

**ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ ФОКУС-ГРУПП ОНЛАЙН - КУРСА  
«ОЦЕНКА ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ  
В СФЕРЕ ДЕТСТВА»**

**Октябрь 2021 года, Москва**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. ВВЕДЕНИЕ</b>  | <b>3</b>  |
| <b>2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОНЛАЙН-КУРСА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ВХОДНОГО ТЕСТИРОВАНИЯ</b>                      | <b>5</b>  |
| <b>3. ОЦЕНКА ОНЛАЙН КУРСА УЧАСТНИКАМИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ФОКУС-ГРУПП</b>                            | <b>6</b>  |
| <b>3.1. Достоинства и недостатки содержания программы онлайн-курса</b>                          | <b>8</b>  |
| <b>3.2. Сильные и слабые стороны процесса проведения программы онлайн-курса</b>                 | <b>11</b> |
| <b>4. ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ НА ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ</b> | <b>16</b> |
| <b>5. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ</b>   | <b>19</b> |

## 1. ВВЕДЕНИЕ

Настоящий отчет представляет результаты анализа материалов фокус-групп по оценке онлайн курса «Оценка проектов и программ в сфере детства». Фокус-группы были проведены в рамках проекта «Онлайн курс по оценке проектов и программ в сфере детства», осуществляемого на средства гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества.

### **Цель оценки**

Определить направления повышения результативности онлайн-курса «Оценка программ и проектов в сфере детства».

### **Задачи оценки**

- определить уровень пользы содержания курса для его слушателей;
- оценить уровень доступности курса для понимания;
- выявить трудности слушателей курса в процессе освоения программы;
- зафиксировать сильные и слабые стороны процесса обучения;
- определить возможности использования полученной в ходе курса информации в дальнейшей работе слушателей.

### **Методы оценки**

В режиме онлайн проведено три коллективных полуструктурированных интервью (фокус-группы).

Участниками фокус-групп стали обучающиеся на онлайн курсе – руководители организаций, проектов и программ, программные сотрудники, работающие в сфере детства. В обязанности участников обучения в их организациях входит оценивание программ и проектов. Общее количество участников фокус-групп – 42 человек, по 14 в каждой фокус-группе. В онлайн курсе «Оценка проектов и программ в сфере детства» приняли участие 54 человека, дипломы по результатам обучения получили 50 человек. Таким образом, в фокус-группах приняло участие большинство (84 %) прошедших обучение.

Фокус-группы проводились по опросным листам, содержащим следующие структурированные по блокам вопросы:

1. Что лично для вас было самым важным в содержании курса, какая информация стала особенно ценной, что было наиболее полезным, что вы усвоили (поняли)? Какие важные результаты для себя вы можете назвать после прохождения этого онлайн-курса?

### **Сильные и слабые стороны содержания курса**

2. Какие сильные стороны Вы можете выделить в содержания курса?
3. Какие трудности вы испытывали при освоении блоков и тем курса?
4. Какие слабые стороны Вы можете выделить в содержании курса?

### **Элементы процесса обучения.**

5. **Вопрос для тех, кто работал в группе.** Как у вас по факту складывалось выполнение домашних заданий: вы делали их вместе, вы делали их по отдельности и потом обсуждали, делал задание тот, у кого была возможность на данный момент времени?

6. После того, когда вы получили обратную связь, была ли у вас возможность проработать домашнее задание с учетом рекомендаций? Если вы не делали «работу над ошибками» с чем это было связано?

7. Домашнее задание в программе обучения было «сквозным», выполнялось на протяжении всего курса. Оно было направлено на то, чтобы вы по итогам обучения создали систему МиО для своей организации. Как вы оцениваете итоги выполнения домашних заданий, их практическую значимость для организации? Удалось ли вам в ходе обучения создать эту систему для вашей организации? Что в дальнейшем вы планируете с ней делать?

8. Какие позитивные стороны групповых обсуждений вы бы отметили? Какие негативные стороны групповых обсуждений вы бы отметили? Какие коррективы вы бы внесли?

9. У вас было 2 варианта получения более глубокой обратной связи с преподавателем

1 – по окончании вебинара, группового обсуждения

2 – запись через анкету по обсуждению кейса на тематической площадке

Данные формы работы остались не востребованными участниками, как вы думаете, в чем причины?

10. Вы регулярно получали новостную рассылку, как вы оцениваете ее роль в процессе информирования и обучения?

11. В какие элементы процесса обучения, которые мы обсудили, вы бы внесли коррективы – из того, что еще не было названо?

#### **Внедрение**

12. Какие условия (внутренние и внешние факторы) в вашей организации, внешней среды могут помочь внедрению системы МиО? А какие препятствовать?

13. Как вы оцениваете успешность выполнения итогового задания «План рефлексии и внедрения»? Какие трудности у вас возникали при выполнении итогового задания? Полезность итогового задания?

14. В целом, если бы вы готовили такую программу обучения для аудитории вашего уровня информированности, как бы вы её скорректировали (изменили)?

#### **Даты проведения фокус-групп, модераторы и количество участников.**

Все фокус-группы были проведены 24.09.2021 г. к.с.н. Сергеевой Светланой Юрьевной, к.с.н. Полярной Натальей Геннадьевной, к.п.н. Асташиной Екатериной Евгеньевной. В каждой группе приняли участие 14 человек, помимо модератора.

**Цитирование.** В отчете цитаты участников даются в кавычках без указания персональных данных автора цитаты.

**Автор отчета** – канд. социол. наук. С.Ю. Сергеева

## **2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОНЛАЙН КУРСА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ВХОДНОГО ТЕСТИРОВАНИЯ**

Перед началом курса его участники прошли онлайн тест на определение уровня знаний по содержанию курса «Оценка проектов и программ в сфере детства». Тест включал 50 утверждений, каждое из которых нужно было оценить ответом «верно» или «неверно». Максимальное количество баллов, которое можно было получить за тест – 50. Средний балл входного тестирования составил 25,72. Стартовый уровень группы по теме курса можно определить как средний (несколько более 25 из 50 возможных).

По завершении курса его участники также прошли тестирование, средний балл которого составил 41,48. Данный показатель необходимо оценить как очень хороший (83 % успешно сданных тестов по завершению курса по сравнению с 51,4 % успешно сданных тестов на входном тестировании).

Сравнение результатов входного и заключительного тестирования свидетельствует о высокой эффективности обучающего курса в части освоения его участниками новых знаний.

### **3. ОЦЕНКА ОНЛАЙН-КУРСА УЧАСТНИКАМИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ФОКУС-ГРУПП**

Три проведенные фокус-группы дали возможность выявить как общее впечатление слушателей от онлайн-курса, так и их представление о сильных и слабых сторонах содержания и процесса проведения курса.

В ходе фокус-групп участникам были заданы вопросы об их общем впечатлении от учебного курса. Анализ общего впечатления слушателей позволяет охарактеризовать важные результаты, которые не связаны непосредственно либо с содержанием, либо с процессом. Эти результаты появились благодаря системе факторов, которую невозможно разделить на отдельные элементы.

Среди таких общих результатов фокус-группы позволили выделить:

#### **Понимание, для чего нужны мониторинг и оценка проектов.**

«Для меня было самое главное, ну, общее впечатление, понимание, для чего нужна оценка и мониторинг... Я поняла, зачем это нужно».

«Для меня всегда было очень сложно понять, что такое мониторинг и оценка. В реальной жизни нашей ... мы не глубоко занимались мониторингом и оценкой. Да, у нас есть независимая оценка деятельности и работы учреждения, но именно той деятельности конкретной, мы никогда не занимались».

Такое понимание является важным мотиватором для дальнейшей деятельности по созданию и внедрению МиО в организации.

#### **Получение системных знаний о мониторинге и оценивании.**

«Интуитивные представления о мониторинге и оценке, которые у меня за много лет как-то так сложились совершенно вот стихийным образом, курс позволил привести в порядок и понять, что у нас еще очень много возможностей. Открылись разные зоны, перспективы для расширения, осмысления нашей практики».

Формирование системных знаний о МиО у людей, которые занимаются мониторингом и оцениванием в организациях, позволяет вести МиО более целенаправленно и эффективно.

Исполнители МиО в организациях получают возможность перейти от механического выполнения процедур мониторинга и оценивания к их адаптации для нужд организации и созданию системы МиО организаций. Системное представление о МиО позволяют понять, какие инструменты мониторинга и оценивания можно применять с наибольшей эффективностью в конкретной ситуации, то есть применительно к каждому проекту/виду деятельности.

#### **Формирования целостной картины процесса МиО.**

Этот результат внешне схож на предыдущий (формирование системных знаний о МиО). В то же время, в нем есть важный отличительный аспект. Формирование целостной картины процесса МиО означает, что слушатель курса воспринял этот процесс как четкий алгоритм, то есть строгую последовательность действий. Основные этапы этого алгоритма нельзя поменять местами, поскольку результат предыдущего дает возможность для реализации последующего. Как показывает практика многих обучающих программ, без такого понимания сути алгоритма МиО результативное использование инструментов мониторинга и оценивания невозможно.

«Для меня открытие, что существует это знание как система, что это специальная деятельность, что она имеет свои правила..., что эта деятельность осуществляется поэтапно по каким-то алгоритмам. Вот эти алгоритмы были раскрыты для нас. Как сделать вот этот шаг, как сделать вот этот шаг».

#### **Преодоление отношения к МиО как к чему-то чрезвычайно сложному.**

«Было такое ощущение, что это что-то для избранных, что она (внешний специалист по оцениванию – примечание автора отчета) действительно такая талантливая личность. Такие интересные оценки нам казались результатом ее

способностей. Мы делали оценки в рамках моей же собственной программы, но все равно оставалось ощущение, что это материя, которая непостижима. А сейчас у нас такое впечатление, что это можно делать. Есть понимание, как это можно планировать, как на это можно заходить, и что у нас есть для этого. Действительно, главное, что снялось представление, что этот блок только для избранных. Мы поняли, что это можно делать, можно и нужно и дальше продолжать, что мы, наверное, на следующих этапах сможем более активно сами уже включаться, по-другому используя привлеченного внешнего специалиста».

Преодоление барьера страха является важнейшей предпосылкой успеха. Понимание, что МиО не является чем-то невозможным, позволяет участникам курса после завершения обучения внедрять сформированные в ходе обучения идеи в практическую деятельность.

#### **Формирование новых актуальных навыков.**

Ряд участников заявили о том, что они получили практические навыки и понимание, как применить их в собственных проектах. Одним из таких навыков стал навык расчета необходимых для МиО ресурсов, в том числе времени.

«Я, наверное, поняла, что у нас уже есть из того, что нужно для качественного мониторинга и оценки. Я, наверное, поняла сколько это по времени занимает».

Еще одним актуальным навыком, сформированным у некоторых участников по результатам курса, стал навык описания практики: «Система подхода к описанию практики, она была заложена в домашнее задание. Она как машинка в сознание подшилась. Появился некий механизм».

Участники фокус-групп подчеркивали, что практическую ориентированность курса задавал такой фактор, как большое количество примеров из практики других организаций.

«Для меня, наверное, самое важное было и полезное – это возможность знакомиться с большим количеством готовых решений и примеров из практики других организаций».

Среди других значимых результатов курса были названы:

#### **Повышение уровня знаний по таким аспектам социального проектирования, которые тесно связаны с МиО.**

«Я сформулировала результаты, которые планировала получить. Я не знаю, как мы их будем получать пока». Качество формулировок результатов проекта оказывает значительное влияние на процесс МиО и его результаты. Умение правильно формулировать результаты проекта является важным для членов проектных команд. Данный ответ участника фокус-группы показывает, что обучающий курс помог сформулировать или более правильно переформулировать результаты проекта.

Некоторые участники отметили, что курс позволил им понять, как выстраивать логические цепочки результатов: «Испытываю удовлетворение от того, что появилось, может быть, не навык, а что-то похожее, чтобы создавать цепочки социальных результатов. Логика, как это построить, это прям очень ценно для меня».

#### **Повышение готовности к взаимодействию с внешним специалистом по оцениванию.**

«Итоговый продукт не совсем итоговый. Вряд ли он ляжет даже в основу той системы, которая будет построена в фонде. Но однозначно это помощь в выстраивании коммуникации с тем внешним специалистом, который будет всем этим заниматься».

#### **Улучшение взаимодействия в организациях.**

Работа по освоению курса в микрогруппах членов одной организации способствовала усилению команд, на что указали некоторые участники фокус-групп: «Мы находимся в начале пути. Чтобы выстраивать эти процессы, очень важно, чтобы мы работали вместе. И вот эта возможность вместе работать над одним материалом, вместе выполнять домашнее задание и так далее. Это тоже было важно».

Курс способствовал командообразованию не только на уровне учебных микрогрупп, но также и в масштабе организации в целом: «Для меня было удивительным, когда я делилась с коллегами какими-то инсайтами, насколько это в других головах тоже есть. Насколько нас вообще эта тема оценки сейчас объединила! Мы начали вообще как-то более системно обсуждать социальные проблемы, наши проекты, смотреть на это именно с точки зрения цепочки социальных результатов».

Обобщая названные участниками фокус-групп результаты курса, можно сделать вывод, что главным результатом стало повышение готовности (рост уровня знаний по теме, психологическая установка на то, что МиО посильна и доступна для участников курса) разрабатывать и внедрять МиО в деятельность организации.

### **3.1. Достоинства и недостатки содержания программы онлайн-курса**

**Участники фокус-групп выделили следующие сильные стороны содержания курса:**

**Высокая концентрация содержания курса на главном для участников.**

«Этот курс относится к самому лучшему, образцово-показательному из тех, что я проходила, потому что здесь очень высокая концентрация полезных материалов. Отобрана самая суть».

**Чёткая структура информации и ее дифференцированная подача с использованием различных форматов.**

«Вся структура, она очень хорошо укладывается в голове. Я понимаю, что за каждым пунктом там много чего и куда можно углубляться, но при этом общая идея понятна».

«Подача материала такими короткими, фрагментарными, а не сплошным текстом на 20 листов, это было сильной стороной».

«Понравилось сочетание в модулях видео и текста, то есть сначала было видео и потом текст, оно как-то способствовало большему усвоению материалу, мне кажется, для меня».

**Ориентированная на понимание слушателями последовательность подачи содержания курса.**

«Из сильных сторон, наверное, я бы выделила логичную структуру. Модуль за модулем прослеживалась эта логика и она была мне близка, понятна. Как-то хорошо».

**Ориентация информации учебного курса на структурирование базовых знаний и представлений участников.**

«Выстраивание логической цепи очень помогло. Мы, наверное, больше работали интуитивно, вроде бы делали то же самое, но сейчас я буду это делать более осознанно. Курс я оцениваю для себя и для нашей организации как очень высокополезный».

«Насколько структурировалось все, что я до этого знала в моей голове! Это было самым важным для меня».

**Обширный, методически проработанный материал.**

«Сильные стороны содержания курса. Первое, это большой объем дополнительных, классных материалов. Видно, что там большая работа была проделана методистами, которые формировали этот курс. И мне кажется, достаточно полная информация для такого ознакомительного курса».

Ряд участников курса отметил такой позитивный аспект, как ознакомление с большим массивом дополнительных материалов и возможность изучить эти материалы после завершения обучения: «Было очень много дополнительных материалов, и это хорошо, что их много, потому что часть из них удалось только «по диагонали» посмотреть и просто отмечать в процессе обучения, что это действительно очень ценный и полезный материал и откладывать его для, того чтобы вернуться к нему позднее».

В то же время, большой объем дополнительных материалов требует, по мнению некоторых участников, дополнительной навигации: «Было бы эффективнее, если бы в дополнительных материалах, которые после каждого модуля, сделать краткое описание или приоритизацию. Мне показалось, что материалов очень много и в каждый заходить и просматривать все, у меня мозг взрывался, я понимала, что мне не хватает точно на это время».

#### **Большой объём новой для участников информации.**

Большинство участников фокус-групп говорили о большом объеме новой информации. Некоторые из респондентов конкретизировали эту мысль и указали на такой новый и актуальный массив информации, как методы обратной связи с благополучателями, в том числе благополучателями с особыми потребностями:

«Особенно ценным еще было, это получение обратной связи от благополучателей. У нас были сомнения по поводу наших использований методов информации, этот курс позволил вот эти методы расширить и подумать над тем, как обратную связь сейчас лучше выстроить... Вот обратная связь от детей, как ее собирать, вот для меня это было особенно ценным, особенно от детей, которые с нарушением развития».

#### **Практическая ориентированность содержания курса.**

«Сильная сторона, на самом деле, это сочетание богатой теоретической базы и практики. Действительно, когда ты осваиваешь только теорию, обсуждая теоретические аспекты, наверное, это сложно. Для тех особенно, кто впервые с таким материалом сталкивается, этот материал трудно усвоить за такой короткий срок времени. Вот сочетание с обсуждениями, где необходимо разбирать конкретные домашние задания, конкретные кейсы с участием благополучателей, вот это особенно ценно. Когда ты учишься на реальных примерах, на примерах реальных организаций, которых ты считаешь лидерами в сфере взаимодействия российских некоммерческих организаций, вот это особенно ценно».

Практическая ориентированность курса привела к созданию прикладного продукта для ряда участников: «Получилось довольно интересная работа, которая действительно дает оценку тому проекту, который мы делали».

#### **Хорошая структурированность и навигация разделов курса.**

«К сильным сторонам содержания курса я бы отнесла то, что это все действительно очень структурировано и есть возможность навигации между всеми разделами, и возвращение в определенную, нужную прям точку, удобный поиск этой информации».

#### **Использование удобного для участников программного обеспечения программы ПИОН.**

«А еще я хотела сказать про программу «Пион». Большое спасибо, что она есть. Мы, конечно же, выполняли домашнее задание в «Пионе», это гораздо удобнее, там все наглядно видно. Это очень понравилось нам, спасибо за «Пион».

**Слабые стороны содержания, отмеченные слушателями,** были немногочисленными. Необходимо отметить, что большинство участников фокус-групп, которые рассказали о слабых сторонах курса, подчеркнули их субъективность: «это личные мои трудности».

#### **Информация отдельных разделов курса для ее хорошего восприятия требовала специальных знаний, в том числе знания терминологии.**

«Сложным для нас был раздел «работа с анализом данных». Не у всех есть такие социологические глубокие познания. Конечно, погружаться было не просто, особенно в понятийный аппарат. Не с первого раза, честно я скажу, там удалось во все понятия вникнуть. Но те методы сбора информации, которые мы можем делать своим силами, мы тоже обязательно будем использовать».

«Несмотря на то, что с анализом я в своей работе как раз сталкиваюсь много, часто и использую это в работе, блок про анализ был сложным именно из-за специальной терминологии». При этом некоторые участники не рассматривают анализ данных как актуальную для себя задачу: «Непонятна была практическая ценность. Для меня она была почти нулевая... Мне кажется, надо как-то сокращаться, потому что редко, мне кажется, кто сможет его со специальными вот этими терминами в таком объеме за такой срок взять. Он много сил отбирает, а практический выход не очень большой».

«Я бы хотела отметить два сложных момента. Первый сложный момент для меня – это модуль оценки социально-экономической эффективности. Вот этот последний модуль, он мне давался сложнее всего, это мне сложно оценить, потому что это зависит от того, как был подан материал или это потому, что я его не могла воспринимать в силу своих каких-то особенностей, я очень далека от этой экономической темы, может быть поэтому. Коллеги, кто больше в этой теме, они, наверное, более объективно смогут оценить. Достаточно сложной была, все остальные темы мне дались легко, за исключением теории изменений, она сложная теория».

В то же время, респонденты позитивно оценили стремление организаторов курса помочь им разобраться с возникающими трудностями освоения сложных тем: «Благодаря тому, что был организован отдельный семинар, на котором мы более подробно остановились именно на этой теме, очень многое прояснилось. Это было здорово, что его организовали».

Респонденты фокус-групп на основе их собственного анализа сложностей понимания курса предложили разделять участников по уровням базовых знаний: «У меня сейчас созрела мысль, может быть как-то по уровням делить. Я первый раз участвую в таком обучении. Вообще для меня оценка – это новое что-то. А тут я вижу коллеги, разные уровни у всех, у кого-то больше, у кого-то ниже. Поэтому, может быть как-то разделять эти курсы для новичков, не новичков».

**Некоторые участники восприняли содержание курса как недостаточно концентрированное.**

«Я не совсем люблю, когда очень все растянуто, вступительные вещи какие-то вот, когда очень много уделяется на какие-то понятия, да. На какие-то такие вещи, которые отвлекают от сути. Это мое личное понимание». Раздел, посвященный понятиям МиО, вызвал наибольшие трудности у участников. При этом, слушатели понимают необходимость знания терминологии: «Что касается ключевых понятий, наверное, в любом курсе есть такие вводные темы, чтобы люди погрузились в проблематику. Конечно, я не думаю, что это надо убирать. Сокращать разве только».

**У ряда участников фокус-групп вызвал трудности такой блок курса, как содержание понятий.**

«А вот этот загон понятийный, я прям пробуксовывала продолжительное время. Тем более что в этот момент у нас была своя очень напряженная работа и мы не могли по полноте включиться в этот курс. Развести понятия - социальный эффект, социальный результат, непосредственный результат, было очень сложно. Я долго буксовала в этой теме». Причиной этих трудностей являются психологические проблемы восприятия нового материала, который невозможно привязать к предыдущему опыту человека. Слушатели отмечали, что они значительно легче воспринимали материал, который имел прямое отношение к их предыдущему опыту: «Легче было, еще раз говорю, в том содержании работать, которые мне уже знакомо. Наша организация не занималась никогда такой оценочной деятельностью». Но общие понятия МиО недостаточно конкретны, для того чтобы их восприняли все участники курса.

Некоторые слушатели указали, что некоторые сложные темы необходимо было разбирать в формате вебинаров, а затем закреплять с использованием других форматов.

«Наиболее сложным был анализ экономической эффективности проектов. Я не знаю, насколько это вообще реально, может быть, нет, может быть да. Все вот эти

эксель таблички, вот эти данные, не видео может быть лучше давать, а изначально разбирать в рамках вебинаров, потому что прям было тяжело».

### **3.2. Сильные и слабые стороны процесса проведения программы онлайн-курса**

**Сильными сторонами процесса проведения программы онлайн-курса были названы:**

#### **Использование нескольких различных форматов подачи информации.**

«Для меня, наверное, видео было несколько лишним. Я не всегда их смотрела, но я просто текстовую информацию больше воспринимаю. Поэтому, я думаю, что это тоже сильная сторона, как опция. Кто-то любит слушать, кто-то воспринимает визуально, поэтому... так классно, что есть такой и такой формат».

#### **Наличие домашних заданий.**

Позитивным аспектом домашних заданий участники назвали их прикладной характер. «К сильным сторонам я бы отнесла тот факт, что есть домашнее задание, которое имеет прикладное, реальное значение. Ты разбираешь свой пример, свои проекты, а не какие-то абстрактные проекты».

Домашние задания помогали участникам курса более глубоко освоить содержание применительно к их практическим потребностям. Оценка преподавателями домашних заданий и рекомендации по поводу этих заданий позволяли участникам осознать важность обучения и мотивировали их.

#### **Глубокая включенность преподавателей в общение с обучающимися.**

«Я хотела выразить бесконечную благодарность организаторам курса и кураторам за то, что они выходили за границы курса. Была возможность задать свои вопросы после завершения вебинара, и заканчивали встречу только после того, как истекали у желающих все вопросы, на которые они хотели получить ответы». Участники отметили сильную мотивацию со стороны преподавателей. «Сильная сторона курса, это то, что они сразу задают такой высокий профессиональный уровень, погружение в него и настрой на серьезную работу».

#### **Эффективная обратная связь.**

Использование нескольких взаимодополняющих форматов обратной связи было отмечено в качестве сильной стороны учебного курса.

«То, что нам давали обратную связь, причем в разной форме, и на степике в письменной форме отвечали на вопросы, и на наших практических еженедельных занятиях давали обратную связь, это очень ценно».

«Иногда в тексте было что-то непонятно, была какая-то противоречивая информация. Где могла я в комментариях в этой программе отписывала, что вот абзац один про это, а вот в этом абзаце как будто бы что-то противоречивое. Нам там организаторы давали ответ насколько могли».

Следует отметить креативность модераторов обсуждения домашних заданий: «Из маленького нюанса, который отмечался в выполненном домашнем задании, выходили обсуждения очень важных, более глобальных вещей, которые были важны абсолютно всем. Татьяна – такой человек, который способен и новые знания продуцировать, и какие-то парадоксы находить, и правильно формулировать вопросы для аудитории».

Живой, неформальный характер обсуждения в ходе обратной связи участники охарактеризовали как достоинство учебного курса: «Очень много каких-то интересных моментов, парадоксальных моментов, новых для меня моментов, которые заставили меня что-то придумать. Возникали мысли на будущее, как можно что-то сделать. Я очень благодарна этим обсуждениям и считаю, что это огромное достоинство курсов – наличие живого общения, обсуждения конкретных вещей».

У участников курса было две дополнительные возможности получения более глубокой обратной связи с преподавателем. Первый вариант – по окончании вебинара

или группового обсуждения. Второй вариант – запись через анкету на обсуждение кейса на тематической площадке. Но эти формы работы не использовались активно.

В ходе фокус-групп была сделана попытка понять причины невостребованности этих возможностей. Участники курса наиболее часто называли такие причины, как отсутствие времени: «Просто найти еще больше времени не было возможности. Такая чисто личностная причина».

В то же время, некоторые респонденты фокус-групп указали на то, что возможности более глубокой обратной связи у них были и без этих дополнительных инструментов: «У меня есть предположение, почему так получилось. Потому что у нас и так была очень насыщенная программа обучения. И очень много времени на это уходило. Предположить, что мы еще дополнительно нашли бы для себя такие временные ресурсы, чтобы еще встретиться, я думаю, что это чисто технически было бы достаточно сложно. Потом, что касается более глубокой обратной связи, когда можно было остаться и обсудить что-то с преподавателем, мы этим воспользовались, и не один раз. Когда все отключались, мы оставались в вебинарной комнате, задавали вопросы, обсуждали и домашнее задание, и практику нашу. Поэтому, в принципе, это было более востребовано. А то, чтобы отдельно попросить консультацию дополнительно еще, я думаю, что это была бы просто лишняя нагрузка, и так мы много получали из этого курса». «Так как мы еще подавали на эту практику, у нас был куратор. И у нас были встречи организованы с ним. Для нас это получилось дублирующей задачей. То есть у нас был человек, который уже заинтересован был в том, чтобы мы были результативны, и давал нам консультации по нашему запросу».

#### **Обмен опытом и знаниями в ходе групповых обсуждений.**

«Групповые обсуждения – это, на мой взгляд, изюминка курса. Почему? Потому что да, тесты есть всегда, но ты выполнил тесты, тебя оценили, там нравится тебя оценка, не нравится, это все твое. А здесь была возможность профессионального общения. И с коллегами, которые работают в этой же тематике, да вот послушать их, и с экспертами, которые уже много лет занимаются этими проблемами, теми, которыми ты занимаешься. Вот это очень дорого и ценно, я считаю для курса просто изюминка такая».

#### **Индивидуальный подход к потребностям обучающихся.**

«Организаторы, большое им спасибо за это, они комментировали каждый шаг. То есть вот ты убежал куда-то, тебе говорят – вернись, доделай».

#### **Напоминание участникам курса о предстоящих активностях.**

В ходе фокус-групп их участники называли важным и удобным напоминания о том, что им необходимо было сделать: «Было важным, что, там писалось, что будет в предстоящий понедельник. То есть акцентировалось внимание, не забудьте прочитать кейс, например. А это вылетает обычно из головы. И было ценным, что там были напоминания, что к пятнице надо сдать. Напоминаем, что через три недели будет вот эту. То есть какое-то касание по поводу каких-то задач. Это было не навязчиво и окей в целом. Мне кажется, это надо оставить».

#### **Некоторые элементы процесса обучения вызвали дискуссии участников фокус-групп или их неудовлетворенность.**

Среди таких проблемных вопросов необходимо выделить:

##### **Качество пояснений содержания домашнего задания.**

При высокой в целом оценке формата домашнего задания были нарекания к пояснениям, что требуется от слушателей: «Не было понимания «а что от нас хотели». Потом получали обратную связь совершенно какую-то ошеломительную, неожиданную».

Некоторые участники фокус-групп сказали о том, что пояснения об ошибках в домашних заданиях были недостаточно подробными.

«Мне, конечно, не очень понравилась обратная связь, которая давалась по домашним заданиям, именно на этой платформе. Было кратко, и как правило, не

понятно, потому что это три предложения, я понимаю, что это трудно. Мне не хватало дополнительного персонального для меня объяснения, более развернутого «что не так».

#### **Качество обратной связи по поводу домашнего задания.**

У единичных участников курса некоторые эпизоды обратной связи с преподавателями по поводу домашнего задания вызвали неудовлетворенность и даже обиду.

«После того как я выкатила эту табличку как преподаватели просили там на 5 листов, был дан обратный ответ, что мы не будем читать эти 5 листов, это очень трудоемко. Было очень обидно на самом деле, потому что мне не было сказано про это с самого начала». В любом учебном курсе правила должны быть определены с самого начала, и эти правила должны быть уважительными как по отношению к преподавателям, так и к участникам.

Недостаточная, по мнению некоторых участников, обратная связь снижала их мотивацию: «В какой-то момент, честно говоря, пропала мотивация делать домашнее задание. Где-то посередине учебного курса. Я не получаю ту связь обратную, которая мне могла бы что-то сделать. Я ее не получала ни на платформе, ни на понедельничных встречах. У меня нет мотивации там оценки зарабатывать».

В ходе обратной связи необходимо учитывать трудности тех участников курса, которые не были членами команд, работали в одиночку. В противном случае возникают обиды: «План рефлексии надо делать командой. Когда ты один, его делать очень сложно. Я получила небольшие баллы, и мне было сказано, что я отнеслась к нему формально. Ты один, и ты высказываешь свою точку зрения и свое мироощущение на данный момент. Оно не формальное, просто я одна, и я не могу предложить другие варианты. Это опять же, проблема отношения».

Необходимо подчеркнуть, что в некоторых случаях негативное восприятие обратной связи участниками определено не объективными причинами, а очень высоким уровнем конкретности мышления: «Мне было бы удобнее, если бы мне показали, где мы были неправы. Это идеальный вариант, если бы написали, как было бы правильно сразу. У нас было так только раз, потому вот и тыркались, тыркались и никак. Это было очень трудозатратно и вызывало очень много негатива. На обсуждении мы так и не получили ответа. Было такое ощущение, как будто мы не знаем правильный ответ, он где-то есть, его знают, но нам не говорят. Это не очень красиво». Очевидно, что в данном случае слушателю требуется конкретная правильная формулировка, как правильно, а не понимание сути.

#### **Отсутствие персональных кураторов.**

Некоторые участники отметили, что для них было проблемой отсутствие персональных кураторов.

#### **Использование преподавателями иностранной терминологии.**

У отдельных респондентов фокус-групп внутренний дискомфорт вызвало активное использование в ходе курса иностранных слов: «Еще к слабым сторонам, не знаю, может быть некорректно, но мне немного не нравилось, и я внутренне сопротивление ощущала. Я понимаю, что у нас глобализация, все достаточно американизировано, я понимаю, что оттуда пошло все, что там на уровне коммерции этим занимаются. Но какие-то элементарные вещи, вот я очень запомнила дизайн аналитики. Почему не взять слово конструктор, оно о том же самом? Меня это немножко коробило. В нашем языке есть много слов, которыми можно заменить американизацию».

#### **Индивидуальный характер рефлексии.**

По мнению ряда участников, «рефлексия должна быть коллективным продуктом. Я не сделала ее именно потому, что упиралась в вопросы, в которых я не могу принять решение самостоятельно. «Когда вы планируете это внедрять?». Я же не могу сама это внедрить. Мы разрабатываем командой, мы командой думаем, как это писать. То есть мне как раз показалось отсутствием смысла, да, что мало ли что я себе подумала то,

внедрять ведь будем командой. Поэтому, мне кажется, что было бы здорово, если бы это было формой группового задания».

### **Продолжительность и период обучения.**

Многие участники назвали неудобное время проведения курса, которое пришлось на период отпусков.

«Немножечко мешало то, что не совсем удобное время было. Как раз время отпусков и очень было сложно принимать участие в каких-то темах, в обсуждениях именно в то время, когда тема проходила. Эти встречи очень интересны. Очень жаль, что в силу того, что я была за границей и не могла подключаться, я поняла, что в какой-то момент это очень сильно, так сказать, отпустила общение».

«Сложно было в нем участвовать из-за того, что в это время у нас период отпусков. Так как я осталась в это время подменять других, получилось, что я очень глубоко была включена в процесс работы организации и не могла вот в полной мере воспользоваться вот этими возможностями, которые курс открывал».

Период проведения курса вызвал еще одно нарекание. Как отметили некоторые участники, он не был синхронизирован с периодом, когда по проектам участников курса им нужно было делать описания практик: «Хорошо бы этот курс проходить до описания практики, а не во время. Мы что-то выполняем, много чего с командой нашей описываем. Потом мы узнаем теоретическую часть и понимаем, что мы там все неправильно сделали. Мы не так посмотрели, то есть это очень много времени, ресурсов выгорает. Вы знаете, наверное, мотивацию притупляет».

Не для всех слушателей понедельник оказался днем, удобным для коллективных обсуждений: «Круговорот своих банальных дел. Одним ухом слушаешь, другим – к тебе кто-то заходит, стучится, что нужно что-то срочно сделать. Не знаю, как у коллег, у нас по понедельникам вечно день планерок, и каких-то там совещаний».

### **Техническая поддержка курса.**

У участников фокус-групп в процессе обучения возникали технические неудобства.

«В плане техническом. В один момент я отправила документ без домашнего задания. У меня больше не было возможности перекрепить его, и меня это очень беспокоило, потому что я трудилась. Я выполняла домашнее задание. Да, я получила естественно ответ «домашнее задание не прикреплено», и технически не могла его отправить. Все мои попытки обратить внимание, что я прикрепляю это домашнее задание следующим, оно все-таки выполнено. Ну вот оно как бы ушло незаметным. Я на этом потеряла баллы. Может, этих баллов мне не хватит, чтобы я получила высшую оценку. Где-то это в душе стало обидно». В данном случае техническая ошибка (не прикреплен файл) и невозможность ее исправить вызвали у участника обучения негативную эмоцию.

«Опять к техническому вопросу. Вот эти ссылки, которые нам присылались. Вот у меня 4 браузера на рабочем столе. Из четырех только один когда-нибудь срабатывает. Для того, чтобы сегодня подключиться, я все четыре браузера загружала, и один наконец-то, вот в Опере у меня сегодня сработало и подключилась в конференцию. Вот это единственная была техническая проблема».

«Был когда-то затык вообще с входом в вебинарную комнату сразу нескольких человек. У нас была встреча, очень многие не могли попасть».

Ряд участников фокус-групп сформулировали конкретные предложения по различным процедурным моментам обучающего курса.

Среди высказываний на фокус-группа звучали предложения сдвинуть период обучения с лета на другое время: «Период обучения вообще не летний брат, не август, а другой период».

### **Тестирование участников курса.**

Необходимо особо выделить результаты анализа мнений участников фокус-групп о таких процедурах курса, как тестирование. Тесты как форма контроля знаний вызвали

дискуссию, но не спровоцировали у слушателей явно выраженных негативных реакций. Типичными являются следующие оценки тестов:

«Вот это, наверное, была сильная сторона, что можно было с помощью тестов закрепить то содержание, которое мы получали».

«Итоговый тест, как любой инструмент оценки, является еще инструментом обучения. В этом его сила. Прохождение этого теста помогло освежить все знания, которые мы получали на протяжении последних двух месяцев».

Некоторые участники заявили о том, что тестов в учебном курсе должно быть больше, поскольку ответы на тесты помогают структурировать материал: «Мне, наверное, тоже не хватило немножко тестов, потому что я также возвращалась опять-таки, к теории, когда эти тесты выполняла, и они сильно помогают структурировать».

Таким образом, в положительной оценке тестов участниками фокус-групп были выделены такие аспекты, как закрепление пройденного материала и его структурирование.

Примеры негативной оценки тестов немногочисленны и в некоторых случаях являются не столько замечаниями, сколько пожеланиями об улучшении.

«Были вопросы, особенно в тестовых заданиях, которые вызывали, даже не то что сложности... Я, честно говоря, там некоторые вопросы так и не поняла, почему вот на них такие ответы».

«Эти тесты в большинстве своем, они, мне кажется, не практически ориентированы. С другой стороны, там часто была сложность в выборе конкретного слова или что-то еще, что в жизни вообще не имеет значения». С этим замечанием тесно соотносится следующее: «Нюанс касательно тестов. Здесь уже подметили верно, что часто нас пытались поймать на корректности прочтения и толкования слов. Можно сделать вывод о том, что главными причинами отрицательной оценки тестов был недостаточный стартовый уровень знаний участников и жесткая привязка содержания тестов к теоретической части курса».

### **3. ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ НА ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МиО**

Внедрение в практику полученных участниками знаний, создание системы МиО программ и проектов в организациях определяется достаточно сложной системой факторов. Эти факторы обсуждались в ходе фокус-групп. Их можно условно разделить на три группы: стимулирующие факторы; ситуативные факторы (в зависимости от ситуации могут играть как стимулирующую, так и сдерживающую роль); сдерживающие факторы.

Анализ мнений участников фокус-групп позволил выявить такой фактор успешности создания систем МиО, как требования грантодающих организаций. Именно запрос таких организаций в разных формах (наличие системы МиО как условие участия в конкурсе или дополнительные баллы заявке за такую систему) вынуждает организации-исполнители социальных проектов разрабатывать системы мониторинга и оценки. Это, в свою очередь, актуализирует обучающий курс по МиО.

«Способствовать внедрению будут внешние запросы от доноров. В последнее время те проекты, в которых мы участвуем, содержат требования «опишите свою систему оценки» и так далее. Прямо стимулирует, что это не просто чья-то прихоть, вот это действительно то, что необходимо».

«В этом году несколько доноров выдвигали одно из условий участия в конкурсе, либо там давали дополнительные баллы как раз за наличие в организации системы оценки и мониторинга. Как раз это прям вот наложилось, пришло осознание того, что нам нужно в это идти».

Фактором внутренней среды, который объективно может играть двоякую роль, то есть быть либо стимулирующим, либо тормозящим, является позиция и уровень компетенции руководителя организации. Проведенные фокус группы показали важность участия руководителей в обучении вместе с сотрудниками организаций. Руководители брали на себя роль лидеров учебных микрогрупп, состоящих их сотрудников одной организации. Это мотивировало остальных членов данных микрогрупп.

«Впереди планеты шла наш руководитель. Именно она ведет этот проект, а мы были придаточными элементами. Все вместе изучали эту программу».

При обучении группами членов одной организации лидер группы необходим: «Мне кажется, важным фактом являлось то, что был лидер процесса, который вокруг себя собирал». При наличии в микрогруппе руководителя организации процесс консолидации этой группы и распределения ролей для обучения происходит быстрее.

Члены тех микрогрупп, в которых не было руководителя организации, пришли к необходимости включить руководителя в работу по внедрению результатов обучения: «Мы планируем руководителя также привлечь к разработке технического задания. Это будет, условно говоря, внешний запрос руководства «а что они хотят видеть в результате?». Для нас это уже будет как план действий, мы будем внедрять его совершенно осмысленно».

Такую же двоякую роль играет такой внутренний фактор, как наличие или отсутствие команды единомышленников.

В связи с этим нужно подчеркнуть, что идея обучения на онлайн-курсе не одного, а команды из двух-трёх человек от организации горячо поддерживается слушателями.

«Жалею, что не подключила команду. Честно говоря, не знала, что можно заниматься не одной, а с коллегами. Но сейчас вот по прошествию курса, коллеги ждут от меня такого небольшого семинара, чему я научилась и какие выводы я сделала».

Участники курса, которые работали командами, в своих выступлениях подчеркнули практическую пользу такого формата: «Было полезно, что мы делали домашнее задание командой. В итоге у нас есть основа для одного из проектов,

реализуемого нашей организацией. Как раз чтобы «выстрелить» на мониторинге и оценке на конкретном примере внедрить этот продукт уже в работу».

«Я честно прям очень сочувствую тем, кто один. Потому что это правда трудно. Вот план рефлексии точно лучше делать командой».

Некоторые респонденты фокус-групп заявили о планах провести семинары по пройденному содержанию курса для членов своих организаций: «Мы пришли к выводу, что неплохо было бы сейчас провести какой-то внутренний семинар для тех людей, которые будут участвовать более широко».

Главным фактором внешней среды, который препятствует внедрению МИО в государственном и муниципальном секторе, является устоявшаяся отчётность бюджетных организаций, построенная на формальных количественных показателях процесса, а не результатов или влияния. Сформированная в течение длительного времени инерционность мышления бывших и нынешних работников государственных и муниципальных структур делает сложной перестройку на измерение результатов, а не процесса.

«Поскольку я работаю в системе государственной, не открою никому тайну, что там непосредственные результаты считаются главными. Например, 100 консультаций, 100 мероприятий, 500 человек. Поскольку я в этой системе работаю, пишу отчеты, я на это сконцентрирована – на охвате, на объемах. Здесь же у меня были такие мысли, но мой мир немножко перевернулся с точки зрения того, что, да, конкретный эффект. Вот что дает то дело, которое реализуешь для того человека, на которого оно направлено. Вот это самое ценное».

В то же время, отзывы участников курса демонстрируют его существенное влияние на восприятие результатов деятельности бюджетных организаций.

Большинство участников, которые высказывались о сдерживающих факторах, назвали такой, как недостаток времени.

«Единственное что, мне не хватило времени. Мне бы хотелось углубиться, прочитать все материалы, очень потрясающая база материалов, которая была там, дополнительные материалы. Разборы кейсов, примеры, методички, все. Это все нужно читать, углубляться, вот этого мне не хватило». Необходимо отметить, что большое количество указаний на нехватку времени дает возможность сделать важный вывод о высоком качестве обучающего курса. Фактор дефицита времени является формальным. Времени всегда не хватает. Высокая частота упоминаний именно этого фактора свидетельствует об отсутствии более объективных претензий к этому курсу.

Тесно связан с предыдущим такой ограничивающий фактор, как отвлечение от освоения курса срочными рабочими делами.

«Если есть какие-то факторы, которые раздражают – это работа, это срочные дела какие-то. Естественно, усваивается содержание гораздо хуже».

«Мы работали в группе, нас было трое от организации и каждый раз мы говорили, ну, на следующей неделе мы соберемся заранее, сядем, лично все обсудим. Все равно получалось так, что из-за загрузки на работе, у нас было очень неровно выполнение домашнего задания. Очень часто мы приступали к нему в пятницу, субботу, воскресенье. Опять же, кто-то раньше проходил курс, кто-то позже. Соответственно, те кто позже, не могли включиться, у нас полноценного процесса обсуждения домашнего задания, сделать его вот как надо, все рассмотреть и выделить для этого времени, ну, не получилось ни разу».

Одним из сдерживающих факторов внешней среды стала необходимость включать в работу по применению полученных знаний тех членов организации, которые не проходили обучение.

«Когда мы пришли на этот курс, мы шли с целью, что вот сейчас мы создадим за этот период систему мониторинга и оценки для своей организации. Когда мы начали работать над ней, мы поняли, что все очень непросто, не быстро. И вообще, очень многие вопросы требуют обсуждения не только нас троих, но и просто с коллективом

собраться, углубиться в то, что у нас есть». В силу этого ограничения разработка системы МиО, как правило, откладывается по времени до включения в работу над системой МиО всех ключевых сотрудников: «Мы все договорились, что мы сядем, все еще раз перечитаем, и будем делать уже потихонечку, постепенно. Так надо, потому что система, она все равно нужна».

«Нужно доработать наш продукт. Опять же, нужно будет расширить команду. Не вдвоем с руководителем, нужно будет присоединить еще людей для того, чтобы сделать качественный шаблон».

## **4. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

### **Выводы**

Качество онлайн курса участники оценили как высокое, позволяющее создать после завершения курса основу для внедрения системы МиО программ и проектов в организациях.

Участники курса получили благодаря этому курсу актуальные знания, навыки и психологические эффекты. Среди них необходимо выделить следующие. Слушатели курсов приобрели системные знания о мониторинге и оценивании, что позволяет использовать эти инструменты осознанно, с учетом особенностей каждой организации. В ходе курса произошло формирование целостной картины процесса МиО. Этот результат внешне схож с предыдущим (формирование системных знаний о МиО), в то же время, в нем есть важный отличительный аспект. Формирование целостной картины процесса МиО означает, что слушатель курса воспринял этот процесс как четкий алгоритм, то есть строгую последовательность действий. Повысился уровень знаний по таким аспектам социального проектирования, которые тесно связаны с МиО. Среди них – знания о том, как правильно формулировать результаты проекта, выстраивать логические цепочки результатов, рассчитывать стоимости оценивания.

Ряд участников заявили о том, что они получили практические навыки и понимание, как применить их в собственных проектах. Одним из таких навыков стало умение рассчитывать необходимые для МиО ресурсы, в том числе время. Также был сформирован навык описания социальной практики.

Существенно выросло понимание, для чего нужны мониторинг и оценка проектов. Было преодолено отношение к МиО как к чему-то чрезвычайно сложному. Возросла готовность к взаимодействию с внешним специалистом по оцениванию. Неожиданным эффектом курса стало улучшение взаимодействия внутри организации благодаря совместной работе микрогрупп из членов одной организации.

Система вышеназванных эффектов обеспечила такой результат, как повышение готовности разрабатывать и внедрять МиО в деятельность организации.

Слушатели курса оценили полезность групповых обсуждений как очень высокую, определив эти обсуждения как «изюминку курса». Групповые обсуждения позволили обменяться практическим экспертным опытом. Участники курсов, которые не имеют такого опыта, восприняли его от более компетентных коллег в доступной для понимания форме.

Формат домашних заданий был оценен в целом высоко. При этом некоторые участники курса заявили, что они не всегда понимали, чего именно от них хотят в домашнем задании, а обратная связь по поводу сделанных ошибок была недостаточно подробной.

Дальнейшая поддержка со стороны АНО «Эволюция и филантропия» внедрения систем МиО в организациях желательна в следующих формах:

1. Сопровождение команд сотрудников организаций, внедряющих системы МиО, мотивация этих команд и поддержка их командного потенциала.
2. Консультации экспертов АНО «Эволюция и филантропия» по практическим аспектам внедрения и использования систем МиО.
3. Продолжить сбор и обобщение конкретных практик/ситуаций использования МиО, распространение этой информации.
4. Анализ материалов фокус-групп убедительно свидетельствует о положительной динамике развития онлайн-курса.

### **Рекомендации**

1. Сохранить основные сильные стороны обучающего курса: практическую ориентированность содержания; логику подачи и сбалансированность содержания

материалов; использование взаимодополняющих форматов подачи материала; активную обратную связь с обучающимися и их мотивацию; групповые обсуждения.

2. Обучать команды (группы), включающие руководителя организации, а не отдельных представителей организации. Данная потребность четко осознана и озвучена участниками всех фокус-групп, которые указывают на то, что внедрение системы МиО в деятельность организаций является командной задачей.

3. Продолжить сбор, обобщение и распространение описания конкретных практик создания и использования систем МиО в организациях, которые реализуют социальные программы и проекты. Использовать для этой работы людей, прошедших обучение на обучающих курсах. Применять новые подготовленные описания для повышения практической направленности обучающих курсов.

4. На первом занятии детально рассказывать слушателям о форматах обратной связи с ними, в том числе о существующих ограничениях, если они есть, например, о предельных объемах материалов для рецензирования преподавателями.

5. Ориентировать обучающихся на проведение семинаров в их организациях для формирования в этих организациях единого понимания МиО.

6. Команде курса обсудить следующие вопросы с целью приблизить обучение к потребностям слушателей:

6.1. Содержание и продолжительность модуля, посвященного терминологии.

6.2. Содержание модулей, посвященных анализу данных, оценке социально-экономической эффективности.

6.3. Необходимость краткого описания и информации о приоритетности дополнительных материалов, которые предоставляются слушателям.

6.4. Необходимость такой формы обратной связи, обсуждение кейса на тематической площадке (запись через анкету).

6.5. Период проведения курса с тем, чтобы он не совпадал с пиком отпускного периода.

6.6. День недели для проведения групповых обсуждений с тем, чтобы не проводить эти обсуждения в понедельник.

6.7. Разработку «мобильной версии» курса, в которой для участия в обучении нужен лишь мобильный телефон.