



*КРМОО Центр «Сотрудничество»*

*Валюшицкая И.В.*

# **ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО ОЦЕНКЕ ПРОЕКТОВ**

*г. Красноярск 2005*

## **Путеводитель по оценке проектов**

Валюшицкая И.В.

Красноярская региональная молодежная общественная организация  
Центр «Сотрудничество на местном уровне»,  
г. Красноярск, 2005. – 72 стр.

**Валюшицкая Ирина Валерьевна** – член КРМОО Центр «Сотрудничество». Имеет высшее психолого-педагогическое образование, большой опыт работы в качестве тренера для третьего сектора и общественно-активных школ, эксперт по общественно-ориентированному образованию. С 2000 по 2004 гг. являлась сотрудником КРМОО Центр «Сотрудничество». Ирина – автор/соавтор 6 публикаций и ряда статей. Область профессиональных интересов – мониторинг и оценка социальных проектов.

Материалы изданы при финансовой поддержке  
Фонда Чарльза Стюарта Мотта

*При использовании материалов ссылка обязательна*

@ Красноярская региональная молодежная общественная организация Центр  
«Сотрудничество на местном уровне», 2005

# СОДЕРЖАНИЕ

---

<b>Введение</b>	<b>5</b>
<b>Что такое оценка проектов и программ</b>	<b>7</b>
<b>Кому нужна оценка проектов?</b>	<b>11</b>
<b>Виды оценки</b>	<b>13</b>
<b>Планирование оценки</b>	<b>17</b>
<b>Инструменты сбора данных</b>	<b>27</b>
<b>Анализ данных и написание отчета по результатам оценки</b>	<b>45</b>
<b>Принципы профессиональной деятельности оценщика</b>	<b>59</b>
<b>Вместо заключения</b>	<b>67</b>
<b>Приложение</b>	
<i>О КРМОО Центр «Сотрудничество»</i>	<b>69</b>



## **ВВЕДЕНИЕ**

---

Уважаемый коллега!

У Вас в руках новая публикация КРМОО Центр «Сотрудничество», посвященная теме оценки проектов. Данная тема актуальна и востребована многими образовательными учреждениями, которым не безразличен мир вокруг них, и деятельность которых связана с его позитивными преобразованиями.

Современному миру необходимы аналитические средства. Будь то экономическая или социальная сфера деятельности человека, прогнозирование их развития, исследование эффективности и результативности необходимо для продвижения вперед. В настоящее время все больше возрастает интерес к различным исследовательским технологиям, в том числе и к ОЦЕНКЕ ПРОЕКТОВ. Само слово ПРОЕКТ в настоящее время прочно вошло во многие сферы деятельности, в том числе и в образование. Учебные и добровольческие, партнерские и благотворительные проекты – по отдельности и все вместе они присутствуют в современной школе. Общественно-активные школы (ОАШ) применили проектирование при планировании работы своего образовательного учреждения и к настоящему времени имеют богатый опыт по реализации всевозможных социальных проектов. Об этом свидетельствуют их успехи на ежегодных педагогических ярмарках и конференциях. Однако такая интенсивная деятельность требует серьезного осмысления. И тут уже не подходят привычные методы анализа, отражающие в основе своей количественные результаты труда. Проект, особенно социальный, во многом ориентирован на получение таких результатов, которые не укладываются в количественные рамки. Наступает момент, когда становится необходимым проведение такой процедуры как Оценка проектов. В данной публикации мы представляем вам основные подходы к проведению оценки проектов и даем комментарии к ним, основанные на собственном опыте проведения оценочных процедур.

Впервые мы задумались над проведением оценки после реализации первого большого проекта по развитию общественно-ориентированного образования (ООО) в России. Отчет для грантодателя, подготовка статей для СМИ, выпуск первых публикаций заставил нас особым образом относиться к той информации, которая поступала к нам из регионов. Ее объем позволял сделать различные выводы о работе, очертить дальнейшие перспективы и разрабатывать новые идеи развития модели. Но оставался вопрос о значимости нашей работы для развития сообществ. Утвердительный ответ на вопрос об успешности работы

школ по модели ОАШ никогда не вызывал у нас сомнений. Мы твердо знали, что наши школы много работают, демонстрируют постоянную заинтересованность в деятельности, придумывают все более сложные проекты и интересные программы. На каждой встрече, которые мы организуем, всегда не хватает времени, чтобы все желающие показали и рассказали о своих достижениях. НО!.... Какое значение имеет эта работа для тех, кому она посвящена? Удовлетворяем ли мы в полной мере потребности тех, ради кого ОАШ перестраивают свою работу? Что они думают о деятельности ОАШ? Такие вопросы все чаще требовали ответа, а значит, пришло время для проведения первой в нашем опыте оценки проекта.

2002 год. КРМОО Центр «Сотрудничество» реализует проект «Школа, общество, государство – взаимодействие ради прогресса».

**Цель проекта:** способствовать развитию эффективного сотрудничества ОАШ с органами местного самоуправления и бизнесом.

**Задачи проекта:**

1. организовать информационный обмен опытом развития гражданских инициатив на базе ОАШ регионов России и представить формы взаимодействия ОАШ с органами местного самоуправления и бизнесом;
2. обеспечить поддержку развития взаимодействия в регионах;
3. провести оценку эффективности результатов проектной деятельности.

Реализуя третью задачу, мы получили первый опыт проведения оценки проектов. Деятельность по оценке проектов стала для нас еще одним увлекательным этапом развития нашей организации. Поэтому мы решили продолжить работу по оценке проектов и провели еще ряд оценок под общим названием «Влияние общественно-активных школ на развитие сообществ». Все они были посвящены исследованию деятельности общественно-активных школ как ресурсных центров местного сообщества и отчасти касались результативности многолетней деятельности КРМОО Центра «Сотрудничество».

Содержание нашего опыта по оценке проектов мы представляем вам на страницах данной публикации. Надеемся, что интерес к этой теме приведет к дальнейшей совместной работе.

Ждем ваших откликов и предложений на нашем сайте [www.kccsr.ru](http://www.kccsr.ru).

## ЧТО ТАКОЕ ОЦЕНКА ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

---

За последние годы образовательные учреждения, работающие по модели ОАШ, накопили богатый опыт реализации проектов, ориентированных на развитие местных сообществ. На каждой встрече или конференции мы уделяем время для презентации такого опыта и устраиваем круглые столы, обсуждая результаты подобной деятельности. Накопленная информация позволяет сделать один важный вывод – проектная деятельность школ открывает большие возможности в решении многих проблем современного образовательного учреждения: от поддержки воспитания и социализации детей до привлечения дополнительных материальных ресурсов в школу.

Проектная деятельность для педагогики не является принципиально новой. Первоначально появление большинства проектов в школах было обусловлено выполнением задачи интеграции предметной деятельности в повседневную жизнь ребенка, именно в то время, когда остро встал вопрос о его социальной адаптации и воспитании активной гражданской позиции. На этом этапе появился так называемый Метод проектов<sup>1</sup>. Он зародился в конце XIX в. в США. Его называли также методом проблем, и связывался он с идеями гуманистического направления в философии и образовании, разработанными американским философом и педагогом Джоном Дьюи, а также его учеником В.Х. Килпатриком. Джон Дьюи предлагал строить обучение на активной основе, через целесообразную деятельность ученика, соотносясь с его личным интересом именно в этом знании. Чрезвычайно важно было показать детям их личную заинтересованность в приобретаемых знаниях, которые могут и должны пригодиться им в жизни. Для этого необходима проблема, взятая из реальной жизни, знакомая и значимая для ребенка, для решения которой ему необходимо приложить полученные знания и новые знания, которые еще предстоит приобрести. Килпатрик В.Х. охарактеризовал метод проектов как *метод планирования целесообразной деятельности в связи с разрешением какого-нибудь учебного задания в реальной жизненной обстановке, как деятельность, выполненную от всего сердца с высокой степенью самостоятельности детей, объединенных общим интересом.*

Направление развития современной системы образования содержит в себе такие компоненты, как адаптация детей к современной социокультурной среде, активизацию использования современных технологий для построения всей системы работы с познавательной деятельностью учащихся, поэтому проектная деятельность вышла за рамки обычного урока, и метод проектов стали применять

---

<sup>1</sup> Чечель И.Д. Управление исследовательской деятельностью педагога и учащегося в современной школе. – М.: Сентябрь, 1998.

в других сферах школьной жизни. Стали привычными проекты в воспитательной работе, при планировании деятельности образовательного учреждения. Обучение сегодня строится на любом материале и происходит постоянно, это один из главных постулатов общественно-активных школ. Другой постулат говорит о том, что школа должна быть местом постоянного образования не только детей, но и взрослых, которых не усадишь за парты, но можно привлечь к социально-полезной деятельности. При таком подходе метод проектов незаменим. Для общественно-активных школ он позволил решать задачу активизации местного населения для решения местных проблем. На базе образовательного учреждения проводятся акции, конкурсы проектов, создаются и работают некоммерческие организации, деятельность которых нацелена на поддержку образования в самом его общем смысле и на улучшение уровня жизни того сообщества, которое есть вокруг школы. Поэтому сегодня мы чаще используем другое определение того, что есть проект.

Проект – это последовательность действий, выполнение которых целенаправленно ведет к планируемому результату в определенные сроки, расходуя определенные ресурсы. Любая программа или проект состоит из следующих элементов: ресурсы (материалы, информация, финансы, люди и проч.); процессы (механизмы оказания услуг); результаты (количественные, например, число детей-инвалидов, участвующих в мероприятии, и качественные, например, улучшение здоровья детей). Под программой или проектом мы также будем понимать набор мероприятий или видов деятельности, направленный на оказание определенного вида услуг.

Терминология, используемая в описании деятельности ОАШ, заимствована в большей части из деятельности НКО, термины оценка проектов и программная оценка, для нас имеют один смысл. Единственное отличие проекта от программы будет заключаться в том, что проект имеет более ограниченные сроки выполнения и меньший масштаб деятельности. Любая программа может включать в себя несколько проектов. Например, программа «Развитие местного сообщества» может содержать ряд проектов: «Мой двор», «Дети – детям», «Символ малой Родины», и др.

Сегодня буквально каждый педагог ОАШ участвует в разработке и реализации какого-либо проекта своей школы, связанного, например, с добровольческой деятельностью школы. А значит, большинство из них сталкивались с проблемой анализа результатов подобной деятельности, представляя эту информацию в отчетах о проделанной работе, потому что, как и любая другая работа, проектная деятельность требует определенного контроля. Такой контроль может обеспечить Оценка проектов. Вообще говоря, оценка проектов – это то, что дает необходимую информацию о том, имел ли проект успех или нет, каковы причины успеха или неудачи, какие перспективы открывают результаты проекта для дальнейшей деятельности.



Другими словами Оценку проектов можно разделить на три основные части:

- Оценка хода проекта: что происходило, почему?
- Оценка достижения цели проекта.
- Оценка воздействия проекта: что изменилось, какие процессы были инициированы и т.д.

Определений того, что такое оценка проектов, много. Так, например, Майкл Скривен, которого называют «философом» оценки, придерживается следующего подхода к оценке: *«Оценка есть только то, что она есть, и не более – а именно определение достоинства или ценности. А то, для чего она используется – это уже совсем другое дело»*. Другие эксперты расширили значение термина «оценка», привнеся такой аспект, как цель оценки. Например, Кэрол Вайс является сторонником следующего определения оценки: *«Цель оценки – измерение результатов программы и сопоставление их с задачами, которые эта программа должна решить... это одно из средств содействия последующему принятию решения относительно программы... а также улучшения процесса разработки программ в будущем»*. Следующие три определения, данные разными исследователями, объединяют в себе два аспекта оценки: это наличие цели и системный стандартизированный подход к сбору и анализу информации. Определение, используемое отделом по выработке политики, разработке программ и оценки Федерального департамента сельского хозяйства США, следующее: *«Программная оценка представляет собой систематический сбор информации о деятельности, характеристиках и результатах программы с целью принятия обоснованных решений о ее эффективности; изменениях, необходимых для улучшения программы, и планирования будущего»*. Согласно определению Картера МакНамары, *«программная оценка – это процесс аккуратного сбора информации о программе или отдельных аспектах программы, с целью принятия необходимых программных решений»*. Наконец, другое правительственное агентство США использует следующее определение: *«Программная оценка – это системный путь к улучшению программы или проекта и представления информации о его результатах широкой публике, который предполагает использование процедур, следующих стандартам полезности, выполнимости, этичности и точности»*<sup>2</sup>.

Такие определения указывают на схожесть оценки с привычным для нас мониторингом, оба этих процесса являются инструментами контроля, однако они различны.

---

<sup>2</sup> Оценка проектов и программ: курс лекций. Школа управления НКО. – М.: ЦПНКО, 2003.

Лучше всего отличие мониторинга и оценки представлены в таблице <sup>3</sup>:

МОНИТОРИНГ	ОЦЕНКА
<ul style="list-style-type: none"><li>• Проводится непрерывно</li><li>• Проект принимается в существующем виде без изменений.</li><li>• Запланированные результаты и деятельность сравниваются с фактическими.</li><li>• Полученная информация используется для улучшения работы по проекту.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Проводится на ключевых этапах реализации проекта.</li><li>• Проект подвергается анализу с целью улучшения и оптимизации.</li><li>• Анализируются причины достижения или не достижения результатов.</li><li>• Полученная информация может использоваться как для улучшения работы по проекту, так и для уточнения планов на будущее.</li></ul>

Мониторинг – это постоянное отслеживание хода работ (в рамках проекта, программы или организации) для сравнения текущего состояния дел с планом. Систематический сбор информации о ходе работ (в рамках мониторинга) – своего рода «сканирование» ситуации – производится как рутинная процедура, предназначенная главным образом для того, чтобы вовремя обнаруживать отклонения от намеченных планов. Хорошо работающая система мониторинга помогает руководителю организации (проекта, программы) своевременно реагировать на упомянутые выше отклонения.

Оценка более объемна по своему значению и включает в себя понятие мониторинга. Она позволяет выявить незапланированный эффект, установить причинно-следственные связи.

---

<sup>3</sup> Оценка проектов и программ: курс лекций. Школа управления НКО. – М.: ЦПНКО, 2003.

## КОМУ НУЖНА ОЦЕНКА ПРОЕКТОВ?

---

Информация, полученная в ходе оценки, помогает принимать взвешенные и обоснованные решения, а значит, в ее проведении в первую очередь заинтересованы лица, ответственные за все происходящее в стенах образовательного учреждения. Для общественно-активных школ характерно наличие коллегиальных органов управления. На базе такого учреждения созданы и работают общественные органы управления (фонд, попечительские советы, ассоциации выпускников). Власть над процессами, проходящими в учреждении, поделена, поэтому, заинтересованы в проведении оценки не только администрация школы, но и другие участники образовательного процесса. Все будет зависеть от того, какой проект или программа будет оцениваться и с какой целью. Например, школа получила грант от Общественного Фонда Школы на реализацию проекта «Активный выпускник». Проект разработан и реализуется педагогами школы. Заказать проведение оценки проекта могут как педагоги, которые являются менеджерами этого проекта, так и Правление фонда школы, как организация, финансирующая проект (оценка проекта может проходить по заказу западных или отечественных некоммерческих фондов, выделяющих гранты на реализацию проектов). В первом случае оценка, скорее всего, будет направлена на то, чтобы узнать, что можно добавить в проект для его улучшения, как идет выполнение каждого из его этапов, какие трудности встретились на пути реализации проекта. Во втором случае оценка может быть продиктована другими вопросами, например, нужно ли в дальнейшем поддерживать проекты работы школы в данном направлении, достиг ли данный проект результатов и выполнены ли все обязательства и др.

В рамках программы «Партнерство школы и сообщества» КРМОО Центр «Сотрудничество» предлагает создание Общественных Школьных Фондов (ОШФ) и Ассоциаций Выпускников как форм попечительства и механизма установления социального партнерства представителей трех секторов. Через деятельность ОШФ средства привлекаются не ради их накопления, а ради решения конкретных социальных и образовательных проблем. По технологии КРМОО Центр «Сотрудничество» в рамках программы «Партнерство школы и сообщества» к настоящему моменту создано и зарегистрировано более 50 общественных школьных фондов.

Заказать проведение оценки реализуемых школой проектов могут, например, родительские комитеты или наблюдательные советы школ, куда входят представители сообщества и партнеры школы. Круг вопросов для оценки может быть таким: может ли школа эффективно реализовывать подобные проекты, способствует ли подобная работа повышению гражданской активности молодежи и т.д.

Открытость ОАШ перед сообществом, появление общественной составляющей в ее управлении делает возможным проведение оценочных процедур по заказу общественности. Миссия любой ОАШ включает такой аспект, как развитие местного сообщества, повышение его гражданской активности, а значит широкая общественность должна быть заинтересована в том, насколько реализуемые школой программы отвечают ее потребностям, насколько эффективно школа использует местный ресурс для реализации таких планов. На сегодняшний день нам неизвестны случаи заказа общественностью оценки деятельности школы или отдельных проектов, реализуемых ею в сообществе. Но в дальнейшем мы не исключаем такой возможности. Скорее всего, подобные инициативы могут возникнуть при оценке деятельности НКО, созданных на базе общественно-активных школ. Другими словами, проведение оценки проектов и программ ОАШ могут инициировать те, кто участвует в их финансировании, «авторы и исполнители» самого проекта или программы, непосредственные получатели услуг и партнеры школы.

## ВИДЫ ОЦЕНКИ

---

Оценка программ получила наиболее широкое распространение в России лишь последние 10 лет. Соответственно, вся теория по данной теме базируется, в первую очередь, на опыте зарубежных исследований, который говорит нам о том, что оценка является очень многообразной и может проводиться на различных стадиях программы или проекта. Один и тот же подход к оценке может быть отнесен к различным видам классификации в зависимости от конкретной ситуации. Так, например, Уортен, Сандерс и Фицпатрик (1997 г.) предлагают следующую классификацию из шести категорий <sup>4</sup>:

1. Оценка, направленная на выяснение четких целей и задач программы или проекта и определение, были ли эти цели и задачи выполнены. *Подход, ориентированный на задачи.*
2. Оценка, ориентированная на удовлетворение потребностей руководителей в информации, необходимой для принятия решений. *Подход, ориентированный на управление.*
3. Оценка, ориентированная на благополучателя, основной задачей которой является сбор информации о различных «продуктах» (в широком смысле этого термина), необходимой благополучателям для выбора между различными продуктами, услугами и т.д. *Подход, ориентированный на благополучателя.*
4. Оценка, напрямую зависящая от использования профессиональной экспертизы в той или иной области для определения качества программы или услуг. *Подход, ориентированный на экспертное заключение.*
5. Оценка, построенная на сравнении оппозиционных друг другу точек зрения различных экспертов. *Подход, ориентированный на сравнительный анализ.*
6. Оценка, обеспечивающая вовлечение всех сторон, заинтересованных в объекте оценки, в процесс определения потребностей и критериев данной оценки, а также информации, которую необходимо собрать. *Подход, ориентированный на вовлеченность сторон.*

КРМОО Центр «Сотрудничество» в своей практике использует более простую схему классификации видов оценки. Она основана на том круге вопросов, решение которых помогает определить оценка:

---

<sup>4</sup> Оценка проектов и программ: курс лекций. Школа управления НКО. – М.: ЦПНКО, 2003.

### **а. Оценка потребностей.**

Данная оценка помогает выявить и описать определенные дефициты в той или иной области деятельности. Например, реализуя проект «Развитие модели ОАШ на территории Сибири», мы проводили такую оценку с целью выявить востребованность программы «Партнерство школы и сообщества» и определить проблемы в данной области отношений школы и социума. В ходе оценки потребностей мы получили информацию о том, что ОАШ на тот момент необходимы были процессы, организующие инициативы, исходящие от выпускников школ, мы получили информацию о неэффективности использования данного ресурса (выпускников) школами. Так появилась методика «Создание Ассоциации выпускников на базе ОАШ». В общем смысле оценка потребностей используется для улучшения программы, услуги, при планировании проекта, для улучшения организационной структуры учреждения.

### **б. Оценка процесса.**

Главная цель такой оценки – узнать то, каким образом достигаются результаты проекта, определить сильные и слабые стороны процессов его реализации. Подобную оценку целесообразно проводить, например, когда существует недовольство со стороны «клиентов» проекта. В ходе ее проведения можно будет рассмотреть вопросы доступности получения услуги, регулярность выполнения обязательств и качество предоставления услуг. Оценка процессов можно применить, например, для того, чтобы оценить работу школы с добровольцами. Тогда в поле зрения оценщика попадет наличие обучающего компонента, компетентность авторов проекта в этом вопросе, логическая схема проекта, экспертиза содержания и ресурсной обеспеченности проекта.

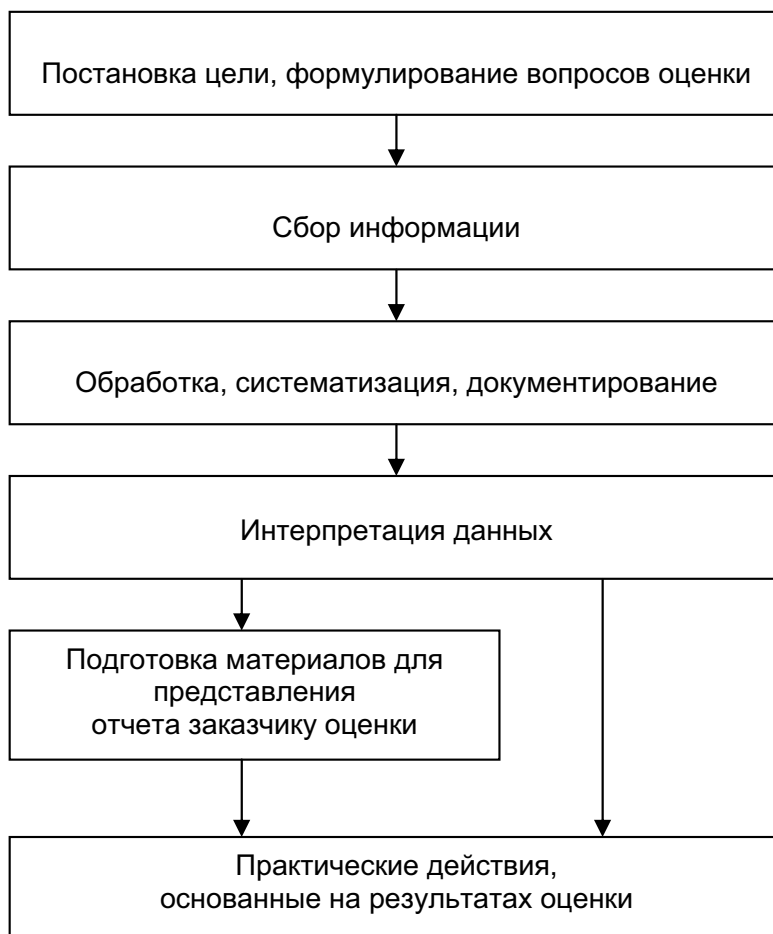
### **в. Оценка результатов.**

Чаще всего данную оценку проводят по заказу организаций, финансирующих проект. Такая оценка имеет схожесть с отчетом о проделанной работе, в большей степени она построена на сравнении фактических данных с ожидаемыми. Оценка результатов, может использоваться и для планирования дальнейших шагов. Исходя из нашего опыта, каждый из руководителей программ КРМОО Центр «Сотрудничество» периодически проводит такую оценку по своей программе. Так, например, руководитель программы «Добровольчество», Надежда Максименко оценивает результаты проведения «Весенней Недели Добра» в каждом из регионов. Данные такой оценки помогают в дальнейшем планировать мероприятия по расширению программы, появляются идеи для организации новых добровольческих инициатив. Иногда выделяют еще и оценку целей и задач, которая помогает определить, достигает ли данный проект заявленных целей и каким образом процесс их определения должен быть построен в будущем.

#### г. Оценка воздействия.

Такая оценка может быть направлена на выявление изменений, произошедших по итогам реализации проекта. Позволяет выявить незапланированные эффекты, анализировать побочные последствия программы, устанавливает причинно-следственные связи между деятельностью в рамках проекта и его результатами. Данная информация помогает определить приоритетность направлений работы, помогает принимать решения об изменении, расширении, либо закрытии отдельных программ или проектов. На наш взгляд, оценка воздействия – одна из самых сложных и дорогостоящих видов оценок. Именно поэтому целесообразность ее проведения должна быть хорошо обоснована. Если ваш проект является «пилотным», то, скорее всего, такую оценку проводить еще рано.

При проведении оценки любого типа процесс проведения оценки может выглядеть следующим образом:



Деятельность по оценке проектов требует тщательной подготовки и планирования. Именно от этого этапа зависит успешность проведения всей работы. Остановимся на этом вопросе подробнее.



## ПЛАНИРОВАНИЕ ОЦЕНКИ

---

Подготовку к такому серьезному делу как оценка проектов следует начать с обсуждения ответов на следующие вопросы. КОМУ и КАКАЯ информация необходима и КАК эту информацию будут использовать? Проводить оценку ради оценки, конечно, можно. На наш взгляд, стоит это делать лишь в качестве единственной цели - когда необходимо поучиться ее проводить, но и в этом случае эффективнее, если результаты оценки будут также полезны, как и сам процесс ее проведения. Во всех остальных случаях необходимо четко знать, кто нуждается в получении информации, что именно требуется узнать, и что будут делать дальше с результатами оценки. Спектр потенциальных выгод от проведения оценки достаточно широкий, приведем данные одного из обсуждений этого вопроса на сайте общества оценщиков<sup>5</sup>:

1. Отчетность (оценка может пригодиться для финансовой и программной отчетности).
2. Принятие решений (оценка может помочь в принятии решений о направленности программы или политики организации).
3. Постановка целей (оценка может помочь при постановке или корректировке целей и приоритетов программ).
4. Оценка может помочь в принятии решений о распределении ресурсов.
5. Оценка может помочь в улучшении программ.
  - Улучшение реализации программы.
  - Повышение экономической эффективности программы.
  - Поддержка эффективных управленческих решений.
  - Поддержка демократических процессов принятия решений по программе/проекту.
  - Поддержка энтузиазма и ощущения причастности к программе/проекту.
6. Знания и навыки.
  - При проведении оценки может проясниться понимание программы.
  - Оценка может дать знания о социальных потребностях.
7. Оценка может развить аналитическое мышление.
  - Обучение думать о программе более критически.

---

<sup>5</sup> <http://consultation.evaluationcanada.ca/results.htm>.

- Улучшение отношения к оценке программ.
  - Развитие способности проводить оценку.
8. Социальные изменения.
- Оценка может быть использована для продвижения конкретных программ или для противостояния им.
  - Оценка может быть использована для формирования общественного мнения.
  - Оценка может быть использована для поддержания демократии.
9. Прагматическая выгода.
- Помогает соответствовать требованиям доноров.
  - Вызывает чувство гордости или удовлетворения от того, что процесс оценки успешно пройден.

Когда получены ответы на основные вопросы, наступает время планирования самой оценки. В идеале планирование оценки – это коллективная деятельность. Кроме самого оценщика, к ней привлекаются заказчик и исполнители проекта. Поэтапно планирование оценки вашего проекта может выглядеть следующим образом (на основе материалов Школы управления НКО, Центра Поддержки НКО (г. Москва) и практического опыта КРМОО Центр «Сотрудничество»):

### 1. Определение цели оценки и индикаторов.



Цель определяет буквально все – от направлений поиска, источников информации и методов ее получения, до форм ее представления. Вы определяете, что конкретно вам необходимо узнать, на каком этапе реализации проекта вы будете проводить оценку, какой из сфер деятельности будет она посвящена, и где потом вы планируете использовать ее результаты. Точная постановка цели позволяет эффективно использовать ограни-

ченные ресурсы, определив меру разумной достаточности для ваших усилий. Цель поможет определить **основные параметры** нужной информации: круг вопросов, на которые нужно найти ответы («широту» требуемой информации), и степень детализации, глубины проработки этих вопросов.

Трудности, с которыми мы столкнулись при прохождении этого этапа при планировании оценки проекта «Школа, общество, государство – взаимодействие ради проекта», скорее были связаны с тем, как сформулировать цель оценки таким образом, чтобы она была полезна не только грантодателю (именно он выступил первым ее заказчиком), но и непосредственно нам, как исполнителям проекта. Для этого мы проводили не одну встречу с сотрудниками, общались со многими коллегами в регионах, с теми, кто являлся непосредственным участником проекта, и даже провели небольшой семинар на эту тему. Цель нашей оценки была сформулирована таким образом, что включала в себя два аспекта. Первый – соответствие фактических результатов проекта планируемым, а также определение степени воздействия этих результатов на развитие модели ОАШ в конкретных регионах.

Цели оценки всегда индивидуальны! Однако все они представляют собой обобщенные высказывания, дающие представление об общем назначении деятельности по оценке проекта. При формулировании цели оценки можно воспользоваться стандартными словосочетаниями – «клише»: выявление незапланированных...; определение степени...; определение причин...; возможность распространения...; соответствие результатов ... и т.д.

Кроме формулировки цели оценки, важно разработать список индикаторов, уточняющих её содержание. По определению, **индикатор** – это качественный или количественный показатель, характеризующий состояние интересующего вас процесса или события <sup>6</sup>. Конструирование индикаторов – это творческий процесс, хотя при правильной формулировке целей проекта он не представляет большой проблемы.

В оценке проекта «Школа, общество, государство – взаимодействие ради прогресса» у нас появился следующий список индикаторов:

*Оценка уровня активности. Индикаторы:*

- Количество людей, принимающих участие в управлении школой.
- Наличие коллегиальных органов управления в школе и в сообществе.
- Разделение ответственности в процессах.
- Перечень услуг, которые осуществляет школа для жителей сообщества и количество людей, их получающих.
- Направленность и тематика проектов, реализуемых школой.
- ...

---

<sup>6</sup> Как провести социологический опрос. // Бюллетень Московского ИСАР. – 1999. №8.

*Оценка социальной направленности. Индикаторы:*

- Количество акций и участников.
- Количество и социальный статус благополучателей.
- Наличие добровольческих объединений и качественный состав их участников.
- Количество и тематика самостоятельно реализованных социальных проектов.
- Количество и качество публикаций в СМИ о социальной деятельности ОАШ.
- Наличие комплексных программ по Добровольчеству.
- ...

*Степень вовлеченности в деятельность представителей всех 3-х секторов. Индикаторы:*

- Количество партнеров.
- Уровень их участия в деятельности (доля участия в процентах).
- Количество привлеченных внебюджетных средств.
- Уровень участия выпускников школы в деятельности (доля участия в процентах).
- Наличие НКО на базе школы.
- ...

Наличие подобных списков приводит к следующему этапу работы по планированию оценки.

### **2. Формулировка задания на проведение оценки.**

Формулировка задания на проведение оценки представляет собой разработку вопросов, ответы на которые предполагается получить в ходе оценки. Важно заметить, что эти вопросы не являются вопросами, которые будут заданы респондентам в ходе опросов или интервью при проведении самой оценки. Этот этап можно еще назвать этапом детализации цели.

Для оценки проекта «Школа, общество, государство – взаимодействие ради прогресса», мы сформулировали их следующим образом:

1. Какие формы взаимодействия, представленные на конференции пользовались наибольшим/наименьшим успехом в регионах, почему?
2. Какие новые формы взаимодействия появились?
3. Кто и в какой роли от представителей власти, бизнеса и/или НКО участвовал в развитии эффективного сотрудничества?
4. Приведите примеры «Истории успеха» взаимодействия.

5. Что изменилось в сообществе после того, как началась реализация представленных форм деятельности ОАШ?

Уделить внимание составлению этих вопросов следует еще и потому, что так будет гораздо легче объяснить оценщику, какая информация вам необходима. Как правило, написание отчета опирается именно на ответы по этим вопросам. Кроме того, на этапе формулировки мы договариваемся и о едином понятийном поле, о трактовке тех или иных понятий. Иногда формулировка вопросов согласуется с грантодателем, что позволяет в дальнейшем избежать возможного недопонимания при составлении отчета по реализации проекта в целом.

Исходя из нашего опыта важно заметить, что последний вопрос оказался сформулированным нами в слишком общем виде. Информация, полученная в ходе оценки на этот вопрос, была размытой и требовала множества уточнений.

Обращайте внимание и на количество вопросов. Вопросы оценки не должно быть много, они должны быть просты и понятны тем, кто с ними работает.

**3. Принятие решения о том, будет ли это внутренняя или внешняя оценка, определение умений и навыков, которые необходимы эксперту или команде экспертов для проведения оценки.**

Начнем с того, что все оценки делятся на 4 типа: внешние, внутренние, самооценки и оценки смешанного типа.

Внешняя оценка предполагает ее проведение сторонним специалистом. При выборе такого специалиста стоит обратить внимание на его профессиональный опыт, на то, насколько он понимает сферу вашей деятельности, помогут и документы, подтверждающие квалификацию и опыт такого специалиста. Можно запросить отзывы или рекомендации от тех организаций, с которыми ранее оценщик работал. Проведение оценки программ – это дорогое удовольствие и вы в праве знать, кому вы заплатите.

Внутренняя оценка предполагает проведение оценки сотрудниками вашей организации, но тех, кто не был включен непосредственно в реализацию вашего проекта. В этом случае на первый план выступают уже другие нюансы. Возрастает вероятность того, что полученные данные будут менее объективны и независимы. Кроме того, наш опыт показал, как легко можно «увязнуть» в мелких деталях, подчас не представляющих пользы самой оценке, но ценных для организации в целом. А это дополнительное время и ресурсы.

Самооценка отличается от внутренней только тем, что выполняют ее сотрудники, непосредственно участвующие в реализации проекта. И самая большая опасность в выборе этого типа оценки заключается в том, что такие сотрудники напрямую заинтересованы в получении положительных результатов оценки. Поэтому,

принимая решение о самооценке, в первую очередь стоит обратить внимание на цель оценки и помнить о риске «подгонки» ее итогов под желаемый результат.

Смешанный тип включает в себя элементы трех предыдущих оценок.

КРМОО Центр «Сотрудничество» в своей деятельности использовал все четыре типа оценок, выбор их зависел, прежде всего, от наших ресурсных возможностей и целей оценок, которые мы проводили.

Независимо от того, какого типа оценка выбрана, требования к оценщикам едины: профессионализм, ответственность и обладание определенными знаниями и навыками. Это должен быть человек, обладающий аналитическими способностями, с хорошо развитыми коммуникативными навыками и умеющий услышать разные точки зрения на один вопрос.

Вопрос о количестве оценщиков также индивидуален. Мы, например, свою первую большую оценку проводили целой командой. Во-первых, потому что она включала в себя несколько регионов, во-вторых, мы были ограничены финансовым ресурсом, в-третьих, никто из оценщиков не имел прежде опыта проведения оценки и тем самым мы учились сообща, старались совершить как можно меньше ошибок и обсуждали друг с другом каждый свой шаг! Команду оценщиков мы выбирали из числа тех, кто прошел соответствующую подготовку на тренинге «Оценка проектов» (ведущий А. Кузьмин, Компания «Процесс Консалтинг», г. Москва). Кроме этого, для команды оценщиков мы провели дополнительный двухдневный семинар, посвященный планированию оценки проекта «Школа, общество, государство – взаимодействие ради прогресса» с приглашением стороннего специалиста.

Дальнейшие этапы планирования оценки проходят при непосредственном участии оценщиков проекта!

#### **4. Определение структуры оценки.**

Выше мы уже рассматривали различные виды оценки, существующие на сегодняшний день. Однако мы не упомянули еще о двух основных категориях оценки, основанных на различии целей оценки и на том, на каком этапе проекта она проводится.

В настоящее время существуют две категории структуры оценки: Формирующая (Экспериментальная) и Суммирующая (Описательная) <sup>7</sup>:

---

<sup>7</sup> Как провести социологический опрос. // Бюллетень Московского ИСАР. – 1999. №8.

Формирующая оценка	Суммирующая оценка
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Оценка потребностей</b> определяет несоответствие между желаемым и реальным положением дел относительно какой-либо ситуации, выявляет существующие потребности и располагает их в порядке приоритетности.</li> <li>• <b>Оценка процесса</b> ставит своей целью описание того, как в действительности функционирует та или иная программа, каким образом реализация программы приводит к достижению определенных результатов и каковы сильные и слабые стороны программы.</li> <li>• <b>Оценка целей и задач</b> помогает определить, достигает ли, и в какой степени, та или иная программа запланированных целей и задач.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Оценка результатов</b> – помогает определить, какие программы и виды деятельности организации действительно приводят к достижению результатов, необходимых получателям услуг, и позволяет избежать видов деятельности, которые кажутся важными на определенном этапе работы, но не приносят желаемых результатов.</li> <li>• <b>Оценка воздействия</b> позволяет определить изменения в благосостоянии людей/клиентов/благополучателей, которые могут быть отнесены на счет определенного проекта, программы или политики.</li> <li>• <b>Оценка экономической эффективности</b> программы использует экономические методы для оценки соотношения затрат и результатов программы или проекта, выраженных в денежном отношении, и соотношения затрат и результатов проекта, выраженных в затратах на единицу полученного результата.</li> </ul>

В нашей практике мы, в основном, использовали второй тип структуры, т.е. описательную оценку. Опираясь на выбранный тип оценки, мы определяли источники информации, инструменты сбора данных, количество участвующих в проведении оценки.

## 5. Определение имеющейся информации и информационных пробелов.

Оценка предполагает значительный объем информационной работы. Полезно с самого начала наметить ее примерный план. То, для каких действий или решений необходима информация, определяет, какие информационные материалы (публикации, листовки, обращения) понадобятся, какого характера информация должна быть получена, каким способом и из каких источников. Определение на ранних этапах оценки основных параметров информации экономит ресурсы, сделает усилия более эффективными. Планируя нашу оценку, мы еще раз формулируем краткую характеристику того, что нам потребуется, соотносим этот перечень с теми сведениями, которые мы имеем, намечаем основные источники получения дополнительной информации.

Планируя информационный поиск, важно иметь в виду следующий принцип: *тип источника должен быть адекватен характеру требуемой информации.* Например, вам необходимо получить данные о результативности добровольческого проекта на некую экологическую тему. Допустим, необходимо узнать значения предельно допустимых концентраций вредных веществ в местном водоеме. Такие

значения следует искать в официальных изданиях СанПиНов (Санитарных Правил и Норм), ГОСТов или в соответствующих справочниках. Газетная публикация вряд ли послужит здесь подходящим источником. Такие данные могут содержаться в докладах различных уровней, подготовленных государственными органами, или в собственных измерениях, организованных и задокументированных надлежащим образом. При этом нет смысла искать в докладе, подготовленном на федеральном уровне, сведения о состоянии окружающей среды в конкретном районе.

Для некоторых практических применений данных оценки существенным оказывается «статус» источника информации. Если на основе собранных сведений предполагается добиваться принятия решений от органов власти или фондов, целесообразно соблюдать ряд требований формального характера к источникам информации, процедурам ее получения. Заранее оговорите требования к методикам получения данных, документам.

Важно также понимать, что вы будете собирать не «информацию о...» (проекте, организации, акции), а «информацию, необходимую для...» (продолжения проекта, построения взаимодействия с органами власти, принятия решения о том, какие формы работы с сообществом использовать, и т.д.).

Необходимую информацию получают не только у сторонних участников проекта, в большем объеме она находится внутри организации, реализующей проект, оценку которого вы проводите. Этой организации надо быть готовой предоставить всю имеющуюся у вас информацию по проекту: документы, фото, письма, видео.

На данном этапе выявляется то, как поставлен процесс обмена информацией, какое значение придается обратной связи и какие обнаруживаются «пробелы» во взаимодействии сотрудников, руководителей и добровольцев – всех участников проекта. Выигрывают те, кто не просто следит за выполнением поставленных задач, но и дополняет свою информационную копилку достижениями, эффектами, историями успеха или неудач. Особенно ценной эта работа может оказаться, когда требуется провести оценку проекта, в котором, по мере его реализации, произошли изменения при выявлении эффекта воздействия проекта, при выявлении незапланированных результатов.

В своей практике мы столкнулись с тем, что ОАШ теряют большую часть сведений из-за плохо поставленной системы мониторинга своей работы по развитию модели ОАШ. Нет списков участвующих в акциях, мало фото- и видео-материалов, демонстрирующих ход реализации проектов, нет оформленных отзывов о мероприятиях, практически нет статей в СМИ, адекватно отражающих ход процессов. Проводятся собрания, дискуссионные группы, дебаты, но... мало сохраняется материалов проведения этих мероприятий. Нет стенограмм, сценариев, аналитических отчетов. Однажды нам не смогли найти и описание самих проектов (хотя это было скорее исключение).



Знать о том, какой информации у нас нет – немаловажно! Предстоит определиться с количеством и темами фокус-групп, интервью и многих других мероприятий оценки. Все расходы на их проведение надо заложить в бюджет. С другой стороны, эта информация поможет продумать и структуру оценки, ее содержательный компонент.

## **6. Составление примерного графика и сметы работ.**

График работ по проведению оценки составляется, как правило, самим оценщиком, но с непосредственным участием заказчика. Он имеет стандартный вид плана работы и является стартовым документом для проведения оценки. Важно помнить, что по ходу проведения работы могут появляться изменения в плане, что следует учесть в смете расходов.

Как уже было сказано выше, для проведения оценки потребуется немало средств. По данным международной практики, доля расходов на мониторинг и оценку в общем бюджете проекта составляет от 2% до 7% (чем больше бюджет, тем меньше %). Согласно рекомендациям Агентства международного развития США (USAID), эта доля может составлять от 3% до 10% бюджета.

Предварительный график работ по проведению оценки «Влияние общественно-активных школ на развитие сообщества» включал следующий набор мероприятий:

- **1-ый месяц.** Проведение фокус-группы с представителями ОАШ; посещение 4-х ОАШ; опрос на улице представителей их сообществ; проведение собрания с представителями ОАШ с целью запуска анкетирования в их сообществах; проведение интервью с представителями управлений образования.
- **2-ой месяц.** Посещение ОАШ региона; присутствие на мероприятиях ОАШ для сообществ в качестве наблюдателя; интервью с представителями бизнеса и общественности.
- **3-ий месяц.** Сбор и обработка анкет; интервью с директорами ОАШ и других школ региона (не ОАШ); интервью с региональными НКО; посещение ОАШ и проведение фокус-группы с педагогами, представителями власти, молодежных организаций, родителями.
- **4-ый месяц.** Обработка полученных данных, составление отчета, уточнение некоторой информации, полученной в ходе проведения оценки.

В смете расходов мы заложили следующие статьи: оплата труда, транспорт, командировочные расходы, расходы на тиражирование анкет, канц.товары, аренда помещений. В ходе оценки мы дополнили смету статьей «связь» и отказались от статьи «аренда», поскольку помещения для проведения фокус-групп и собраний ОАШ предоставили нам бесплатно.

Определившись с планом работы по проведению оценки, согласовав смету и оформив отношения с заказчиком, наступает этап сбора данных. Основные показатели, необходимые для ответа на вопросы оценки, как правило, уже установлены при планировании, но инструментарий для сбора этих данных предстоит еще разработать.

## ИНСТРУМЕНТЫ СБОРА ДАННЫХ

---

В нашей практике сбор данных для оценки всегда оказывался самой продолжительной и трудоемкой процедурой во всем оценочном процессе. Именно поэтому подготовкой к нему стоит заняться наиболее тщательно. Важно продумать какие методы вы будете использовать, взвесить собственные возможности и условия работы, определиться с аудиторией респондентов и с возможными помощниками – сборщиками информации.

Выбор методов сбора данных также зависит и от того, какие из **количественных** и какие из **качественных** результатов вам необходимо получить. Качественными результатами оценки называют, например, приобретенные блага, знания, навыки, изменение отношений к определенной теме, польза от участия в акции и др. Количественные показатели содержат численную информацию о клиентах, количестве проведенных мероприятий, единицах услуг<sup>8</sup>.

Вот так выглядели количественные результаты оценки проекта «Школа, общество, государство – взаимодействие ради прогресса»: в акции «От 7 до 70» благополучателями стали 38% детей, нуждающихся в помощи (от общего числа нуждающихся в помощи детей нашего микрорайона). Качественные результаты были представлены следующим образом: *«После участия в конференции были проведены семинары на тему «Развитие модели ОАШ в Республике Хакасия», «Составлен план работы ОАШ республики, подготовлено выступление на общереспубликанскую учительскую конференцию».*

Сочетание методов, дающих количественные и качественные результаты – необходимое условие для полной и объективной информации. Невозможно ограничиться только лишь цифрами, не пояснив, что за ними скрывается, точно также нельзя перечислить возможные события, не указав при этом численный состав участников. Только при таком условии у вас будут необходимые данные для анализа ситуации, и вы сможете наиболее точно ответить на вопросы оценки в своем отчете.

В нашем примере количественные результаты в дальнейшем мы дополнили качественными, а именно: какая категория детей была охвачена, какие блага получили. Качественные, напротив, мы дополнили количественными результатами: число участвующих в семинарах, количество поступивших анкет из региона на программу подготовки кадров для ОАШ и др.

---

<sup>8</sup> Оценка проектов и программ: курс лекций. Школа управления НКО. – М.: ЦПНКО, 2003.

### АНАЛИЗ ДАННЫХ

1. Совокупность действий, осуществляемых исследователем в процессе изучения полученных тем или иным образом данных с целью формирования определенных представлений о характере явления, описываемого этими данными. Исследователь пытается данные свернуть, сократить их количество, стремясь потерять при этом как можно меньше полезной информации, потенциально в них заложенной. Делается это обычно с помощью математических методов.
2. Процесс изучения статистических данных (поиска закономерностей статистических, закономерностей в среднем) с помощью математических методов, не предполагающих вероятностной модели изучаемого явления.

Итак, принимая во внимание характер получаемой информации, мы делим наши исследования на качественные (отвечают на вопросы: Как? Почему? По каким причинам?) и количественные (Кто? Сколько?). Во многом определение этих двух групп результатов согласуется с тем списком индикаторов, который вы разработали при планировании оценки. После этого наступает этап сбора данных для нашей оценки.

Одним из основных методов сбора данных в проведении оценки является **АНКЕТИРОВАНИЕ** (от франц. *enquete*, буквально — расследование). Оно предполагает письменный ответ на вопросы, поставленные в форме опросного листа — анкеты<sup>9</sup>.

Вариантов анкетирования может быть несколько: анкета индивидуально заполняется в присутствии лица, проводящего анкетирование (сборщика); групповое заполнение в присутствии сборщика; опрашиваемые самостоятельно заполняют и для сохранения анонимности одновременно сдают анкеты; «почтовое» анкетирование. В процессе сбора данных для наших оценок мы старались использовать разные варианты этой работы.

Составление анкеты требует времени и усилий, эта работа не так проста, как может казаться на первый взгляд, при разработке опросного листа необходимо учесть следующее:

1. Хорошая анкета содержит сочетание разного типа вопросов: *по форме* вопросы разделяются на **открытые** (свободный ответ, например: «Какие проблемы/трудности Вы видите в работе школы с сообществом?») и **закрытые** — ответ заключается в выборе из нескольких предлагаемых в анкете утверждений (например: «Существует ли НКО на базе школы? ДА/НЕТ»). Открытые вопросы дают более глубокие сведения, но при большом числе анкет приводят к значительным трудностям в обработке в связи с нестандартностью ответов. *По содержанию*, вопросы делятся на

---

<sup>9</sup> Большая советская энциклопедия.

**объективные** (об образовании, возрасте, и др. опрашиваемого (респондента) и **субъективные**, которые выявляют социально-психологическую установку опрашиваемого, его отношение к различным аспектам интересующей нас темы.

2. При составлении анкеты необходимо соблюдать основные правила: логическую последовательность, отсутствие слишком сложных или интимных вопросов, соответствие их формулировки образовательному уровню опрашиваемых. В закрытых вопросах должны быть предусмотрены все возможные варианты ответов.
3. Кроме всего прочего, для хорошей анкеты характерна краткость и акцент на важных вопросах, она содержит четкие инструкции и лаконичное обращение.

При составлении анкеты необходимо представлять себе, как она будет обрабатываться. Проще всего в обработке закрытая анкета с небольшим количеством вопросов, где требуется только один ответ по каждому. Например, вы спрашиваете: «Как вы относитесь к массовым мероприятиям?». Варианты ответов: «1. Я стараюсь в них участвовать; 2. Я к ним равнодушен; 3. Я их не люблю». После обработки тысячи анкет вы сможете четко сказать, скольким из тысячи человек опрошенных такие мероприятия нравятся, сколько их не любят.

Можно построить шкалу отношений респондентов к массовым мероприятиям. Она поможет косвенно выяснить потенциальный настрой аудитории к подобным мероприятиям.

В анкетах с использованием открытых вопросов респонденту предоставлена возможность самому придумать ответ. Если вы спросите об отношении к массовым мероприятиям в такой анкете, то вполне можете получить ответы вроде: «в зависимости от темы мероприятия», «я иногда принимаю участие, но иногда они мне не нравятся», «раньше было интересней» и прочие варианты, требующие дополнительных уточнений. Такие анкеты очень сложны в обработке. Вы не сможете расклассифицировать ответы, и большая их часть пропадет без пользы.

Часто на основании собранного таким способом материала пишут собственную интерпретацию общественного мнения. Открытую анкету лучше использовать только в том случае, когда вы абсолютно уверены, что каждый респондент либо ответит «да» или «нет», либо перечислит несколько всем известных терминов (фамилий, названий и т.п.).

Применяются в анкетах также полукрытые вопросы. В них вместе со спектром возможных ответов помещается строка для тех, кто захочет привести собственную формулировку: некоторых людей может раздражать запрограммированность ваших ответов. Такие анкеты оптимальны при пробных опросах по конкретной теме оценки или опросах для выяснения возможных ответов, не учтенных

Приведем пример анкеты, которую мы использовали при проведении оценки «Влияние общественно-активных школ на развитие сообществ».

### «Общественно-активные школы и местное сообщество»

Ваш возраст \_\_\_\_\_

1. Ваши дети в настоящее время учатся в школе вашего микрорайона?

2. Знаете ли Вы, что школа Вашего микрорайона является общественно-активной?

3. Знаете ли Вы об услугах, которые школа оказывает для жителей сообщества?

ДА НЕТ

4. Пользовались ли Вы этими услугами?

ДА НЕТ

Если да, то какими

Если нет, то почему

5. Какие мероприятия проводит школа для решения проблем сообщества?

6. Из каких источников Вы узнали об этих мероприятиях:

- Из листовок/объявлений
- От соседей
- От детей
- Из средств массовой информации
- Из приглашения
- Иное

7. Принимали ли Вы участие в мероприятиях школы, направленных на решение проблем сообщества?

ДА НЕТ

Если да, то в каких? \_\_\_\_\_

Что понравилось? \_\_\_\_\_

Что можно было сделать лучше? \_\_\_\_\_

8. Хотели бы Вы в дальнейшем участвовать в мероприятиях школы для жителей сообщества?

ДА                                  НЕТ

Почему? \_\_\_\_\_

**СПАСИБО!**

Прежде чем запускать анкету в работу, как правило, проводятся пробные опросы (20-30 анкет) для выбраковки неудачных («неработающих») вопросов. Для пробной анкеты лучше использовать ту же аудиторию респондентов, которую планируется использовать при проведении оценки. Знакомые и коллеги для этой цели не очень подходят, их ответы могут не показать то, насколько понятны язык и стиль вопросов, как правило, они обладают более полной информацией и являются специалистами той области, которую вы исследуете. Все это может помешать выявить те вопросы, которые «дадут сбой» при проведении массового опроса.

Разработка анкет для сбора данных оценки помогает подготовиться к следующему виду сбора данных – **ИНТЕРВЬЮИРОВАНИЮ**: целенаправленной беседе интервьюера и опрашиваемого <sup>10</sup>.

Проведение интервью, в отличие от анкетирования, позволяет гибко менять формулировки вопросов с учетом личности опрашиваемого и содержания ответов на предыдущие вопросы. Однако это не означает, что вы получите более точную информацию. По сравнению с анонимной анкетой, между интервьюером и опрашиваемым существует взаимное влияние. Как правило, опрашиваемый руководствуется при ответе своими предубеждениями и установками, такие данные являются более субъективными. Информация, полученная в ходе интервью, менее достоверна и может быть использована для демонстрации одного из вариантов развития событий или отношений к исследуемой теме. Она помогает определить отношение узкого круга людей к проблеме, которую вы изучаете. Однако, возможность задавать дополнительные вопросы, уточнять формулировки и получать более развернутые ответы делает этот вид сбора данных для оценки наиболее используемым.

Подготовка к интервью включает в себя несколько шагов:

Во-первых, необходимо определить, кого вы хотите проинтервьюировать. Необходима ли вам общая информация, или вам надо знать мнение специалиста

<sup>10</sup> Большая советская энциклопедия.

по данному вопросу. Знал ли заранее этот человек о вашей деятельности или вам необходимо предварительно познакомить его с ней, а значит, провести работу по информированию о себе и о том вопросе, который вы исследуете.

*Во-вторых*, необходимо подготовить время и место для проведения беседы.

Чаще всего, мы приезжали непосредственно на рабочее место к опрашиваемым, сохраняя обычную для них обстановку. О времени проведения интервью мы всегда договаривались заранее. Иногда делили интервью на две части и проводили его в разное время. Сначала мы устанавливали «контакт», информируя человека о том, кто мы и с какой целью собираемся взять у него интервью. А затем, спустя некоторое время, мы встречались повторно, чтобы задать интересующие нас вопросы по исследуемой теме.

Такой вариант проведения мы использовали с теми, кто участвовал в проектах Центра «Сотрудничество» опосредованно: кто не был знаком с нами лично, однако пользовался нашими материалами для своей деятельности, либо активно сотрудничал с выпускниками наших программ.

Такой подход давал человеку возможность более детально подготовиться к нашей встрече, иногда на вторую часть интервью опрашиваемый приглашал непосредственно того человека, который отвечал в их ведомстве за работу по теме нашего исследования. Например, в Омске на встрече с заместителем начальника городского управления образования присутствовала и методист по работе с ОАШ, что помогло нам в процессе интервью получить дополнительную информацию о работе с такими школами, а нашему интервьюируемому чувствовать себя более комфортно перед оценщиками.

*В-третьих*, необходимо определиться с **видом интервью** <sup>11</sup>. Если это **структурированное интервью**, то оно предполагает задавать вопросы в определенной последовательности, никак не связанной с получаемыми ответами. Вы можете лишь уточнить данную вам формулировку ответа, если она вам не понятна. Такой вид интервью больше похож на обычное тестирование, в своей практике проведения оценки проектов мы не использовали такой вид работы.

Следующий тип – **интервью-рассуждение**. Этот вид интервью чаще всего мы использовали для получения информации от представителей органов власти. Заключается он в том, чтобы кратко обрисовать ситуацию или рассказать о реализованном проекте, мероприятии и попросить опрашиваемого дать свою оценку такой деятельности.

Например, проводя оценку по проекту «Школа, общество, государство – взаимодействие ради прогресса», нам было необходимо выяснить ряд вопросов о проведении добровольческой акции «От 7 до 70». В число вопросов интервью мы

---

<sup>11</sup> Э. Фихтелиус. Десять заповедей журналистики. – 2001.



включили следующие: «Как вы относитесь к проведению подобных акций?», «Как они влияют на социальную обстановку в регионе?», «Что запомнилось лично вам в период проведения акции?» и др. Ответы на эти вопросы (в сочетании с другими данными) позволили сформулировать нам ряд выводов об отношении к подобному виду деятельности школ у представителей органов власти, наметить перспективы взаимодействия при проведении подобных мероприятий.

Когда нам было необходимо узнать об отношении к происходящему мы использовали **интервью с очевидцем**. Мы проводили его непосредственно при посещении ОАШ во время проведения различных мероприятий. Для него мы разрабатывали не более 1-3-х вопросов, простых по своим формулировкам, например: «Вы случайно пришли сегодня на акцию или вас пригласили?», «Вам нравится то, что вы видите?», «Вы бы хотели принять участие в подготовке к таким мероприятиям?». Такое интервью дает, пожалуй, самые субъективные данные, потому что заставляет работать эмоциональный компонент. Поэтому информацию, полученную в ходе такого интервью, мы не использовали для анализа собранных данных по какому-либо конкретному вопросу оценки, однако, она помогала нам понять отношение жителей к той работе, которую проводят школы в своих сообществах.

Вообще говоря, интервьюирование является сложным методом социального исследования и считается скорее искусством, чем стандартным приемом сбора данных. Несколько советов помогут вам в освоении этого приема <sup>12</sup>:

1. Начинайте интервью с общих, не предполагающих однозначных ответов, вопросов, или просто постарайтесь разговаривать собеседника. «Расскажите как вы узнали о модели ОАШ?», «Сколько ваших сотрудников посвящены в эту тему?» Подобные вопросы помогают человеку начать рассказ. Они также дают ему возможность рассказать что-то, о чем вы в силу незнания фактов никогда не спросили бы. Кроме того, общий характер вопросов дает интервьюируемому возможность почувствовать, что именно он контролирует ход интервью.
2. Интервью будет проходить более живо и естественно, если время от времени вы будете произносить короткие фразы или задавать вопросы, выражающие ваше отношение к услышанному и помогающие собеседнику продолжать свой рассказ, например «Правда?», «И что было дальше?», «И как вы на это отреагировали?»
3. Чтобы получить более детальную и конкретную информацию, которой не получишь через общие вопросы, задавайте вопросы прямые. «Почему Вы участвовали в акции?», «Какие мероприятия вы посетили?»

---

<sup>12</sup> Советы начинающим исследователям // Центр экстремальной журналистики – <http://www.mvf.ru>.

4. Ваши вопросы должны быть краткими.
5. Не забывайте о подробностях описываемой ситуации. Проявляйте наблюдательность, делайте записи, и задавайте вопросы по поводу обстановки, окружающей вашего собеседника. Замеченная фотография, награда или благодарственное письмо могут напомнить собеседнику о каком-то эпизоде или вызвать его на откровенность.
6. Попросите собеседника показать относящиеся к делу документы. При этом постарайтесь, чтобы он не воспринял это как вызов, просто поинтересуйтесь.
7. Завершайте интервью одним или несколькими вопросами общего плана: «Вы не хотели бы добавить что-нибудь еще?», «С кем еще вы бы посоветовали мне поговорить на данную тему?».

**Групповое интервью**, т.е. интервью в котором участвуют сразу несколько респондентов, также используется в сборе данных для оценки проектов. Проводя оценку «Влияние модели ОАШ на развитие сообщества», мы использовали групповое интервью, когда нам необходимо было, кроме основной информации, получить представление о том, как участники общаются между собой, какие темы они готовы обсуждать открыто, какой стиль общения складывается между ними. Так, например, участниками группового интервью в школе № 146 г. Омска были администрация школы, ученический коллектив и председатель КТОСа. В ходе беседы мы получили не только ответы на сформулированные нами вопросы, но и увидели, насколько эти люди привыкли обсуждать интересующие нас темы, имели возможность наблюдать, как они взаимодействуют между собой.

Проведение группового интервью требует соблюдения некоторых правил. *Во-первых*, участники должны быть знакомы между собой, не иметь явных противоречий (если только исследование их отношений не является вашей целью). *Во-вторых*, не стоит проводить групповые интервью на неудобные, интимные темы, смешивать в одну группу подчиненных и их руководителей, если исследование затрагивает проблему взаимоотношений между ними, качество их работы.

В настоящее время существуют множество техник проведения групповых интервью. Одну из них – **фокус-группу** – мы рекомендуем для сбора данных при проведении оценки вашей деятельности. Фокус-группа – по определению, является одним из методов сбора и анализа информации в процессе проведения социологических исследований <sup>13</sup>. На сегодняшний день существует множество определений того, что называют фокус-группой, приведем некоторые из них:

*И. Голдман:* Групповое глубинное фокусированное интервью: «групповое»

---

<sup>13</sup> Белановский С.А. Метод фокус-групп – 1996.

означает число взаимодействующих людей, объединенных общими интересами; «глубинное» означает поиск информации более полной, чем та, которая бывает на уровне межличностного общения; «интервью» означает присутствие модератора (ведущего), который использует группу как механизм извлечения информации; «фокусированное» означает, что интервью ограничено малым числом вопросов.

*Р. Крюгер:* Фокус-группа – это сообщество людей, объединенных в группы по каким-то критериям, в результате чего в ходе групповой дискуссии продуцируются данные, имеющие качественный характер.

*Р. Мертон:* 1. Интервьюируемые должны быть участниками некоторой определенной ситуации. 2. Характер, процессы, общая структура этой ситуации должны быть заранее проанализированы социологом. 3. На основе этого анализа должен быть составлен план интервью, в котором очерчиваются важнейшие вопросы и гипотезы. 4. Интервью фокусируется на субъективных переживаниях лиц по поводу заранее проанализированной ситуации.

Как видим, все определения даны западными специалистами. Вообще говоря, проведение фокус-группы стало обычным для российской аудитории не так давно. Первоначально применяли его лишь с целью маркетинговых исследований и в рекламных кампаниях. Последнее время этот метод стал использоваться некоммерческими организациями при планировании своей деятельности. Его использование позволяет решить следующие задачи:

- Получить информацию о том, что люди думают или как воспринимают направление деятельности вашей организации.
- Проверить собственные выводы по тем или иным событиям, происходящим вокруг.
- Стимулировать обсуждение членами сообщества интересующую организацию тему.
- Как дополнительный метод сбора информации при проведении оценки собственной деятельности.

Обязательным условием проведения фокус-групп является фиксирование всего, что происходит в группе для дальнейшего анализа. Для этой цели обычно вместе с модератором группы присутствует и его помощник, со своей стороны фиксирующий все происходящее, обязательно наличие видео или, в крайнем случае, диктофона.

Стоит обратить особое внимание и на подбор участников. Группы для проведения фокусированного интервью подбираются одного социального статуса, часто одного возраста и пола, у участников должна быть общая тема для разговора. В нашей практике подбор участников для фокус-групп проводили координаторы КРМОО Центр «Сотрудничество» по заранее разработанным нами критериям и

требованиям, однако, если вы проводите внешнюю оценку будьте готовы к тому, что оценщик предварительно будет проводить анкетирование потенциальных участников фокус-группы и уже на основании анкет подбирать группу для работы.

По своей затратности фокус-группа является наиболее дорогим методом сбора данных, и стоимость ее проведения внешними специалистами доходит до \$1500.

В нашей практике мы неоднократно использовали этот метод для всех перечисленных выше задач. Сформулируем основные моменты, помогающие сделать фокус группу эффективной:

**1. Эффективность подготовки и проведения фокус-группы зависит от четкости поставленной цели.** Жесткая формулировка помогает поставить четкие вопросы, упростить обработку результатов. Поэтому такая цель как: «Нам надо узнать, что люди думают о нашей деятельности по развитию модели ОАШ?» – неэффективна! Кроме ясно поставленной цели, полезно знать ответ на вопрос: «А зачем нам это нужно знать?»

**2. Необходимо тщательное планирование мероприятия.** Подготовка к фокус-группе должна начинаться минимум за 5-6 недель! Приведем полный перечень обязательных мероприятий при организации проведения фокус-группы для оценки:

- Постановка цели проведения фокус-группы (не путать с целью оценки!) – 5-6 недель до начала мероприятия.
- Отбор участников (от 8 до 15 человек) – 5-6 недель до начала мероприятия.
- Приглашение участников – 5-6 недель до начала мероприятия.
- Подготовка вопросов – 4-5 недель до начала мероприятия.
- Подготовка сценария – 4-5 недель до начала мероприятия.
- Подготовка места проведения мероприятия – 4 недели до начала мероприятия.
- Приглашение участников – 4-5 недель до начала мероприятия.
- Подтверждение участия – 5-7 дней до начала мероприятия.
- Подготовка помещения, материалов для мероприятия – 2 дня до начала мероприятия.

**3. Уделите время подготовке вопросов, сценарию проведения мероприятия.** Время проведения фокус-группы ограничено, обычно составляет не более полутора-двух часов. Принимая во внимание количество участвующих (10-15 человек) и необходимость услышать мнение каждого, получаем, что вопросов должно быть не более 5-7. Важно соблюдать их последовательность, открытость формулировок, движение от общего к частному.

Проведение фокус-группы для сбора данных по оценке проекта «Школа, общество, государство – взаимодействие ради прогресса» мы готовили всей командой оценщиков непосредственно на семинаре по планированию оценки. Для формулировки необходимых вопросов мы использовали «карточный мозговой штурм»: когда участникам предлагается написать на отдельных листах не менее пяти вопросов, которые, по их мнению, должны быть заданы, затем участники объединяются в тройки и выбирают из 15 имеющихся вопросов 5, на их взгляд самых оптимальных. Затем можно объединиться в шестерки и повторить выбор, после этого все карточки вывешиваем на доске, одновременно группируя. Такая работа помогает протестировать появляющиеся идеи для вопросов, более четко их перефразировать, определить, какие из них целесообразны, какие формулировки выглядят более убедительно, на какие вопросы участникам будет легко ответить. Сформулировав вопросы, переходите к составлению сценария. Как правило, он состоит из трех частей:

*Церемония открытия, приветствие, краткий обзор цели, распорядка работы*  
10-15мин

Первая часть сценария содержит, кроме общей информации о цели проведения и о ведущих группы, отвлекающие вопросы, т.е. те, которые помогут плавно подвести к основной теме исследования и «очертить» понятийное поле для разговора.



*Основные вопросы интересующей вас темы исследования*  
40- 80мин

Время прямых формулировок, вовлечения в обсуждение, обмена мнениями, получения эксклюзивной информации. В течение всего разговора необходимо удерживать говорящих в нужном потоке, четко следить за регламентом и давать возможность высказаться всем желающим.



*Заключительная речь, слова благодарности, пожелания*  
10-15мин

Правила проведения фокус-групп требуют обязательного выступления ведущего, обобщающего все, что происходило в течение разговора, содержащего основные выводы и мнения на исследуемую тему в данной аудитории. Вопросы заключительной части должны быть такими же неинформативными, как и в начале, позволяющими сгладить возникшие споры и примирить участников с различными мнениями. Обязательно скажите участникам, когда и как они получат результаты проведенной оценки (или исследования).

### 4. Определите и подготовьте место проведения фокус-группы.

Помещение должно быть комфортным: достаточно света, проветриваемое, без деталей, отвлекающих внимание. Участники должны быть расположены таким образом, чтобы видеть друг друга. Определите место для доски, записывающих устройств, проверьте наличие работающих розеток. Немаловажный показатель комфортности – насколько легко добраться и найти вашу аудиторию.

Подготовьте материалы для фокус-группы: доску с маркерами, блокноты, ручки (иногда участникам требуется зафиксировать ваши вопросы), бейджи с именами, список участников, сценарий, часы/таймер и прохладительные напитки.

**5. Создайте благоприятную обстановку в аудитории.** Создать благоприятную атмосферу в аудитории важно не меньше, чем подготовить вопросы. Правильно задать тон разговора, уметь раскрепостить участников, отвлечь их от страхов друг перед другом, перед записывающими устройствами – задача ведущего фокус-группы.

Также при подготовке сценария, стоит продумать возможность перерыва на кофе-брейк, раздачу памятных сувениров, возможность для участников обменяться контактной информацией, помните о курящих участниках.

Проведение фокус-группы – это творческий процесс, многое зависит от квалификации ведущего (модератора). От его умения работать с аудиторией, держать внимание участников на обсуждаемой теме, вовремя вмешиваться в разговор. Если вы будете проводить оценку собственными силами, мы советуем вам в качестве ведущего фокус-группы выбрать такого человека, который прошел соответствующую подготовку, имеет опыт тренинговой работы со взрослой аудиторией, корректен в разрешении конфликтных ситуаций.

Следующий метод сбора данных, используемый КРМОО Центр «Сотрудничество» при проведении оценки – **выборочный ОПРОС населения посредством интервью на улице**. Мы не будем подробно останавливаться на этом методе, лишь приведем пример отчета по итогам проведенного опроса жителей:

*«Ноябрь 2004 года, опрос жителей мкр. Нижние Согры Республики Хакасия, в микрорайоне расположена одна из лидеров движения ОАШ – МОУ школа №7, директор Савельева С.А.*

*В опросе участвовало 12 жителей (11 женщин и 1 мужчина), все опрошиваемые имеют детей (внуков) – учеников школы №7, 7 из них пенсионного возраста (2 из которых – работающие пенсионеры). Опрос включал три основных вопроса и один добавочный (в случае утвердительных ответов на предыдущие три вопроса):*

- 1. Знаете ли Вы, что школа Вашего микрорайона является общественно-активной?*

2. Какие мероприятия проводит школа для решения проблем сообщества?
3. Вы лично принимаете участие в этих мероприятиях, если нет, то почему, если да, то в каких и как часто?
4. Как давно школа стала такой активной в работе с жителями?

Большинство опрошиваемых (9 чел) утвердительно ответили на первый вопрос, при этом пояснив то, как они понимают термин общественно-активная школа (при формулировке все отвечающие использовали привычную для нас терминологию и очень точно отразили суть деятельности школы по модели ОАШ). Это позволяет сделать предварительный вывод, что школа проводит просветительскую работу со своим сообществом.

Все респонденты назвали не менее трех мероприятий, которые школа проводила для жителей сообщества. Это в основном мероприятия, связанные с фандрайзинговой деятельностью школы (ярмарки и марафоны). Наибольший эмоциональный отклик вызвали мероприятия добровольческого характера, но не «Весенняя Неделя Добра», а предновогодняя неделя. Упомянули мероприятия, предшествующие проведению выборов в местные органы самоуправления.

Можно отметить и осведомленность жителей о том, кто является партнером школы в ее деятельности, в ответах участников опроса прозвучали домашний комитет, совет ветеранов, женсовет, милиция и депутаты, трое сказали о работе фонда.

Лично участвующих в мероприятиях школы оказалось 8 чел. из числа опрошиваемых, остальные отметили, что другие взрослые члены их семьи принимали участие в подобных мероприятиях. Наименьший отклик вызвали мероприятия образовательного характера и массовые праздничные мероприятия («..много шума, мусора», «детям интересно, а нам то уже зачем?»).

Общий тон ответов достаточно доброжелателен, в ответах называли имена представителей администрации школы или педагогов школы, четверо выразили готовность «помочь школе в силу возможностей». Половина опрошенных отметила, что активность школы стала заметна года 4 назад, еще три человека отметили, что школа всегда так работала, а остальные вспомнили только 2 последних года. В конце беседы были заданы два вопроса: будет ли школа работать с пожилыми, брать над ними шефство и второй вопрос касался работы школы с местными депутатами».

Такой предварительный отчет дополнялся заполненными бланками ответов и в дальнейшем присоединялся к общей папке полученных данных для анализа.

Составление подобных отчетов после использования методик – особый момент в проведении оценки. Не надо дожидаться проведения всех мероприятий, необходимо составлять отчеты после проведения каждой из процедур сбора данных.



Если ограничиться формальным заполнением бланков, суммированием количественных данных и не фиксировать эмоциональный фон, дополнения, звучащие в ходе опросов или интервью, на первый взгляд не касающиеся темы исследования, то в дальнейшем можно потерять часть важной информации

об общем настрое, перспективных направлениях работы, можно ошибиться в описании настроений и отношений к исследуемому предмету. Кроме этого, отчет по оценке всегда содержит примеры высказываний, наиболее яркие или характерные для описания ситуации, иногда упоминания об отношении исследуемых к процедуре проведения сбора данных. Именно поэтому наши оценщики предоставляли отчеты руководителю группы (команды) оценщиков после проведения каждого опроса, интервью, и проч. Вся эта информация собиралась для дальнейшего анализа полученных данных, для суммирования всех результатов работы по оценке.

Многие оценщики применяют так называемый **экспертный опрос** – когда в качестве опрашиваемого выступает специалист в интересующей вас области. Такой метод позволяет глубже изучить проблему и грамотно подойти к методике проведения широкого анкетирования, правильно сформулировать вопросы. В своей практике мы не использовали данный метод, поскольку сами являлись экспертами в той области, в которой проводили оценку.

Невозможно представить себе план проведения оценки вашей деятельности без такого метода сбора данных, как **НАБЛЮДЕНИЕ**. Это сложный в обработке метод, поскольку абсолютно не структурирован и полностью зависит от способности оценщика объективно и адекватно воспринимать ситуацию.

Обычно наблюдение – это метод качественного исследования, и поэтому он имеет заранее известные сильные и слабые стороны. Он может быть использован при проведении количественного исследования, например, при подсчете количества случаев, когда конкретный участник выступает в группе; или количества времени, которое приходится ждать посетителю в приемной, прежде чем его примет консультант. Сюда могут входить наблюдения за происходящим во время массового мероприятия: как организована работа с населением, как оформлены площадки, доступность услуг, предоставляемых на ярмарках и марафонах,



привлекательность мероприятия в целом, исходя из настроения участников и др. Наблюдение также может быть диагностическим методом, помогающим понять, что выполняется хорошо, а что – плохо.

Основными сложностями использования наблюдений в процессе оценки является присутствие оценщика в моменты совершения реальной работы. Поэтому необходимо заранее предупреждать о роли наблюдателя и о большом количестве данных, которые будут получены в результате наблюдений. Как и при работе с другими методами качественного анализа, его стоит связывать с другими методиками оценки, а не просто использовать отдельно <sup>14</sup>.

Метод наблюдений имеет свои виды. Во-первых, это открытое или **несфокусированное наблюдение**, когда наблюдатель стремится фиксировать все, что он наблюдает. Во вторых, **структурированное наблюдение**, когда наблюдаются заранее выбранные события, детали. Другие виды наблюдений определяются тем, как ведет себя наблюдатель. Оставаясь в стороне от того, что он наблюдает или, становясь непосредственным участником наблюдаемого события.

Бывают случаи, когда необходимо провести наблюдение скрытно, однако, в своей практике мы всегда заранее ставили в известность о своих намерениях использовать этот метод в конкретный промежуток времени.

Приведем пример того, что обычно попадало в наше «поле зрения» при проведении наблюдения:

**Мероприятия, проводимые для сообщества  
(массовые праздники, добровольческие акции):**

- Здание, отведенные площадки, месторасположение, площадь...
- Действующие лица, их возраст, пол, социальное положение, эмоциональный настрой на происходящее...
- Время, затрачиваемое на те или иные мероприятия.
- События и их последовательность.
- Наши собственные чувства и реакции.
- Также будут полезны зарисовки и фотографии.

**Мероприятия, происходящие внутри ОАШ:  
семинары, собрания ОШФ, школьные советы:**

- Кто присутствует?
- Как представлена выполняемая работа?
- Кто принимает решения?
- Что говорится?
- Как реагируют участники?

---

<sup>14</sup> Оценка проектов: Учебное пособие. – Компания «Процесс Консалтинг», 2002.

- Что происходит дальше? – особенно незапланированные действия и неформальное взаимодействие.
- Что не происходит?
- Какова атмосфера?
- Наши чувства, реакции.

### **При проведении интервью, при беседе после мероприятий:**

- Как люди подбирают слова, какими понятиями оперируют?
- Какое значение придают они своему опыту?
- Как они видят происходящее?
- Какие идеи у них рождаются?
- Эмоциональный настрой, отклик на событие.

Часто при проведении наблюдения приходится использовать контрольные листы. Например, когда мы присутствовали на отчетном собрании КТОСа, которое проходило при активном участии ОАШ № 95 г. Омска, мы использовали такой лист, в котором фиксировали все от расположения и расстановки мебели до схем взаимодействий участников: кто с кем в группе разговаривает; как часто используется оборудование. Наблюдение очень полезно, если оно встроено в самооценку и опирается на обратную связь.

Ценность использования методик наблюдения – как открытых, без отслеживания каких-либо конкретных признаков, просто чтобы ознакомиться с работой, так и наблюдений, при которых отслеживаются определенные показатели, заключается в том, что они позволяют узнать, происходят ли на самом деле те процессы, о которых мы говорим.

Как уже было сказано выше, сочетание разных методов сбора информации – обязательное требование при составлении плана работы. Все интересующие нас вопросы оценки прошли обработку не менее чем двумя методами (в основном использовались 3-4 метода) сбора данных по каждому из них. Иногда, получая первую информацию по какому-либо вопросу и на ее основе выстраивая гипотезу для описания ситуации, мы сталкивались с тем, что наша интерпретация данных не точна, либо вообще не верна. Такое заключение мы, порой, делали, получая дополнительную информацию по этим же вопросам исследования.

Приведем пример:

### **Анкета (педагоги ОАШ г. Омска):**

*Вопрос: Какая из трех программ модели ОАШ наиболее успешно реализуется в вашем образовательном учреждении?*

*(ответы приведены в % от числа опрошенных)*

Ответ:

Демократизация – 11,5%  
Добровольчество – 46%  
Партнерство – 31,5%  
Все три в равной степени – 11%

**Фокус-группа** (педагоги ОАШ г. Омска):

Вопрос: «Какая из трех программ модели ОАШ наиболее успешно реализуется в вашем образовательном учреждении?»

Ответ 1 участника:

«Сначала это была программа «Партнерство», но на сегодняшний день, наверно «Добровольчество», мы в партнерстве уже такие профессионалы, что эта программа вышла за рамки только нашей школьной деятельности, и мы ею уже не занимаемся, она существует сама по себе. А вот «Добровольчество» идет туго, занимает большую часть нашего времени, здесь еще много дел».

Ответ 2 участника:

«Наверно, все три программы».

Уточняющий вопрос: «А если бы вам представилась возможность представить на ярмарке образовательных учреждений только одну из программ, какую бы вы представили?»

Ответ 2 участника: «Добровольчество».

Уточняющий вопрос: «Почему?»

Ответ 2 участника: «Самое большое количество мероприятий, у нас этим вся школа «заражена», мы считаем, что наш опыт уникален в этой области, таких акций как у нас никто не проводит в нашем городе. Они нестандартные. Программа «Партнерство» тоже хорошая, но она для администрации, там дела серьезные, а «добровольчество» – это более простая программа, она для детей».

Приведенный диалог хорошо иллюстрирует разницу в ответах при использовании разных методов сбора информации. Во втором случае нам становятся известны не только данные, позволяющие сделать предварительные выводы о предпочтениях школ, доступности программ, но и критерии, по которым участники осуществляли градацию, предпочтения в деятельности при выборе программ. Так, получилось, что предпочтения, отданные программе «Добровольчество», а не программе «Партнерство», связаны не с плохо проработанным содержанием последней, а с большим количеством вовлеченных и яркостью мероприятий, более доступными целями. Такие дополнения помогают при анализе данных, показывают полную картину состояния дел. Кроме того, сочетание нескольких методов сбора данных позволяет получить действительно достоверную и полную информацию

по интересующему нас вопросу. И достоверность, и полнота здесь являются обязательными характеристиками для анализа информации и формулирования выводов относительно полученных данных. Стоит также осторожно относиться к наличию в данных для оценки резких, эмоциональных высказываний. Такие данные требуют тщательной проверки, поскольку содержат большой процент субъективности.

Достоверность подразумевает, что информация, содержащаяся в источнике, должна соответствовать действительности, быть истинной, правильной. Нельзя принимать во внимание оценку добровольческой акции, данную человеком, не участвующим в ней. Полнота означает, что источник информации должен отражать все существенные стороны проблемы, значимые факты. При этом требования к полноте источника определяются целью его подготовки и определение «существенные» означает «существенные с точки зрения поставленной цели».

Выбор методов происходит еще на стадии планирования оценки, однако, иногда требуется провести дополнительные исследования, исходя из первоначально полученных данных. Это стоит учесть заказчику оценки при планировании бюджета.

Этими примерами список применяемых для сбора данных методов не исчерпывается. Мы не упомянули, например, об анализе документации, кейс-стади (анализе конкретной ситуации), круглом столе и мозговом штурме, ролевых и экспертных играх. Выбор тех или иных методов сбора данных зависит от цели и вопросов оценки, недостающей информации, квалификации оценщика, условий проведения работы.

Однако, какой бы набор методов у вас не был, существуют определенные стандарты сбора данных, представляющих собой не конкретные правила, определяющие действия, как это должно быть указано в договоре или законе, а общие принципы. Они заменяют отсутствие правил, и их соблюдение показывает профессиональное отношение к проводимой работе.

В заключении этой главы мы еще раз хотим подчеркнуть, что сбор данных представляет собой сложную процедуру. Прежде чем принимать решение проводить оценку собственными силами, подумайте о квалификации ваших сотрудников, не отказывайтесь от помощи специалистов при малейших сомнениях. От тех, кто будет выполнять процедуры по сбору данных, потребуется широкий набор навыков и опыта. Без них данные будут другого качества. Их анализ даст другие результаты. А значит, возрастает вероятность провала всего дела.

## АНАЛИЗ ДАННЫХ И НАПИСАНИЕ ОТЧЕТА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОЦЕНКИ

---

*«Факты ничего не значат, факт как таковой содержит в себе удивительно мало смысла, если его не рассматривать в сочетании с некоторыми другими фактами или не указать на его значение».*

*В. Плэтт. «Информационная работа стратегической разведки»*

Этот этап работы наиболее трудно поддается формализации. Именно здесь требуется, наибольшее напряжение творческой энергии, привлечение знаний и опыта, накопленных в ходе предшествующей работы. И именно на этой стадии часто допускаются существенные ошибки, которые могут «свести на нет» все ваши усилия. От того, кто обрабатывает собранную информацию, потребуются и знание математической статистики и способности к логическим заключениям, и даже интуиция исследователя. Не давая универсальных рецептов, мы лишь поясним некоторые моменты и приведем пример сводного отчета оценки «Влияние модели ОАШ на развитие сообществ».

Итак, вами проведена огромная работа по поиску необходимой информации, вы получили множество анкет, интервью, познакомились с документами, получили различного вида отчеты. Все это множество картинок, цифр, рассказов полученных в ходе сбора данных, требует определенной работы. Такую работу мы обычно делим на обработку и интерпретацию полученных данных. **Обработка** содержит различные методы переработки данных, их систематизацию и группировку. Самое простое – это статистическая обработка количественных данных, тем более, что в настоящее время существует множество компьютерных программ, предназначенных для этого, что значительно облегчает работу оценщиков, но не исключает требования к его профессиональной подготовке в этом вопросе.

Подходы к обработке специфичны для конкретных типов данных и здесь мы не будем подробно останавливаться на этих вопросах. Отметим лишь, что применяемые методы обработки могут предъявлять определенные требования к предыдущему этапу – сбору информации. Например, для применения статистических методов может оказаться необходимым определенное количество исходных данных, для оценки некоторых проблем потребуются экспертные заключения, основанные на научных фактах, и проч.

Данные, которые возникают в результате обработки, являются исходными для **интерпретации полученной информации**, которая является процессом гораздо более неформальным, часто имеет дело с разнородными сведениями

из различных источников. Установить смысл, значение собранной информации – фактов, цифр, документов – в этом и состоит задача интерпретации. Без этой информация, полученная в ходе сбора данных для оценки, не может служить основой для принятия решений, практических действий. Любой отдельный факт – лишь фрагмент общей картины, а осмысленные решения, как правило, могут приниматься на основании картины в целом. Именно на этапе интерпретации ранее собранные фрагменты должны сложиться воедино. Для этого необходимо правильно соотнести собранные сведения и, возможно, понять, какой еще информации не хватает. Содержанием интерпретации может быть, в частности, обобщение информации – установление закономерностей на основе собранных фактов, выявление причинно-следственных связей между отдельными явлениями. Результатом такой работы, в свою очередь, являются выводы содержательного характера.

У каждого оценщика есть свои методы обработки, свои «рецепты». Мы, рассматривая данные, каждый раз разрабатывали систему их классификации и организовывали информацию на основе трех составляющих:

1. вопросов оценки;
2. планов использования информации;
3. потребности в перекрестной сверке для подтверждения данных.

Однако, какую бы Вы ни выбрали систему в обработке полученной информации, необходимо помнить, что любой анализ подразумевает определение закономерностей, на которых строится переход от простого описания ситуации к пониманию процессов проекта, его результатов. Обработка данных будет также зависеть и от того, какой вид оценки вы проводите. В нашем случае это были в основном оценки воздействия, а значит большая работа по проверке гипотезы, т.е. того, что, по нашему мнению, должно было получиться в ходе реализации проектов. При разработке такой гипотезы мы использовали долгосрочные цели проектов по развитию ОАШ, качественные результаты предыдущих проектов, и даже миссию нашей организации. Однако, после того, как будут проанализированы данные и получены ответы на вопросы оценки, оценщику предстоит еще одна очень важная работа – написание отчета по оценке.

Отчет – это особый документ, о его форме оценщику и заказчику лучше договориться во время планирования оценки. Обычно отчет состоит из следующих разделов:

- *Введение*, которое содержит краткую историю самой организации и той ситуации, по поводу которой проводится оценка;
- *Описание задания/гипотезы и методов проведения оценки*;
- *Полученные данные*, чаще всего их описывают как ответы, полученные на вопросы оценки;

- *Выводы и рекомендации;*
- *Приложения.*

Необходимо помнить, что отчет будет восприниматься как результат вашей работы, именно по нему будут судить о том, насколько хорошо вы с ней справились, поэтому отнеситесь к его написанию со всей серьезностью. Важно определить то, что вы хотите сообщить и соотнести это с тем, что хотели от вас узнать. Организовать информацию можно не только как ответы на вопросы оценки (как это делали мы) но и, например, вокруг значимых тем. Допустим, Вы реализуете проект по развитию добровольческого движения в вашем микрорайоне. Проект содержит несколько блоков работы: обучение, организацию, проведение акции. Отчет может быть построен по разделам этапов этого проекта:

1. Обучение: факты, выводы, рекомендации.
2. Организация: факты, выводы, рекомендации.
3. Проведение акции: факты, выводы, рекомендации.

Следующий момент, который необходимо учесть при написании отчета: его объем. И хотя все зависит от темы оценки и тех вопросов, которым она посвящена, следите за тем, чтобы отчет не выходил за рамки 20-30 страниц. Использование сокращений и специальных терминов в тексте также не должно затруднять восприятие содержания вашего отчета. Обратите внимание на приложения. Их обязательный список вы оговариваете еще в начале работы по планированию оценки, однако в ходе проведения оценки появляются интересные материалы, фотографии, статьи: каждый документ, должен усиливать те данные, которые вы получили в ходе оценки и призваны помочь заказчику утвердиться в тех выводах, которые вы сформулировали.

Во время проведения оценки проекта «Школа, общество, государство – взаимодействие ради прогресса» мы договорились, что отчеты по оценке наши региональные оценщики предоставят в следующем виде:

Отчет по \_\_\_\_\_ региону

I. Цель проведения оценки с описанием ситуации до проекта (какие формы взаимодействия развивались в регионе, какие нет?)

II. Задание на оценку

III. Количественные показатели

Кол-во опрошенных	Власть	Бизнес	Общественность	СМИ	ОШФ	Администрация школы	Другие (укажите)
Вид							
Анкета							
Интервью							
Фокус-группа							
Опрос							
Другое							

IV. Описание результатов оценки по каждому вопросу задания

Вопрос 1. факты + выводы

Вопрос 2. факты + выводы

т.д.

V. Выводы по формам взаимодействия, не получившим развития в регионах.

VI. Общие выводы исходя из цели проведения оценки

VII. Рекомендации (по вопросам задания, по общей цели проведения оценки исходя из ситуации).

VIII. Приложения:

- Примеры анкет.
- Статьи в СМИ.
- Отчет куратора (списки опрошенных, вопросы интервью, бланки ответов).
- Истории успеха (как стенограмма или документы).
- Фотографии.
- Авансовый отчет по расходам.

При написании отчета мы старались следовать следующим принципам: составлять отчет таким образом, чтобы читающий смог четко представлять, что мы делали и по возможности воспроизвести все этапы процесса оценки. Другими словами описание проведения оценки должно быть воспроизводимым, второй обязательный принцип мы сформулировали для себя следующим образом: каждое суждение должно быть подкреплено фактами.



Заказчику необходимо получить не только факты и выводы по вопросам оценки, но и рекомендации. Идеи для рекомендаций начнут появляться еще на этапе сбора информации, однако, они также должны будут подкрепляться фактами и быть встроены в общую логику отчета. Заказчик оценки, как правило, лучше оценщика разбирается в содержании темы оценки, однако, взгляд эксперта со стороны для него важен и нужен. Изложение отчета на бумаге – это лишь часть предоставления результатов оценки. Важно провести презентацию отчета, ответить в ходе знакомства с отчетом на все поставленные вопросы и обсудить идеи использования данных оценки в будущей деятельности заказчика.

Несомненно, что результаты будут иметь больше отношения к стратегии, если будут сопровождаться четкими практическими рекомендациями, основанными на анализе воздействия. В рекомендации могут быть выделены приоритеты с учетом краткосрочной или долгосрочной перспективы.

Отчеты следует планировать как часть более масштабной стратегии распространения информации, в ее рамках могут быть предусмотрены презентации для различных аудиторий, выпуск пресс-релизов, размещение информации в Интернете.

Ниже мы приводим в качестве примера, отчет по оценке «Влияние общественно-активных школ на развитие сообществ». Данный отчет мы публикуем в сокращенном варианте, специально обработанном для публикации в СМИ, поскольку ряд материалов по полученным данным и рекомендациям предназначался только для внутреннего использования и содержал конфиденциальную информацию. Однако, и в этом виде, мы надеемся, отчет будет полезен читателям.

**Общие выводы по оценке**  
**«Влияние общественно-активных школ на развитие сообществ»**  
**в Республике Хакасия и Омской области.**

**Введение**

Потребность в проведении такой оценки, как уже было сказано выше, была обусловлена необходимостью подвести некоторый итог той деятельности, которой в течение 7 лет занимался КРМОО Центр «Сотрудничество». Предложив свое видение для решения проблем демократизации российского общества через объединение жителей на базе школы, мы долгое время создавали множество precedентов активности в изменении собственной жизни силами самих граждан. Настало время «собрать урожай» и двигаться с его помощью дальше. Именно эта потребность и диктовала нам выбор типа оценки. Необходимо было понять и осмыслить, а чего конкретно мы добились своей деятельностью, в чем наша заслуга, какой результат все наши действия получили? Действительно ли модель ОАШ способствует активному изменению в жизни сообществ, можно ли говорить о полезности модели ОАШ для улучшения жизни сообществ?

В результате суммирования всех наших вопросов мы сформулировали следующее задание для оценки «Влияния общественно-активных школ на развитие сообществ» в виде 5 основных вопросов.

### **Задание на оценку**

1. Какие проблемы решает общественно-активная школа?
2. Какие процессы инициирует деятельность ОАШ?
3. Кого (в каком объеме) привлекают для решения проблем?
4. Как общественность/бизнес/власть относится к ОАШ?
5. Что тормозит процесс влияния ОАШ на сообщество?

Процесс сбора информации для оценки был обусловлен особенностями каждой территории, а также профессиональными навыками оценщиков. Если в Омской области много внимания было уделено анкетам, групповым интервью и опросу, то в Республике Хакасия было проведено множество индивидуальных интервью, посещений и анализ документов. В итоге, по сумме двух оценок были использованы (количественные показатели):

- Анкета – 623 чел.
- Интервью – 37 чел.
- Фокус-группа – 180 чел.
- Изучено документов – 97.
- Опрос – 80 чел.

В оценке участвовало 914 чел. Изучено 97 документов.

Основным источником информации выступали представители школьной общественности (педагоги, ученики, родители), частично жители сообществ, которые не являлись родителями школы на данный момент.

### **1. Какие проблемы решает ОАШ?**

В общем спектре проблем, решением которых занимается ОАШ заметно выделяются следующие: благоустройство территории, проведение спортивно - досуговых мероприятий, благотворительные акции, оказание дополнительных образовательных услуг сообществу. На первый взгляд, такие же проблемы решают и школы, которые не позиционируют себя как общественно-активные, однако есть отличие первых от вторых. Благоустройство, как правило, не ограничивается только территорией школы, наоборот, свою активность в этом вопросе ОАШ переносят на благоустройство дворов, общепоселковых площадок, где жители проводят свое свободное время. Второе важное отличие в решении этого вопроса заключается в том, что, привлекая все заинтересованные стороны (КТОСы, общепоселковые советы, органы власти и местный бизнес), школы не столько реализуют задачи благоустройства собственными силами, сколько выступают в роли организаторов

этого процесса. Для этого организуют и проводят множество конкурсов, кампаний по благоустройству и как итог – результат достигается силами жителей и сторонних организаций. Важно заметить, что благоустройство коренным образом отличается от субботников. В результате работы ОАШ появляются новые площадки для игр, ремонтируются дворы, и даже строятся дороги! Кроме того, подобная деятельность провоцирует возникновение локальных партнерств школ с другими организациями, как правило, эти отношения перерастают в долгосрочные.

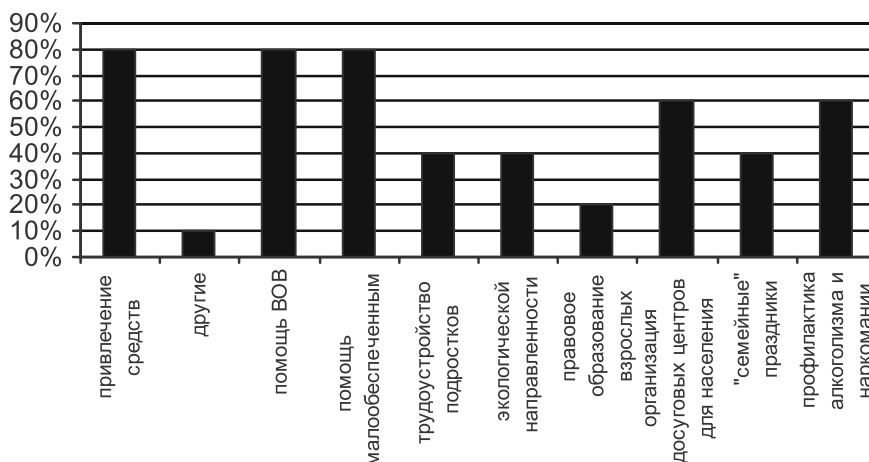
Проведение благотворительных акций стало своего рода визитной карточкой ОАШ. Проведение «Весенней Недели Добра», рождественских мероприятий, подготовка детей в школу. Каждый из этих этапов сопровождается хорошо организованными и профессионально подготовленными мероприятиями. Такие мероприятия становятся традициями, постепенно их проведение перекладывается с плеч школы на плечи некоммерческих организаций, существующих на базе ОАШ и способствующих их развитию. А в работу таких организаций уже активно включаются не только представители школьной общественности, но и жители сообществ, тем самым упрощая доступ к деятельности школы для общественности. Кроме того, такой подход к проведению позволяет превратить обычный «сбор вещей для нуждающихся» в профессиональную благотворительную деятельность. Формируется особая атмосфера культуры благотворительности в обществе.

Однако первое место в общем списке решаемых ОАШ проблем занимают проблемы дополнительного образования: их доступность, разнообразность, современность и актуальность для конкретной территории. Следуя принципу непрерывности образования на протяжении всей жизни, ОАШ проводят на своей базе множество факультативов и курсов для взрослого населения. Тематика их разнообразна – от «сезонных» садово-огородных тем, до круглогодичных компьютерных и творчески – прикладных.

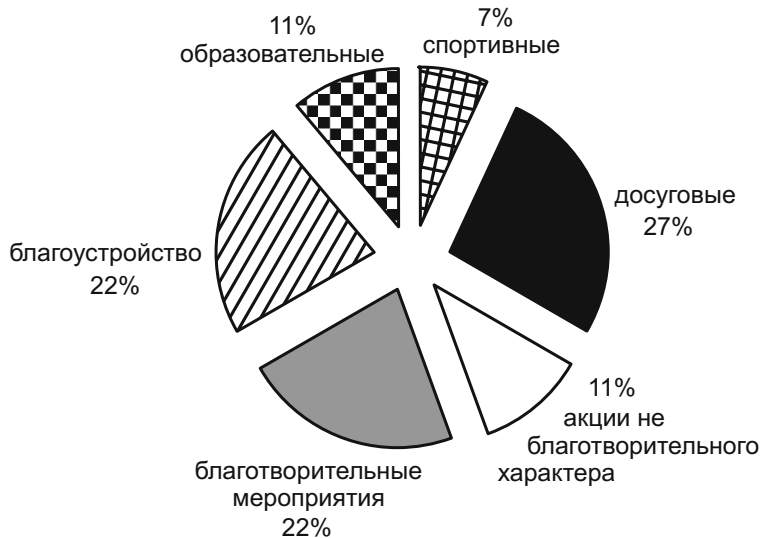
Доступность таких мероприятий обеспечивается за счет того, что проводят эти курсы для взрослых, как правило, такие же жители сообщества, для которых эта деятельность является не средством зарабатывания, а способом реализации собственной активности.

Есть примеры, когда сторонние организации заключают договор со школой о проведении на ее базе компьютерных курсов, и, кроме обязательной платной части, включаются часы для бесплатных занятий с малоимущими (такой подход – часть благотворительной программы реализуемой НКО созданных на базе школ).

В процентном отношении актуальные направления работы ОАШ в Республике Хакасия распределяются следующим образом:



Как видно из схемы, привлечению средств ОАШ уделяют также много внимания, используя для этого весь арсенал методов любой НКО. Однако, мы не стали рассматривать этот вид деятельности школ в отрыве от других, потому что средства всегда привлекаются на решение какой-либо конкретной проблемы. В Омской области, например, по популярности эти проблемы, распределились следующим образом:



Как результат деятельности школ по модели ОАШ, отмечается повышенный процент мероприятий, вынесенных за рамки школы. Школа активно включена в формирование новых правил общественной жизни и культуры в сообществах, становится центром активной жизни, подчас «заставляя» жителей выйти из дома ради общественного действия.

## **2. Какие процессы инициирует деятельность ОАШ?**

Ставя перед собой цели «собственнического» характера, такие как повысить конкурентоспособность собственной школы, привлечь дополнительное финансирование и прочее, ОАШ Омской области и Республики Хакасия выходят на новый уровень отношений между многими представителями трех секторов. На базе школы организуются наиболее инициативные люди территории, привлекают в свои ряды тех, от кого зависит решение многих вопросов жизнедеятельности, и сообщая планируют решение многих местных проблем, в первую очередь социальной направленности. Такой подход провоцирует организацию инициативных групп, объединений, занимающихся решением проблем территории. Такие объединения не всегда регистрируются как НКО, однако у большинства из них разработаны долгосрочные планы работы, направленные на решение местных проблем. Таким способом, например, были организованы некоторые общественные фонды в Омской области, Совет микрорайона в Хакасии.

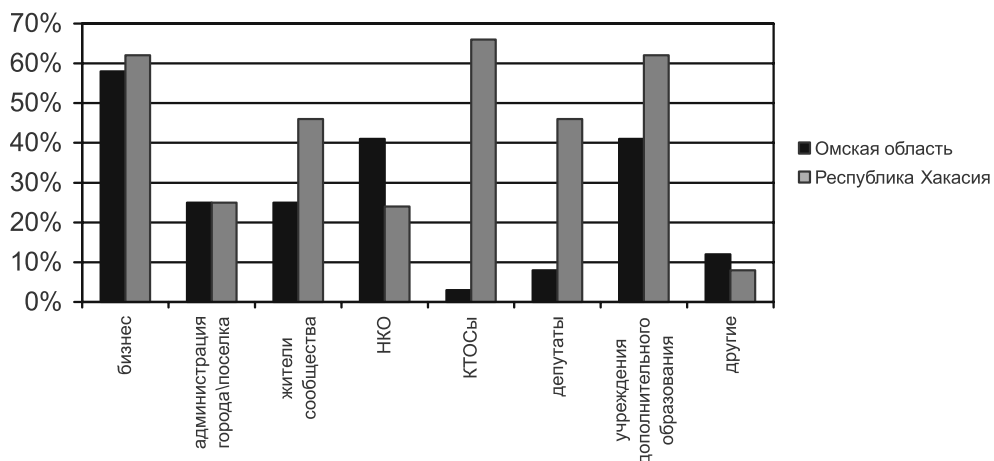
Школы активно инициируют и возрождают утраченные традиции, связанные с чествованием особых исторических дат, национальных праздников, возрождают работу поселковых библиотек. Оживление общественной жизни происходит и за счет решения проблемы социального сиротства, школы возобновляют шефство над одинокими стариками, неполными семьями. Иницируют кампании по предотвращению правопорядка.

Как результат этого, сообщества становятся «живыми», начинают участвовать в общественной жизни города: все ОАШ, участвующие в оценке, хоть раз участвовали в городских и республиканских конкурсах социального и образовательного характера, многие получали гранты на общественную деятельность, о деятельности школ периодически сообщается в средствах массовой информации. С последними у ОАШ особые отношения. Существует несколько вариантов партнерств с представителями СМИ и ОАШ. Есть примеры, когда такие представители участвуют в совместных проектах школы по решению социальной проблемы, или участвуют в работе школьных пресс-центров, ОАШ привлекают прессу для работы на мероприятиях и становятся постоянным партнером для СМИ в «поставке» для них интересных новостей о жизни территории. В штатном расписании школ иногда существуют конкретные должности, такие как заместитель директора по работе с общественностью, отдельной строкой в должности которых прописана систематическая работа с местными и федеральными СМИ.

## **3. Кого (в каком объеме) привлекают для решения проблем?**

Работа школы по модели ОАШ приводит к тому, что родители перестают быть единственными и главными партнерами школы. Деятельность ОАШ позволяет привлекать и бизнес, и НКО региона, и властные структуры, поскольку проблемы, решение которых инициируется школой, затрагивают не только образовательный

аспект. Кроме того, профессионализм, с которым школы выходят с идеей объединения, способы и методы взаимодействия, позволяют существовать таким партнерствам долгое время, превращая процесс совместного действия в реальные очаги социального партнерства.



Как видно из диаграммы, ОАШ в Омской области в привлечении партнеров для решения проблем больше ориентированы на третий сектор, чем хакассие школы. Отчасти потому, что омские НКО более активны в своей деятельности, чем республиканские. В свое время на этой территории существовала целая программа, поддержанная на государственном уровне и направленная на развитие КТОСов, несколько лет работает «Общественная Палата», СЦПОИ осуществляет свои грантовые программы не один год.

Другая ситуация в этом отношении в республике. Депутатский корпус, напротив, более активен в построении партнерства со школой в Республике Хакасия, чем в Омской области. Возможно такая ситуация обусловлена еще и тем, что республика имеет преимущественно «сельский» тип. А на селе, как известно «власть ближе к народу». По-разному складываются и отношения у школ с жителями сообщества. И опять мы предполагаем, что в первую очередь такой результат обусловлен «сельской» особенностью республики. Приблизительно одинаковый результат получили бизнес структуры и административные органы.

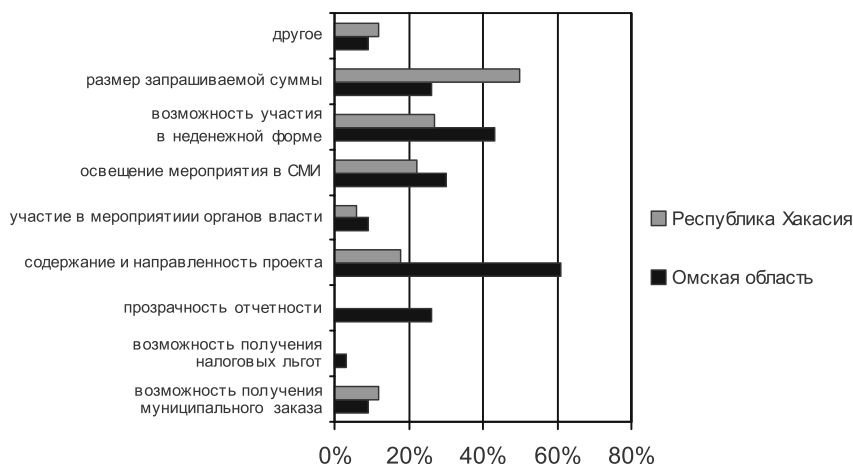
#### 4. Как общество/бизнес/власть относится к ОАШ?

Особых впечатлений или высказываний на этот вопрос мы не встретили. В целом ОАШ воспринимается как надежный партнер и для бизнеса, и для власти. Общество еще более сдержанно в своем отношении к ОАШ. Все, что школа делает, воспринимается, чаще всего, хоть и положительно, но как должное. Одна из наиболее популярных характеристик формулируется следующим образом: ОАШ –

место, где решаются вопросы «местного значения». В этом направлении почти в 80% ответах работу ОАШ характеризуют как полезную и интересную. Среди тех, кто активно взаимодействует с ОАШ, мы не встретили ни одного негативного или даже равнодушного мнения.

Интересно заметить разницу в приоритетах, которым уделяется внимание при определении бизнесом положительного ответа на запрос об участии в проектах ОАШ. В Омской области это **содержание проекта**, в Республике Хакасия – **размер запрашиваемой суммы**. Мы предполагаем, что подобный результат обусловлен тем, что в Омской области в оценке участвовали представители «большого» бизнеса: предприятия, банки, продуктовые компании, в то время как в Хакасии бизнес-партнер для школы – в основном малый бизнес.

В общем виде ответы на вопрос: *Что является важным для Вас при принятии решения о партнерском участии в проекте?* распределились следующим образом:



Следует отметить тот факт, что опыт взаимодействия с ОАШ почти в 70% случаев рассматривается как полезный, с точки зрения собственной деятельности, и перспективный для дальнейшего развития отношений. Большинство респондентов пожелали и дальше продолжать сотрудничество на подобных условиях. 20% участников оценки среди представителей бизнеса и власти согласны в дальнейшем свое сотрудничество с ОАШ перевести в разряд долгосрочных и «более тесных» и лишь 9% затруднились дать положительный ответ на вопрос о дальнейшем участии в проектах ОАШ.

Жители тех сообществ, в которых есть ОАШ, обращали внимание на открытость и интерес школы к жизни в их поселках, и даже к отдельным ее жителям, особо нуждающимся в моральной и материальной поддержке. В целом сложилось благоприятное отношение к той деятельности, которую ОАШ развернули в своих сообществах.

### 5. Что тормозит процесс влияния ОАШ на сообщество?

Участники оценки со стороны ОАШ на обеих территориях в первую очередь отмечают *пассивность окружающих*, причем и жителей, и организаций, и других каких бы то ни было категорий. Такому положению дел способствуют несколько причин. Во-первых, вовлечение жителей и сторонних организаций в деятельность школ остается приоритетной задачей для ОАШ и результаты еще далеки от идеала, который «нарисовали» себе школы. Во-вторых, большинство трудоспособного населения испытывает трудности в улучшении уровня жизни, занято поиском лучших мест работы, много времени уходит на зарабатывание денег, на общественную жизнь у них просто не остается сил. В-третьих, привлечение к своей деятельности сторонников требует дополнительных материальных и профессиональных затрат. Необходимы профессиональные сотрудники для работы с общественностью и партнерами. Таких профессионалов школа держать не в состоянии, увеличивать нагрузку на уже имеющиеся кадры и обучать их современным технологиям школам также не под силу. Для работы с общественностью необходимо обладать специальными знаниями, которые не входят в «профессиональный набор» педагога (технологии PR, фандрайзинг, проведение маркетинговых исследований). Поэтому проблема обучения современным методам работы с сообществом, интерактивным методам и другим технологиям остро стоит перед лидерами ОАШ. Эта проблема состоит из нескольких моментов:

- нет доступных специалистов (нет средств для их привлечения);
- нет в обществе культуры обучения на протяжении всей жизни для «общего» развития, а не только продиктованного необходимостью профессионального роста;
- нет времени у тех, кто все же стремится к активной общественной жизни;
- плотная загруженность школ разными задачами, соответствующими основной миссии школ, чтобы еще брать на себя нагрузку «обучать сообщество».

Есть еще одна причина, которая предъявляется разными категориями, в разных трактовках, но все же об одном: нет четко определенной позиции власти по отношению к ОАШ. Совершенно очевидно, что большинство процессов, которые запускаются школами, приветствуются. Однако, если речь идет о совместной деятельности, либо о включении власти в процессы развития модели ОАШ, то здесь возникает проблема. Нет четкой определенности власти в отношении ОАШ. На это приведем высказывание Никитина Геннадия Федоровича, представителя Омского управления образования: *«Я, как представитель власти, в ведении которой находится данное образовательное учреждение, задаю себе вопрос: Как мы должны с ними (с ОАШ) работать? Поддерживать движение – это одно. Подключаться к этому*



*движению, тогда КАК подключаться? Мы же не можем подключаться без каких-либо нормативов, а их нет, тогда мы должны создавать нормативы, но тогда не будет ОАШ. Тогда все превратится в то, что было раньше – «из-под палки» воспитательный процесс. И тогда получится, что нам понравилась акция, идея. Мы примем решение проводить ее обязательно. Мы говорим, что с такого по такое число в городе Омске проводим акцию, все будьте любезны предоставить нам отчеты, планы чтоб висели у вас на стеночках, а мы будем проверять. Вполне такое может произойти и поэтому, мне кажется, это непростой вопрос и я не стесняюсь его задавать, поскольку я еще не определил мое личное участие. То, что знать их надо – да, чтобы участвовать – вот здесь вопрос: А в какой роли участвовать, в роли общественной – тогда это одно, а в роли управленца я себя не очень понимаю».*

Следующая проблема – большой процент неблагополучных семей или семей, остро нуждающихся в материальной помощи. В этой связи значительные силы школы уходят на поддержание уровня жизни таких семей. Программы помощи наиболее затратные и отнимают много времени. На общем фоне мероприятий они занимают большой процент, как следствие, работа школ воспринимается со стороны как работа «собеса». Это отнимает много времени, а несоизмеримость затрат и результата создает дополнительный минус в настроении по отношению ко всей работе по модели ОАШ.

### **Общие выводы**

Модель общественно-активной школы очень прочно вошла в жизнь образовательного сообщества. И в Омской области, и в Республике Хакасия развитию модели ОАШ уделяют большое внимание власти и педагогическая общественность. Организуются методические объединения, проводятся конференции и утверждаются экспериментальные площадки для работы школы по этой модели. Деятельность ОАШ прочно связывают с возрождением традиций добровольчества и формированием культуры благотворительности в местных сообществах. Она также помогает сохранить старых и привлечь новых партнеров для школ для совместных проектов, планов и вывести взаимодействие с ними на более современный уровень. В беседе со многими директорами ОАШ отмечался тот факт, что именно модель ОАШ помогла школам «выжить» в сложный экономический и период конца 90-х годов, и не только сохранить количество поступающих в школу детей, но и повысить рейтинг школы в глазах общества по сравнению с другими образовательными учреждениями.

В целом работа по модели ОАШ помогает «оживить» окружающее сообщество своими проектами, направленными на решение местных проблем силами самих жителей. Постепенно становятся привычными и уже «не пугают» различные конкурсы социальных проектов, благотворительные ярмарки или открытые мероприятия образовательного характера для всех жителей микрорайона/

села, инициатором проведения которых выступает школа. У жителей появляется возможность реализовать себя как активного участника общественной жизни в сообществах, где есть ОАШ. Кроме того, у школ получается стимулировать процесс появления такой потребности у обычных граждан.



## ПРИНЦИПЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОЦЕНЩИКА

---

Как уже отмечалось ранее, наш опыт основывается на проведении всех типов оценки: внешней, внутренней, самооценки и комбинированной оценки. Такой «разный» опыт в этой области деятельности позволил нам убедиться в необходимости изучения и важности соблюдения **ПРИНЦИПОВ ОЦЕНКИ ПРОГРАММ**.

Так получилось, что изначально мы были поставлены перед вопросом о возможном конфликте интересов, возникающем при проведении самооценки и внутренней оценки. С одной стороны, выбирая оценщиков среди собственных сотрудников, мы были уверены, что им не потребуется дополнительное время для изучения содержательной части проекта. Их знали в тех регионах, где оценка проводилась, они имели определенный авторитет у педагогической общественности, у представителей власти, что могло сделать сбор информации более легким, они знали некоторые специфические моменты реализации проекта в конкретном регионе.

С другой стороны, непосредственное участие в реализации проекта означает и ответственность за его результаты, в том числе и отрицательные. Кроме того, обнаружение подобных результатов могло испортить хорошее отношение с коллегами, в конечном итоге оценщик мог просто не задавать тех вопросов, которые указывали бы на недостатки. Принятое решение о возможности использовать собственных сотрудников, мы объясняем в первую очередь тем, что, во-первых, основной заказчик знал о возможности возникновения конфликта интересов, во-вторых, для самих оценщиков вопрос о профессиональном отношении к такому новому для них виду работы был важным и принципиальным.

Дальнейшее развитие программ общественно-ориентированного образования приобрело острую необходимость, а для разработки дальнейших шагов деятельности нашей организации требовалась достоверная оценка внешних эффектов деятельности ОАШ.

Таким образом, вооружившись необходимыми знаниями и документами, мы начинали свою работу в качестве оценщиков. Один из документов, который был оформлен, назывался *Заявление об отсутствии интересов*. Подписание подобного документа имело скорее психологический характер и вряд ли его можно рассматривать в качестве аргумента при возникновении конфликта, однако мы посчитали необходимым его использование.

### Заявление об отсутствии интересов

Я, \_\_\_\_Ф\_\_И\_\_О\_\_\_\_, понимаю, что информация, которую я получу от КРМОО Центр «Сотрудничество» в ходе оценки проекта «Школа, общество, государство – взаимодействие ради прогресса» является строго конфиденциальной и не подлежит дальнейшему распространению или использованию».

Я обязуюсь соблюдать принцип конфликта интересов, а также гарантирую объективность предоставленной информации. Если в ходе проведения оценки происходят события, которые могут повлиять на заключительные результаты работы, обязуюсь своевременно информировать об этом исполнительного директора КРМОО Центр «Сотрудничество».

Любое нарушение этого заявления с моей стороны приведет к исключению меня из состава команды оценщиков КРМОО Центр «Сотрудничество».

Подпись\_\_\_\_\_число\_\_\_\_\_

Еще один документ, регламентирующий отношение оценщика и заказчика – это договор. В нашем случае он выглядел следующим образом:

### **ДОГОВОР ПОДРЯДА №\_\_\_\_\_**

г. Красноярск

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_ г.

Красноярская региональная молодежная общественная организация КРМОО Центр «Сотрудничество на местном уровне», именуемая в дальнейшем «Заказчик», в лице \_\_\_\_\_, действующего на основании \_\_\_\_\_, с одной стороны, и \_\_\_\_\_, именуемая в дальнейшем «Подрядчик», с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

#### **1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА**

1.1. Подрядчик обязуется своими силами и средствами выполнить по заданию Заказчика работу по оценке влияния модели общественно-активной школы на развитие сообществ в Республике Хакасия:

- проведение фокус-групп, интервью, анкетирования участников оценки;
- посещение школ для знакомства с их работой;
- предоставление аналитического отчета по вопросам задания на оценку;
- иная деятельность, способствующая проведению оценки.

1.2. Подрядчик обязуется выполнить работу лично.

1.3. Заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его.

1.4. Заказчик обязуется компенсировать стоимость транспортных расходов Подрядчика при предоставлении подтверждающих документов.

## 2. СРОКИ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

2.1. Сроки выполнения работы:

начало – «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_ г.;

окончание – «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_ г.

2.2. Указанные сроки выполнения работы могут быть изменены в сторону сокращения по согласованию сторон, в сторону увеличения – по решению Заказчика, но не более, чем в два раза.

## 3. ЦЕНА РАБОТ ПО ДОГОВОРУ

3.1. За выполненную работу установлено вознаграждение в размере \_\_\_\_\_

3.2. Порядок оплаты работы:

3.2.1. Заказчик оплачивает выполненную работу единовременно, в день подписания акта сдачи-приема работы.

3.2.2. Оплата производится при условии, что работа выполнена надлежащим образом и в согласованный срок, либо с согласия Заказчика досрочно.

## 4. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

4.1. Заказчик вправе во всякое время проверять ход и качество работы, выполняемой Подрядчиком, не вмешиваясь в его деятельность.

4.2. Если Подрядчик не приступает своевременно к исполнению договора или выполняет работу настолько медленно, что окончание ее к сроку становится невозможным, Заказчик вправе отказаться от исполнения договора и потребовать возмещения убытков.

4.3. Если во время выполнения работы, станет очевидным, что она не будет выполнена надлежащим образом, Заказчик вправе назначить Подрядчику разумный срок для устранения недостатков. При неисполнении Подрядчиком в назначенный срок этого требования отказаться от договора Подрядчик обязан немедленно предупредить Заказчика и до получения от него указаний приостановить работу при обнаружении не зависящих от Подрядчика обстоятельств, которые грозят годности результатов выполняемой работы либо создают невозможность ее завершения в срок.

4.4. Если Заказчик, несмотря на своевременное и обоснованное предупреждение со стороны Подрядчика об обстоятельствах, указанных в п. 1.1, в разумный срок не примет необходимых мер для устранения обстоятельств, грозящих годности результата работы, Подрядчик вправе отказаться от исполнения договора и потребовать возмещения причиненных ему прекращением убытков.

### 5. РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ

5.1. Все споры и разногласия, которые могут возникнуть между сторонами, будут разрешаться путем переговоров на основе действующего законодательства РФ.

5.2. При не урегулировании в процессе переговоров спорных вопросов споры разрешаются в суде в порядке, установленном действующим законодательством РФ.

### 6. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

6.1. Изменения и дополнения к настоящему договору принимаются по письменному соглашению между сторонами.

6.2. Договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному для каждой стороны.

#### ЗАКАЗЧИК

КРМОО Центр «Сотрудничество на  
местном уровне»

Адрес:

660077 г. Красноярск, ул. Весны, д. 9а

ИНН 2465017145

Банковские реквизиты:

Восточно-Сибирский банк Сбербанка

РФ г.Красноярск

Р/счет 40703810831280122005

К/счет 301018108000000000627

БИК 040407627

#### ПОДРЯДЧИК

ФИО: \_\_\_\_\_

Адрес: \_\_\_\_\_

Паспорт серии \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

Выдан \_\_\_\_\_

ИНН \_\_\_\_\_

Пен.свидетельство \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

/\_\_\_\_\_/

Подпись \_\_\_\_\_

/\_\_\_\_\_/

М.П.

АКТ СДАЧИ – ПРИЕМКИ РАБОТ

к договору подряда № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 200\_ г.  
между КРМОО Центр “Сотрудничество на местном уровне”  
и \_\_\_\_\_

Заказчик принимает окончательные результаты работы и подтверждает, что предусмотренные договором работы выполнены Подрядчиком надлежащим образом и в согласованный срок на сумму \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ рублей \_\_\_\_\_ копеек).

\_\_\_\_\_ 200\_ г.

ЗАКАЗЧИК

ПОДРЯДЧИК

Подпись \_\_\_\_\_  
/ \_\_\_\_\_ /

Подпись \_\_\_\_\_  
/ \_\_\_\_\_ /

Оценщики всегда должны поддерживать высокий стандарт правдивости и честности и вести свою деятельность таким образом, чтобы не причинить вред заказчику, информаторам, своей профессии и всем, кто, так или иначе, связан с процессом их деятельности. Благодаря тому, что большинство оценщиков стремится работать на профессиональном уровне, формируются нормы профессиональной деятельности. Такие нормы, помогающие в работе каждому оценщику, были разработаны Международной сетью «Оценка программ» ([www.ipen21.org](http://www.ipen21.org)). Мы рекомендуем обратить на них особое внимание тем, кто, как и мы, начинает свою деятельность в области оценки проектов.

**ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ПРОГРАММ**

*А. Основой оценки программ может быть только точная и достоверная информация.*

1. При проведении оценки следует придерживаться определенных технических стандартов, позволяющих получать точную и достоверную информацию о предмете оценки. В частности, методы сбора информации, используемые оценщиком, должны быть воспроизводимыми.
2. Необходимо информировать клиента о возможных подходах к проведению оценки, а также о преимуществах и ограничениях этих подходов. Оценщик должен быть готов обсуждать, какое влияние могут оказывать используемые им методы на процесс оценки, ее результаты и выводы.

*В. Исполнение работы по оценке должно быть компетентным.*

1. Специалисты по оценке программ должны гарантировать, что они обладают достаточным образованием, знаниями и навыками для выполнения задач, возникающих при проведении оценки.
2. Специалистам по оценке программ следует действовать в пределах их профессиональной компетентности и отказываться от проведения оценки, выходящей за эти пределы.

*С. Специалисты по оценке программ гарантируют честность и открытость всего процесса оценки.*

1. На стадии заключения контракта следует обсудить с клиентом цели и задачи оценки, стоимость работ, методы сбора информации и порядок использования результатов оценки.
2. Если в ходе проведения оценки происходят события, которые могут повлиять на заключительные результаты работы, следует своевременно информировать об этом клиента и все заинтересованные стороны.
3. Следует обращать особое внимание на ситуации, которые могут привести к возникновению конфликта интересов, и своевременно информировать об этом клиентов.

*Д. Специалисты по оценке программ уважают безопасность и достоинство людей, с которыми они взаимодействуют в процессе своей профессиональной деятельности.*

1. Оценка иногда приводит к отрицательным (для клиента или других заинтересованных сторон) результатам. В таких случаях специалистам по оценке программ следует стремиться к минимизации вреда при условии, что этим не будет скомпрометирована честность оценочных заключений.
2. Необходимо тщательно взвешивать необходимость проведения оценки в ситуациях, когда результаты оценки могут нанести вред отдельным людям или организациям.
3. Следует проводить работу и сообщать о её результатах с уважением к достоинству каждого заинтересованного лица.
4. Информация для проведения оценки должна предоставляться добровольно. Люди, предоставляющие такую информацию должны иметь полное представление о существующих рисках и о том, как будет использована предоставляемая ими информация.
5. Специалисты по оценке программ ответственны за уважение особенностей людей, причастных к оценке. К таким особенностям



относятся, в частности, культура, религия, пол, ограничение физических возможностей, возраст, сексуальная ориентация и этническое происхождение. Оценщики должны учитывать эти особенности на всех стадиях подготовки и проведения работ.

6. Необходимо строго соблюдать условия конфиденциальности, оговоренные в контракте с клиентом.

*Е. Специалисты по оценке программ имеют профессиональные обязательства, определяющиеся общественными интересами и общественным благом.*

1. Если при постановке задачи на проведение оценки не принимаются во внимание отдельные значимые социальные факторы или мнения заинтересованных общественных групп, специалисты по оценке программ должны тщательно рассмотреть обоснованность такого подхода.
2. Во всех случаях специалистам по оценке программ следует стараться представить результаты оценки по возможности ясно и просто, чтобы клиенты и другие заинтересованные стороны могли легко понять процесс проведения и результаты оценки.
3. Специалистам по оценке программ следует соблюдать баланс между нуждами клиента и прочими нуждами. Специалисты по оценке программ неизбежно имеют особые отношения с клиентами, которые финансируют или заказывают оценку. В силу таких отношений специалисты по оценке должны стремиться к удовлетворению законных нужд клиента. Тем не менее, такие отношения могут ставить оценщика перед трудными дилеммами в случаях, когда нужды и интересы клиента находятся в противоречии с другими интересами. Например, может случиться, что интересы клиента окажутся в противоречии с принципами достоверности информации, компетентности, объективности и уважения к людям. В подобных случаях специалистам по оценке программ следует обсудить конфликтные ситуации с клиентом и другими заинтересованными сторонами и найти взаимоприемлемое решение.

Приступая к проведению оценки, мы не можем отбросить эти ценности. Мы обязаны честно спросить себя: будем ли мы объективными экспертами по оценке проектов; слушая людей, слышим ли мы то, что они говорят, или то, что хотим услышать; нет ли у нас предубеждения в пользу или против результатов оцениваемого проекта.

И еще один важный момент. Планируя оценку проекта, важно заранее проинформировать возможных участников оценки о предстоящей работе. Например так, как это сделал Центр «Сотрудничество» через рассылку информационных писем общественно-активным школам, которые стали участниками оценки.

*Уважаемые коллеги!*

*КРМОО Центр «Сотрудничество» проводит оценку влияния модели общественно-активной школы (ОАШ) на развитие позитивных процессов местных сообществ. Республика Хакасия стала третьим регионом (после Красноярского края и Омской области), в котором проводится оценка. Данные, полученные в ходе оценки, будут использованы с целью корректировки программ, направленных на развитие местного сообщества, программ подготовки кадров для общественно-активных школ, для представления опыта работы региона международному сообществу.*

*В этой связи мы обращаемся к вам с просьбой содействовать проведению мероприятий, направленных на получение качественных данных по вопросу развития модели ОАШ в вашем регионе. Все материалы, полученные в результате проведения оценки, будут доступны только сотрудникам КРМОО Центр «Сотрудничество». Подробный отчет о результатах оценки мы предоставим вам в письменном виде весной 2005 года. Отчеты о ранее проведенных оценках «Влияния модели ОАШ на развитие сообщества» вы сможете найти на нашем сайте [www.kcssr.ru](http://www.kcssr.ru) и в ежеквартальном бюллетене «Сотрудничество».*

*С уважением, КРМОО Центр «Сотрудничество»*

## ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

---

Эта книга была написана с одной целью – дать, по возможности, тот материал, который пригодится нашим коллегам при подготовке к такому важному делу, как проведение оценки собственной проектной деятельности. Однако, на практике может случиться обратное, в один прекрасный день вам позвонят и скажут: *«мы проводим внешнюю оценку вашего проекта, не могли бы мы встретиться, чтобы задать вам интересующие нас вопросы?»*. В такой ситуации вам стоит прислушаться к рекомендациям профессионалов <sup>15</sup>. Итак, если ваша деятельность попала в поле внимания оценщиков, то:

1. Вы имеете право знать, какова цель оценки; кому и в каком виде будет представлен отчет; какие методы и какие источники информации будут использоваться.
2. Вы имеете право ознакомиться с результатами оценки, поинтересоваться, когда и в каком виде вы сможете его получить.
3. Вы имеете право узнать о правилах соблюдения конфиденциальности до начала работ.
4. Вы можете рекомендовать источники информации специалистам, проводящим оценку.
5. Если вы считаете, что у оценщика возникает ситуация конфликта интересов, сообщите об этом представителю организации, которая заказала проведение оценки.
6. Если оценщик, по вашему мнению, не следует принципам оценки, скажите ему об этом.

Мы очень надеемся, что такая серьезная работа, которую проводят общественно-активные школы, в скором времени подкрепитсся новыми данными ваших оценок. Мы ждем ваших сообщений, вопросов и предложений о проведении оценки проектов, реализуемых вашими образовательными учреждениями, и всегда готовы к взаимодействию в этом процессе.

Мы желаем вам успехов и удачного опыта!

---

<sup>15</sup> Оценка проектов и программ: курс лекций. Школа управления НКО. – ЦПНКО, 2003.



## Об КРМОО Центр «Сотрудничество»

---

Красноярская региональная молодежная общественная организация Центр «Сотрудничество на местном уровне» – некоммерческая организация, первая в России начала развивать общественно-ориентированное образование, разработала модель общественно-активной школы, которую предложила школам как механизм повышения гражданской активности на местном уровне.

### Основные виды деятельности:

- координация работы общественно-активных школ,
- тренинги/семинары, консультации,
- издательская деятельность,
- инициирование добровольческих действий.

### Краткая история

КРМОО Центр «Сотрудничество» начала свою работу в октябре 1996 года, что явилось результатом совместных инициатив некоммерческой организации Educated Choices Heighten Opportunities, Inc. (ECHO), красноярских учителей, сибирских НКО, государственных должностных лиц и местных жителей. В настоящее время деятельность КРМОО Центр «Сотрудничество» финансируется Фондами Чарльза Стюарта Мотта и Генри Форда. Также в разные годы поддержку оказывали Фонд «Евразия», Фонд Сороса.

### Публикации КРМОО Центр «Сотрудничество»:

- Демократизация школы, 2005.  
*Автор: Насонова Е.В.*
- Эстафета добрых дел общественно-активных школ, 2005  
*Автор: Максименко Н.А.*
- Общероссийский Форум по развитию общественно-ориентированного образования, сборник материалов, 2005  
*Составитель: Фомина Е.Ю.*
- Общественно-активная школа: опыт построения социального партнерства, 2005  
*Авторский коллектив: Болуж Е.В., Валюшицкая И.В., Фомина Е.Ю., Шайхутдинов Е.М.*
- Организационно-правовые основы деятельности некоммерческих организаций на базе школы, 2004  
*Составитель: Шайхутдинов Е.М.*

- Российская модель общественно-активной школы, 2004  
*Авторский коллектив: Валюшицкая И.В., Максименко Н.А., Насонова Е.В., Фомина Е.Ю.*
- Методы, которые мы выбираем, 2003  
*Автор и составитель: Валюшицкая И.В.*
- Формы ученического самоуправления общественно-активных школ, 2003  
*Составители: Насонова Е.В., Лебедева Л.И., издано совместно с Некоммерческим партнерством «Межрегиональной ассоциацией общественно-активных школ»*
- Проект «Школа, общество, государство – взаимодействие ради прогресса», сборник материалов по оценке проекта, 2003  
*Составители: Гревцова И.В., Валюшицкая И.В.*
- Школа, общество, государство – взаимодействие ради прогресса, сборник материалов всероссийской конференции, Новосибирск, 12-15 ноября 2002 г., 2003  
*Составитель: Насонова Е.В.*
- Будем здоровы! Добровольческая кампания общественно-активных школ, 2002  
*Автор и составитель: Казанцева Н.А.*
- Сборник материалов по работе с добровольцами, 2002  
*Составитель: Казанцева Н.А.*
- Общественно-активные школы: опыт добровольческих инициатив, 2002  
*Автор и составитель: Казанцева Н.А.*
- Ассоциация выпускников: механизм установления социального партнерства и развития попечительства, 2002  
*Автор: Гревцова И.В.*
- Деятельность общественных школьных фондов. Из опыта работы, 2001  
*Автор: Гревцова И.В.*
- Общественные школьные фонды: механизм создания социального партнерства, развития сообщества и местной филантропии, 2001  
*Автор: Линдемманн-Комарова С.*
- Общественно-активные школы и образовательная политика в странах переходного периода в XXI веке, сборник материалов международной конференции, Омск, 9-13 октября 2000 г., 2001  
*Составитель: Епанчинцева Т.А.*

- Общественно-активные школы как механизм развития гражданского общества в посткоммунистических странах, сборник материалов международной конференции, Красноярск, 11-14 октября 1999 г., 2000  
*Составитель: Диси Альберт*
- Весенняя Неделя Добра, 1999  
*Составители: Казанцева Н.А., Мишина А.О.*
- Методическое пособие для учителей по молодежной программе «Я, Ты, Сообщество», 1998  
*Авторы: Казанцева Н.А., Стыврина Ю.*

**Контакты:**

660077, Красноярск, а/я 27027, ул.Весны, 9А,  
тел./факс: (3912) 55-33-73, тел. (3912) 55-12-48  
E-mail: kccp@ktk.ru  
<http://www.kccp.ru>

# **Путеводитель по оценке проектов**

Валюшицкая Ирина Валерьевна

Корректор: Андриенко Н.Н.

---

660077, Красноярск, а/я 27027, ул. Весны, 9А,  
тел./факс: (3912) 55-33-73, тел. (3912) 55-12-48

E-mail: [kccp@ktk.ru](mailto:kccp@ktk.ru)

<http://www.kccp.ru>

Лицензия на издательскую деятельность Министерства РФ по делам печати,  
телерадиовещания и средств массовых коммуникаций,  
серия ИД № 05520, выдана 03.08.2001

Отпечатано ООО «Новые компьютерные технологии»  
Россия, 660049, г. Красноярск, пр. К.Маркса, 62, оф. 120  
тел. (3912) 26-34-92

Заказ № \_\_\_\_\_. Тираж 500 экз.