

ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОЦЕНКИ ПРОЕКТА «ОЦЕНКА В СФЕРЕ ДЕТСТВА: РАЗВИТИЕ СООБЩЕСТВ ПРАКТИКОВ»

Заказчик: АНО «Эволюция и Филантропия»

Исполнитель: Фреик Наталия, к.с.н., член Правления Ассоциации специалистов по оценке программ и политик (АСОПП), член Межотраслевого профессионального сообщества «Оценка программ и проектов в сфере детства».

Сроки проведения оценки: 12.01.2022-15.02.2022

Объект оценки: проект «Оценка в сфере детства: развитие сообществ практиков» (далее – Проект), реализуемый на средства гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, Договор № 21-2-004553 от 29.06.2021.

Сроки реализации проекта (исследуемый период): 01.07.2021-28.02.2022

Ключевые направления проекта

- 1) Работа 4 тематических площадок (сетевых сообществ);
- 2) Онлайн-курс «Оценка проектов и программ в сфере детства»;
- 3) Индивидуальное сопровождение НКО по внедрению системы мониторинга и оценки (МиО);
- 4) Работа с донорским сообществом;
- 5) Формирование «базы знаний» по оценке в сфере детства.

Благополучатели проекта

- 1) НКО и специалисты сферы детства;
- 2) Донорское сообщество.

Ожидаемые социальные (качественные) результаты проекта¹

Для НКО и специалистов сферы детства:

- рост информированности, мотивации внедрять в своей организации / программе практики МиО;
- усиление горизонтальных связей за счет участия в совместных активностях с другими участниками проекта.

Для участников онлайн-курса (дополнительно):

- повышение компетенций по теме оценки;

Для НКО, получивших индивидуальное сопровождение (дополнительно):

- доработка / внедрение системы оценки программ;
- PR-эффект (в среднесрочном периоде);
- укрепление устойчивости (в среднесрочном периоде).

Для донорского сообщества

- повышение информированности об активных и ресурсных НКО, мотивированных и внедряющих практики оценки в своей деятельности;

¹ Непосредственные (количественные) результаты – см. Таблицу 1.

- рост оценочного потенциала (в средне- и долгосрочном периоде).

Для сферы детства в целом:

- рост доступности методической базы в области оценки по конкретным тематическим направлениям (инструментов, технологий; практических кейсов).

Оценочные вопросы:

- 1) В какой мере достигнуты ожидаемые социальные результаты проекта (для благополучателей)? Что удалось в большей степени, а что – в меньшей?
- 2) Каковы факторы успеха и причины неудач в достижении результатов проекта (при наличии)?
- 3) Были ли у проекта незапланированные результаты (позитивные и негативные)? Если да, то какие?
- 4) Что обеспечивает (может обеспечить) устойчивость результатов проекта для разных целевых групп?
- 5) Каковы недостатки в реализации проекта (при наличии)?
- 6) Каковы перспективы дальнейшего развития проекта, его возможного продолжения?

Методы

- 1) Анализ внутренней документов по проекту, включая аналитические отчеты кураторов площадок, отзывы и обратная связь от участников проекта, отчеты по результатам итоговой встречи и групповых встреч кураторов;
- 2) Количественные методы: онлайн-опросы (анкетирование), тестирование участников проекта (до и после);
- 3) Качественные методы: интервью с ключевыми участниками проекта, фокус-группы, анализ кейсов.

Источники данных, на которых построен отчет - см. Приложение 1.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ПРОВЕДЕННОЙ ОЦЕНКИ

Достижение непосредственных результатов

Согласно административной отчетности по проекту, все запланированные ключевые мероприятия проекта проведены, все ожидаемые непосредственные результаты достигнуты (см. Таблицу 1).

Таблица 1. Достижение показателей ожидаемых непосредственных результатов проекта

Показатели непосредственных (количественных) результатов проекта	План	Факт
Количество тематических сообществ практиков	4	4
Общее количество мероприятий сетевого сообщества	12	21
Общее количество вовлеченных в работу сообществ специалистов сферы детства	200	552
Количество участников обучающего онлайн-курса по оценке программ сферы детства (базовый уровень), не менее	50	54
Количество организаций, получивших индивидуальную экспертную поддержку по непосредственному внедрению системы мониторинга и оценки	17	17*
Количество методических продуктов и инструментов, помогающих внедрять системы мониторинга и оценки, представленных и размещенных в открытом доступе	30	39
Аудитория информационных и методических продуктов, публичных мероприятий проекта (в т.ч. не менее 8 информационных рассылок по базе более 500 адресов специалистов НКО сферы детства; публикации на ключевых федеральных информационных ресурсах – журнал «Филантроп», «Семья и детство», «Милосердие.ru»), не менее	1000	1000
Количество доноров и грантодающих организаций, вовлеченных в проект, не менее	50	50

*) включая 5 НКО, получавших поддержку от партнера проекта – БФ «Дорога к дому»

1) В ходе проекта сформировалось 4 тематических сетевых сообщества в сфере детства, каждое из которых модерировалось профильным специалистом:

- Социализация подростков / выпускников сиротских учреждений (куратор – Ирина Бобылева, эксперт БФ «Расправь крылья!»)
- Социальные приюты / кризисные центры для матерей с детьми (куратор – Татьяна Арчакова, привлеченный методист БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам» и БФ «Виктория»);
- Замещающие семьи (куратор – Светлана Строганова эксперт БФ «Арифметика добра») и Инна Голенья (независимый специалист);
- Семьи с особыми детьми (куратор – Ольга Заводилкина, эксперт БФ «Расправь крылья!»).

Каждое из тематических сообществ проводило регулярные онлайн-встречи. Всего в период с 23.07.2021 по 25.02.2022 были проведены 21 таких встреч; в каждой из них непосредственно участвовало не менее 22 специалистов (в среднем – 38); всего в работе сообществ приняло участие 552 человека (см. также Таблицу 2). В среднем, 6% (всего 34) являются «активными участниками» (непосредственное участие в онлайн-встречах площадки 3 раза и более).

Таблица 2. Ключевые сведения о деятельности и участниках тематических сообществ

Площадка	Уникальных		Получателей рассылки		% активных участников*
	участников встреч	организаций	было (07.21)	стало (01.22)	
Социализация подростков / выпускников сиротских учреждений	91	34	124	179	6,6
Социальные приюты / кризисные центры для матерей с детьми	157	96	52	233	3,8
Замещающие семьи	189	81	213	258	9,0
Семьи с особыми детьми	184	119	190	315	4,3

*) доля “активных” участников (непосредственное участие в онлайн-встречах площадки 3 раза и более) от общего числа уникальных участников площадки

- 2) Часть участников тематических сообществ (всего 61 специалист) прошли обучение в рамках базового [онлайн-курса](#) «Оценка проектов и программ в сфере детства» (7 модулей, 8 недель обучения) с выдачей сертификата при условии, что слушатель набрал необходимое количество баллов по результатам выполнения домашних заданий и тестирований. 9 из них (15%) стали активными участниками тематических сообществ.
- 3) В ходе конкурсного отбора среди участников тематических сообществ было выбрано 17 НКО, которые получили [индивидуальную экспертную поддержку](#) по непосредственному внедрению системы мониторинга и оценки (включая 5 НКО, получавших поддержку со стороны партнера – БФ «Дорога к дому»).
- 4) На протяжении всего проекта осуществлялась работа с [донорским сообществом](#), преимущественно через проведение мероприятий в сотрудничестве с партнерами - Ассоциация грантодающих организаций “Форум доноров”, Фонд Тимченко, а также профессиональные и инфраструктурные объединения - Ассоциация специалистов по оценке программ и политик (АСОПП), Агентство стратегических инициатив (АСИ). Все мероприятия были анонсированы на информационных ресурсах партнеров, а также были включены в соответствующие рассылки для донорских организаций (в частности, количество получателей рассылки Форума Доноров – более 50 донорских организаций).

Достижение ожидаемых социальных результатов проекта

Дерево результатов проекта представлено в Приложении 2.

Степень достижения социальных результатов для благополучателей проекта напрямую зависит от типа мероприятий, в которые они были вовлечены. В более интенсивных по воздействию мероприятиях (онлайн-курс, индивидуальное сопровождение) степень достижения ожидаемых результатов выше, чем в менее интенсивных мероприятиях (участие в онлайн-встречах тематических сообществ, в т.ч. их просмотр в записи, получение писем-рассылок и изучение материалов проекта).

Среди целевых групп проекта в большей степени достигнуты социальные результаты для НКО и специалистов сферы детства – непосредственных участников мероприятий проекта.

Ряд проведенных в ходе проекта мероприятий и создаваемых продуктов может расширяться на более широкую целевую группу, а не только на непосредственных участников мероприятий. В частности, в публичном доступе размещены все видео-записи встреч сообщества, созданные методические продукты и пр.

Учитывая некоторое пересечение целевых групп «донорское сообщество», а также «НКО» и «сфера детства в целом», ряд результатов распространяются на все целевые группы проекта, а не только на те, для которых они запланированы. В частности, на «донорское сообщество» также распространяются результаты «рост доступности методической базы в области оценки по конкретным тематическим направлениям», а также «повышение компетенций по теме оценки».

Среди ожидаемых социальных результатов проекта в наибольшей степени достигнуты:

- 1) рост информированности, мотивации внедрять в своей организации / программе практики МиО (для НКО и специалистов сферы детства)
 - информация, полученная участниками проекта, была для них в целом новой и полезной;
 - фиксируются позитивные изменения по линии «знаю-хочу-могу»: изменение отношения к МиО (понимание необходимости и важности разработки / доработки системы МиО); повышение уровня знаний и компетенций по теме МиО (знание алгоритма оценки и инструментов, заинтересованность в использовании новых и более сложных методов и инструментов – например, от логических моделей к теории изменения); принятие соответствующих управленческих решений; изменение психологической установки, что МиО полезна и доступна для участников проекта («не только для избранных» и ресурсных). Все это содействует повышению мотивации разрабатывать и внедрять МиО в деятельность организации;
 - у организаций, получивших индивидуальную поддержку, рост мотивации внедрять в своей организации / программе практики МиО также обусловлен достаточно длительным периодом внешней поддержки консультанта, получением конкретных результатов в сфере МиО, повышением уровня знаний, гармонизацией ожиданий и запросов от МиО. Ряд организаций, которые разрабатывали в ходе проекта систему МиО для отдельной программы, планируют продолжить данную работу по отношению к другим программам, вдохновившись полученным результатом;
- 2) повышение компетенций по теме оценки (для НКО сферы детства – слушателей онлайн-курса)
 - Перед началом курса его участники прошли тестирование уровня знаний. Максимальное количество баллов, которое можно было получить за тест – 50. Средний балл входного тестирования составил 25,72, что соответствует среднему уровню. По результатам

итогового тестирования после участия в курсе, средний балл составил 41,48, что соответствует «очень хорошему» уровню.

- Сравнение результатов входного и заключительного тестирования свидетельствует о высокой эффективности обучающего курса в части освоения его участниками новых знаний. 54 слушателя из 80 записавшихся получили сертификат о прохождении курса, набрав необходимое количество баллов по результатам выполнения домашних заданий и тестирований.
 - Хотя данный результат планировался и ожидался только для слушателей онлайн-курса, это один из ожидаемых результатов и для участников тематических сообществ; о повышении компетенций по теме МиО сообщают и НКО, получившие индивидуальное сопровождение.
- 3) рост доступности методической базы в области оценки по конкретным тематическим направлениям
- благодаря реализации проекта открытая база знаний «[Слушай с пользой](#)» пополнилась 39 новыми инструментами, технологиями и практическими кейсами участников проекта. Речь идет как о продуктах, разработанных в ходе индивидуального сопровождения организаций, так и собранных и разработанных участниками тематических сообществ;
 - зафиксирован рост посещаемости платформы «Слушай с пользой» (+300 новых посетителей, по сравнению с предыдущим периодом), а также специализированного сервиса по мониторингу и оценке «[ПИОН](#)», что во многом может быть объяснено именно активностями проекта;
- 4) доработка / внедрение системы оценки программ (для НКО сферы детства, получивших индивидуальное сопровождение)
- каждая из сопровождаемых организаций имела согласованный план работ по доработке и/или внедрению отдельных элементов системы МиО; несмотря на отдельные сложности, в целом каждая из организаций получила тот или иной продукт по результатам сопровождения;
 - учитывая короткие сроки проекта, в т.ч. на внедрение созданных продуктов, можно говорить также и об отложенном эффекте;
 - для ряда НКО привлечение внешнего консультанта стало стимулом к более активным действиям по разработке системы МиО, реализации ранее запланированных активностей, которые постоянно откладывали.
- 5) усиление горизонтальных связей (для НКО и специалистов сферы детства)
- проект включал большое количество активностей, предполагающих выстраивание горизонтальных связей – групповые обсуждения, работа в малых группах, представление опыта участников в ходе встреч и в методических материалах. Участники проекта постоянно отмечают обмен опытом и знакомство с другими участниками как один из основных результатов проекта.
 - Тем не менее речь идет о развивающейся истории, для которой созданы условия и заложена основа. В большей степени данный результат является отложенным.
- 6) повышение информированности об активных и ресурсных НКО, мотивированных и внедряющих практики оценки в своей деятельности (для донорских организаций)²
- для узкой аудитории донорских организаций проведено 2 методических вебинара по теме оценки социальных программ, на которых в т.ч. представлены кейсы активных и ресурсных НКО в сфере детства;
 - в период реализации проекта АНО «Эволюция и филантропия» выступила оператором [Премии](#) «За содействие развитию культуры оценки социальных программ в России», в

² Ограничение - целенаправленных опросов или интервью о достижении запланированных результатов для донорского сообщества не проводилось. Суждение о достижении результатов построено на факте проведения мероприятий, направленных на их достижение.

которой были отдельные номинации для НКО и донорских организаций. В рамках продвижения Премии и ее результатов была запущена широкая информационная кампания, что содействовало повышению информированности доноров как о практиках оценки в НКО-участниках Премии, так и в НКО, поддержанных донорами-победителями Премии;

- в период реализации проекта была проведена презентация Реестра доказательных практик в сфере детства, который изначально был поддержан Фондом Тимченко, а впоследствии был передан в ведение Агентства стратегических инициатив. Донорское сообщество - одна из ключевых целевых аудиторий Реестра; наличие такого реестра повышает уровень информированности доноров об НКО, внедряющих практики оценки в своей деятельности;
- Информация обо всех проведенных мероприятиях и инициативах для донорского сообщества включалась в соответствующие рассылки партнера проекта - Форума доноров;
- партнер проекта БФ "Дорога к дому", являющийся донорской организацией, осуществлял индивидуальное сопровождение 5 НКО, участвовал в мероприятиях проекта, что повышало уровень его информированности об НКО, внедряющих практики оценки в своей деятельности;
- представители донорского сообщества принимали непосредственное участие в иных мероприятиях проекта, где могли знакомиться с опытом НКО-участников проекта - в рамках обучения на онлайн-курсе по оценке (обучались 5 сотрудников донорских организаций); непосредственного участия в работе тематических сообществ или через просмотр видео-материалов и публикаций о проведенных мероприятиях.

Менее значимые достижения в период реализации проекта наблюдаются для средне- и долгосрочных результатов:

- PR-эффект и укрепление устойчивости (для НКО сферы детства, получивших индивидуальное сопровождение). Достижение данных результатов имеет отложенный эффект; большинство организаций изначально для себя не ставили (и не ставят) такие задачи, рассматривая мониторинг и оценку как часть внутренних процессов. Для организаций, которые получили подобный результат в ходе проекта, это, скорее, непреднамеренный положительный результат;
- рост оценочного потенциала (для донорского сообщества)³. Данный результат в большей мере относится лишь к очень узкой категории донорских организаций, чьи сотрудники проходили непосредственное обучение на онлайн-курсе по оценке (5 сотрудников из 4 донорских организаций). Кроме того, именно для донорских организаций были проведены 2 методических вебинара по теме оценки социальных программ (совместно с партнером - [Форумом доноров](#)), а также 1 вебинар на секции "Оценка в практике частных фондов" на конференции АСОПП. Хотя перечисленные активности потенциально могут вносить вклад в рост оценочного потенциала доноров, тем не менее влияние на это проекта не представляется существенным.

³ Аналогично.

Устойчивость результатов, факторы успеха и причины неудач в достижении ожидаемых результатов проекта

Таблица 3. Достижение ожидаемых социальных результатов проекта, факторы успеха и причины неудач, устойчивость результата

Легенда

Результат в целом значимый	Результат к моменту окончания проекта не достигнут и/или значим только для небольшой части благополучателей	Недостаточно сведений для суждения о достижении результата и его значимости
----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

Факторы успеха в достижении результата	Причины неудач в достижении результата	Устойчивость результата
Результат 1 (для НКО и специалистов сферы детства): рост информированности, мотивации внедрять в своей организации / программе практики МиО		
<p>Открытость материалов проекта (анонсы, видео-записи и резюме встреч сообществ, методических материалов и пр.).</p> <p>Разнообразие форматов и каналов коммуникаций (в т.ч. групповых обсуждений), многократное повторение ключевых идей по разным каналам (в т.ч. от коллег).</p> <p>Мотивации содействует повышение уровня знаний и «насмотренности» о практиках МиО, инструментах, необходимых ресурсах и пр. (особенно – участники онлайн-курса, получатели индивидуальной поддержки), повышение уверенности участников в своих силах.</p> <p>Получение непосредственного практического опыта в разработке / доработке системы МиО – по результатам работы у участников остались практические наработки в виде «деревьев результатов», логических моделей и пр. (особенно – получатели индивидуальной поддержки, участники онлайн-курса).</p> <p>Дополнительные факторы, усиливающие мотивацию внедрять практики МиО в организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • заинтересованность руководителя организации (а не только отдельных специалистов); • формирование команды специалистов от одной организации, заинтересованных в МиО (одновременное прохождение онлайн-курса и выполнение домашних заданий, совместная разработка 	<p>Сложность темы мониторинга и оценки в целом («не для всех»).</p> <p>Сложность навигации в обилии материалов и мероприятий по проекту.</p> <p>Дефицит необходимых ресурсов (время, финансы и пр.) для внедрения практик МиО; отсутствие четкого понимания эффекта от их внедрения.</p> <p>Снижение мотивации за счет большего понимания ресурсоемкости внедрения МиО.</p> <p>Увольнение / выгорание вовлеченных в проект сотрудников.</p>	<p>Наиболее высоки шансы устойчивого результата для участников мероприятий проекта с интенсивным воздействием (индивидуальное сопровождение и онлайн-курс), чем для разовых участников массовых мероприятий. Так, слушатели онлайн-курса разрабатывали план дальнейшего развития практик МиО в своих НКО; а НКО с индивидуальным сопровождением получили конкретные инструменты и пр.</p> <p>За период реализации проекта значительно выросло число подписчиков информационных рассылок по проекту (Таблица 2); что позволяет использовать данную базу адресов для последующего информирования по тематике проекта.</p>

Факторы успеха в достижении результата	Причины неудач в достижении результата	Устойчивость результата
<p>инструментов, участие нескольких сотрудников организации во встречах тематического сообщества и пр.);</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Глубокая включенность преподавателей в общение с обучающимися (слушатели онлайн-курса), «мотивирующий консультант» (НКО, получавшие индивидуальную поддержку); ● Стимулы со стороны доноров. 		
<p>Результат 2 (для НКО и специалистов сферы детства): усиление горизонтальных связей за счет участия в совместных активностях с другими участниками проекта</p>		
<p>Тематическая однородность участников мероприятий проекта.</p> <p>Большое количество участников мероприятий проекта, участвующих в групповых обсуждениях (всего в работе тематических сообществ приняли непосредственное участие 552 специалистов из 34 регионов РФ).</p> <p>Работа в малых группах, личное общение и обмен опытом.</p> <p>Атмосфера доверия и безопасности в группах.</p> <p>Презентация НКО своих кейсов.</p>	<p>Отсутствие личного контакта, офлайн-активностей.</p> <p>Ограниченное время для личного контакта, групповых обсуждений участников проекта.</p> <p>Коммуникативные барьеры, непонимание границ и возможностей конкретных участников – к кому именно можно обратиться по конкретному вопросу; насколько это уместно без личного знакомства.</p> <p>Неуверенность участников в экспертности – своей и участников; непригодность «не-профессионального» опыта (консультант знает лучше).</p> <p>Страх открытости в отношении своего опыта в МиО как со стороны обращающихся за помощью, так и со стороны тех, к кому обращаются.</p> <p>Представление об уникальности опыта каждой организации («нет типовых решений»).</p>	<p>Наиболее высоки шансы устойчивости результата для участников сообществ, которые не только непосредственно, но и регулярно посещали онлайн-встречи – 5-9% (Таблица 2); выступали спикерами встреч и представляли свои кейсы.</p> <p>70-76% опрошенных участников сообществ планируют продолжить свое участие в работе площадок и после окончания проекта.</p> <p>Устойчивость результата во многом зависит от того, в какой мере будет продолжена работа площадок.</p> <p>Размещение созданных в ходе проекта продуктов в открытом доступе, включение НКО в лист тематических рассылок повышает шансы на устойчивость результата в будущем.</p>

Факторы успеха в достижении результата	Причины неудач в достижении результата	Устойчивость результата
Результат 3 (для НКО сферы детства – слушателей онлайн-курса): повышение компетенций по теме оценки		
<p>Командное обучение, особенно с участием руководителя.</p> <p>Высокий уровень качества курса, его практико-ориентированность.</p> <p>Использование формата групповых обсуждений (обеспечивает обмен опытом, повышает доверие к информации, более доступно для понимания менее опытных в МиО слушателей).</p> <p>Участие в работе тематических сообществ.</p>	<p>Высокая трудозатратность курса, большой объем сложной и новой информации.</p> <p>Недостаточное количество часов на практическую часть, на предоставление подробной индивидуальной обратной связи по домашним заданиям.</p>	<p>Курс предоставляет участникам большой массив методических и дополнительных материалов, к которым можно обращаться позже, после завершения обучения.</p>
Результат 4 (для НКО сферы детства, получивших индивидуальное сопровождение): доработка / внедрение системы оценки программ		
<p>Наличие опытного консультанта, вне зависимости от его степени погруженности в конкретную тематику организации (если погружен – хорошо разбирается в теме; если нет – обеспечивает «свежий взгляд со стороны»; особенности его личности (терпеливость, корректность, позитивность, мотивирование на продолжение деятельности).</p> <p>Оперативный и удобный формат поддержки, гибкость и индивидуальный подход («могли все делать в своём темпе»), консультант задавал понятное поле и ритм работы.</p> <p>Получение дополнительного финансирования на работу команды, ответственной за МиО (в частности, грант на проведение исследований в рамках конкурса «Голос ребенка» Фонда Тимченко).</p> <p>«Простые», конкретные задачи, включенные в план сопровождения.</p> <p>Вовлеченность команды, понимание других сотрудников (в первую очередь, вовлеченных в сбор данных, в работу с благополучателями) целей и важности МиО.</p> <p>Удовлетворенность результатами стратегической сессии, направленной преимущественно на выработку общего подхода к МиО, плюсов и минусов внедрения, представление и согласование полученных результатов по МиО.</p>	<p>Короткие сроки на внедрение рекомендаций. Зачастую речь шла не о точечном запросе (например, на разработку конкретного инструмента для измерения социального результата), а происходила в целом перестройка или аудит системы МиО, выработка в организации общих подходов.</p> <p>Коммуникационные проблемы в организации сопровождения: цель стратегической сессии; весь комплекс услуг и форматов участия; четкого регламента, кто и за что отвечает (в частности, мнение, что «ожиданий больше, чем оговаривалось в начале взаимодействия»); нет расписания встреч.</p> <p>Сложность целевой группы, наличие сложностей и этических проблем, связанных со сбором данных.</p> <p>Недостаточность объема консультационной поддержки (ожидания большего объема встреч, помощи в подборе конкретных</p>	<p>Ряд НКО отмечали, что созданные в ходе сопровождения наработки будут применяться организацией и в других программах.</p> <p>Опыт непосредственной работы с внешним консультантом, повышает вероятность самостоятельного подключения в дальнейшем (того же консультанта или иного).</p>

Факторы успеха в достижении результата	Причины неудач в достижении результата	Устойчивость результата
	<p>методик); высокая загрузка с обеих сторон, что влекло значительные паузы в работе.</p> <p>Недостаточность удачных схожих примеров системы МиО (редко).</p> <p>В шаблонах недостаточно сведений для их заполнения, что приводило к многократной переделке (редко).</p>	
<p>Результат 5 (для НКО сферы детства, получивших индивидуальное сопровождение): PR-эффект</p>		
<p>Активность НКО – освещение усилий и результатов в сфере оценки в социальных сетях организации (как дополнительный контент); понимание что такой контент повышает уровень доверия к организации со стороны благополучателей, партнеров и доноров.</p> <p>Включение кейса НКО в сборник по результатам проекта, публичная презентация результатов, упоминание в постах организаторов проекта.</p>	<p>Недостаточное понимание, как можно использовать оценку для достижения PR-эффектов для НКО, важности и необходимости такой работы.</p> <p>Отсутствие соответствующих планов, усилий по освещению деятельности организации в сфере МиО, участия в проекте.</p>	<p>Результат в большей степени является отложенным; однако в явном виде не просматривается целенаправленных усилий в этом направлении – такая задача не ставится (не является приоритетной; относится к внутренним процессам) или воспринимается как «на вырост» и перспективу.</p> <p>В большей степени речь о внутреннем PR-эффекте – популяризации темы оценки внутри организации.</p>
<p>Результат 6 (для НКО сферы детства, получивших индивидуальное сопровождение): укрепление устойчивости</p>		
<p>Наличие изначально в плане сопровождения элементов, напрямую связанных с укреплением устойчивости (в частности, проработка основных моментов, которые делают программу привлекательной для разных аудиторий; анализ стейкхолдеров и пр.).</p> <p>Участие сотрудников, отвечающих за фандрайзинг, в мероприятиях проекта (в т.ч. в стратегической сессии).</p>	<p>Недостаточное понимание, как можно использовать оценку в целом и результаты проекта в частности для укрепления устойчивости НКО, в фандрайзинге, в коммуникациях с донорами и партнерами (в частности, как и кому можно представить описание проекта, размещенное в ПИОН, на</p>	<p>Результат во многом является отложенным.</p> <p>Большинство НКО пока только планируют предпринять какие-либо действия (или даже только подумать) об использовании МиО для</p>

Факторы успеха в достижении результата	Причины неудач в достижении результата	Устойчивость результата
<p>Победа в конкурсах ФПГ – за счет грамотно прописанных социальных результатов, показателей и способов их измерения.</p> <p>Размещение описания практики на ресурсах для доноров (в Смартеке, в Реестре доказательных практик), в т.ч. улучшение рейтинговых значений в Реестре доказательных практик.</p> <p>Использование результатов проекта в коммуникациях с донорами и партнерами, включение в презентации, в социальной рекламе (результаты стратсессии, оценки, формулировки социальных результатов, логики их достижения и измерения); возможность продемонстрировать экспертность организации.</p> <p>Больше усилий в грантрайтинге (<i>«рост уверенности в своих силах, связанный с повышением компетенций, и как следствие расширение участия в грантовых конкурсах, в том числе международных»</i>), более уверенные коммуникации за счет лучшего понимания сути и результатов программ.</p>	<p>ресурсе «Слушай с пользой»)</p>	<p>укрепления устойчивости организации, в коммуникациях с донорами, для фандрайзинга, тиражирования практики и пр.</p>
<p>Результат 7 (для донорского сообщества): повышение информированности об активных и ресурсных НКО, мотивированных и внедряющих практики оценки в своей деятельности</p>		
<p>Непосредственное участие сотрудников донорских организаций в интерактивном онлайн-курсе по оценке (спикерами и слушателями), в мероприятиях проекта (в т.ч. в индивидуальном сопровождении), что позволяло знакомиться с состоянием дел в НКО-участниках.</p> <p>Открытость материалов проекта, публичное представление опыта МиО участников проекта (видео-записи и публикации с результатами встреч, размещение публикаций участников, сборник кейсов).</p> <p>Размещение Реестра доказательных практик (в т.ч. опыта НКО - участников проекта) в Смартеке АСИ; такое “государственное” позиционирование является дополнительным аргументом для ряда доноров.</p>	<p>Не предпринималось значимых целенаправленных усилий для обеспечения востребованности материалов, углубленного изучения потребностей доноров и пр.</p>	<p>Устойчивость результата напрямую зависит от востребованности ресурсов и материалов, где доноры могут ознакомиться с опытом НКО, мотивированных и внедряющих практики оценки в своей деятельности.</p> <p>Материалы размещены в открытом доступе; соответствующие ресурсы являются постоянно пополняемыми.</p>
<p>Результат 8 (для донорского сообщества): рост оценочного потенциала</p>		

Факторы успеха в достижении результата	Причины неудач в достижении результата	Устойчивость результата
Наличие в онлайн-курсе блока про оценку в донорских НКО. Непосредственное участие сотрудников донорских организаций в мероприятиях проекта (слушатели курса; сопровождение НКО).	Не выявлено	Результат является отложенным; недостаточно сведений для суждения об устойчивости результата.
Результат 9 (для НКО и специалистов сферы детства, сферы детства в целом): рост доступности методической базы в области оценки по конкретным тематическим направлениям		
Размещение методических материалов, инструментов, собранных и созданных в ходе проекта, в открытом доступе (онлайн-база «Слушай с пользой», Реестр доказательных практик).	Не выявлено	Все методические материалы размещены в открытом доступе; участники проекта заинтересованы в их использовании, что обеспечивает устойчивость результата.

Незапланированные результаты проекта

- 1) Наиболее часто упоминаемый позитивный результат, который изначально не планировался в проекте – **улучшение внутреннего взаимодействия и коммуникаций** в организациях-участниках, командообразование. Совместная работа над системой МиО стала таким объединяющим фактором. В первую очередь речь идет об интенсификации коммуникаций относительно того, на какие цели и результаты для благополучателей направлена деятельность организации, о необходимости их планирования и измерения, совместная выработка оптимальных инструментов. Данный результат в большей степени представлен у участников мероприятий проекта с интенсивным форматом (индивидуальное сопровождение, работа в мини-группах в рамках онлайн-курса).

Кроме того, в процессе разработки системы МиО ряд НКО (особенно созданных самими благополучателями – ассоциации приемных родителей, общественные организации родителей детей-инвалидов) задумались о том, что сотрудники организации также являются ключевым стейкхолдером. Это повлекло разработку и для сотрудников «ветки» в «Дереве результатов», которое в будущем можно использовать при приеме на работу: спрашивать, как новый сотрудник относится к такому влиянию, совпадает ли оно с его ценностями.

Аналогичным образом, есть пример НКО, которая сфокусировалась на мотивации сотрудников партнерских организаций (государственных учреждений), от деятельности которых зависело достижение социальных результатов у благополучателей. В результате, они из «фактора риска» или «преграды» стали «ресурсом» и партнером, чье мнение учитывается.

Такой незапланированный результат по изменению взаимодействия сотрудников в свою очередь приводит к позитивным изменениям в подходах работы организации, повышению эффективности интервенций и формировании (уточнении) профессиональной позиции специалистов.

- 2) Среди иных непреднамеренных позитивных результатов, которые высказывают участники проекта:
 - Использование новых IT-инструментов для фасилитации групповых онлайн-дискуссий (в частности, доски JamBoard);
 - Запуск организацией активностей в области МиО, которые до участия в проекте постоянно откладывались;
 - Повышение уровня доказанности практики, включенной в Реестр доказательных практик в сфере детства. К такому результату приводило как индивидуальное сопровождение (ООРДИ «Дорогою добра»); так и участие в работе тематической площадки – помощь узкопрофильного профессионального сообщества в экспертизе теории изменений программы организации (БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам»).
- 3) Единственный непреднамеренный негативный результат, который отмечают участники проекта – выгорание непосредственных участников и иных сотрудников организации, вовлеченных в реализацию проекта, из-за значимой ресурсоемкости проекта, фрустрация и страх перед объемом работы по внедрению системы МиО в организации.

Сложности и недостатки проекта

Участники проекта обозначили ряд сложностей и/или недостатков проекта

1) Высокая трудозатратность / ресурсоемкость проекта для участников / организации

Часть участников считает это неизбежностью, связанной со сложностью самой темы оценки. Других это может фрустрировать и приводить к выгоранию («не каждый специалист готов рассуждать об исследованиях в социальной сфере, многие просто практики»). Многие участники отмечают, что участие в проекте было сложно совмещать с основной работой; не всем было понятна необходимость работы в сервисах (в частности, ПИОН).

В первую очередь, такую сложность обозначали участники интенсивных форматов (онлайн-курс, индивидуальное сопровождение), но аналогичные высказывания звучат и от участников онлайн-встреч тематических площадок.

2) Обеспечение командной работы

Внедрение системы МиО в организации предполагает изменение многих процессов в организации, вовлечения многих сотрудников, что нередко было сложным для участников проекта (в первую очередь для НКО, получающих индивидуальное сопровождение и проходящих онлайн-курс по оценке).

Такая ситуация была особенно сложной для участников онлайн-курса, которые проходили его в одиночку, без других сотрудников организации. В частности, при выполнении домашних заданий, составления планов дальнейших действий, рефлексии.

3) Коммуникационные сложности, непонимание «правил игры»

Аналогичным образом, на эти сложности в первую очередь обращали внимание участники интенсивных форматов проекта (курс и индивидуальное сопровождение), у которых были некоторые обязательства перед организаторами проекта.

Нечеткие инструкции к выполнению домашних заданий для онлайн-курса или по заполнению шаблонов для индивидуального сопровождения влекли за собой переделку ранее сделанного (на что уходило много времени). Усугублял ситуацию и неудачный формат предоставления обратной связи. Такие коммуникационные сложности вызывали неудовлетворенность и даже обиду ряда участников, снижало мотивацию продолжения участия в проекте.

«Не было понимания, а что же от нас хотели. Потом получали обратную связь совершенно какую-то ошеломительную, неожиданную»; «После того как я выкатила табличку на 5 листов, был дан обратный ответ, что мы не будем читать эти 5 листов, это очень трудоемко. Было очень обидно, потому что мне не было сказано про это с самого начала»; «Обратная связь, которая давалась по домашним заданиям. Было кратко, и как правило, непонятно, потому что это три предложения, я понимаю, что это трудно. Мне не хватало дополнительного персонального для меня объяснения, более развернутого «что не так»; «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»; «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»; «Внутри курса всегда было желание дать обратную связь, но для этого на зуме никогда не было времени. Для

выполнения домашних заданий было недостаточно теории, хотелось обсудить их с кураторами до выполнения» (высказывания участников онлайн-курса).

«Не был понятен вначале весь комплекс услуг и форматов участия»; «Были трудности из-за того, что форма шаблона присылается, мы заполняем. Приходит обратная связь, что заполнено неверно. Тогда нужно в шаблоне указывать сразу все, что необходимо. Если организуется встреча, то хорошо бы до этой встречи озвучить, что необходимо от нас. Этого не было»; «Мне лично не хватило общего четкого регламента, где было бы указано кто и за что отвечает»; «Нужно с пониманием относиться к невозможности организаций строго соблюдать календарные планы, предоставлять большую гибкость и индивидуальный подход к каждой организации» (НКО, получившие индивидуальное сопровождение).

Участники отмечали негативные случаи, когда в ходе участия в проекте появлялись активности, в которых они предполагали участвовать изначально.

«Ожиданий больше, чем оговаривалось в начале взаимодействия» (НКО, получающая индивидуальное сопровождение).

4) Сроки, продолжительность мероприятий проекта

Как уже было сказано выше, многие участники проекта отмечают для себя высокую трудозатратность проекта, длительность мероприятий.

Слушатели [онлайн-курса](#): неудачное время проведения курса, совпавшее с летними отпусками; не синхронизирован с периодом, когда по проектам участников курса им нужно было делать доказательные описания практик (в рамках конкурса Фонда Тимченко).

Понедельник – неудобный день для коллективных онлайн-обсуждений.

[НКО с индивидуальным сопровождением](#): короткие сроки на внедрение.

5) Ряд слушателей [онлайн-курса](#) отдельно отмечали сложность его прохождения без достаточной предварительной подготовки, что во многом связано со сложностью терминологии и отдельных тем. Другие – наоборот, считали его «базовым», неподходящим для глубокого погружения в нюансы.

«Не каждый из коллег осилит»; «Не все готовы к такому курсу»; «Если для меня было сложно, коллеги (без базовых знаний) могут не потянуть»;

«Кому нужно глубже и детальнее – не буду рекомендовать, кому нужно общее понимание – да»;

«Внутренний дискомфорт – активное использование в ходе курса иностранных слов».

Наиболее сложным для понимания модулем курса является «Анализ данных» (средний балл 3,83, тогда как у других модулей он превышает 4 балла), после прохождения курса эта же тема остается наименее освоенной (средний балл 3,93). Не все участники считают анализ данных для себя актуальной задачей, не планируют его проводить самостоятельно, без привлечения узких специалистов:

«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»; «Непонятна была практическая ценность. Для меня она была почти нулевая. 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».

Сложной темой слушатели онлайн-курса называют и «Оценку социально-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».

- 6) Участники мероприятий тематических **сетевых сообществ** среди сложностей и недостатков проекта отмечают его излишнюю «теоретизированность» и недостаток «живости»; участникам регулярных встреч в меньшей степени интересны «теоретические», «методологические» разговоры по теме оценки и мониторинга.

При этом стоит отметить, что оцениваемые результаты проекта – это результаты работы только что запущенных тематических площадок, которые находятся в стадии формирования своего ядра, поиска удачного формата работы, выявления ключевых потребностей участников и пр. Результаты проведенных опросов показывают, что участники приходят на площадку с разными запросами: кто-то «просто послушать пока» — и такие участники не готовы активно включаться в обсуждение, в отличие от более опытных участников, которые готовы формировать общую повестку. Кто-то приходит получить конкретный совет и тогда нужны несколько иные форматы. Кому-то важно быть в тренде и понимать, что в целом происходит в плане МиО.

В связи с этим, форматы обучающих вебинаров и знакомства с опытом коллег, предложенные модераторами площадок, являются рабочими для начальных этапов запуска площадок, но «идут сверху», во многом дублируют формат обучающих, а не дискуссионных мероприятий, не вполне чувствительны к индивидуальным запросам организаций и участников.

- 7) Недостаточный уровень базовых знаний в сфере оценки НКО, получающих **индивидуальное сопровождение**

В большинстве сопровождаемых НКО сотрудники ранее прошли обучение на онлайн-курсе по оценке, т.е. имели базовые знания в области оценки и могли сформулировать запрос НКО. Тем не менее консультанты отмечают, что значимую часть поддержки по внедрению / доработке системы МиО составляло именно разъяснение базовых понятий, используемых в МиО, уточнение истинного запроса на оценку.

- 8) Единичные моменты, на которые обратили внимание участники проекта:

- Рассылка о тематических встречах не всегда доходит до участников тематической группы;
- Отсутствие персональных кураторов для прохождения онлайн-курса.

Перспективы дальнейшего развития проекта, его возможного продолжения

Фиксируется наличие стабильного запроса: большинство участников проекта заинтересованы в продолжении деятельности в сфере мониторинга и оценки, участии в мероприятиях проекта в том или ином виде. Потребность в освоении базовых подходов к МиО остается высокой у региональных организаций.

Участники ключевых мероприятий проекта высказывали ряд предложений по улучшению и видоизменению в будущем направлений проекта.

Тематические площадки:

- 1) Дифференциация «продуктового предложения»:
 - отдельно для руководителей (например, типичные ошибки при внедрении системы МиО и как управленец их избежать; сложности, связанные с совмещением разных ролей ключевыми сотрудниками организации и руководителя);
 - для новых участников, только знакомящихся с МиО (вводные, ознакомительные возможности; с чего начать, каковы «точки опоры»);
 - для специалистов, которые уже прошли определенный путь (возможность профессионального роста и обмена опытом с коллегами).
- 2) Дифференциация и эксперименты с форматами встреч:
 - Запуск форума для общения;
 - создание двух разных групп в Whatsapp или Telegram – одна для неформального общения, куда можно будет обращаться с конкретными вопросами (как удобный способ обратиться за поддержкой сообщества); вторая – без функции комментариев, куда выкладываются новости, дайджесты, полезные материалы.
 - Апробировать формат междисциплинарных встреч (например, с привлечением социологов, научным сообществом);
 - Апробировать встречи только для близких практик или для участников с одинаковым уровнем компетенций;
 - Использовать возможности очных мероприятий для знакомства участников группы;
 - Встречи по принципу «один кейс за один раз»;
 - Закрытый, непубличный формат ряда обсуждений, особенно на острые темы (обеспечение безопасности участников);
 - Регулярный, заранее оговоренный график встреч (например, 2 раза в месяц), меньшей продолжительности;
- 3) Регулярная поддержка «по запросу»:
 - назначить регулярные дни и «приемные часы» (например, каждый первый понедельник месяца), в которые опытные участники группы «дежурят» и проводят супервизии или консультации по запросам;
 - организация целенаправленных встреч для коллективного поиска решений задач МиО конкретной практики;
 - супервизии, стажировки на базе организаций участников;
- 4) Обсуждение новых тем для встреч сообщества. В частности:
 - оценка с участием детей (эта тема является новой и интересной и для участников онлайн-курса);
 - широкий блок вопросов, связанных с инструментарием, включая его оценку;
 - исследование и оценка негативного эффекта практики;
 - теория изменений (практикумы, доработка);

Среди иных тем также звучало: сравнение близких практик и критерии такого сравнения; возможность разработки универсальных практик; международный опыт стран с условиями, близкими к российским; автоматизация МиО, совмещение с CRM; влияние исполнителя на достижение социальных результатов практики; профиль благополучателя практики и связь с ее границами.

Онлайн-курс:

В основном, слушатели довольны онлайн-курсом; предложения по доработке не носят принципиального характера:

- 1) Еще большая дифференциация на «новичков» и «продвинутых»;
- 2) Еще большая структурированность (*«Легче воспринимать и работать с материалом, когда из модуля в модуль одинаковая последовательность, видео - текст - допматериалы отдельно. Сейчас при желании вернуться к допматериалам, нужно будет заново все перечитывать, ссылки многие в середине текста, хочется четкой повторяющейся системы»*);
- 3) Доработка примеров – больше примеров, добавление сквозных, замена или доработка текущих (например, неприемлемые фразы с этической точки зрения).
- 4) Доработка тестовых заданий
- 5) Доработка терминологии, в т.ч. модуля, посвященного терминологии:
«Не использовать разные названия для одного и того же. Пояснять применяемые подходы и давать расшифровку. Например, что значит простая модель ТИ, или почему используется реверсивный подход в ТИ»; «Понятный аппарат очень мудрен, стоит ли так внедрять американизмы?».
- 6) Доработка содержания модулей, посвященных анализу данных, оценке социально-экономической эффективности, чтобы приблизить обучение к потребностям слушателей:
«Сократить до минимума объем теории, понимая, что большинство в секторе НКО пользуется ограниченным набором методов анализа, и сосредоточиться на объяснении именно этого инструментария. Широту способов анализа можно как раз дать в доп материалах – кто осилит, изучит после прохождения модуля».

Среди принципиальных предложений:

1. Обучать команды (группы), а не отдельных представителей организации.
Обоснование: внедрение системы МиО в деятельность организаций является командной задачей.
Оптимальным является одновременное обучение нескольких сотрудников от одной организации, включая руководителя. Последние берут на себя роль лидеров таких учебных микрогрупп, мотивируют членов команды, процесс консолидации такой группы и распределение ролей для обучения происходит быстрее.
Как минимум – ориентировать слушателей на проведение семинаров в своих организациях для формирования в этих организациях единого понимания МиО.
2. Формализация «правил игры», требований к домашним заданиям и предоставление сведений об имеющихся ограничениях по их проверке (например, о предельных объемах материалов для рецензирования преподавателями), дополнительных активностях в ходе курса, форматах обратной связи и пр., максимальное предоставление таких сведений до участия в проекте, на первых занятиях и в ходе проекта.

Индивидуальное сопровождение

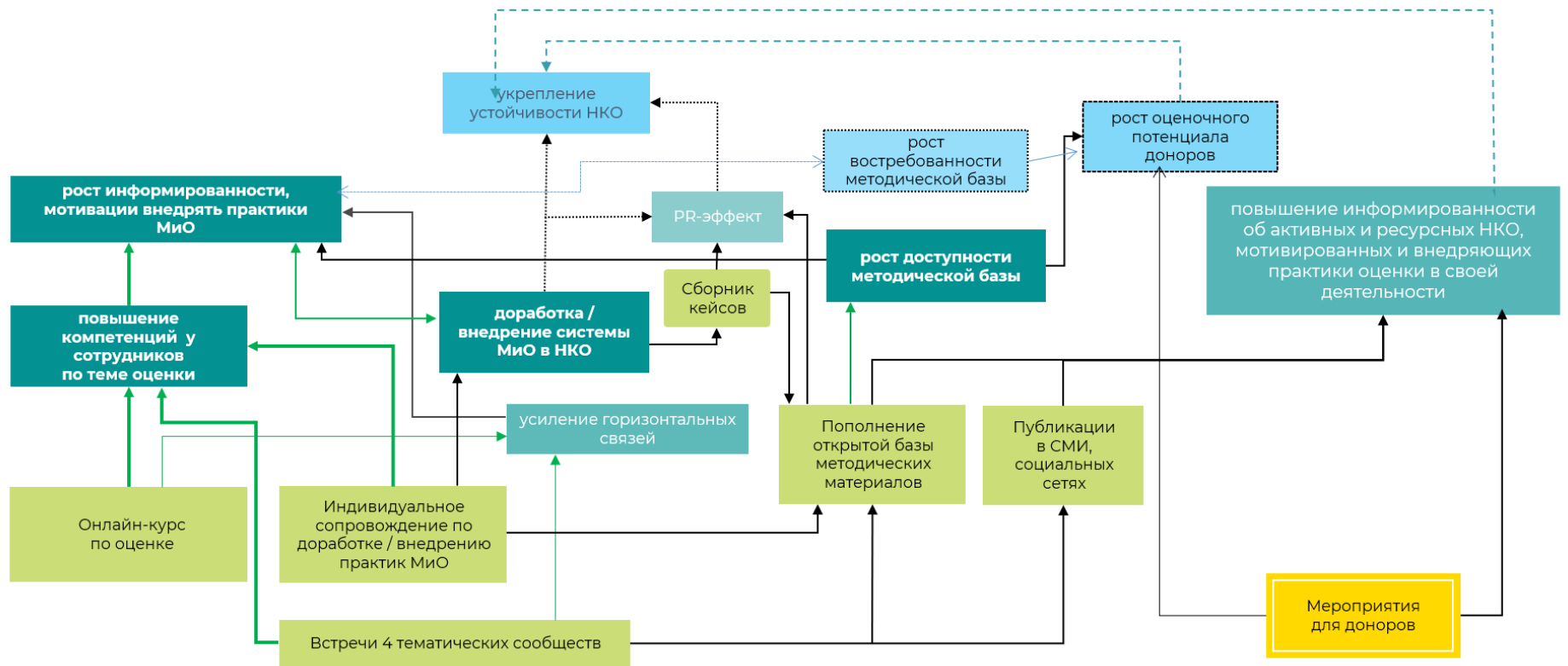
Основные предложения касались оптимизации сроков (нужно больше времени на внедрение), более четкого обозначения «правил игры».

Приложение 1. Источники данных, на которых построен отчет

Большая часть данных для проведения оценки предоставлена Заказчиком. В таблице ниже выделены активности, в которых исполнитель оценки принимал непосредственное участие (*) или по которым участвовал в разработке инструментария (**).

<i>Направление проекта</i>	<i>Данные</i>
Работа 4 тематических сообществ	Результаты анализа потребностей и потенциала участников
	Материалы по каждой из 17 проведенных встреч тематических сообществ (публикации на сайте)
	Аналитические отчеты кураторов сообществ о результатах работы площадки, собранных и созданных продуктах, планах на будущее
	Результаты групповых обсуждений итогов проекта, проведенные в каждом из тематических сообществ(*)
	Результаты анонимного анкетирования участников сообществ по результатам их участия в проекте
	Административная отчетность (статистика по регистрациям на встречи сообществ, их участникам и активностям)
Онлайн-курс «Оценка проектов и программ в сфере детства»	Результаты тестирования уровня знаний слушателей онлайн-курса до и после участия
	Отчет о результатах проведения фокус-группы со слушателями онлайн-курса (независимый подрядчик, внешняя оценка)
	Результаты анонимного анкетирования слушателей, данных обратной связи после каждого модуля курса, а также в конце всего курса
	Данные административной отчетности (о регистрациях на курс, прохождении курса и полученных результатах, активностях на платформе курса Stepik, использованию сервиса ПИОН)
Индивидуальное сопровождение НКО	Описания кейсов по результатам сопровождения (в т.ч. интервью с НКО)
	Результаты анонимного анкетирования по результатам сопровождения(**)
	Обратная связь от консультантов – групповое обсуждение и интервью (*)
Мероприятия для донорского сообщества	Материалы по результатам проведенных встреч с донорским сообществом (публикации)
	Данные об участии представителей донорского сообщества в иных мероприятиях проекта (онлайн-курс, тематические площадки, индивидуальное сопровождение)
Формирование «базы знаний» по оценке в сфере детства	Административная отчетность о количестве новых методических продуктов и инструментов, помогающих внедрять системы мониторинга и оценки, представленных и размещенных в открытом доступе
	Отчеты кураторов тематических сообществ со сведениями о созданных и собранных методических продуктах и инструментах
	Сборник кейсов, созданный по результатам индивидуального сопровождения
Финальная встреча по проекту	Материалы финальной встречи(*)

Дерево результатов проекта «Оценка в сфере детства: развитие сообществ практиков»



Целевые группы: НКО и специалисты сферы детства; донорское сообщество

социальный результат
 социальные результаты только для доноров
 деятельность и непосредственные результаты
 мероприятия только для доноров
 влияние результатов для доноров на НКО