

**НОВОСИБИРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ – ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ**

ДЛЯ CD-ДИСКА

**МЕТОДИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ОБЩЕСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ И
ПУБЛИЧНОГО МОНИТОРИНГА КАЧЕСТВА СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ В
СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И ОБРАЗОВАНИЯ**

разработаны и изданы в рамках реализации социально-значимого проекта

**«Создание инструментов общественного контроля и
публичного мониторинга качества социальных услуг
в сфере образования и здравоохранения»**

реализованного за счет средств субсидии из областного бюджета
Новосибирской области

**НОВОСИБИРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ – ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ**

***Методические рекомендации по осуществлению оценки качества социальных
услуг в сфере образования и здравоохранения***

Независимо от того, в какой сфере проводится мониторинг и/или оценка качества, работа по оценке начинается с выяснения цели организации, поскольку любая оценка есть сравнение и соотнесение действительности с образом (представлением) желаемого (конечного) результата. Цель организации формулируется в уставных документах, в миссии и ценностях организации, обозначается в лозунге (слогане и т.д.), проявляется в конкретных действиях.

Этапы подготовки оценки качества услуги

Проведение оценки качества социальных услуг представляет собой последовательность взаимосвязанных действий. Ниже предлагается описание каждого из шагов, которые могут трансформироваться и видоизменяться, в зависимости от конкретной задачи. Однако, их последовательности, на наш взгляд, следует придерживаться, чтобы избежать возможных недоразумений. Также представляется целесообразным опираться на ключевые понятия, используемые в системе обеспечения качества¹.

1. На первом этапе следует определить, кто именно заинтересован в результатах оценки? Кто будет использовать результаты оценки для улучшения практической деятельности организации, для улучшения самой услуги? Этим людям на первоначальном этапе оценки следует объединиться в рабочую группу на время оценки. В состав этой группы входят представители организаций, принимающих решения и, и что еще более важно, доводящих их до исполнения, реализации принятых решений на практике. При создании группы учитываются личные приоритеты/возможности/планы каждого человека, участвующего в оценке. Помимо этого, следует брать в расчет этические моменты, политическую ситуацию в регионе. Иначе говоря, ключевым является вопрос: стоит ли оценивать услугу именно сейчас? Насколько готова рабочая группа прикладывать усилия к тому, чтобы внедрять полученные результаты? Таким образом, формируется временный коллектив, действительно заинтересованный в развитии качества продукта или услуги.

2. Создание "дизайна" оценки. Этот этап подготовки, в свою очередь, предполагает несколько шагов.

¹ См. Приложение 1 «Системы обеспечения качества: ключевые понятия»

НОВОСИБИРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ – ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ

1) формулировка вопросов, на которые ответит оценка, и согласование со всеми заинтересованными сторонами

2) определение критериев (параметров) оценки

3) выбор инструментов оценки. При этом, как известно, каждый метод имеет сильные и слабые стороны, поэтому их следует использовать в сочетании. Соответственно, при выборе методов рабочая группа отвечает на следующие вопросы:

* насколько подходит данный метод?

* в какой мере можно доверять данному методу?

* насколько он помогает «объёмности» оценки, не дублирует ли другие выбранные методы?

* насколько экономичен выбранный метод? Не потребует ли он слишком больших временных затрат?

При выборе инструментов следует опираться на принцип триангуляции, в соответствии с которым чтобы получить достоверные данные, нужно использовать три источника информации. При этом следует учитывать и ряд других вводных, включая, например, конфиденциальность, доступность информации и т.д.

4) разработка и адаптация инструментов к конкретной задаче

5) обсуждение технологии обработки данных

6) обсуждение конкретного временного плана (графика) проведения оценки

3. Сбор данных, фактического материала, подлежащего оцениванию

4. Анализ полученной информации, интерпретация, сопоставление данных, формулировка выводов и рекомендаций;

5. Разработка стратегии использования полученной оценки (оформление полученных выводов об оценке, презентация, принятие решений об улучшении качества услуги, реализация принятых решений на практике).

Инструменты оценки качества социальной услуги

Наиболее часто используются следующие методы сбора данных²:

- Анкетирование:

Анкета включает в себя перечень вопросов, освещающих предварительно сформулированные параметры качества.

Вопросы, содержащиеся в анкете, могут быть:

² См. Приложения 2 и 3

НОВОСИБИРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ – ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ

- открытыми (вопросы без возможных вариантов ответа — респонденты дают ответы в свободной форме);
- закрытыми (вопросы, предполагающие готовые варианты ответов);

Очевидно, что каждый вид вопросов имеет свои достоинства и недостатки.

Использование «открытых вопросов» позволяет более полно составить представление о мнении/точке зрения/впечатлении клиента, с другой стороны обработка полученных данных (ответов в свободной форме) потребует их перевода в формализованные ответы, что требует значительных расходов на обработку материала для приведения результатов исследования к единому стандарту, поскольку ответы респондентов могут значительно различаться. Кроме того, открытые вопросы требуют определенных усилий клиентов, и если они не готовы тратить их в настоящий момент, то ответы будут кратки, формальны или будут вовсе отсутствовать.

Закрытые вопросы в свою очередь предполагают довольно узкий выбор вариантов ответа («да» - «нет» - «не знаю»). С одной стороны, это позволяет респонденту ускорить процесс заполнения анкеты, обработчику – сократить время анализа полученных данных. С другой стороны, в случае, если мнение респондента не совпадает с предлагаемыми вариантами ответа, потребитель услуги не сможет выразить свое мнение.

Основные принципы проведения анкетирования:

- цель анкетирования должна быть сформулирована;
- целевая аудитория должна быть определена как можно более четко: это позволит сформулировать вопросы адекватным языком;
- достоверность информации, полученной анкетированием, зависит, прежде всего, от репрезентативности выборки. Количество респондентов играет важную роль в проведении опроса.
- на результаты влияют особенности «группового портрета опрашиваемых, поэтому обычно респондентам предлагают в заключение дать сведения о себе (пол, возраст, место проживания, род занятий, образование и т. д.).
- оптимальное число вопросов в анкете до 10.
- вопросы анкеты должны быть расположены от наиболее общих - к конкретным, от простых - к сложным.
- вопросы должны быть заданы в вежливой форме,
- вопросы должны быть четкими и ясными, исключать двусмысленность;
- графическое оформление: как бы ни были важны цели опроса, необходимо введение (пояснение целей анкеты), а также окончание (благодарность)

НОВОСИБИРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ – ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ

- Интервью³

Интервью - проводимая по определенному плану индивидуальная беседа или групповая беседа, один из распространенных инструментов определения качества услуги. Различают структурированное интервью, то есть проводимое в соответствии с четким планом, полу структурированное, когда заранее готовится «каркас» беседы, и интервью в форме свободного разговора. Залог успешности интервью – доверие и контакт между интервьюером и интервьюируемым. Для создания атмосферы открытости интервьюеру заранее следует продумать начало беседы, объяснить, почему проводится интервью, для чего это нужно, как, когда и где можно будет познакомиться с результатами, как результаты будут использованы.

- Наблюдение⁴

Наблюдение - регистрация событий очевидцем (оценщик выступает в роли наблюдателя). Результаты наблюдений активно влияют на разработку гипотез, позволяют внести коррективы в характеристику ключевых понятий, дают возможность проверить достоверность полученных в ходе исследования данных. Процесс предоставления социальной услуги наблюдается в условиях реального времени, в «полевых условиях». В поле зрения на протяжении достаточно долгого времени находится большое количество объектов, которые постоянно находятся в динамике. В результате возникает ряд вопросов: Что наблюдать? Какие объекты? Какое количество объектов наблюдатель в состоянии увидеть, зарегистрировать и, главное, зафиксировать?

- Изучение документации

Документ - любая информация на бумажном или другом носителе (описание, тексты, отзывы, переписка), которая отражает качество предоставляемой социальной услуги в сфере образования и здравоохранения. Документы не всегда адекватно и точно отражают логику, протекание явления и саму действительную "жизнь" услуги. В начале процесса изучения документации следует справиться, есть ли в организации внутренний документ, отражающий ключевые ценности и регламентирующий все составляющие корпоративной культуры (стиль поведения сотрудников, алгоритм взаимодействия между подразделениями и между организацией и клиентами) – одним словом, идеальное представление о предоставлении услуги.

³ См. Приложение 2 «Советы по подготовке к интервью»

⁴ См. Приложение 3 «Карта наблюдений на занятиях»

НОВОСИБИРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ – ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ

Важную информацию о качестве предоставляемой услуги дает изучение положительных или негативных отзывов клиентов. На первый взгляд, они могут казаться совсем «необязательными» и второстепенными, однако, они отражают важный параметр – возможность комфортно и уверенно себя чувствовать.

Целесообразно также обратить внимание на официальные информационные материалы об услугах, предоставляемых клиентам. Рекламные материалы на стендах, буклеты, проспекты, полнота и актуальность информации об услугах на сайте позволяют составить впечатление о достижении качества.

Внутренняя документация организации, касающаяся процесса предоставления услуги (перечень курсов, учебные планы и программы, процедуры и алгоритм действий, рамки компетенций специалистов и др.) также важна, позволяет сопоставить наблюдения с заявленными ценностями.

Общая схема анализа качества социальной услуги в сфере образования и здравоохранения

Предполагается, что полученные эмпирические данные будут представлены в письменном виде. Для того, чтобы затраченные усилия не были потрачены напрасно, а выводы были действительно убедительными, предлагается достаточно жесткая логика изложения, которая может быть отражена в следующих вопросах:

- что обнаружено? (факты, эмпирические данные, детали, количественные и качественные данные, полученные в результате проведенной оценки)
- как это можно объяснить? (взаимосвязь между фактами)
- какие можно сделать выводы? (обоснованные суждения, отражающие позитивные тенденции, а также потенциальные области улучшения качества социальных услуг)
- какие можно дать рекомендации? (предложения по улучшению качества, выстроенные в определенном порядке (приоритетность, первоочередность, значимость и т.д.); конкретные действия, которые необходимо предпринять для достижения качества социальной услуги); круг потенциальных лиц, партнеров, организаций, которые необходимо включить для достижения качества.

Как подготовить отчет о результатах оценки

НОВОСИБИРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ – ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ

По предварительной договоренности с заказчиком оценки качества социальной услуги результаты проведенной работы по оцениванию качества представляются в письменном виде, в форме отчета (презентации, доклада и т.д.).

Независимо от формы подачи материала, при подготовке отчета следует придерживаться следующих принципов:

- отчет должен содержать только необходимую (требуемую) информацию, следует избегать избыточной излишней информации, не относящейся непосредственно к оценке социальной услуги; с другой стороны, информации должно быть достаточно, чтобы не было необходимости искать недостающую информацию или получать дополнительные сведения извне;
- при подготовке отчета следует ориентироваться на потенциального читателя (заказчика, конкретного пользователя), учитывать формальные требования к оформлению материала;
- основная часть отчета представляет собой аргументированные ответы на вопросы задания по оценке (то есть постоянно следует иметь ввиду вопрос: что именно оценивается?)
- при подготовке отчета следует придерживаться названной выше логики факт – интерпретация – вывод – рекомендация.
- язык отчета должен быть ясным, понятным; следует избегать двусмысленностей, непонятных терминов.

Структура отчёта

Единого стандарта представления результатов оценки не существует, тем не менее, чаще всего отчет содержит следующие разделы:

- * титульный лист,
- * оглавление,
- * аннотация (краткое содержание),
- * сокращения,
- * введение (сведения о целях и предмете оценки, об использованных методике, инструментах и процедуре, о полученных данных и выводах, сведения о членах рабочей группы, участвующих в оценке, их функциональных обязанностях),
- * данные, выводы и рекомендации,
- * приложения.

**НОВОСИБИРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ – ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ**

Приложение 1

Системы обеспечения качества: ключевые понятия

Без надлежащего планирования и чёткой формулировки намеченных результатов сложно определить, *что именно* (какие объекты) подлежит мониторингу, и как (каким образом) их следует оценивать. Приступая к работе по обеспечению качества, следует иметь в виду следующее:

* Мониторинг и оценка требуют тщательного планирования (определение рамок результатов);

* Мониторинг позволяет собрать данные, необходимые для качественной оценки;

* Мониторинг необходим, но не достаточен для всеобъемлющей оценки и взвешенных убедительных выводов;

* Программы мониторинга и оценки (МиО) зачастую приводят к изменениям, вносят коррективы в план действий и даже практическую реализацию программ и проектов. В свою очередь, это может означать дальнейшие изменения и преобразования в процессе сбора данных.

Для обеспечения качества используются следующие ключевые понятия:

* **Планирование** можно определить как процесс постановки целей, разработки стратегий развития, определение необходимых ресурсов для достижения поставленных целей, а также механизмы достижения целей. Планирование предусматривает различные процессы:

- Определёние чёткого видения, целей и задач, которых необходимо достичь
- Формулирование стратегии, необходимой для достижения поставленных целей и задач

НОВОСИБИРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ – ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ

- Определёние и предоставление ресурсов (финансовых и других), необходимых для достижения поставленных целей и задач

- Определение механизмов реализации, включая механизмы МиО, а также прогресса в достижении поставленных целей.

Есть выражение: «Не планировать - значит планировать провал». Несмотря на то, что отсутствие чёткого планирования не всегда приводит к провалу предпринимаемых усилий, существует множество неопровержимых доказательств, подтверждающих, что *наличие* плана всегда способствует большей эффективности и результативности. Отсутствие плана в какой-то степени сродни попытке выстроить дом без проекта: практически невозможно предугадать, как будет выглядеть дом? во сколько обойдется его постройка? сколько времени потребуется? какие ресурсы будут необходимы? и, наконец, будет ли строение нравиться будущим жильцам?

* Мониторинг можно определить как постоянный процесс, благодаря которому заинтересованные стороны регулярно получают информацию о прогрессе достижения поставленных целей и задач. Иногда мониторинг определяют как процесс «наблюдения за прогрессом, достигнутым в ходе осуществления той или иной деятельности». Представляется целесообразным

сделать акцент на анализе прогресса с точки зрения *достигнутых* результатов. Иначе говоря, мониторинг призван не только ответить на вопрос: «Осуществляем ли мы запланированную деятельность?», но и на вопрос: «Наблюдается ли прогресс на пути достижения поставленных нами результатов?» Разница между этими двумя подходами в том, что мониторинг должен принимать во внимание деятельность партнёрских организаций и определять меры, которые необходимо принять для обеспечения прогресса в достижении наиболее важных результатов.

* Оценка – это тщательное и независимое измерение завершённой деятельности, с целью определения степени достижения поставленных целей. Оценка, как и мониторинг, может быть применена ко многим сферам, включая мероприятия, проекты, стратегию, политику, тематику, направление деятельности. Цели мониторинга и оценки схожи: предоставление информации, которая может помочь в принятии решений, в улучшении качества деятельности и в достижении запланированных результатов. Основное различие между оценкой и мониторингом состоит в том, что оценка является независимым процессом, призванным судить об эффективности программы по окончании, в то время как мониторинг обеспечивает руководителей и сотрудников объективной

НОВОСИБИРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ – ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ

информацией о степени правильности направления, в котором они продвигаются, дает возможность на основании объективных данных внести необходимые коррективы в процесс реализации проекта или программы.

Оценивая эффективность процессов развития, МиО призваны определить:

- соответствие проводимых мероприятий целям развития в конкретном национальном, региональном или глобальном контексте;
- эффективность инициатив по содействию развитию, в том числе стратегий партнёрства;
- целесообразность использования средств (насколько положительно программа влияет на перспективы улучшения жизни людей и сообщества);
- основные силы или факторы, способствующие успешному долгосрочному и масштабному развитию программы или проекта.

Существует ряд понятий, близких по смыслу мониторингу и оценке, однако каждое из них имеет функцию и роль, поэтому их не следует путать с МиО, в частности:

Инспекция – общий осмотр организационной структуры, изучение вопроса или деятельности в целях определения степени их соответствия нормам, стандартам, успешной практике или другим критериям, а также для разработки рекомендаций по улучшению или исправлению деятельности.

Аудит – определение степени адекватности контроля со стороны руководства в целях обеспечения экономного и эффективного расходования средств; достоверности финансовой и прочей документации и информации; соответствия инструкциям, правилам, установленным процедурам; эффективности процесса управления; соответствия организационной структуре, системе и процессам.

Исследование – улучшение уровня знаний по конкретному предмету. Исследование является источником информации для дальнейшей оценки, но, как правило, само по себе не является основанием для принятия решений.

Цели мониторинга и оценки:

- Обеспечение своевременных корректирующих мер
- Обеспечение принятия информированных решений
- Содействие управлению рисками
- Улучшение условий для организационного и индивидуального изучения

**НОВОСИБИРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ – ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ**

* **Заинтересованные стороны** - это лица и организации, которые участвуют в проекте, или интересы которых могут быть затронуты как положительно, так и отрицательно в ходе исполнения или в результате завершения проекта. Они также могут оказывать влияние на проект или на его результаты. Заинтересованные стороны могут находиться на различных уровнях внутри организации и иметь разные уровни полномочий, либо могут являться внешними по отношению к исполняющей организации проекта.

На всех этапах планирования, мониторинга и оценки важно привлекать заинтересованные стороны, поощрять совместное участие, встречные обязательства. Стабильный процесс управления результатами направлен на вовлечение заинтересованных сторон в процесс открытого и творческого обдумывания того, чего они хотят достичь для достижения согласованных целей, включая обеспечение процесса МиО. Анализ заинтересованных сторон может помочь определить:

- потенциальный риск, конфликт и трудности, которые могут сказаться на планируемых программах, проектах и мероприятиях;
- возможности и варианты партнерства, которые могут быть полезны для результатов проекта или программы;
- наиболее слабые, уязвимые и обособленные группы, которые обычно исключены из процесса планирования. Важный вопрос, который следует задавать себе при планировании мониторинга: *«Чей голос не был услышан?»*

В начале процесса планирования важно, чтобы все заинтересованные стороны отталкивались от одной исходной точки. Им всем следует понимать:

- Почему для них важно работать сообща?
- Почему они выбраны для участия в проекте?
- Как заинтересованные стороны должны вести диалог?

Важно, чтобы они имели возможность объединить усилия не только из-за ресурсов, которыми они располагают, но также потому, что каждая из них имеет уникальную точку зрения, свой взгляд на проблемы и на ресурсы, которые могут потребоваться для их решения. Министр, член сообщества, социальный работник, экономист, бизнесмен, пенсионер или студент, - все могут быть вовлечены в разработку плана и все могут иметь своё, отличное от других, мнение о том, с чем им приходится сталкиваться и какие изменения они хотели бы видеть в существующей ситуации. Важно, чтобы заинтересованные группы имели как можно меньше предубеждений, стереотипов относительно друг друга, могли не торопиться с выводами и были готовы выслушать все точки зрения. Мнения, заинтересованных сторон имеют одинаковую ценность, а не только мнения тех

НОВОСИБИРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ – ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ

людей, которые считаются *важными*. Заинтересованным сторонам следует понимать, что вряд ли проблемы могут быть решены традиционными способами, поэтому им следует быть открытыми для свежих идей, особенно тех, которые на первый взгляд могут показаться нереальным.

Процессы планирования, мониторинга и оценки должны быть направлены на:

обеспечение достижения результатов.

* **Результат** представляет собой поддающееся описанию/определению изменение в процессе развития, происходящее в результате причинно-следственной связи. Различные уровни результатов приводят к различным изменениям в процессе развития. Результаты воздействия – это фактические или предполагаемые изменения в развитии, измеряемые уровнем благосостояния людей. Обычно результаты воздействия охватывают изменения в жизни людей.

При обсуждении результатов заинтересованным сторонам следует помнить, что иногда правильно намеченные меры могут привести к негативным результатам. Кроме того, существует риск возникновения ситуаций, которые могут помешать достижению запланированных результатов. Поэтому необходимо уделить время обдумыванию различных предположений, риска и возможных непредвиденных последствий или результатов.

* **Риск** – не поддающееся контролю со стороны программы возможное событие или происшествие, которое может отрицательно повлиять на достижение результатов. Риск следует оценивать с точки зрения вероятности

(вероятность того, что случится) и его возможных последствий. Возможность возникновения риска может послужить поводом для пересмотра всей программы и её направлений.

Примеры рисков:

- Рост этнической напряженности, приведший к враждебности, в особенности, по отношению к меньшинствам
- Результаты выборов в местные правительственные органы могут привести к сокращению политической поддержки проекта
- Планируемое слияние ведомств может привести к сокращению поддержки стратегий и программ по гендерному равенству
- Уход руководителя проекта приведёт к существенным задержкам в реализации проекта

НОВОСИБИРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ – ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ

* **Предположение** связано с условиями, которые должны быть обеспечены, для того чтобы программа могла продвигаться вперед, и вероятность наличия этих условий должна быть высокой.

Намерения и инициативы по улучшению действительности воплощаются в деятельности группы людей.

* **Деятельность** представляет собой действия, необходимые для достижения установленных результатов. Это может быть: координация, оказание технического содействия, обучение, организация мероприятий, информационная поддержка и др. Обычно в результате деятельности предоставляются количественные данные. Описание деятельности начинается с глагола (*обеспечить, разработать, организовать, опубликовать, обеспечить, привлечь и т.д.*)

Показатели деятельности – это признаки изменений на пути к развитию. Они показывают путь, позволяющий отслеживать намеченные результаты. Чаще всего используются SMART⁵- показатели, которые отвечают на следующие вопросы:

Конкретность: Является ли показатель достаточно конкретным, чтобы определить прогресс по отношению к результатам?

Измеримость: Является ли показатель заслуживающим доверия и точным для измерения результатов?

Реалистичность: Являются ли результаты, прогресс которых необходимо измерить, реально достижимыми?

Согласованность: Насколько значимым является показатель по отношению к намеченным результатам?

Ориентация на время: Оправдывает ли полученная информация затрачиваемые средства и усилия?

Процесс формулирования показателей следует начинать со следующих вопросов:

- Как мы можем определить, что ожидаемые результаты достигаются?
- Информация какого рода может продемонстрировать положительные изменения?
- Какую деятельность можно реально проконтролировать при имеющихся ресурсах и ограниченных возможностях?

⁵ Аббревиатура SMART(S (specific), M(measurable), A(affordable), R (realistic) T (time-based)) в переводе на русский язык означает: конкретный измеримый согласованный, привлекательный, реалистичный, определенный во времени

НОВОСИБИРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ – ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ

Будет ли информация своевременно доступна для проведения различных мероприятий по мониторингу?

Какой будет система сбора данных, и кто будет нести за неё ответственность?

Показатели могут быть количественными или качественными. Количественные показатели представляют статистические данные, измеряющие результаты с точки зрения:

- Количества
- Процентного отношения
- Уровня (например, уровень рождаемости - рождаемость на каждую 1000 человек)
- Соотношения (например, соотношение по полам - соотношение количества мужчин к количеству женщин).

Качественные показатели отражают суждения, мнения, предположения и отношение людей к конкретной ситуации или вопросу. Они могут включать в себя разного рода фиксируемые в проекте или программе *изменения* (в восприятии, степени удовлетворённости, уровне воздействия на что-либо, уровне осведомлённости, степени понимания, в отношениях, в качестве, степени интенсивности диалога или ощущении благополучия).⁶

Мониторинг, как и оценка, дает возможность оценить логику программы, её деятельность, ход её осуществления на определённых, заранее установленных этапах и, при необходимости, принимать корректирующие меры.

Планирование и замысел сами по себе не гарантируют результата. Прогресс в достижении результатов необходимо контролировать посредством мониторинга. Однако никакой самый правильный мониторинг не способен сам по себе исправить недочёты в разработке программы, планах и результатах. Информацию, полученную в ходе мониторинга, нужно использовать для выявления проблем и развития сильных сторон.

В процессе мониторинга нужно получить ответы на следующие вопросы:

Будут ли достигнуты заранее установленные результаты? Насколько эффективен этот процесс? С какими трудностями и рисками мы сталкиваемся?

⁶ Программа Развития ООН использует в Индексе Человеческого Развития «среднюю продолжительность жизни» в качестве приблизительного показателя уровня системы здравоохранения и условий жизни. Предположение основывается на том, что если люди живут дольше, то логично будет предположить, что улучшились условия жизни и качество медицинского обслуживания. Реальный валовой внутренний продукт на душу населения (покупательная способность) также используется в качестве приблизительного показателя чистого дохода.

**НОВОСИБИРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ – ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ**

Какие решения нужно принять в связи с изменениями на более поздних этапах запланированной работы?

В общем виде планирование мониторинга может быть представлено в виде таблицы:

Ожидаемые результаты	Аспекты мониторинга	Методы сбора информации	Время, график	Обязанности	Средства проверки: источники и виды информации	Риск
Информация берётся из плана развития и рамки результатов	Информация берётся из рамки результатов	Каким образом будет получена информация? Например, по результатам опроса, обзора или встречи с заинтересованными сторонами и т.д.	Точные даты мероприятий	Кто ответственен за организацию сбора информации и проверку её качества, а также источников?	В зависимости от целей и ожидаемых результатов	

Не существует единой схемы мониторинга, которую можно было бы применить ко всем ситуациям. Подход к мониторингу зависит от многих факторов. Эти факторы включают в себя требования по корпоративной отчётности (как организационной, так и касающейся развития), а также степень сложности, масштабы и контекст преследуемых результатов. В целом можно назвать два ключевых элемента мониторинга: 1. Прогресс в достижении результатов и 2.

Факторы, способствующие или препятствующие достижению результатов.

Это тесно связано с управлением рисками и неизбежно влечёт за собой мониторинг более общих явлений, таких, как ситуация в стране, а также экономические, социальные, политические и другие события, происходящие в «фоновом» режиме. 3. Стратегия партнёрства, что требует анализа эффективности уже существующих форм партнерства и формирования еще более эффективных партнёрских отношений.

Методы мониторинга.

В зависимости от целей и конкретных задач используются специфические методы мониторинга, в частности:

**НОВОСИБИРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ – ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ**

Для получения информации и анализа:	<ul style="list-style-type: none"> - Отчёты о ходе реализации проекта - Квартальные отчёты о деятельности - Годовой отчёт по проекту - Отчёт об итогах проекта - Основные и технические документы
Для проверки достоверности:	<ul style="list-style-type: none"> - Поездки на места - Выборочные проверки (документы, посещение мероприятий) - Обзоры и оценки других партнёров - Устные и письменные опросы клиентов - Обзоры и исследования
Для проверки степени участия заинтересованных сторон:	<p>Встречи, создание организационных и рабочих комитетов, встречи фокус-групп.</p> <p>Как правило, ни один из методов не может отвечать на все вопросы мониторинга, поэтому используются разные методы или один метод, но с разным содержательным наполнением.</p>

Полезным представляется *совместный мониторинг*, проводимый общими усилиями заинтересованных сторон. На практике такая форма мониторинга включает в себя: проведение регулярных встреч с партнёрами для оценки прогресса в достижении результатов; обмен информацией, планирование и проведение совместных проверочных поездок на места для оценки достижений и выявления проблем; извлечение уроков или выявление успешной практики, распространение этой информации среди партнёров; содействие использованию этой информации партнёрами и разработку познавательных материалов; выявление потребностей партнёров.

Приложение 2

Советы по подготовке к интервью

Предварительные замечания

Приступая к работе над сбором информации в форме интервью, нужно помнить, что абсолютно адекватно воспроизвести опыт конкретного человека просто невозможно. Тем не менее, старайтесь быть как можно более точными. При подготовке к встрече как можно более ясно сформулируйте цель и причину предстоящей беседы.

Вопросы для интервью

НОВОСИБИРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ – ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ

Что такое вопрос? В психологическом плане - это прямые «подталкивания» собеседника, призванные уточнить, прояснить ситуацию.

«Подводные камни»:

- * они могут отвлекать внимание партнера с его мыслей и переживаний, нарушать эмоциональный настрой;
- * задавая вопросы, мы берем инициативу разговора в свои руки. Насколько она уместна? Как ее проявлять?
- * форма вопроса (меня в чем-то подозревают? мне не доверяют?) может вызывать защитную реакцию собеседника. Это не способствует атмосфере открытости и доверия.
- * есть вопросы, на которые просто нет ответов.

Типы вопросов:

Тип вопроса	Описание
Открытый вопрос	- Вопрос, на который невозможно дать односложный ответ; - Вопрос, который требует развернутого ответа Пример: «Что вы чувствовали?» «Опишите, пожалуйста...», «Как...? Каким образом...?»
Закрытый вопрос	Могут помочь в прояснении конкретных вопросов, предполагают ответ «ДА» или «НЕТ» («Вы были там?» «Вы видели...?», «Вам знакомо...?». Эти вопросы помогают подтвердить или проверить полученную ранее информацию)
Рефлексивный вопрос	Вопросы, которые содержат отчасти верную информацию, помогают продвигать беседу, получать более достоверные сведения («... не так ли?»; «... не правда ли?»)
Вопрос - «провокация»	Возможность при помощи вопроса поставить под сомнение слова собеседника. В каких ситуациях? - заведомо ложное утверждение («я всегда говорю только...») - кокетство или само-клевета («я всегда был самым глупым»). Использовать осторожно и тактично

Подготовка к интервью

Первый шаг: нужно познакомиться с материалами об услуге, о которой пойдет речь в интервью. Нужно постараться собрать материал, посмотреть официальные документы: без собственного представления о том, о чем пойдет речь в разговоре, вам будет трудно сформулировать вопросы.

Второй шаг: позаботиться о выборе места, где будет проходить встреча, убедиться в том, что там не будет посторонних отвлекающих моментов, того, что будет прерывать разговор.

НОВОСИБИРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ – ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ

Во время интервью необходимо делать кое-какие пометки. Записывать интервью целиком – задача, во-первых, трудная, а во-вторых, она часто мешает самому процессу: трудно слушать, следовать логике и одновременно писать. При этом теряется визуальный контакт, участник беседы может от этого испытывать дискомфорт. Тем не менее, следует позаботиться о том, чтобы во время интервью были в достаточном количестве ручки и бумага.

Интервью

Каждое интервью уникально. Его невозможно повторить, стало быть, не существует универсальных советов по его проведению. Тем предложениям, которые приводятся ниже, скорее всего можно следовать избирательно.

- По возможности следует задавать открытые вопросы. Закрытые вопросы – малоинформативные и могут утомлять собеседника.
- У интервьюера достаточно сложная роль: от неловкости и дискомфорта, особенно в начале работы, он может попытаться взять на себя роль «приятеля», «друга», или «следователя», который пытается вывести собеседника «на чистую воду». Ни одна из них не является оптимальной. Интервьюеру нужно постараться быть самим собой, не бояться показывать живой интерес к теме. Важнее всего учиться быть хорошим слушателем, а уже потом – хорошим интервьюером.
- Список вопросов для интервью следует подготовить заранее; старайтесь следовать своей логике. Однако, не нужно пугаться, если разговор пойдет не в то русло, которое вы планировали заранее. Разговор может коснуться тем, о которых вы не предполагали, но тем содержательнее будет беседа.
- Не пренебрегайте деталями и подробностями, помните, что чем больше вы их соберете, тем лучше: «стереть» информацию никогда не поздно;
- Каким бы интересным ни было интервью с вашей точки зрения, необходимо уважать потребности и время интервьюируемого. С самого начала следует задать рамки встречи, и стараться не нарушать времени встречи.

Что делать после того, как интервью закончено?

Во-первых, после окончания интервью не стоит сразу уходить, на бегу быстро собирая свои вещи. Нужно обстоятельно поблагодарить человека за то, что он потратил свое время. Можно несколько минут поговорить в подчеркнута-неформальной манере, рассказать о себе, о том, почему для вас так важно было это интервью.

**НОВОСИБИРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ – ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ**

Во-вторых, в заключение встречи нужно еще раз вернуться к теме «а что будет дальше?», то есть о том, как именно вы собираетесь использовать материал интервью, что именно вы собираетесь с ним сделать.

Вопросы для обдумывания итогов интервью

(само-рефлексия)

- Достаточно ли я был подготовлен для интервью?
- Заметил ли я какие-либо изменения, произошедшие с моим собеседником?
- Какие вопросы хорошо работали? Какие вопросы оказались малоинформативными?
- Хотел ли говорить мой собеседник? Как я пытался его воодушевить?
- Достаточно ли ясно я изложил цели моего интервью?
- Как я себя чувствовал во время интервью? Почему?

Приложение 3

Карта наблюдений на занятиях

НОВОСИБИРСК, 2018

**НОВОСИБИРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ – ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ**

Дата _____

Преподаватель _____

Название курса _____

Фазы учебного процесса	да	нет	Комментарий
* Программа / цели			
* Знакомство (warming up)			
* Вхождение в тему			
* Передача информации (лекция?)			
* Проработка информации (активность слушателей?)			
* Подведение итогов (обратная связь)			
* Разминки			
* «переходы» от одного вида деятельности к другой			
* Внимание (низкое, на спад)			

Подсчёт:

• Сколько методов использовано?

Общее количество:

• Оживление, шутки?

• Взаимодействие между участниками?

В парах _____

В мини-группах _____

• Обращение к профессиональному опыту слушателей?

_____ как форма активизации _____

• Обращение к жизненному опыту слушателей?

• Активность слушателей? Идеи? Творческие задачи?