express their ideas.

  Focus groups may be assembled more than once in order to help the evaluator Understand how their views evolve as a project moves along.

- **Фокус-группы**. Этот прием полезен, когда эксперт хочет понять реакции нескольких человек на определенные изменения, вводимые проектом - например, реакцию на новую услугу, платные услуги и т.п. Обсуждение в фокус-группах обычно ограничено очень небольшим числом тем, чтобы каждый смог высказать свои соображения.

  Фокус-группы могут собираться более одного раза, чтобы помочь эксперту понять как изменяются взгляды входящих в них людей по мере развития и реализации проекта.



'66.1

## When are "Rapid Appraisal Techniques" Appropriate?

Commentators identify five circumstances for which "rapid appraisal techniques" -- key informant interviews, community interviews and focus groups as well as structured observations and surveys with non-probability samples -- are well suited.[14]

Source: (14) Kumar, Krishna (editor) Rapid Appraisal Methods. Washington, D.C.: The World Bank, 1993.

# Когда уместно использовать приемы "быстрой экспертизы"?

Комментаторы указывают на пять обстоятельств, для которых хорошо подходит использование приемов "быстрой экспертизы": собеседование с основными информантами, групповое собеседование с жителями микрорайона, работа с фокус-группами, а также структурированное наблюдение и проведение обследования с использованием невероятностных выборок [1].

[1] Kumar, Krishna (editor). Rapid Appraisal Methods. Washington, D. C.: The World Bank, 1993.

1. When descriptive information is sufficient for decisionmaking.

2. When an understanding is required of the motivations and attitudes that may affect people's behavior, in particular the behavior of target populations or stakeholders in an intervention.

3. When available quantitative data must be interpreted.

4. When the primary purpose of the study is to generate suggestions and recommendations.

5. When the need is to develop questions, hypotheses, and propositions for more elaborate, comprehensive formal studies.

1. Когда описательная информация является достаточной для принятия решений.

2. Когда требуется понимание мотивации и отношения, которые могут повлиять на поведение людей, в особенности на поведение “целевых групп” проекта или “заинтересованных сторон” при инновационном вмешательстве.

3. Когда имеющиеся количественные данные необходимо интерпретировать.

4. Когда основной целью изучения является выработка предложений и рекомендаций.

5. Когда необходимо разработать вопросы, гипотезы и предложения для более тщательного и комплексного официального исследования.

# DATA ANALYSIS

# AND INTERPRETATION



672

Материалы подготовлены Management Systems International

# АНАЛИЗ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ДАННЫХ

Программа подготовки российских экспертов в области оценки проектов
март-июнь 1997 г.

673

The data evaluators collect from project beneficiaries, staff and other stakeholders, as well as the data they obtain from existing records, do not easily explain themselves.

It is the evaluator's job to organize and interpret "raw data," transforming it into meaningful statements about what the evaluation found and what conclusions follow from its findings.

Данные, которые эксперты по проведению оценки получают от тех, кому предоставляются услуги в рамках проекта, а также от его сотрудников и других “заинтересованных сторон”, и информацию, получаемую ими из существующих отчетов, не так-то просто объяснить.

Задача эксперта - организовать и интерпретировать “сырые” данные, преобразовать их в значимые заключения о том, что было обнаружено в ходе оценки, и какие из этого следуют выводы.



625

BEST AVAILABLE COPY

# Data Analysis Techniques

BEST AVAILABLE COPY



67%

Материалы подготовлены Management Systems International

# Приемы анализа данных



677

There has been a battle raging

for the past twenty-five years

among academic evaluation

specialists about the merits

of **quantitative versus qualitative**

**data.**

**Don't take sides in this battle.**

**In practice, most good evaluations**

**use both to explain what is**

**happening in a project and why.**

В последние двадцать пять лет между учеными - специалистами по проведению оценки идет борьба, касающаяся достоинств **количественных данных по сравнению с качественными.**

**Не становитесь ни на чью сторону в этой борьбе.**

**На практике большинство хороших оценок используют и тот и другой вид информации для объяснения того, что происходит в ходе реализации проекта, и почему.**

# Working with Qualitative Data

Qualitative data is the information we gather that is not in a numerical form and which cannot easily be transformed into numbers.

- Yes and No questions can be quickly turned into numbers.

  Yes = 1
  No = 2

- So can attitude scales.

  Very satisfied = 5
  Satisfied = 4
  No opinion = 3
  Unsatisfied = 2
  Very unsatisfied = 1

# Работа с качественными данными

Качественные данные - это та собираемая нами информация, которая выражена не в цифровой форме и которую нельзя легко перевести в цифры.

- Вопросы с ответами “да” и “нет” легко можно выразить в цифрах:

  Да = 1
  Нет = 2

- Точно так же можно сделать и со шкалой оценок:

  Весьма удовлетворен = 5
  Удовлетворен = 4
  Не знаю = 3
  Не удовлетворен = 2
  Весьма не удовлетворен = 1

The data which we cannot so easily transform into a quantitative form are:

- The responses we get on open-ended survey questions;
- Our interviews with key informants, community groups and focus groups
- The anecdotes people tell us when we travel to the project area.

К числу данных, которые мы не можем легко перевести в цифры, относятся следующие:

- Ответы, получаемые на “открытые” вопросы обследования
- Собеседования с основными информантами, групповые собеседования, работа в фокус-группах
- Случаи из жизни, которые рассказывают нам люди во время наших поездок по району действия проекта.

## Qualitative data is challenging.

The challenge is to find:

- A way of extracting the meaning from pages and pages of answers and comments, and then
- Presenting these insights in a succinct and meaningful way.

# Качественные данные представляют собой сложную задачу.

Сложность заключается в том, чтобы найти:

- способ извлечения значения из многих страниц ответов и комментариев, а затем

- представить полученные сведения в краткой и значимой форме.



685

# Approaches for Extracting the Meaning from Qualitative Data

There are three different approaches that are used with some frequency to analyze and present qualitative data in evaluation reports:

- **Synthesis** -- this process, which many evaluators use, is internal to the evaluator. He reviews raw qualitative material several times and then sets down in his own words the primary messages that qualitative data conveys.

# Подходы к выявлению значения количественных данных

Существуют три разных подхода, которые довольно часто используются для анализа и представления количественных данных в отчетах о проведении оценки:

- **Синтез**. Этот процесс, применяемый многими экспертами в области оценки, происходит “внутри” эксперта. Специалист несколько раз пересматривает “сырые” качественные данные, затем собственными словами излагает основные мысли, передаваемые с их помощью.

- **Storytelling** -- this approach draws upon the wealth of stories evaluators are told by project personnel, beneficiaries and other stakeholder.

**Stories make their own points.**

Evaluators sometimes uses stories to enrich their client's understanding of the quantitative data presented in a report.

In recent years evaluators have highlighted stories be setting them off from the text of reports in special boxes.

- "**Рассказы**". Данный подход использует богатство историй, рассказанных эксперту работающими по проекту сотрудниками, клиентурой проекта, другими "заинтересованными сторонами".

**В рассказах заключен свой особый смысл.**

Иногда эксперты используют рассказы для обогащения понимания клиентом представленных в отчете количественных данных .

В последние годы эксперты по оценке привлекают к рассказам особое внимание, выделяя их в тексте отчета - помещая их в рамки.

Stories can amplify the message carried by

an evaluation's report of its quantitative findings.

---

When Maria received a production improvement loan from the project, she immediately bought two new sewing machines. With these machines in here shop, she was able to attract two excellent dressmakers. Since receiving the production loan, her business has increased four-fold.

77% of the survey respondents reported that they had used their production loans to buy new equipment. The remainder had used the funds to upgrade their work spaces, obtain storage space, or hire new workers.

---

They are valuable as long as they make a

clear point, and are not used excessively.



690

Рассказы могут усилить мысль, которая проводится в отчете об оценке на основе количественных данных.

Получив кредит на усовершенствование производства, Мария сразу же купила две новые швейные машины. Имея их в своей мастерской, она смогла пригласить на работу двух прекрасных швей. После получения кредита объем ее производства увеличился вчетверо.

77% охваченных обследованием респондентов ответили, что использовали полученные на усовершенствование производства кредиты для приобретения нового оборудования. Остальные потратили средства на модернизацию рабочих помещений, приобретение складских площадей, наем новых рабочих.

Такие рассказы представляют ценность, если содержат четкую иллюстрацию и не используются в слишком больших количествах.

- **Content Analysis** -- this approach to the analysis of qualitative data focuses on patterns in that data.

There are a number ways to go about content analysis.

All approaches to content analysis can be carried out manually.

New computer programs are also emerging that also do this kind of analysis.

- **Контент - анализ.** При данном подходе к анализу качественных данных внимание сосредоточено на структуре этих данных.

Существует несколько способов

проведения контент - анализа.

Все подходы к контент - анализу могут осуществляться без использования технических средств.

Однако появляются и компьютерные программы, делающие этот вид анализа.

## Content Analysis Methods

- **Key Word Analysis** -- using this approach interview data are searched for the presence of key words and terms. The frequency with which those word and terms appear can then be counted and interpreted.

- **Pattern Analysis** -- with this method, responses to open-ended survey questions, or a transcript from a group interview, are taken apart -- sometimes sentence by sentence -- and regrouped into clusters. Each cluster contains responses that are similar. The number of responses in each cluster can then be counted and described.

# Методы контент - анализа

- **Анализ по ключевым словам.** При использовании этого подхода полученная в ходе собеседований информация изучается на предмет выявления в ней ключевых слов и терминов. Частота появления таких слов и терминов поддается учету и может быть интерпретирована.

- **Анализ структуры.** При применении этого метода ответы на “открытые” вопросы, либо стенограмма группового собеседования анализируются по элементам структуры - иногда по предложениям, - а затем перегруппируются в кластеры. Каждый кластер содержит похожие ответы. Количество ответов в каждом кластере может затем быть подсчитано и описано.

When a content analysis has been undertaken, the written description of its results will sound very similar to the results of an analysis of quantitative data.

- 60% of the men interviewed expressed a concern about acquiring the HIV/AIDs virus.

- 83% of the focus group members approved of the introduction of a "hot line" at the children's clinic, while 6% thought it would not be used, or would be excessively by a few very nervous mothers.

При использовании контент - анализа письменное описание его результатов может выглядеть очень похожим на результаты анализа количественных данных.

- 60% опрошенных мужчин выразили озабоченность по поводу возможности заразиться вирусом СПИД.

- 83% членов фокус-группы одобрили введение “горячей линии” в детской поликлинике; однако, по мнению 6% опрошенных, ее не будут использовать, либо ею будут пользоваться только несколько слишком нервных мамаш.

## Working with Quantitative Data

Many answers take the form of a number -- or can be transformed into a number for analysis purposes.

**But not all quantitative data is analyzed the same way.**

The quantitative methods an evaluator uses depend upon the kinds of numbers his data contains.

## Работа с количественными данными

Многие ответы выражаются в цифрах, либо могут быть переведены в цифры для целей анализа.

**Однако не все количественные данные анализируются одним и тем же образом.**

Применяемые экспертом по оценке методы количественного анализа зависят от видов цифр, которые содержат эти данные.

# Expressing Differences as Numbers

In order to analyze our data using quantitative tools,

we must first express differences as numbers.

**Nominal Scales** -- when a number is substitutedd for a category.

1 = Russian citizens
2 = French citizens
3 = British citizens

**Ordinal Scales** -- when number signifies rank or some sort of order.

1 = High
2 = Medium
3 = Low

**Interval Scales** -- when numbers signify equal intervals on a continuum.

$ 28
$ 27
$ 26

## Выражение разностей в виде чисел

Для анализа полученных данных с использованием методов количественного анализа мы должны сначала представить разности в виде чисел.

**Номинальная шкала:** число заменяет категорию.

1 = российские граждане
2 = граждане Франции
3 = граждане Великобритании

**Порядковая шкала**: число обозначает степень или какой-либо порядок

1 = высокий
2 = средний
3 = низкий

**Шкала интервалов**: числа обозначают равные интервалы в континууме.

$28
$27
$26

# Describing Patterns of Answers

- **Frequency distribution**

This technique is used to show how often a particular answer was received.

| Answers Received | Frequency |
|---|---|
| Yes | 28 |
| No | 36 |



702

# Описание структур ответов

## • Частотное распределение

Этот прием применяется для того, чтобы показать, как часто был получен какой-либо конкретный ответ

| Полученные ответы | Частота |
|---|---|
| Да | 28 |
| Нет | 36 |

Frequency distributions are useful when it is important to know the number of respondents in each category.

For many people, however, **percentage distributions** are even more helpful, since they quickly give the reader a sense of the distributionn of answers to a particular question.

| Answer Received | Frequency | Percentage of Total |
|---|---|---|
| Yes | 28 | 43% |
| No | 36 | 57% |

Частота распределения используется, когда важно знать количество респондентов в каждой категории.

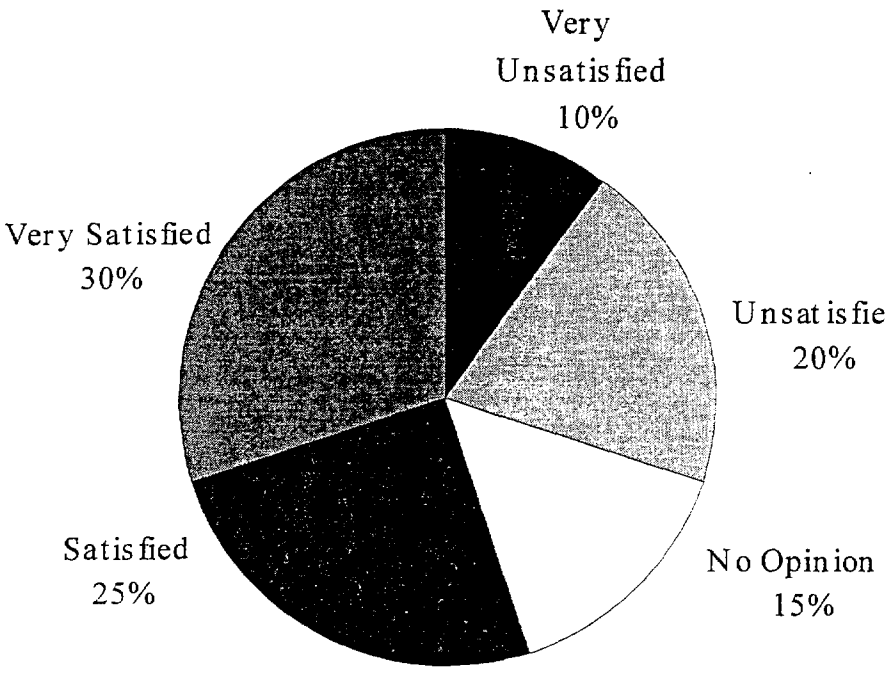
Однако для многих людей еще более полезным является **процентное распределение**, поскольку оно быстро создает у читателя ощущение распределения ответов на конкретный вопрос.

| Полученные ответы | Частота | Доля в процентах от общего числа |
|---|---|---|
| Да | 28 | 43% |
| Нет | 36 | 57% |



725

When a larger number of options for answering a question exist, it helps to shift to a visual display.




Both frequency and percentage distributionss can be prepared for measures expressed as nominal, ordinal or interval scales.



706

Если имеется большое число вариантов ответа на вопрос, полезно перейти к графическому изображению ответов.

Как частотное, так и процентное распределение ответов можно подготовить для “мерных инструментов” выраженных в форме номинальной, порядковой шкалы и шкалы интервалов.



707

## Describing What is Typical

Sponsors and project managers want an evaluation to pull information together in a way that helps them understand the "big picture."

**Instead of reading about individual beneficiaries, clients want a sense of the "typical" beneficiary**.

The measures we use to characterize what is "typical" depends on whether our answers are nominal, ordinal or interval scales.



708

## Описание типичных явлений

Спонсоры и менеджеры проектов хотят, чтобы в оценке вся информация была сведена воедино таким образом, который помог бы им понять “общую картину”.

**Вместо того, чтобы читать об отдельных людях, получающих услуги в рамках проекта, клиенты хотят получить представление о “типичном” человеке, охваченном действием проекта.**

Количественные параметры, применяемые нами для характеристики “типичности”, зависят от того, выражены ли ответы с использованием номинальной, порядковой шкалы или шкалы интервалов.

One way of expressing what is "typical" is to identify the **most frequent response** to a question.

This measure of what is "typical" is called a **mode.**

If frequency or percentage distributions have already been -- it is easy pick out the answer given by the greatest number of people.

This answer is, by definition, the mode.



110

Один из способов выразить “типичность” - это выявить **наиболее часто встречающийся** ответ на вопрос.

Данная мера “типичности” называется **модой/вершиной.**

Если частотное или процентное распределение уже сделано, то легко выбрать ответ, данный большинством респондентов.

Такой ответ по определению будет являться модой.

Another measure of what is "typical" is called a **median.**

To envision a median, imagine all of the answers to a particular question as if they were laid -- end to end -- out along a road, with those with high values at one end and those with low values at the other.

The median tells you what answer characterizes **the middle** position in this long chain of answers.

Другая мера типичности" называется

"**медианой**".

Чтобы представить себе, что такое медиана, вообразите все ответы на определенный вопрос как бы расположились - из конца в конец - на дороге; при этом ответы с большими значениями находятся на одном конце, с маленькими - на другом.

Медиана показывает, какой ответ

характеризует **середину** этой длинной

череды ответов.



713

To calculate a median, count through the answers given by all of the study's interview respondents and find what answer was given by the person who represents the midpoint.

| Answer | Percentage | Cumulative Percentage | |
|---|---|---|---|
| High | 25% | 25% | |
| Medium | 33% | 58% | → **Middle Person's Answer** |
| Low | 42% | 100% | |

A median can be calculated for any answer that is expressed as an ordinal or interval scale.



714

Для расчета медианы подсчитайте количество ответов, данных всеми респондентами собеседований, и определите, какой ответ дан человеком, представляющим “середину”.

| **Ответ** | **Доля в процентах** | **Общий процент** | |
|---|---|---|---|
| Большое значение | 25% | 25% | |
| Среднее значение | 33% | 58% | **Ответ человека “в середине”** |
| Низкое значение | 42% | 100% | |

Медиану можно рассчитать для любого ответа, выраженного на порядковой шкале или шкале интервалов.



715

With answers expressed on an interval scale, there is a third measure of what is "typical" that can be calculated.

The final measure of what is "typical" is called a is **mean** or **arithmetic average**. The symbol for a mean is $\bar{X}$

To calculate a mean, you add up the values of all of the answers that were received on a particular question and then divide by the number of people who answered the question.

$\sum$ 10 + 12 + 8 + 14 + 9 + 13 = 66 6 = $\bar{X}$ = 11

При наличии ответов, выраженных на шкале интервалов, существует третья мера "типичности", которую можно рассчитать.

Окончательная мера "типичности" называется "**средняя величина**", или "**среднее арифметическое**." Символом средней величины является знак $\bar{X}$.

Для расчета средней величины нужно сложить численные величины всех ответов, полученных на определенный вопрос, затем делите сумму на количество людей, отвечавших на вопрос.

$$\Sigma\ 10 + 12 + 8 + 14 + 9 + 13 = 66 : 6 = \bar{X} = 11$$



717

Once the "typical" response to an evaluation question has been described, statistical procedures can be used with interval scales to determine how closely answers are grouped around the "typical" answer.

For some questions, answers may be tightly clustered.

For others they may be broadly dispersed.

Measures of the degree of dispersion can help an evaluator to understand whether a project's results were consistent across beneficiaries.

После описания “типичного” ответа на вопрос оценки можно использовать статистические приемы работы со шкалой интервалов для выяснения того, насколько близко ответы сгруппированы по отношению к “типичному” ответу.

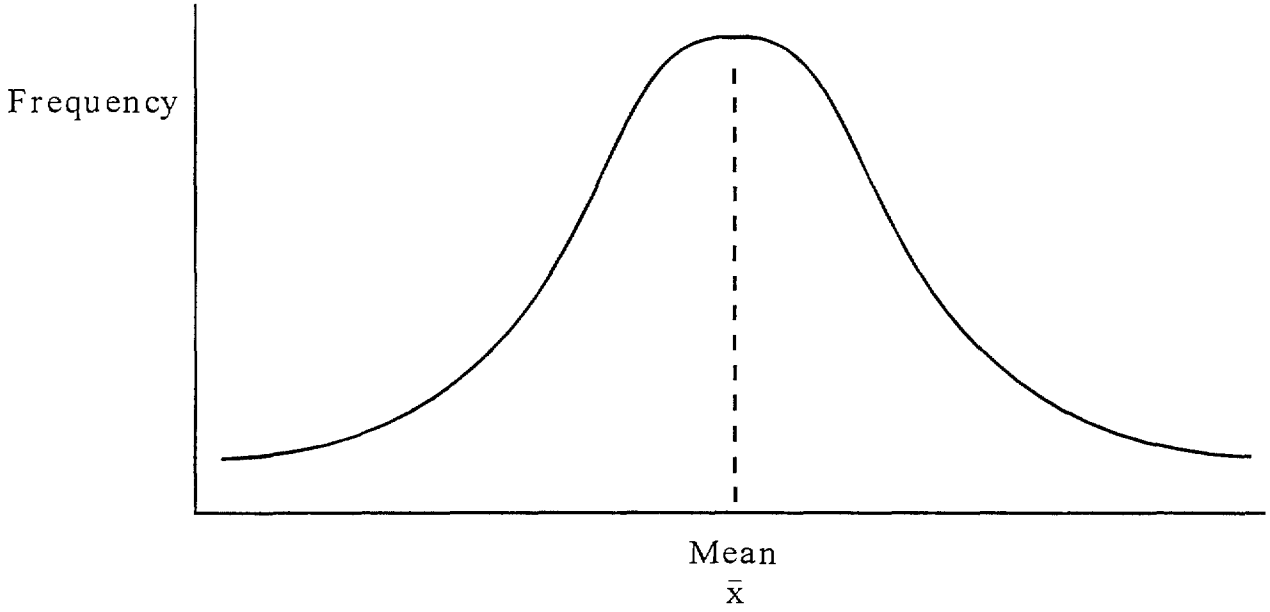
Для некоторых вопросов ответы могут быть сгруппированы в кластеры.

Для ответов на другие вопросы характерно широкое рассеяние.

Меры, определяющие степень рассеяния, могут помочь эксперту понять, соблюдается ли последовательность результатов проекта для всего круга лиц, охваченных его действием.

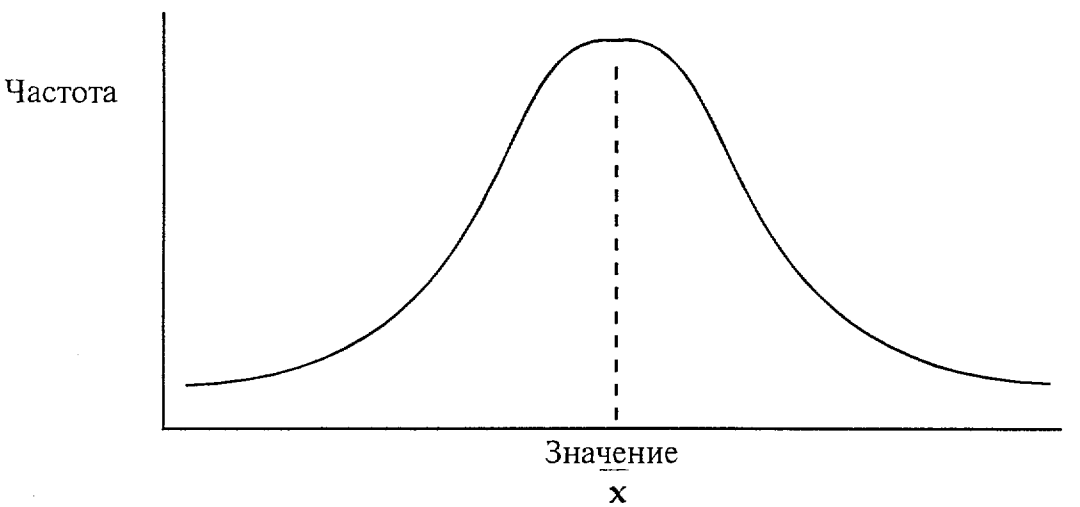
The degree of dispersion of answers around the "typical" answer can also be plotted. Such plots depict what is called a "normal curve."

When answers are clustered around the mean, the plot will be narrow and tall. When answers are not clustered, the plot will be short and wide.



Степень рассеяния ответов вокруг "типичного" можно также выразить на графике. Такие графики изображают то, что называется "нормальной кривой."

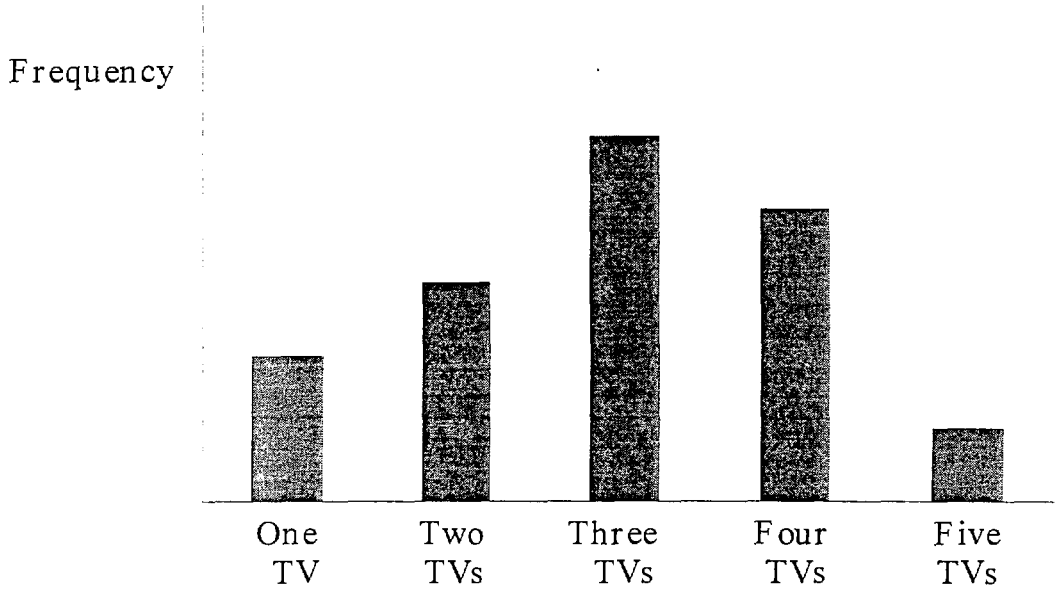
Когда ответы сгруппированы в кластеры вокруг средней величины, график может иметь форму узкой и высокой кривой. Если ответы не сгруппированы в кластеры, кривая будет короткой и широкой.






121

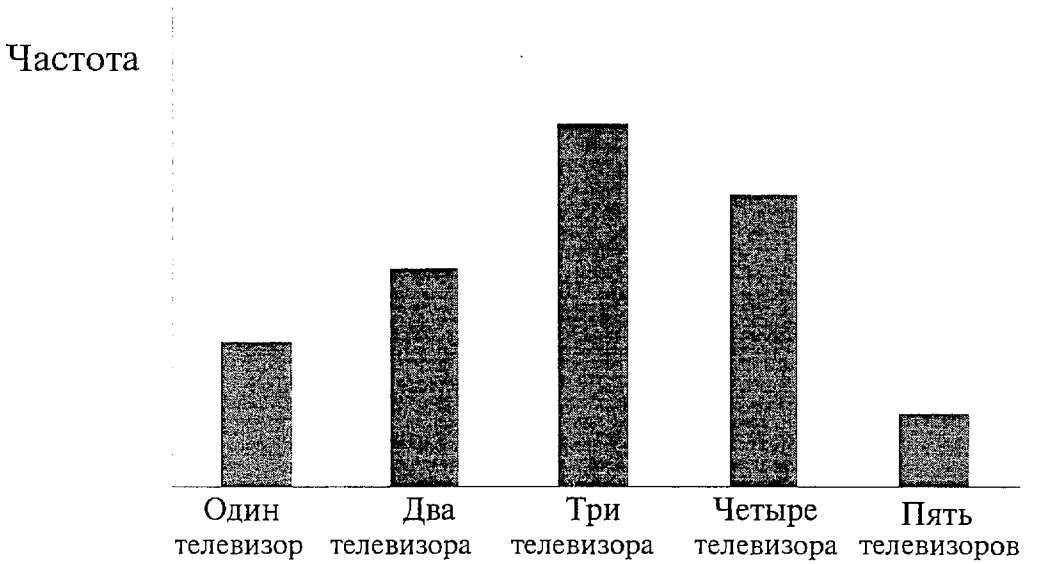
When we use bar charts to display our data, it is often easy to visualize the "normal curve" and where our mean lies without actually drawing it.






122

При использовании нами столбиковых диаграмм (гистограмм), зачастую можно легко представить себе зрительно “нормальную кривую” и точку на ней, соответствующую средней величине, не рисуя при этом саму кривую.






723

## Examining More than One Response or Variable at a Time

Many of the questions we must answer in evaluation studies are about relationships.

Is there a relationship between the size of the loan a person receive from the project and the way loan proceeds are used?

Is there a relationship between the health care services the project provides and childrens' school performance?

Fairly simple statistical procedures give us a way to display these kinds of information.

# Изучение более одного ответа или переменной одновременно

Многие вопросы, которые мы должны задать в ходе проведения оценки, касаются взаимосвязей.

> Существует ли взаимосвязь между размерами кредита, получаемого человеком в рамках проекта, и тем, как используется полученная от кредита выручка?
>
> Существует ли взаимосвязь между услугами в области здравоохранения, предоставляемыми в рамках проекта, и успехами детей в школе?

Довольно простые статистические операции дают нам способ представления подобной информации.



126

## • Cross-Tabulation

Cross-tabulations are an easy way to detect whether a relationship seems to exist. If we see a relationship in a cross-tab, we can go on and test the importance or significance of that relationship using stronger statistical tools.

| | Purchased Equipment for Production | Added to work or storage space, added staff |
|---|---|---|
| Large Loans | 80 | 20 |
| Small Loans | 30 | 70 |

Cross-tabs are particularly useful for displaying relationships for nominal and ordinal scale answers.

## • Комбинированная таблица

Комбинированные таблицы являются простым способом выяснения того, существует ли та или иная взаимосвязь. Если в комбинированной таблице мы видим эту связь, то можем проверить важность или значимость этой взаимосвязи с помощью более надежных статистических приемов.

| | Приобретено оборудования для производства | Увеличение объема работы складских помещений, числа сотрудников |
|---|---|---|
| Крупные кредиты | 80 | 20 |
| Малые кредиты | 30 | 70 |

Комбинированные таблицы особенно полезны для того, чтобы показать взаимосвязи ответов, представленных по номинальной и порядковой шкале.

When factors seem to be related to each other:

- Large loans are used for equipment;
- Small loans are used for space and workers.

We use statistical tests to measure the strength and significance of these kinds of relationships.

Tests of the degree of association between factors that use nominal or ordinal scales tend to ask whether and to what degree the frequencies displayed in a cross-tab differ from what would be expected due to chance alone.



128

Когда факторы представляются взаимосвязанными -

- крупные кредиты используются для приобретения оборудования;
- малые кредиты используются для расширения помещений и увеличения числа работающих,

мы используем статистические тесты для количественного измерения устойчивости и значимости взаимосвязей данных видов.

В тестах, которые выявляют степень связи между факторами, использующими номинальную или порядковую шкалу, имеется тенденция ставить вопросы: в какой степени частота, представленная в комбинированной таблице, отличается от частоты, которая могла бы быть получена благодаря чистому случаю - и отличается ли?

When a relationship we are interested in involves two sets of answers that are both expressed on interval scales, we can use a different kind of display.

- **Scatter Diagram**

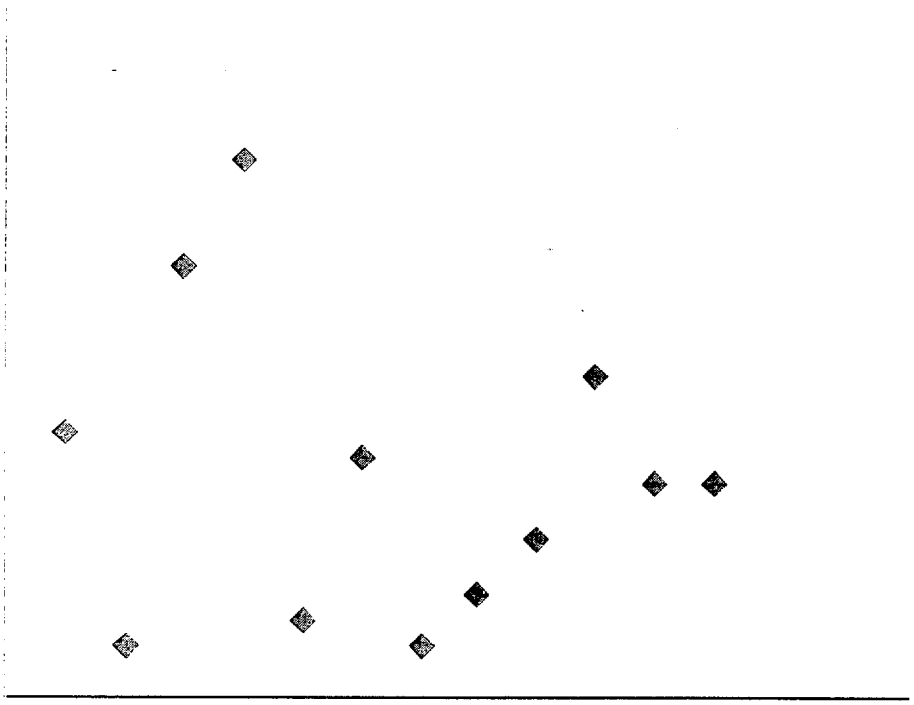
A scatter diagram displays data as points on graph. One side of the graph scales the first factor we are interested in examining, e.g., number of visits to the health clinic. The other side displays the second factor, e.g., test grades as a measure of school performance.

Когда интересующая нас взаимосвязь включает два набора вопросов, ответы на которые выражены на шкале интервалов, мы можем применить другой вид наглядного представления данных.

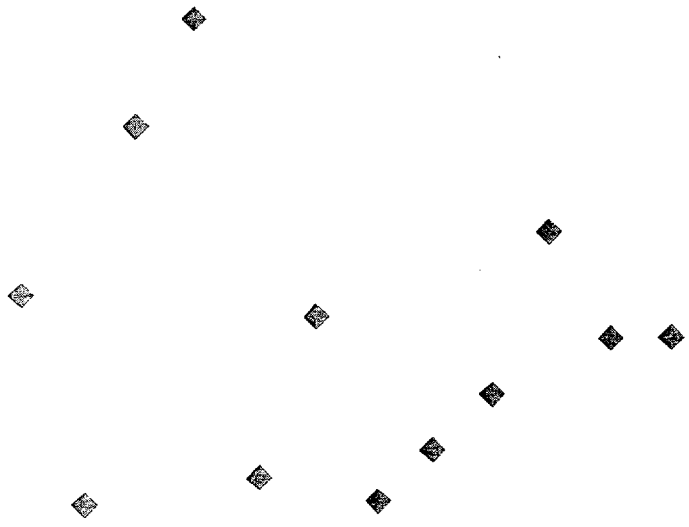
- **Диаграмма рассеяния.**

Диаграмма рассеяния показывает данные как точки на графике. На одной координате графика представлен первый интересующий нас фактор (например, число посещений поликлиники), на другой - второй фактор (например, оценки за тесты как показатель школьных успехов).

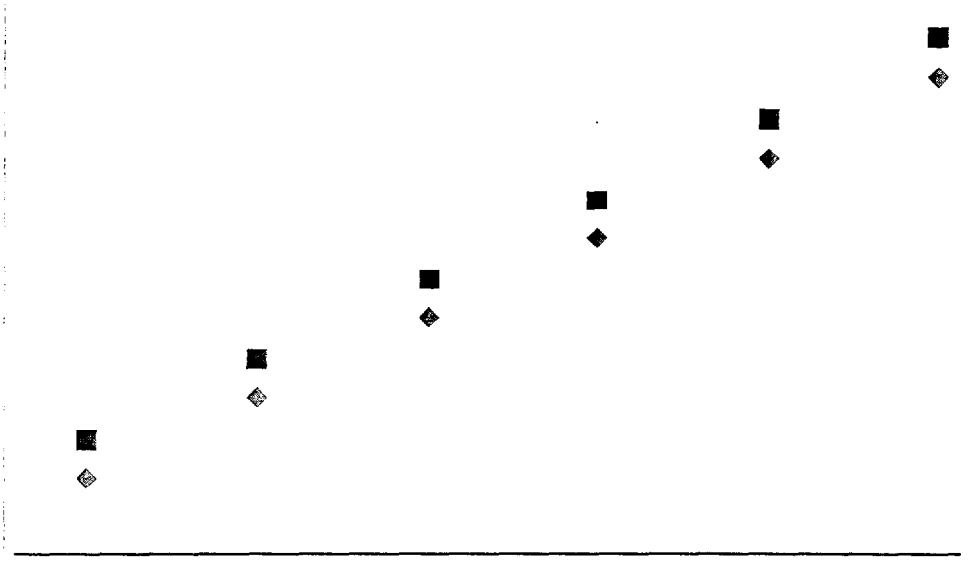
If the points on the graph are scattered all over the paper, there is no relationship between these two factors.



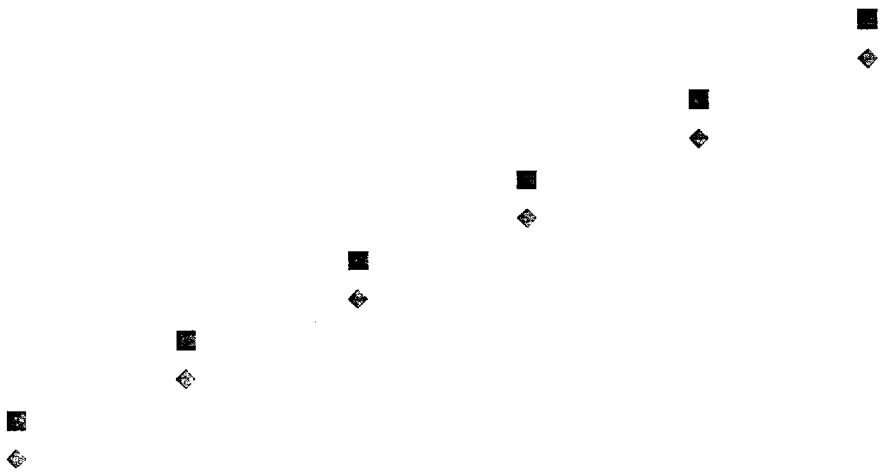
Если точки на графике разбросаны по всей странице, то между двумя факторами взаимосвязи не существует.



If there is a strong relationship, all of the points will cluster along a line. When we see this kind of pattern we normally run a statistical test to confirm that the two factors are **correlated** -- meaning they move together.



При наличии прочной взаимосвязи все точки будут собраны в кластер вдоль прямой. Увидев это, мы, как правило, проводим статистический тест для подтверждения того, что между двумя факторами существует **корреляция** - т.е., что их динамика совпадает.



The fact that two factors in which we have an interest move together does not mean that one is causing the other to move.

There could be a third factor that we cannot see on the chart which is affecting both of the factors we can see.

Тот факт, что оба интересующих нас фактора имеют аналогичную динамику, не означает, что один является причиной динамики второго.

Может существовать третий фактор, который не виден на графике, однако воздействует на оба видимых нами фактора.

For example, the number of televisions a family owns may be correlated with the number of automobiles that family owns,

But television ownership does not cause car ownership.

Nor is the reverse true.

A third factor, namely, income, the most likely cause of a change in either television or car ownership.

**Correlation does not equal Causality**

Например, количество телевизоров в семье может коррелировать с количеством имеющихся у нее автомашин.

Однако наличие у нее телевизоров не является причиной наличия у нее автомашин.

Верно и обратное утверждение.

Наиболее вероятной причиной изменений, касающихся наличия у семьи телевизоров или автомашин, является третий фактор - а именно, доход.

**Корреляция - это не то же самое, что причинность.**

The variety of statistical tools and tests available to an evaluator is impressive.

**The trick is not getting lost in all of these possibilities.**

For most evaluations, the types of descriptive statistics and tests of association between factors outlined here more than suffice to organize and analyze the kinds of quantitative data that emerge from most project evaluations.

Разнообразие имеющихся в распоряжении эксперта статистических приемов и тестов поразительно.

**Хитрость в том, чтобы не запутаться во всех этих возможностях.**

Для проведения большинства оценок рассмотренные выше методы описательной статистики и тесты на выявление связи между факторами более чем достаточны для организации и анализа видов количественных данных, получаемых в ходе большинства оценок проектов.

If the evaluations one undertakes consistently involve surveys of fairly large numbers of project beneficiaries, e.g., 100-200 or more --

- It may be worthwhile to invest in a computer program that is especially designed for social science and evaluation research.

- Such packages include all of the basic tests of association an evaluator will need. They also create graphic displays of data that can be incorporated into evaluation reports.

Если оценки, проводимые последовательно, включают обследования довольно большого числа лиц, охваченных проектом (например, 100-200 или более), то:

- может оказаться целесообразным вложить средства в приобретение компьютерной программы, специально разработанной для общественных наук и проведения исследований в ходе оценки проектов;

- такие программные продукты включают все основные тесты на выявление связей, которые потребуются эксперту. Они также строят графики данных, которые можно включить в отчет о проведении оценки.

# Interpreting Data Analyses

# and

# Reaching Conclusions

Материалы подготовлены Management Systems International

# Интерпретация данных анализа и формулирование выводов

Программа подготовки российских экспертов в области оценки проектов
март-июнь 1997 г.

745

Most textbooks on statistics or evaluation end at the point where they have explained how to analyze data.

**But an evaluation does not end with data analysis.**

Clients expect that an evaluator will apply his experience and judgement to the task of interpreting what the data means.

Большинство учебников по статистике или проведению оценки заканчиваются после того, как в них объяснено, как делать анализ данных.

**Однако с анализом данных оценка не заканчивается.**

Клиент ожидает, что эксперт применит свои опыт и суждения в интерпретации полученных данных и объяснит, что они означают.

**Statistics can be taught...**

**Good judgement must be learned.**

**Статистике можно обучить...**

**Умению выносить суждения нужно (на)учиться.**

Let's look again at the example of the project

that delivered food to the sick and elderly.

| | Number of People Eligible for Project Assistance | | Number of People Actually Assisted | | Percentage of Eligible People Actually Assisted | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Sick | Elderly | Sick | Elderly | Sick | Elderly |
| Within 1 km of Project Office | 80 | 160 | 80 | 10 | 100% | 6% |
| 2-3 km from Project Office | 60 | 100 | 60 | 20 | 100% | 20% |
| 4-5 km from Project Office | 100 | 300 | 100 | 30 | 100% | 10% |

- What do we know for certain from this data?
- What do we suspect?
- What additional data would we need to reach a firm conclusion about what is happening in this project?

Вернемся к приведенному ранее примеру проекта, обеспечивавшего горячим питанием больных и пожилых людей.

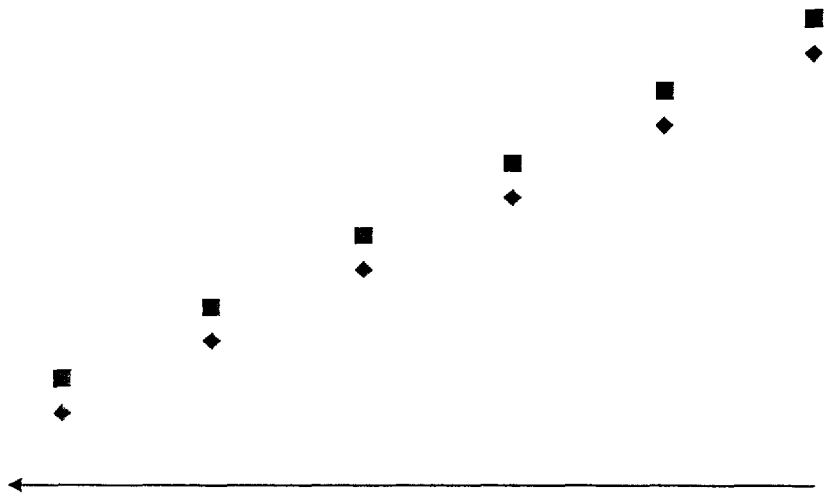
| | **Количество лиц, имеющих право на получение помощи в рамках проекта** | | **Количество лиц, которым фактически оказана помощь** | | **Фактическая доля от числа лиц, имеющих право на получение помощи** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Больные | Престарелые | Больные | Престарелые | Больные | Престарелые |
| В радиусе 1 км от офиса | 80 | 160 | 80 | 10 | 100% | 6% |
| В радиусе 2-3 км от офиса | 60 | 100 | 60 | 20 | 100% | 20% |
| В радиусе 4-5 км от офиса | 100 | 300 | 100 | 30 | 100% | 10% |

- Что мы знаем достоверно из этих данных?
- Что мы подозреваем?
- Какие дополнительные данные нам потребуются для твердого вывода о том, что происходит в рамках данного проекта?



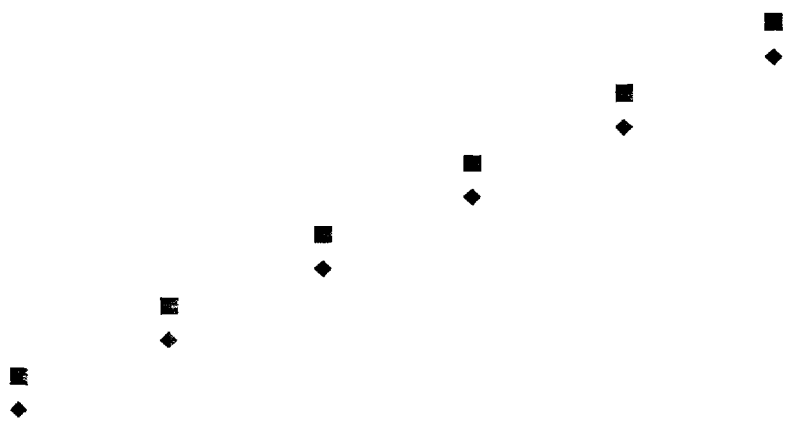
151

Imaging a project where we were asked to find out what impact a new export tax law had on Russian craft industries. Imagine also that we have obtained enough data to show that craft exports and the level of export taxes move together, they are correlated.



- What do we know for certain?
- What do we suspect?
- What else do we need to know to reach a conclusion?

Представьте себе проект, при оценке которого нас попросили установить, какое влияние оказал новый закон о налоге на экспорт на производство предметов народного творчества. Представьте также, что мы получили достаточно данных, чтобы показать: динамика экспорта предметов декоративно-прикладного искусства и динамика поступлений от налога на экспорт сходны, они коррелируют между собой.



- Что мы знаем достоверно?
- Что мы подозреваем?
- Что еще нам нужно знать, чтобы сделать вывод?



753

Here's another example:

We have completed an evaluation of a project that was expected to build ramps for wheelchair access to all of the public buildings in Kiev. The project was to have built 200 ramps by the end of 1996. The sponsor is trying to decide whether to fund the project for another year.

**We need to prepare a presentation that displays our finding -- the facts we have gathered -- and our conclusions.**

## Приведем другой пример

Мы завершили оценку проекта, в ходе которого предполагалось построить пандусы для инвалидных колясок во всех общественных зданиях Киева. К концу 1996 г. по плану должно было быть построено 200 пандусов. Спонсор пытается решить, финансировать ли ему данный проект в течение еще одного года.

**Нам необходимо подготовить материалы, показывающие, что мы установили - собранные нами факты - и выводы.**



155

This is what our evaluation notes say:

- Only 50 ramps have been built.
- The project manager was taken ill shortly after the work began.
- His assistant is a very junior staff member.
- Project beneficiaries who have been able to use the ramps that have been built are very pleased with them.

**How do we interpret this data. What are our conclusions about this project.?**



756

Вот что отмечено в наших записях:

- Построено только 50 пандусов.
- Менеджер проекта заболел вскоре после начала работы.
- Его помощник - очень молодой человек.
- Тем, для кого предназначены пандусы и кто смог воспользоваться уже построенными, они очень нравятся.

**Каким образом мы будем интерпретировать эти данные? Каковы наши выводы о проекте?**

As evaluators, we tend to find that it is easy to describe what is occurring -- as long as we look at one factor at a time.

The difficulties emerge when we try to explain relationships:

- Are A and B related?
- Is A the cause of B?
- If B occurred and we are not sure it was caused by A, what else could have caused it?
- If B is not happening, and we know that the project received its supplies late, can we conclude that B will be achieved in the future?

Как эксперты в области оценки, мы склоняемся к следующему: если рассматривать каждый фактор поодиночке, то легко описать, что происходит с проектом. Трудности возникают, когда мы пытаемся объяснить взаимосвязи.

- Связаны ли А и Б?
- Является ли А причиной Б?
- Если Б имело место, а мы не уверены, что его причиной является А, что еще могло стать причиной?
- Если Б не происходит, и мы знаем, что проект получил материалы с опозданием, то можем ли мы сделать вывод о том, что Б будет достигнуто в будущем?

One of the best ways to test our interpretations and conclusions about such matters is very simple:

**Is it plausible?**

Given the information we have:

- Is it plausible to conclude that, with its supplies in place, the project that is behind schedule will now produce its expected results?
    - Was there any other factor in the situation that explained why they were behind schedule -- other than the missing supplies?
    - Are there any impediments to their now moving forward to achieve the project objectives?

Один из наилучших способов проверить нашу интерпретацию и выводы относительно подобных явлений очень прост.

**Достижимо (вероятно) ли это [явление]?**

Учитывая имеющуюся у нас информацию:

- Вероятно ли, что, при наличии материалов, отстающий от графика проект может дать ожидаемые результаты?
    - Существовал ли в сложившейся ситуации какой-либо другой фактор (кроме непоставки материалов), объясняющий, почему произошло нарушение графика?
    - Существуют ли какие-либо препятствия тому, чтобы проект достиг поставленных целей?

For many projects, this simple test will help an evaluator to interpret data and reach conclusions.

When it does not -- and the evaluator is uncertain about what a set of facts means

**The best thing to do is say so**, and

Describe the additional research that would be needed to further illuminate a puzzling situation.



762

При оценке многих проектов этот простой тест поможет эксперту интерпретировать данные и сделать выводы.

Если не поможет - и если эксперт не уверен в том, что значит полученный набор фактов, -

**то лучше всего так и сказать** и

описать дополнительные исследования, которые потребуются для дальнейшего прояснения ситуации.

In other evaluations, we will feel strongly that we understand all of the relationships involved, even if we have not undertaken a full experimental or quasi-experimental study.

We can and should use our data to talk about **plausible associations** among factors.

**We must, however, be very careful in our claims.**

Unless we actually test an hypothesis, we cannot speak as if we did.

If we did not run a test for correlation -- we should not say that two factors are correlated.



164

В других случаях мы твердо уверены в том, что понимаем все возникшие взаимосвязи, даже если не предприняли полного изучения с использованием экспериментов или квази-экспериментов.

Мы можем и должны использовать собранные нами данные для того, чтобы говорить о **вероятных связях** между факторами.

**Однако мы должны быть крайне осторожными в своих требованиях.**

Если мы фактически не проверили гипотезу, то не можем говорить так, как если бы сделали это.

Если мы не провели тест на выявление корреляции, то не должны говорить, что она существует между двумя факторами.

# EVALUATION REPORTS, PRESENTATIONS AND THEIR UTILIZATION

Материалы подготовлены Management Systems International

# ОТЧЕТЫ О ПРОВЕДЕНИИ ОЦЕНКИ.

# ПРЕЗЕНТАЦИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОТЧЕТОВ

Программа подготовки российских экспертов в области оценки проектов
март-июнь 1997

167

Many evaluators are disappointed when they learn, several months or years after they complete an evaluation, that it was never used.

The utilization of evaluation findings, conclusions and recommendations is not something we can fully control.

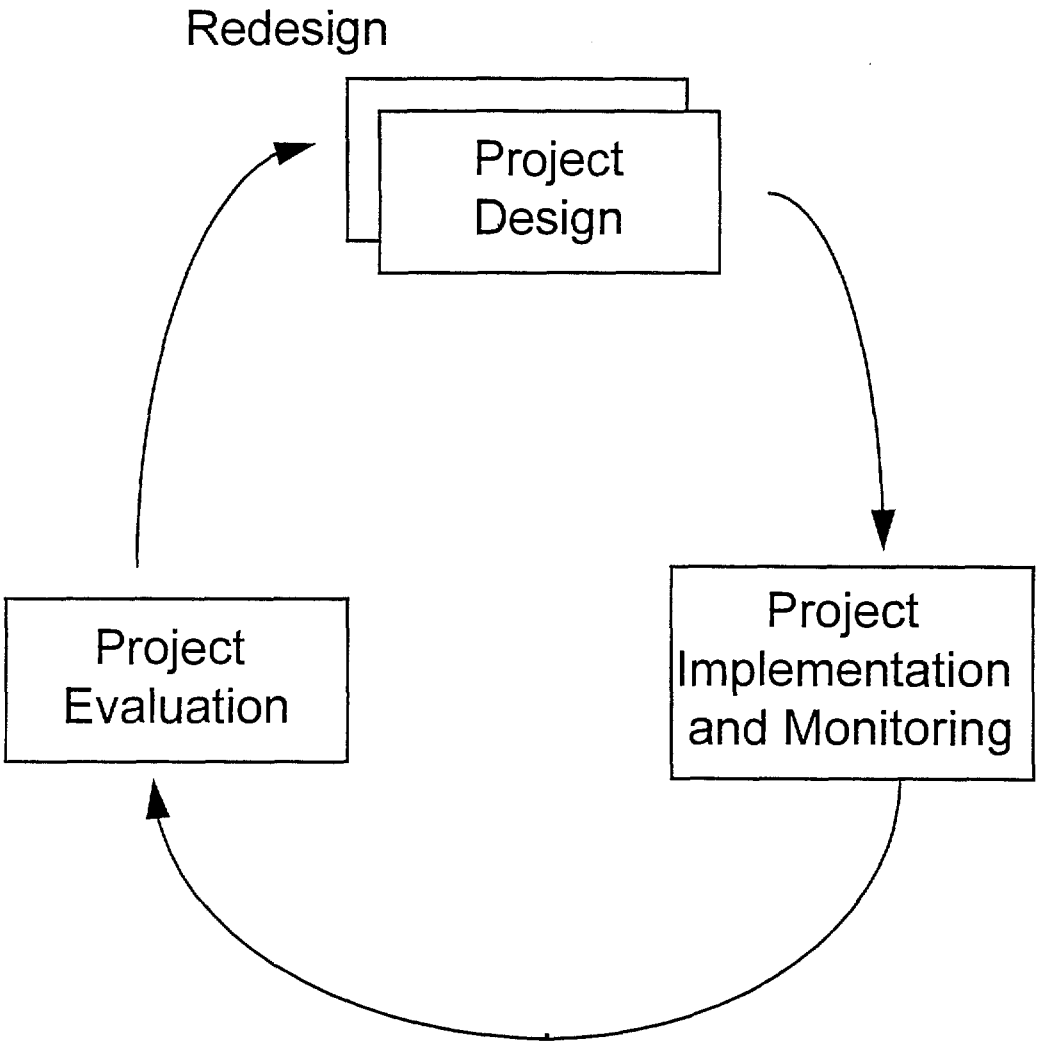
But we can improve the chances that our findings -- conclusions -- and recommendations will be heard and will make a difference.

У многих экспертов по проведению оценки возникает чувство разочарования, когда через несколько месяцев или лет после завершения ими оценки они узнают, что ее результаты так и не были использованы.

Использование результатов оценки, ее выводов и рекомендаций не находится в сфере нашего полного контроля.

Однако мы можем повысить шанс того, что наши данные, выводы и рекомендации будут услышаны и что-нибудь изменят.

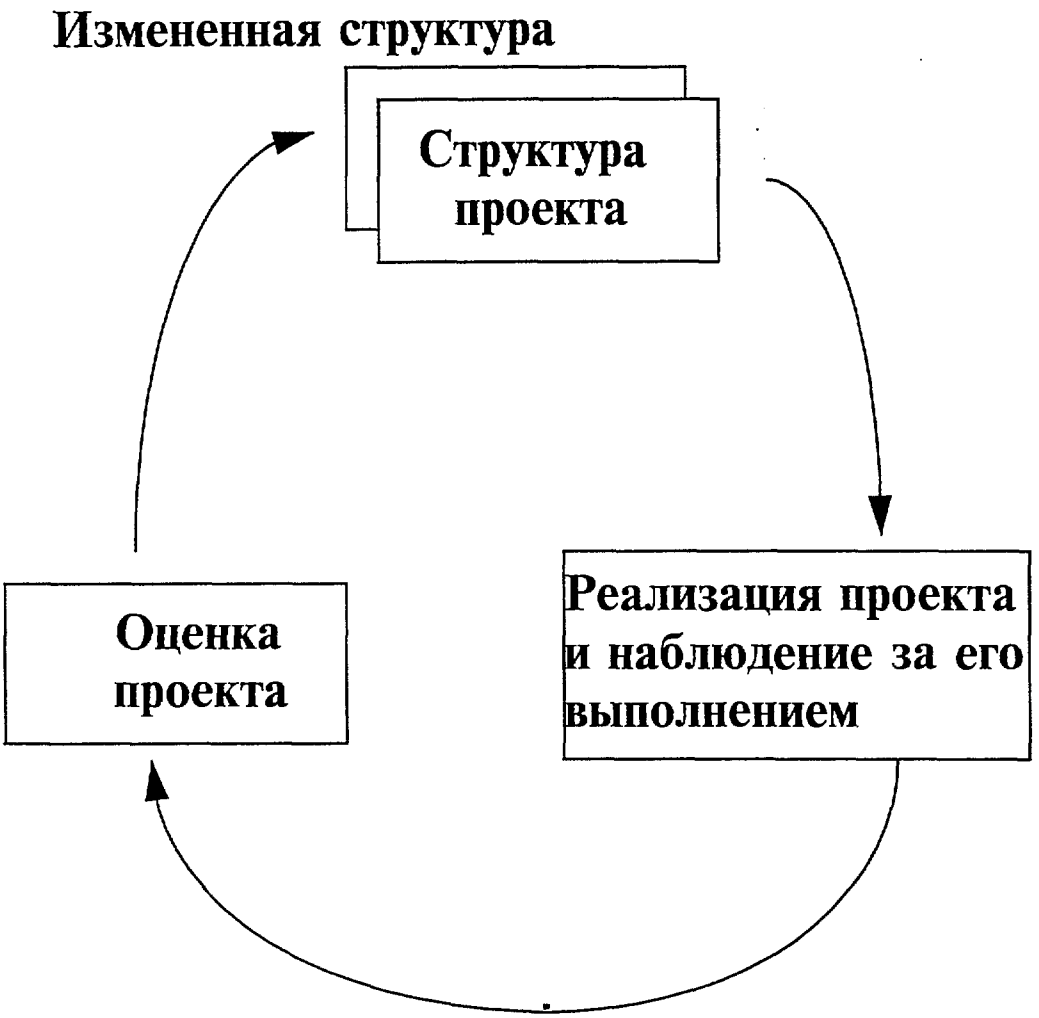
# A Good Way to Begin the Last Phase of An Evaluation is to Remember Where It Fits in A Larger Project Process






770

Хороше начало последнего этапа проведения оценки - помнить, какое место она занимает в более масштабном процессе реализации проекта






171

Almost any evaluation we have been asked to undertake fits into this cycle.

- If it is a mid-term evaluation, it will be used to improve an on-going project.
- If it is a final or *ex post* evaluation, it can influence the design of future projects or the expansion of an existing project to a new area.

Почти любая оценка, которую нас просят провести, вписывается в этот цикл.

- Если оценка является промежуточной, то она будет использована для совершенствования текущего проекта.

- Если оценка является заключительной или проводится по фактическим результатам, то она может повлиять на структуру будущих проектов или на распространение существующего проекта на новый район.



773

One of our primay tasks as an evaluator is to come into this cycle with useful **suggestions for action.**

Our evaluations produce facts or findings.

We interpret those findings -- drawing conclusions about what they mean.

To make our findings and conclusions meaningful, we must take a final step -- **we must state what we think should be done** because of what we have learned.

Одна из наших основных задач при работе в качестве эксперта - вписаться в данный цикл с **предложениями, полезными для выполнения действий**.

Наши оценки дают факты или материал.

Мы интерпретируем их - делаем выводы о том, что они значат.

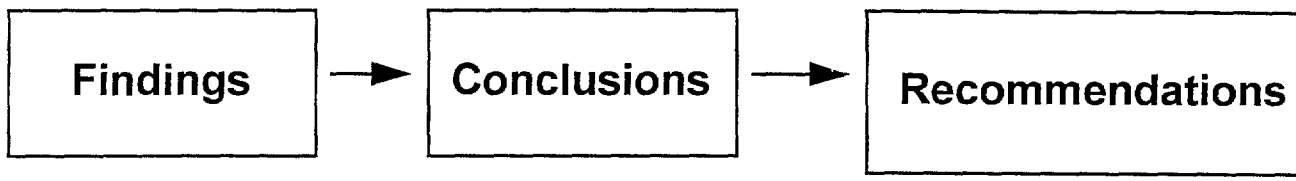
Чтобы сделать наши материалы и выводы значимыми, мы должны сделать последний шаг: **заявить, что, по нашему мнению, нужно предпринять** на основе того, что мы узнали.



775

In an evaluation report or oral presentation, we call our suggestions for action -- **Recommendations.**

In making recommendations, an evaluation needs to follow a clear path.




The way we arrived at our conclusions and recommendations should be very understandable.

В отчете об оценке, либо в устном представлении материала, мы называем наши предложения по выполнению действий **рекомендациями**.

Давая рекомендации, оценка должна следовать в четкой последовательности:

Процесс, в ходе которого мы пришли к нашим выводам и рекомендациям, должен быть очень понятным.



177

The differences between findings, conclusions and recommedations are important. We need to:

- Be aware of them while we work, and
- Highlight them when we prepare our evaluation reports.



119

Разница между материалами, выводами и рекомендациями очень важна. Нам необходимо:

- понимать ее в ходе работы;
- сфокусировать внимание на ней при подготовке отчета о проведении оценки.



119

The distinctions made in evaluations mirror similar distinctions we make in medicine, in the law and in our everyday language.

| In evaluations: **Findings** | **Conclusions** | **Recommendation** |
|---|---|---|
| In everyday language: Facts | Judgements or Interpretations | Suggestions for Action |
| In medicine: Symptoms | Diagnosis | Prescription |
| In law: Evidence | Verdict | Disposition |

Разграничения, которые проводятся в ходе оценки, сродни тем разграничениям, которые мы делаем в медицине, юриспруденции и языке повседневного общения.

| В оценке: **Данные, полученные в ходе оценки** | **Выводы** | **Рекомендации** |
|---|---|---|
| В повседневном разговоре: Факты | Суждения или толкования | Предложения к действию |
| В медицине: Симпоты | Диагноз | Рецепт |
| В юриспруденции: Свидетельство | Приговор | Решение по делу |



781

## Where Do Ideas For Recommendations Come From

Most evaluators find that ideas for recommendations emerge during the course of an evaluation:

- Sometimes the people we are talking with are aware of a problem and have a suggestions about how to fix it.

- Sometimes we have ideas when we reflect upon what we would do if we were managing the project that is being evaluated.

- At other times, ideas for recommendations emerge as we analyze the data we have collected.

# Откуда возникают идеи для рекомендаций

Большинство экспертов обнаруживают, что идеи для рекомендаций возникают в ходе проведения оценки:

- Иногда люди, с которыми мы беседуем, знают о существовании проблемы; у них имеются предложения по ее решению.
- Иногда у нас появляются идеи, когда мы размышляем о том, что сделали бы мы сами, будь мы менеджерами оцениваемого проекта.
- В других случаях идеи для рекомендаций возникают в процессе анализа собранных данных.

When we develop recommendations, we need to review them from the perspective of the sponsors and managers who will be expected to act upon them.

Let's look back again at the list of what clients say makes a good recommendation:

- It's **feasible** -- it can actually be done.
- It's **consistent with the way the sponsor's organization does things** -- it fits well with the sponsor's approach and systems.
- It's **sensible** -- it will probably solve the problem better than any other action we might take.
- It's **affordable**.

При разработке рекомендаций мы должны рассмотреть их с точки зрения спонсоров и менеджеров, от которых ожидают действий в связи с данными рекомендациями.

Вернемся еще раз к перечню того, что, по мнению клиентов, составляет хорошую рекомендацию:

- Она **реалистична**, т.е. ее можно выполнить.
- Она **соответствует деятельности организации спонсора**, т.е. хорошо увязывается с подходом и системами, используемыми спонсором.
- Она **разумна**, т.е., есть вероятность, что она решит проблему лучше, чем любое другое действие, которое мы могли бы предпринять.
- Она **доступна в финансовом отношении.**



185

## Class Exercise

Using the following information, prepare a table that shows which statements in the text are findings, which are conclusions, and which are recommendations.

**It will be important for future operations of this project for records to be kept that show when supplies arrive, given the late arrival of the materials needed to run a training program last December. The staff went forward, but to no avail. Without calculators, it is difficult for students to prepare business plans quickly, and many complained. While it should not be necessary to replace any of the project staff, the project will have to work hard to recover its reputation in the community.**

| Findings | Conclusions | Recommenations |
|---|---|---|
| | | |

## УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ ЗАНЯТИЙ В КЛАССЕ

Используя данную ниже информацию, подготовьте таблицу, показывающую, что в приведенном тексте является материалом, полученным в ходе исследования, что - выводами, что - рекомендациями.

**Учитывая, что необходимые для выполнения обучающей программы в декабре прошлого года материалы поступили с опозданием, в будущем для операций, выполняемых в рамках проекта, важно вести учет поступления материалов (по срокам). Сотрудники проекта пытались ускорить дело, однако безрезультатно. Не имея калькуляторов, слушателям трудно подготовить бизнес-планы в короткие сроки, поэтому от многих из них поступали жалобы. Хотя замена кого-либо из сотрудников проекта не является необходимой, персоналу придется напряженно работать для восстановления своей репутации среди жителей микрорайона.**

| Установленные в ходе исследования факты | Выводы | Рекомендации |
|---|---|---|
| | | |

**Evaluation Reports and Oral Presentations** are not prepared for our benefit.

An evaluation report is not suppose to be a great novel or a Ph.D thesis.

To be useful, it **must communicate** to busy mangers the kinds of things they need to know.

**Отчеты о проведении оценки и устные презентации материала** готовятся не ради нас самих.

Не предполагается, что отчет о проведении оценки будет являться великим романом или кандидатской диссертацией.

Чтобы принести пользу, он должен **довести** до занятых менеджеров то, что им нужно знать.

## What Needs To Go Into an Evaluation Report

An Evaluation report has many responsibilities:

- It must succinctly convey to clients the key findings, conclusions and recommendations from a study.
- It must back up this succinct statement with the detailed findings that supports each conclusion and recommendation.
- It must describe the methods that were used to obtain and analyze data.
- It must communicate to a new reader enough about the project itself to make the evaluation report meaningful.
- It must present the Scope of Work that guided the evaluation.
- It should present lists of places visited and key informants interviewed.
- It should present copies of the questionnaires used in any survey.

# Что нужно включить в отчет о проведении оценки

Отчет о проведении оценки имеет много задач.

- Он должен сжато донести до клиентов установленные факты, выводы и рекомендации по результатам исследования.
- Он должен подкрепить это краткое заявление подробным представлением фактов, которые находятся в основе каждого вывода и рекомендации.
- В нем должны быть описаны методы, использованные для получения и анализа данных.
- Он должен сообщить не знакомому с проектом читателю достаточно сведений о самом проекте, чтобы стать значимым.
- В нем должен быть представлен “План работы”, на основе которого была проведена оценка.
- В нем должнен содержаться перечень мест, которые посетили, и основных информантов, с которыми было проведено собеседование.
- В нем должны быть представлены образцы анкет, использованных в каждом обследовании.

The list is long.

And because it is long, **many evaluation reports end up being a jumble -- long, cluttered documents that do not quickly convey important messages to busy managers and sponsors.**

In planning an evaluation report, it is important to ask your self -- what needs to go in the report proper, and what can be treated as an annex.

Данный перечень велик.

И именно потому, что он велик, **многие отчеты о проведении оценки в конечном счете получаются сумбурными - длинные путаные документы, которые не в состоянии быстро передать важные мысли занятым менеджерам и спонсорам.**

При планировании отчета важно задать вопрос самому себе: что нужно включить в сам отчет, а что можно считать приложением.

The aswer to "**What Goes in the Annex**?" is:

**More than you might think**!

Let's make a list of elements of an evaluation report that are traditionally put in the annex -- because they are never the first things clients need to read, and because they tend to divert attention from the key points the report needs to make.

Ответом на вопрос **“Что включить в Приложение?”** звучит следующим образом:

**Больше, чем вы думаете!**

Давайте подготовим перечень составляющих отчета, которые традиционно помещают в приложение, потому что это не те документы, которые клиент должен читать в первую очередь, а также потому, что они отвлекают внимание от ключевых замечаний, которые должен содержать отчет.



795

# Put It In the Annex

- The evaluation Scope of Work.
- Any lists of places visited or people interviewed.
- The full description of the study methodology -- all of the data collection, sampling and analysis procedures used.
- Copies of all survey instruments.
- Any critical background documents about the project itself, e.g., a summary of its design.

## Включите это в “Приложение”

- “План работы” по проведению оценки.
- Все перечни посещенных мест или списки опрошенных .
- Полное описание методологии исследования - все приемы сбора данных, составления выборки и анализа информации.
- Экземпляры инструментов, используемых при обследованиях.
- Любые касающиеся проекта вспомогательные документы, имеющие принципиальное значение - например, общее описание его структуры.



797.

Now that you have used the

Evaluation Report's Annex

like a big closet -- where all

of the bulky items can be stored.

You can begin to concentrate on the

main volume -- the one that will carry a

clear set of messages to your client.

Теперь, когда Вы использовали “Приложение” к отчету о проведении оценки в качестве большого шкафа, где можно хранить все объемные вещи,

Вы можете сосредоточиться на основном документе - на том самом, который будет доносить до Вашего клиента набор четких положений.

# What Goes In An Evaluation Report

Title Page

Table of Contents

Lists of Acronyms, Tables, Charts, etc.

Acknowledgements or Preface

**Executive Summary ( A true summary of the report)**

**Introductory Chapter**

- Brief Description of the Project that was Evaluated, including its objectives.
- Brief statement of why the project was evaluated (summarized from the Scope of Work)
- Brief statement of the methods used in the evaluation (summarized from the longer methodology section in the Annex)

**Main Chapter(s)**

- These chapters present the evaluation's **FINDINGS, CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS.**

**Annex**



80

# Из чего состоит отчет о проведении оценки

Титульный лист

Оглавление

Перечень сокращений, таблиц, графиков и т.п.

Выражение благодарности либо предисловие

**Аннотация (сжатое изложение содержания отчета)**

**Вступительная глава**

- Краткое описание оцениваемого проекта, в т.ч. его цели.
- Краткое обоснование причин, по которым проводится оценка проекта (в кратком изложении берется из "Плана работы").
- Краткое описание использованных в ходе оценки методов (сжатое описание более развернутого раздела "Приложения", посвященного методологии).

**Основная глава (главы)**

В этих главах содержатся установленные в ходе исследования **ФАКТЫ, ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.**

**Приложение**

**Clear outlines are the starting point**

**for clear communications.**

# Четкие описания являются исходной точкой четкого общения



923

**The heart of an evaluation report are its main chapters.**

There is no single way to organize this material, but there are many good options

| | |
|---|---|
| Separate chapters on: | Findings<br>Conclusions<br>Recommendations |
| Topic Focused: | Topic A: Findings, Conclusions and Recommendations<br><br>Topic B: Findings, Conclusions and Recommendations |
| A Chapter for Each Major Recommendation: | Recommendation 1, supported by Finding and Conclusions<br><br>Recommendation 2, supported by Findings and Conclusions |

# Суть отчета о проведении оценки - в его основных главах.

Не существует единого способа организации данного материала, однако есть много хороших вариантов.

| | |
|---|---|
| Отдельные главы, посвященные: | Установленным фактам<br>Выводам<br>Рекомендациям |
| Темы, на которых нужно сосредоточить внимание: | Тема А:<br>Установленные факты,<br>Выводы<br>И рекомендации<br><br>Тема Б:<br>Установленные факты,<br>Выводы<br>И рекомендации |
| Глава о каждой основной рекомендации: | Рекомендация 1, подкрепленная фактами и выводами<br><br>Рекомендация 2, подкрепленная фактами и выводами |

When you begin to write your report, say things using as few words as possible.

No matter how clearly and succinctly you write, evaluations tend to be fairly long reports.

**That makes good, clear writing a priority!**

Начиная писать отчет, излагайте свою мысль, используя как можно меньше слов.

Как бы ясно и сжато Вы ни писали, отчеты о проведении оценки получаются довольно длинными.

**Это делает хорошее, ясное изложение первоочередной задачей!**



807

## The Evaluator's "Secret Weapons"

Any evaluator who is truly concerned about having his evaluation used has two "**secret weapons**" he exploit.

- An absolutely "first class" **Executive Summary**
- **Oral Presentations** -- the more the better.



808

# “Секретное оружие” экспертов по проведению оценки

У любого эксперта, по-настоящему заинтересованного в том, чтобы его оценка нашла применение, есть два **“секретных оружия”**, которыми он пользуется.

- Абсолютно первоклассная “**Аннотация**”
- **Устная презентация материала** - чем больше, тем лучше.



809

# The Executive Summary

- This brief synopsis (1-5 pages at most) contains all of the important points your evaluation is trying to make.

- It should be the last thing you write -- so that you are drawing statements directly from the report itself.

- It is worth polishing like a diamond.

- It may be the only part of your evaluation that people at the top of an organization read.

# Аннотация

- Краткое изложение (самое большее - 1-5 страниц) содержит все наиболее важные положения, которые Вы пытаетесь сформулировать в Вашей оценке.

- Аннотация должна быть последним, что Вы будете писать, чтобы Вы брали положения непосредственного из самого отчета.

- Ее стоит шлифовать, как бриллиант.

- Она может быть единственной частью Вашего отчета, которую станет читать руководство организации.



811

# Oral Presentations

*People are much more persuasive in person.*

- Don't wait to be asked -- offer to make an oral presentation on the evaluation.
- Work from your Executive Summary -- it is as close to a perfect presentation as you will come.
- Focus on the highlights -- the key findings, the main conclusions, the most important recommendations.
- Prepare the best visual aids you can -- charts, overheads, etc.
- Make "hand-out" that your audience can take with them, to remind them of what you said.
- Leave time for questions and listen carefully before you start to answer them.
- Make notes on any requests you promised to address and on any other opportunities you are given.

# Устное представление материала

*Люди гораздо больше поддаются убеждению, когда это делается лично.*

- Не ждите, когда Вас попросят, сами предложите провести устное представление материалов по оценке.
- Отталкивайтесь от аннотации - это максимально приближенная к совершенству подача материала.
- Сосредоточьте внимание на основных моментах - на ключевых фактах, основных выводах, наиболее важных рекомендациях.
- Подготовьте самые лучшие наглядные материалы, какие только можете - графики, слайд-проекцию и т.п.
- Подготовьте раздаточный материал, который Ваши слушатели могут забрать с собой в качестве напоминания о том, что Вы им рассказали.
- Оставьте время для вопросов и выслушайте их внимательно прежде чем начать отвечать.
- Делайте записи обо всех просьбах, которые Вы обещали удовлетворить, а также о любой другой возможности, которая Вам предоставляется.