НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ –ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора

НАЦИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

А.С.Автономов, И.С.Маловичко, Н.Л.Хананашвили

МЕТОДИКА И ПРАКТИКА

ОБУЧЕНИЯ МОНИТОРИНГУ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Москва 2018

ББК 60.8

А.С.Автономов, И.С.Маловичко, Н.Л.Хананашвили. Методика и практика обучения мониторингу социальных проектов. Учебно-методическое пособие/ Под общей редакцией А.С.Автономова. М.: Национальная Ассоциация благотворительных организаций (НАБО), 2018. – 240 с.
ISBN 978-5-905731-30-3

Введение и Заключение – совместно А.С.Автономов и Н.Л.Хананашвили
Главы 1 и 2 – А.С.Автономов
Глава 3 – совместно А.С.Автономов и Н.Л.Хананашвили
Главы 4, 6-9 – Н.Л.Хананашвили
Глава 5 – совместно И.С. Маловичко и Н.Л. Хананашвили

Рецензенты: Гаврилова И.Н., доктор исторических наук,
Кабышев С.В., кандидат юридических наук, доцент

Данная публикация осуществлена в рамках проекта «Укрепление и развитие экспертно-аналитического потенциала социально ориентированных НКО в России», реализованного с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов, и в соответствии с Соглашением о сотрудничестве Национальной Ассоциации благотворительных организаций (НАБО) с Национальным исследовательским университетом – Высшей школой экономики (НИУ ВШЭ).

Настоящее пособие представляет собою продолжение многолетней работы авторов и их партнёров над темой формирования теоретических и методических основ мониторинговой и оценочной деятельности, прежде всего, в области мониторинга социальных проектов и программ, подготовки высококвалифицированных специалистов в указанной сфере. Наряду с другими вопросами, весьма пристальное внимание уделяется восстановительному подходу к мониторингу в социальном проектировании, и идея о ценности такого восстановительного подхода красной нитью проходит через всё пособие. Данное учебно-методическое пособие может представлять интерес для специалистов, действующих в сфере социального проектирования и занимающихся экспертизой социальных программ и проектов, представителей органов власти, для активистов НКО, имеющих определённый опыт в социальном проектировании, оценке и мониторинге социальных проектов и программ для студентов, аспирантов, преподавателей политологических, социологических и экономических учебных заведений, а также преподавателей ВУЗов.

© Автономов А.С., Хананашвили Н.Л., Маловичко И.С., 2018
© Национальный исследовательский университет –
Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ), 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……**4**

Глава 1. Объект и предмет обучения мониторингу
социальных проектов…….…….……**8**

Глава 2. Субъекты обучения мониторингу
социальных проектов ……...……..**32**

Глава 3. Ранние проекты по обучению мониторингу
социальных проектов..……..…….....…**56**

Глава 4. Продвинутый уровень проектов
обучения мониторингу……..……..**71**

Глава 5. Практика проведения учебного
мониторинга, 2018 год……...**127**

Глава 6. Внутренний экспресс-контроль
(внутренний мониторинг) проекта…….…**164**

Глава 7. Вопросы в мониторинге.
Роль, технология и искусство……..……**185**

Глава 8. Чего в мониторинге делать нельзя……..…**196**

Глава 9. Прото-проект по развитию
мониторинга и оценки в 2019-2021 годах……..…**211**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……**237**

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях одним из действенных инструментов, обеспечивающих решение сложных проблем в разных сферах человеческой деятельности, служит проектный подход, одним из существенных технологических элементов которого является мониторинг в ходе реализации проекта. На решение общественно значимых проблем нацелены проекты, обычно именуемые социальными. При этом социальные проекты могут осуществляться как государственными или муниципальными органами и организациями, так и неправительственными некоммерческими или коммерческими организациями.

Вместе с тем, за социальную политику в целом несет ответственность государство (что нисколько не умаляет самостоятельности граждан и создаваемых ими организаций, способных оказывать влияние на определение такой политики, а также по своей инициативе решать встающие перед ними проблемы, в том числе и социальные), поэтому реализация социальных проектов, вне зависимости от того, кто осуществляет каждый из них, в конечном счете, вписывается в систему государственного управления.

По сути, ни один социальный проект не может быть подготовлен и эффективно реализован без оценивания и мониторинга. Однако специалистов в сфере мониторинга и оценивания социальных проектов в настоящее время в России совершенно недостаточно. Кроме того, в нашей стране, к сожалению, мониторинг зачастую вос-

принимается неким аналогом ревизорской проверки с целью «разоблачить» и «вывести на чистую воду» проверяемого, с возможным наказанием после этого, пусть и не со стороны проведших мониторинг. Между тем, мониторинг осуществляется для того, чтобы прояснить протекание в социальном проекте процессов, которые могут пойти не совсем (или совсем не) по заранее заготовленному сценарию безо всякого злого умысла. Разобраться в том, что, как и почему происходит в социальном проекте и помогает мониторинг. Для того именно, чтобы разобраться и помочь улучшить ситуацию в социальном проекте, и необходим подход к мониторингу, основанный на восстановительной культуре и именуемый в предлагаемой книге восстановительным подходом*.

В первой же главе кратко разъясняется сущность восстановительной культуры, как составляющей культуры вообще, представляются основные черты и общая характеристика восстановительного подхода к мониторингу социальных процессов и к обучению такому мониторингу. В дальнейшем восстановительный подход в качестве одной из важнейших основ мониторинга социальных проектов крас-

*Под восстановительной культурой здесь понимается система ценностей в обществе (знания, практики, методология, опыт, традиции), построенная на том, что в основе конфликтов лежит не чья-то изначально присутствующая или возникшая вина, за которую кто-то должен понести наказание, а неизбежно существующие различия между людьми (в ценностях, в воспитании, в поведении), приводящие к поступкам, нарушающим равновесие существующего миропорядка. В этом случае ключевым действием становится не поиск виновного (виновных), а восстановление нарушенного таким поступком или действиями миропорядка, «социальной ткани» общества, прежде всего – через понимание другой стороны, с опорой на собственные силы конфликтующих сторон и рост их способности к последующему самостоятельному преодолению трудных жизненных ситуаций, а, в случае причинения вреда – принятия на себя ответственности за содеянное.

ной нитью проходит через всю книгу, причём высвечиваются различные аспекты такого восстановительного подхода, в зависимости от конкретной тематики соответствующей главы.

Как уже отмечалось выше, проблемы, в том числе и социальные, стоящие перед людьми, не должны и не могут эффективно решаться без участия самих людей, а интересы людей институционально обеспечиваются создаваемыми ими самими неправительственными организациями. Именно поэтому через механизмы межсекторного взаимодействия формируются и реализуются социальные проекты. В то же время из числа опытных представителей неправительственных некоммерческих организаций могут приглашаться эксперты для проведения мониторинга социальных проектов. А экспертом можно стать в результате обучения, желательно ориентированного на практику, чему, собственно, и посвящена настоящая книга.

Конечно же, эффективное социальное проектирование возможно только при условии технологичности подготовки, реализации и использования результатов проектов, что невозможно без качественного мониторинга, опирающегося на восстановительный подход. На повышение технологической грамотности тех, кто занимается социальным проектированием, а также мониторинговой и оценочной деятельностью в сфере социального проектирования, а также на формирование этических принципов деятельности в сфере мониторинга и оценки и нацелена представляемая книга.

Авторы выражают признательность всем участникам данного проекта, ставшим добровольцами в огромной по объёму и весьма трудозатратной по интеллектуальному и творческому вкладу практической деятельности по подготовке и проведению мониторинга выбранных проектов.

Организационно-методическая помощь со стороны Национального исследовательского университета – Высшей школы экономики и его Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора позволила обеспечить высокий уровень значимости проекта «Укрепление и развитие экспертно-аналитического потенциала социально ориентированных НКО в России», который реализован Национальной Ассоциацией благотворительных организаций.

Необходимо также отметить, что без финансовой поддержки и серьёзного организационного содействия со стороны Фонда президентских грантов, предоставившего средства для реализации гранта, выпуск данного учебного пособия был бы невозможен.

ГЛАВА 1

ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ ОБУЧЕНИЯ МОНИТОРИНГУ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Актуальность внедрения курсов по обучению мониторингу социальных проектов. Актуальность обучения мониторингу социальных проектов связана с острой нехваткой в современной России квалифицированных кадров, специализирующихся на управлении проектами, а ведь без качественного мониторинга (и внутреннего и внешнего) такое управление оказывается неэффективным. Обратим внимание на то, что ещё в 1997 году Министерством образования Российской Федерации была утверждена программа дисциплины «Управление проектами» объемом 284 академических часа для студентов по специальности менеджмент – 061100 (специализация «Управление проектами»); однако вплоть до настоящего времени (т. е. по истечении более чем двух десятков лет) не налажен выпуск достаточного количества профессиональных работников в этой сфере. В особенно трудных условиях работает большинство негосударственных некоммерческих организаций (ННКО), для многих из которых наибольшая часть деятельности заключается в реализации социальных проектов; при этом именно у них наблюдается дефицит профессиональных управленцев вообще (этот дефицит покрывается, в некоторой степени, за счёт вступления в ННКО бывших государственных или муниципальных служащих или учреждения такими служащими ННКО), но, прежде всего, ощущается нехватка специалистов по управлению проектами, в том числе, а, возможно, и в

первую очередь, экспертов по мониторингу и оценке социальных проектов. Впрочем, в муниципальных и государственных органах тоже довольно немного сотрудников, хорошо знакомых с проектным подходом.

Некоторые неправительственные некоммерческие организации проводят семинары по повышению грамотности заинтересованных лиц (прежде всего, лидеров и активистов некоммерческих организаций) в сфере подготовки и реализации социальных проектов, их оценки и мониторинга. Однако усилия ННКО не могут в полной мере компенсировать недостаток курсов по управлению проектами в учебных заведениях (впрочем, не хватает и преподавателей для ведения таких курсов в более широком масштабе).

Кроме того, необходимо иметь в виду, что при проведении обучающих и просветительских семинаров зарубежными и отечественными грантодающими или выделяющими субсидии организациями и приглашённые такими организациями тренеры (преподаватели, модераторы) и слушатели, как правило, явно или подсознательно нацелены на решение прагматической задачи: а именно, на то, чтобы после семинара прослушавшие курс смогли подготовить такой проект, который бы победил в том же или следующем году на конкурсе соответствующей организации, предоставляющей гранты или выделяющей субсидии. Конечно, такие семинары дают слушателям представления о проектах в целом, однако все же оставляют у участников семинаров узкое и в определенной мере неправильное представление о проекте исключительно или преимущественно как об инстру-

менте получения финансирования в виде гранта, в то время как проектный подход в качестве особой самостоятельной технологии решения проблем без обязательной связи с грантами остается зачастую вне поля зрения участников семинаров. Кроме того, на указанных семинарах недостаточно внимания уделяют, если вообще уделяют, мониторинговой или оценочной деятельности как таковой.

В настоящее время во многих странах и на международном уровне успешно внедряется управление, основанное на результате (по-английски – «*result based management*», или сокращенно – RBM), которое также предполагает периодическое проведение мониторингов. Внедрение управления, основанного на результате, связано с проектным подходом, ввиду чего необходимы кадры, хорошо разбирающиеся в социальных проектах, в порядке их подготовки и реализации, а также в оценивании и мониторинге таких проектов. А ведь для этого также нужна соответствующая подготовка. Появляются и разнообразные другие инструменты, например, т.н. «проекты социального воздействия» или, по-английски, «*social impact bonds*» (SIB). Подробно об этом и подобных инструментах совершенствования социально-проектной деятельности в данной книге не будет говориться, хотя сами по себе новшества представляются достаточно интересными.

Кадровый голод является одной из причин недостаточной внедрённости мониторинга социальных проектов в широкую практику в современной России. Вместе с тем, удовлетворить указанный кадровый голод было бы проще, если бы ещё в средних учебных заведениях ученики получали бы адекватное представление о мониторинге

социальных проектов в контексте ознакомления с проектным подходом.

Примечательно, что в настоящее время со словом «проект» люди сталкиваются уже на школьной скамье. В частности, в Федеральном государственном образовательном стандарте (ФГОС) для общего среднего образования содержится такой элемент, как «индивидуальный проект». Слово «проект» стало модным, и оно употребляется и к месту, и не к месту, далеко не всегда с мыслью и заботой о том, отвечает ли то, что именуют «проектом», требованиям, предъявляемым к настоящему проекту. Тем не менее, к сожалению, мода на использование слова «проект» служит плохую службу как проектному подходу, так и мониторинговой и оценочной деятельности.

В школе под проектом обычно понимают какую-то самостоятельную работу ученика (например, подготовку и представления доклада), но при этом не объясняют:

- что такое проектный подход;
- как проект помогает организовать деятельность, благодаря чему повышается эффективность деятельности;
- как оценить упомянутую эффективность;
- какие изменения могут быть достигнуты в результате реализации проекта и как измерить и измерять такие изменения;
- какие принципы и методы необходимо применять при реализации проектного подхода, как организовать мониторинг социального проекта

и пр.

Получается, что в таких условиях слова «проект», «мониторинг проекта», «оценивание проекта» превращаются в пустой звук, что препятствует в дальнейшем какой-либо мотивации к изучению, внедрению и использованию действительного проектного подхода, в том числе мониторинга социальных проектов. Как показал опыт авторов данной книги (авторам несколько лет назад довелось читать курс проектного подхода преподавателям средних школ города Москвы в рамках повышения квалификации учителей), многие учителя в средней школе и сами не всегда и не в полной мере владеют пониманием технологии. Для некоторых учителей загадкой остаётся и понимание самой технологичности в приложении к социальному проектированию, не говоря уже о навыках применения такой технологии на практике и преподавании предмета школьникам старших классов.

Определение объекта обучения мониторингу социальных проектов. Прежде всего, обратим внимание на различие между объектом и предметом обучения и остановимся на данном этапе пока на объекте обучения. Мониторинг социального проекта в качестве предмета обучения рассмотрим чуть позже.

Итак, *объектом обучения мониторингу социальных проектов служит особый вид человеческой деятельности по передаче знаний, формированию умения и привитию навыков в деле наблюдения и систематического сбора, фиксации, хранения и исследования данных о параметрах состояния осуществляемого социального проекта для*

вынесения суждения о ходе реализации такого проекта, о соответствии заявленным в проекте параметрам или отклонении от них с выявлением причин и следствий этого.

Следовательно, для того, чтобы разобраться в обучении мониторингу социальных проектов, необходимо выяснить содержание понятий, с одной стороны, обучения, а с другой стороны, мониторинга и социального проекта. Однако для целей настоящей книги внимание сосредоточено не на самих по себе феноменах мониторинга и социального проекта, а только на одном из их аспектов, а именно – на том аспекте, который позволяет им выступать в качестве объектов обучения.

Интересующемуся читателю можно предложить иную литературу (изданную двумя авторами данной книги), которая специально посвящена рассмотрению мониторинга социального проекта[1] и технологичности социального проекта[2]. В сформулированном выше определении объекта обучения мониторингу социальных проектов обратим также внимание на слова о проведении мониторинга «…для вынесения суждения…», которые указывают на связь мониторинга с оценочной деятельностью, но отнюдь не означают идентичности мониторинга и оценки социальных проектов. При этом нельзя забы-

[1]Автономов А.С., Хананашвили Н.Л. Мониторинг в оценке социальных проектов. / Под общ. ред. А.С.Автономова. М., 2017.
[2]Автономов А.С., Хананашвили Н.Л. Технология социального проектирования. / Отв. Ред. А.С.Автономов. М., 2016.

вать о том, что и мониторинг и оценка представляют собой самостоятельные инструменты как изучения социального проекта, так и управления социальным проектом.

Несколько слов о социальном проекте в контексте обучения мониторингу. Приступая к знакомству с проблематикой социального проекта и социального проектирования, необходимо иметь в виду, что раскрытые в ходе такого знакомства принципы и понятия будут использоваться на протяжении освоения всего учебного курса. По мере раскрытия материала предполагается обращение к конкретным примерам реальных социальных проектов, осуществлённых или осуществляемых на федеральном либо региональном уровнях.

При рассмотрении данной тематики социальное проектирование исследуется в связи с деятельностью неправительственных некоммерческих организаций (ННКО) как институтов гражданского общества. Именно на решение тех или иных социальных проблем и направлено, или, по крайней мере, должно быть направлено социальное проектирование как определённым образом организованная человеческая деятельность.

Проблему можно понимать как состояние дел или вещей, отличающееся от желаемого или даже с точки зрения заинтересованных лиц необходимого состояния в рамках некоторого процесса. Тогда главные действия при решении любых проблем, вне зависимости от области их возникновения и существования, их содержания и характера, приобретают направленность на выбор решений, которые в

наибольшей степени годятся для достижения желаемого/необходимого состояния дел или вещей.

Таким образом, логически проблема является неполной задачей, определяемой в качестве операции, в которой известна цель, однако неизвестны условия её достижения. Разработка проекта позволяет свести неполную задачу к полной, а в полной задаче уже известны условия, дающие возможность достичь поставленную цель. Другими словами, полная задача уже может быть решена, хотя и требует для этого тех или иных усилий. И именно благодаря проектированию, позволяющему превратить неполную задачу в полную, условия для решения проблемы приобретают определённость.

В самом начале разработки проекта решения проблемы могут выстраиваться в виде некоторых альтернатив. Из таких альтернатив требуется выбрать оптимальное решение, а если оптимальное решение оценивается предварительно с учётом имеющихся сил и средств как недостижимое, то подбирается из имеющихся альтернатив с использованием оценивания наиболее близкое к оптимальному и одновременно реализуемое решение. При этом само решение проблемы выступает в качестве деятельности, обеспечивающей сохранение и/или улучшение характеристик состояния системы (в данном случае социальных отношений).

Обратим внимание на то, что состояние системы, в том числе и изменение такого состояния, определяется тем, какова заданность её

элементов, свойств и связей (вспомним, что отношения представляют собой некие связи). Получается, что и для изменения состояний системы инструменты даёт социальное проектирование.

Итак, обучающимся важно обратить внимание на то, что для решения проблемы нужны, *во-первых*, данные о самой проблеме и о путях, способах и средствах решения проблемы; *во-вторых*, информация о потребностях в создании чего-либо, позволяющего решить проблему; *в-третьих*, знания о необходимых для решения проблемы организационных усилиях.

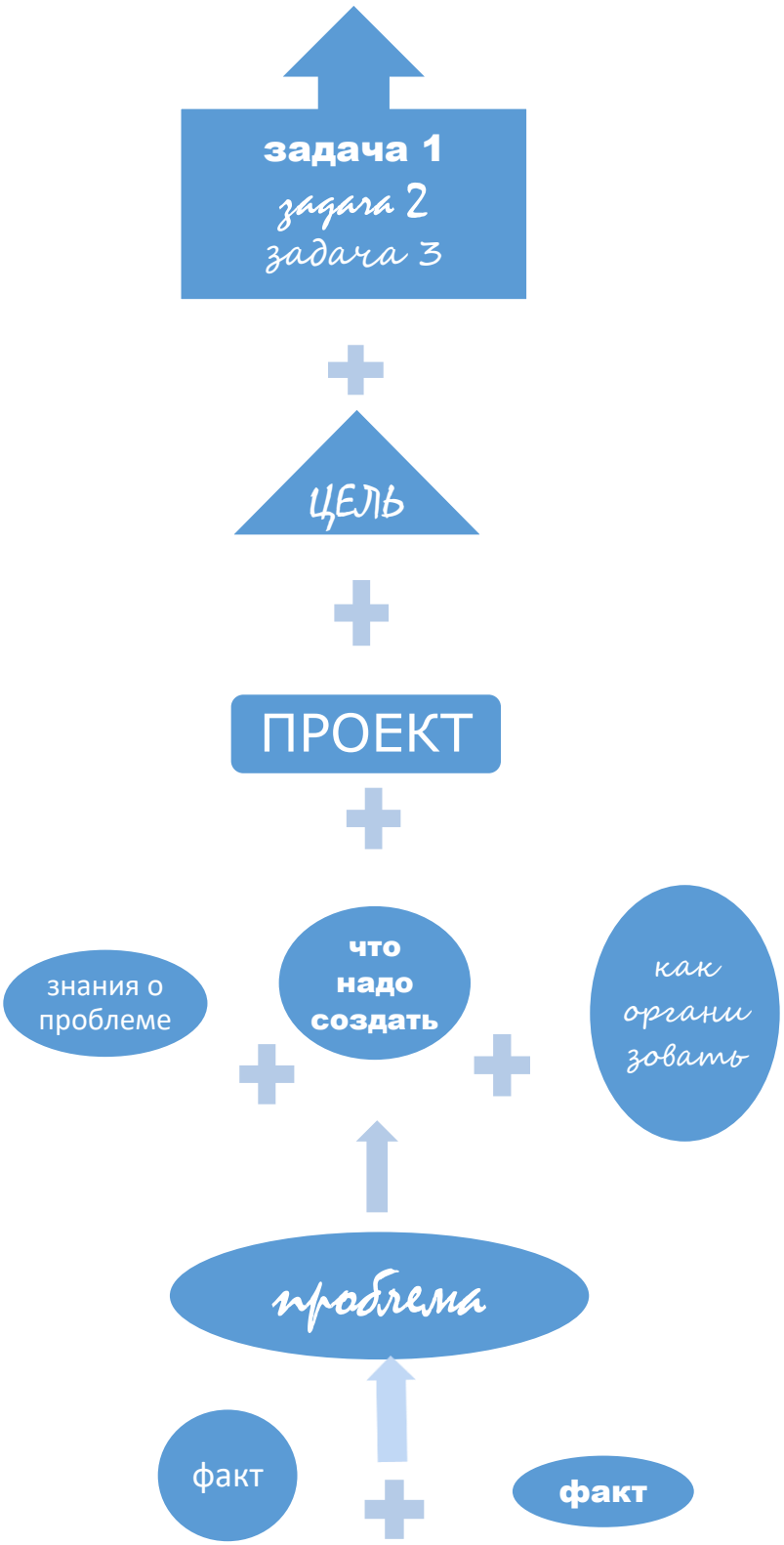
Работа над проектом может считаться успешно проведённой, если удаётся собрать все указанные выше сведения, и их сбор предполагает некие действия. А хорошо проработанный проект при его успешной реализации позволяет существующую систему (являющуюся, например, вещью или ситуацией) превратить в желаемую систему (также являющуюся вещью или ситуацией), и эта новая система служит целью проекта, вначале – идеальной, поставленной при принятии проекта, а затем в случае достижения цели – действительной новой системой или новым состоянием системы.

Если графически изобразить связь проблемы с каждым из указанных выше трёх блоков информации, а каждый из таких информационных блоков – с действиями, которые надо совершить для реализации потенциала, заложенного в соответствующий информационный блок, то можно выстроить «дерево» проблемы, которое и может лечь в основание проекта. Ведь любой проект начинается с проблемы, которую необходимо решить, и осуществляется именно для

решения этой проблемы, хотя в долгосрочных проектах и, особенно, в мегапроектах возможны и зачастую необходимы коррективы в ходе их реализации.

Внизу на **Схеме 1** показано, как из фактов, известных людям, рождается проблема, иначе говоря, нежелательное для них состояние или ситуация, и как заинтересованные люди, разобравшись в том, что они знают о проблеме, что надо сделать для её решения и что следует организовать, вырабатывают проект, в котором они определяют цель, т. е. желательное состояние или ситуация после реализации проекта, а на основе этой цели проекта определяют задачи, которые необходимо решить для приближения цели. Деятельность по приближению цели в результате решения поставленных задач служит объектом мониторинга (проводимого периодически или единожды) проекта.

Схема 1


задача 1
задача 2
задача 3
ЦЕЛЬ
ПРОЕКТ
знания о проблеме
что надо создать
как организовать
проблема
факт
факт

Следует подчеркнуть, что социальное проектирование – это конструирование действий, направленных на достижение общественно значимой цели и локализованных по времени, месту, ресурсам. А *под социальным проектом в общественной жизни обычно понимается совокупность взаимоувязанных запланированных с учётом наличных, привлекаемых и/или создаваемых ресурсов и реализуемых действий, предназначенных для достижения определенных общественно-полезных целей в пределах некоторого периода времени.*

Мониторинг в ходе осуществления социального проекта требуется для соответствующим образом организованного наблюдения за тем, что происходит в проекте, для того, чтобы иметь чёткое представлениео разнообразных аспектах его протекания. При этом данный инструмент используется, прежде всего, для того, чтобы понимать, насколько запланированные действия и складывающаяся реальность соответствуют предварительным ожиданиям, расчётам и предположениям, выбранным подходам и применяемым процедурам и технологиям.

Мониторинг может быть внутренним, т. е. осуществляемым самим исполнителем социального проекта. Но в ходе обучения основное внимание уделяется внешнему мониторингу, который проводится экспертами, приглашёнными заказчиком, в качестве которого выступает, как правило, гранто/субсидиедатель либо иное соответствующим образом уполномоченное лицо.

Поощрение восстановительной культуры при обучении и проведении мониторинга социальных проектов. Приступая к рассмотрению данной проблематики, обучающиеся обращают внимание на то, что культура характеризуется, прежде всего, определённым набором ценностей, выстроенных иерархически, а также моделями поведения, которым человек следует, исходя из конкретных обстоятельств.

Иногда человек следует определённым моделям поведения в неких обстоятельствах, даже не задумываясь о возможном ином поведении в тех же обстоятельствах, настолько глубоко в нём укоренилась культура, в которой он действует. Бывает, что человек, имея представление об альтернативах в поведении, следует тем или иным моделям поведения, опасаясь осуждения других людей, живущих вместе с ним в рамках одной культуры и знающих, как надо себя вести в заданных обстоятельствах. В некоторых случаях человек, стремясь привлечь внимание общественности к чему-нибудь или протестуя против чего-либо, сознательно избирает осуждаемую в данной культуре модель поведения, что именуют эпатажем.

Смена признаваемых правильными моделей поведения свидетельствует об изменениях в культуре общества. Формирование, распространение и воспроизводство культуры происходит во многом в сфере образования и просвещения. Общие подходы к культуре в целом позволяют сформулировать особенности проявлений культуры в разных сферах (например, политической культуры, правовой культуры и др.), в том числе восстановительной культуры.

Исходя из сказанного выше, следует подчеркнуть, что восстановительная культура, как часть культуры вообще, охватывает некие модели поведения, опирающиеся на систему ценностей, фундамент которой в данном случае зиждется на том, что в основе возникающих трудностей в осуществлении тех или иных начинаний, сложностей во взаимоотношениях или конфликтов лежит, как правило, не чья-то изначально присутствующая или возникшая злая воля, умышленные злонамеренные действия, за которые кто-то должен понести наказание (впрочем, даже при наличии злого умысла восстановительной культуре есть что предложить, помимо наказания), а существующие различия между людьми, их представлениями и их точками зрения, приводящими к поступкам, нарушающим равновесие взаимоотношений между людьми, к деяниям, которые другими людьми могут быть восприняты негативно. При понимании различий между людьми и их подходов к активности (или, наоборот, пассивности) в тех или иных случаях ключевым действием становится не поиск виновного (виновных), а восстановление нарушенного тем или иным поступком (поступками) равновесия между людьми и справедливости, прежде всего – через понимание другой стороны, с опорой на собственные силы конфликтующих сторон и рост их способности к последующему самостоятельному преодолению трудных жизненных ситуаций.

Восстановительная культура находит своё проявление в разных сферах человеческой жизнедеятельности. Например, на восстановительной культуре базируется восстановительное правосудие. Так,

русский философ В.С.Соловьёв в конце XIX века, разбирая ситуацию, в которой некий человек побил другого, писал следующим образом: «Но такое внешнее нарушение человеческого достоинства в обиженном связано непременно с внутренним падением этого достоинства в обидчике: и то и другое требует восстановления»[3]. Другими словами, по В.С.Соловьёву, «в случае преступления, т. е. обиды человека человеком»… «нравственный принцип требует, чтобы мы признавали право обоих на нашу помощь для восстановления нарушенной правды и в том и в другом»[4]. Однако восстановительное правосудие упомянуто здесь в качестве одного из примеров проявления восстановительной культуры в человеческой практике, более детальный разбор восстановительного правосудия в задачи данной книги не входит.

Вернёмся к обучению мониторингу социальных проектов в контексте восстановительного подхода. Опирающийся на восстановительную культуру восстановительный подход в оценочной и мониторинговой деятельности, таким образом, ориентирует лицо, проводящее мониторинг (эксперта, исследователя, оценщика), не на поиск виновных в каких-то недоделках, сбоях или несовершенствах, а на формулирование предложений по улучшению осуществляемой работы, выполняемого проекта или программы. Выше уже отмечалась значимая роль образования и просвещения в формировании, распространении и воспроизводстве культуры вообще, и то же самое

[3]Соловьёв В.С. Сочинения в двух томах. 2-е изд. Т. 1. М., 1988, с. 381.
[4]Там же.

относится к восстановительной культуре, в частности. Именно поэтому восстановительный подход (а он опирается, как было сказано, на ценности восстановительной культуры и характерные для неё методы) должен занимать, и занимает в представленных в данной книге курсах, видное место в программах обучения мониторингу социальных проектов. Поэтому восстановительный подход входит в качестве одной из важнейших составляющих объекта обучения мониторингу социальных проектов.

Определение предмета обучения мониторингу социальных проектов. *Под предметом обучения мониторингу социальных проектов понимается совокупность способов и средств передачи во взаимодействии обучающегося и обучающего знаний, формирования умения и привития навыков в деле наблюдения и систематического сбора, фиксации, хранения и исследования данных о параметрах состояния осуществляемого социального проекта для вынесения суждения о ходе реализации такого проекта, о соответствии заявленным в проекте параметрам или отклонении от них с выявлением причин и следствий этого*. Выше был рассмотрен объект обучения мониторингу, и из определений видна разница между объектом и предметом такого обучения: если объектом обучения является тот вид деятельности, которым собирается заниматься обучающийся по окончании учебного курса (в данном случае мониторинг социальных проектов), то предметом обучения –взаимоувязанные способы и средства, с помощью которых осваивается учебный курс, или, проще говоря, в одном случае речь идёт о том, чему обучаются, а в другом – о том, как обучаются.

В данной главе не рассматриваются отвлечённо какие-либо вполне определённые способы и средства обучения, поскольку они варьировались и варьируются от одного обучающего проекта к другому в зависимости от ряда обстоятельств. Об этом говорится в главах, описывающих реализованные и реализуемые обучающие проекты. Тем не менее, здесь даны некоторые общие подходы к обучению, характеризующие в целом представляемые курсы обучения мониторингу социальных проектов. К числу таких подходов относятся практикоориентированность курсов, использование восстановительного подхода к мониторингу, надпредметность, межпредметность, метапредметность и др.

Надпредметность и метапредметность в обучении мониторингу социальных проектов. Обычно надпредметность понимается в качестве организованности, позволяющей создать условия для формирования универсальных учебных действий средствами разных учебных предметов[5]. Иными словами, надпредметность в ходе обучения для решения какой-либо задачи нацеливает обучающихся на комплексное, интегративное использование знаний, умений и навыков, полученных в рамках разных учебных предметов. В.В.Лебедев приводит в качестве примера надпредметного проекта школьную газету (при этом он делает оговорку, отмечая, что речь идёт только о таком случае, когда эту газету можно считать проектом), «так как

[5]См., например, Женина Л.В. Межпредметность, надпредметность, метапредметность как проявление интегративных процессов в образовании // Пермский педагогический журнал, 2011, № 2, Август, с. 10-13.

для её производства необходимы навыки из информации, русского языка, литературы и технологии»[6].

И всё же выпуск школьной газеты, хотя и может рассматриваться как часть образовательного процесса в целом, не является неотъемлемой составляющей обучения. В связи с этим, видимо, В.В.Лебедев рассуждает о тонкости грани между внепредметностью и надпредметностью. Однако представляется, что обучающемуся необходимо прививать способности свободно и умело пользоваться полученными в рамках каждого предмета знаниями, умением и навыками в любых обстоятельствах, когда в этом возникает потребность, – в ходе обучения или вне его, в пределах образовательного процесса или вне непосредственной связи с образованием. А с трудностями в адекватном использовании знаний, умения и навыков, полученных в рамках одного предмета, при освоении другого предмета сталкиваются не только школьники, но и студенты вузов. В этом одному из авторов данной книги удалось убедиться на собственном опыте ещё в середине 80-х годов XX столетия, преподавая в Московском государственном институте международных отношений (МГИМО).

Итак, один из авторов данной книги в то время вёл курс правовых основ политической системы Португалии, а по совместительству на половину ставки преподавал португальский язык. Придя во втором семестре на одно из первых занятий по португальскому языку в рамках политического перевода (перевод газетных статей,

[6]Лебедев В.В. Метапредметность, надпредметность, межпредметность… (2015), с. 2 // www.pedsovet.org>core/file/get/id/36265 (дата доступа 14.10.2018).

листовок, брошюр, политологических монографий и пр.), он с удивлением обнаружил, что студенты путаются в аббревиатурах названий португальских партий и их символике, хотя в ходе закончившегося чуть более месяца назад курса, посвящённого правовым основам политической системы Португалии, на протяжении нескольких занятий те же самые студенты осваивали материал по политическим партиям, включая историю каждой партии, её программу, позиции по разным политическим вопросам, название на португальском языке, аббревиатуру названия, символику (в частности, эмблему, девиз, флаг). Эти же студенты всего за несколько недель до этого занятия по португальскому языку успешно сдали экзамен по правовым основам политической системы Португалии, на котором отвечали и на вопросы по различным португальским партиям. Газетные статьи невозможно переводить без знания реалий, поскольку названия партий всегда даются только в виде аббревиатур, возможны намёки на символику той или иной партии, отсылки к ушедшим в историю позициям партий по какому-либо вопросу без подробного описания такой позиции. В принципе, на языковых занятиях следовало бы сосредоточится на лингвистических и филологических вопросах, однако часть времени пришлось потратить на «вспоминание» того, что было изучено в рамках иного, неязыкового курса.

Тогда яснее стали причины периодических взаимных «обвинений» преподавателей иностранных языков, с одной стороны, и преподавателей истории, правовых дисциплин, экономики, с другой стороны, в том они плохо преподают свои соответствующие дисциплины. Преподавателю одновременно и португальского языка, и

правовых основ политической системы Португалии «обвинять» было некого, так как один и тот же человек преподавал и иностранный (португальский) язык, и курс изучения политической системы (Португалии), и вследствие этого для указанного преподавателя отчётливее, возможно, чем для других высветилась данная проблема. Неготовность к применению знаний, умения и навыков, хорошо усвоенных в рамках определённого предмета (что было подтверждено соответствующими формами контроля), за пределами данного предмета, способствовало распространению мнения об оторванности среднего и высшего образования от жизни.

Но проблема заключалась не в том, что преподававшиеся дисциплины были якобы «плохие», «неправильные», а в том, что обучающемуся была неочевидна связь применения приобретённых им (ею) знаний, умения, навыков в рамках некоего учебного предмета с применением тех же знаний, умения, навыков за пределами этого предмета. Недостаточно создать условия для получения знаний, формирования умения и отработки навыков в ходе прохождения обучающего курса по определённому предмету, необходимо научить человека использованию этих знаний, умения и навыков за пределами такого предмета.

Например, в ходе подготовки водителей автомобилей вначале проходят небольшой теоретический курс, затем формируют умение выполнять отдельные действия водителя в автомобиле на специальной площадке (впрочем, предварительно может быть задействован тренажёр), но затем обязательно следует выезд на реальные улицы и дороги вместе с преподавателем, который, по мере необходимости,

напоминает обучающемуся о том, что именно он уже знает и умеет и как это поможет обучающемуся в конкретной ситуации на дороге или на улице. Без такой практики человек не сможет стать водителем автомобиля, но это вовсе не значит, что усилия по предварительному получению теоретических знаний и отработке тех или иных приёмов вождения на тренажёре и в автомобиле на специальной площадке были напрасны, без этого преподавателю не о чем было бы напоминать обучающемуся в автомобиле на улицах и на дороге, но это показывает необходимость обучения использованию знаний, умения и навыков вне рамок предмета, в котором они были освоены, в качестве неотъемлемой составляющей процесса образования.

Решить указанную проблему средствами межпредметности оказалось невозможно, потому что недостаточно просто установить область пересечения двух и более учебных предметов, что позволяет согласовать преподавание разных дисциплин, но не приводит к применению знаний, умения и навыков, обретённых при изучении одного предмета, при освоении иного (иных) предмета (предметов), не говоря уже об использовании их вообще за пределами образовательного процесса.

Межпредметность довольно широко внедрялась в средних и высших учебных заведениях в 70-80-е годы XX века. На уровне среднего образования тому же автору данной книги, который преподавал в МГИМО, довелось столкнуться с межпредметностью в начале 1990-х годов, когда он преподавал в частной экспериментальной школе «Линия» правовые дисциплины в рамках подготовленных

мной авторских курсов. К межпредметности в указанной школе подходили основательно, но в полной мере преодолеть упомянутую проблему не удавалось, а надпредметность как раз позволяет решить такую проблему.

Надпредметность является одним из столпов представленных в данной книге курсов (проектов) по обучению мониторингу социальных проектов. Надпредметности в обучении мониторингу социальных проектов способствуют:

во-первых, ориентированность указанных курсов на практику, т. е. изначальная установка на применение приобретённых в рамках каждого из курсов знаний, умения и навыков за пределами теоретического курса (апробация и закрепление такого применения происходит уже ходе учебных мониторингов, являющихся при этом частью обучающего курса);

во-вторых, расчёт представленных обучающих курсов на лиц, уже имеющих некоторые знания и опыт в сфере проектной, мониторинговой, оценочной деятельности, т. е. на тех, кто уже готов к применению на деле полученных ранее знаний, умения и навыков;

в-третьих, синтетичность и самого вида человеческой деятельности – мониторинга социальных проектов, – и курса по обучению такой деятельности, предполагающих применение достижений разных, не всегда родственных между собой, наук, т. е. применение знаний, умений и навыков, полученных в своё время в рамках разных курсов, соответствующих этим разным наукам, за пределами упомянутых курсов.

Разнообразие наук, достижения, которых используются при проведении мониторинга, проявляется, в частности, в многочисленности методов экспертизы[7], которые применяются в оценочной и мониторинговой деятельности.

Наряду с надпредметностью, курсы обучения мониторингу социальных проектов характеризуется метапредметностью, для которой необходимы высокий уровень самоорганизации обучающихся, их способность к самоконтролю, к самооцениванию на основе рефлексии, высокая содержательная и методическая квалификация преподавателя (преподавателей), организующего (организующих) процесс обучения и консультирующего (консультирующих) обучающихся. Собственно, проведение представленных в данной книге курсов обучения мониторингу социальных проектов в формате повышения квалификации или переподготовки предполагает подбор в качестве обучающихся лиц, отвечающих требованиям обучения, характеризующегося метапредметностью.

Обратим внимание на то, что метапредметность подразумевает существование обобщенных комплексов понятий, которые используются везде, а преподаватель в рамках соответствующего предмета помогает обучающимся раскрывать те или иные их грани. При этом метапредметный подход к обучению предполагает, что обучающийся не только овладевает знаниями в их взаимосвязи, но осваи-

[7]См.: Автономов А.С., Хананашвили Н.Л. Экспертиза в оценивании социального проекта. / Под общ. ред. А.С.Автономова. М., 2016, с. 61-125.

вает универсальные способы действий с этими знаниями, и с их помощью сможет сам добывать необходимую информацию. На это и нацелены курсы обучения мониторингу социальных проектов.

ГЛАВА 2

СУБЪЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ МОНИТОРИНГУ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Круг субъектов обучения мониторингу социальных проектов. Ясно, что субъектами обучения мониторингу социальных проектов являются активные непосредственные участники образовательного процесса. Выделяются три таких активных непосредственных участника: ведущий семинара (преподаватель), обучающийся и коллектив обучающихся. Следует отметить, что выделение коллектива обучающихся в качестве отдельного и самостоятельного субъекта обучения мониторингу социальных оправдано тем, что ряд форм обучения рассчитан именно на участие коллектива и без участия коллектива невозможен. Причём в таких формах работы коллектив выступает в качестве единого целого, хотя внутри коллектива роли и функции отдельных его членов не совпадают и имеют самостоятельное значение.

Например, учебный мониторинг осуществляется коллективно, несмотря на то, что в практике проведения мониторингов социальных проектов (вне образовательных программ) возможны как индивидуальная деятельность одного эксперта, так и совместная деятельность нескольких экспертов. Тем не менее, для учебных целей важно именно коллективное проведения мониторинга, поскольку это позволяет научиться командной работе, взаимно наблюдать за действиями друг друга, корректировать действия друг друга, взаимно обогащать и обогащаться знаниями, умением и навыками своих коллег.

Таким путём достигаются дидактические цели учебного мониторинга.

В деятельности трёх указанных выше субъектов обучения мониторингу социальных проектов складываются основные дидактические отношения: «обучающийся – ведущий семинара (преподаватель)», «ведущий семинара (преподаватель) – коллектив обучающихся», «обучающийся – коллектив обучающихся», «обучающийся – изучаемый материал», «ведущий семинара (преподаватель) – изучаемый материал».

Условия набора обучающихся мониторингу социальных проектов были неодинаковыми в каждом из представленных в настоящей книге курсов (описание условий такого набора и индивидуальных особенностей состава обучающихся дано в ходе рассмотрение указанных курсов далее).

Персональный состав обучающихся нашёл проявление в специфике каждого из коллективов, сформировавшихся при освоении указанных курсов, хотя, конечно же, коллектив не сводится к простой совокупности, входящих в него лиц. Коллектив обучающихся, объединённый интересом освоения образовательного курса мониторинга социальных проектов, выполняет регулятивную, организационную, стимулирующую и воспитательную функции. Через реализацию указанных функций должен внедряться восстановительный подход к мониторингу социальных проектов.

Восстановительный подход и этические ограничители при проведении мониторинга социальных проектов. Восстановительный подход в мониторинге социальных проектов тесно связан с этикой мониторинговой и оценочной деятельности, и можно выделить, по меньшей мере, следующие ограничители этического характера при проведении учебного мониторинга социального проекта. Подробнее ограничители при проведении мониторинга рассматриваются в **Главе 8** данной книги, однако здесь необходимо вкратце остановиться на них, поскольку они составляют ряд дидактических отношений, в частности, «ведущий семинара (преподаватель) – обучающийся», ведущий семинара (преподаватель) – коллектив обучающихся», обучающийся – изучаемый материал». Восстановительный подход усваивается, в том числе, через осознание рассмотренных ниже ограничителей и отработку их правильного соблюдения в ходе учебного мониторинга. При разборе отчёта о проведённом мониторинге принимается во внимание, наряду с иными аспектами, также и то, насколько последовательно проводился в жизнь восстановительный подход, что отражается и в приведённых ниже ограничителях. Итак, остановимся для начала на этических ограничителях, связанных с восстановительным подходом.

Во-первых, при проведении учебного мониторинга социального проекта нельзя обращаться за получением персональных данных членов проектной команды, экспертов и консультантов проекта, участников проекта, багополучателей проекта и других лиц, причастных к проекту. В рамках учебного мониторинга, скорее всего, не

может быть ситуации, когда они могут понадобиться лицу, проводящему такой мониторинг.

Во-вторых, в рамках мониторинга (естественно, это относится и к учебному мониторингу) социального проекта нельзя предлагать сотрудничество, будь то сотрудничество между организацией, членом/участником которой является лицо, проводящее мониторинг, и организацией-исполнителем социального проекта, будь то сотрудничество в личном качестве того, кто проводит мониторинг и организацией-исполнителем социального проекта. Также в ходе мониторинга нельзя предлагать проектной команде и/или организации-исполнителю социального проекта какие-либо иные формы взаимодействия, не относящиеся к проведению мониторинга. Такие предложения подрывают позицию лица, проводящего мониторинг, как независимого и беспристрастного наблюдателя и становится непосредственной угрозой для соблюдения принципа нейтральности лица, осуществляющего мониторинг. Без соблюдения этого принципа внешний мониторинг невозможен.

В-третьих, нельзя в ходе мониторинга дезинформировать членов проектной команды, организации-исполнителя социального проекта, благополучателей проекта и др. о целях своего визита в соответствующую организацию или на мероприятие, а также о задачах своей деятельности в качестве лица, проводящего мониторинг.

В-четвёртых, в ходе проведения мониторинга не следует участвовать в мероприятии (даже открытом для всех желающих), относящемся к реализации соответствующего социального проекта,

если его организаторы не знают о вашей роли (статусе) лица, проводящего мониторинг, а также нельзя вступать в общение с участниками мероприятия без ведома организаторов данного мероприятия.

В-пятых, при проведении мониторинга нельзя информацию, полученную в ходе такого мониторинга, использовать в целях создания конкурентных преимуществ для другой организации, занимающейся сходной деятельностью; нельзя заимствовать используемую в ходе социального проекта технологию, не поставив в известность организацию, использующую данную технологию, и тем более без согласия организации-автора или лица-автора, если о такой технологии информация была получена при проведении, а в отрытых источниках она не описана. Нельзя использовать название, марку, бренд технологии, о которой узнали при проведении мониторинга, без согласия и возможного «авторского надзора» со стороны организации или лица, разработавшего технологию под таким названием, маркой, брендом.

Восстановительный подход и технологические ограничители при проведении мониторинга социальных проектов. Если взаимосвязь восстановительного подхода к мониторингу и этике лежит на поверхности ввиду бытования их в одной и той же сфере, а именно – в сфере иерархически структурированных ценностей, то взаимосвязь восстановительного подхода к мониторингу и технологичности мониторинга не столь очевидна ввиду того, что для технологичности важна не иерархия ценностей, а рационалистическая выстроенность последовательности и совокупности методов действий.

И, тем не менее, те или иные ценности, заложенные в восстановительный подход, помогают рационализировать определённые действия лица в ходе мониторинга социальных проектов.

Так, можно выявить, по крайней мере, следующие связанные с восстановительным подходом технологические ограничители при проведении мониторинга социальных проектов.

Во-первых, в ходе проведения мониторинга нельзя приходить в организацию, реализующую социальный проект, без чётко поставленных перед собой задач, заранее подготовленных вопросов, короче говоря, без ясного понимания того, какую информацию для цели мониторинга планируется получить в ходе данного визита – в надежде на то, что какие-то общие разговоры приведут к получению каких-то сведений о проекте и помогут провести мониторинг. Любой визит в организацию, осуществляющую социальный проект, или на проводимое в рамках такого проекта мероприятие должен быть спланирован с максимально понятными задачами по сбору информации, которые предполагается решить во время такого визита, с тщательно отобранными методами сбора информации в конкретном случае, с проработанными формами для опроса, интервью и т. п. после необходимой подготовки и предварительного сбора сведений о социальном проекте, которые можно получить из открытых источников без посещения организации (например, из средств массовой информации, справочников, с использованием Интернет-ресурсов и пр.).

С одной стороны, неподготовленный визит лица, проводящего мониторинг, в организацию, исполняющую социальный проект, является технологически неоправданным, ведёт лишь к потере времени и бессмысленно утомляет и лиц в организации-исполнителе, и самого визитёра. А с другой стороны, такое действие может быть расценено как неуважительное отношение к исполнителям социального проекта, поскольку пришедшие не считаются с их занятостью и временем, что, по сути, подрывает и отрицает восстановительный подход к проведению мониторинга.

Следует отметить, что в ходе учебного мониторинга социального проекта необходимо вопросы и материалы для такого визита (например, анкеты для опроса) согласовать с ведущим (ведущими) семинара (преподавателем/преподавателями), в том числе во избежание нарушения восстановительного подхода в результате, например, использования некорректных выражений. Подробнее об этом можно найти в ***Главе 5. Практика и методические разработки***.

Во-вторых, во время визитов в организацию-исполнителя социального проекта нельзя переключаться на разговоры, не имеющие непосредственного отношения к проводимому мониторингу (к примеру, о деятельности организации вообще, о других проектах, осуществляемых данной организацией, о её партнёрах и пр.). Это также, с одной стороны, технологически неоправданно, потому что отвлекает от мониторинга, а с другой стороны, не соответствует восстановительному подходу вследствие весьма вероятного восприятия такого отклонения от ведения мониторинга в качестве попытки выве-

дать какую-то информацию с неясными целями, пользуясь мониторингом лишь как предлогом для прихода в организацию, и это окажет негативное влияние на доверие к лицу, проводящему мониторинг.

В-третьих, нельзя во время проведения мониторинга пытаться заниматься вопросами, на которые лицо, проводящее мониторинг, не получило полномочий. В частности, при проведении учебного мониторинга, как правило, исполнение бюджета социального проекта не входит в задачи такого мониторинга. Лицо, проводящее мониторинг имеет возможность ознакомиться с первоначальной заявкой организации на участие в конкурсе социальных проектов, составной частью которой является запрашиваемый бюджет планируемого проекта. Но такое ознакомление с запрашиваемым бюджетом носит ориентировочный характер (тем более окончательная сумма, утверждённая гранто/субсидиедателем, может отличаться от запрошенной организацией, выполняющей социальный проект). Учебный мониторинг, как правило, касается содержательной деятельности в рамках социального проекта, а не вопросов освоения средств.

Поэтому в ходе учебного мониторинга не следует пытаться выяснить, на что, как и почему расходуются средства бюджета социального проекта. Пытаясь вникнуть в вопросы, на выяснение которых лицо, ведущее мониторинг, полномочий не имеет, такое лицо безосновательно теряет время и силы, которые бы могли быть потрачены на углубление изучения вопросов, непосредственно входящих в полномочия лица, проводящее мониторинг, что технологически отвечало бы требованиям стремления к максимальной эффективности.

В то же время попытки заниматься вопросами, на которые лицо, осуществляющее мониторинг, не уполномочено, отнюдь не способствует доверию к указанному лицу со стороны исполнителей социального проекта, что вступает в противоречие с восстановительным подходом.

В-четвёртых, при проведении мониторинга не надо обращаться к положениям, уже утверждённым на стадии одобрения заявки на проведение социального проекта по итогам конкурса. Например, в ходе мониторинга не следует обсуждать обоснованность заработной платы членам проектной команды. Заработная плата утверждается в качестве составной части бюджета социального проекта по итогам конкурса и на основе решения организации, предоставляющей субсидию или грант. Мониторинг же проводится ради понимания того, как реализуется содержательная часть социального проекта. А заниматься вопросами, которые переутверждению не подлежат, не имеет смысла и, следовательно, технологически неправильно и будет только вызывать раздражение исполнителей социально проекта, что неизбежно ведёт к росту напряжённости между ними и лицом, проводящим мониторинг, а это не отвечает требованиям восстановительного подхода. С более подробным изложением указанных позиций – об имеющихся и возможных этических и технологических ограничениях при проведении мониторинга социального проекта можно познакомиться, как уже отмечалось, в ***Главе 8. Чего в мониторинге делать нельзя***.

Модульное обучение мониторингу социальных проектов. Как известно, сущность модульной формы обучения, прежде всего, заключается в том, что обучающийся сам осваивает дисциплину (предмет), а преподаватель (в рассматриваемом здесь случае – ведущий семинара) управляет его учебно-познавательной деятельностью: организует учебный процесс, а также мотивирует, координирует и контролирует работу обучающегося. Модульное обучение как нельзя лучше подходит для представленных в данной книге курсов обучения мониторингу социальных проектов, поскольку оно проводится в качестве повышения квалификации или переподготовки лиц, *во-первых*, уже имеющих образование и, значит, понимающих, как и чему учиться, в том числе и самостоятельно; *во-вторых*, обладающих некоторыми знаниями, умением и навыками, а также практическим опытом в сфере проектной, оценочной и мониторинговой деятельности, в силу чего им легче самостоятельно продолжать образование в данной сфере по сравнению с теми, кто только приступает к получению образования в указанной сфере; *в-третьих,* самостоятельно пожелавших пройти обучение в упомянутой сфере, а такое желание свидетельствует о наличии у них мотивов для прохождения соответствующего образовательного курса. Обратим внимание на то, что модельное обучение гармонирует с метапредметностью, рассмотренной в ***Главе 1***.

Модульное обучение мониторингу социальных проектов адаптировано к особенностям соответствующего курса, к которым относятся его цель и задачи, состав обучающихся, самодостаточность

курса и его относительная изолированность от других учебных курсов и образовательных программ. Поэтому в курсе обучения мониторингу социальных проектов не используется, например, рейтинговая система оценивания достижений обучающихся, а также единица измерения выполненной работы – кредит. Вместе с тем в образовательном курсе мониторинга социальных проектов сохраняются и поддерживаются основные характерные черты модульного обучения – определённым образом структурирование учебного курса, повышенная самостоятельность обучающихся по освоению курса при консультационной, организационной и контролирующей функциях преподавателей (ведущих семинара), индивидуализация обучения, нацеленность на формирование универсально-профессиональной компетенции.

Практически в каждом образовательном курсе по мониторингу социальных проектов (по крайней мере, с 2014 года, хотя частично и в 2009 году) удаётся воспользоваться преимуществами модульного обучения: индивидуализацией обучения с учётом личностных качеств, опыта, уровня образования; дифференцированным подходом к обучению; приспособлением учебного материала к дидактическим условиям; организацией вебинаров и консультированием по электронной почте как элементами дистанционного обучения.

В то же время прилагаются усилия по преодолению или, хотя бы, сглаживанию последствий недостатков модульного обучения. В частности, при нехватке времени для освоения учебного материала

и, в особенности, для проведения учебного мониторинга и написания отчёта о нём ведущие семинара (преподаватели) не препятствуют использованию обучающимися дополнительного времени вне сетки часов, предусмотренных в учебной программе, хотя модульное обучение предполагает строгое ограничение во времени, отведённом на выполнение заданий. Ведущие семинара (преподаватели) читают установочные лекции, отвечая по ходу лекций на вопросы, в дополнение к самостоятельной подготовке обучающихся, что призвано восполнить возможные огрехи такой самоподготовки. Таким образом, путём сочетания модульного обучения с элементами традиционных образовательных форм и методов удаётся добиться наибольшей эффективности в освоении учебного материала и отработки практических навыков проведения мониторинга и подготовки отчёта о нём.

В рамках разных (представленных в данной книге) образовательных курсов мониторинга социальных проектов модульное обучение было организовано либо в форме еженедельных (по несколько часов продолжительности) регулярных занятий, растянутых на месяцы, либо в форме сконцентрированных трёхдневных блоков (их можно также назвать учебными сессиями) занятий с перерывами по несколько месяцев между указанными блоками. В частности, в первой из указанных форм были организованы занятия в рамках московских проектов 2009 и 2017 годов см. главы 3 и 4 данной книги), а во второй из этих форм – занятия в рамках общероссийских проектов 2014 года и текущего проекта 2017-2018 годов (см. главы 4 и 5 настоящего издания).

Каждая из таких форм организации занятий имеет свои преимущества и свои недостатки. Так, короткие по времени трёхдневные блоки (учебные сессии) позволяют интенсифицировать приобретение знаний, умения, навыков за счёт сконцентрированности, пусть и в течение весьма короткого промежутка времени, исключительно на обучении мониторингу социальных проектов. С одной стороны, получается обучение с мини-отрывом от производства, когда на протяжении трёх дней обучающиеся заняты только учёбой, а проведение учебных сессий в течение пятницы, субботы и воскресенья позволяет избежать конфликта учебных и производственных интересов. Созданию обстановки погружения в образовательный процесс способствует то, что такие образовательные блоки (учебные сессии) организованы на выезде за пределами населённого пункта, где живут все или подавляющее большинство участников.

Кстати, в 2014 году одна из таких учебных сессий (блоков) проходила в доме отдыха, где не было проводного Интернета, а мобильная связь была доступна на очень маленьком пространстве, буквально «пятачке», рядом со зданием этого дома отдыха. Отсутствовал и регулярно ходящий общественный транспорт до соседних населённых пунктов. Это создавало некоторое трудности, но преимуществом стала полная погружённость субъектов обучения мониторингу социальных проектов в образовательный процесс. Между тем, с другой стороны, насыщенность занятий и скорость прохождения курса имеет оборотную сторону – более быстрое, по сравнению с поэтапным освоением материала, забывание пройденного.

Поэтому для решения такой проблемы нужно либо приложить специальные усилия по закреплению освоенного учебного материала, либо прибегнуть к специальным мнемоническим приёмам и практикам, что, в свою очередь, требует специальной подготовки и, следовательно, осложняет обучение.

А регулярность занятий на протяжении нескольких месяцев способствует вспоминанию на каждом новом занятии некоторых элементов пройденного ранее материала, и это даёт возможность закрепить приобретённые знания, умение, навыки. Промежутки между занятиями позволяют обучающимся лучше «переварить» полученную информацию, дольше размышлять над различными аспектами темы каждого занятия, подготовить вопросы для консультации с преподавателями (ведущими семинара) на следующем занятии. В то же время растянутость образовательного курса во времени, который обучающиеся проходят без «отрыва от производства», повышает риск того, что не все обучающиеся смогут пройти весь курс полностью, будучи отвлечёнными от него различными обстоятельствами «производственного» либо иного характера. Например, в 2017 году отдельные представители и руководители ННКО, обучавшиеся мониторингу социальных проектов, не прошли до конца курс, поскольку были отвлечены необходимостью реализовывать проекты ННКО, в которые входили они сами. И тогда же, 2017 году, сотрудники учреждений исполнительных органов власти города Москвы, направленные для прохождения курса обучению мониторинга социальных проектов с целью повышения квалификации, были фактически отозваны для привлечения их в рамках начавшейся программы

реновации жилья к различным работам, никак не связанным не только с социальным проектированием, оценочной и мониторинговой деятельностью, но и с их прямыми обязанностями по основному месту работы. Среди тех, кто досрочно покинул курс обучения мониторингу социальных проектов в 2017 году, сотрудников учреждений города Москвы оказалось чуть ли не больше, чем представителей и лидеров ННКО. Программа реновации жилья, хотя и готовилась в спешном порядке, однако не была неожиданно навязана откуда-то извне Правительству Москвы, с инициативой указанной программы выступила именно Правительство города Москвы.

Поэтому можно было бы заранее всё спланировать и либо вообще никого не направлять для повышения квалификации (что не является лучшим решением, но, по крайней мере, сохранились бы места для иных желающих поучиться мониторингу социальных проектов), либо распределить работу между всеми сотрудниками таким образом, чтобы направленные на учёбу сотрудники смогли пройти курс до конца (лучшее решение). Но ничего из этого сделано не было, и, как уже говорилось, сотрудники вначале были направлены на учёбу, а затем – фактически отозваны. Всё это свидетельствует о том, что в рассматриваемой среде в настоящее время образование, к сожалению, занимает невысокое место в иерархии ценностей.

Образование как фактор развития субъектов обучения и общества. Завершая данную главу, нельзя не остановиться на роли образования в целом (частью которого является и такой специальный курс, как обучение мониторингу социальных проектов) в деле

развития обучающих и обучающихся (субъектов обучения), а в их совместной деятельности и общества.

Опыт и прошлого, и современности показывает, что в любом государстве образование является основой для установления и укрепления равноправия, социальной мобильности людей. Конечно, особенно велика роль образования в социализации подрастающего поколения.

Однако образование представляет собой мощный фактор развития человека в любом возрасте. Получение специальных знаний, формирование особого умения и отработка специфичных навыков путём прохождения тех или иных сравнительно узких, по сравнению с общим образованием, курсов (к каким, в частности, относится обучение мониторингу социальных проектов) создаёт, тем не менее, условия для внутреннего развития в целом самого человека-субъекта обучения*, а также благодаря активности развивающегося вследствие обучения человека возникает возможность трансформации обществ.

Что касается детей, то дополнительные инвестиции в образование тех из них, кто растёт в малообеспеченных семьях, дают шанс повысить стартовые возможности таких детей, тем самым, способствуя в некоторой степени снижению социальной поляризации общества. Но также и для взрослых любое повышение образовательного уровня расширяет их возможности самореализации. Всё это относится и к условиям экономики, базирующейся на рынке, который

* Обратим внимание на то, что развивается и обучающийся, и обучающий, хотя механизмы этого развития различны.

в нашей стране стараются строить на протяжении уже практически тридцати лет, причём столько же времени говорят о необходимости сделать активными участниками рынка все слои населения. Свой взгляд на эти проблемы в связи с развитием образования предложил Э.Гидденс, выдвинув в 1998 году в работе «Третий путь: Возрождение социальной демократии» новую модель «государства социального инвестирования» взамен прежней неолиберальной модели государства «кейнсианского благосостояния», а также старой затратной (как многие считают) модели государства всеобщего благоденствия. Как полагает Э.Гидденс, рынок эффективен только в рамках социальных институтов и при опоре на развитое гражданское общество, выравнивающее баланс между властью, рынком и общественным порядком, что способствует утверждению доверия в обществе, без которого в эпоху глобализации и индивидуализации рыночная экономика не может процветать[8]. Собственно говоря, социальное государство, которое провозглашается в статье 7 Конституции России, и есть государство равноправного диалога институтов общества и органов власти, но также солидарных действий всех общественных сил по решению социально значимых задач.

По Э.Гидденсу, в рамках предлагаемого им третьего пути, должно происходить усиление и прав, и ответственности граждан, в том числе благодаря регулирующей деятельности государства по предоставлению ресурсов тем, кто берет на себя ответственность за то, что делает. Попутно отметим, что один из механизмов такого

[8] Giddens A. The Third Way and its Critics. Maden, 2010, p.164-165.

предоставления ресурсов работает при выдаче субсидий и грантов через социальное проектирование с неотъемлемой оценочной и мониторинговой деятельностью. Согласно Э.Гидденсу, инвестирование в человеческий капитал, развитие экономики знаний, проведение активной политики по обеспечению приоритета образования нацелены на формирование экономики с высоким уровнем занятости, поскольку социальное инвестирование способствует активному вовлечению всех групп населения в сферу рынка труда[9]. Предложенный подход переориентирует, по мысли автора, помощь безработным и малообеспеченным семьям с выплат и льгот на более правильные меры по расширению участия в рынке труда, повышению трудовой мобильности и т.п. То есть – не пособия, а поддержка семей в развитии детей, для чего государство должно создавать функциональные условия для благополучия своих граждан, будет способствовать солидарности и общественному процветанию.

С этим вполне можно было бы согласиться, если бы всегда труд был по достоинству оценён и создавал материальную основу для обеспечения других провозглашенных прав. Пока же в России экономическое и, соответственно, социальное расслоение углубляется. По состоянию на июль 2018 года, 10% самых обеспеченных жителей страны владеют 82% всего личного богатства, этот показатель выше, чем в США и Китае[10]. При этом За последний год (июль 2017 года – июль 2018 года) капитал 10 богатейших россиян вырос в среднем на

[9]Ibid, p.166.
[10]В России стало больше миллионеров (материал от 18 октября 2018 года) // https://lenta.ru/news/2018/10/18/rich/ (дата доступа 19.10.2018).

10,8%[11]. При этом социальная дифференциация влечёт за собой усиление дифференциации в сфере образования, которая, в свою очередь, способствует дальнейшему углублению экономической и социальной дифференциации. По замечанию Д.Л.Константиновского, «сфера образования (подчёркнуто мной – А.А.) ярко высветила, что… социальное неравенство не только сохранилось, но и возросло.., социальная дифференциация усилилась и “помолодела”»[12]. Тенденция, подмеченная Д.Л.Константиновским, продолжает своё развитие и в настоящее время. Неравные возможности получения образования препятствует в дальнейшем эффективной самостоятельной деятельности, одним из способов организации которой служит социальное проектирование.

При этом образованию вроде бы уделяется внимание. В частности, принимаются государственные программы, нацеленные на развитие образования, но вот что на себя обращает внимание. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы была утверждена в начале 2013 года[13], но спустя всего несколько месяцев была подкорректирована[14], затем вновь утверждена Постановлением Правительства РФ от 15 апреля

[11]Там же.
[12] Проблемы социально-экономического и политического развития России / Отв. ред. Н.Ю.Хаманева. М., 2001, с.238. (Глава XI. Институт образования и социальное неравенство. Автор – Д.Л.Константиновский).
[13] Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, №2, ст.84.
[14] Собрание законодательства Российской Федерации,2013, №21,ст.2671.

2014 года[15]. После этого в данную Государственную программу только в 2016 году четыре раза вносились изменения и дополнения[16].

В 2017 году эта Государственная программа корректировалась дважды[17]. А в конце того же года (2017), а точнее 26 декабря, данная Государственная программа отменяется и принимается новая Государственная программа «Развитие образования», которая вступает в силу 1 января 2018 года, но уже в течение неполного 2018 года в неё четырежды вносятся изменения и дополнения (22 февраля, 30 марта, 26 апреля, 11 сентября)[18].

Вызывают удивление столь частые изменения и дополнения программ, рассчитанных на семь лет каждая, отмена семилетней программы за два года до её окончания и принятие новой семилетней программы (в заглавии новой Государственной программы сроки её осуществления отсутствуют, но в тексте самой Программы сроки установлены – 2018-2025 годы), в которую опять же сразу после принятия начинают вносить неоднократные изменения и дополнения, причём отсутствуют хотя бы какие-то намёки на официальные отчёты о мониторингах[19] и/или оценках в соответствующие периоды жизненного цикла[20] как одной, так и второй из упомянутых программ.

---

[15] Собрание законодательства Российской Федерации,2014, №17,ст.2058.

[16] Собрание законодательства Российской Федерации,2016, №10,ст.1416; 2016, №17, ст. 2404; 2016, №19, ст.2685; 2016.

[17] Собрание законодательства Российской Федерации,2017, №6,ст.934; 2017, №15, ст.2211.

[18] base.garant.ru/71848426/5df3cf44452aab7de28d69de5bee2373/#block_31 (дата доступа 19.10.2018).

[19] О роли мониторинга в управлении социальными проектами см.: Автономов А.С., Хананашвили Н.Л. Мониторинг в оценке социальных проектов. / Под общ. ред. А.С.Автономова. М., 2017, с. 52-65.

[20] О различных фазах оценки, связанных с периодами жизненного цикла проекта (в данном случае программы) и о роли оценки в управлении социальным проектом см.: Автономов

Остаются вопросы не только к технологичности программ, нацеленных на развитие образования, но к их соответствию действующему российскому законодательству. Об этом, в частности, пишет С.А.Кочерга, отмечая, что действующие целевые программы в области образования не в полной мере подкреплены положениями действующей редакции Федерального закона от 29 декабря 2012 года №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», «не имеют единых общесистемных задач… и частично не согласуются с принципами государственной политики в этой сфере»[21]. Все эти проблемы в развитии образования не могут не отражаться на субъектах обучения. При этом субъекты, сталкиваясь с таким отношением к официальным программам в сфере образования, начинает воспринимать социальное проектирование как нечто формалистичное, не имеющее отношения к живой практике. Приходится разъяснять, что не инструмент плох, а пользуются им неправильно, отчего и не получают ожидаемого эффекта.

Это же относится и к насильственно внедряемой в России системе проверки знаний в виде единого государственного экзамена (ЕГЭ). Теперь вместо прежней задачи воспитания и обучения школа выполняет основную функцию натаскивания на сдачу предметов, причём сдачу, главным образом, в самой примитивной форме – форме тестирования с выбором одного из нескольких вариантов ответа, что, наверно, неплохо для викторин, но вряд ли подходит для

А.С., Хананашвили Н.Л. Оценка социальных проектов. / Под общ. ред. А.С.Автономова. М., 2014 (2-е изд. 2015), с. 119-121; 101-116.

[21] Кочерга С.А. Государственная политика в сфере образования // Государственная власть и местное самоуправление, 2014, №6, с.18.

выявления умения самостоятельно рассуждать, развивать идеи (свои и почерпнутые из литературы), дискутировать.

Впрочем, ЕГЭ уже размывается введением в экзамен написания сочинения, решения математических задач и пр., всё большим в последнее время отказом от тестовой части, поскольку сама жизнь потребовала внесения корректив, но всё же сторонники ЕГЭ продолжают настаивать на том, что тестирование является базисом этого экзамена, делая упор в первую очередь на усиление охраны секретности вопросов до начала экзамена и на повышение борьбы со списыванием.

Это, конечно, тоже важно, но если бы на экзамене требовалось самостоятельно мыслить и рассуждать, не было бы необходимости секретничать с вопросами (как это и было долгие годы до внедрения ЕГЭ). Ведь если для получения высокого балла на экзамене надо хорошо разбираться в сдаваемом предмете, обладать знаниями, умением на основе этих знаний поставить проблему и, используя навыки рассуждения, показать пути решения этой проблемы, а не только уметь выбрать нужный вариант ответа, то знание заранее формулировки экзаменационного вопроса никак не скажется на качестве ответа.

При всём при том нерешённой оказалась одна из заявленных задач внедрения ЕГЭ – уравнивание шансов на получение высшего образования выпускников разных школ из разных регионов и с разным социальным статусом, – так как после всех изменений получилось, что далеко не во всех школах могут подготовить ученика для получения, действительно, высоких баллов на экзамене, и требуется

помощь репетиторов, а это уже по карману далеко не всем родителям. Постепенно возвращаются вступительные экзамены в вузы, правда, их теперь называют вступительными испытаниями, но суть от этого не меняется. Они уже вернулись, например, в Московский и Санкт-Петербургский государственные университеты, а также некоторые другие высшие учебные заведения. И перечень вузов, вводящих вступительные испытания, постоянно расширяется.

В то же время, как говорят многие учителя и эксперты, школьников ныне не интересуют другие предметы, по которым не надо проходить тестирование, снижается общая культура вследствие нацеленности не на творчество, а на механическое заучивание верных ответов из готового списка вариантов и т.д. Довольно противоречивые результаты реформы школы, если вспомнить о заявленных стремлениях того, чтобы сам гражданин решал многие вопросы.

Пример с ЕГЭ один из многих, которые показывают, что реформирование образования осуществляется без должной опоры на проектный подход, требующий изучения ситуации, выявления проблемы, определения цели, по достижении которой ситуация, характеризуемая как нежелательная, должна измениться к лучшему. При этом цель должна быть поставлена чётко. На основе цели ставятся задачи, рассчитываются ресурсы, необходимые для решения таких задач, чтобы приблизиться к цели, вводятся сроки решения задач и достижения цели на основе имеющихся ресурсов. При этом, естественно, не забывают прибегнуть к оценке на разных этапах социального проектирования, к мониторингу реализации проекта (программы). Однако ничего этого не видно, а возвращаться приходится

к тому, от чего так стремительно пытались убежать ещё совсем недавно. Всё это подчёркивает важность и своевременность освоения социального проектирования, неотъемлемой частью которого является мониторинговая и оценочная деятельность.

В связи с этим нельзя не обратить внимания на то, что общие проблемы образования отражаются на всех его многообразных аспектах, в том числе, и на обучении мониторингу социальных проектов, что приходится учитывать в организации деятельности субъектов такого обучения.

ГЛАВА 3.

РАННИЕ ПРОЕКТЫ ПО ОБУЧЕНИЮ МОНИТОРИНГУ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Предварительные замечания. Как уже отмечалось, потребность в квалифицированных кадрах в сфере мониторинга социальных проектов довольно велика, поскольку знания, умение и практические навыки ведения мониторинга и оценивания в социальном проектировании остаются областью управленческих инструментов, имеющих весьма ограниченное распространение в России.

Это является одновременно и причиной и следствием того, что уровень социально-проектной культуры в системе государственного управления и в обществе в целом остаётся на очень низком уровне. Сегодня уже нельзя говорить, что низкий уровень проектной культуры связан с относительно недавним началом применения проектного метода в его современном виде в практике управления социальной сферой, так как отдельные субъекты Российской Федерации начали выдавать гранты именно на реализацию социальных проектов ещё с середины 90-х годов XX столетия (первым субъектов РФ, приступившим к выдаче правительственных грантов негосударственным некоммерческим организациям для реализации социальных проектов, оказался город Москва, введшим такую практику с 1996 года) и отдельные федеральные ведомства[22], а с начала XXIвека гранты (субсидии) стали уже выделяться из федерального бюджета.

[22] Так, в начале 1996 года Комитет по делам молодёжи принял «Положение о конкурсном отборе и реализации социальных программ для детей, подростков и молодежи». Текст

И примерно с этого же времени крупные российские коммерческие компании выступили непосредственно или через созданные ими некоммерческие организации в качестве грантодателей для финансирования проектов организаций третьего (добровольческого) сектора. Почти одновременно с этим,с начала XXI века наблюдается постепенное (хотя не всегда последовательное и компетентное) внедрение элементов проектного подхода в муниципальное и государственное управление. Более двадцати лет назад (а именно – в 1997 году) состоялись и первые курсы по обучению оценке социальных проектов, хотя и с весьма небольшим количеством обучающихся.

Однако, несмотря на более чем четвертьвековую историю внедрения проектного подхода в современном его понимании (иностранные гранты российские некоммерческие организации получают с начала 1990-х годов), и двадцатилетие первых шагов по обучению оценке социальных проектов, до сих пор сохраняется слабое понимание ценности социально-проектного метода и, соответственно, недостаточное внимание к вопросам его внедрения и распространения со стороны органов власти.

Ещё более актуальным для решения задач подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров в государственном управлении и, шире, распространения социально-проектной культуры в обществе является обучение мониторинговой

опубликован в Альманахе «Межсекторные взаимодействия в России. Методология, технологии, правовые нормы, механизмы, примеры». Настольная книга – 1999. РБФ НАН, 1999. – с.с. 168-173.

и оценочной деятельности от базового уровня – основ социального проектирования и оценивания и до глубин (высот) методологии проведения мониторинга и оценки социальных проектов на разных стадиях «жизненного цикла» каждого такого проекта.

Исходя из сказанного, осуществление мониторингов и оценивание в социальном проектировании, как виды активности, непосредственно связанные с управлением и его качеством, представляются важными для внедрения на всех уровнях системы образования – начиная от областей дополнительного образования и курсов повышения квалификации сотрудников органов государственной власти и местного самоуправления всех уровней и вплоть до преподавания основ социального проектирования и оценочной деятельности в системе общего среднего образования (например, в рамках курса обществознания)[23].

В более ранних изданиях мы рассказывали о практическом опыте обучения основам социального проектирования и мониторинга и оценки. Такие описания, как представляется, необходимо продолжать, включая описание и исследование всё новых практических ситуаций, с которыми ведущим подобные образовательно-просветительские курсы приходится сталкиваться. Наряду с время от времени повторяющимися ситуациями, которые могут подвергаться

[23] Как уже говорилось в ***Главе 1***, Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС) для общего среднего образования предусматривает такой элемент, как «индивидуальный проект», однако, по нашему мнению, такая формулировка свидетельствует о стремлении разработчиков стандартов привить умение к индивидуальному труду, в то время, как проект (да и жизнь человека в целом) является в подавляющем большинстве случаев действием в группах, в их различных сочетаниях.

определённой типологизации, возникают и новые сюжеты, как требующие оперативного и конструктивного реагирования, так и, возможно, диктующие необходимость более системного изучения с соответствующими выводами. Вместе с тем, это требует также принятия управленческих решений, ведущих к нормативному регулированию проектно организуемой деятельности.

В настоящей книге кратко представлены некоторые образовательные и просветительские курсы, посвящённые обучению основам мониторинговой и оценочной деятельности в отношении социальных проектов и прошедшие апробацию в рамках нескольких специализированных социальных проектов, реализованных Национальной Ассоциацией благотворительных организаций (НАБО),в том числе с участием привлечённых специалистов. Прежде всего, следует отметить, что минимальным разумным объёмом для курса по обучению проведению мониторингов и оценке социальных проектов представляется 72-часовой формат. Данный формат был успешно апробирован на региональном уровне (Москва, проекты 2004[24] и 2009[25] годов). Такой объём курса позволяет участникам обучения рассмотреть с различных сторон социальные проекты как объект и предмет экспертно-аналитической деятельности на различных этапах социального проектирования – от исследовательских проектов по выявлению потребностей целевых групп до оценки влияния и по-

[24]См.: Социальное проектирование и прозрачность власти. Теория и практика: Методический сборник / Под общ. ред. Н.Л.Хананашвили. М., 2008.
[25]См.: Автономов А.С., Хананашвили Н.Л. Оценка в социальном проектировании. Методическое пособие / Под общ. ред. А.С.Автономова. М., 2010.

следействия выполненных проектов, меры устойчивости их результатов. Правда, только и именно «на этапах»: вряд ли отдельный образовательно-просветительский проект способен охватить всю линейку «жизненного цикла проекта». И, разумеется, указанный объём – лишь начало процесса становления специалиста, предполагающего сделать мониторинг и оценку социальных проектов предметом профессиональной деятельности или, хотя бы – привычным и удобным инструментом своей практической работы в области создания и реализации социальных проектов.

Между тем представленные в данной книге обучающие курсы рассчитаны на тех, кто уже имеет некоторый опыт в сфере проектной деятельности, а также в деятельности по оцениванию социальных проектов, поэтому указанные курсы являются скорее курсами повышения квалификации, хотя могут использоваться и для переподготовки специалистов. Очевидным достоинством рассматриваемых образовательных курсов по подготовке специалистов в области оценки и мониторинга социальных проектов является их практическая ориентированность, которая позволяет отрабатывать восстановительный подход к мониторингу социальных проектов в ходе конкретных действий, не ограничиваясь, как это иногда бывает в чисто теоретических курсах, общими рассуждениями на этические темы.

Обучающий проект 2004 года. Первый, относительно структурированный курс был проведён рядом специалистов при поддержке Комитета общественных связей города Москвы в 2004 году. Правда, поскольку этот курс проводился с приглашением значитель-

ного количества разнообразных специалистов на ведение относительно небольших учебных блоков, считать тот курс достаточно органичным, методически и методологически единым, сложно. Достижением реализации данного курса явилась впервые воплощённая в жизнь на бюджетные средства попытка целенаправленной подготовки экспертов, которые бы занимались оценкой социальных проектов.

Принимая во внимание тот факт, что в городе Москве к тому времени конкурсы социальных проектов проводились несколькими подразделениями органов исполнительной власти, причём, как уже отмечалось, история выдачи грантов/субсидий на поддержку социальных проектов ННКО из бюджета города Москвы к тому времени насчитывала уже восемь лет, задача профессионализации (не в смысле создания отдельной профессии, а в смысле грамотной деятельности в данной сфере) оценивания заявок и мониторинга осуществления проектов получившими соответствующую поддержку ННКО являлась уже к тому времени весьма насущной задачей. К недостаткам данного учебного курса следует отнести отсутствие единого содержательно-методического стержня в результате приглашения большого количества специалистов – без формирования из них единой команды, которая бы договорилась опираться при ведении учебного курса на общие или хотя бы сходные ценностные и методологические установки при сохранении разнообразия эмпирического материала и его интерпретации. Разнобой в преподавании пре-

пятствовал и последовательному проведению в рамках курса восстановительного подхода к оцениванию и мониторингу социальных проектов.

Обучающий проект 2009 года в столице России. В дальнейшем авторы настоящей главы учли уроки, полученные в ходе и по итогам обучающего проекта 2004 года. Было признано необходимым и целесообразным, *во-первых*, нарастить темы учебного курса на единый ценностный и методологический каркас; *во-вторых*, в основу учебного курса положить реальные социальные проекты, получившие поддержку за счёт средств бюджета (федерального или субъекта РФ) и осуществляемые на практике. В 2009 году такой основой для работы авторов настоящей главы данной книги с учебной группой стали проекты, реализуемые социально ориентированными НКО (СО НКО) при поддержке в форме субсидии, выданной НАБО Комитетом общественных связей города Москвы (КОС). В качестве одной из базисных ценностей для указанного каркаса был взят восстановительный подход к оцениванию и проведению мониторинга социальных проектов.

Очевидно, не случайно город Москва опять стал первым заказчиком на проведение такого обучающего курса, потому что проведение обучающего курса в 2004 году не решило наболевших проблем, да и, по сути, явилось изолированным мероприятием.

Основным деятельностным элементом нацеленного на обучение проекта 2009 года стал 74-часовой образовательно-просветительский курс, проведённый для представителей государственных и

муниципальных учреждений, осуществляющих оценку инициативных проектов, претендующих на грантовое/субсидиевое финансирование, а также для представителей неправительственных некоммерческих организаций, имеющих практический опыт составления, выполнения и оценки социальных проектов в городе Москве. Названный объём курса (2 академических часа было уделено различным формам стартового и итогового анкетирования участников обучения), а также использование в качестве учебной площадки Гуманитарно-экономического и информационно-технологического института (ГЭИТИ) – основания, достаточные для получения 25 слушателями удостоверений государственного образца о прохождении краткосрочных курсов повышения квалификации. Сам по себе формат обучения предполагал наличие дополнительных ресурсных возможностей со стороны его участников – слушателей курса. В окончательном виде Программа курса (с разбивкой по часам тем и занятий) выглядела следующим образом.

Таблица 1

ПРОГРАММА КУРСА ОБУЧЕНИЯ «СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ. НАПИСАНИЕ, ВЫПОЛНЕНИЕ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ»

Тема занятия	**Форма изложения**	К-во часов	Время проведения
ДЕНЬ 1			
Введение в курс. Основные положения и разделы курса, знакомство с ключевыми информационными источниками и используемой	Лекция	1	**10.00-10.45**

литературой. Основные понятия, история оценочной деятельности как направления социально ориентированной деятельности, особенности преподавания предмета и данного курса. Проведение предварительного анкетирования участников. Эффективное межсекторное взаимодействие (МСВ) – как условие обеспечения общественной и социальной стабильности столичного региона. История вопроса, развитие МСВ в мире и России. Основные социальные технологии МСВ: социальный заказ, грант, фонды местного сообщества, «прозрачный бюджет» и др., отстаивание и продвижение общественных интересов	Лекция-дискуссия	1	**10.45-11.30**
ПЕРЕРЫВ			**11.30-11.45**
Место проектного подхода и оценочной деятельности в межсекторном взаимодействии – как условие обеспечения общественной и социальной стабильности столичного региона.	Продолжение Лекции-дискуссии	2	**11.45-13.15**
ОБЕД			**13.15-13.45**
Социальное планирование. Основные исторические аспекты. Основы исследования, анализа, планирования процессов управления и самоуправления. Основные принципы социального планирования и применяемые подходы. Социальный капитал и Социальное инвестирование. Основные принципы и положения. **Основные понятия оценочной деятельности.** Общий обзор темы. Экспертиза и оценка как необходимые сферы деятельности. Экспертиза, оценка и их пространства. Определение (определения). Глоссарий. История вопроса, состояние в России, в мире. Сферы применения оценочной деятельности.	Лекция	2	**13.45-15.15**
ПЕРЕРЫВ			**15.15-15.30**
Анализ социальных проблем. Практические и методические аспекты.	Работа в малых группах	3	**15.30-17.45**
ДЕНЬ 2			
Проектный цикл. Целеполагание, формулирование задач и ожидаемых результатов.	Лекция	1	**10.00-10.45**
Экспертные и методические аспекты целеполагания и формулирования целей и задач	Работа в малых группах. проектная мастерская.	1	**10.45-11.30**
ПЕРЕРЫВ			**11.30-11.45**
Методы, ресурсы, целевые группы, мероприятия.	Лекция	1	**11.45-12.30**

Методы, ресурсы, целевые группы, мероприятия.	Работа в малых группах. проектная мастерская.	1	**12.30-13.15**
ОБЕД			**13.15-13.45**
Доклады результатов рабочих групп. Обсуждение.		2	**13.45-15.15**
ПЕРЕРЫВ			**15.15-15.30**
Логическая цепь проекта. Критерии, индикаторы эффективности. Методы оценки проектов (программ).	Лекция	1	**15.30-16.15**
Критерии, индикаторы эффективности.	Работа в малых группах	1	**16.15-17.00**
Бюджет проекта. Формирование, логика, детализация и обоснование. Оценка бюджета. Налогообложение и бухгалтерия. Структура расходов. Взаиморасчёты, отчётность.	Лекция	1	**17.00-17.45**
ДЕНЬ 3			
Работа участников учебного курса с проектными заявками. Анализ, оценка, формулирование выводов и рекомендаций к экспертным и конкурсным процедурам, оценочным формам.	Работа в группах **(заочно)**	**8**	
ДЕНЬ 4			
Экспертиза документов. Форма и содержание как оцениваемые характеристики. Ошибки в формулировании.	Лекция	1	**10.00-10.45**
Представление результатов работы по оценке проектных заявок.	Семинар-дискуссия	1	**10.45-11.30**
ПЕРЕРЫВ			**11.30-11.45**
Продолжение представления результатов работы по оценке проектных заявок. Обсуждение выводов и рекомендаций. Общее обсуждение результатов работы.	Семинар-дискуссия	1	**11.45-12.30**
Виды (структуры) оценки в соответствии с проектным циклом. Алгоритмы оценочной деятельности. Вопросы для оценки.	Лекция	1	**12.30-13.15**
ОБЕД			**13.15-13.45**
Оценка объектов, документов, процессов. Непрерывность и дискретность оценок. Определение оценочной деятельности. Становление и эволюция технологий оценки в России. Сущность оценочной деятельности. Статическая и динамическая оценка. Участники оценочной деятельности. Оценка внутренняя, внешняя, независимая. Классификация методов, сравнительный и сопоставительный анализ. Логика оценивания	Лекция	2	**13.45-15.15**

ПЕРЕРЫВ			**15.15-15.30**
Разработка критериев экспертизы: принципы оценивания, формирование системы оценочных приоритетов, сопоставление в оценке. Критерии для оценивания и оценочные критерии. Ответственность в оценке и в ценностном ориентировании.	Лекция-дискуссия	1,5	**15.30-16.35**
Планирование мониторинга реализуемых проектов.	Проектная мастерская	0,5	**16.35-17.00**
ДЕНЬ 5			
Осуществление мониторинга реализуемых проектов. Анализ, подготовка отчётов о проведении мониторинга. Выработка предложений по усовершенствованию процедур и правил мониторинга, а также мониторинговых форм.	Работа в группах **(заочно)**	**8**	
ДЕНЬ 6			
Отчёты рабочих групп о мониторинге реализуемых проектов.	Доклады групп, обсуждение результатов	2	**10.00-11.30**
ПЕРЕРЫВ			**11.30-11.45**
Формулирование выводов и предложений. Общее обсуждение результатов.	Работа в группах. Дискуссия	2	**11.45-13.15**
ОБЕД			**13.15-13.45**
Управление проектом. Эффективность проекта. Мониторинг оценивание и экспертиза эффективности. Самооценка, оценка внутренняя, внешняя, независимая.	Лекция-дискуссия	2	**13.45-15.15**
ПЕРЕРЫВ			**15.15-15.30**
Окончание работы в малых группах – доклады результатов, обсуждение итогов	Семинар. Работа в группах. Проектная мастерская	1	**15.30-16.15**
Планирование работы по оценке эффективности выполненных проектов.		1	**16.15-17.00**
ДЕНЬ 7			
Осуществление оценки результативности и эффективности выполненных проектов. Подготовка предложений для усовершенствования процедур оценки эффективности проектов. выработка предложений по формализации данного вида и стадии оценки.	Работа в группах **(заочно)**.	**8**	
ДЕНЬ 8			

Разработка критериев и индикаторов для оцененных проектов.	Семинар. Работа в группах. Проектная мастерская	2	**10.00-11.30**
ПЕРЕРЫВ			**11.30-11.45**
Доклады результатов оценки выполненных проектов.	Дискуссия	2	**11.45-13.15**
ОБЕД			**13.15-13.45**
Обсуждение результатов, выработка итоговых предложений по оценке выполненных проектов.	Дискуссия	2	**13.45-15.15**
ПЕРЕРЫВ			**15.15-15.30**
Текстовый анализ. Логико-смысловой анализ, контент-анализ; концептуальная целостность, системность, комплексность, ключевые обороты, слова, деятельностные и структурные элементы.	Лекция	2	**15.30-17.00**
ДЕНЬ 9			
Нормативно-правовое поле, типология и характеристика основных требуемых нормативно-правовых актов. Городские гранты (субсидии). Городской и социальный заказ. Теория и практика.	Лекция	2	**10.00-11.30**
ПЕРЕРЫВ			**11.30-11.45**
Нормативно-правовое обеспечение оценочной (и экспертной) деятельности. Основные проблемы и перспективы. Нормативно-правовые акты, положения. Правовая, процедурная, финансовая и институциональная основы оценочной деятельности. Этика оценки. Особенности практики оценивания. Подбор, обучение, сертификация, повышение квалификации специалистов, экспертов, работа с экспертами. Оценка оценки. Критерии. Контрактные отношения, оплата экспертизы.	Лекция	2	**11.45-13.15**
ОБЕД			**13.15-13.45**
Социальные технологии, непосредственно или опосредованно использующие оценку и экспертизу. Роль общественных советов (палат). Разработка и отбор программ, конкурсы, этапы. Менеджмент, ориентированный на результат. Технология Продвижения Технологий.	Лекция	2	**13.45-15.15**
ПЕРЕРЫВ			**15.15-15.30**
Выработка итоговых предложений. Подведение итогов семинара. Проведение итогового анкетирования участников.	Круглый стол. ЗАЧЁТ	2	**15.30-17.00**
ВСЕГО АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ		**74**	

Необходимо, правда, отметить, что существенное сокращение финансирования органами исполнительной власти города Москвы, поддержавшими проект, бюджета данного образовательно-просветительского проекта (примерно втрое, с 1 050 000 руб. до 350 000 руб.) не позволило реализовать задуманное в желательных для такого углублённого обучения форматах, включая выездной 3-дневный экспертно-аналитический семинар. Для того, чтобы, по возможности, сохранить целостность концепции курса, ведущие (авторы данной главы) предприняли определённые шаги в рамках ограниченных финансовых ресурсов.

Во-первых, ведущие предусмотрели ориентированность курса на практический, прикладной характер способа получения знаний, умений и навыков в области проведения мониторингов и оценочной деятельности – в форме самостоятельно планируемого и реализуемого обучающимися мониторинга «действующих», то есть выполняемых в режиме *on-line* социально значимых проектов в столице.

Во-вторых, ближе к окончанию курса было проведено некоторое количество специализированных, «экспертных» сессий, в которых была предусмотрена самостоятельность и активность участников обучения по выработке собственных предложений и рекомендаций органам власти города Москвы по рассматриваемым элементам экспертно-аналитической, мониторинговой и оценочной деятельности в сфере социального проектирования.

По итогам практической деятельности обучающихся, проведших самостоятельную работу – с опорой на консультационную, организационную и экспертную помощь ведущих занятия преподавателей, были выработаны выводы и практические предложения[26]по совершенствованию проектной, оценочной, мониторинговой, организационной деятельности при реализации проектов, получивших по итогам конкурса финансовую поддержку из бюджета города Москвы. Данные предложения были обобщены в итоговом отчёте и переданы «заказчику» – в Комитет общественных связей города Москвы.

Внедрявшийся в ходе обучающего курса восстановительный подход к мониторингу, был в целом воспринят обучающимися и позволил избежать возможных осложнений в ходе мониторинга и оценивания отобранных проектов-победителей московского конкурса социальных проектов. В то же время обнаружились некоторые факты, вызвавшие вопросы, которые могли иметь и этический аспект.

В частности, в ходе практических действий обучающиеся столкнулись с рядом проблем доступности информации о проектах: из выбранных для мониторинга и оценки 10 проектов-победителей конкурса в архиве было найдено девять; на этапе оценки результативности и эффективности уже выполненных проектов из 10 искомых отчётов исполнителей о реализации соответствующих проектов удалось обнаружить лишь отчёты по 7 проектам.

---

[26]См. в обобщённом виде: Автономов А.С., Хананашвили Н.Л. Оценка социальных проектов. / Под общ. ред. А.С.Автономова. М., 2014 (2-е изд. 2015), с. 207-219.

Таким образом, по 10% отобранных для мониторинга проектов практически невозможно было сделать выводов о реализации (не имея исходной информации о том, что запланировано, невозможно судить о том, как и насколько запланированное реализовано), а по 30% – мониторинг был существенно затруднён ввиду отсутствия информации о реализации проекта.

ГЛАВА 4

ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ ПРОЕКТОВ ОБУЧЕНИЯ МОНИТОРИНГУ

Первый общероссийский проект, 2014 год.

Вводные замечания. Похожая в сравнении с предыдущими рассмотренными обучающими проектами «управленческая нестрогость» в работе с документами оказалась распространённой среди российских регионов и при реализации в 2014 году Национальной Ассоциацией благотворительных организаций проекта «Формирование экспертно-аналитической гражданской сети», профинансированного субсидией Министерства экономического развития Российской Федерации[27].

В связи с тем, что этот проект, как видится, имел целый ряд признаков, одновременно, комплексного и модельного характера, он может быть предложен в качестве детально разобранного и проанализированного примера. Итак, рассмотрим ряд элементов общероссийского проекта: «Формирование экспертно-аналитической гражданской сети».

Макроструктура проекта. Прежде всего, остановимся на макроструктуре проекта в целом и в некоторых организационно-управленческих его аспектах.

---

[27] Материалы проекта размещены на сайте Минэкономразвития России: http://nko.economy.gov.ru/Organization/Details/178657.

Исходная ситуация по реализации проекта предполагала достаточно сложный, многосоставный характер, связанный с:

а) мультирегиональным представительством участников;

б) значительным количеством регионов, проекты из которых будут подлежать мониторингу;

в) длительностью и комбинированным очно-заочным форматом обучающего курса;

г) прикладным характером осуществляемой участниками мониторинговой деятельности, совмещённой с прохождением учебного курса;

д) сочетательной конструкцией, в которой рассматриваемый нами проект из одной линии финансирования Минэкономразвития России (поддержка деятельности ресурсных СО НКО) использует в качестве документарной и событийной основы материалы и процессы, происходящие в другой линии финансирования того же министерства (софинансирование региональных программ поддержки СО НКО в субъектах РФ).

Курс состоит из двух трёхдневных выездных сессий семинара-тренинга (по 24 часа каждая) и практической деятельности участников обучения (24 часа).

Общая продолжительность курса – 72 учебных часа (точнее, было запланировано и официально предусмотрено 72 учебных часа, но на практике получилось больше за счёт фактического увеличения продолжительности практической деятельности и дополнительной внеаудиторной самоподготовки). Первый и третий цикл состоят из

четырёх трёхдневных семинаров-тренингов, в связи с чем было произведено формирование четырёх групп обучающихся примерной численностью по 25 человек в каждой группе* – представители двух соседних федеральных округов, как правило, по одному-двум представителям СО НКО из регионов России. Всего в общей сложности было проведено 8 выездных трёхдневных семинаров-тренингов. Участниками стали 108 представителей СО НКО, имеющих опыт экспертно-аналитической и оценочной деятельности из всех восьми федеральных округов (с относительно равномерным представительством от каждого ФО). Исключение составил Дальневосточный ФО, от которого в семинаре в Красноярске (первый семинар для представителей ДВФО и СФО) приняло участие только 4 человека (представители Сахалинской области и Хабаровского края); в дальнейшем представитель Сахалинской области не смог продолжать участие. Таким образом, процессом обучения охвачены 8 федеральных округов (попарно: Дальневосточный и Сибирский, Уральский и Приволжский, Северокавказский и Южный, Северо-Западный и Центральный).

Программа курса. Для обеспечения соответствия учебного курса высоким требованиям системы высшего образования был разработан (А.С.Автономовым и Н.Л.Хананашвили) и утверждён в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» учебный план курса.

* Количество участников варьировалось, и первоначально в отдельных группах количество участников доходило до 28-30 человек.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

программы повышения квалификации

«Оценочная деятельность в социальном проектировании»

Авторы-составители: доктор юридических наук, профессор А.С.Автономов, кандидат юридических наук Н.Л.Хананашвили

Направление подготовки: государственное и муниципальное управление.

Цель программы: повышение уровня профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих и руководителей, сотрудников и активистов неправительственных некоммерческих организаций путем освоения ими дополнительных знаний и умений, а также развитие и закрепление практических навыков, необходимых для осуществления профессиональной деятельности в сфере оценки социальных проектов, подготовленных для конкурсов на получение субсидий из федерального бюджета, бюджета субъекта Российской Федерации, местного бюджета, а также мониторинга и оценки осуществления социальных проектов за счет указанных субсидий. Поставленная цель достигается посредством формирования профессиональных компетенций, позволяющих:

- использовать знания, практические умения и навыки, необходимые для осуществления экспертизы заявок социальных проектов и мониторинга и последующей оценки реализации социальных проектов;

- выбирать наиболее подходящие методы мониторинга и оценки социальных проектов в зависимости от характеристик каждого из таких проектов;

- оценивать социальный проект до начала его реализации; оценивать эффективность выполненных социальных проектов. - оценивать соотношение планируемого результата и затраченных ресурсов в социальном проекте;

- участвовать в работе оценочных и конкурсных комиссий и советов, оценивающих заявки на выделение субсидий для финансирования социальных проектов и проводящих мониторинг и оценку реализуемых социальных проектов, а также осуществляющих оценку завершенных социальных проектов.

Категория слушателей: государственные и муниципальные служащие, руководители, сотрудники и активисты неправительственных организаций с высшим образованием, имеющие опыт участия в разработке и реализации социальных проектов и программ.

Пререквизиты: общее понимание основ социальной политики, знание основ социального проектирования, наличие практического опыта создания и выполнения социальных проектов.

Трудоемкость программы: 72 академических часа.

Срок обучения: 6 месяцев.

Форма обучения: очно-заочная.

Таблица 2

Учебный план 2014 года

№ п/п	Наименование дисциплин	Трудоемкость в часах	Объем аудиторных часов			Внеаудиторная (самостоятельная) работа	Форма итогового Контроля
			всего	лекции	семинары/ практические занятия		
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
1.	Введение в курс. Цели, формат и правила работы в рамках учебного курса	**1**	**1**	**1**			
2.	Основные понятия. История оценочной деятельности как направления социально ориентированной деятельности. Ключевые источники информации	**2**	**2**	**2**			
3.	Проектирование и работа по программам и проектам – взгляд со стороны эксперта. Проектный цикл	**2**	**2**	**2**			
4.	Анализ проблем, целеполагание, формулирование задач и ожидаемых результатов проекта	**5**	**5**	**2**	**3**		
5.	Методы реализации проекта, пути достижения результатов, типы действий, структура мероприятий, ресурсы, бюджет проекта	**6**	**6**	**2**	**4**		

№ п/п	Наименование дисциплин	Трудоемкость в часах	Объем аудиторных часов			Внеаудиторная (самостоятельная) работа	Форма итогового Контроля
			всего	лекции	семинары/ практические занятия		
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
6.	Оценка проектов: история, эволюция, основные инструменты и процедуры, критериальные системы и критерии оценки, оценочные формы, структура оценки заявок	**4**	**4**	**2**	**2**		
7.	Мониторинг проекта: процедуры, формы, методы. Формулирование системы вопросов	**2**	**2**	**2**			
8.	Планирование мониторинга проекта	**2**	**2**		**2**		
9.	Мониторинг проекта, реализуемого в одном из субъектов РФ	**16**				**16**	
10.	Подготовка отчёта о проведённом мониторинге проекта, реализуемом в одном из субъектов РФ	**8**				**8**	
11.	Виды (структуры) оценки в соответствии с проектным циклом. Алгоритмы оценочной деятельности	**2**	**2**	**2**			

№ п/п	Наименование дисциплин	Трудоемкость в часах	Объем аудиторных часов			Внеаудиторная (самостоятельная) работа	Форма итогового Контроля
			всего	лекции	семинары/ практические занятия		
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
12.	Текстовый контент- и контекст-анализ: концептуальная целостность, системность, комплексность, ключевые обороты, слова, деятельностные и структурные элементы	**2**	**2**	**2**			
13.	Отчёты малых рабочих групп о результатах проведённых мониторингов	**8**	**8**		**8**		
14.	Опыт оценочной деятельности грантодающих организаций. Содержание требований к заявкам. Процедуры организации конкурса. Заявочные формы: структура, последовательность, логика. Сравнительный анализ	**2**	**2**	**2**			
15.	Нормативно-правовое поле экспертно-аналитической и оценочной деятельности; типология и характеристика основных требуемых нормативно-правовых актов	**2**	**2**	**2**			
16.	Оценка эффективности программ и проектов. Основные положения, критерии и индикаторы	**2**	**2**	**2**			

№ п/п	Наименование дисциплин	Трудоемкость в часах	Объем аудиторных часов			Внеаудиторная (самостоятельная) работа	Форма итогового Контроля
			всего	лекции	семинары/ практические занятия		
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
17.	Оценка эффективности реализованных проектов	**6**	**6**		**6**		
	ИТОГО:	**72**	**48**	**23**	**25**	**24**	
	Итоговая аттестация:	**защита итоговой работы**					

Краткий разбор реализации проекта. Итак, перейдём к рассмотрению осуществления данного обучающего проекта.

1. Первый учебный цикл состоял из четырёх выездных трёхдневных семинаров-тренингов (по одному – на каждую пару соседних федеральных округов: Центральный ФО – Северо-Западный ФО, Южный ФО – Северо-Кавказский ФО, Приволжский ФО – Уральский ФО, Сибирский ФО – Дальневосточный ФО), в ходе которых участники детально познакомились с теоретическими основами, принципами и процедурами оценочной деятельности – прежде всего, по формированию и написанию проектов, а также с практикой оценки текстов социальных проектов, формированию и анализу критериальных систем и конкретных критериев, по которым осуществляются экспертное оценивание текстов проектных заявок в нескольких российских регионах, принципами и подходами к планированию мониторинга реализуемых проектов.

Участники обучения в каждой из учебных групп в рамках данного цикла образовали малые рабочие подгруппы, а затем каждая из образованных 5-6 подгрупп, на основе полученных теоретических знаний, спланировала и «защитила» в ходе проведения первого учебного цикла проектируемый формат предстоящего мониторинга выбранного проекта в своём (или в соседнем) регионе или федеральном округе.

Продолжительность цикла составила 24 акад. часа. Практика показала относительное неплохое соответствие замысла и складывающейся в реальности ситуации. Группы, сформировавшиеся на основе принципа добровольности и самостоятельности выбора проекта для экспертизы и мониторинга, оказались размеров от 2 до 7 человек (планировалась – 3-5), а один из семинаров пришлось перенести по времени на более поздние сроки. Вместе с тем необходимо отметить и некоторые расхождения и возникающие, подчас неожиданно, обстоятельства, реагирование на которые потребовало заметных усилий.

Для практической деятельности в области реализации проектов непредвиденные ситуации почти всегда неизбежны, стоит отметить это обстоятельство в качестве условной нормы, к реагированию на вызовы которой желательно быть готовым. Такая готовность характерна для чувствительного управления – свойства, крайне важного и позволяющего увидеть потенциальные проблемы раньше, чем те начнут негативно либо вовсе губительно сказываться на те или иные составные части проекта или даже на проект в целом.

Перечислим некоторые непредвиденные обстоятельства, с которыми пришлось столкнуться в описываемом проекте.

1.1 Набор групп. В рамках формирования учебных групп обнаружилось:

- малое представительство СО НКО из Дальневосточного федерального округа (4 участника из двух субъектов РФ). С одной стороны, такая ситуация может свидетельствовать об определённом отставании данной части страны; с другой – сигнализировать о необходимости более заметного акцента на вовлечение представителей СО НКО в дальнейшем, при продолжении работы в данном направлении.
- Заметно более высокое, нежели предполагалось изначально, региональное разнообразие. Планировалось, что участниками проекта станут представители 20 или немногим более субъектов РФ. Однако даже при планировании первого цикла семинаров выяснилось, что для участия записались представители из СО НКО 46 субъектов РФ (в итоге в первом цикле семинаров представительство регионов составило 45). Таким образом, проект автоматически стал общероссийским. Расширение географии, казалось бы, является обстоятельством сугубо положительным; однако больший географический разброс заставил заметное внимание уделить транспортной логистике (обеспечению приезда участников к местам проведения семинаров и обратно), а также жёстче подходить к расчёту транспортных расходов. В этой ситуации, в условиях огромной страны, существенным условием работы становится заблаговременное и, вследствие этого, иногда заметно

более экономичное приобретение билетов. И это в свою очередь накладывает дополнительные обязательства на участников – с тем, чтобы заявившие об участии старались не отказываться в дальнейшем от своих планов на предложенное обучение.

- Некоторый уровень «подвижности» состава учебных групп: не было ни одной группы, в которой не происходили бы изменения, причём, подчас, весьма заметные, до четверти состава. Можно предположить, что ситуация была продиктована тем обстоятельством, что семинары планировались заблаговременно и к моменту наступления сроков проведения семинаров текущие планы могли воспрепятствовать записавшимся принять участие.

  К тому же проект – не только один семинар, а целая серия сопряжённых действий. Да и участники – не новички в «третьем секторе», у них могли быть (и возникали) собственные неотложные дела и планы. Таким образом, общее количество участников первого цикла оказалось равным 108. Затем, в силу ранее обозначенных проблем произошло некоторое сокращение количества участников, и сертификаты о повышении квалификации в итоге получил 91 слушатель.

Распределение по группам таково:

Дальневосточный федеральный округ – две СО НКО из двух субъектов РФ (Сахалинская область и Хабаровский край); Сибирский федеральный округ, 15 СО НКО из 9 субъектов РФ; Уральский федеральный округ и Приволжский федеральный округ – 26 СО НКО из 14 субъектов РФ; Северо-Кавказский федеральный округ и

Южный федеральный округ – 20 СО НКО из 8 субъектов РФ; Северо-Западный федеральный округ и Центральный федеральный округ – 20 СО НКО из 12 субъектов РФ.

1.2 Проблемы транспортной логистики. Первоначально планировалось, что каждый из запланированных восьми семинаров для четырёх групп участников пройдёт в другом федеральном округе (например, для участников из ДВФО и СФО один семинар планировался в Красноярске, а второй – в Хабаровске). Однако при более точном распределении расходов, необходимых для доставки участников в Хабаровск, выяснилось, что траты эти будут настолько велики, что запланированных средств проекта на остальные мероприятия попросту не останется. Данную проблему удалось решить только путём переноса места проведения второго семинара в Сибирский федеральный округ. В результате руководством проекта принято решение о проведении второго семинара в Новосибирске.

Следующей ситуацией, которая сложно прогнозировалась при составлении бюджета, оказалась крайне неудобная логистика для участников семинара из УрФО и ПФО. Для семинара в ПФО была выбрана Самара, город, который, казалось бы, является достаточно удобным для транспортных переездов. Однако даже такая географическая точка оказалась не очень удобной. Мало того, что участники из Ямало-Ненецкого и Ханты-Мансийского автономных округов вынуждены были добираться к месту проведения семинара авиарейсами (через Москву), но даже для участников из того же Приволжского округа (из Пермского края) транспортные потоки оказались крайне неудобными (либо проезд поездом с неудобной пересадкой в

течение полутора суток, либо авиарейсами, с пересадкой, опять же – в Москве). В результате организация проезда участников оказалась достаточно трудоёмкой и дорогостоящей.

1.3 Получение текстов заявок-победителей. Первоначально предполагалось, что объектом экспертизы и мониторинга станут федеральные проекты СО НКО, поддержанные Министерством экономического развития России. Однако в дальнейшем по предложению специалистов министерства было принято вполне разумное решение о работе с проектами, реализуемыми в субъектах РФ на средства субсидий МЭР региональным органам власти, принявшим программы поддержки СО НКО.

С одной стороны, такой подход резко расширил возможный выбор проектов для мониторинга. С другой, возникла задача получения некоторого количества текстов заявок-победителей, из которых участники смогли бы выбрать проекты для оценки и последующего мониторинга. Переговоры с представителями органов власти в регионах, даже несмотря на соответствующее письмо поддержки проекта из МЭР, были не всегда успешными. При этом уровень готовности сотрудников региональных органов власти сильно разнился – от непонимания, зачем необходима информация о проектах и отсылок даже к руководству региона (Кировская область, Волгоградская область), до высокой оперативности и высокого уровня энтузиазма в помощи и готовности к партнёрству (Хабаровский край, Красноярский край, Новосибирская область). И даже размещение на сайте

МЭР материалов проектов[28], зачастую, не позволяло сделать свободный выбор.

Способы представления материалов имели ряд дефектов, самый серьёзный из которых – фактическое отсутствие единообразия структуры в представлении конкурсных заявок и материалов к ним. Вследствие чего в некоторых регионах:

- тексты заявок-победителей были не всегда доступны. В некоторых случаях предоставленные региональные проекты имели очевидно неудобные сроки или графики реализации. Например, проекты Томской области, Владимирской области и Республики Коми заканчивались раньше, чем проходил первый обучающий семинар-тренинг (что, разумеется, следует отнести к объективным причинам); в Республике Коми и Владимирской области, кроме того, доступным был только текст Соглашения о выделении субсидии, без подробного изложения самого проекта (что делало также невозможной работу по подготовке и проведению мониторинга), а некоторые проекты (например, проекты из Самарской области) либо имели график, в котором все летние месяцы проекта не содержали никаких проектных мероприятий, и провести мониторинг каких-то значимых событий было крайне затруднительно, либо представляли собою невнятно структурированные конструкции (таков был уровень регионального конкурса, допускающий победу сомнительных с проектной точки зрения заявок), в которых непонятно, что именно могло бы стать предметом мониторинга и оценки.

[28] http://nko.economy.gov.ru/Organization.

- уровень проектов, ставших победителями, был оценен участниками семинаров-тренингов невысоко (например, Астраханская область, Республика Алтай и Карачаево-Черкесская Республика), настолько, что брать их в качестве объектов экспертизы и мониторинга, даже при доступности текстов и бюджетов, самим участникам обучающего курса не представлялось целесообразным;
- некоторые данные по проектам в регионах были очень скудны, из-за чего анализ самих заявок становился невозможным. Значительное количество регионов вообще либо не опубликовало на сайте МЭР своих материалов (Республика Бурятия), либо представило явно недостаточный объём информации, без изложения проекта и при недетализированной смете (Архангельская, Вологодская, Камчатская, Амурская, Белгородская, Владимирская, Волгоградская, Рязанская области, Республика Башкортостан, Ненецкий автономный округ и некоторые другие). При этом указанные регионы отмечены как заполнившие страницу должным образом;
- в информации о проектах-победителях конкурса содержались исходные данные о запрашиваемом бюджете; однако при проведении мониторинга выяснялось, что итоговый размер бюджета был значительно сокращён (порою, в несколько раз), вследствие чего существенно изменялся и дорабатывался, а иногда и основательно перерабатывался сам проект (объёмы осуществляемых действий, производимые расходы, график проводимых мероприятий и сама совокупность проектных событий и действий). Были в числе не принимаемых к рассмотрению и заявки, в которых вообще было

сложно говорить о возможности мониторинга, поскольку сам договор о реализации проекта и выдаче субсидии подписывался чуть не в самом конце периода его выполнения. Такова, например, была ситуация в Санкт-Петербурге, с информацией о проведённом конкурсе за 2013 год, где практически все договоры подписывались сторонами в конце периода реализации проекта, а несколько договоров о выдаче субсидии – вообще были подписаны «задним числом», т.е. после окончания периода выполнения самого проекта. В этом, довольно странном случае, очевидно, никакой речи о практическом мониторинге идти не могло.

И подобный подход к проведению конкурса региональных субсидий представляется недопустимым – прежде всего, с точки зрения принципа прозрачности и подотчётности для внешнего контроля процедур расходования бюджетных средств.

Несколько регионов вообще не откликнулись на просьбу предоставить материалы (например, Волгоградская область). Контактные лица в некоторых регионах стали выстраивать явно неработоспособные коммуникативные конструкции. Например, в Кировской области на присланное обращение никто не ответил, а в телефонном разговоре сотрудница областной администрации сообщила, что «просителю» необходимо отправить письмо на имя губернатора области. Такое обращение, направленное по указанному адресу, осталось, «разумеется», без ответа. И надо сказать, что все перечисленные сложности присутствовали в работе даже при условии персональной доступности для руководителя рассматриваемого Про-

екта документации по региональным проектам. Стоит также отметить, что в широком доступе данной информации нет. Определённый практический интерес для реализации подобных проектов в будущем имеют детали, относящиеся ко взаимодействию с региональными органами власти при подготовке первого очного цикла обучающего курса.

В ходе реализации практической части учебного курса, для осуществления успешного взаимодействия обучающихся с СО НКО, выполняющими проекты на средства региональных субсидий (при поддержке федерального бюджета – Минэкономразвития России), организацией-исполнителем была запрошена поддержка в виде соответствующего письма от профильного департамента МЭР (Департамент инновационного развития).

Два пакета из двух писем (второе письмо – от руководителя проекта) были направлены в регионы, осуществляющие поддержку СО НКО. Представляемая различными регионами информация, размещаемая на сайте Минэкономразвития России (http://nko.economy.gov.ru/Report/Region), выглядит очень неоднородно. Различный формат представления информации (от *Word* и *PDF* до простого фотографирования) существенно затрудняет сбор и обработку информации о проекте. На основании исследования данной части имеющейся информации в целом представление материалов для осуществления мониторинга региональных проектов в настоящее время следует признать недостаточно удовлетворительным и нуждающимся в заметных улучшениях, как по форме представления, так и по содержанию и комплектности.

А) Стоит признать целесообразным положительное решение вопроса о доступности информации о выполняемых в субъектах РФ по программам поддержки СО НКО проектах для широкой общественности. Данное обстоятельство будет способствовать и повышению возможностей для осуществления общественного контроля, и росту уровня доверия гражданского общества к таким инструментам содействия развитию институтов гражданского общества. При этом необходимо отметить, что риски «несанкционированного заимствования» успешных в получении финансирования текстов проектов могут, при возникновении сомнений в аутентичности, быть минимизированы путём их проверки с помощью интернет-инструментов текстового анализа (например, с помощью системы «Антиплагиат», сопряжённой с объединённой информационной базой текстов заявок-победителей).

Б) Разработка и соблюдение комплекса требований, обеспечивающих единообразие представляемых материалов – должен присутствовать полный комплект документации: текст заявки, бюджет проекта, принятые финансовые и содержательные отчёты получателя субсидии. Без указанных позиций осуществление полноценного мониторинга реализуемого проекта и оценки его эффективности провести не удастся. Отсутствие указанных данных должно стать одним из оснований для признания проекта не удовлетворяющим требованиям прозрачности его выполнения. При этом формы представления заявок и бюджета проектов вполне могут быть нормативно закреплены.

В) Желательно обеспечить единообразие представления проектной документации СО НКО – получателей региональных бюджетных средств (например, в формате PDF, что также несколько усложнит возможности для полного заимствования текстов).

2. В промежутке между первым и вторым циклом очной части обучающего курса проектом была запланирована и реализована заочная практическая часть, в ходе которой участниками были проведены мониторинговые исследования региональных проектов, реализуемых в субъектах РФ, принявших региональные программы поддержки СО НКО и ставших получателями соответствующей субсидии Министерства экономического развития Российской Федерации. Участники обучения, образовав на первом семинаре малые рабочие группы, доработали планы мониторинга соответствующих, выбранных ими в ходе первого очного цикла обучающего курса региональных проектов, и провели указанные мониторинговые исследования.

Практика проведения мониторингов в различных организациях представляет собой очень широкий спектр кейсов (случаев), описание которых, на наш взгляд, является весьма ценным материалом для формирования процедурной, методической и нормативно-правовой основы данного направления деятельности органов государственной власти, ответственных не только за развитие институтов гражданского общества, но и за процессы подготовки, переподготовки и повышения квалификации, как на региональном, так и на федеральном уровнях. Отношение, с которым столкнулась организация-исполни-

тель проекта по обучению оценке, варьируется от максимальной готовности к содействию в проведении мониторинга представителями рабочей группы (Хабаровский край) до заметного препятствования такой работе – вплоть до отказа от допуска на мероприятия и контакта с целевой группой либо – с представителями целевой группы – в ситуациях, когда непосредственный контакт с целевой группой невозможен по этическим соображениям или обстоятельствам (один из проектов в Новосибирской области).

В итоге работы участников Проекта, проходивших курс обучения, для мониторингового исследования было выбрано 25 проектов, реализуемых в 16 субъектах РФ: Алтайский край (1 проект), Волгоградская область (1), Иркутская область (1), Кабардино-Балкарская Республика (2), Костромская область (1), Красноярский край (1), Липецкая область (1), Нижегородская область (2), Новосибирская область (2), Псковская область (1), Республика Калмыкия (3), Республика Карелия (1), Республика Татарстан (3), Хабаровский край (1), Ямало-Ненецкий автономный округ (1), Ярославская область (3).

На этом этапе неизбежно возникает потребность в письмах поддержки от федеральных органов государственной власти, что свидетельствует о необходимости повышения уровня прозрачности и открытости процессов реализации социально значимых проектов для внешнего, в том числе общественного, контроля. Причём здесь, помимо непонимания со стороны региональных органов власти, для осуществления мониторинга возникает опаска и у самих организаций, выполняющих проекты на средства региональной субсидии. Во избежание потенциально конфликтных ситуаций в ходе первого

цикла обучающих семинаров их слушателям был предложен, в качестве руководства к действию, так называемый восстановительный подход, основанный на ценностях восстановительной культуры, которая разбиралась в ***Главе 1*** данной книги. Суть подхода представляет собою альтернативу общепринятому в российской практике, прежде всего, уголовно-правовой, карательному подходу. Восстановительный подход рассматривает даже негативные отклонения от ранее принятых решений не с точки зрения нарушений, вследствие чего нарушители должны нести ответственность (должны быть наказаны), а как подход, предусматривающий, как наиболее значимую, задачу улучшения качества работы и выработки для этого наилучших решений – с учётом полученного, в том числе негативного, опыта. С точки зрения прикладной значимости данные мониторинговые исследования представляются ценным материалом, вобравшим в себя все осуществлённые действия рабочих групп, сформировавшихся в процессе прохождения обучающего курса – в его практической части, проходившей в промежутке между двумя циклами очных семинаров-тренингов.

Для субсидирующей организации (МЭР) должен представлять интерес опыт оказания «мягкого давления» на организации, не обеспечивающие возможно более высокого уровня прозрачности и достаточной степени открытости для проведения мониторинга. Так, в одном из регионов, команде, проводившей мониторинг, никак не удавалось получить данные отчёта организации-исполнителя регионального проекта – для завершения собственной работы по монито-

рингу и оценке. Член малой рабочей группы обратился к руководителю Проекта с просьбой оказать содействие. Письмо соответствующего содержания, с просьбой оказать содействие в предоставлении отчёта (письмо было одновременно сопровождено копией в региональный орган государственной власти и в адрес куратора от МЭР) было направлено руководителю региональной НКО-исполнителя. Этого оказалось достаточно для того, чтобы через 10 минут руководитель НКО-исполнителя связался с руководителем описываемого Проекта по телефону и заверил, что отчёт будет обязательно предоставлен команде экспертов в течение ближайших 2-3 дней.

Исследование отчётов о мониторинге и оценке выполненных в регионах проектов позволяет сделать следующие выводы. Теперь представляется уместным остановиться на отчётах о мониторингах.

1) Выбранный способ осуществления практической деятельности по мониторингу реализуемых проектов (и в некоторых случаях, когда это позволяет сделать ситуация приближающегося завершения проекта или при его завершении – оценке его эффективности) представляется достаточно удачным. Наиболее существенным успехом можно считать акцент, сделанный на получение максимального объёма информации, что должно быть характерным для любого мониторингового исследования. Сделать такой акцент было предложено участникам ведущими семинаров-тренингов и всего учебного курса, поскольку, как представляется, распространённой российской практикой является готовность контролирующих структур или субъектов

к окончательным и однозначным выводам (зачастую – репрессивного характера) – при наличии весьма ограниченного объёма полученной информации. При этом, зачастую, ограниченность получаемой информации является следствием тщательного её сокрытия «проверяемыми» структурами – во избежание привычных репрессивных последствий.

При работе оценщика одним из наиболее серьёзных рисков следует считать дефицит информации и вынесение преждевременных, поспешных суждений на основе уверенности в правильном понимании состояния дел в исследуемом проекте. В этом случае возникает эффект «**подразумеваемого понимания**», которое зачастую препятствует получению достаточного объёма информации и значимых фактов – для последующего формулирования адекватных ситуации выводов и полезных для реализации проекта или для заказчика рекомендаций.

2) Вследствие дефицита исходной информации встречались ситуации, когда первоначальный проект региональная СО НКО вынуждена была существенно перерабатывать – в связи со значительным сокращением бюджета региональными органами власти. В таком случае требовалась и соответствующая заметная переделка участниками обучения плана, а иногда и содержания мониторинга. Представляется целесообразным обратить особое внимание на необходимость более ответственного отношения профильных министерств и ведомств, занимающихся взаимодействием с СО НКО, к внесению изменений, вынуждающих кардинально изменять перво-

начальный проект. В этом случае и сам интерактивный процесс согласования требуемых (по мнению органа, предоставляющего субсидию) и возможных изменений проекта становится важным и ценным элементом его доработки, и качество проекта может быть улучшено, что вполне может повысить и качество внешнего контроля за его реализацией.

3) Продвижение культуры прозрачности и открытости. Практика проведения мониторингов показала, что осуществление таких исследований оказывает положительное влияние и на проектно ориентированную деятельность региональных органов власти и на проектную деятельность мониторируемых организаций, что следует из многочисленных откликов, полученных командами исполнителей (обучающихся).

4) Предложение участникам брать в качестве объекта мониторинга проекты СО НКО из соседних регионов либо создавать смешанные коллективы, в состав которых входили бы представители разных, прежде всего соседних субъектов РФ. В этом случае снижаются риски конфликта интересов (как положительного, так и «отрицательного», когда у эксперта имеются, пусть и не формальные отношения, но какая-то предыстория, которая может оказывать, и, зачастую – оказывает, влияние на качество проводимого мониторинга).

Одновременно с этим, участникам учебного курса предлагалось формировать рабочие группы как раз из специалистов – представителей разных регионов. Тем самым, некоторую, как правило, организационно-логистическую часть работы мог делать «местный»

эксперт, а сбор информации, обработку данных и оформление отчёта осуществляли бы его иногородние (или из другого субъекта РФ) коллеги.

Дополнительным эффектом такого подхода можно считать формирование рабочих контактов на межрегиональном уровне и, потенциально, более эффективное взаимодействие в сфере оценочной деятельности между соседними субъектами РФ, а также развитие горизонтального взаимодействия, характерного и для институтов гражданского общества, и для сетевого взаимодействия специалистов в области мониторинга и оценки в целом.

5) Желательно освоение и более устойчивая приверженность грантополучателей и грантодателей основам и ценностям проектной культуры, построенным на более внимательном изучении существующего положения с проблемой (и требований о таком знании), ставшей предметом проекта, а также на наблюдении за происходящими изменениями (если таковые имеются). Значительное количество реализуемых проектов, не содержащих указанных позиций, становятся, по сути, разовыми событиями или, наоборот, текущей деятельностью, результативность которой оценить либо невозможно в принципе, либо крайне затруднительно. Не говоря уже о том, что целый ряд проектов к таковым (т.е. к проектам) отнести, порою, бывает непросто. В качестве практически встречавшихся примеров были закупки или капитальные затраты, слабо либо просто никак не связанные с содержанием проекта; разовые, как правило, торжественные мероприятия, вряд ли имеющие хоть какое-то влияние на решение

стоящих перед организациями гражданского общества социальных проблем.

6) Практика осуществления мониторинга созданными рабочими группами подтвердила первоначальную идею о желательности формирования небольших групп (3-4 человека в каждой). Встречались ситуации, когда негативным оказывалось и слишком большое количество участников, и чересчур малое. В первом случае (группа из 7 человек, проживающих в 4-х субъектах РФ – Республика Бурятия, Иркутская область, Красноярский край и Сахалинская область) не удалось должным образом сорганизоваться и осуществить в должном объёме требуемые и эффективные мониторинговые действия – притом, что и сам по себе выбранный проект был достаточно непростым, с проведением разъездных мероприятий в рамках территории Иркутской области. В итоге несколько участников группы попросту не смогли участвовать полноценно в её работе, и провести все, запланированные ранее, мониторинговые действия оказалось затруднительным. Во втором случае (когда группа состояла из двух участников – представители Ставропольского края и Республики Дагестан) сложность возникла вследствие того, что, её участники проживали в разных регионах, и их предварительная недостаточная сработанность привела к тому, что коммуникативные проблемы между двумя членами группы фактически уничтожили требуемый групповой характер мониторинговой работы как таковой.

3. Третий цикл обучения состоял из 4-х трёхдневных выездных семинаров для этих же, сформированных в начале проекта четырёх

групп. В рамках каждого семинара был проведён детальный и поэтапный анализ всех существенных элементов проведённых мониторингов, а также обучение анализу и оценке эффективности выполненных проектов. Документарной основой для оценки стали материалы по отчётам об уже законченных проектах, реализованных социально ориентированными НКО в рамках финансирования Минэкономразвития. Продолжительность данного учебного цикла – 24 академических часа.

По окончании учебных циклов был проведён итоговый выездной 3-дневного межрегиональный экспертно-аналитический семинар (количество участников было запланировано не менее 27 человек) с осуществлением анализа реализуемых и результативности и эффективности выполненных проектов и самого Проекта по обучению оценке.

Внутреннее исследование реализации проекта в ходе самого проекта. Для более высокой чувствительности управления реализуемым проектом в рамках обучающего курса проводилось 2-кратное анкетирование участников по итогам каждого из очных семинаров учебного курса. Результаты анкетирования и сравнительный анализ данных результатов позволяет обеспечивать:

- лучшее понимание первоначального состава участников и их запросов к обучающему курсу и его ведущим. Уровень образования участников обучения может быть изображён в виде следующей диаграммы.

Диаграмма 1.

Из ***Диаграммы 1*** видно, что подавляющее большинство участников являются специалистами с высшим образованием. Однако, кроме того, в учебных группах было также 10 кандидатов наук и два доктора наук. Данное обстоятельство представляется симптоматичным и свидетельствует о значительной актуальности темы, в том числе на основании того, что предмет обучения интересен и специалистам с очень высоким уровнем образования.

- общее представление об удовлетворённости участников проведённым обучением и имеющихся резервов для улучшений. Не углубляясь во множество цифр, можно отметить, что показатели по таким параметрам, как значимость, информативность, профессиональность варьировались в пределах от 7,4 до 9,9 (при 10-балльной шкале оценки).

Важно и само по себе анкетирование, как инструмент повышения степени чувствительности к различным имеющимся либо возникающим рискам и ситуациям, требующим оперативного реагирования или корректировок. Те или иные моменты, вытекающие из ответов на вопросы анкет, обсуждались с участниками – для получения дополнительной информации, полезной для реализации текущего проекта.

Некоторые итоги. Очевидно, что представленные выше примеры экспертно-аналитической работы и практические задания, выполняемые участниками в ходе проводимого обучения, являются одной из форм, способствующих не только дополнительному активному участию слушателей в освоении знаний того или иного образовательного курса, но и получению нового знания, «обратной связи» для органов власти. Такая информация может оказаться весьма полезной – естественно, при наличии «государственной воли» на осуществление проектно ориентированного реформирования системы управления общественными ресурсами, повышения эффективности такого управления, снижения коррупционных рисков, повышения доверия граждан к вырабатываемой и реализуемой государственной политике.

Оценка успешности проекта. Проект можно оценить в целом как **успешный (самооценка)**.

К основным достижениям Проекта, на наш взгляд, правомерно отнести следующие.

1. Масштабность Проекта.

В Российской Федерации до настоящего времени не осуществлялось столь масштабного образовательно-просветительского проекта в области обучения оценке социальных проектов и программ. Активное участие представителей СО НКО из более чем половины субъектов РФ (44 субъекта РФ, 75 СО НКО, 91 участник, успешно прошедший курс обучения) в межрегиональном взаимодействии осуществлялось в течение весьма короткого срока (9 месяцев).

2. Уникальность Проекта.

На общероссийском уровне рассматриваемый проект был первым. Аналогичные проекты были реализованы организацией исполнителем и специалистами-авторами настоящего учебного пособия только на территории одного субъекта РФ (город Москва) и в значительно более усечённом виде (существенно меньше возможностей для получения информации о проектах и их выполнении, а также более низкая готовность мониторируемых организаций к осуществлению внешних исследовательских действий) – в 2004 и 2009 годах.

3. Скоординированность параллельных учебных потоков.

Практически одновременно проходило обучение четыре учебных потока представителей восьми федеральных округов (как правило, представители парных территорий (ДВФО – СФО, УрФО – ПФО, СКФО – ЮФО, СЗФО – ЦФО). Несмотря на последовательное проведение семинарских занятий (что позволило сократить количество ведущих и таким образом обеспечить методологическое единство при проведении учебного курса), подавляющее большинство деятельности по осуществлению мониторинга в регионах производилось участниками обучения параллельно – в течение периода с мая

по сентябрь 2014 года. В итоге технологическая задача по обеспечению практической части курса, даже в условиях некоторых трудностей с получением полного объёма информации о реализуемых проектах, была выполнена успешно.

4. Непосредственная практическая основа обучения.

Наиболее ценной составляющей учебного курса следует признать «живую», практическую основу реально выполняемых региональных проектов. Мониторингу и оценке в подавляющем большинстве случаев подверглись проекты в процессе их реализации. Участники обучения получили возможность пройти обучение не на воображаемых, абстрактных примерах, а в контакте с реальными организациями, реальными проектами в «полевых условиях».

5. Высокопрофессиональное добровольчество.

В качестве очень важного компонента данного проекта можно отметить ***высокопрофессиональное добровольчество*** участников обучающего курса. Подавляющее большинство зачётных работ по мониторингу и оценке проектов выполнено на хорошем уровне. Некоторые работы можно оценить как выполненные на отличном профессиональном уровне. Подробнее тема – в «**Возможности, резервы и актуальные направления**…» (см. ниже в настоящей **Главе**).

6. Наличие значительного количества дополнительных эффектов длящегося деятельностного и системного характера.

Ряд участников проекта (и обучающего курса) сами начали реализацию собственных инициатив, имеющих непосредственное отношение к теме оценки социальных проектов и программ: мониторинг и оценка конкурсных заявок в своём регионе (Смоленская и Иркутская области), консультирование организаций по вопросам составления заявок на проекты (Пермский край), выполнение проектов, касающихся обучения оценочной деятельности (Алтайский край, Пермский край, Архангельская область). Правда, СО НКО из Пермского края (Центр «ГРАНИ») и Архангельской области (Центр «ГАРАНТ») осуществляли подобную деятельность и ранее, однако, допустимо предположить, что их сотрудники, прошедшие обучение в рамках курса, получили необходимые для них дополнительные знания и практические навыки.

7. Культурный аспект социально-инвестиционного проекта.

Учитывая широкий географический охват проводимых межрегиональных мероприятий, в качестве дополнительного социального эффекта можно отметить и социально-культурный аспект партнёрского взаимодействия – во время проведения семинаров-тренингов и осуществления мониторинговых исследований. Проведённые мероприятия позволили значительному количеству представителей СО НКО познакомиться с деятельностью друг друга, а также с практикой осуществления социально ориентированной деятельности в соседних и более отдалённых регионах страны. В отдельных случаях (например, Тюмень) организация, обеспечивавшая техническое и организационное содействие в проведении семинара-тренинга (Благотворительный фонд развития города Тюмени), самостоятельно и

за счёт собственных ресурсов обеспечивали некоторые дополнительные культурно-просветительские компоненты в свободное от семинарских занятий время (экскурсия в г.Тюмень).

Дополнительные, в том числе непредвиденные результаты и эффекты. Как подсказывает опыт, практико-ориентированное обучение стимулирует слушателей на проведение собственных исследований, углубление знаний и развитие полученных в ходе обучения навыков. Таким образом, в любом проекте неизбежны дополнительные эффекты, различные непредвиденные обстоятельства и возникающие вследствие этого результаты и эффекты. Значимыми для анализа представляются и негативные стороны проекта, извлечение уроков из которых, подчас, оказывается более важным, чем из успешных практик. Представим краткий обзор дополнительных и непредвиденных эффектов и резервов для улучшения работы в дальнейшем.

В период реализации Проекта (март – ноябрь 2014 года), а также после его окончания участники учебного курса проводили собственные исследования, экспертно-аналитическую и методическую работу в направлении темы проекта. В качестве основных примеров направлений такой работы можно назвать:

1)Проведение и публикация результатов работы: «**Мониторинг эффективности расходования средств из бюджета Смоленской области, выделенных на поддержку социально-ориентированных некоммерческих организаций. Независимая оценка эффективности реализации Долгосрочной областной целевой программы «Поддержка СО НКО в Смоленской области» на 2011-**

2013 годы». Период – август 2014 года, группа экспертов Смоленской области, в состав которых вошёл один из участников обучения (С.С. Воеводина).

2) Публикация монографии одного из участников обучения, д.э.н. Бурмыкиной И.В. «Региональная технология мониторинга и оценки эффективности реализации проектов социально ориентированных некоммерческих организаций». Период – август 2014 г.

3)Реализация в период с ноября 2014 года по май 2015 года специалистами организации «Алтайская краевая общественная организация «Развитие гражданских институтов», прошедшими обучение оценке, проекта «Формирование сообщества экспертов по независимой оценке в социальной сфере Алтайского края» (грант губернатора: http://www.opaltai.ru/news/social/2014/10/30/1709/).

4) Молодёжный благотворительный фонд «Возрождение Земли Сибирской» (Иркутская область) выполнил государственный контракт: «Анализ выполнения социально значимых проектов «Губернское собрание общественности» 2013 года». Период выполнения исследования – октябрь-декабрь 2014 года.

5)В Ульяновской области в порядок предоставления субсидий СО НКО на региональном уровне внесены такие обязательные компоненты, как мониторинг реализации проектов. Один из участников обучающего курса включена практически во все конкурсные комиссии, связанные с предоставлением финансовой поддержки для НКО в регионе. В 2015 году проведён семинар по оценке для членов реги-

ональной экспертной комиссии. Специалистом, прошедшим обучение, проводится оценка для конкурсов по линии «Райффайзен Банка» (январь 2015) и «Газпрома» (февраль – март 2015 года).

6) Специалист Сибирского центра поддержки общественных инициатив (МОФ СЦПОИ), прошедший обучение, в декабре 2014 года по заказу правительства Хабаровского края принимал участие в мониторинге регионального конкурса социальных проектов для НКО (2013-2014гг.). Данный конкурс курировался региональным специалистом, прошедшим обучение. Специалист МОФ СЦПОИ в 2015 и 2016 годах провёл семинары по оценке в нескольких районах Новосибирской области, а также принял участие в методической разработке системы независимой оценки качества социальных услуг (НОК) для общественного совета при областном министерстве социального развития.

Специалистами, прошедшими обучение, в настоящее время осуществляется также консультационная, методическая, экспертно-аналитическая и др. виды деятельности в следующих регионах страны: Пермский край, Москва, Смоленская область, Ярославская область, Чеченская Республика, Вологодская область, Самарская область, Волгоградская область, Ставропольский край,

Перечисленные результаты могут свидетельствовать как об устойчивости проекта и о высокой степени включённости участников курса обучения в оценочную деятельность в своей профессиональной работе, так и о заметном влиянии реализованного Проекта и возможности последующего регулярного и более широкого информирования заинтересованных лиц и организации в регионах, где он

был осуществлён, продолжения и расширения работы участников обучения и их организаций в данном направлении.

Недостатки, выявленные в ходе реализации проекта, и возможности их преодоления в ходе дальнейшей деятельности. По рассмотрении достижений и успехов надлежит перейти к разбору недостатков и, как того требует заявленный восстановительный подход, выработать предложении по их преодолению.

1) Слабое представительство от СО НКО из Дальневосточного федерального округа. Данное обстоятельство, видимо, характеризует не очень высокую активность исполнителей Проекта в данном субрегионе страны. В качестве шагов по исправлению ситуации в дальнейшем планируется активизация взаимодействия с органами государственной власти, ответственными за развитие институтов гражданского общества и с общественными палатами ДВФО, – которые, несомненно, имеют значительно более широкую информационную базу о СО НКО.

2) Широкий разброс уровня подготовленности участников обучения к освоению предлагаемого материала. С одной стороны, такая ситуация накладывала определённые, дополнительные требования к способам и формам передачи материала участникам обучения – с учётом разной степени их готовности к высокопрофессиональной деятельности в рамках осуществления практической части учебного курса и написания зачётной работы (отчёта о мониторинге или об оценке). Некоторые участники обучения считали, что всё довольно очевидно, и много нового они не узнали (этот вывод можно сделать

из анализа результатов итоговых анкетирований для первого и второго цикла семинаров-тренингов). Для других же, менее подготовленных, наоборот, некоторые моменты приходилось разъяснять дополнительно – для чёткого понимания ими предмета общей работы. С другой стороны, руководителями курса такая ситуация была воспринята в качестве некоего возможного дополнительного ресурса, поскольку облегчало задачу установления и обеспечения лидерства в рабочих группах, а также предоставляло дополнительные возможности для внутригрупповой наставнической работы.

3) Повышенная сосредоточенность обучающего курса на вопросах мониторинга социальных проектов. В некотором роде такой подход неизбежно снижает степень внимания к другим аспектам оценочной деятельности и сужает возможности для преподавания и изучения оценочной деятельности как предмета – во всей широте спектра оценочных действий. В качестве контраргумента можно высказать лишь то соображение, что таковы были временн***ы***е возможности курса (72 академических часа) и сам период реализации проекта, в который большинство «объектов мониторинга» (выполняемых в регионах проектов) были в стадии реализации, когда мониторинг представляется наиболее разумным элементом оценочной деятельности.

Расширение временн***ы***х рамок образовательного проекта (например, увеличение длительности курса до 120 академических часов или, в некоторой перспективе, придание образовательному курсу статуса магистерской программы), либо использование в учебных целях разнообразных площадок осуществления практической

проектной деятельности позволит более успешно решить данную актуальную задачу.

Возможности, резервы и актуальные направления продолжения деятельности по теме реализованного Проекта. Необходимо указать и на некоторые очевидные возможности и резервы, пока не реализованные, но потенциально интересные для продолжения работы в направлении подготовки и переподготовки кадров и повышения квалификации специалистов, осуществляющих проектную деятельность в социальной сфере, либо занимающихся оценкой социальных проектов и программ.

1) В России в настоящее время продолжают реализовываться проекты, имеющие непосредственное отношение к оценочной деятельности и подготовке кадров. Однако, в отличие от 2014 года, эти проекты имеют, скорее, окружной, чем общероссийский уровень (Некоммерческое партнерство «Информационно-аналитический центр развития гражданских инициатив», структура, созданная Сибирским центром поддержки общественных инициатив, осуществляющая деятельность, прежде всего, в регионах Сибири (http://scisc.ru/work/usilenie-e-kspertnogo-potentsiala-so-nko-v-oblasti-otsenki/), и Благотворительный Фонд развития сообщества «Гарант», работающий, в основном, Северо-Западном федеральном округе: http://fondgarant.ru/proekty-fonda). Необходимо отметить и интерес названных организаций к образовательному курсу, осуществлённому по настоящему Проекту: представители данных организаций прошли обучение в рамках данного учебного курса.

На наш взгляд, уже сейчас необходимо ставить вопрос о формировании постоянно действующей и расширяющейся линейки (комплекса) социальных проектов, имеющих оценочную деятельность и в качестве обязательного элемента собственной деятельности гранто- и субсидиеполучателей, и в виде обязательного элемента, сопровождающего процедуры выдачи, реализации и оценки итогов выполненных проектов.

Значимую ценность представляет в этом смысле изучение опыта Красноярского края, до недавнего времени – единственного региона страны, в котором оценка внедрена в качестве обязательного и фиксированно финансируемого элемента грантовых конкурсов – на законодательном уровне. Закон Красноярского края «О краевых социальных грантах» от 5 декабря 2013 года №5-1908 устанавливает (пункт 3 статьи 7): «…расходы на проведение экспертизы социальных проектов, представленных на конкурсы, мониторинга и оценки результатов их реализации, оценки эффективности грантовой программы не могут составлять более 15 процентов общего объема грантовых средств конкурсов».

В настоящее время происходит постепенное географическое расширение применения оценки социальных проектов. Так, в Москве, начиная с 2017 года, допускается использование до 5% средств субсидии самими субсидиеполучателями на внешний заказ мониторинга и оценки собственного проекта. Данный опыт полезен в плане продвижения этого управленческого инструмента. Однако имеет и дополнительные риски «согласованного» (между исполни-

телем проекта и специалистом, проводящим мониторинг), т.е. исключительно благоприятного, для внешнего восприятия, мониторинга.

Благожелательно относится к использованию мониторинга и оценки и созданный в 2017 году Фонд президентских грантов.

2) Неизбежный рост спроса на услуги в области оценки социальных проектов и программ до сих пор не сопровождается должным объёмом усилий по формированию соответствующего спросу предложения. В настоящее время на федеральном уровне, по нашей информации, образовательные программы экспериментального характера существуют в двух ВУЗах страны: Национальный исследовательский университет – «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) – в виде реализованного НАБО проекта и Московский государственный психолого-педагогический университет (МГППУ) – в виде реализуемой в течение последних трёх с половиной лет магистерской программы в рамках деятельности Центра доказательного проектирования (http://evaluationconsulting.blogspot.co.uk/2015/01/blog-post.html).

В перспективе необходимо ставить вопрос о создании полноценной образовательной программно оформленной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в области социально-проектной, мониторинговой и оценочной (в социальном проектировании) деятельности. Предположительно такая программа должна начинаться в рамках общего образования, в старших классах школы, начиная с подготовки и повышения квалификации специалистов в системе педагогического образования.

Для нужд государственного и муниципального управления следует предусмотреть разветвлённую систему подготовки управленческих кадров для органов государственной власти федерального и регионального уровней и органов местного самоуправления. Для обеспечения кадровых нужд в системе государственного и муниципального управления такая деятельность может быть организована на базе Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС), а также других ВУЗов, системно занимающихся подготовкой управленческих кадров.

3) Реализация Проекта, помимо территориального аспекта (дефицит представительства Дальневосточных СО НКО – Пункт 1 «недостатков»), выявил по меньшей мере ещё два временн***ы***х периода проектного цикла, нуждающихся в обеспечении оценкой. Кроме момента подачи проектных заявок и периода непосредственного осуществления проекта-победителя конкурса, желательно также ориентироваться на присутствие оценки и на предварительной стадии изучения той или иной проблемы, нуждающейся в решении на основе проектного подхода (оценка потребностей), и в постпроектный период – для установления меры и форм влияния реализованных проектов и/или программ на ситуацию с состоянием проблемы, на решение которой был направлен этот проект/программа или на положение соответствующей целевой группы.

4) В современных законопроектных разработках, имеющих отношение к нормативно-правовому регулированию сферы добровольческой деятельности, нет какого-либо заметного разделения видов добровольческой деятельности. Вместе с тем, при стоимостной

оценке собственного вклада организаций – исполнителей проектов, зачастую, уровень добровольческой помощи, оказываемой на высокопрофессиональной основе, не принимается в особый расчёт.

Таким образом, получается, что усилия высококлассного специалиста в профильной области оказываются, порою, приравненными к простому присутствию, выполнению простейших технических функций (например, помощи участникам сориентироваться «на местности») на массовом публичном мероприятии. Думается, при разработке нормативной базы, обеспечивающей современную правоприменительную практику, следует предусмотреть систему критериев для адекватной оценки различных видов добровольческой деятельности и уровня профессиональных требований к ней.

5) С точки зрения возможных корректировок системы поддержки СО НКО органами государственной власти федерального и регионального уровня.

На федеральном уровне, поскольку была прекращена практика финансирования конкурсов для СО НКО и региональных программ поддержки СО НКО, проводившегося Министерством экономического развития России с 2011 по 2015 годы, возникают и уже реализуются следующие риски.

5.1 Прекращение действия вышеназванного инструмента финансирования СО НКО и программ поддержки региональных СО НКО, без должного публичного обсуждения и анализа результатов 5-летней программы, порождает множество вопросов и значительную долю скепсиса в отношении причин, по которым не было про-

ведено оценки результативности и эффективности данной программы. Непрозрачность в этом вопросе свидетельствует о сохранении порочной практики кулуарного принятия решений органами государственной власти – без соответствующих аналитических процедур и должным образом организованной публичной коммуникации с сообществом СО НКО.

5.2 Прекращение процессов поддержки СО НКО в субъектах РФ, в которых такая работа только начиналась, что, безусловно, следует признать ситуацией драматической для развития институтов гражданского общества не только в этих регионах, но и в стране в целом. Такой риск особенно заметен в дотационных регионах, для которых выделение значительных собственных ресурсов негативно и существенно может сказаться на общеэкономической ситуации в конкретном субъекте РФ.

5.3 Резкое сокращение государственных инвестиций в инфраструктурные и сетевые проекты СО НКО, работающих на федеральном уровне: конкурсы «президентских грантов» ничего, подобного по масштабам и системности не предлагают, да и предложить не способны, в силу узко профильной ориентированности*.

5.4 Программа перехода к оказанию социальных услуг силами СО НКО, которая разработана в МЭР, порождает ряд вопросов, прежде всего, связанных с причинами необходимости перехода от проектного подхода к режиму оказания услуг. Очевидно, что эти процессы взаимосвязаны, и успешные инновационные проекты

*Такая ситуация существовала до момента появления номинации «Долгосрочные проекты» в линейке номинаций Фонда президентских грантов.

должны постепенно, из проектно-грантового режима переводиться в режим регулярно оказываемых услуг. А «переход», претендуя на новизну, к сожалению, до сих пор построен на принципе замещения одного механизма другим, а не взаимного дополнения используемых в социально-экономической политике механизмов.

6) Учитывая тот факт, что в течение ряда лет поддержку социально ориентированной деятельности на федеральном уровне осуществляло не только Министерство экономического развития Российской Федерации, желательно предусмотреть постепенное формирование системы процедур, обеспечивающих внешний, как экспертный, так и общественный контроль за распределением таких средств, а также мониторинг и оценку эффективности реализации соответствующих социальных проектов и программ в других министерствах и ведомствах. Одним из подобных примеров является выдача субсидий профильным СО НКО Министерством труда и социальной защиты России – на создание рабочих мест для людей с инвалидностью «Субсидии-Минсоцзащиты»[29]. Особенно актуальной данная задача является в связи с тем, что уровень проектной культуры и контроля эффективности таких расходов, мягко говоря, сегодня на отнюдь не высоком уровне, что в условиях любых экономи-

[29]http://www.asi.org.ru/news/programmy-shesti-nko-po-trudoustrojstvu-invalidov-poluchat-podderzhku-mintruda/?utm_source=email+marketing&utm_campaign=+%D0%95%D0%B6%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D1%8F+%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%81%D1%8B%D0%BB%D0%BA%D0%B0+%D0%B7%D0%B0+16+%D1%84%D0%B5%D0%B2%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8F+2015+%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0&utm_medium=email.

ческих неурядиц будет неизбежно сказываться на готовности органов государственной власти любого уровня осуществлять подобные рискованные «социальные инвестиции» впредь.

Второй столичный проект, 2017 год.

Особенности данного проекта. Следующим этапным шагом, связанным с продвижением различных форматов учебного курса по подготовке специалистов в области мониторинга и оценки социальных проектов, стал проект «Укрепление и развитие экспертно-аналитического потенциала социально ориентированных НКО столицы», реализованный НАБО в 2017 году на средства субсидии Комитета общественных связей города Москвы (**КОС**).

В качестве основных интересных особенностей данного проекта необходимо отметить следующие.

1) Более высокий уровень взаимодействия исполнителя проекта – НАБО с органом власти, предоставившим субсидию. Надо сказать, что год от года этот уровень растёт и, таким образом, **объективная потребность власти** в более высоком уровне знаний о сущности, эффектах и вообще, о происходящих процессах в области социального проектирования и эффективности социальных проектов всё же начинает сказываться на готовности указанных органов к предоставлению ресурсов для развития инструментов мониторинга и оценки, а также для формирования сообщества специалистов-оценщиков. Первоначально этот интерес отразился и в том, что КОС направил около 15 сотрудников филиалов Московского дома общественных организаций (МДОО) для участия в семинарах. Однако

этот факт стал и фактором риска для проекта, о чём речь будет идти позже.

2) Была предпринята попытка сближения форматов тренинга и семинарских учебных занятий, более характерных для практики деятельности ВУЗов. Учебный курс был организован в виде двух серий семинаров и осуществляемой в промежутке между этими семинарами самостоятельной (но при кураторстве ведущих данный курс) практической деятельности.

Каждая серия семинаров состояла из шести еженедельных четырёхчасовых сессий (по 24 академических часа каждая). Тренинговый режим предусматривает более значительное погружение в материал (обычно – это интенсивный курс в течение нескольких дней подряд). С одной стороны, практически неизбежная необходимость каждого следующего занятия уделять некоторое время для повтора содержания занятия предыдущего даёт дополнительную возможность для закрепления материала («повторенье – мать ученья»), с другой – для предложения вниманию участников определённого объёма важных для освоения технологии и её «премудростей» материалов именно времени и становится меньше.

3)В сферу учебного мониторинга попали проекты «одного порядка», то есть проекты, ставшие такими же победителями, как и описываемый учебный проект. Более того, некоторые из участников учебного курса стали, одновременно, и представителями проектов, подлежащих мониторингу, и мониторами. Разумеется, во избежание конфликта интересов, не своих проектов.

4) Были апробированы механизмы разрешения конфликтных ситуаций – в форме встречи руководителей учебного курса с представителем организации, в которой проводится мониторинг – при посредничестве руководства грантодающей организации (субсидиедателя, в данном случае – Комитета общественных связей г. Москвы). В этом плане ситуация, с которой пришлось столкнуться, на первый взгляд, казалась искусственно проблематизированной и не требующей вмешательства данного органа власти. Однако, при более детальном рассмотрении, она и в самом деле нуждалась в обсуждении, осмыслении и принятии дополнительных мер контроля норм технологического качества и этики мониторинга в рамках учебного процесса.

5)Уже традиционным стало партнёрство НАБО с Национальным исследовательским университетом – Высшей школой экономики (НИУ ВШЭ), что позволило 26 специалистам, успешно прошедшим обновлённый, практико-ориентированный 84-часовой учебный курс, получить удостоверения о повышении квалификации.

Утверждённая НИУ ВШЭ учебная программа выглядела следующим образом:

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

программы повышения квалификации

«Оценочная деятельность в социальном проектировании»

на 2016/2017 учебный год

Направление подготовки: государственное и муниципальное управление**.**

Цель программы: повышение профессионального уровня подготовки в рамках имеющейся квалификации в сфере мониторинга и оценки социальных проектов, реализуемых в рамках конкурсов на получение субсидии Правительства Москвы путём освоения ими дополнительных знаний и умений, а также развитие и укрепление практических навыков, необходимых для осуществления профессиональной деятельности. Поставленная цель достигается путём формирования профессиональных компетенций, позволяющих:

- использовать знания, практические умения и навыки, необходимые для экспертизы и последующей оценки заявок социальных проектов, мониторинга и последующей оценки реализации социальных проектов;
- выбирать наиболее подходящие методы мониторинга и оценки социальных проектов, в зависимости от характеристик каждого из таких проектов;
- оценивать социальный проект до начала его реализации;
- оценивать эффективность выполненных социальных проектов;
- оценивать соотношение планируемого результата и затраченных ресурсов в социальном проекте;
- участвовать в работе оценочных, конкурсных комиссий и советов, оценивающих заявки на выделение субсидий для финансирования социальных проектов, проходящих мониторинг и оценку реализуемых социальных проектов, а также осуществляющих оценку завершённых социальных проектов.

Категория слушателей: руководители, сотрудники и активисты неправительственных некоммерческих организаций с высшим и (или) средним профессиональным образованием, имеющие опыт участия в разработке и реализации социальных проектов и программ.

Трудоемкость программы: 96 часов, в том числе 68 аудиторных часов.

Минимальный срок обучения: 8 месяцев (3 сессии).

Форма обучения: очно-заочная с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Таблица 3

Учебный план 2017 года

№ п/п	Наименование дисциплин	Трудо-ем-кость в часах	Объем аудиторных часов			Обучение с использованием ДОТ	Форма контроля
			всего	лекции	практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Введение в курс. Цели, формат и правила работы	1	1	1			
2.	Основные понятия, краткая информация об истории оценочной деятельности как направления социально ориентированной деятельности. Ключевые источники информации	2	2	2			
3.	Проектирование работы и работа по программам и проектам – взгляд со стороны эксперта. Проектный цикл	2	2	2			
4.	Анализ проблем, целеполагание, формулирование задач и ожидаемых результатов проекта	5	5	3	2		
5.	Методы реализации проекта, пути достижения результатов, типы действий, структура мероприятий, ресурсы, бюджет проекта	6	6	2	4		
6.	Оценка проектов: эволюция, основные инструменты и процедуры, критериальные системы и критерии оценки, оценочные формы, структура оценки заявок	4	4	2	2		

№ п/п	Наименование дисциплин	Трудо-ем-кость в часах	Объем аудиторных часов			Обучение с ис-пользо-ванием ДОТ	Форма кон-троля
			всего	лекции	практиче-ские заня-тия		
7.	Мониторинг проекта: процедуры, формы, методы. Формулирование системы вопросов	2	2	2			
8.	Планирование мониторинга проекта	2	2		2		
9.	Мониторинг проекта, реализуемого СО НКО в Москве на средства субсидии, предоставляемых Комитетом общественных связей города Москвы	20				20	
10.	Подготовка отчёта о проведённом мониторинге	8				8	
11.	Виды (структуры) оценки в соответствии с проектным циклом. Алгоритмы оценочной деятельности	2	2	2			
12.	Текстовый контент- и контекст-анализ: концептуальная целостность, системность, комплексность, ключевые обороты, слова, деятельностные и структурные элементы	2	2	2			
13.	Отчёты малых рабочих групп о результатах проведённых мониторингов	8	8		8		
14.	Опыт оценочной деятельности грантодающих организаций. Содержание требований к заявкам. Процедуры организации конкурса. Заявочные формы: структура, последовательность, логика. Сравнительный анализ	2	2	2			

№ п/п	Наименование дисциплин	Трудо-ем-кость в часах	Объем аудиторных часов			Обучение с ис-пользо-ванием ДОТ	Форма кон-троля
			всего	лекции	практиче-ские заня-тия		
15.	Нормативно-правовое поле экспертно-аналитической и оценочной деятельности; типология и характеристика основных требуемых норма-тивно-правовых актов	2	2	2			
16.	Оценка эффективности про-грамм и проектов. Основ-ные положения, критерии и индикаторы	2	2	2			
17.	Оценка эффективности реа-лизованных проектов. Итоговое анкетирование	6	6		6		
18.	Анализ и обсуждение дора-ботанных отчётов о прове-дённых мониторингах и оценочных исследованиях	20	20	4	16		**зачет**
	ИТОГО:	**96**	**68**	**25**	**43**	**28**	
	Итоговая аттестация:	**зачет***					

*Итоговая аттестация (зачет) проводится в форме защиты итоговой работы.

Основные итоги образовательного проекта. Описываемый проект позволил получить довольно изрядный опыт практического мониторинга в условиях регионального образовательно-просветительского проекта, а также и опыт проектирования таких или аналогичных проектов. К факторам риска, которые могли оказать негативное воздействие на проект (а в некоторых случаях – и оказали) можно отнести следующие:

1) Длительность, временн***а***я растянутость курса в условиях насыщенной общественной жизни мегаполиса способна негативно и существенно влиять на возможности непрерывного участия приглашённых специалистов: слишком много отвлекающих факторов способно привести к заметному сокращению количества участников, посетивших все мероприятия. В выездных тренингах «с погружением» такая ситуация почти не случается, поскольку, *во-первых*, сессии очного учебного периода кратки (как правило, это 3-дневные тренинги и семинары), а, *во-вторых*, все участники находятся на «подводной лодке» (т.е. на удалённой от мест проживания территории), и уйти с занятий под каким-либо предлогом или по какому-либо извинительному поводу оказывается делом значительно более сложным и сравнительно редким.

2) Факт одновременного участия специалистов в учебном курсе по обучению мониторингу и оценке социальных проектов с прохождением мониторинга в самой организации не всегда приводил к позитивной реакции от руководителей «объектов мониторинга». Так, один из участников, чей проект получил поддержку в виде субсидии КОС, в принципе отказался от участия в мониторинге – даже несмотря на то, что ведущими курс неоднократно обращалось внимание на восстановительный подход, которым они руководствуются и которым **обязаны** руководствоваться участники проекта, проводящие мониторинги. Впрочем, одной из возможных причин отказа от мониторинга была та, что в бюджете проекта внешняя оценка уже была заложена, а проходить оценку дважды показалось руководству данной НКО делом избыточным и затратным по времени.

Другая ситуация возникла тогда, когда при посещении одной из организаций участник проекта начал прямо говорить о том, насколько хороши методы, используемые выполняющей проект организацией, и о том, что монитор с удовольствием будет использовать увиденные технологии в своей работе.

В данном случае есть основания говорить, одновременно, о наличии как этических проблем работы монитора (готовность к неконтролируемому заимствованию разработок), так и о технологической проблеме – **потере позиции монитора**, в ущерб позиции «социального конструктора». Что неудивительно, поскольку довольно часто в некоммерческом, «третьем секторе» трудятся люди творческие, стремящиеся добиться позитивных изменений в социальном поле.

Собственно, более детальным рассмотрением ситуаций нарушений технологии осуществления мониторинга и нарушений этического характера можно познакомиться в ***Главе 2*** и ***Главе 8*** данной книги.

3) Одним из заметных позитивных моментов и, одновременно, наиболее существенных рисков для обучающего курса становятся риски участия представителей сферы государственного (муниципального) управления.

В начале 2000-х годов, на одном из семинаров по правам ребёнка, в котором, помимо НКОшников, принимали участие представители региональных органов власти, возник вопрос о важности более долгосрочных учебно-просветительских курсов. Сознавая дефи-

цит ценной и актуальной информации и социальных технологий, региональные чиновники сетовали на то, что не могут отвлекаться от основной работы для прохождения обучения «с погружением». Парадокс очевиден и абсурд ситуации может быть продемонстрирован коротким анекдотом.

«*Идёт по лесу человек. Встречает лесоруба, который усердно трудится над распилкой дерева, но при этом орудует отчаянно тупой пилой.*

- *Попробуйте наточить пилу, – советует он лесорубу.*

- *Не могу, - отвечает тот, - я должен пилить дерево*».

То есть, система управления не предусматривает возможности получения профильными сотрудниками жизненно важных для успешной деятельности знаний, умений и навыков.

Есть и другие, весьма вероятные риски, связанные с издержками нынешней системы управления.

В столичном проекте 2017 года довольно драматично реализовался именно такой риск – примерно в середине учебного курса, на который органами власти было направлено, для повышения квалификации в области мониторинга и оценки социальных проектов, примерно 10 сотрудников «Московского Дома общественных организаций» (МДОО).

Совершенно неожиданно московским правительством была выдвинута и получила мощное информационное сопровождение (правда, без публикации каких бы то ни было разумных и проектно оформленных текстов) идея «программы реновации домов первого

периода массового домостроения», другими словами – «хрущёвских» (и не совсем) пятиэтажек. Программа была сочтена столь остро актуальной, что на её сопровождение и организационное обеспечение были переброшены практически все сотрудники, проходившие обучение по проекту «Укрепление и развитие экспертно-аналитического потенциала социально ориентированных НКО столицы», финансируемому правительством Москвы через Комитет общественных связей. В результате эти сотрудники вынуждены были прекратить какую-либо активность в рамках этого учебного курса и переключится на более важный (для них и для столичного правительства) фронт работ. Но проблема даже не в том, что проект от этого пострадал очень изрядно. Главное – сотрудники органа власти, профессионально заинтересованные в получении требуемых для своей основной работы знаний-умений-навыков, таких компетенций не получили, а бюджетные средства (помимо израсходованного времени сотрудников) оказались недостаточно эффективно израсходованными.

ГЛАВА 5

ТЕКУЩИЙ ПРОЕКТ: ПРАКТИКА ПРОВЕДЕНИЯ УЧЕБНОГО МОНИТОРИНГА, 2018 ГОД

Практика и методические разработки. Остановимся, прежде всего, на методических основах проведения учебного мониторинга социальных проектов в 2018 году.

Цели, задачи и условия проведения учебного мониторинга

Учебный мониторинг является частью программы практико-ориентированного образовательно-просветительского учебного курса для специалистов российских социально ориентированных НКО в рамках проекта «Укрепление и развитие экспертно-аналитического потенциала социально ориентированных НКО в России» для повышения качества социально-проектной деятельности социально ориентированных НКО и повышение результативности и эффективности выполняемых ими социальных проектов.

Целью учебного мониторинга является формирование у обучающихся практических навыков проведения мониторинга социальных проектов, а также закрепление знаний и умений, полученных в ходе обучения. Объектом учебного мониторинга является социальный проект. Таким образом, заказчиком учебного мониторинга является руководитель проекта. При этом руководитель проекта согласовывает и проверяет все действия обучающихся в рамках учебной практики.

Объектами учебного мониторинга являются социальные проекты. Так выбор проектов для проведения учебного мониторинга 2018 года произведен из большого массива социальных проектов, предоставленных ФПГ (в общей сложности для выбора приемлемых для учебного мониторинга проектов было предложено примерно 120 проектных заявок-победителей конкурсов 2017 года), поэтому объектами учебного мониторинга стали 48 социальных проектов российских социально ориентированных НКО, получивших поддержку Фонда президентских грантов (ФПГ) и реализуемых в 2018 году. Каждая мониторинговая группа внутри учебных групп выбирала проекты для проведения мониторинга из общего перечня (точнее – из перечня проектов для соответствующей пары федеральных округов), исходя из своих интересов, таких как близкая территория, знакомая или профессионально близкая сфера деятельности, желание познакомиться с опытом организации и др.). При этом, фазой исследования являлся период реализации проекта либо определённая его часть.

Содержание учебного мониторинга заключается в сборе и анализе информации о ходе выполнения проекта путем проверки соответствия заявленных результатов фактически достигнутым – для оказания содействия организации-исполнителю в успешной реализации проекта. Основными вопросами учебного мониторинга 2018 года стали следующие: «Насколько эффективно исполнители проекта делают то, на что им были выделены средства и что запланировано в материалах проектной заявки? Все ли виды деятельности ре-

ализуются, и каковы непосредственные результаты этой деятельности? Насколько удовлетворены благополучатели и какие социальные эффекты у них возникают благодаря реализации проекта? Насколько реально достижение социальных результатов проекта ко времени его окончания (прежде всего, на момент окончания периода проведения мониторинга), какие риски необходимо учесть и что еще можно сделать для повышения эффективности реализации данного проекта?

Выбор методов и инструментов учебного мониторинга группа определяла самостоятельно (под оперативным контролем руководителя проекта и аналитика проекта) – в ходе первого семинара-тренинга и в ходе дальнейшего сопровождения работ по проведению мониторингов. Показатели и индикаторы социальной эффективности проекта определены командой мониторинга исходя из анализа материалов проектной заявки.

Исполнителями учебного мониторинга являются команды обучающихся. Время проведения учебных мониторингов 2018 года составило примерно 9 месяцев (с января по сентябрь 2018 года).Результаты учебных мониторинговых исследований оформляются в отчетах, также проверяемых ведущими курс специалистами и аналитиком проекта. В дальнейшем проект отчёта о мониторинге отправляется для получения обратной связи от организации, чей проект проходил мониторинг.

Основное содержание работы по учебному мониторингу остается без существенных изменений по сравнению с содержанием работы по рабочему/заказному мониторингу. Это, зачастую, позволяет достичь достаточно высокого уровня обучающего эффекта. При этом учебный мониторинг отличается от рабочего/заказного мониторинга, выполняемого для оценки проектов, в основном тем, что обучающиеся имеют ограниченную ответственность за ход и результаты мониторинга.

Поскольку участники обучения, проводящие мониторинг, только осваивают знания и практические навыки, доля ответственности за ход и результаты мониторинга делегирована руководителю обучения/проекта. Кроме того, отличия касаются более жесткого ограничения временных, материальных и других ресурсов. Так в рамках учебного мониторинга 2018 года всю основную работу исполнители из учебных групп проводили безвозмездно, а ресурсы на поездки и другие действия были, хотя и предусмотрены в проекте, но строго ограничены. В этом смысле, помимо огромного добровольческого вклада, участники проекта использовали иногда и собственные средства.

Алгоритм (порядок) действий по проведению учебного мониторинга

Учебный мониторинг в организационном плане представляет собой самостоятельную работу участников обучения с комплексным, многоуровневым, взаимосогласованным характером. Усложняет эту работу и тот факт, что участники обучения представляют

различные регионы, поэтому командная работа в малых группах по конкретному мониторингу требует ещё и дополнительных усилий по межрегиональной координации действий и по значительному объёму работы, приходящейся на виртуальную и прямую коммуникации членов команды. Поэтому скрупулёзное выстраивание алгоритма (порядка действий) мониторинговых команд и отслеживание его выполнения имеет большую значимость. В связи с учебным характером мониторинговых исследований, особенно важным в алгоритме является делегирование ответственности руководителю проекта для предотвращения риска ошибочных действий путем согласования действий членов команд с руководителем проекта, а также соблюдение четкой последовательности действий членов команд. Перечень этих действий сгруппирован в блоки, между которыми имеются так называемые **«стоп-этапы».** «Стоп-этап» – специально сформулированная позиция, которая предусматривает необходимость остановки хода дальнейших действий команды мониторинга и обращает внимание участников группы мониторинга на обязательность проверки и консультирования с руководителем проекта или другими специалистами, ведущими учебный процесс (аналитиком проекта). Переход к деятельности после очередного «стоп-этапа» возможен только после одобрения предыдущей проделанной работы со стороны руководителя проекта.

Алгоритм действий по проведению учебного мониторинга представлен в следующей таблице:

Таблица 4

Алгоритм проведения мониторинга

№ этапа	Действия группы мониторинга	Согласование с руководителем проекта	Примечания, комментарии
1.	Выбор 2-х проектов для учебного мониторинга	Обязательно	Из перечня проектов для данной группы ФПГ
2.	Предварительная оценка пригодности проектной заявки для целей мониторинга	Желательно	Отчет о предварительной оценке заявки является частью мониторингового отчета.
3.	Формирование команды учебного мониторинга, выбор координатора	Обязательно	Коммуникация членов группы
4.	Разработка организационного проекта учебного мониторинга, включая планирование посещения оцениваемой НКО.	Обязательно	Описание оргпроекта является частью мониторингового отчета.
5.	Расчет расходов на посещение каждой из оцениваемых НКО	**СТОП**-этап. Приобретение билетов возможно только после согласования расходов с руководителем проекта	
6.	Установление контакта с руководителями 2-х проектов учебного мониторинга, налаживание постоянной коммуникации		Со ссылкой на письмо грантодателя

7.	Углубленное изучение проектной заявки, выяснение непонятных моментов у авторов проекта		
8.	Выбор инструментов мониторинга, определение методов и процедуры сбора информации		Предоставление руководителю проекта формы показателей и инструментов мониторинга.
9.	Составление по материалам проектной заявки таблицы целей, задач, количественных и качественных показателей эффективности проекта	Обязательно	По предложенной форме «Показатели эффективности проекта». Описание показателей и инструментов мониторинга является частью мониторингового отчета.
10.	Разработка содержательного наполнения инструментов мониторинга: постановка вопросов, подготовка необходимых форм и бланков	**СТОП**-этап. Дальнейшая работа по мониторингу возможна только после согласования таблицы показателей и инструментария с руководителем проекта	
11.	Согласование посещения и проведения мониторинга с руководством посещаемых НКО	При необходимости запросить помощь руководителя проекта. *Этап практического осуществления мониторингового исследо-*	
12.	Сбор информации о ходе выполнения проекта из открытых источников		

13.	Сбор информации о ходе выполнения проекта в условиях посещение организации: наблюдение, сбор информации, заполнение форм, фото и др. документирование посещения	*вания, включая посещение организации, требует от команды мониторинга высокой чувствительности к возникновению тех или иных проблем в любой точке мониторинга. Задача команды мониторинга – как можно раньше уловить признаки возникновения проблемы, сообщить о ней руководителю проекта для совместной выработки оперативного варианта ее решения.*	
14.	Обработка, систематизация, обобщение, анализ собранной информации. Выработка выводов и рекомендаций		Описание собранной информации, выводы и рекомендации является частью мониторингового отчета.
15.	Составление текстов отдельных разделов мониторингового отчета и приложений.		По предложенной форме (см. список разделов)
16.	Сборка рабочего варианта мониторингового отчета	**СТОП**-этап. Дальнейшая работа по мониторингу возможна только после согласования варианта отчета с руководителем проекта	
17.	Предоставление мониторингового отчета руководству НКО, в отношении которой проводился мониторинг. При необходимости доработка мониторингового отчета		Изучение замечаний и претензий НКО. При необходимости можно

			запросить помощь руководителя проекта
18.	Составление окончательного варианта мониторингового отчета	**СТОП**-этап. Дальнейшая работа по мониторингу возможна только после согласования отчета с руководителем проекта	
19.	Составление презентации по материалам мониторингового отчета		
20.	Представление (публикация) отчета и презентации открытому сообществу	Обязательно	Завершение мониторинга

Рассмотрим далее отдельные шаги выше описанного алгоритма.

Формирование команды учебного мониторинга. Учебный мониторинг проводится, как правило, командами или группами, состоящими из обучающихся. Мониторинговые группы обычно формируются по желанию обучающихся в рамках одной учебной группы, в основном, по территориальному признаку (люди из одной или близлежащих территорий), но, иногда допускается формирование групп из представителей разных территорий. Такой подход в учебном курсе позволяет проводить мониторинг в различных регионах и, одновременно, сократить потенциальные риски конфликтов, которые можно охарактеризовать хорошо известной поговоркой «эксперт – это всегда человек не из нашего города».

Целесообразное количество членов такой команды составляет 3-5 человек. Так исполнителями учебного мониторинга 2018 года

стали 104 обучающихся, из которых были сформированы 4 учебные группы, составом в среднем по 25 человек, и 26 мониторинговых групп (группы исполнителей учебного мониторинга), составом в среднем по 4 человека.

Увеличение количества людей в группе мониторинга, по нашему опыту, приводит к ухудшению коммуникации в группе. При значительном количестве участников учебного процесса (а в данном случае – ещё и проживающих на значительном удалении друг от друга) под угрозой может оказаться не только качество внутригрупповой работы, но и взаимодействие участников обучения с преподавателями. Так, в проекте 2014 года отчёт о мониторинге в группе, состоявшей из 7 человек, оказался наиболее слабым. В проекте 2018 года «всеми правдами и неправдами», вопреки усилиям ведущих, образовалась группа из 8 человек, которая в дальнейшем всё равно, по факту, разделилась надвое – на наш взгляд, прежде всего, в силу потери управляемости.

Ещё одной особенностью курса 2018 года стало количество выбранных для мониторинга проектов. В отличие от проекта 2014 года, когда мониторинг проводился для 25 проектов, в 2018 году изначально была предусмотрена повышенная норма – в 40 проектов. Для подстраховки руководством проекта было выбрано 48 проектов, поскольку почти неизбежными были признаны возможные «потери», как среди участников проекта, так и из числа самих проектов.

Вместе с тем, если рассматривать ситуацию, когда в одной группе из 3-5 человек необходимо провести 2 мониторинга, представляется возможность для варьирования ролей внутри группы. То есть, если, скажем, в одном проекте участник выполнял роль координатора группы, то в другом он может принять на себя другие обязанности, например, по сбору информации в социальных сетях или по подготовке форм для анкетирования или по проведению фокус-группы или интервью. Таким образом, имея возможность посмотреть на процедуры мониторинга из разных управленческих и профессиональных позиций, участники обучения, несомненно, получают шанс обретения более ёмкого представления о сути мониторинговой и оценочной деятельности в целом.

Данная позиция интересна с двух точек зрения. Прежде всего, чёткое разделение ролей при управлении процессом учебного мониторинга позволяет сделать эту работу оперативно и успешно. А второе обстоятельство связано уже со спецификой организации самого учебного курса, в котором предполагалось, что каждая малая рабочая группа, состоящая из 4-5 человек, возьмёт для мониторинга 2 проекта. И тогда появляется возможность смены участниками группы сферы ответственности в мониторинге, что позволит им лучше увидеть саму технологию с другой ролевой позиции и, следовательно, повысить уровень её (технологии) понимания.

Группа самостоятельно распределяет все обязанности и нагрузку по проведению мониторинга и отражает это в организационном проекте. При этом члены команды мониторинга выбирают

координатора группы, который обеспечивает **коммуникацию** всех членов группы, ведет переписку с руководителем проекта, координирует усилия членов группы и, при необходимости, собирает информацию воедино. Многолетняя практика свидетельствует о том, что несоблюдение основных правил внутригрупповой и внешней коммуникации действует разрушительно на процесс управления и результаты работы. Напротив, налаженная коммуникация между координатором мониторинговой группы и ее членами и руководителем проекта – важное условие успешной групповой работы по выполнению учебного мониторинга. Этому помогает также инструмент обязательного обращения к руководителю проекта на «стоп-этапах», в том числе – для верификации правильности выбранного пути работы и сформированных инструментов и процедур мониторинга. Также важным средством управления процессом учебного мониторинга является так называемая «лестница коммуникации», которая предусматривает информирование руководителя проекта о **любых** затруднениях, возникающих в проекте, включая затруднения в коммуникации внутри мониторинговой группы, а также между группой и организацией, в которой осуществляется мониторинг. В особенности, в случаях, когда такая ситуация становится непростой. Ведь если ведущий преподаватель не в курсе проблемы с мониторингом, то и помочь группе он никак не сможет.

Предварительная оценка пригодности проектной заявки для целей мониторинга. Цель предварительной оценки: изучение проектной заявки, выяснение и анализ параметров проекта, относя-

щихся к ожидаемым (запланированным) показателям его эффективности, на основе которых могли быть выработаны критерии мониторинга и промежуточной оценки. Предметом такого анализа и оценки являлись понятность и структурная ясность изложения текста проектной заявки.

При этом анализ и оценка проектной заявки позволяют взглянуть на проект и глазами эксперта, рассматривающего эту заявку на предварительном этапе и, хотя перед участниками не ставится прямая задача провести экспертизу заново (поскольку проект уже поддержан ФПГ), важно посмотреть, какие из позиций проекта являются определяющими для его успешности. Таким образом, в учебном процессе может решаться ещё и задача подготовки специалистов, способных увеличить пул экспертов, рассматривающих проектные заявки в различных грантовых конкурсах. К слову сказать, в учебной группе 2018 года также были такие специалисты.

По результатам изучения и уточнения текста проектной заявки составляются таблицы целей, задач, количественных и качественных показателей эффективности проекта, в сравнении с которыми будут подводиться итоги мониторинга. Таким образом, анализ материалов проектной заявки позволяет выбрать инструменты мониторинга и сформулировать соответствующие вопросы разным группам респондентов[30].

[30] О практике задавания вопросов см. подробнее: Автономов А.С., Хананашвили Н.Л. Мониторинг в оценке социальных проектов. / Под общ. ред. А.С.Автономова. М., НАБО – 2017, с.с. 76-84.

Результаты предварительной оценки оформляются в виде отдельного документа, который является приложением к мониторинговому отчету. Ниже приведена примерная форма сравнительной таблицы показателей эффективности проекта.

Таблица 5

Количественные показатели эффективности проекта (по материалам проектной заявки)

Показатель	План	Факт	Отличие от плана (превышение или уменьшение планового показателя) и пояснение причины возникновения отличий (по мнению исполнителей проекта и по мнению команды мониторинга)
1._____ 2._____ 3._____			

Качественные показатели эффективности проекта (по материалам проектной заявки)

Какие изменения благодаря проекту произошли в жизни людей? В чем выразились эти изменения? Какова величина (масштаб) и динамика этих изменений? У какого количества людей произошли эти изменения? Что это подтверждает?

1._____

2._____

3._____

Два указанных перечня показателей являются основополагающими для прояснения ситуации с реализацией проекта.

Организационный проект учебного мониторинга. Организационный проект учебного мониторинга является «проектом в проекте». Он описывает кто, что и когда будет делать, а именно, каков порядок, содержание, план-график и ответственные за конкретные действия группы исполнителей по подготовке, организации и проведению всех этапов мониторинга выбранного социального проекта, а также описывает необходимые ресурсы для этого.

Организационный проект учебного мониторинга оформляется в виде отдельного документа, который является приложением к мониторинговому отчету и позволяет не только группе, но и ведущим учебный курс специалистам видеть структуру её работы.

Общее содержание организационного проекта:

1) Формирование группы исследователей и выбор проекта для исследования (объекта мониторинга).

2) Планирование совместных действий группы. Распределение полномочий (сроки, исполнители), определение руководителя группы.

3) Подготовка к проведению мониторинга: предварительная оценка проекта по материалам проектной заявки; выявление критериев и показателей социальной эффективности проекта (сроки, исполнители).

4) Установление контактов с организацией – исполнителем проекта (сроки, исполнители).

5) Подготовка к проведению мониторинга: доработка критериев и показателей; постановка вопросов, определение методов и процедуры сбора информации; подготовка необходимых форм и бланков (сроки, исполнители).

6) Достижение договоренности о проведении посещения. Организационная подготовка посещения (сроки, исполнители).

7) Посещение организации: наблюдение, сбор информации, заполнение форм, фото (возможно – видео) и др. документирование посещения (сроки, исполнители).

8) Обработка, систематизация, обобщение, анализ собранной информации. Формирование перечня обнаруженных фактов. Выработка выводов и рекомендаций (сроки, исполнители).

9) Составление текстов отдельных разделов мониторингового отчета и приложений. Сборка отчета (сроки, исполнители).

10) Обсуждение отчета с экспертами, доработка мониторингового отчета (сроки, исполнители).

11) Составление презентации (сроки, исполнители).

12) Представление (сдача) отчета и презентации (сроки, исполнители).

Установление контакта с организацией, в которой будет проводиться мониторинг проекта. Установление контакта с организацией, в которой будет проводиться учебный мониторинг, необходимо для выполнения задач мониторинга, сбора необходимого и достаточного объема реальной информации о ходе выполнения проекта. Установление контакта, как правило, начинается с официального письма руководителю организации и руководителю проекта с

объяснением целей, задач и мотивов учебного мониторинга, указанием проекта, подлежащего мониторингу. Также в этом письме необходимо представить организаторов учебного мониторинга и команду. Далее с руководителями проектов из СО НКО, включенных в мониторинговые исследования, проводятся устные разъяснительные переговоры для обеспечения их добровольного участия в учебном мониторинге. Основным содержанием писем и переговоров является просьба о содействии в проведении учебного мониторинга.

При установлении контактов очень важно действовать **оперативно**. Оперативность в налаживании коммуникации с организацией, выбранной для проведения мониторинга, в начальный период является во многом залогом успешного мониторинга в последующий период. Это безусловно подтверждает опыт нынешнего проекта. Он наглядно показал, что возникновение «точек напряжённости» во взаимоотношениях в системе **группа мониторинга** – **организация, проходящая мониторинг (как правило – руководитель организации или проекта)** в значительном количестве случаев объясняется неспешностью действий группы мониторинга в данной деятельностной позиции (по разным причинам) или недостаточной настойчивостью, убедительностью во взаимоотношениях с руководством мониторируемого проекта.

Откладывание момента начала коммуникации с организацией, проходящей мониторинг, затягивание процедур мониторинга осложняет дальнейшую коммуникацию с этой организацией, делает её более напряжённой.

А) Содержание письма, адресованного руководителям мониторируемых проектов от ФПГ, через некоторый период времени почти наверняка будет подзабыто. Таковы естественные свойства памяти; поэтому столь важно было как можно раньше связаться с руководителем проекта (или НКО) и напомнить о письме.

Б) Проект, в котором проходит мониторинг, имеет свою событийную логику, и вовсе не исключено, что к моменту выхода на контакт уже пройдут основные мероприятия проекта, наиболее насыщенные участниками из целевых групп. А проводить мониторинг путём визита в офис организации, не встречаясь с представителями целевых групп, – занятие, мягко говоря, далеко не самое продуктивное и рациональное.

В) Если близятся сроки сдачи мониторингового отчёта, решение задачи первого контакта становится и вовсе делом напряжённым. Ведь это неизбежно будет приводить к нервной атмосфере в системе взаимоотношений «группа мониторинга» – «руководство проекта». И такие ситуации в данном проекте случались, к сожалению, неоднократно.

Г) Наконец, дефицит времени на проведение мониторинга существенно сокращает потенциал для разрешения конфликтов при их возникновении, поскольку, по сути, лишает стороны возможности налаживания конструктивного взаимодействия и ликвидации первоначального недоверия, если таковое имело место. В этом случае ис-

пользование, например, той самой «лестницы коммуникации» может оказаться делом либо затруднительным, либо же просто невозможным.

Этика сотрудничества. При установлении и продолжении контактов очень важно соблюдать этику сотрудничества с коллегами, которая включает:

А) соблюдение режима конфиденциальности в отношении полученных материалов заявок со стороны экспертов проекта и участников мониторинговых групп;

Б) исключение конфликта интересов участников мониторинга (личная заинтересованность в результатах мониторинга);

В) соблюдение восстановительного характера мониторинга, который заключается в том, что действия монитора и результаты учебных мониторинговых исследований могут быть использованы исключительно для совершенствования системы управления проектами, повышения эффективности и качества отдельных проектов и работы СО НКО в целом. Недопустим «прокурорский», «репрессивный» тон и способ общения при проведении учебного мониторинга. Как показывает уже многолетняя практика, для преодоления репрессивного стандарта мышления и действия, как правило, укоренённого в сознании российских граждан, приходится предпринимать значительные усилия. Поэтому данному аспекту работы группы мониторинга было не просто уделено особое внимание в ходе учебных семинаров, но и неоднократно и постоянно повторяется в ходе дополнительных информационных вебинаров.

Многократное обращение внимания участников учебного курса на ценности восстановительного подхода в мониторинге всё же не всегда срабатывает, о чём свидетельствует разбор отдельных случаев конфликтосодержащего мониторинга. Вместе с тем, и встречная нервная реакция организаций, подчас, бывает неспровоцированной. И здесь важную роль начинает играть упоминавшаяся ранее «лестница коммуникации», поскольку в случае, когда у группы мониторинга или какого-либо её представителя не хватает навыков низкоконфликтного общения, к коммуникации может подключиться один из ведущих учебный курс специалистов, имеющий специальные знания и навыки в области разрешения конфликтов. Однако для задействования этого управленческого инструмента необходимо некоторое количество времени. Да и участникам из самой группы мониторинга тяжелее запустить процедуры мониторинга, особенно, если все предварительные материалы уже подготовлены и согласованы с тренерами.

Разработка инструментария мониторингового исследования. Выбор методов и инструментов учебного мониторинга группа определяет самостоятельно, но под контролем руководителя проекта.

Разработка инструментария мониторингового исследования включает определение методов сбора данных и установления фактов относительно хода реализации проекта. Используя критерии, индикаторы и показатели эффективности проекта, группа мониторинга определяет методы сбора данных, целевые группы исследования,

формулирует вопросы для анкет, интервью, фокус-групп и наблюдения. Разработка инструментария, выстраивание цепочки вопросов – это сложная сторона исследовательской деятельности, которая редко становится предметом профессиональной подготовки специалистов III сектора (если, разумеется, социология не была их специализацией в ВУЗе). Однако грамотная структура и корректный характер задаваемых вопросов при анкетировании или составлении опросников и заготовок для интервью – одна из важнейших составляющих успеха мониторинга. Чтобы участники обучения справились с задачей разработки инструментария, им была предложена оперативная консультативная помощь преподавателей и руководителя проекта. Более детально тема задавания вопросов рассматривается в ***Главе 7*** настоящей книги.

На основе разработанных инструментов составляются формы для фиксирования количественных и качественных результатов мониторинга (например, таблицы для фиксирования количественных и качественных результатов проекта; лист вопросов и наблюдений; анкета для благополучателей и пр.) в удобном для заполнения виде в необходимом количестве.

Сбор информации и установление фактов мониторингового исследования. Сбор информации из внешних открытых источников. Сбор информации о ходе проекта начинается с изучения публикаций о деятельности организации в целом и в рамках мониторируемого проекта в открытых источниках: в первую очередь на сайте

организации, а также на сайтах партнерских организаций и государственных структур, в новостных и тематических публикациях в СМИ. Наличие или отсутствие публикаций о проекте в открытых источниках является существенным фактом, характеризующим эффективность проекта в части организации информационной составляющей проекта.

Сбор информации путем заочных контактов с руководителем и командой исполнителей проекта. Часть необходимой информации может быть получена путем переписки и использования других видов заочных контактов (скайп и др.) представителей команды мониторинга с руководителем и командой исполнителей проекта. Заочные контакты, например, по переписке, довольно трудоемки для исполнителей проекта, поэтому их нецелесообразно использовать для получения основного объема информации о проекте. Однако предоставление руководителем проекта в письменном виде отчетов, изданий и других продуктов проекта может быть заметным вкладом в успех мониторинга. Особенно ценными могут быть заочные контакты для решения узких, конкретных вопросов, например, для уточнения информации, полученной другими методами. При этом необходимо учитывать тот факт, что заочные контакты без использования других видов сбора информации не могут дать полной информации о ходе выполнения проекта, т.к. реальность проекта может отличаться от его представления в описаниях как в худшую, так и в лучшую сторону.

Сбор информации в ходе посещения организации. Важнейшую роль в сборе информации о ситуации в мониторируемом проекте играет прямой контакт представителей команды мониторинга с командой, исполнителями и благополучателями проекта в ходе личного посещения организации. Визит в организацию для сбора информации непосредственно «у источника» представляется, пожалуй, центральным звеном всей мониторинговой работы. На обязательном присутствии этого элемента в учебном мониторинге строится уверенность в действенности, эффективности и результатах данного метода обучения.

Обычно такое посещение бывает приурочено к какому-либо мероприятию проекта, согласно календарному плану. Достаточно представительное мероприятие, в котором принимают участие и приглашаемые в проект специалисты, и благополучатели или просто интересующиеся люди – это насыщенное информацией о проекте пространство, не использовать ресурс которого для целей мониторинга было бы не правильно. Ценность такого посещения для сбора информации о проекте трудно переоценить. В ходе посещения уточняется ранее собранная информация, ведется наблюдение, проводятся другие действия, предусмотренные методами мониторинга: встречи с целевыми группами проекта, интервью, анкетирование, заполнение форм, фото и др. документирование и др. Поэтому подготовка посещения требует большой тщательности и особого внимания.

Экономические ограничения в проекте не позволяют осуществить полномасштабную работу в этой части. Однако, если есть такая возможность, желательно, чтобы посещение осуществлялось не одним представителем команды мониторинга, но хотя бы двумя (два глаза у человека позволяют видеть предметы объёмно; в мониторинге точно так же полезно «бинарное зрение»). Смена же ролей при работе с мониторингом нескольких проектов способствует получению поистине бесценного опыта визитов в мониторируемые организации практически всем обучающимся.

Этап сбора информации, включая посещение организации, требует от команды мониторинга высокой чувствительности к возникновению тех или иных проблем в любой точке мониторинга. Задача команды мониторинга –**как можно раньше** уловить признаки возникновения проблемы и сообщить о ней руководителю проекта для совместной выработки оперативного варианта преодоления возникающих проблемных ситуаций.

Обработка и анализ собранной информации. Выработка выводов и рекомендаций. Обработка полученной информации проводится известными методами обобщения, систематизации, статистического учета и контентного (содержательного) анализа для извлечения из совокупности полученных данных наиболее важных фактов, сведений и результатов, проведения анализа достижений, рисков и трудностей проекта, которые позволяют исследователям дать ответы на ранее поставленные вопросы об эффективности проекта, сделать выводы, заключения и выработать рекомендации по

устранению недостатков. По результатам анализа совокупности всей информации сравнивают плановые и фактические результаты проекта, устанавливают, насколько эффективно исполнители проекта делают то, на что им были выделены средства и что запланировано в материалах проектной заявки, и, в частности, отвечают на вопросы:

– каким образом реализуются запланированные виды деятельности и каковы непосредственные результаты этой деятельности?

– насколько удовлетворены благополучатели проекта, и какие социальные эффекты у них возникают благодаря реализации проекта?

– насколько реально достижение социальных результатов проекта ко времени его окончания?

– какие риски необходимо учесть команде проекта и что еще можно сделать для повышения эффективности реализации проекта?

С различными методами обработки и систематизации полученной информации можно познакомиться на основе огромного количества источников в научной литературе, включая более ранние публикации НАБО. Здесь мы остановимся только на четырёхзвенной цепочке, наличие которой в мониторинговом исследовании позволяет рассчитывать на успех работы в целом. Звеньями этой цепи являются:

А) выявленные факты; и если факты можно трактовать многозначно, надо указать мнение команды проекта о способах получе-

ния информации (при безусловном соблюдении технологии мониторинга и норм профессиональной этики) и причинах возникновения такой трактовки фактов;

Б) интерпретация фактов (объяснение, выявление «социального смысла», статистическая и логическая обработка, систематизация и др.);

В) выводы;

Г) рекомендации.

В данный перечень не включён элемент «суждение». Это сделано нарочито, поскольку для монитора этот элемент остаётся делом, как правило, внутренним. Само же итоговое суждение выносит структура, финансирующая проект, в нашем случае – грантодатель (ФПГ).

При подготовке выводов и рекомендаций необходимо строго соблюдать их логическую связь с выявленными фактами. Так какой-либо вывод об эффективности того или иного аспекта проекта может быть указан в отчете только в том случае, если он подтвержден точно установленными и неоспоримыми фактами.

«Факты – упрямая вещь». Поговорка не просто верна, на неё повседневно необходимо ориентироваться специалисту по мониторингу. В ходе учебных занятий требуется многократное обращение внимания участников на то, что без конкретных выявленных фактов невозможно делать какие-либо выводы и не на чем строить рекомендации. Второй цикл семинаров, в значительной своей части посвящённых разбору, анализу и детальному обсуждению добытой в ходе

мониторинговых действий информации, в обязательном порядке содержит и упражнения по разделению понятий: факты, выводы, рекомендации, суждения. Это позволяет обучающимся строже и чётче фиксировать смысл полученной информации и корректно её характеризовать.

Также важно учесть не только запланированные результаты, но и незапланированные воздействия (внешние факторы, изменения в экономике, политике и пр.) и незапланированные результаты проекта.

В ниже приведённой учебной таблице, используемой в ходе второго цикла семинаров, присутствует 4 элемента: факт, вывод, рекомендация и суждение.

Таблица 6

Выстраивание цепочки:
факты-выводы-рекомендации-суждения

Установленный мониторингом факт	**Вывод мониторинга**	**Рекомендация мониторинга**	**Оценочное суждение**
1._____ 2._____ 3._____	1._____ 2._____ 3._____		
Пример:			

На мероприятии было меньше участников, чем планировалось. По мнению руководителя, это связано с недостаточной информационной работой команды	Показатель эффективности проекта по посещаемости данной целевой группы выполнен частично (не выполнен)	Команде проекта разработать меры привлечения дополнительных участников для выполнения показателя посещаемости в запланированном объеме	В проекте недостаточно проработана информационно-организационная составляющая, не учтены риски возможного снижения посещаемости

Составление мониторингового отчета. Результаты учебного мониторингового исследования оформляются в отчёте. Отчёты, после проверки ведущими учебный курс специалистами, должны быть представлены руководителю НКО, чей проект проходил мониторинг – для получения обратной связи или возможных корректировок, а затем отправлены руководителю проекта, который, включив отчёт в общий пакет, в свою очередь отправит их специалистам ФПГ.

Содержание отчёта об учебном мониторинге проекта

1. Титульный лист
2. Основные используемые понятия и термины
3. Обоснование, цель и объект мониторинга
4. Этапы проведения мониторинга
5. Организационный проект мониторинга
6. Предварительная оценка проекта по материалам заявки.
7. Методы сбора информации. Таблица количественных и качественных показателей. Вопросы мониторинга, анкеты и другие бланки мониторинга.
8. Краткое описание процедуры сбора информации

9. Собранные сведения, данные, документы и материалы
10. Выявленные факты.
11. Основные выводы и рекомендации
12. *Приложения*

Приложение 1. Организационный проект мониторинга.

Приложение 2. Отчет о предварительно оценке проекта по материалам проектной заявки.

Приложение 3. Цели, задачи, количественные показатели эффективности проекта.

Приложение 4. Инструменты мониторинга: вопросы, листы наблюдения, анкеты и др.

Приложение 5. Ответы респондентов на вопросы мониторинга. Анализ результатов анкетирования и др. отчеты.

Приложение 6. Сравнительный анализ достижения количественных показателей эффективности проекта (план/факт). Описание достижения качественных показателей эффективности проекта.

Приложение 7. Презентация отчета о мониторинге проекта (не более 15 слайдов).

Результаты учебных мониторинговых исследований могут быть использованы исключительно для совершенствования системы управления проектами, повышения эффективности и качества отдельных проектов и работы СО НКО в целом.

После проверки мониторингового отчета необходимо составить его краткую презентацию (не более 15 слайдов). Составление презентации является неотъемлемой частью мониторингового исследования. Полный текст отчёта может быть прочтён далеко не

каждым интересующимся. Краткое описание и сконцентрированное отображение действий по мониторингу позволяет более широкому кругу заинтересованных лиц понять, насколько корректно и полно проведено исследование.

Осмысление действий команды мониторинга по проведению учебного мониторинга (рефлексия). На завершающем этапе процесса мониторинга, сообразуясь с учебными целями проекта, команде мониторинга необходимо осмыслить свою работу в качестве начинающих специалистов по мониторингу и оценке. Для этого необходимо определить, какие находки и открытия совершились, что в ходе учебного исследования вызвало особые затруднения, и что вы можете порекомендовать себе и другим обучающимся для преодоления этих трудностей.

Работа по внутренней рефлексии была проведена с учебными группами в ходе второго цикла семинаров и, судя по всему, в том числе, по откликам самих участников учебного курса, была очень полезной для осмысления проведённых действий.

Но не менее значимым будет и комплексный анализ по итогам проведённого мониторинга и по итогам всего учебного курса – с детальным постадийным обсуждением и осмыслением всего произошедшего, пониманием положительных и отрицательных составляющих и обстоятельств мониторинга. Предположительно, такая или подобная процедура будет предусмотрена в рамках итоговой конференции проекта.

Результаты рефлексии могут быть представлены устно или письменно, например, в виде следующей таблицы:

Таблица 7.

Вопросы рефлексии по работе группы мониторинга

№ п/п	Как проходила работа команды по учебному мониторингу?	Открытия и достижения: что прошло успешно, без затруднений, за счет чего?	Проблемы и риски: что вызвало затруднения, почему? Что можно улучшить?	Выводы и рекомендации: что нужно учесть для снижения рисков и предотвращения проблем
1.	Сотрудничество в команде мониторинга. Коммуникация, распределение ролей, нагрузки, и др.			
2.	Углубленное изучение проекта мониторинга. Изучение открытой информации.			
3.	Подготовка посещения: разработка оргпроекта, плана действий.			
4.	Подготовка посещения: разработка инструментов мониторинга – форм, анкет, бланков			
5.	Подготовка посещения: коммуникация с руководителем проекта в НКО, проходящей мониторинг.			

6.	Посещение организации: уровень взаимопонимания и партнерства с сотрудниками НКО, проходящей мониторинг, и целевыми группами их проекта			
7.	Посещение организации: удалось ли провести и получить все данные, что планировали?			
8.	Посещение организации: реакция, отклики НКО, проходящей мониторинг, на Ваши действия			
9.	Посещение организации: этические аспекты сотрудничества с НКО, проходящей мониторинг, до, во время и после посещения			
10.	Обработка и анализ собранной информации. Выработка выводов и рекомендаций. Составление мониторингового отчета			
11.	Сумма расходов на проведение учебного мониторинга, которые будут возмещены из средств проекта			
12.	Собственный вклад: другие материальные, натуральные и пр. (кроме трудовых) рас-			

	ходы на подготовку и проведение мониторинга (примерно, в руб.)			
13.	Собственный вклад: суммарные трудозатраты добровольческого труда команды мониторинга на подготовку и проведение мониторинга (примерно, в чел/часах)			
14.	Перспективы дальнейшего сотрудничества с НКО, проходившей мониторинг			
15.	Сотрудничество с коллегами в своей НКО по вопросами мониторинга			
16.	Сотрудничество с представителями НКО, занимающихся мониторингом и оценкой социальных проектов (участниками проекта и др.)			
17.	Сотрудничество с организаторами проекта: методическое обеспечение учебного мониторинга: алгоритмы, примеры, образцы и др.			
18.	Сотрудничество с организаторами проекта: информационная и экспертно-аналитическая поддержка со стороны руководителя и экспертов проекта			

19.	Другие (общие и частные) вопросы. Все, что Вы еще хотите рассказать			

В данной работе имеет смысл остановиться на двух позициях приведённого перечня.

Пункт 5 из указанного списка вопросов, касающийся анализа качества коммуникации с представителями организации, проходящей мониторинг, имеет особую ценность.

Свойства ***прозрачности*** и ***открытости*** проекта для независимого внешнего мониторинга и оценки являются едва ли не центральными для совершенствования системы управления социальными процессами. Без прозрачности и открытости понять, что и как происходит в управляемой проектной системе попросту невозможно. Поэтому важно определить данную основную качественную характеристику отношения руководства мониторируемого проекта не только к процедуре мониторинга, но и к стремлению улучшить собственную работу.

Поэтому участникам учебного курса было предложено отобразить данный аспект рефлексии мониторингового исследования в виде небольшой **аналитической записки**, направляемой рабочей группой в адрес ведущих учебный курс преподавателей (отдельно от мониторингового отчёта).Цель составления аналитической записки – получение новой информации о качестве коммуникации между

НКО и группами мониторинга для повышения прозрачности деятельности СО НКО по проектам, поддержанным ФПГ. Достижение этой локальной цели будет несомненно способствовать и продвижению мониторинга и оценки в качестве неотъемлемых элементов системы управления, в данном случае – управления проектами. Основное содержание записки – описание процесса и качества коммуникации мониторинговой группы с организацией, в которой проводился учебный мониторинг; положительные моменты этой коммуникации, ее трудности и проблемы; методы и приемы, которые помогли справиться с трудностями; рекомендации на будущее. Следует признать, что эта информация очень важна и для руководителей и участников проекта, и для грантодателя. Собранные и проанализированные материалы из аналитических записок будут переданы в Фонд президентских грантов.

Данная небольшая аналитическая записка составляется руководителем группы мониторинга в относительно свободной форме или лицом, непосредственно осуществлявшим эту коммуникацию, объемом примерно 1-2 страницы, оформляется в виде сплошного текста и представляется как самостоятельный документ, не входящий в мониторинговый отчет. Ниже приведена форма, помогающая составить такую записку.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА

о качестве коммуникации с организацией,в которой проводился учебный мониторинг. Проект (название, №):

СО НКО, исполнитель проекта:

Группа мониторинга в составе: (руководитель, участники):

Описание процесса и качества коммуникации[*]

☐ *Как легко ваша группа вышла на контакт с мониторируемой НКО?*

☐ *Легко ли было договориться с руководителем организации о проведении у них мониторинга проекта, включая договоренность о посещении?*

☐ *Насколько была открыта и организационно состоятельна НКО в предоставлении информации и обеспечении работы группы мониторинга?*

☐ *В чём состояли сильные стороны и приятные моменты коммуникации с НКО?*

☐ *Какие затруднения или конфликтные ситуации случились во время коммуникации, сбора информации и посещения?*

☐ *Какие действия, методы и приемы помогли справиться с трудностями?*

☐ *В чём были ваши недоработки и ошибки по коммуникации?*

☐ *В чём состояли недоработки и ошибки мониторируемой НКО?*

☐ *Какие выводы вы сделали? Как вы оцениваете свой опыт и качество коммуникации с НКО в рамках учебного мониторинга?*

☐ *Всё, что вы еще хотите написать о коммуникации с мониторируемой НКО*

---

[*] Предлагаемый ниже примерный перечень вопросов составляет основную структурную канву. Ответы на обозначенные вопросы позволяют получить достаточный объём информации о качественных характеристиках процедур налаживания и осуществления коммуникации группы мониторинга с руководством и сотрудниками мониторируемого проекта. Сами вопросы в аналитической записке указывать не нужно.

☐ *Что вы можете предложить, чтобы качество коммуникации стало существенно выше:*

- для себя;

- для команды нашего проекта;

- для Фонда президентских грантов,

Составитель записки: *Дата:*

Другая позиция ***Таблицы 7*** – **пункт №14**. Перспективы дальнейшего сотрудничества с НКО, проходившей мониторинг. Сам по себе факт проведения мониторинга вовсе не препятствует возможности в дальнейшем взаимодействовать с организацией. проходившей мониторинг. Однако таких элементов общения, свидетельствующих о налаживании коммуникации вне предмета мониторинга, до его полного окончания необходимо всячески избегать. Поскольку это делает сам мониторинг проблемным и лишённым неукоснительно требуемой непредвзятости.

ГЛАВА 6.

ВНУТРЕННИЙ ЭКСПРЕСС-КОНТРОЛЬ (ВНУТРЕННИЙ МОНИТОРИНГ) ПРОЕКТА

Вводные замечания. Проведение учебного мониторинга не является самоцелью, он проводится ради повышения эффективности управления проектом. А успех в осуществлении управления проектом во многом зависит от уровня чувствительности, с которой менеджмент этого проекта способен контролировать ход его выполнения и конструктивно реагировать на неизбежно возникающие обстоятельства и «вводные». Вместе с тем, сам по себе контроль не должен быть чрезмерно дорогостоящим.

Для проведения относительно простого и, в то же время, достаточно информативного скрининг-оценивания (как внешнего, так и внутреннего, в том числе – для самооценки) может быть предложен определённый набор вопросов, с помощью которых наблюдатель (неважно, нанятый или независимый эксперт либо же собственный специалист, выполняющий функции наблюдения) может получить существенный объём информации о протекании проекта и наиболее значимых его качествах.

Разбор качеств проекта. Итак, любой проект обладает определённым набором качеств, которые рассматриваются ниже. При проведении мониторинга, включая и мониторинг, проводимый в ходе обучения рекомендуется обратить самое пристальное внимание на эти качества.

1. Внутрипроектная чувствительность.

Сама по себе чувствительность, как одно из наиболее существенных свойств проекта, позволяющих по возможности раньше увидеть те или иные важные элементы и их причинно-следственную связь, определяется рядом следующих параметров:

1. доступность информации, простота и удобство получения необходимой информации.

Информация о проекте должна быть легко доступной для заинтересованных лиц, прежде всего – для потенциальных или активных благополучателей. При этом желательно иметь ввиду, что далеко не всегда размещение информации на таких интернет-носителях, как сайт организации, является условием, достаточным для её доступности, поскольку этот ресурс не является настолько популярным, чтобы им постоянно пользовалось огромное количество мотивированных на получение помощи людей. Поэтому стоит предусмотреть отправку социально-рекламной информации в новостную ленту профильных информационных агентств и СМИ, например, в Агентство социальной информации (АСИ). И, одновременно, при желании оперативно получать интересующую информацию, можно подписаться на регулярные выпуски соответствующих тематике проекта информационных рассылок.

2. оперативность получения, обработки и распространения информации.

Что касается внутриорганизационного (внутрипроектного) обмена информацией, то от оперативности и динамики этих процессов

зависит и качество управления. Во многом данный параметр зависит от двух обстоятельств: наличие координатора (ов) в проекте и самостоятельной межсубъектной (сетевой) коммуникации участников проекта, вне зависимости от того, руководство проекта или же партнёры по проекту из другой территории или направления работы либо, если проект достаточно крупный, – подразделениями и направлениями деятельности проекта. Осуществление эффективного оперативного обмена информацией позволяет решать и следующую управленческую задачу –

3. скоординированность действий в проекте.

Полезными в этом смысле, в особенности для крупных проектов, являются специально собираемые, как правило, периодические или, при необходимости, экстренные, организационные или рабочие совещания. Если же проект реализуется в нескольких удалённых друг от друга местах или регионах, то такие совещания удобно в настоящее время проводить в режиме скайп-конференций или с помощью иных, подобных указанной, технологий.

4. оперативность содержательной и действенной помощи.

Пожалуй, указанное свойство лучше всего характеризует качество чувствительности управления в проекте. Способность быстро разобраться и конструктивно помочь обратившемуся гражданину или структуре не просто даёт возможность удовлетворить запросы клиентов и повышает шансы проекта на успех в реализации задач и достижении цели, но и формирует устойчивый имидж проекта и ор-

ганизации как успешные и пользующиеся авторитетом и популярностью. Одновременно с этим слаженность оперативных успешных действий добавляет мотивированности руководству проекта и другим его участникам. А вот для достижения требуемой слаженности действий значительную роль играет,

Во-первых, разделение функций и полномочий участников проекта.

Эта работа, за редким исключением, выполняется на предварительном этапе подготовки проекта, когда происходит планирование основных проектных действий, определение требуемых и поиск и распределение имеющихся, прежде всего кадровых, ресурсов. Грамотное и правильно осуществлённое распределение функций и полномочий позволяет не тратить время на понимание, кто и как должен помогать благополучателям и избегать как дублирования усилий, так и, напротив, выпадания каких-либо необходимых действий из поля зрения. Однако, памятуя о значимости чувствительности управления, не стоит излишне драматизировать и ситуации, когда те или иные функциональные обязанности, в силу различных обстоятельств, могут быть оперативно перераспределены.

Во-вторых, существенная роль принадлежит наличию сетевого взаимодействия.

Данный вид взаимодействия наиболее актуален, прежде всего, для крупных проектов, участниками которых является достаточно большое количество организаций или одна разветвлённая сетевая

структура. Многое в этом отношении зависит от модели, набора основных способов действия, используемых такой сетью[31], с помощью которых обеспечивается оперативная передача задания или информации (причём – как вертикальной, с информацией к руководителю проекта или от него – исполнителям, так и межузловой, и горизонтальной, между различными участниками) для наиболее эффективного выполнения.

В-третьих, нельзя забывать о роли наличия, оперативности и качества (учёта результатов) обратной связи с благополучателями проекта.

Оказание помощи (услуги) клиенту приводит к некоему результату, характер которого важно оценить не только исполнителю или руководству проекта, но прежде всего, самому благополучателю. Степень удовлетворённости клиента – один из наиболее важных показателей качества оказанной помощи. Правда, этот показатель не должен оставаться единственным, поскольку клиент может быть удовлетворён и даже очарован обходительным отношением к нему со стороны помогающих ему специалистов или добровольцев. Встречались ситуации, когда клиент оставлял позитивный отзыв, но при последующем анализе ситуации выяснялось, что реальной помощи ему оказано не было либо результат был исключительно краткосрочным.

---

[31] Некоторые аспекты построения и функционирования сетей предложены в работе: Н.Л. Хананашвили. Модель информационно-ресурсной системы фонда «НАН», как форма развития сетевых организаций. // Публичная политика - 2004. Сборник статей. / Под редакцией А.Ю.Сунгурова. – СПб: Норма., 2004, с. 60-66; в сети Интернет см. на ресурсе: https://cloud.mail.ru/public/Lbpu/CnhsGh2Ty (дата обращения 21.10.2018)

Грустный юмор в области оценки социального проектирования примерно так описывает очевидные риски однобокости оценки качества услуг, построенной только на основе отзывов клиентов:

«*Бабушка три дня ходила к врачу и всё время хвалила доктора за обходительность. На четвёртый день она умерла. Но в истории болезни остались только её теплые впечатления от визитов к специалисту*».

В-четвёртых, велика роль качества планирования, организации и проведения мероприятий по проекту.

Мероприятия, запланированные по проекту, нуждаются, прежде всего, в организационном и финансовом обеспечении. Если планировать выездное или городское мероприятие заранее (например, конференцию, выездной семинар, тренинг или информационную встречу), то, как правило, это позволяет выбрать лучшее место и обеспечить относительную экономию средств бюджета – за счёт скидок при заблаговременном бронировании мест в гостиницах или железнодорожных и авиабилетов. В случае устойчивости состава участников проекта такие расходы вполне допустимы и несут с собою минимальные риски по отказу того или иного участника от запланированной поездки.

Чувствительность в управлении организационными аспектами мероприятий, несомненно, снижает риски значительных ресурсных (прежде всего, финансовых) и, в некоторых ситуациях, возможно и репутационных потерь.

Кроме того, оперативное реагирование на возникающие непредвиденные обстоятельства (а всё предусмотреть, даже при самом тщательном планировании, невозможно) позволяет избегать драматических ситуаций и серьёзных провалов в ходе реализации проекта и в итоге его выполнения.

2. Нацеленность проекта на успешное решение проблем.

В связи с тем, что существующая российская практика наполнена «проектами», не приносящими в реальности каких-либо зримых эффектов для того или иного сегмента социальной сферы, по теме которого они получают, подчас очень значительное финансирование, напомним, что любой социальный проект должен нацеливаться на получение некоего социального результата, отчётливых положительных социальных изменений. Данная характеристика представляется наиболее содержательной и сущностной и содержит следующие элементы:

1. качество услуг, оказываемых клиентам (обеспечение юридическое, информационное, социальное, другое).

В зависимости от основных полномочий и функций, возложенных на исполнителей в проекте, они могут оказывать те или иные услуги его благополучателям. При реализации проекта важно наличие заранее оговорённого (нормативно или договорно зафиксированного) списка оказываемых услуг, равно как и допустимых пределов их оказания и обеспечения имеющихся норм, правил и стандартов качества.

2. логичность и обоснованность действий (в т.ч. основных проектных мероприятий и мер).

Предварительная экспертиза проектных текстов на стадии их подготовки далеко не всегда способна установить реальную целесообразность и рациональность всех предусмотренных в них действий. Аналитическая деятельность, производимая непосредственно в ходе реализации проекта, позволяет более чувствительно отнестись к совокупности осуществляемых действий, увидеть их логическую взаимосвязь и общую нацеленность на выполнение задач и достижение конечной цели проекта.

3. достижение проектом запланированных (и, возможно, дополнительных) положительных результатов – снижение нуждаемости благополучателей в помощи, их удовлетворённость оперативностью и качеством оказанных услуг.

Результативность деятельности в проекте может и должна отслеживаться, прежде всего, самими исполнителями. При этом, как представляется, наиболее важными становятся результаты, которые свидетельствуют о том, что представители целевой группы удовлетворены полученными результатам, их положение (или самочувствие) улучшилось, они приобрели какие-то новые знания, умения или навыки, позволяющие им в дальнейшем успешнее решать свои проблемы и, в идеальном случае, – обходиться без посторонней помощи.

При этом, разумеется, не исключена возможно получения не только позитивных изменений, но и отрицательных результатов. Как

правило, такое развитие событий может становиться болезненным фактором для исполнителей и для руководства (и для грантодателя или спонсора). Поскольку первоначальная «проектная гипотеза», как правило, строится на ожидании позитивных изменений, в этом случае прежде, чем выносить какое-то суждение, желательно произвести более глубокий анализ причин и факторов, приведших к негативным последствиям.

Ухудшение ситуации с проблемой или состоянием целевой группы вовсе не означает, что неудачно либо нерадиво действуют те или иные сотрудники или плоха сама технология решения проблемы.

Получение любых результатов требует дополнительного уточнения, углубления знания о том, оказались ли действенными предпринятые в проекте усилия, и, если это так, то насколько такое влияние заметно, дали ли эти усилия предполагавшийся предварительно эффект. А также – не было ли факторов или неожиданных событий, которые были не предусмотренными проектной идеей (либо которые невозможно было предусмотреть) заранее.

Другими словами, необходимо понять, являлись ли эти результаты следствием произведённых действий или каких-либо иных событий, внутреннего характера либо внешнего воздействия. Поскольку, как известно, «вслед – не значит вследствие».

4. качество осуществления внутреннего (и, возможно, внешнего) контроля результативности.

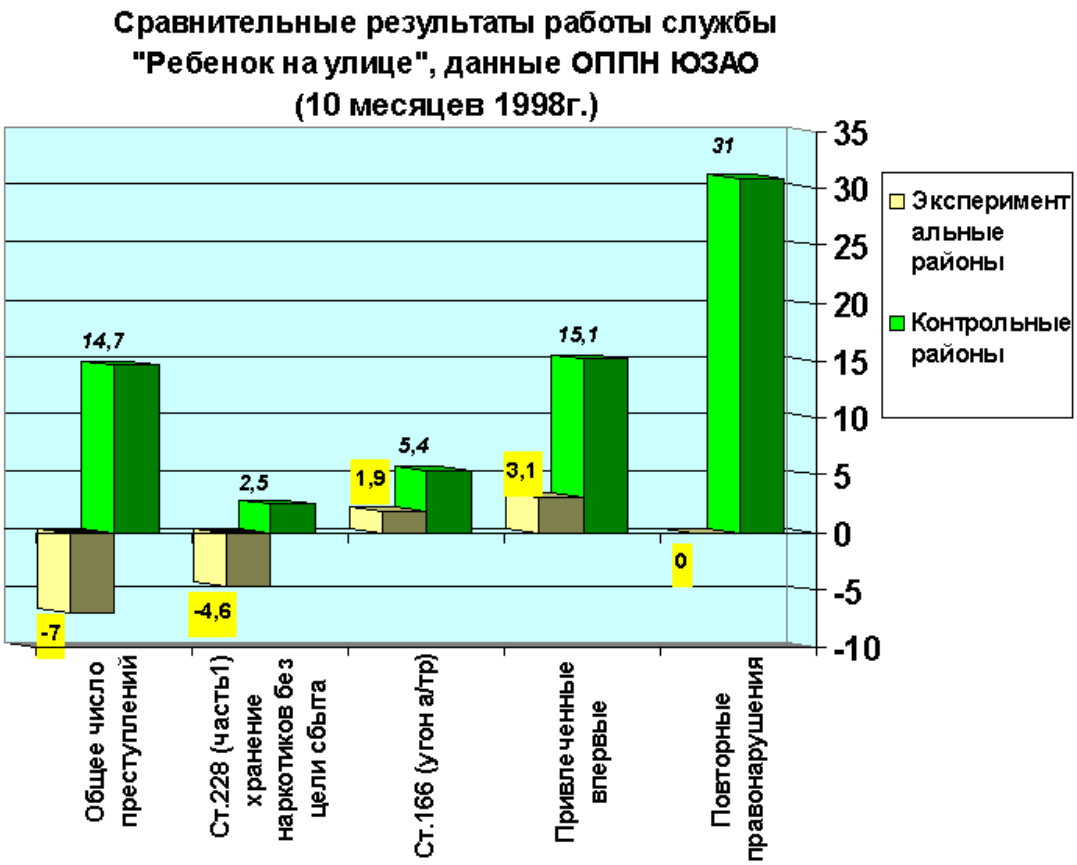
Для возможной объективизации получаемых данных, представляется важным найти те или иные внешние либо независимые источники информации, которые будут «не заинтересованно» свидетельствовать о получении каких-либо значимых для проекта результатов. Такими данными могут быть как опросы или анонимное анкетирование благополучателей (при относительно небольших масштабах проекта и не фиксированных по территории проектах), так и доступные статистические данные, позволяющие определить и замерить изменения.

С помощью получения статистических данных из внешнего источника информации в одном из проектов Фонда «Нет алкоголизму и наркомании» (НАН) в конце 1990-х годов было получено свидетельство о результативности уличной социальной работы.

Путём сравнения данных о динамике ситуации с молодёжной преступностью в нескольких районах Юго-Западного административного округа г. Москвы удалось установить результативность уличной социальной работы.

Результативность проводимой работы видна из представленной ниже ***Диаграммы 2***.

Диаграмма 2



Сравнение показателей преступности сделано между пятью районами, охваченными комплексом социальной работы (осуществлялась работа служб «Ребенок на улице», «Ребенок дома», работа социального работника в Черёмушкинском межмуниципальном суде – по договору с судом, комплекс разработанных собственно специалистами Фонда НАН реабилитационных программ и зарубежных реабилитационных программ, адаптированных к российским условиям, деятельность приюта-убежища для детей и подростков «Дорога к дому»), и семью муниципальными районами того же ЮЗАО г.

Москвы, где такой работы в наблюдаемый период времени не проводилось*.

Признавая безусловную недостаточность временного отрезка осуществления измерений динамики преступности по вышеуказанным показателям, следует, тем не менее, отметить, что, во-первых, очевидно, что указанные на диаграмме виды преступлений являются молодёжными, а во-вторых, именно такие, измеряемые в динамике показатели способны стать индикаторами эффективности той или иной социальной технологии или их комплекса. В отличие от достаточно простых и, как правило, измеряемых в тех или иных денежных единицах экономических показателей, сложность социального инвестирования заключена в многомерности и далеко не всегда очевидных единицах измерения получаемого в итоге эффекта.

При этом важно обратить внимание на то, что данные были собраны и представлены не организацией, выполнявшей проект, а государственными структурами – отделами по предотвращению правонарушений среди несовершеннолетних (ОППН)[32].

3. Вовлечение самих благополучателей в решение собственных проблем.

---

*Население каждого муниципального района г. Москвы составляет примерно 80-100 тыс. жителей. Таким образом, работой по названным проектам была охвачена территория с населением примерно в 400 000 жителей.

[32]Описание данного прецедента приведено: Хананашвили Н.Л., Баушева И.Л., Зыков О.В. Лечение вместо наказания. План практических мероприятий для реализации территориальной модели./ Альманах «Вопросы ювенальной юстиции». М.: РБФ НАН, 2001. – с.с.46-52.

Одним из важнейших показателей эффективности проекта является не просто субъектность работы с целевой группой (когда благополучатели перестают быть пассивными «получателями благ», а становятся вовлеченными участниками совместной работы). В этом смысле ключевой и наиболее ценной формулой такой работы становится: **проект – это не воздействие на объект, а взаимодействие с субъектом**.

И возможных направлений такой работы может быть несколько.

Во-первых, помощь участникам проекта в организации и осуществлении обратной связи.

С одной стороны, далеко не всегда получение информации от целевой группы является простым и не требующим усилий делом. С другой, такая обратная связь является несомненно ценной для повышения чувствительности проекта.

Во-вторых, участие благополучателей в создании и работе сети.

Хорошо известно, что наиболее эффективным инструментом для лучшего решения проблем практически любых групп является их собственное участие в такой работе – помощи самим себе. Помимо всего прочего, создание таких групп способствует и росту радиуса доверия (приращению **социального капитала**). Особенно там, где уже существуют некие сообщества. Организации или сетевые объединения людей или организаций.

В-третьих, помощь благополучателей другим благополучателям.

По мере того, как человек, находящийся «внутри» проблемы и пытающийся её решать самостоятельно, обретает такую способность, важным шагом становится его помощь подобным себе, оказавшимся в таком же или похожем по трудности состоянии людям и их группам. Отсюда и значимость содействия в формировании т.н. групп само- и взаимопомощи.

В-четвёртых, получение «плодов» самоорганизации благополучателей.

Следующим этапом укрепления и расширения процессов самоорганизации становится развитие структур, создание сообществ и сетевых объединений. И, помимо того, что для успешного решения каких-либо социальных проблем применяется та или иная социальная технология, как относительно единообразно понимаемый и реализуемый общий способ, сеть, осуществляющая горизонтальное взаимодействие между участниками, позволяет оперативно передавать информацию и способствовать распространению и внедрению социальных технологий решения социальной проблемы. По существу, эта два элемента представляют собою единый сдвоенный механизм, если так можно выразиться – ключи (социальные технологии) и двери (сети взаимодействия).

4. Выработка механизмов обеспечения устойчивости результатов проекта.

К таким механизмам правомерно отнести следующие.

Во-первых, расширение и укрепление сети (всемерное развитие как управляемости, так и многообразных горизонтальных, межрегиональных связей).

При наличии или видимом усилении потенциала благополучателей (что вполне достижимо при должной чувствительности проекта) дополнительным ресурсным действием может оказаться приглашение благополучателей на различные мероприятия, как на мероприятия в других городах и регионах (если для этого есть проектные либо какие-то другие ресурсы) – семинары, тренинги, конференции, так и в рамках близких по тематике проектов (разумеется, при наличии собственной заинтересованности). Укрепление и развитие потенциала проекта и сетевых структур может осуществляться и путём вовлечения благополучателей в осмысление происходящего в данном конкретном проекте, а также – в создание новых партнёрских проектов и в целом, в освоение социально-проектного подхода и основ проектной культуры.

Во-вторых, создание, апробация и методическое описание новых технологий для работы в проекте и теме.

Если в проекте не создаётся ничего нового, то это, скорее, уже не проект, а текущая деятельность. Выраженная таким образом очевидная мысль одновременно рождает и понимание, что создаваемое новое должно каким-то образом фиксироваться, проверяться на действенность и описываться. Собственно, подробное, пошаговое и совокупное описание произведённых действий и позволяет, с одной стороны, осуществить эмпирическую проверку предлагаемого решения (т.е. опытным путём), а с другой – получить методику работы

для дальнейшего возможного распространения разработанной социальной технологии – в форме созданных методических материалов либо обучающих курсов или программ.

В-третьих, рекрутинг.

Практически любая проектная деятельность ориентирована на то, чтобы в процессе этой деятельности достигались и какие-то другие позитивные изменения. К таким изменениям можно отнести и вовлечение в проект людей, которых такая деятельность заинтересовала, убедила в целесообразности и значимости настолько, чтобы принять участие. В этом случае проект приобретает дополнительные человеческие ресурсы в виде активистов, к которым могут относиться как сами благополучатели, ощутившие на себе положительный эффект от предлагаемых действий, так и другие заинтересованные группы – т.н. стейкхолдеры*. В различных ситуациях такими заинтересованными группами могут быть те, кто является как бы вторичными получателями предоставляемых социальным проектом благ, например, родители детей, имеющих заболевания, или жители населённого пункта, которые заметили и по достоинству оценили предлагаемые изменения и поняли, что могут оказаться чем-то полезными. Эта ресурсная составляющая проекта имеет очень высокую значимость, прежде всего, для развития какого-либо только зарождающегося начинания.

Однако есть и другие факторы, которые могут стать полезными в дальнейшем. Часто приходится сталкиваться с ситуациями, когда та или иная инициатива, оформленная как проект, или же просто

*Stakeholders – прим. пер. с англ. «держатели интереса».

имеющая некоторое количество мотивированных сторонников, по мере течения времени угасает, в каждодневной текучке дел снижается или просто угасает мотивация.

Наиболее существенным фактором, способствующим сохранению и приумножению рекрутингового и кадрового потенциала проекта и деятельности организации в дальнейшем, становится работа с привлекаемыми в проект добровольцами и, возможно в дальнейшем, – участниками последующей, в т.ч. проектно ориентированной деятельности. Особенно важной является такая работа для вновь возникающих общественных инициатив или движений, поскольку, как правило, люди, приходящие в них, не имеют достаточного опыта ни организационной, ни проектной деятельности, ни работы по защите и отстаиванию собственных прав или прав тех групп, ради которых эти граждане оказались вовлечёнными в сферу общественной активности.

В-четвёртых, фандрайзинг.

В ходе реализации проекта, пожалуй, уже в самом его начале, желательно предусмотреть или стараться использовать предусмотренные заранее резервы, позволяющие, как экономить средства проекта, так и привлекать к его выполнению дополнительные финансовые ресурсы. Учитывая, что в рамках проекта такие ресурсы изначально определены и зафиксированы договором с грантодателем (или организацией, предоставляющей другие формы финансирования проектов), дополнительные ресурсы могут быть найдены:

- в проектах самой организации, если их (проектов) реализуется одновременно несколько;

- в проектах партнёрских организаций;

- в деятельности органов государственной власти или местного самоуправления;

- в деятельности других сторонних организаций, осуществляющих или финансирующих такую или подобную деятельность (например, международных).

Речь, разумеется, не о том, что из указанных источников можно какие-то средства «позаимствовать», а об организации сочетания ресурсов. Скажем, это может выражаться в привлечении дополнительных средств – в том случае, если ваши внешние партнёры увидят в таком сочетании определённую пользу и для себя. Например, если управленческие структуры могут направить своих сотрудников для участия в каких-то образовательно-просветительских мероприятиях, то это может стать возможностью для конкретных чиновников повысить свою квалификацию.

Так, например, произошло в проекте Национальной Ассоциации благотворительных организаций «Формирование экспертно-аналитической гражданской сети», который был реализован в 2014 году. В рамках проекта, помимо представителей СО НКО из более чем половины территорий страны, в обучающих мероприятиях приняли участие два чиновника, работающих с институтами гражданского общества – из Ямало-Ненецкого автономного округа и из Хабаровского края. Причём во втором случае такое участие в значительной мере (по оплате проезда участника) осуществлялось за счёт ресурсов направляющих организаций. Успешно пройдя обучение,

участники получили сертификат о повышении квалификации государственного образца одного из ведущих ВУЗов страны, Научно-исследовательского университета – Высшей школы экономики (НИУ ВШЭ).

Возможны и более простые варианты, такие, как пристраивание близких по тематике мероприятий друг к другу по времени и месту. В таком случае экономия возникает из возможности разделить транспортные расходы между организациями (или мероприятиями). Если, конечно, в таких мероприятиях есть участники обоих мероприятий.

Дополнительные ресурсы могут быть «обретены» и за счёт заблаговременном бронировании и покупке транспортных билетов – при возможности долгосрочного планирования мероприятий, поскольку в этом случае можно воспользоваться либо скидками, либо же другими дополнительными преимуществами, предоставляемыми заинтересованными в таком режиме распространения билетов транспортными компаниями. Правда, в этом случае особую значимость приобретает уверенность в неизменности сроков и составе участников проводимого мероприятия.

Теперь представим в общем виде совокупность прокомментированных выше позиций в форме возможной к использованию экспресс-анкеты, каждая из позиций которой должна быть оценена заполняющим её респондентом по 10-балльной школе.

Примерная анкета для проведения внутреннего мониторинга

Наблюдаемые характеристики проекта (10-балльная шкала)

1. Чувствительность

◯ 1.1 Информационная насыщенность и обеспеченность

◯ 1.2 Реагирование на события и обращения (оперативность, скоординированность, содержательность, действенность помощи)

◯ 1.3 Разделение функций&полномочий

◯ 1.4 Сеть и её развитие (горизонтальная&вертикальная оперативная коммуникация)

◯ 1.5 Обратная связь от благополучателей

◯ 1.6 качество планирования и организации проведения мероприятий по проекту.

2. Нацеленность на разрешение возникающих проблем

◯ 2.1 Юридическое, информационное (или другое) обеспечение действий для клиентов

◯ 2.2 Логичность и обоснованность действий (в т.ч. мероприятий и мер)

◯ 2.3 Достижение результатов (снижение нуждаемости в помощи, удовлетворённость)

◯ 2.4 Контроль результативности

3. Вовлечение самих благополучателей в решение своих проблем

◯ 3.1 Помощь в организации обратной связи

◯ 3.2 Участие благополучателей в работе сети

◯ 3.3 Помощь благополучателей другим благополучателям

◯ 3.4 Результаты самоорганизации благополучателей (создание групп, сетей, организаций)

4. Выработка механизмов обеспечения устойчивости

◯ 4.1 Расширение и укрепление сети (приглашение на семинары других регионов, вовлечение их в проект)

◯ 4.2 Создание, апробация и методическое описание новых технологий для работы в проекте и теме (методы&методики)

◯ 4.3 Рекрутинг (вовлечение активистов, родителей)

◯ 4.4 Фандрайзинг (дополнительные ресурсы для проекта, для организации и для сети)

Учитывая наши знания о «жизненном цикле проекта», применение представленной формы анкетирования допустимо в любой его точке – от оценивания потребностей – до установления эффектов последействия. При желании, он применим и для понимания изменений в оценках участников проекта по мере его реализации. Для этого необходимо предусмотреть проведение неоднократного анкетирования (возможно – в начале, в середине проекта и ближе к его завершению).

ГЛАВА 7.

ВОПРОСЫ В МОНИТОРИНГЕ. РОЛЬ, ТЕХНОЛОГИЯ И ИСКУССТВО

Сбор информации. Одним из ключевых элементов мониторинга является процесс сбора информации. Строго говоря, если не собраны наиболее значимые данные, сведения и факты, если должным образом не осуществлено наблюдение за происходящими в мониторируемом проекте процессами, то сложно говорить о получении адекватного ситуации объёма информации для серьёзного профессионального анализа и, следовательно, проведения мониторинга и достижения требуемых целей – улучшения качества управления проектом и реализации его с наилучшими результатами, эффектами и эффективностью.

Однако получение тех или иных сведений – далеко не всегда простая задача. Необходимы специальные знания и умения, связанные с получением информации, навыки наблюдения, отделения значимой информации от второстепенной, несущественной, недостоверной или вовсе ложной, применение определённых приёмов, позволяющих извлечь информацию там, где это кажется сложным.

Кроме того, многое из увиденного, услышанного либо прочтённого наблюдатель склонен интерпретировать так, как «подсказывает» ему его собственный опыт и основанный на нём способ восприятия, привычный именно для него строй мышления, что может не совпадать с истинным положением дел.

Примеров, насколько сильно может различаться истинное положение вещей и видимая наблюдателю часть «картинки», существует множество. В данной ситуации продемонстрируем это следующим образом:

Рисунок 1

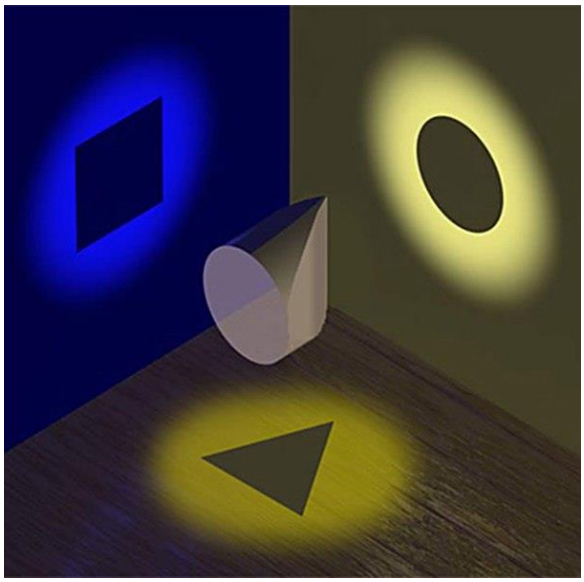


Рисунок представляет собою довольно наглядную иллюстрацию значимости использования ***метода (или принципа) триангуляции*** при сборе информации в процессе мониторинга. Как нетрудно заметить, каждая из проекций даёт одномерное (и в этом смысле одностороннее и поэтому неизбежно искажённое) представление о фигуре в целом. Информация, полученная из нескольких источников (желательно независимых друг от друга), будет ближе к объективной картине события или явления. И, разумеется, стоит обратить внимание на то, что даже трёхмерное изображение урезанного до конуса цилиндра не даёт наблюдателю никакого представления о внутренних свойствах представленной фигуры: плотности,

массе, химическом составе и пр. Поэтому сам принцип говорит о **минимально необходимом** количестве источников информации. Верхний предел может устанавливаться на основе соображений целесообразности и экономичности.

Конечно, помимо информации, которую возможно получить пассивным способом (т.е. не вступая в непосредственную коммуникацию с участниками или благополучателями проекта), значительный её объём может оказаться доступным при проведении различного рода интерактивных действий: интервью, опросов, анкетирования и др. Именно поэтому первостепенную значимость в проведении мониторинга приобретает визит представителей группы мониторинга в организацию. И если посмотреть на возможности увидеть ситуацию самому, работа специалиста, ведущего образовательный курс по обучению мониторингу и оценке в дистанционном режиме, усложняется.

Ещё более ценными становятся такие действия, если они нацелены на разъяснение непонятных либо не полностью понятных моментов, связанных с исследованием той или иной составляющей реализации проекта.

Задавание вопросов. Дефициты гуманитарной культуры в российской действительности многообразны. Помимо перечисленных ранее областей, можно сформулировать и такую часть коммуникативной культуры, как ***задавание вопросов***. Авторам приходится много выступать в разных регионах страны, в различных аудиториях с разнообразным составом участников. К большому сожалению,

можно констатировать, что «вопрошающие аудитории» попадаются редко. Люди слушают внимательно, могут отвечать, если спросить, но претендовать на изменение формата или даже просто степени его интерактивности не будут почти никогда. Если ты не «статусное лицо» (представитель власти) и не создаёшь скандальной новости, достаточно трудно представить себе ситуацию, когда «выступающего засыпали вопросами», разве что это какая-нибудь пресс-конференция по животрепещущему вопросу или острой ситуации, на которой присутствуют дотошные, профессионально ориентированные на это журналисты*. В первом случае вопрошающий стремится решить свой маленький вопрос, обращаясь к «лицу, принимающему решение» или к начальнику нерадивого чиновника. Во втором – в ожидании того самого скандала.

С другой стороны, в российской истории и каждодневной практике ещё имеется и «синдром двух сакраментальных вопросов»: «кто виноват?» и «что делать?». При столкновении с теми или иными проблемными ситуациями, нам почему-то не свойственно начинать глубокое изучение причин, по которым эти проблемы возникли, длятся или не прекращаются.

Разумеется, значительно проще найти виновного («крайнего», «стрелочника») и наказать его («кто виноват?»), а вместо разумной технологии решения (приличного знания ситуации детального планирования и тщательного чувствительного управления) в качестве обыкновения используется стремление найти волшебную палочку, с

* Впрочем, и они, подчас, не знают тех вопросов, которые были бы действительно важными для получения ценного знания.

помощью которой решатся все проблемы. В какой-то мере это относится к несколько навязчивой затее сформулировать «национальную идею», обнаружить некий универсальный и общий целеуказатель, волшебную палочку, простой и универсальный ответ, к которому мы в полном составе будем готовы устремиться «к новым свершениям», по сути – получить ответ на вопрос «что делать?»).

Итак, пробел в способности задавать нужные вопросы необходимо восполнять, поскольку неумение и, как следствие, нежелание задавать вопросы, при получении ответов на которые возникает понимание и знание, представляются разновидностью невежества. И, да, хорошо известно, что правильно и точно заданный вопрос – это 90% решения задачи.

Здесь обнаруживается место, важность и актуальность выработки **умения задавать вопросы**. «Всё понимающему» окружающий мир неинтересен, а открытия совершает любознательный, именно что – **непонимающий**, но **жаждущий понимать и узнавать**.

Тема формирования системы вопросов для мониторинга очень обширна, поэтому в данной работе имеет смысл затронуть её лишь отчасти, в некоторых аспектах, прежде всего, инструментально-технологического и этического характера. Поскольку, конечно, можно утверждать, что «не бывают глупых вопросов, бывают глупые ответы», но и вопросы, как показывает практика, могут иметь самые различные дефекты и эффекты.

Попытаемся составить некоторую типологию дефектных вопросов – из попавшихся в рамках собственных наблюдений и реализации инициативных проектов 2014 и 2017 гг., выполненных Национальной Ассоциацией благотворительных организаций (НАБО) на средства субсидий, соответственно, Минэкономразвития России и Комитета общественных связей города Москвы, а также выполняемого проекта 2018 года «Укрепление и развитие экспертно-аналитического потенциала социально ориентированных НКО в России», реализуемого «с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов».

1.Вопросы «прокурорские».

Формулируются они по-разному, но всякий раз в них звучит обвинительный уклон, либо репрессивные следствия органично вытекают из ответов на сформулированные вопросы. Например, такой вопрос: **«Что вам не понравилось в проекте?»** ориентирует отвечающего на выискивание негативных сторон увиденного, услышанного или пережитого. В качестве «прокурорского» может быть и такой вопрос: **«Почему происходящее в проекте отличается от заявленного?»**. Формулировать его в качестве вопроса анкеты не стоит, поскольку такую информацию, скорее, стоит попробовать получить в ходе интервью с руководством проекта и, разумеется, путём создания иных формулировок. Учитывая, что в российской культуре достаточно прочно укоренён **репрессивный стандарт мышления**,

ответ, сделанный даже из самых искренних и положительных побуждений, может вызвать огорчение, неприязнь и уж во всяком случае – настороженность со стороны исполнителя или другого отвечающего на вопрос. А настороженность, как несложно догадаться – шаг к потере, подчас – безвозвратной, доверительного контакта, столь важного для получения требуемого для целей мониторинга объёма информации. Восстановительный подход в оценивании и мониторинге социальных проектов предполагает постановку вопросов, ориентирующих на возможные конструктивные предложения, а именно: **«Что, на ваш взгляд, можно было бы улучшить в проекте и как?»**. Как видно, из обвинительного уклона мы получили конструктивную формулировку, настраивающую отвечающего на поиск возможных решений.

2.Вопросы риторические.

К таким относятся вопросы, имеющие очевидный и банальный ответ, примерно, как если бы вы спросили в детском саду у детей, нравится ли им праздник. Ну они хором же вам и ответят…

К разновидности риторических вопросов можно отнести вопросы плоские, «одномерные». Например, такой **«Удовлетворены ли вы обучением?»**. Задавать вопрос именно в таком виде практически бессмысленно, в особенности, в анкетах, поскольку, как правило, спектр отношения респондента к своему участию в тех или иных действиях значительно шире, чем ответ на закрытый вопрос, предполагающий два варианта ответа, «да» или «нет».

Да и получение однозначного ответа на вопрос, по отношению к которому можно было бы обрести более развёрнутую информацию, например, в ходе интервью, для анкеты обладает малосодержательной смысловой нагрузкой, но по существу – попусту занимает столь ценное место в тексте анкеты. Поэтому, если и использовать подобного рода вопросы, то их необходимо переформулировать, и сделать тем самым возможности ответа значительно шире – для получения более ясной и поддающейся, в том числе, количественному и даже качественному анализу информации. Например, так: **«Насколько вы удовлетворены участием в проекте (по 10-балльной шкале)?»**.

3.Вопросы для получения ненужной информации и вопросы неэтичные.

За редкими исключениями к вопросам для получения ненужной информации можно отнести вопросы о персональных данных, особенно, если они задаются благополучателям. Вами эта информация использоваться вряд ли каким-либо образом будет, но вот в конфликт с ФЗ-152 «О персональных данных»[33] (особенно при формально-буквальном его восприятии) вы неизбежно вступаете и порождаете встречные вопросы типа: «А зачем это вам нужно?». И, в самом деле, зачем это вам?

Поскольку социальные проекты довольно часто в качестве основных групп благополучателей имеют людей с ограниченными воз-

[33]http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения – 05.07.2018г.).

можностями здоровья или находящихся в трудных жизненных ситуациях, то вопросы, которые дополнительно обращали бы внимание отвечающих на сложности с состоянием здоровья целевых групп или детали непростых жизненных обстоятельств, следует считать неэтичными.

4.Вопросы, ответов на которые нет, или дать крайне затруднительно.

К таким вопросам можно отнести, например, такой: «**Как изменился имидж организации в результате реализации проекта?**». Сам исполнитель проекта вряд ли может дать адекватный реальному положению дел ответ, поскольку для этого потребуется провести довольно ёмкое исследование информационной среды или опросить значительное количество партнёров или других заинтересованных лиц, имеющих какое-либо отношение к организации или к конкретному проекту. И, главное, имидж – это всегда мнение о предмете – «снаружи». Вы можете строить какой угодно собственный имидж, но это вовсе не означает, что именно так вас и воспринимают окружающие.

Другим примером – вопроса, весьма затруднительного, можно назвать такой: «**С какой целью вы решили принять участие в проекте?**». Этот вопрос, вроде бы и потенциально содержательный, вынуждает респондента очень глубоко погрузиться в осмысление собственного целеполагания. Вопрос может быть уместным для глубинного интервью с руководителем проекта или организации, но не-

пригоден, скажем, для анкетирования рядовых участников мероприятия и делает заполнение анкеты занятием нудным и затруднительным – вплоть до отказа от выполнения.

5. Вопросы необъятные.

К подобного рода вопросам относятся вопросы, ответ на которые требуют не нескольких слов или анкетных строк, а нескольких страниц. Например, вопрос: «**Что нового вы узнали о представителях целевой группы, их проблемах и чаяниях?**», – может иметь ответ «много нового» (и это ровным счётом не даст никакой информации вопрошающему), а может растянуться в солидное повествование, и тогда понять суть или вычленить ключевые положения осознанной или узнанной исполнителями проекта новизны будет столь же сложно. Равным образом выглядит и вопрос: **«Каким будет продолжение вашего проекта?»**. Здесь, кроме всего прочего, у интервьюируемого может возникнуть предположение (подозрение), что интервьюер по какой-то причине хочет «выведать секреты» будущей деятельности организации, разузнать о новых, пока не реализованных проектных идеях. И с этого момента доверительный контакт с собеседником может оказаться мгновенно и бесповоротно утерянным. А последующие ответы – стать сугубо формальными и совершенно не информативными.

Перечисленный список видов вопросов, имеющих те или иные дефекты, разумеется, не является исчерпывающим. Собственный опыт проведения мониторинга позволит обнаружить и многие дру-

гие вопросы, к формулированию которых желательно подходить более тщательно. В определённом смысле задавание вопросов можно назвать искусством, которое постепенно оттачивается практикой и на основе её анализа. При это довольно полезным можно было бы назвать попытку, при разработке анкет или вопросников, встать на место отвечающего. Зачастую, именно дефицит эмпатии мешает человеку, занимающемуся мониторингом и оценкой, почувствовать, что стоит спросить, а от каких вопросов респонденту или группе респондентов желательно воздержаться.

Вот об ограничениях (и самоограничениях) в мониторинге – следующая, ***Глава 8***.

ГЛАВА 8.
ЧЕГО В МОНИТОРИНГЕ ДЕЛАТЬ НЕЛЬЗЯ

Предварительные замечания. Как правило, большинство учебных и учебно-методических материалов, посвящённых тем или иным социальным технологиям, содержит различного рода и формата информацию о том, что и как необходимо делать. И, разумеется, многообразие возможных и применяемых подходов и методов очень велико.

Однако у любой технологии, во-первых, разумеется, есть области и пределы применимости, подчас, достаточно определённые и жёсткие; а, во-вторых, определённая предустановленность границ, нарушение которых либо делает невозможным получение ясного и точного знания о технологии или каком-либо другом объекте наблюдения, либо может восприниматься как неуместное вторжение в этически чувствительные области тех или иных социальных технологий, либо даже как угроза безопасности либо доверия благополучателей.

Данная глава будет посвящена краткому описанию границ мониторинговой деятельности, заступать за которые недопустимо. Или, иначе говоря, чего нельзя делать при проведении мониторинга. При этом надо отметить, что для практико-ориентированных образовательных курсов, связанных с обучением мониторингу и оценке, такие границы должны быть заметно более узкими и чётко и предварительно установленными, поскольку речь идёт о наблюдении и

оценке реальной работы с реальными и, подчас, весьма уязвимыми в социальном плане группами или клиентами.

При этом имеет смысл различать нарушения по меньшей мере в двух сферах: нарушения технологические и нарушения этического характера. И, конечно, найти и обозначить здесь все возможные места для «подстилания соломки» вряд ли является задачей реалистичной. Но ясно также и то, что даже некоторые советы, сформулированные из встретившихся на практике ситуаций, могут оказаться полезными для учёта и применения в профессиональной и в образовательной деятельности.

1. Нарушения технологические.

1.1 При реализации практической части учебного курса по обучению мониторингу и оценке социальных проектов приходится сталкиваться с ситуациями, когда участники обучения начинают свою практическую деятельность по осуществлению визита при проведении мониторинга с того, что приходят в организацию, проходящую мониторинг «просто так поговорить, познакомиться». Само по себе знакомство, конечно, вещь хорошая. Так приятно знакомиться с новыми симпатичными людьми. Однако важно учитывать, что мониторинг, в той или иной мере, является действием, почти неизбежно отвлекающим сотрудников от выполнения проекта, и потому мониторинговые процедуры необходимо распланировать так, чтобы свести вторжение (с самыми благими намерениями) к приемлемому минимуму и сделать его наиболее информативным для исследователя и наименее утомительным для объекта мониторинга.

Помимо этого, сам, подобным образом организованный и проведённый «ознакомительный» визит может создать у исполнителей наблюдаемого социального проекта весьма превратное впечатление о технологии проведения мониторинга. Поэтому любые действия в области мониторинга должны быть сконцентрированы на выполнение его (мониторинга) задач. Вследствие этого та самая идея «знакомства с организацией» обязана быть плотно увязанной с непосредственными нуждами самого мониторинга и с целями и задачами мониторируемого проекта. Разговоры об организации и её деятельности «в целом» должны быть сведены к минимуму и желательно, чтобы содержали жёсткую смысловую привязку к указанному проекту.

1.2 «Потеря роли». Поскольку граждане, живущие в России, до сих пор сохраняют многие ментальные черты, характерные и обыкновенные для предыдущих периодов нашей истории, часто приходится сталкиваться с некоторыми «родимыми пятнами» казалось бы ушедших эпох. «Роль» монитора, наблюдателя требует не только отстранения от целого ряда таких привычных в повседневной практике ролевых позиций, но и повышенное внимание к удержанию этой самой роли невозмутимого внешнего наблюдателя.

К таким, привычным, но в данных обстоятельствах неприемлемым, позициям стоит отнести, например, роль **прокурора** или **судьи**. Как уже говорилось ранее, на лёгкости принятия монитором для себя данных ролевых позиций и сложностей с воздержанием от них сказывается глубоко исторически укоренённый в обществе **репрессивный стандарт мышления**.

Другая, столь же излюбленная, сколь и профессионально дефектная роль – позиция **советчика**, **конструктора**. И не мудрено: наше общество до сих пор в значительной мере остаётся «страной советов», и удержаться от желания что-то такое замечательное посоветовать удаётся не всегда.

Следующий возможный риск ролевой инверсии состоит в том, что монитор, явно или неявно, примеряет на себя роль **потребителя** увиденных в процессе проведения мониторинга методик или социальных технологий.

В первом случае любые недочёты, неважно, в тексте ли проекта, в деятельности ли исполнителей проекта по ходу его реализации, в достижении ранее установленных показателей – воспринимаются едва ли не как действия, свидетельствующие о наличии злого умысла и потому нуждающиеся в крайне негативных оценках, жёстком пресечении и суровых санкциях. И такие жёсткие характеристики возникают и в текстах, и в самой нашей речи по сути органично, поскольку вписаны в сознание как в матрицу. Мы же их силы и значения (в значительной мере – из-за дефицита эмпатии) почти не замечаем. А вот «получатели» текстов и слов чувствуют силу сказанного или написанного очень даже хорошо и извлекают уроки на будущее. Причём, уроки – не в пользу мониторинга в качестве инструмента контроля управления.

Почти естественным следствием применения такого подхода становится стремление исполнителей проекта по возможности не да-

вать мониторам «лишней» (а на самом деле – наиболее важной, качественно чувствительной) информации, чтобы не навлечь на себя опасностей «неизбежного» наказания, а демонстрировать «выставку достижений»* и неуклонное следование предначертанным ранее планам. И тогда возникает самое серьёзное препятствие в работе по мониторингу и оценке – сокрытие управленчески значимой информации и, вследствие этого, её хронический дефицит. Дефицит же информации снижает и действенность мониторинга и оценки как инструментов для улучшения качества управления социальными процессами. Круг замкнулся.

Стоит напомнить, что в технологии «прозрачный бюджет»[34] эта характеристика – прозрачность – является не просто значимой, но и первым элементом бюджета, подлежащим анализу. Более того, если прозрачность недопустимо низка, то прикладной бюджетный анализ, как таковой, практически теряет смысл, т.к. невозможно анализировать «чёрный ящик». В этом смысле следует сказать, что прозрачность, как свойство, является для мониторинга основополагающей характеристикой, без которой любые другие действия по существу теряют смысл.

В качестве основного инструмента противостояния «репрессивному стандарту мышления» и, соответственно, следующим в

---

* Данный фактор становится по сути определяющим при постановке задачи внедрения мониторинга и оценки в качестве повсеместно применяемой совокупности процедур (технологии) в системе государственного управления. В том числе определяющим темпы внедрения или силу противодействия такому процессу.

[34] Достаточно подробно технология описана: А.С.Автономов, Т.И.Виноградова, М.Ф.Замятина, Н.Л.Хананашвили «Социальные технологии межсекторного взаимодействия в современной России». Учебник/ под общ.ред. А.С.Автономова, м: Фонд НАН, 2003. – с.с.48-92.

русле такого стандарта мышления репрессивным действиям авторами настоящего пособия в качестве ц*е*нностного ориентира предлагается **восстановительный подход** к осуществлению технологии мониторинга и – шире – к оценочной деятельности в области социального проектирования. Более того, вполне резонно предположить, что именно такой, восстановительный подход, основанный на ценностях восстановительной культуры, будет способствовать более успешному и устойчивому продвижению собственно социально-проектной и соответствующей оценочной деятельности, как эффективного и потому неотъемлемого инструмента управления социальной сферой в целом.

Во втором случае (ситуация, условно именуемая «*страной советов*») ведущие мониторинг, не получив достаточной информации о проекте, приступают к фазе выдачи разнообразных рекомендаций и «рационализаторских предложений», нередко – прямо по ходу своего мониторингового визита, как бы забывая о том, что в технологии мониторинга для этих целей служит специальная часть работы – раздел рекомендаций. Но часть эта располагается чуть ли не в самом конце мониторинга, а вовсе не там, где вдруг монитору захотелось что-то предложить.

Кроме того, людям, в особенности собирающимся заниматься оценочной деятельностью, в целом свойственна склонность к систематизации получаемой информации и стремление к выводам, строящимся на этой основе. Практика свидетельствует о том, что довольно часто в сознании исполнителя мониторинга этап формирования выводов и рекомендаций наступает «по мере течения мысли», то

есть заметно раньше, чем того требует данная технология. В таких случаях возникают риски так называемого «подразумеваемого понимания». Монитору, на основании некоего, полученного в текущий момент объёма информации, кажется всё ясным и понятным, притом, что за пределами его внимания, по тем или иным причинам, вполне могли оказаться очень существенные данные, сведения или обстоятельства.

Данная, весьма распространённая технологическая ошибка чаще всего встречается именно в работе начинающих специалистов по мониторингу. По этой причине не только в начале работы каждой исследовательской мониторинговой группы, но и (даже в большей мере) при ведении учебных курсов, связанных с подготовкой, переподготовкой или повышением квалификации кадров, следует неоднократно и постоянно обращать внимание слушателей на необходимость и важность откладывать как можно дальше момент формирования обобщений и вынесения суждений – на период, близкий к окончанию мониторинга.

Это имеет смысл делать позже ещё и потому, что получившие совет в процессе мониторинга могут уже не увидеть для себя ничего нового в рекомендациях мониторинга, что, в свою очередь, может заметно снизить его (мониторинга) ценность в глазах представителей объекта мониторинга.

В третьем случае вполне возможны более серьёзные проблемы, касающиеся непростой темы «интеллектуальной собственности». Правда, в сфере социальных (и социально значимых) технологий

этот вопрос не очень прост, поскольку сама по себе их социальная значимость, «скрываемая» от общества, становится некоторым парадоксом. В особенности, если эти проекты реализуются не на средства самой организации, а, например, на бюджетные средства. Не говоря уж о том, что подавляющее большинство ныне существующих инновационных решений таковыми являются лишь отчасти. И если те или иные методы не применялись в какой-то конкретной территории или при работе с какой-либо целевой группой, то это вовсе не означает, что такого не было и нет нигде и ни с кем.

Тем не менее, прямое и, как правило, «поверхностное» заимствование понравившихся технологических приёмов или методов является этически сомнительным действием, порождающим, зачастую, серьёзные искажения исходной технологии. Кроме того, за такими искажениями практически неизбежно могут следовать «репутационные потери» для самой скопированной технологии и для её первоначальных «носителей».

1.3 Ещё одной заметной технологической ошибкой можно с уверенностью назвать вторжение монитора в сферу финансов. Поскольку финансовый аудит – дело совершенно иного характера, требующее специальных знаний в области экономики и тонкостей бухгалтерской работы, то не следует пытаться в ходе мониторингового визита или других процедур общения обращать пристальное внимание на первичные финансовые документы. Другое дело, если, скажем, в тексте проекта зафиксировано присутствие какого-либо действия или сотрудника или приобретение дорогостоящего оборудования или другого объекта, а в процессе выполнения проекта этого

действия или объекта не наблюдается или сотрудник отсутствует там, где ему предписано быть по функциональным обязанностям, зафиксированным в тексте проекта, то вопросы фактологического (например, «можно ли посмотреть?») и функционального (скажем, «каким образом это задействовано в проекте?») характера, по этой части вполне правомерны.

2. Нарушения этического характера.

2.1 «Потеря роли». В нарушениях этики эта тема присутствует так же, как и в нарушениях технологических, но здесь будет идти речь о других ситуациях, хотя и, некоторым образом, связанных с технологией, но делающих возможность выполнения мониторинга задачей затруднительной или практически нереальной не из-за нарушения каких-то элементов технологии, а вследствие изменения взаимоотношений монитора и исполнителей проекта или из-за особенностей проекта.

А) Незаявленность целей визита. Одним из неотъемлемых элементов мониторинга является визит в организацию. Как правило, это – приход одного-двух, реже – нескольких, членов команды мониторинга на какое-либо мероприятие проекта. Собственно, только разнообразные мероприятия представляют реальный интерес для мониторинга. Вряд ли способна дать значимый объём информации возможность наблюдать за тем, как работает «офис» (разумеется, если таковой имеется, поскольку в небольших организациях в качестве офиса могут использоваться очень компактные помещения, в которых помещаются разве что 2-3 человека). Текущая офисная работа,

кроме того, не очень информативна для наблюдения и содержательного анализа работы проекта, ведь не в офисе же он реализуется. А вот то или иное проектное мероприятие с участием разнообразных благоприобретателей и других участников (например, привлекаемых специалистов) может быть полезным для составления ясной и полноценной картины происходящего в проекте.

В ситуациях, когда проходит открытое мероприятие, на которое приглашаются все желающие, вполне может возникнуть ситуация, что на это событие придёт и монитор. И здесь возникает одно из важных технологических и, в то же время, этических обязательств – информирование организаторов о том, что конкретный участник выполняет функцию монитора – наблюдателя. Собственно, такое информирование должно происходить при мониторинге всегда, и его несоблюдение может породить в дальнейшем напряжённость взаимоотношений группы мониторинга и представителей проекта. Монитор – это не разведчик в тылу врага.

Б) Изменение роли по ходу визита. Например, предложение партнёрства или просьбы о приглашении на какие-либо мероприятия, совершенно не связанные с мониторируемым проектом, или, тем более – об оказании каких-либо услуг. В момент, когда от члена команды мониторинга поступает какое-либо из перечисленных или подобное этому предложение, позиция сторон резко изменяется, и мониторинг оказывается под серьёзной угрозой рисков конфликта интересов, пусть и не столь явного. Представляется также важным, чтобы само по себе понимание точно очерченного круга взаимных прав и полномочий присутствовало не только в командах мониторов,

но и у исполнителей проектов. Такого рода чуткость позволит предупредить более серьёзные риски для сохранения технологической и этической корректности реализации технологии мониторинга и оценки.

2.2 Неоправданное обращение к персональным данным. Данная ситуация встречается не очень часто в профессиональной практике мониторинга, если специалисты информированы о ФЗ «О персональных данных», который предъявляет довольно жёсткие требованию к соблюдению принципа конфиденциальности. Однако при проведении обучения мониторингу время от времени приходится сталкиваться с появлением графы «ФИО». Стоит сказать, что за исключением вполне очевидных ситуаций, например, данных о руководителе проекта и о каких-то отдельных исполнителях, персональные данные респондентов, в особенности – благополучателей для нужд мониторинга не требуются, да они и ни к чему.

2.3 Примерно то же относится и к возможности использования фотографирования или видеосъёмки участников мероприятий в организации, проходящей мониторинг. Правда, в этом случае возможны и некоторые послабления – в случаях, когда производится подобная фиксация с использованием общего вида (например, аудитории или зала, в которых находятся участники мероприятия), а также если на такую съёмку получено персональное согласие (если ведётся съёмка детей – то их законного представителя).

2.4 «Заимствование» социальных технологий. Немного ранее об этом говорилось, здесь более детально отметим именно этические

аспекты проблемы. Такой, весьма условный образ использован для ситуаций, когда происходит использование применяемых в мониторируемом проекте социальных технологий (или собственного их понимания) в дальнейшей деятельности организации, в которой работает монитор – без какого-либо согласования с «автором» или «владельцем» данной социальной технологии, в том числе согласования процедур контроля качества и технологической корректности.

Позиция специалиста по мониторингу проекта, содержащего определённую технологию (алгоритм действий), позволяет в той или иной степени разобраться с её содержательным существом. Нарушение в этом случае этики мониторинга может иметь в качестве последствий не только процесс неконтролируемого распространения изначально, возможно, и очень эффективного инструмента, но и «закрытие» организации для внешнего контроля в дальнейшем и даже дискредитацию идеи мониторинга и оценки социальных проектов, как способов «пиратского» вторжения в сферу деятельности организаций.

2.5 Не столь редки случаи, когда проекты реализуются в тех областях социальной сферы, где инициаторы и исполнители проектов работают с высоко уязвимыми группами населения и, соответственно, с весьма подробной информацией о представителях таких групп. Это, прежде всего, дети различных категорий (по тем или иным причинам лишённые родительского попечения, вступившие в конфликт с законом и др.).

И даже в том случае, если ребёнок не имеет каких-либо проблем со здоровьем и воспитывается в благополучной семье, он требует к себе повышенного внимания в части соблюдения прав. Любые действия специалистов по мониторингу в отношении с детьми должны осуществляться только с разрешения родителей (заменяющих их лиц и/или их представителей) или руководителя организации, в которой проходит мониторинг.

Но также это могут быть взрослые, имеющие те или иные трудные жизненные обстоятельства: имеющие или имевшие алкогольную, наркотическую или иную зависимость; находящиеся или находившиеся в местах лишения свободы; не имеющие определенного места жительства; проживающие в хосписах и др.

Для соблюдения в ходе мониторинга и оценки соответствующих норм этики в таких обстоятельствах должны быть приняты меры дополнительной защиты благополучателей от возможности негативных последствий от мониторинга. В этих случаях вдвойне уместен базовый принцип медицины («не навреди»).

При проведении же практико-ориентированных учебных курсов по мониторингу и оценке, во избежание возможных негативных последствий (обучающиеся, за редкими исключениями, ещё не обладают нужными навыками профессиональной этической аккуратности), подобные «проблемные» группы и проекты, нацеленные на помощь серьёзно социально уязвимых групп населения, должны быть исключены по понятным причинам из перечня возможных объектов учебного мониторинга.

В качестве заключения к данной главе можно отметить, что чувствительность управления и проактивность (иными словами – быстрое реагирование и предусмотрительность) будут свойствами весьма полезными. Отметим небольшие управленческие «хитрости», которые позволяют сохранить достижения и преодолеть возникающие трудности и препятствия, в особенности, когда речь идёт об учебном процессе.

Прежде всего, это активная и интерактивная коммуникация между ведущими курс и студентами. Такая коммуникация может восприниматься в качестве своего рода коучинга. В самой основе такой коммуникации желательно сформировать совокупность достаточно несложных инструментов и процедур, обеспечивающих максимально широкую информационную сеть. Использование открытых или относительно закрытых модерируемых групп в информационных сетях (*facebook*, *Вконтакте* и др.) делают коммуникацию и распространение информации занятием, существенно более насыщенным и лёгким.

Но даже и обычные средства интернет-коммуникации (например, письмо в электронной почте) может быть инструментом для сугубо индивидуального межличностного общения, но при использовании расширенного списка получателей становится элементом группового общения или просто неформального оперативного информирования.

Особенно важен такой способ включения дополнительных получателей «э-письма» при обсуждении каких-нибудь элементов работы или вопросов, значимых для оперативности мониторинга.

Например, в проекте 2014 года[35], в одном из моментов затруднённой коммуникации, для улучшения взаимодействия с организациями, проходящими учебный мониторинг, письма адресованные руководителю проекта отправлялись одновременно и сотруднику регионального профильного министерства, и куратору в Минэкономразвития России. Описанный способ принёс отличный и очень оперативный результат.

Вторым, достаточно заметно помогающим элементом резонно назвать восстановительный подход в мониторинге и оценке, многократно упоминавшийся в данной книге ранее.

С одной стороны, значимым является постоянное обращение со стороны ведущих учебный курс к такому ценностному ориентиру для продвижения его в качестве неотъемлемого и регулярно применяемого при проведении мониторинга и оценки метода. С другой – информирование представителей объекта оценки (проекта, в котором проходит мониторинг), обязательность в установлении обратной связи при подготовке отчёта о мониторинге, позволяет рассчитывать на снижение возможной напряжённости, традиционно присутствующей в отношениях «проверяющих и проверяемых», и способствовать созданию атмосферы взаимного доверия и партнёрства, на благо реализуемого проекта и самой организации, проходящей мониторинг.

[35] http://nko.economy.gov.ru/Organization/Details/178657.

ГЛАВА 9.

ПРОТО-ПРОЕКТ ПО РАЗВИТИЮ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ в 2019-2021 ГОДАХ

Актуальность проблематики проектного подхода. Продвижение проектного управления становится актуальным трендом в системе государственного управления. Достаточно упомянуть нормативные акты, принятые правительством РФ[36,37,38] и отдельными министерствами[39] для внедрения проектного управления. Кроме того, и Счётная палата РФ предусматривает действия по формированию системы оценки качества реализации государственных программ и проектов[40]. В связи с этим имеет смысл представить некое перспективное видение проектно оформленных усилий, которые могли бы быть реализованными некоммерческой организацией в формате инициативного среднесрочного проекта. Собственно, нижеописан-

---

[36] Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 №1050 (ред. от 03.10.2018) "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" (вместе с "Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации"): http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_206009/.

[37] Распоряжение правительства РФ от 15.10.2016 №2165-Р «Об утверждении плана первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 годы»: http://rulaws.ru/goverment/Rasporyazhenie-Pravitelstva-RF-ot-15.10.2016-N-2165-r/.

[38] Распоряжение Правительства РФ от 25.01.2018 №80-р «О плане мероприятий по развитию проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2018 год»: http://legalacts.ru/doc/rasporjazhenie-pravitelstva-rf-ot-25012018-n-80-r-o-plane/

[39]Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. №26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»: http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70542100/.

[40]http://audit.gov.ru/about/auction/auction/34610/?fbclid=IwAR0IvrBuLriklJ6Njx8YUiOhJS_RRp1sRt68kR_SuR-y9BnrVJSvmAo_V88.

ные позиции изложены в заявке на долгосрочный проект, претендующий на финансирование с использованием средств фонда президентских грантов в 2018 году.

Планируемый образовательный проект. Среднесрочный проект ***«Социальное проектирование: от исследования потребностей до выработки стандартов; от начального обучения – до обучения преподавателей»*** планируется реализовать в качестве масштабного развёрнутого продолжения деятельности организации-заявителя (НАБО) и её специалистов в течение примерно 15 лет, начиная с 2004 года – при наличии внешнего (грантового) финансирования.

Цель проекта.

Повышение эффективности социально-проектной деятельности институтов гражданского общества России путем системного продвижения мониторинга и оценки, как неотъемлемых элементов контроля и управления качеством проектной деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций страны.

Задачами проекта являются:

1) Практико-ориентированное обучение по всему спектру тем цикла социального проекта (исследование потребностей, экспертиза заявок, мониторинг и оценка эффективности, влияния и устойчивости результатов) - не менее чем 200 специалистов из СО НКО, ресурсных центров, общественных палат и органов власти.

2) Проведение мониторинга и оценки социальных проектов СО НКО - на основе практического применения восстановительного подхода и усовершенствованных инструментов и методов исследования потребностей, оценки конкурсных заявок, мониторинга и оценки социальных проектов, их влияния и устойчивости результатов.

3) Повышение соорганизованности сетевого экспертно-аналитического сообщества в сфере мониторинга и оценки в России – на основе выработки общих подходов ко всему спектру элементов технологии и продвижению технологии (внедрению и распространению), как ключевого инструмента контроля и управления проектами.

4) Создание и развитие образовательно-методической основы, выработка и закрепление стандартов оценочной деятельности, а также подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для СО НКО в сфере дополнительного профессионального образования при поддержке институтов системы высшего образования.

5) Укрепление информационного обеспечения и информационно-деятельностного взаимодействия сообщества СО НКО, региональных и общероссийских ресурсных центров, занимающихся мониторингом и оценкой социальных проектов и программ по широкому спектру направлений социальной политики в регионах России.

Задачи проекта, таким образом, включают продвижение оценки по обучающему, практическому, экспертно-аналитическому,

учебно-методическому, мультипликативному, информационно-просветительскому и организационно-сетевому направлениям.

Основными целевыми группами проекта определены следующие:

1. Руководители и сотрудники СО НКО, имеющих опыт социального проектирования, претендующих на получение экспертного статуса либо имеющих его;
2. Представители региональных и муниципальных органов власти, занимающиеся вопросами развития институтов гражданского общества, вопросами проектного управления, мониторинга и оценки социальных проектов;
3. Представители ресурсных центров, общественных палат различного уровня и профиля;
4. Сотрудники ВУЗов, занимающихся подготовкой управленческих кадров для деятельности в области проектного управления, мониторинга и оценки социальных проектов.

Общее количество участников проекта – **не менее 200 человек**. Проект имеет широкий общероссийский охват. Планируется участие представителей не менее чем **35 субъектов РФ:** руководители СО НКО, представители ресурсных центров (профиль – развитие институтов гражданского общества) и ВУЗов, имеющих программы подготовки специалистов для общественного сектора либо заинтересованных в создании таких программ. Учебные экспертизы, мониторинговые и оценочные исследования будут проводиться не только в

регионах участников обучающего курса, но и в соседних с ними субъектах РФ.

Особенное внимание будет уделено продвижению оценочной (в рамках проектного подхода) деятельности в регионах Дальневосточного федерального округа. Такая потребность очевидна исходя из двух обстоятельств:

а) существенная удалённость от европейской части России и даже от сибирских регионов формирует эффект оторванности важных для страны регионов от общих и перспективных управленческих трендов;

б) наличие сравнительно продвинутого региона (Хабаровский край), который вполне реально, в том числе, путём действий в рамках предлагаемого проекта, может стать пилотным межрегиональным ресурсным центром для ряда регионов ДВФО.

В России в 1990-х годах возникло и сформировалось несколько межрегиональных ресурсных центров: Сибирский центр поддержки общественных инициатив (СЦПОИ); Южный региональный ресурсный центр (ЮРРЦ); Благотворительный фонд развития города Тюмени (БФРГТ); Ассоциация «Поволжье», Центр «ГРАНИ» и некоторые другие.

С помощью акцентированного внимания в предлагаемом проекте к развитию Дальневосточного кластера может быть существенно усилен экспертно-аналитический потенциал ДВФО – в части данного направления деятельности и опоры на исходно сильный потенциал Хабаровского края – как в части продвинутых СО НКО,

так и поддержки реально заинтересованных региональных органов власти.

Таким образом, деятельность проекта в целом будет оказывать объединяющее влияние на более широкий круг территориальных образований (географических мест) страны.

В соответствии с целями и задачами проекта будет организована деятельность по следующим направлениям.

1. Обучающее направление.

Направление имеет по сравнению с обычными просветительскими мероприятиями несколько, скорее не уникальных, но очевидно отличительных черт:

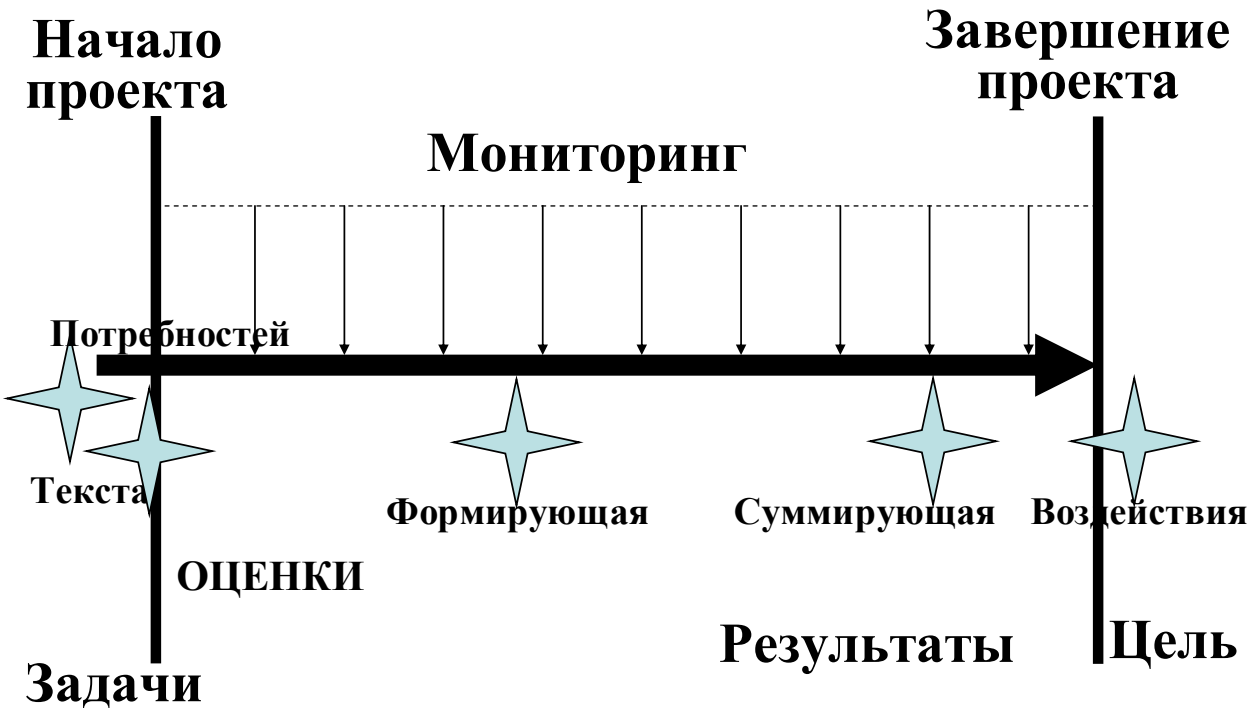
1) Практико-ориентированный характер. Обучение построено на материале действующих и реализуемых в режиме «реального времени» социальных проектов. Такая возможность **всегда предоставлялась** организации-исполнителю (НАБО) органами власти (например, комитетом общественных связей г. Москвы, в 2004, 2009 и 2017 гг., Министерством экономического развития России – в 2014 г.) либо грантодающей организацией (Фонд президентских грантов – 2018 г.) – в том числе, для «удовлетворения собственного любопытства» о том, что именно происходит там, куда направляются выделяемые на конкурсной основе средства.

2) Обучающие тренинги, семинары и другие мероприятия содержательно охватывают **весь цикл проектной деятельности** – от

исследования потребностей до оценки влияния и устойчивости результатов. До настоящего времени в сфере внимания органов власти (и подавляющем большинстве случаев – общественности) остаётся, как правило, лишь два этапа всего цикла проектной деятельности – экспертиза конкурсных заявок и финансовые детали отчётности по выполненным проектам. Изредка – фактологические и наиболее простые количественные параметры состоявшихся мероприятий. Однако представляется, что в социальном проектировании наибольший интерес должны представлять когнитивные и смысловые основы для запуска проекта, прежде всего – через исследование потребностей целевых групп, а также для понимания, что и как происходит в проекте в реальности; как и почему реальность отличается от замысла; какие результаты и эффекты достигаются и почему; как это влияет на целевые группы и насколько сильно и устойчиво это влияние. На эти и ряд других вопросов можно получить ответы, если заниматься мониторингом и оценкой социальных проектов, измерением происходящих изменений и изучением устойчивости полученных результатов. Значительная часть обучающего направления проекта посвящена именно указанным сегментам оценочной деятельности и их методическому описанию. Это же и определяет необходимость реализации настоящего проекта в качестве долгосрочного.

Рисунок 2

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА



Общее количество обучающих семинаров и тренингов составляет не **менее 20 мероприятий,** которые для 4-х групп соединены **втри крупных образовательных цикла,** ориентированных на:

1) исследование потребностей целевых групп и экспертизу проектных заявок;

2) мониторинг процесса реализации социальных проектов;

3) оценку эффективности социальных проектов в части влияния проектов на изменение ситуации в целевых группах и устойчивость полученных результатов.

Первое и третье направления (**исследование потребностей** и **оценка влияния и устойчивости**), с одной стороны, являются инновационными для курсов обучения специалистов. С другой стороны, **столь широкий временной разброс для объектов исследований является одной из основных причин, по которым подается заявка на долгосрочное финансирование**.

Оценить, насколько исследование потребностей оказалось полезным для дальнейшей реализации социальных проектов, а также оценить меру и факторы устойчивости результатов, измерить состоявшиеся изменения (если имеются) возможно только на определённом временном удалении от периода реализации проекта. Таким образом, проекты, реализация которых начинается в 2018-2019 гг., могут стать объектами изучения потребностей целевых групп, последействия и влияния выполненных проектов не ранее 2020-2021гг.

Для обеспечения наибольшего охвата участием желающих освоить перечисленные умения и навыки в области оценочной деятельности, в промежутке между двумя циклами обучения будет предусмотрена возможность добора в учебные группы участников (практика показывает, что в силу тех или иных обстоятельств, из состава участников уходит некоторое количество записавшихся изначально слушателей, либо дальнейшее участие в проекте, требующем значительных добровольческих усилий, оказывается для слушателя

невозможным). Добор возможен, прежде всего, из числа специалистов, ранее уже проходивших обучение и знакомых с первой частью курса, в значительной степени повторяющего курсы проектов прошлых лет (2009, 2014, 2017 и 2018 гг.).

Для 5-й учебной группы, сформированной из представителей Дальневосточного федерального округа (ДВФО), данный курс представляется единым, имеющим длительность в 120 академических часов.

Таким образом, обучающие мероприятия имеют:

А) Достаточный объём, предусмотренный требованиями для выдачи сертификатов и/или удостоверений о повышении квалификации (не менее 72 академических часов – для любого из предлагаемых двух типов курсов). Поскольку Организация-заявитель в течение ряда лет сотрудничает с одним из ведущих ВУЗов страны (НИУ ВШЭ), успешно прошедшим учебный курс участникам вручаются соответствующие документы (удостоверения данного ВУЗа о повышении квалификации).

Б) Широкую географию участия и сетевой характер. Участники учебного курса из перечисленных выше групп (СО НКО, ресурсные центры и общественные палаты, ВУЗы с профилизацией на подготовку специалистов для СО НКО) представляют не только различные регионы, но и группируются, исходя из относительной территориальной близости (один или два соседних федеральных округа). Таким образом, в проекте образуется дополнительный **эффект вы-**

страивания горизонтальных экспертно-аналитических партнёрских связей. Опыт ранее реализованных проектов подтверждает наличие в таком подходе дополнительных позитивных эффектов горизонтального сетевого характера.

В) Практико-ориентированную основу. В программу обучения включена практика участников курса – на реальных заявках и проектах, реализуемых в режиме «реального времени».

Г) Углубленный и потенциально лонгитюдный характер оценочных исследований по всему циклу проектной деятельности – от исследования потребностей до оценки влияния и устойчивости результатов.

В итоге, результатом учебного курса станут не менее 200 специалистов, принявших участие в учебных курсах и не менее 140 специалистов, повысивших свой профессиональный уровень (удостоверения о повышении квалификации), способных проводить оценку социальных проектов на всех этапах их жизненного цикла (от идеи до реализации), а также обладающих методическими, экспертно-аналитическими компетенциями и навыками.

Научно-методическое обеспечение обучающей и практико-экспертной деятельности в проекте осуществляется совместно с одним из партнёров проекта – Федеральным государственным автономным образовательным учреждением высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (**НИУ ВШЭ**). Долгосрочное сотрудничество с одним из ведущих

ВУЗов страны (начиная с 2014 года) позволяет обеспечить достаточно высокий уровень подготовки и соответствие предлагаемых курсов образовательным стандартам, принятым в сфере высшего профессионального образования.

Предшествующий опыт подтверждает плодотворность применяемого практико-ориентированного обучения с 2008 по 2017 гг.[41,42,43,44].

2. Практическое направление.

Проект включает проведение на добровольческих началах оценки (общественного контроля) не менее 100 реальных социальных проектов российских СО НКО на основе практического применения **восстановительного подхода** по следующим направлениям:

2.1 исследование потребностей различных целевых групп, в отношении которых реализуются социальные проекты;

2.2 общественная экспертиза проектных заявок;

2.3 мониторинг реализации выполняемых проектов;

2.4 оценка результативности и эффективности выполненных проектов;

2.5 измерение влияния, оценка последействия и устойчивости результатов выполненных проектов.

---

[41] 2008 год: https://cloud.mail.ru/public/Lg5h/5hTGvGu2s (дата обращения – 22.10.2018).
[42] 2010 год: https://cloud.mail.ru/public/3Pxc/kicFRzh4u (дата обращения – 22.10.2018).
[43] 2014 год: https://cloud.mail.ru/public/MWAh/MmxxYtZCD (дата обращения – 22.10.2018).
[44] 2017 год: https://cloud.mail.ru/public/6bro/GhLyDY73A (дата обращения – 22.10.2018).

Долгосрочный характер проекта позволит организовать практические исследования не только в режиме «реального времени», но и проанализировать такие значимые факторы социальных проектов, как влияние и устойчивость полученных результатов – в том числе, через некоторый промежуток времени после их окончания. Для проведения оценки последействия (влияния и устойчивости) будут специально отобраны проекты, в которых сформулированы такие параметры либо предполагаются соответствующие длящиеся эффекты.

Практическая деятельность участников учебного курса (проекта) будет организована под контролем ведущих специалистов в данной сфере. Алгоритм проведения практической деятельности предполагает проверку преподавателями действий обучающихся на всех, начальных, промежуточных и итоговых этапах экспертизы поддержанных проектных заявок, мониторинга и оценки реальных проектов. Особое внимание придается этическим моментам взаимодействия участников обучения с командами исполнителей реальных проектов, выбранных для мониторинга и оценки, а также неукоснительному соблюдению технологии оценочной деятельности.

Все участники обучения будут осуществлять высокопрофессиональную практическую работу по оценке реальных социальных проектов на добровольческой, безвозмездной основе. Отчеты о мониторинговых и оценочных исследованиях реальных проектов могут быть использованы финансирующей организацией в качестве существенного дополнительного ресурса для совершенствования собственной дальнейшей деятельности.

Такая оценочная деятельность, охватывающая широкий спектр этапов, попадающих в поле внимания проекта, насколько нам известно, является, прецедентным событием, поскольку до настоящего времени позиции 2.1, 2.4 и 2.5 не включены в предметы обучения, но и не используются в практической деятельности специалистов в сфере социального проектирования.

3. Экспертно-аналитическое направление.

В рамках проекта предполагаются действия, направленные на формирование и укрепление экспертно-аналитического сообщества в сфере оценки в России – на основе мероприятий, посвящённых аналитическому осмыслению и обсуждению вопросов:

а) методологии оценочной деятельности и её правовых аспектов;

б) методической основы и деятельности в области подготовки кадров;

в) технологических и этических аспектов оценочной деятельности;

г) стандарты деятельности оценочной деятельности;

д) планированию совместных усилий по продвижению оценки. выработке общих подходов к продвижению оценки, как ключевого инструмента контроля и управления проектами.

Запланировано проведение не менее **пяти экспертно-аналитических семинаров** комплексного характера,нацеленных на выработку и верификацию единых подходов и методологии исследова-

ния, мониторинга и оценки в социальном проектировании, правового оформления и продвижения (внедрения и распространения) оценочной деятельности как неотъемлемого элемента в области проектного управления.

Результатом экспертно-аналитических сессий станет:

А) создание комплексных методических рекомендаций к преподаванию различного формата учебных курсов по мониторингу и оценке в социальном проектировании, а также специфических особенностей преподавания данных дисциплин для разных типов учебных групп (представители СО НКО, специалисты ресурсных центров и общественных палат, профильные сотрудники органов публичной власти, преподаватели ВУЗов и др.);

Б) доработка стандартов (минимальных требований) деятельности в области мониторинга и оценки социальных проектов и программ и их обсуждение в сообществе специалистов по мониторингу и оценке;

В) проработка основных предложений по нормативно-правовому оформлению деятельности в области социально-проектного мониторинга и оценки и внедрению данных положений в правовую базу российского законодательства;

Г) повышение качества деятельности сообщества специалистов в области мониторинга и оценки по продвижению (внедрению и распространению) данных инструментов контроля управления социальными проектами.

Межрегиональный характер таких экспертно-аналитических семинаров и форумов, одновременно с научно-практическими результатами, будет способствовать выстраиванию горизонтальных межрегиональных связей как между специалистами, так и между СО НКО, выполняющими функции ресурсных центров.

В рамках проекта также планируется проведение не менее **двух общероссийских форумов**, посвящённых вопросам внедрения и развития оценочной деятельности в сфере социального проектирования. На этих форумах специалисты сверят ценностные основы и практику свой деятельности, обсудят наработки проекта, его принципиальные решения, теоретические и методологические построения, верифицированные практикой, наладят координацию деятельности своего профессионального сообщества. В данном направлении планируется партнёрское взаимодействие с **Ассоциацией специалистов в области оценки программ и политик (АСОПП)**. Опыт подобного взаимодействия в 2014 году оказался положительным.

Для содействия распространению приобретаемого в рамках проекта опыта, укрепления информационного и деятельностного взаимодействия наиболее активных участников проекта, региональных и общероссийских ресурсных центров, занимающихся мониторингом и оценкой социальных проектов и программ, и сообщества СО НКО в целом, во второй год проекта планируется проведение общероссийской **«Летней школы мониторинга и оценки»**. Тематической основой работы летней школы станут различные аспекты

практики исследований, мониторинга и оценки, встречающихся в реализуемом проекте и во внепроектной повседневной практике. В сфере внимания участников школы станет также оценка промежуточных результатов данного проекта и, возможно, выработка рекомендаций и планирование необходимых изменений и/или корректировок.

Данная линия мероприятий предполагает, с одной стороны, возможность наблюдения за происходящими в 3-летнем проектном режиме событиями, анализом качества его реализации; с другой – формулирования основных предложений для укрепления и развития институциональной, правовой, этической, методической и технологической основ оценочной деятельности, выработки её стандартов и подходов к преподаванию – в системе российского образования, в том числе – через инструменты просвещения, которыми, как правило, оперируют институты гражданского общества.

4. Аккумулирование и распространение опыта мониторинга и оценки социальных проектов. В рамках проекта планируется совершенствование образовательно-методической основы, выработка и деятельностное закрепление стандартов оценочной деятельности, а также программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для СО НКО в сфере дополнительного профессионального образования при поддержке институтов системы высшего образования.

В проекте предполагается разработка и публикация во многом уникального **«Атласа социально-проектных практик»** исследований, экспертиз, мониторинга и оценки социальных проектов. Поскольку в настоящее время идёт активный сбор и анализ значительного количества практически встречающихся ситуаций, разработка и формирование «Атласа практик» будет важным прикладным инструментом для дальнейшего использования и учёта. Такой «Атлас практик» восполнит дефицит описанных случаев, содержащих как положительный, так и не менее ценный отрицательный опыт, будет способствовать распространению успешного опыта и извлечению уроков из опыта менее удачного. Заложенная в «Атласе практик» методика описания и обобщения практик социального проектирования НКО, а также практик государственной поддержки некоммерческого сектора, способна послужить основой для разработки и дальнейшей корректировки нормативных правовых актов, методических рекомендаций и стандартов как самой деятельности социально ориентированных НКО, так и её поддержки органами власти, а также улучшению качества взаимодействия СО НКО с государственным сектором.

В проекте предполагается разработка и публикация **учебного пособия (возможно – учебника),** ориентированного на внедрение разноформатных учебных курсов подготовки кадров как для СО НКО страны, так и, потенциально, для системы высшего профессионального образования, подготовки управленческих кадров федерального, регионального и муниципального уровней.

5. Информационно-просветительское направление.

Проект предполагает формирование информационного и деятельностного взаимодействия сообщества СО НКО, региональных и общероссийских ресурсных центров, занимающихся мониторингом и оценкой социальных проектов и программ по широкому спектру направлений социальной политики в регионах России.

В рамках проекта значительное внимание будет уделено повышению качества информационного ресурса организации-исполнителя (сайт www.nasbor.ru), его сочетания с уже действующими ресурсами в данной области (http://www.eval.ru/, http://ozenka.info/ и др.). Имеющийся сайт будет существенно обновлён, улучшатся его пользовательские свойства и интерактивность внешних коммуникаций. Сайт станет основным ресурсом для представления и распространения информации о проекте, его наработках, продуктах и других результатах, а также площадкой для коммуникации участников, партнеров проекта и всех заинтересованных лиц.

Кроме того, в течение периода реализации проекта планируется:

А) проведение не менее 12 вебинаров (организационные, информационно-технологические, консультационные). Вебинары, даже аналитические, в основном выполняют информационную функцию, поскольку команда проекта убеждена в крайней значимости обоюдного визуального контакта и очной интерактивности для достижения наибольшего эффекта в проекте. Однако целый ряд не очень крупных тактических задач информационного свойства может

быть решено путём проведения ряда вебинаров. Их, как правило – сдвоенный характер определяется широкой географией проекта, при которой участники проекта из регионов восточной Сибири и Дальнего Востока нуждаются в выделении особого времени для данного вида интернет-коммуникации.

Б) осуществление текущего экспресс-консультирования участников по их запросам;

В) создание тематических площадок для общения (группы в Facebook, самостоятельно создаваемые группы в сетевых ресурсах).

Таким образом, предлагаемый проект носит комплексный, системный характер. Целый ряд элементов проекта (обучение исследованию потребностей, оценке итогов проекта, измерение изменений состояния целевых групп, устойчивости полученных результатов) должны предусматривать соответствующую продолжительность исследовательских и учебных действий по отношению к конкретной длительности проектов, проходивших мониторинг в режиме «реального времени». **Поэтому для его реализации необходим долгосрочный временной период**. Социальные результаты проекта имеют большое общественное значение для повышения качества и эффективности деятельности российских СО НКО и других целевых групп проекта. Благодаря своей непрерывной длительности, проект позволит сделать **рядпоследовательных и взаимосвязанных шагов по системному продвижению оценки**, как неотъемлемого элемента управления качеством проектной деятельности организаций

некоммерческого сектора, органов публичной власти. Применяющих проектный подход, и управленческой деятельности в целом.

Возможны действия по более широкому применению оценки в социальном проектировании в рамках деятельности системы органов государственного и муниципального управления. Соответствующие тезисно сформулированные предложения были в своё время направлены в Минэкономразвития России[45].

Проведение внешних независимых мониторинга и оценки реализации проекта.

Для обеспечения прозрачности управления значительными финансовыми ресурсами и осуществления возможности независимого внешнего контроля за реализацией данного проекта, а также для повышения чувствительности и качества управления проектом – в его бюджете предусмотрены средства для проведения независимых внешних мониторинга и оценки эффективности (приглашение специалистов либо специализированной организации для проведения независимых внешних мониторинга и оценки; промежуточной и, возможно, итоговой). Стоимость расходов, предусматриваемых на проведение внешнего независимого мониторинга и оценки проекта составляет 650 000 рублей – немногим более 3% от суммы гранта, что представляется допустимым объёмом расходования средств на указанные цели (как правило, сумма, выделяемая для таких целей, в зависимости от масштабов проекта, варьируется в пределах от 3 до 10%; чем больше средства, тем меньшая доля средств выделяется).

[45] https://cloud.mail.ru/public/Gy3R/4kgWRvMME (дата обращения – 22.10.2018).

Таким образом, проведение мониторинга проекта примерно в середине периода его реализации будет полезно, прежде всего, с точки зрения возможностей для улучшения качества управления, а оценки результативности и, возможно, эффективности – ближе к срокам окончания проекта поможет понять, насколько рационально были использованы инвестированные средства, и привело ли данное инвестирование к выполнению поставленных задач и достижению запланированной цели.

Дополнительные факторы и аспекты проекта.

Транспортная логистика.

Соображения о возможности достижения наибольшего эффекта – возможно более широкого представительства регионов страны, живо и реально заинтересованных в повышении квалификации участников, при возможной экономии средств проекта, требует способов формирования групп, как правило, на основе попарно-окружного принципа: (Уральский и Приволжский, Северо-Западный и Центральный, Северокавказский и Южный ФО. Исключение составляет пара Сибирского и Дальневосточного федеральных округов. Практика предыдущих проектов (2014 и 2017 гг.) показывает, что сочетание этих двух субрегионов, при относительно равномерном представительстве участников, приводит к неоправданно высоким транспортным расходам. Поэтому в данном проекте указанные группы разделены. Более того, в некоторых ситуациях возможны пересечения участия представителей из других ФО либо на основе со-

ображений экономии, либо при посильном финансовом вкладе самих участников. Такой вклад по факту оказывается весьма весомым – около 200 000 рублей при годовой длительности проекта 2018 года.

Дополнительный – культурно-географический аспект проекта состоит в широкой географии мест для проведения мероприятий. Поскольку наша страна огромна, далеко не всегда людям, проживающим в одном регионе, удаётся побывать в соседних субъектах РФ, узнать, как живут «соседи», познакомиться с элементами культуры народов России.

Проект построен на основе сочетания факторов культурно-просветительского и экономии. Поэтому:

А) учебные группы формируются, как правило, из представителей регионов, находящихся в данном или соседнем федеральном округе;

Б) экспертные семинары проводятся в регионах, не требующих избыточно значительных транспортных расходов;

В) тренинги и семинары проводятся либо в выездном режиме (удалённом от города), либо в городе – в зависимости от степени экономичности. Однако, практика свидетельствует о том, что режим «глубокого погружения», характерный для выездных мероприятий, является заметно более эффективным, а работа на мероприятии – более продуктивной.

Качественные результаты проекта.

1. Успешно прошли обучение специалисты из всех федеральных округов, что будет способствовать существенному приращению потенциала деятельности СО НКО, ресурсных центров, общественных палат, профилированных в данной теме ВУЗов и заинтересованных представителей органов публичной власти.

2. Разработаны и апробированы методики и стандарты обучения оценочной деятельности. Сформирован комплекс предложений для их нормативного закрепления.

3. Создан и опубликован «Атлас социально-проектных практик» и комплекс разработок по единой методической и образовательной основе для спектра тем оценочной деятельности: исследование потребностей, экспертиза заявок, мониторинг и оценка результатов, их влияния и устойчивости – для внедрения в ВУЗы страны, в т.ч. по подготовке кадров в области управления: НИУ ВШЭ, возможно – в сети ВУЗов системы РАНХиГС.

4. Сформировано и развивается информационное пространство общения специалистов по оценке социальных проектов и программ, обмен информацией, опытом, практиками, укрепляется экспертное сообщество в сфере мониторинга и оценки.

Дальнейшее развитие проекта. Устойчивость проекта проявляется в его дальнейшем развитии.

1.Проект имеет достоверные перспективы дальнейшего продолжения и саморазвития ввиду высокой актуальности и востребованности предлагаемого комплекса действий, важного для повыше-

ния качества управления на основе проектного подхода в среде отдельных СО НКО и ресурсных центров, в общественных палатах и других структурах, связанных с деятельностью гражданского общества. Углубление и расширение практики применения «процессной» оценки в СО НКО является реальной и ближайшей перспективой для данного направления.

2. Проект будет продолжен за счет развития деятельности экспертного сообщества по продвижению мониторинга и оценки в системе управления общественными и государственными проектами на основе наработанного в ходе проекта научно-методического инструментария и созданного экспертно-аналитического потенциала.

3. В части практической работы по мониторингу и оценке (самооценке) проектов СО НКО проект будет продолжен силами обученных специалистов - представителей экспертного сообщества, сформированного в ходе проекта.

4. Проект имеет хорошие перспективы продолжения внедрения различных методик обучения оценочной деятельности в деятельность учреждений системы высшего профессионального образования в виде различных форматов и курсов. Это подтверждается успешным опытом 4-летнего взаимодействия организации-заявителя с одним из ведущих ВУЗов страны (НИУ ВШЭ).

5. Проект может быть продолжен путем встраивания его элементов в систему государственного управления в органах публичной власти. О наличии серьёзного интереса к тематике проекта в органах

публичной власти федерального уровня также свидетельствуют ранее в данной главе упомянутые нормативные правовые акты Правительства РФ.

6. Проект может получить свое продолжение и развитие в новых долгосрочных проектах организации-заявителя по данному тематическому направлению.

7. Освоение и методико-аналитическое наполнение работы с такими направлениями оценочной деятельности, как исследование потребностей и оценка последействия, влияния и устойчивости позволит существенно усилить экспертный потенциал СО НКО по всему спектру элементов жизненного цикла проекта.

8. Опыт создания экспертно-аналитических ресурсных кластеров (на примере Дальневосточного – с центром в Хабаровском крае) будет, одновременно, способствовать развитию данного субрегиона, а также – полезен для применения в других субрегионах и в других областях социально ориентированной деятельности ресурсных центров страны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, кратко рассмотрены основные элементы обучения мониторингу социальных проектов, принимая во внимание то обстоятельство, что такой мониторинг системно вписывается в технологию социального проектирования.

Освоение именно технологичного подхода и соответствующего такому подходу инструментария к мониторингу в социальном проектировании позволит добиться высокой результативности в проектной деятельности, а значит и в решении непростых проблем в сфере социальной политики. При этом нельзя забывать, что решение разнообразных проблем, в том числе и в области социальных отношений, как раз и составляет одну из характерных черт человеческой деятельности. Подготовка специалистов по мониторингу в социальном проектировании, предполагающая усвоение знаний, выработку умения и приобретение навыков в сфере мониторинговой и оценочной деятельности в отношении социальных проектов, нацелена на снижение многочисленных рисков напрасного или неэффективного расходования средств, направляемых на реализацию социальной политики.

Одним из важнейших аспектов мониторинговой деятельности в сфере социального проектирования является восстановительный подход к мониторингу социальных проектов, представляющий собой, одновременно, основу и этичности и технологического подхода при проведении мониторинга социальных проектов. Обучение мо-

ниторингу социальных проектов с позиций восстановительного подхода, опирающегося на восстановительную культуру, является принципиальной позицией авторов данной книги.

Хочется выразить надежду, что представленная вниманию читателя книга в некоторой степени удовлетворит интерес к обучению мониторингу социальных проектов не только сотрудников неправительственных некоммерческих организаций, но и представителей органов государственной власти и местного самоуправления, а также специалистов, профессионально занимающихся проектированием в сфере социальной политики, а также мониторинговой и оценочной деятельностью в отношении социальных проектов, и позволит применять предлагаемые методы и инструменты в своей практике.

Размещение же в её тексте ***Главы 9*** (прото-проекта), по нашему мнению, с одной стороны, свидетельствует о высоком уровне открытости НАБО к предоставлению информации о собственной активности в среднесрочной перспективе, а с другой – о готовности коллектива авторов к более широкому партнёрству с заинтересованными в продвижении мониторинга и оценки специалистами и структурами, государственными органами и образовательными учреждениями.