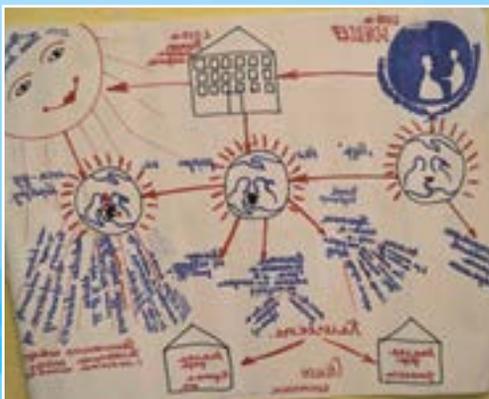


МОНИТОРИНГ ОЦЕНКА КИПАФ

Введение в основы мониторинга и оценки.



Данное пособие предназначено для руководителей и сотрудников организаций, работающих в проектах или программах в сфере инвалидности, а также для всех тех, кто интересуется мониторингом и оценкой. Пособие включает в себя две основные части: введение в основы мониторинга и оценки, а также описание инструмента оценки - «КИПАФ». Так как на сегодняшний день уже издано множество полезных и объемных подобных руководств, многие из которых можно бесплатно скачать в интернете, в данном пособии даны только основные сведения о мониторинге и оценке. Если читатель уже знаком с мониторингом и оценкой, он может сразу перейти ко второй части пособия, касающейся КИПАФ.

Инструмент качественной оценки КИПАФ был разработан ХелсПром (HealthProm) и может использоваться бесплатно, но только с обязательным упоминанием «HealthProm». Ни полностью, ни частично материалы о КИПАФ не должны быть использованы в коммерческих целях. ХелсПром будет признателен за информирование о любом использовании материалов о КИПАФ по электронному адресу getintouch@healthprom.org

Пособие подготовлено Азатом Исраиловым, Салтанат Торобековой, Рахат Орозовой и выпущено ОФ «Келечек Плюс» в рамках проекта ХелсПром «Поддержка детей с инвалидностью в КР» за счет гранта Фонда Биг Лоттери. Составители пособия и ХелсПром (HealthProm) открыты для сотрудничества в целях улучшения и расширения данного пособия.

Supported by
 **The National Lottery**
through the Big Lottery Fund



HealthProm
Ensuring vulnerable children have the best start in life

КЕЛЕЧЕК 

(CC-BY-NC) HealthProm
(CC-BY-NC) ОФ «Келечек Плюс», 2016



Любое воспроизведение материалов данного руководства разрешено с обязательным указанием источника (смотрите «Источники» в конце пособия), но только не для коммерческих целей.

Наш эл. кошелек ЭЛСОМ № 0552 89 02 82 (код 04988).

www.kelechekplus.kg



kelechekplus.kg

ОФ «Келечек Плюс» 2

Содержание

| | |
|---|----|
| Введение | 3 |
| Введение в мониторинг и оценку | 5 |
| Определение | 5 |
| Основные отличия между мониторингом и оценкой | 8 |
| Планирование МиО | 11 |
| Показатели | 14 |
| Где и как взять данные | 17 |
| | |
| Оценка | 20 |
| Виды оценок | 20 |
| Основные шаги при проведении оценки | 22 |
| Оценка как мониторинг | 24 |
| Как представляют результаты мониторинга и оценки | 25 |
| Резюме | 30 |
| | |
| КИПАФ - инструмент оценки | 32 |
| Введение | 32 |
| Шаг 1. Про КИПАФ | 36 |
| Шаг 2. Записываем причины: «почему?» | 42 |
| Шаг 3. Планируем ресурсы | 43 |
| Шаг 4. Визуализация | 48 |
| Источники | 60 |

В последние годы почти любая заявка на грант обязательно должна содержать детальное описание процесса мониторинга, а для некоторых заявок требуются рассказать, как будет проводиться оценка. Включение мониторинга и оценки (МиО) в программу способствовало лучшей реализации проектов. Это привело к тому, что некоторые некоммерческие организации (НКО) стали применять мониторинг и оценку в своей деятельности, не связанной с проектами. Обычно, в больших проектах, организации, кроме анализа количественных показателей, проводят и качественную оценку воздействия проекта на ситуацию, партнеров и благополучателей. К подобной оценке можно отнести и инструмент регулярной оценки КИПАФ (от англ. аббревиатуры KIPAF: Knowledge - знания, Inclusion - включение, Participation - участие, Access - доступ, Fulfilling obligation – выполнение обязательств госорганами).

ОФ «Келечек Плюс» в рамках трехлетнего партнерского проекта ХелсПром «Поддержка детей с инвалидностью в КР» за счет гранта Фонда Биг Лоттери впервые нанял специалиста по мониторингу и оценке для регулярной качественной оценки влияния проекта, используя простую методологию КИПАФ. Этот проект отличается от других проектов тем, что мы впервые через регулярное проведение КИПАФ-встреч почувствовали, чем занимаются и как живут наши коллеги в регионах, а также родители, с которыми работают центры дневного пребывания. Данная методология не является проверкой, а помогает выяснить насколько произошли положительные изменения с благополучателями, объектами поддержки проекта. Методологии легко научиться, легко обучить других, но для лучшего ее применения необходима, конечно, практика.

Данное пособие не сможет охватить весь тот огромный массив материалов, который был наработан другими, более опытными, организациями и экспертами, но мы надеемся дать основную информацию по мониторингу и оценке. Мы

рекомендуем партнерам и организациями шире применять мониторинг и оценку не ради проектов и доноров, а в своей организационной деятельности, как эксперт-социолог Рахат Орозова подчеркнула:

“...сама по себе оценка, в том числе мониторинг, делается не для доноров, так как сам проект уже предполагает какие-то изменения, внедрение в нашу жизнь каких-то инноваций, которые улучшат жизнедеятельность, оценка и мониторинг как раз позволяют увидеть, насколько эти изменения вообще происходят, на кого они влияют и как (положительно, эффективно или наоборот негативно, или, может, слишком медленно)”.

Так как часть материалов основана на опыте Фонда «Келечек Плюс», материалы, при содействии с сотрудниками и заинтересованными сторонами, должны адаптироваться и могут в процессе адаптации как-то меняться. Мы надеемся, что своевременное и нужное применение мониторинга и оценки поможет вам лучше реализовывать деятельность организации.

ОФ «Келечек Плюс»

Введение в мониторинг и оценку

Перед тем как заняться мониторингом и оценкой, руководителям и проектным сотрудникам важно продумать, каким образом мониторинг и оценка (МиО) поможет организации осуществить свою миссию, достичь стратегических целей, с учетом тех ценностей и принципов работы, которыми руководствуются сотрудники и члены организации. Это будет способствовать тому, что проектная система МиО будет работать на достижение организационных стратегических целей, а значит может внести свой вклад в устойчивость организации. Поэтому для более эффективной и лучшей реализации проекта обязательно предусматривайте позицию специалиста по мониторингу и оценке, в обязанности которого могут входить и другие соответствующие виды деятельности. Например, специалист по МиО фонда «Келечек Плюс» во время выездов в регионы, помимо ведения основной деятельности по МиО, также помогал с организацией тренингов, семинаров, проводил тренинги и консультировал партнеров по работе дневных центров, родителей по развитию детей с инвалидностью.

Определение

В секторе инвалидности МиО сейчас только начинают обретать значение и находить свое применение, хотя мониторинг в той или иной форме и раньше присутствовал в процессе наблюдения за прогрессом ребенка с инвалидностью (или «особый» ребенок – здесь и далее будет применяться один из терминов). В контексте данного пособия мы будем касаться в основном проектных МиО для организаций, хотя они могут применяться для деятельности организации в целом.

Из множества определений МиО мы хотели бы привести определение из «Руководства по планированию, мониторингу и оценке результатов развития» (ПРООН, 2009)

Планирование можно определить, как процесс постановки

целей, разработки стратегии развития, определения механизмов выявления и применения ресурсов для достижения этих целей.

Мониторинг можно определить, как продолжающийся процесс, благодаря которому заинтересованные стороны регулярно получают информацию о прогрессе в достижении их целей и задач.

Оценка – это тщательное и независимое измерение завершенной или продолжающейся деятельности, с целью определения степени достижения поставленных целей и содействия принятию решений.

Как сказал кто-то из специалистов: мониторинг и оценка – это один из способов достижения результата и/или успеха.

Важной частью процесса МиО является *Планирование*, которое определяет цели и задачи МиО, важные показатели, какие у нас есть ресурсы и способы осуществления мониторинга (механизмы). Т.е. можно с уверенностью сказать, что отсутствие планирования – это почти 50%-ная вероятность провала, в противовес выражению: «хорошее планирование – это уже 50% успеха». Отсутствие планирования можно показать на таком примере: у нас вдруг появились деньги и мы решили купить машину, мы идем на базар и просто берем первую попавшуюся машину в пределах нашей суммы, не задавая себе вопросов: зачем я покупаю машину? (цель), достаточно ли у меня денег на бензин и ремонт? (ресурсы), кто и как часто будет водить и следить за ее состоянием? (механизмы) и т.д. Купив первую попавшуюся машину, можно ли быть уверенным в ее работоспособности и устойчивости? Поэтому планирование для МиО играет значительную роль.

Более продвинутые проекты добавляют в МиО такую часть как

Научение (с англ. Learning), которая основана на том, что уроки, полученные при осуществлении проекта, являются ценным опытом, который необходимо использовать при планировании новых проектов и которым нужно делиться не только с участниками проекта. Причем это может быть сделано в разной форме: отчетная конференция или круглый стол, или в виде публикаций, презентации и инфографики для распространения среди заинтересованных сторон и т.д. В рамках проекта ХелсПром за счет гранта Фонда Биг Лоттери, на регулярных полугодовых форумах участники проекта всегда делились достижениями, а также проблемами и потребностями, которые возникали во время проекта; самое необходимое обсуждалось и главное из этого входило в планы на следующее полугодие.

Мониторинг связывают с регулярностью, т.е. когда наблюдение за индикаторами и процессами должно вестись каждый день, неделю, месяц, тогда как оценка делает замеры качества или степени достижения целей «редко, но метко», в начале проекта и в конце проекта, может быть и в середине (либо, как часто бывает в небольших проектах, только в конце проекта) либо раз в квартал или в полугодие при применении инструмента КИПАФ. Оценка может быть и более регулярной, т.к. четких сроков проведения оценки нет, все зависит от того, каких результатов вы хотите добиться от частой оценки.

Мониторинг проводится членами проектной команды, и обычно это специалист по мониторингу и оценке, тогда как оценка в зависимости от ожидаемых результатов может проводиться как сотрудниками, так и сторонними специалистами или организациями. Чаще всего финальная оценка проводится внешними экспертами, которые с проектом никак не связаны, и обычно это называется «независимой оценкой».

Процесс мониторинга и оценки очень важен для любой организации, так как он позволяет оценивать не только сам проект и его результаты, но и работу и эффективность всей организации. МиО нужны для того, чтобы понять, куда и как

вы движетесь, что вам мешает в достижении поставленных задач и результатов, что работает и что не работает. Поэтому важно, чтобы вся команда и все ваши партнеры были активно включены в этот процесс и понимали его необходимость. Все участники должны понимать, что МиО – это не просто формальность и требование от донора, но что это важная часть работы как всей организации, так и отдельного проекта. Для этой цели полезно привлекать либо экспертов извне организации, либо специалиста внутри организации, которые бы смогли сделать этот процесс более эффективным.

Татьяна Буйновская, исполнительный директор HealthProm, Великобритания

Основные отличия между мониторингом и оценкой

| Показатели | Мониторинг | Оценка |
|--------------------|---|--|
| Цели | Проверка эффективности деятельности в соответствии с планом | Проверка степени достижения результата. Представление рекомендаций. |
| Сроки | Постоянно, на протяжении всего проекта. | Периодическая проверка в определенный период: может быть первоначальная (для сравнения с оценкой в конце), обычно в конце проекта, а также в другие периоды при необходимости. |
| Масштаб | Регулярная проверка деятельности, индикаторов результатов, ход выполнения работ, изменений. | Оценка итогов реализованных мероприятий, степень приближения к целям и задачам; каково воздействие, устойчивость проекта. |
| Основные участники | Сотрудники проекта, целевая группа проекта. | Внешние оценщики, целевые группы проекта, сотрудники проекта, доноры, заинтересованные стороны. |

| Показатели | Мониторинг | Оценка |
|-----------------------|--|--|
| Процесс | Регулярные рабочие встречи, интервью, ежемесячные/ ежеквартальные сборы данных, обзор и изучение документации. | Изучение документов, интервью, анкетирование, другие виды сбора качественных и количественных данных. |
| Письменные результаты | Обычно краткие регулярные отчеты с выводами, протоколы, контрольные листы, возможно рекомендации и т.д. | Аналитический отчет с выводами, рекомендациями для внесения изменений в проект, с извлеченными уроками. Представляется всем заинтересованным сторонам. |

Основной вопрос мониторинга:

Как идут дела?
Идем ли мы согласно плана?



Основной вопрос оценки:

Успешен ли наш проект?
Какое влияние он оказал на благополучателей?



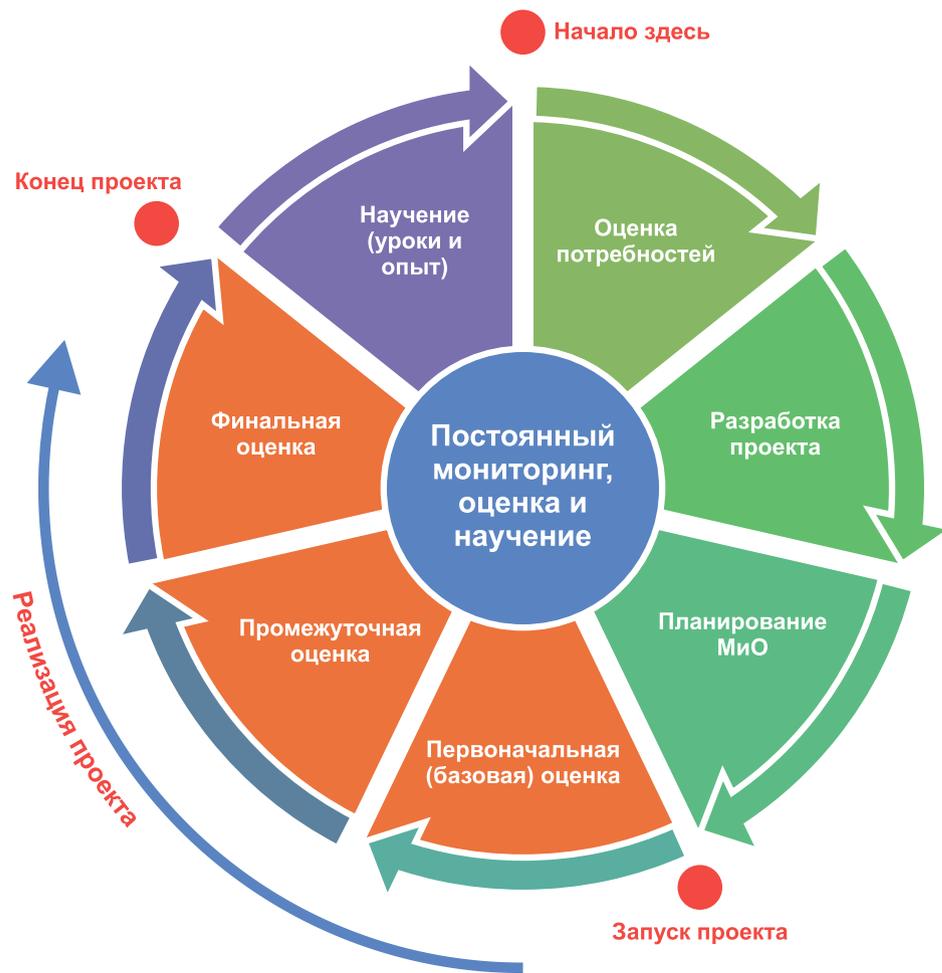


Схема адаптирована с www.nidos.org.uk

Некоторые основные виды мониторинга:

- мониторинг деятельности (процессов);
- мониторинг соблюдения стандартов, правил;
- мониторинг результатов;
- мониторинг бенефициаров;
- финансовый мониторинг.

Планирование МиО

Процесс разработки проекта подразумевает планирование мониторинга и оценки, которое должно задавать такие ключевые вопросы: Работаем ли мы по плану? Достигаем ли мы результатов? Довольны ли мы, наши целевые группы, этими результатами? Какое влияние они оказывают или уже оказали?

Комплексное планирование МиО учитывает следующие факторы:

- стратегические цели самой организации;
- описание проекта (цели, ожидаемые результаты/продукты, план действий, логическая рамка проекта);
- подходы, методы МиО;
- краткое описание как будет проходить планирование (с ключевой командой, со всеми заинтересованными сторонами и т.п.);
- краткое описание ключевых получателей собираемых данных и почему им нужна эта информация;
- обучение заинтересованных сторон МиО, кем и как часто;
- план МиО и график получения отчетов и данных;
- бюджет для реализации МиО;
- форма отчетности;
- уроки, полученные в результате оценки и каким образом они будут распространяться.

Ваш план может включать все вышеуказанные пункты либо только самые важные на усмотрение вашей команды. Таким образом, независимо от сложности плана, в разработку проекта, включая план по МиО, руководитель должен постараться вовлечь максимальное число заинтересованных сторон или, по-другому, стейкхолдеров. Всегда есть соблазн сделать планирование самому, в каких-то случаях это срабатывает успешно, но, как минимум, для важных и средне- и долго-срочных проектов вы должны вовлекать стейкхолдеров, тогда можно уменьшить возможность отрицательных последствий либо избежать провалов, обвинений, а результаты проекта будут устойчивыми.

Такой комплексный план может выглядеть следующим образом:

| Планирование МиО | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------------------|--|---------------------------------|-----------------------------|--|---------------------------|-------------------------------|------------------------|---|--------------------------------------|--|
| Название проекта: | Показатели | Сбор данных | | | | | Анализ данных и использование | | | | |
| Привести цель, задачи, результаты (продукты) | | Источники информации | Нужны ли первоначальные данные? | Кого касается? | Методы и инструменты | Насколько часто сбор | Дополнительная информация | Насколько часто анализ | Кого касается | Как информация будет использоваться | Для кого информация |
| Цель: | | | | | | | | | | | |
| Задача: | | | | | | | | | | | |
| Результат: Повышен потенциал 100 родителей | 300 родителей прошли обучение | Список родителей, программа, раздаточные материалы, отчет, фото/ видео | да | Партнеры, родители, тренеры | Анкетирование, интервью, список участников | Во время каждого тренинга | | Раз в 6 месяцев | Родителей, руководителей клуба родителей, координаторов дневных центров | при планировании следующего тренинга | Руководителей, родителей, партнеров, донора, читатели в соцсетях |

Tools for Development, DFID 2002

Элементом этого плана может стать дополнительный столбик о том, как будут отслеживаться значительные риски либо это можно указать в отдельной таблице. Например, предполагается, что на тренинг должно придти 100 родителей, но в рисках мы прописываем, что возможно 50% родителей не придет по разным причинам, в другом столбике «наши действия», мы должны описать, что мы сделаем заранее, чтобы пришли все 100 родителей, и там же - что мы сделаем, если придет всего половина родителей.

- Мониторинг и оценка дает:
- качество реализации проекта;
- возможности проанализировать показатели проекта;
- оценку эффективности реализации проекта;

- оценку воздействия проекта на целевую группу и партнеров проекта;
- рекомендации по улучшению управления проектом, ресурсами и мероприятиями проекта.

Зейнеп Эшмуратова, руководитель ОФ «Семья – каждому ребенку», г.Ош

Если у вас мало ресурсов, займитесь самым простым планированием, которое понятно вам и вашим сотрудникам. В самом простом виде мониторинг может заключаться в наблюдении за тем как реализуется ваш план действий. Ниже дан пример вымышленного плана проекта.

Пример плана.

| Деятельность | январь | февраль | март | Показатели | Средства/методы проверки |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|---|
| Задача 1. Повышение доходов родителей через доходоприносящую деятельность (ДД) | | | | | |
| 1.1. Провести три двухдневных тренинга по социальному предпринимательству для 100 родителей в течение трех месяцев | 1 тренинг на 33 чел. | 1 тренинг на 33 чел. | 1 тренинг на 34 чел. | 3 тренинга на 100 чел. | Договор с тренером, программа, список участников, раздаточный материал, фото/видео, отчет тренера |
| 1.2. Организовать конкурс лучших заявок на финансирование ДД с получением 30 заявок. | Получено 10 заявок | Получено 10 заявок | Получено 10 заявок | 30 заявок | Положение о конкурсе, критерии отбора, список членов жюри, |
| 1.2.1. Отобрать лучшие 10 заявок родителей на финансирование на общую сумму в 200 тыс. сом | - | - | Отобрано 10 заявок | 10 заявок | протокол с решением, фото/видео, договор с победителями, акт приема-передачи средств |

Проектный специалист может отслеживать реализацию этого плана одним из следующих вариантов:

| Деятельность | январь | | февраль | | март | | Итого | |
|--|--------|------|---------|------|------|------|-------|------|
| | план | факт | план | факт | план | факт | план | факт |
| Задача 1. Повышение доходов родителей через доходоприносящую деятельность (ДД) | | | | | | | | |
| 1.1. Провести три двухдневных тренинга по социальному предпринимательству для 100 родителей в течение трех месяцев | 33 чел | 15 | 33 | 25 | 34 | 32 | 100 | 72 |
| 1.2. Организовать конкурс лучших заявок на финансирование ДД с получением 30 заявок. | 10 | 2 | 10 | 22 | 10 | 20 | 30 | 44 |
| 1.2.1. Отобрать наилучшие 10 заявок родителей на финансирование на общую сумму в 200 тыс. сом | | | | | 10 | 10 | 10 | 10 |

Разница в показателях между планом и фактом показывает проектным сотрудникам, что нужно делать дальше, чтобы выправить ситуацию либо оставить все как есть.

Показатели

Важной частью мониторинга и оценки являются показатели (индикаторы или критерии).

Показатели в проекте - это количественные и качественные критерии прогресса, которые дают возможность измерить достижение результатов и оценить, как они повлияли на ситуацию или людей.

Иными словами, показатели – от слова «показать», – показывают то, что можно измерить, как в цифрах, так и описательными методами. Показатели помогают нам сравнить запланированные (желаемые или ожидаемые) данные с фактическими данными.

Существуют разные виды показателей, но мы остановимся на часто упоминаемых трех видах показателей – показатели входа, выхода и воздействия, которые для наглядности покажем на примере тренинга по социальному предпринимательству для родителей детей с инвалидностью:



Конечные показатели могут содержать в себе индикаторы выхода и индикаторы результатов. Пример: индикатор входа – 50 приглашенных родителей; индикатор выхода – 30 обученных родителей; индикатор результата – из этих тридцати 20 успешно сдавших экзамен после тренинга или 10 родителей, написавших бизнес-план; индикатор воздействия – 5 родителей через год успешно ведут растущий бизнес.

Донор будет ориентироваться на показатели входа, т.к. это ваши ожидаемые или планируемые показатели, но в отчетах он будет оценивать ваш прогресс по показателям выхода и, где возможно, воздействия. Во многих случаях показатели воздействия сразу оценить невозможно, часто требуется определенный период, прежде чем мы увидим результаты наших мероприятий.

Мониторинг был очень полезен. Во-первых, возможность систематизации и корректировки собственной работы. Во-вторых, наличие четких индикаторов позволяло оценивать прежде всего нам самим степень достижения поставленных проектом задач и целей. В-третьих, была возможность видеть

динамику достигнутых результатов и, в соответствии с этим, перенаправления ресурсов и возможностей.

Тахмина Асанова, руководитель ОО «Движение вперед», г.Бишкек

Критерии SMART используются при постановке целей и задач. Они также могут помочь выявить те показатели, которые нужны для сбора и будут полезными в дальнейшем для принятия решений. Часто бывает, что в проектах собирают любую информацию, большая часть которой в итоге никому не нужна, но на ее сбор потрачены драгоценные ресурсы и время. Поэтому при планировании МиО и определении нужных показателей всегда ориентируйтесь на цели проекта и к каким конкретным результатам приведет ваш план по МиО.

Критерии SMART

| Критерии | Перевод | Показатель должен ответить на вопрос |
|--|----------------------------|--|
| S – specific | Конкретный | <i>Чего я хочу добиться этим показателем? К каким результатам он приведет?</i> |
| M – measurable | Измеримый | <i>Как я или заинтересованные стороны узнают или проверят, что проект достиг нужного результата? Как показатель покажет, что проект на верном пути?</i> |
| A – area specific OR achievable | Местность или достижимость | <i>Привязан ли показатель к какой-то местности или группе людей? Есть ли у меня ресурсы и возможности для измерения? Если нет или вдруг закончатся, то где их найти и что делать?</i> |
| R – relevant | Соответствующий | <i>Соответствует ли он целям и задачам проекта? Приведет ли он к ожидаемым результатам? Правильны ли методы проверки и измерения и согласованы ли они со сторонами? Нужен ли этот показатель, и кому и для чего?</i> |
| T – time bound | Ограниченность по времени | <i>Успею ли я достичь результатов за данный период времени? Если вдруг не успею, то что надо сделать?</i> |

Показатели могут выражаться разными способами: количественно, качественно и смешанно. Посмотрим на примере тренинга по социальному предпринимательству для родителей:

- количественные показатели – это 30 родителей на тренинге, 80% из них улучшили свои знания и навыки, больше половины из которых написали свой бизнес-план;
- качественные показатели, которые часто связаны с количеством – это высокая степень удовлетворенности тренингом, когда 90% родителей остались довольны им, это повышение самооценки после тренинга у 25 из 30 родителей; причем несколько родителей могут дать позитивный отзыв в письменном виде или на видео.

Качественные показатели могут быть измерены через количество. Такой показатель как степень удовлетворенности тренингом может быть «измерен» таким вопросом в анкете после тренинга:

Насколько вы удовлетворены теми знаниями, которые вы получили во время тренинга? Оцените по 10-бальной шкале, где цифра 1 – самая худшая оценка, цифра 10 – самая лучшая оценка за знания.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | | | | | | | | | |

Где и как взять данные

Каким образом вы можете собрать неопровержимые данные? Существуют разные **способы сбора данных** и мы перечислим некоторые из них:

- анализ документов и отчетов;
- тематические или полу-структурированные интервью;
- интервью / встречи с членами сообщества;

- прямое наблюдение;
- метод быстрой оценки;
- опрос / анкетирование;
- анализ наиболее значимого изменения;
- обсуждение в фокус-группах (наш КИПАФ относится сюда).

Где мы найдем нужные нам данные и информацию? К таким **источникам данных** относятся:

- первичная документация проекта;
- описательные отчеты;
- аналитические отчеты;
- количественные отчеты;
- протоколы;
- журналы учета консультаций, посетителей, раздачи публикаций и др.
- тренинговые материалы;
- фото, видео материалы;
- списки;
- копии обращений, писем и т.д.;
- участники проекта;
- прямая целевая группа проекта (обычно, благополучатели);
- косвенная целевая группа проекта;
- заинтересованные стороны проекта;
- данные госорганов;
- интернет.

Причем важно, чтобы в документах указывались имя и контакты лица, подготовившего документ (отчет, раздаточный материал), а в списках был обязательный столбик с контактами (телефонами, почтой), чтобы при возникновении сомнений можно было проверить правдивость информации.

Пример того, как заранее планировать сбор нужной информации для проекта.

| Показатель | Единицы измерения | Базовые/целевые показатели | Разбивка | Методы сбора информации | Источники информации |
|--|-------------------|----------------------------|-------------------------------------|--|---|
| На 5-ти семинарах по кулинарии обучено 100 родителей | Чел. | 5 семинаров, 100 родителей | Соц.статус, пол, возраст, занятость | Анкетирование, интервью с 10 родителями до и после семинара, фото, видео | Списки участников, отчет тренера, результаты анкетирования до и после, отчет по результатам, интервью, кейсы |
| Выдано 10 грантов на 50 тысяч сом на развитие кулинарного дела | сом | 10 грантов на 50 тысяч сом | Соц.статус, пол, возраст, занятость | Групповые встречи, интервью с победителями, запись на видео, фото | Протоколы комиссии, отчет, акты приема-передач средств, договора с победителями, информация и положение о конкурсе, заявки на конкурс |

Оценка

В данном разделе мы остановимся на основных моментах оценки, т.к. от большинства некоммерческих организаций доноры не требуют оценки результатов проекта. Но мы хотели бы порекомендовать включить оценку в будущие проекты для выявления ценных возможностей.

Из «Руководства по планированию, мониторингу и оценке результатов развития» (ПРООН, 2009):

Оценка – это тщательное и независимое измерение завершённой или продолжающейся деятельности, с целью определения степени достижения поставленных целей и содействия принятию решений.

Виды оценок

Здесь мы хотели бы перечислить некоторые виды оценок. По срокам:

| Когда | Характер | Что оценивается |
|---|--|---|
| предварительная (перед началом деятельности) | формирующая, диагностическая | нужды, проблемы, ситуация |
| промежуточная (во время реализации) | формирующая, диагностическая | процесс, промежуточные результаты |
| финальная (под конец или после завершения деятельности) | обобщающая, сравнительная, фактическая | ресурсы, расходы, результаты, воздействие |

По методам:

Оценка с участием – активное вовлечение заинтересованных сторон; специалист по оценке полностью контролирует процесс оценки.

Партнерская оценка – специалист по оценке и заинтересованные стороны как равные партнеры вовлечены в процесс оценки.

Оценка с наделением полномочий (empowerment оценка) – специалист по оценке помогает как наставник и фасилитатор заинтересованным сторонам делать оценку.

Активное исследование (action research), **позитивное исследование** (appreciative enquiry):

- по сути, происходит возврат к внутренней оценке: участники проекта самостоятельно занимаются планированием, реализацией и оценкой проекта.
- важное отличие – управление проектом, его реализация и оценка делегируется - благополучателям, т.е. людям, в интересах которых реализуется проект.

Рисунок ниже показывает кем может проводиться оценка или мониторинг:



Рисунок адаптирован с <http://auram.narod.ru>

В зависимости от цели проекта и требований донора оценка может быть, как внутренней, так и внешней, либо совмещать оба эти метода.

Внутренняя оценка проводится силами самой организации и может быть первоначальной (исходной) и/или промежуточной, т.е. во время реализации проекта. К ней стараются привлекать тех, кто в проект/программу не вовлечен. Внутренняя оценка может проводиться самими благополучателями, которых предварительно обучают.

Внешняя оценка проводится привлекаемой со стороны организацией/компанией или консультантом, которых часто нанимает донорская организация. Часты случаи, когда сама организация нанимает оценщика с согласия донора. В любом случае оценка должна ответить на такие ключевые вопросы: достигли ли проект намеченных целей и задач, каково воздействие результатов на целевую группу, будут ли эти результаты устойчивыми после окончания проекта, какие уроки можно извлечь и рекомендации предоставить.

Основные шаги при проведении оценки



- При **определении целей, основных вопросов** оценки вы должны иметь в виду результативность, эффективность, воздействие, соответствие, устойчивость.
- **Разработка технического задания** может занимать 2-5 страниц и в интернете можно найти множество образцов техзаданий или сокращенно «ТЗ». Техзадание обычно содержит основную информацию о проекте, целях и масштабе оценки, предпочтительной методологии, графике проведения оценки, ожидаемых результатах и необходимых финансовых затратах.
- При **выборе внешнего оценщика** обычно проводится конкурс, собираются заявки и затем по заранее подготовленным требованиям проводится отбор оценщика (это организация или консультант/эксперт). Если вы желаете качественную оценку, то услуги профессионального оценщика обойдутся дорого.
- **Согласование методологии, выборки среди целевой аудитории, график** и т.п. вопросы – можно обсудить после заключения договора с оценщиком. Не забудьте включить в договор пункт о возмещении всех расходов и, может быть, более от оценщика в случае, если оценщик по какой-либо причине будет вынужден покинуть проект в середине оценки.
- **Сбор информации, анализ** – это самая ответственная и дорогостоящая часть оценки. Поэтому очень важно заранее информировать и подобрать целевую аудиторию, подготовить всю необходимую документацию, чтобы у оценщика не было задержек и непонятных ситуаций на местах и отчеты ему выдавали по первой же его просьбе.
- Сразу же после сбора информации и первичного анализа, оценщики проводят первую встречу, чтобы дать **обратную связь**, презентовать полученные результаты, уточнить непонятные моменты и обговорить детали и общий характер отчета (иногда это называют «дебрифингом»).
- Оценщики предоставляют предварительный вариант **отчета о результатах оценки**, который может быть потом доработан, и затем финальный вариант оценки предоставля-

ется всем заинтересованным сторонам. Такие детали как: предварительный отчет, на каком языке он должен быть и др. также должны быть заранее согласованы и учтены в бюджете (особенно - языковой перевод).

Оценка как мониторинг

Есть и другие виды оценок, которые не касаются анализа результатов проекта, но могут быть частью общей оценки. Среди них, оценка прогресса развития ребенка, посещающего центр дневного пребывания для детей с инвалидностью. Эта оценка может проводиться как редко, в начале и в конце учебного года, так и регулярно – каждый месяц или даже каждую неделю, и таким образом быть мониторингом развития прогресса ребенка. Ниже дан пример такой оценки-мониторинга.

Оценка прогресса детей в дневном центре «Звезда»

Период: август 2016

Кем проводилась оценка и контакты: ФИО. Телефон, почта

| № п/п | ФИО ребенка, Диагноз, число, месяц, год рождения. | Начало посещения центра: число, месяц, год | Что умел делать вначале, когда пришел? Что не умел делать? Что не знал? (При заполнении таблицы заполнять только для новых детей. Тех детей, на которых было уже заполнено в первый раз, пропустить.) | Что умеет делать сейчас? |
|-------|---|--|--|--|
| | Пример | 01.01.2014 г. | Ребенок не разговаривает, не различает цвета, не умеет держать ручку и карандаш, навыки самообслуживания слабые. Не коммуникабельна, очень медлительна. | В данное время она разговаривает, стала различать цвета, научилась считать до 20, писать и рисовать. Любит работать с пластилином, приложениями. Девочка научилась танцевать национальные и индийские танцы. Стала общительной, легко идет на контакт с детьми в группе. |

Как представляют результаты мониторинга и оценки

Существуют разные методы представления результатов мониторинга и оценки. Остановимся кратко на основных:

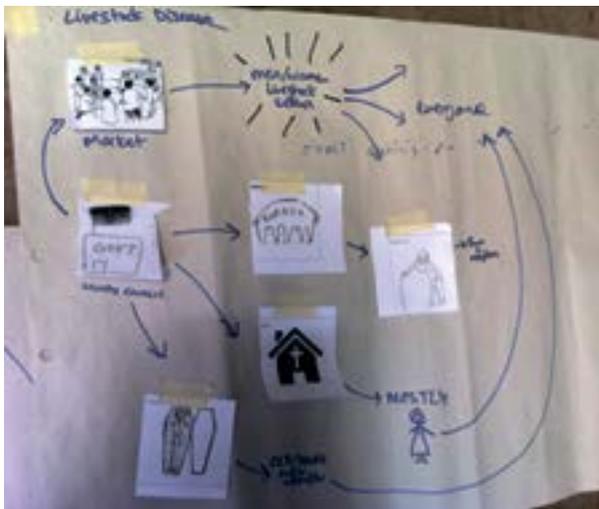
- Традиционные методы: письменный отчет, краткое резюме, презентации.
- Нетрадиционные методы: инфографика, художественные формы, кейсы, этнодрама, визуальные формы, а также с использованием новых технологий.

Практически всегда в том или ином виде составляются отчеты, которые помимо текста также содержат таблицы, схемы, диаграммы. Иногда отчеты по результатам мониторинга могут быть только в формате Excel.

Один из примеров:

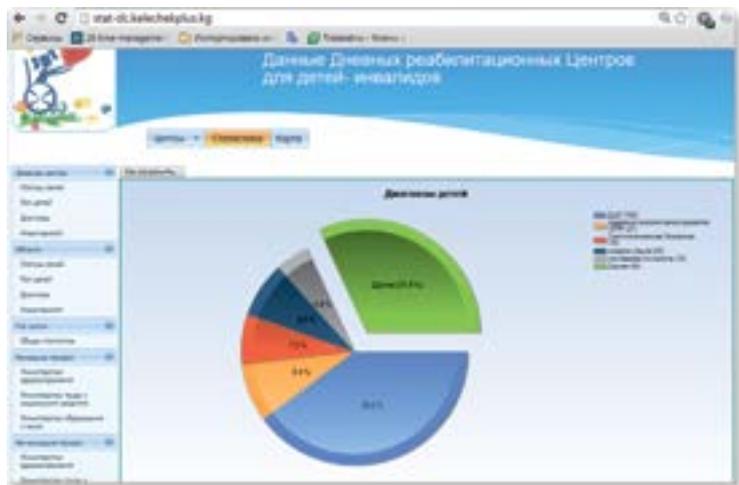
The screenshot shows an Excel spreadsheet with a grid layout. The columns represent months from July to August. The rows represent individual children, with their names and descriptions of their progress or activities. The data is organized in a structured manner, likely used for tracking development over time.

Для визуального представления данные МиО могут быть представлены в виде «картирования» разными способами.



Источник: <https://ccafs.cgiar.org/>

На следующем рисунке представлены данные мониторинга он-лайн по адресу <http://stat-dc.kelechekplus.kg/> по некоторым дневным центрам для детей с инвалидностью. Данные собираются на основе баз данных, которые установлены в дневных центрах и результаты которых, кроме конфиденциальных, высылаются на центральный сервер.

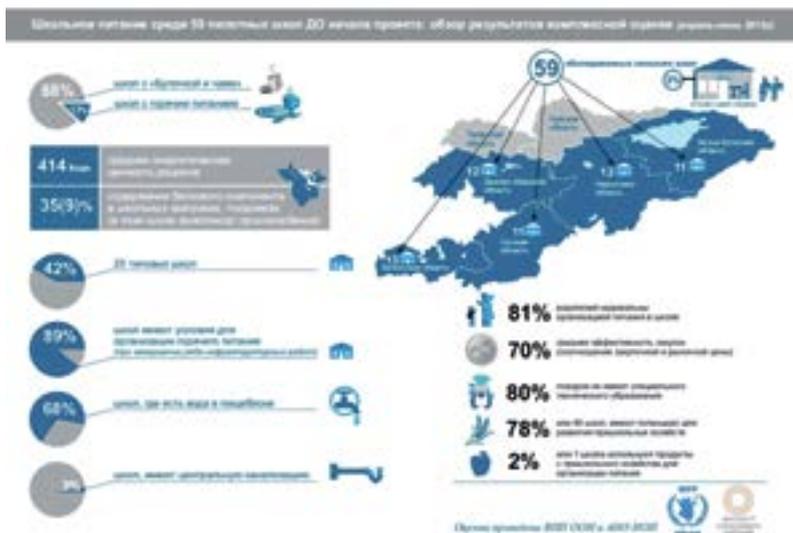


Некоторые организации и специалисты создают специальные компьютерные программы и мобильные приложения, при использовании которых участники по ходу вносят нужную специалистам информацию. Уже существуют компьютерные игры, которые также сообщают нужные результаты специалистам. В некоторых местах у людей не всегда есть возможности и способности писать отчеты, поэтому, вместе со специалистами, они прибегают к другим, более «живым», формам отчетности, включая и устную, через ролевые игры, постановки, этнодрамы и т.п.



На одной из сетевых встреч сети «Жанырык».

Среди нетрадиционных методов все чаще используются инфографика и новые информационные технологии. Так выглядит одна из инфографик, которая может быть представлена в разных дизайнах, формах и цветах:



Источник: roza.kg



На ролевой игре участников сети «Жанырык».

Все чаще доноры, помимо результатов МиО, просят дать успешную историю или кейс – краткое описание конкретного изменения, которое произошло с человеком или организацией в результате проекта. Причем, чем больше вы даете такие истории не только донорам и спонсорам, но и вашим партнерам, благополучателям, или делитесь ими со своим сообществом, тем более повышается доверие к вам и поднимается вероятность оказания вам поддержки.

Что нужно учесть при написании успешной истории:

- история должна быть не более чем на 1-1,5 страницы;
- изложите проблему или ситуацию с ребенком, взрослым или организацией;
- что сделала ваша организация и/или дневной центр для решения данной проблемы?;
- чем смог помочь проект в разрешении данной проблемы? (обучение, техническая поддержка, круглый стол и т.д.);
- что дали им, ребенку, взрослому или организации, эти изменения, какую выгоду принесли? Какое количество людей охватили данные изменения? В течение какого периода времени произошли данные изменения? Какие изменения произошли в организации или в сообществе/соседстве в результате данной деятельности?;
- приложите 1-2 фотографии в подтверждение (родителя, ребенка или фрагмент какого-либо важного мероприятия).

Резюме

Если взять пример из нашей повседневной жизни – учебы в школе, то **мониторинг** можно сравнить с дневником, по которому вы видите (наблюдаете) как учится ваш ребенок (проект). Если оценки (показатели) низкие, то вы сразу реагируете и помогаете ребенку (проекту) исправить положение, чтобы добиться нужных оценок (запланированных показателей).

Каждую четверть или полугодие результаты экзаменов показывают результаты учебы вашего ребенка. Это **оценка**. Если результаты экзаменов (оценки) негативные, вы видите слабые места, извлекаете уроки, даете рекомендации ребенку (проекту) на будущее, где ему нужно приложить больше усилий.

Журнал

| | МОНИТОРИНГ | | | | | | | | | | | | | | ОЦЕНКА | |
|---------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------|-----|
| Англ. яз. | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | | | | | | | | 4.5 |
| Математика | Н | Н | Н | Н | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | | 4.8 |
| Музыка | 5 | 5 | | | | | | | | | | | | | | 5.0 |
| Окруж. мир | 5 | Н | Н | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | | | | | | | | 5.0 |
| Русский яз. | 5 | Н | Н | Н | Н | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4.5 |
| Технология | Н | 5 | 5 | 5 | Н | | | | | | | | | | | 5.0 |
| Физ. культура | 5 | Н | | | | | | | | | | | | | | 5.0 |
| Чтение | Н | Н | Н | Н | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.9 |

Мониторингом и оценкой можно охватить практически любую деятельность проекта, но вы должны помнить, что МиО - это один из компонентов для успешной реализации деятельности, и что слишком глубокое внимание к незначительным деталям иногда может отвлечь ваши ограниченные ресурсы на сбор никому не нужных данных.

Одним предложением: МиО – это один из способов достижения результата.

Для успешной разработки плана МиО помогут определить:

- стратегические цели организации;
- цели, задачи и ожидаемые результаты проекта;
- тех, кто должен быть вовлечен в разработку плана;
- тех, кому нужна собранная информация;
- какую информацию нужно собирать;
- как часто необходимо собирать информацию;
- какие источники и документы докажут, что информация верна;
- как выявить и снизить риски и угрозы;
- как будет выглядеть план МиО.

Введение

ОФ «Келечек Плюс», в рамках трехлетнего партнерского проекта ХелсПром «Поддержка детей с инвалидностью в КР» за счет гранта Фонда Биг Лоттери, впервые нанял специалиста по мониторингу и оценке. Причем для регулярной качественной оценки влияния проекта мы, начиная с 2013 г., регулярно использовали методологию качественной оценки влияния проекта на наших партнеров и благополучателей под названием «КИПАФ». Инструменту можно научиться довольно быстро, в течение 20-30 минут, но для его правильного и эффективного использования понадобится небольшой опыт. Методология представляет из себя фокус-групповое интервью по заранее определенным вопросам, связанным с задачами проекта или с деятельностью организации. Причем этот инструмент можно использовать как для проектов, так и для общей деятельности организации. Если вы желаете пропустить Введение, вы можете сразу перейти к следующим разделам, где детально рассказывается про методологию.

Этот проект отличался от предыдущих проектов тем, что мы впервые через регулярное проведение КИПАФ-встреч почувствовали, чем занимаются и как живут наши коллеги в регионах, а также родители, с которыми работают центры дневного пребывания. Данная методология не является проверкой, ревизией или аудитом, а помогает выяснить насколько произошли положительные изменения с благополучателями, родителями и детьми, благодаря поддержке проекта. Наши партнеры признавались, что это был проект, который не просто получал отчеты, но и интересовался как живут центры, какого прогресса достигли родители. Должны отметить, что этот проект не ставил перед собой цели навязать нашим партнерам и родителям постоянного упоминания проекта ХелсПром и Фонда Биг Лоттери, что активизация в деятельности центров произошла благодаря внешней поддержке проекта, чтобы у родителей не создалось

впечатление, что все происходит только при поддержке доноров.

Мы понимаем, что внешняя поддержка очень важна, но она ничто, если партнеры и родители сами не проявят заинтересованности. КИПАФ в этом случае был своеобразным барометром, по которому мы видели те места, где партнеры и родители продвигались, и те места, где были недоработки, нужно было улучшать. Часто, благодаря КИПАФ-встречам с родителями, мы видели некоторые важные проблемы, которыми делились с нами на наших регулярных полугодовых форумах руководители центров, в результате чего проект организовал, по их просьбам, обучение по определенной тематике, проводил школы лидерства для родителей и т.д.

Методология КИПАФ подразумевает, что групповое интервью проводится только с благополучателями, родителями, на которых ориентирован проект, и поэтому для «чистоты» ответов руководители и сотрудники проекта или организации не должны присутствовать, а интервьюеры или ведущие должны только задавать вопросы и следить за тем, чтобы участники понимали вопрос и обсуждали то, что поможет им самим выбрать ответ. Примерно за час-два обсуждения и выбора ответа на вопрос, участники могут рассказать про интересные случаи, которые могут относиться или не относиться к теме обсуждения, но их необходимо записать, чтобы обсудить после окончания КИПАФ.

Группа вовлеченных сотрудников и партнеров проекта перед началом деятельности проекта разрабатывает КИПАФ, выделив некоторые важные вопросы (области) с рядом типичных ответов, которые отвечают или корреспондируют задачам и ключевым вопросам проекта. Инструмент тестируется на группе родителей и затем регулярно через определенный срок (3-6 месяцев) применяется во время интервью. На этих фокус-группах он помогает выявить прогресс или регресс благополучателей по выделенным областям. Важно, чтобы на этих встречах участвовало хотя бы минимальное число одних и тех же участ-

ников, которые присутствовали с самого начала, чтобы по ним видеть прогресс, а то новые участники каждый раз будут сводить всё влияние проекта на нет.

Специалист по мониторингу и оценке проекта ОФ «Келечек Плюс» Салтанат Торобекова, имеющая большой опыт работы в центре дневного пребывания для детей с особыми нуждами, делится своими впечатлениями от применения методологии КИПАФ:

КИПАФ оказался полезен тем, что во время интервью родителей по пяти областям чаще виден прогресс, чем регресс родителей. Видно по каким пунктам больше проведено работ, а по каким еще надо работать с родителями. Чаще всего самый «работающий» пункт - это «участие», то есть почти все родители с детьми участвуют в деятельности дневных центров и проводят сообща некоторые мероприятия. Например, проведение КИПАФа в селе Новопапавловка выявило, что родителей нужно информировать о госуслугах по трем Министерствам КР: соцразвития, здравоохранения и образования. По области «Знания» многие родители до сих пор почти не знают, какие льготы есть у детей с инвалидностью, и до сих пор не решаются самостоятельно обращаться с письмами в госструктуры, потому что эти родители еще не совсем уверены в своих знаниях о своих правах. Нам, как и партнеру, это помогло понять то, что родителям нужны: обучение, информация и дополнительная мотивация с привлечением других успешных родителей.

Очередной, через два года, КИПАФ в Баткене и Оше показал, что родители за прошедшие два года стали намного сильнее и увереннее в своих знаниях. Когда идет процесс КИПАФ, родители начинают узнавать свои права и права своих детей. КИПАФ – это также и встречи, где родители общаются друг с другом на правовые темы (хотя в КИПАФ можно включить вопросы и другого характера), делятся

информацией и обмениваются положительным или даже отрицательным опытом. И, что немаловажно, эти встречи мотивируют участников, точнее, сами участники мотивируют друг друга, рассказывая свои успешные истории. Они узнают об успешных примерах других центров. Например, родители во время КИПАФа узнали, что губернатор Нарынской области подарил автомобиль минивен одному центру. После этого у родителей появилась уверенность, они обратились к своим местным бизнес-структурам, и через несколько месяцев родителям центра «Бучур» был тоже подарен автомобиль минивен. И таких примеров можно привести достаточно много.

Участники, видя и слыша про успехи других участников, начинают думать, как изменить что-то к лучшему в своей семье, в своей местности, некоторые из них становятся настолько активными, что добиваются серьезных результатов (тот же автомобиль минивен). Сами вопросы на КИПАФ могут подтолкнуть участников, когда они начинают разбирать вопросы, к активным действиям. Много вопросов в нашем КИПАФ вызывает область «Выполнение государственных обязательств». То есть государство, согласно ответам родителей, чаще всего не выполняет свои обязательства, кроме выплаты пособий. И во время КИПАФа и после него у родителей возникают идеи и предложения по работы с госорганами. К примеру, как достать лекарства по программе госгарантий; какие категории детей больше нуждаются в этом; какие лекарства есть в перечне по дополнительному пакету (работа с Минздравом); как достать путевку на Иссык-Куль и как можно добиться материальной помощи один раз в год (Минтруда и соцразвития); как добиться, чтобы ребенок с инвалидностью попал в образовательное дошкольное и школьное государственное учреждение (Минобразования) и т.д.

В целом инструмент КИПАФ полезен тем, что помогает как партнерам проекта, так и благополучателям, т.е. родителям, держать руку на пульсе и двигаться в нужном направлении. Ему легко научиться, его легко применять, он дает ценную информацию, опыт, а также возможность участникам общаться друг с другом. Помните о том, что мнение родителей в КИПАФ не используется для выяснения в чем провал проекта или ошибка людей; любое мнение как раз и играет важную роль для того, чтобы проверить идет ли наша организация или наш проект правильно: если есть регресс, то проблемы покажут, какие решения принять; если есть прогресс, значит мы на верном пути.

Шаг 1. Про КИПАФ

Слово КИПАФ происходит от английской аббревиатуры KIPAF (Knowledge, Inclusion, Participation, Access, Fulfilling Obligation), что переводится как Знания, Включение, Участие, Доступ, Выполнение Обязательств. Методология разработана ХелсПром (HealthProm) и основана на инструменте, разработанном экспертами Министерства Международного Развития Великобритании (DFID). Мы и дальше будем использовать сокращение КИПАФ.

Данный подход обычно проводится в формате группового обсуждения, при котором фасилитатор способствует обсуждению и принятию самими участниками единого мнения по пяти основным областям КИПАФ (Знания, Включение, Участие, Доступ, Выполнение Обязательств). Каждая из областей содержит по пять ответов (заявлений), один из которых участники и выбирают. Инструмент гибкий и организация, которая использует его, может добавить или сократить области, а также ответы. Можно сделать 10 областей и по три ответа на каждую из них, или наоборот три области и по семь ответов.

Фокус данного метода заключается в вовлечении всех участников в обсуждение на основе консенсуса и выборе наиболее

реальных ответов, что должно привести к дальнейшим шагам для решения проблем, которые были подняты во время обсуждения. В среднем рекомендуется присутствие 8-12 человек, но не более, и, примерно, на 1,5-2 часа обсуждения.

Методология основана на следующем:

- В обсуждении по методу КИПАФ приглашаются только благополучатели, в нашем случае - родители детей с инвалидностью. Желательное число участников в группе 8-12 родителей. В обсуждении не должны принимать участие или присутствовать должностные лица организации (руководители, координаторы, специалисты).
- Встреча должна проходить в комфортной обстановке, в теплой комнате. Участникам ничего не должно обещаться за участие, т.к. их участие принесет пользу им же самим и их детям. Каждый участник должен написать свое имя на бумаге и поставить перед собой для того, чтобы фасилитатор или его помощник знали имена тех, чье мнение они записывают.
- Фасилитатором может выступить любой подготовленный взрослый человек, который может самостоятельно или при поддержке более опытного фасилитатора провести обсуждение.
- Все участники должны знать, о чем будет обсуждение, какая помощь от них требуется в группе (участие в обсуждениях), сколько времени это займет.
- Данный вид обсуждения базируется на том, что КИПАФ проводится регулярно для того, чтобы проследить за прогрессом целевой группы (родителей, молодежи, детей и других людей). Он может проводиться через каждые несколько месяцев, (3 или 6 месяцев), но желательно не чаще или реже, чтобы не потерять динамику развития.
- Указанные области и ответы (заявления) каждый центр или исследователь может адаптировать для нужд центра или проекта. Но эти изменения желательно уточнить с родителями вначале и внести окончательные изменения, чтобы у вас были одни и те же области и одни и те же ответы. Вносить изменения каждый раз, когда собирается группа, нежелательно, тогда

вы не сможете сравнивать ответы с ответами на предыдущих встречах.

- Бывает, что в группе на следующей встрече могут собраться новые люди, поэтому желательно приглашать одних и тех же родителей на встречи, чтобы следить за прогрессом группы.
- Фасилитаторами может быть один или два человека, которыми могут использоваться диктофоны или приложения для записи на сотовом телефоне, о чем участники должны заранее предупредиться. Если диктофона нет, то можно обойтись и без него, главное законспектировать основную суть мнения и конкретные примеры.
- КИПАФ имеет 5 областей: Знания, Включение, Участие, Доступ, Выполнение Обязательств (взаимодействие с госструктурами). Причем, вы можете выбрать области, убрать какие-то из списка и добавить новые свои. К примеру, вы можете добавить такие новые области: Поддержка центру, Активность родителей, Развитие детей и т.д.
- Каждая область имеет 5 ответов (заявлений), которые показывают прогресс по области от минимального до максимального. К примеру, по области Знания в первом ответе может быть: «родители ничего не знают о правах (льготах, пособиях и т.п.)», а в пятом ответе уже может быть: «родители самостоятельно изучают нужную информацию о своих правах и правах своего ребенка, знают свои права, активно защищают, добиваются их исполнения местными госорганами».
- Каждый ответ одной области должен быть распечатан на одинаковом по размеру отдельном листочке без указания каких-либо цифр.
- Обсуждение начинается только с одной области, во время которого фасилитатор просит участников выбрать только один ответ из нескольких разложенных на столе, который наиболее точно описывает настоящую ситуацию в их жизни.
- Ответы не помечены никакими цифрами или отметками, и каждый ответ зачитывается фасилитатором ясно и громко, чтобы каждый участник мог расслышать.
- Задача фасилитатора поощрять каждого участника при-

нять участие в обсуждении, а также не направлять на определенный ответ, не поправлять, не вмешиваться в ход обсуждения. Фасилитатор может задавать уточняющие вопросы, или возвращать к теме обсуждения, если участник или участники в беседе “далеко” ушли от вопроса.

- Помощник фасилитатора, если есть такой, должен только фиксировать (записывать) обсуждение и никак не должен вмешиваться в процесс (никаких комментариев, вопросов, поправок или юмора). Никак.
- Выбор одного ответа (заявления) должен быть достигнут путем консенсуса и базироваться на опыте и знаниях как можно большего числа участников, желательно всех.
- Если участники не достигают единого мнения, можно оставить эту область и перейти к другим. Вполне возможно, что вернувшись через какое-то время к обсуждению данной области, участники придут к одному ответу.
- Ни фасилитаторы, ни те, кто занимается анализом ответов, во время КИПАФ не должны говорить о цифрах (оценках за тот или иной ответ), о данных, что получены в результате анализа. Можно делиться выводами, к примеру, что на данный момент у родителей пока слабые знания о своих правах и т.п.
- По результатам КИПАФ выявляются критические проблемы по каждой области.
- После окончания КИПАФ фасилитатор помогает участникам вместе с сотрудниками выбрать самые приоритетные проблемы.
- Для решение приоритетных проблем группа разрабатывает простой план действий как решить эти критические проблемы в ближайшие месяцы, желательно на 1-3 месяца, чтобы не потерять энтузиазм участников и сотрудников. Причем, специалист по МиО или фасилитатор должны быть ответственными за то, чтобы регулярно узнавать, как идет реализация плана.

Ниже таблица КИПАФ для вашего понимания. В подобном виде, целиком, она обычно не показывается участникам, для того чтобы КИПАФ проводился объективно. Конечно, по заверше-

нии проекта или деятельности, можно показать и ознакомить участников с процессом.

| области | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------|---|---|--|---|---|
| Знания | Родители не получают пособия и услуги, на которые ребенок имеет право | Родители получили некоторую информацию в письменном виде, которая повысила их знания об услугах и пособиях, на которые ребенок имеет право. | Родители получили некоторую письменную информацию и приняли участие в обучении, где они приобрели важные практические навыки, которые они могут использовать, чтобы получить доступ к услугам и пособиям для своего ребенка. | Родители научились использовать знания и основные практические навыки, о которых они не знали. Они теперь знают лучше, как получить услуги и льготы, на которые их ребенок имеет право. | Родители получают льготы и услуги для своего ребенка. Они работают как часть команды с другими родителями и местным сообществом. |
| Включение | Родители не участвуют в инклюзивных мероприятиях со своим ребенком. | Родители принимают участие в инклюзивных мероприятиях со своим ребенком. | Родители участвуют в инклюзивных мероприятиях со своими детьми. Они помогают сотрудникам в проведении некоторых мероприятий. | Родители совместно с сотрудниками планируют и осуществляют инклюзивные мероприятия. Они лучше подготовлены для включения ребенка в местное сообщество. | Родители планируют и реализуют инклюзивные общественные мероприятия. Они работают как одна команда. Они берут своих детей в общественные места и вовлекают их в жизнь сообщества. |

| области | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|--|---|---|
| Участие | Родители не участвуют в планировании и проведении мероприятий проекта. | С родителями иногда консультируются, но они не участвуют в каких-либо мероприятиях. | Родители действуют сообща и помогают проводить некоторые мероприятия. | Родители принимают решения вместе с командой, планируют и проводят мероприятия в рамках проекта. | Родители активно участвуют в осуществлении проекта и участвуют в стратегическом планировании с командой. |
| Доступ | Родители не получают поддержку для образования своих детей. | Родители получили некоторую информацию в письменном виде, которую они могут использовать, чтобы помочь своему ребенку получить образование. | Родители получили некоторую информацию и основные практические советы, которые они могут использовать, чтобы помочь своему ребенку получить образование. | Родители научились использовать знания и практические советы. Они лучше подготовлены, чтобы помочь своему ребенку получить образование. | Дети получают доступ к образованию и получают пользу. Родители делятся своими приобретенными знаниями и опытом с другими родителями |
| Выполнение обязательств (государственное партнерство) | Родители не взаимодействуют с государственными органами, чтобы улучшить получение услуг. | У родителей есть идеи как влиять на (взаимодействовать с) государственные органы, но нет никакого воплощения идей в реальность. | Родители установили кое-какие контакты с государственными органами и встретились, чтобы обсудить как улучшить услуги. | Родители регулярно встречаются с государственными органами и участвуют в текущих обсуждениях (встречах). | Родители работают в партнерстве с государственными органами, чтобы обеспечить более качественные услуги. |



На одной из КИПАФ-встреч родителей в Караколе.

Шаг 2. Записываем причины: «почему?»

Во время обсуждения очень важно, чтобы фасилитатор вел запись мнений, что привели участников к выбору определенного ответа, чтобы потом сравнивать эти ответы с ответами на следующих встречах. Эти мнения также являются доказательством выбора определенного ответа. Это помогает преодолеть одно из слабых мест в использовании количественных показателей (когда оценка ведется на основе количества участников встречи или количества участников, которые оценили работу центра по 5-бальной шкале и т.п.), которые касаются надежности данных; т.е. когда проходит время или на встречу приходят другие участники, то количественная оценка может дать не совсем объективную картинку. Письменное обоснование должно включать достоверные примеры реального опыта участников, чтобы показать в деталях соображения по поводу выбора ответа (заявления).

| области | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Какой ответ выбран (индикатор) | Практические примеры (которые можно проверить) |
|-----------------|---|---|---|---|---|--------------------------------|---|
| (Пример) Знания | | | | | | Выбран 2-й ответ | Ежемесячное пособие на ребенка получают все присутствующие родители. Остальные услуги, кроме пособия, они не получают. Только Райхан получила недавно единовременную сумму 1000 сом от местных властей (все родители удивились). Родители получают консультационную помощь от сотрудников центра, но этого недостаточно, т.к. сотрудники не могут ничего сказать про лекарства, скидки и оказать техническую помощь. На знания родителей о своих правах на какую-либо услугу влияет отсутствие связи между сотрудниками местного самоуправления. |

Шаг 3. Планируем ресурсы

Цель первой встречи по КИПАФ установить первоначальную картинку с ответами, с которыми будут сравниваться остальные результаты встреч по КИПАФ. Когда мы начнем сравнивать следующие показатели с первыми показателями, мы увидим насколько далеко продвинулись наши родители, поэтому результаты первой встречи КИПАФ будут считаться базовой оценкой на тот период времени. Эта встреча и остальные последующие дадут нам возможность узнать в чем слабые стороны опрашиваемых родителей, и как мы можем помочь построить их потенциал (знания, навыки, способности) и повысить их уверенность на основе своих нужд.

Применение КИПАФ поможет выстроить процесс таким образом, что центр будет регулярно узнавать потребности родителей, решать, что может им помочь и планировать действия. Сама встреча по КИПАФ используется не только для выявления потребностей, но и для планирования их удовлетворения.

КИПАФ, планирование и сами действия - постоянный процесс, основанный на изучении, который помогает участникам транс-

формировать информацию в индивидуальные и коллективные действия. Поэтому цель планирования - достичь позитивных изменений по каждой области, т.е. другими словами нам нужен прогресс в отстающих областях, когда участники двигаются от низкой цифры до высокой цифры (от 1 к 5). Сам процесс планирования может состоять из 3-х простых шагов: обсуждение как улучшить ситуацию (к примеру, не знают права своих детей на пособие), разработка шагов для улучшения ситуации (провести семинары), и определение ресурсов, которые понадобятся для реализации действий (нужно помещение, раздатки).

Как улучшить ситуацию

Каждая область КИПАФ дает базовую оценку настоящей ситуации. В конце обсуждения каждой области участники опрашиваются - каким образом ситуация может быть улучшена. Бывает такое, что участники остановились на двух ответах, и тогда фасилитатор спрашивает, как улучшить каждую из ситуаций. Цель этого обсуждения - узнать разные мнения для улучшения ситуации и проложить дорогу для планирования детальных шагов. Если участники не чувствуют, что ситуацию можно или нужно улучшить, то это можно оставить как есть и обратиться к вопросам в следующий КИПАФ, во время которого могут появиться (а могут и нет) предложения решения нерешенного вопроса. Вполне возможно, что по некоторым областям будет регресс, т.е. откат назад, это не катастрофа, а знак того, что могут быть разные причины на это, например, сильная занятость родителей (в сезон уборки урожая), центр закрылся на каникулы, часть родителей ушли и т.п.

Разработка плана по реализации

После обсуждения возможных решений фасилитатор может спросить, как могут выглядеть следующие шаги, и сделать это в виде плана действий, например, фасилитатор может попросить:

- определить простые шаги и разбить их, если надо, на “подшаги”;
- распределить их по приоритетности и порядку;
- обозначить примерные даты, когда эти шаги должны быть сделаны или достигнуты результаты;
- распределить, кто за что будет отвечать.

Оценка ресурсов

Участники определяют внутренние и внешние ресурсы для улучшения ситуации. Эти ресурсы они могут представить сами, или их им представит дневной центр, либо, например, соседи, местные власти, бизнесмены. Внутренние ресурсы участников – это может быть свой вклад в виде координаторства, написания писем, консультаций, материалов, ремонта своими силами, организации встреч или связей. Внешние ресурсы – это могут быть, к примеру, тренинги от центра по написанию заявок на гранты, поддержка гумпомощью или продуктами от бизнесменов, путевки от отдела соцзащиты и т.п. Фасилитатору нужно делать упор на внутренние ресурсы участников и сильно не рассчитывать на внешние ресурсы, т.к. настоящие изменения начинаются тогда, когда сами участники вовлечены, делают свой вклад и видят результаты своих усилий (ведь чужие усилия часто не ценятся).

Обсуждение последующих шагов может строиться на основе таблицы КИПАФ, когда к ней прибавляются следующие столбики плана: действия для улучшения ситуации, сроки и ответственный, и финальный столбик – необходимые ресурсы. Фасилитатор для себя может заранее иметь такую таблицу:

| области | | | | | Какой ответ выбран (индикатор) | Практические примеры (которые можно проверить) | Действия для улучшения ситуации | Сроки, ответственный | Ресурсы |
|---------|--|--|--|--|--------------------------------|--|---------------------------------|----------------------|---------|
| знания | | | | | | | | | |

Т.е. этот план ведет к тому, чтобы улучшить ситуацию и добиться прогресса в группе силами самой группы. Конечно же, эта таблица и названия в столбиках могут меняться в зависимости от ситуации и потребностей, но желательно обсудить и установить одну постоянную форму, чтобы было легче отслеживать прогресс, когда вы будете сравнивать ваши следующие таблицы (ответы в них) с предыдущими таблицами.

В итоге, таблица, которую фасилитатор может заранее представить родителям или центру, будет выглядеть примерно так:

| Области и Какой ответ выбран (без указания цифры) | Отмеченные критические проблемы во время обсуждения | Действия для улучшения ситуации | Сроки, ответственный | Ресурсы |
|---|---|---------------------------------|----------------------|---------|
| | | | | |

После заполнения она может выглядеть так:

| Область, и Какой ответ выбран | Отмеченные критические проблемы во время обсуждения | Действия для улучшения ситуаций | Сроки, ответственный | Ресурсы |
|---|--|--|--|---|
| знания, Родители не получают пособия и услуги, на которые ребенок имеет право | Большинство родителей не знали: про инваколяски, не получали путевок на санаторно-курортное лечение, а также не знали о льготных лекарствах и надомном обучении. | Провести два 3-х часовых семинара для 30 родителей на тему: что положено родителю и ребенку с инвалидностью, с привлечением юриста из компании «Адвокат» на бесплатной основе. | 5-го и 15-го сентября. Майрам - обзвон. Бейшен - раздатка. Мира – чай-кофе, печенье. | Зал дневного центра, чай-кофе, распечатка. Бакыт, юрист компании «Адвокат», для консультаций. |

Это простой вариант плана на основе выявленных потребностей в решении какой-то проблемы (ситуации). Участники, возможно, захотят еще раз встретиться и обсудить более детально план или отдельные мероприятия. Этот процесс помогает родителям пройти ряд простых шагов от обсуждения ситуации (проблемы) до предложения шагов - как улучшить ее, и понять, что проблемы и вопросы решаются, а вовлеченность других в общее дело делает их увереннее в решении личных проблем (которые они часто не выносят на общее обсуждение).

Роль сотрудников будет заключаться в том, чтобы оказать сильную поддержку родителям в реализации их планов, но не делать за них работу. Родители должны сами вовлекаться и осуществлять то, что они наметили, а не перекладывать на сотрудников или руководителей. Для этого, конечно же, нужна деликатность, поощрение и постоянная работа с ними. Хотя план действий и может наметить цели и мероприятия, сотрудникам и координаторам следует помнить, что всяческое достижение поставленных задач – не есть главная цель; родители должны научиться работать вместе, верить и полагаться друг на друга, и когда сформируется команда и у нее появится лидер, тогда достигнуть цели станет намного легче. Поэтому с самого начала важно распределить роли, предоставить выполнение задания всем членам группы (делегировать полномочия), даже если они не совсем готовы или у них нет способностей, быть готовым к тому, что члены группы будут совершать ошибки, принимать и прощать допущенные ошибки. Не забывайте поручать кому-то следить за исполнением заданий и реализацией мероприятий, что обычно может делать избранный участниками координатор группы.

Прогресс или регресс в каждой области отслеживается на каждой встрече по КИПАФ и рисование в программе Excel лепестковой диаграммы или «спайдерграммы» по результатам КИПАФ поможет увидеть на картинке стороны (области) для улучшения. Это описывается в следующем шаге.

Важно при обсуждении вовлекать каждого участника, тогда он(а) почувствует, что план “свой” и будет помогать в его реализации. Если в обсуждении будут часто участвовать только один или несколько людей, то рано или поздно остальные участники перестанут участвовать в работе группы. Важно не просто узнать мнение, но и принять во внимание. Конечно, не все предложения могут быть реализованы сразу, но фасилитатор или координатор должен дать знать, что мнение услышано и записано. Мероприятия и сроки, которые указывают участники не обязательно должны совпадать с планами дневного центра (и тем более фасилитатора) или проекта; они предложены, исходя из возможностей и скорости самих участников.

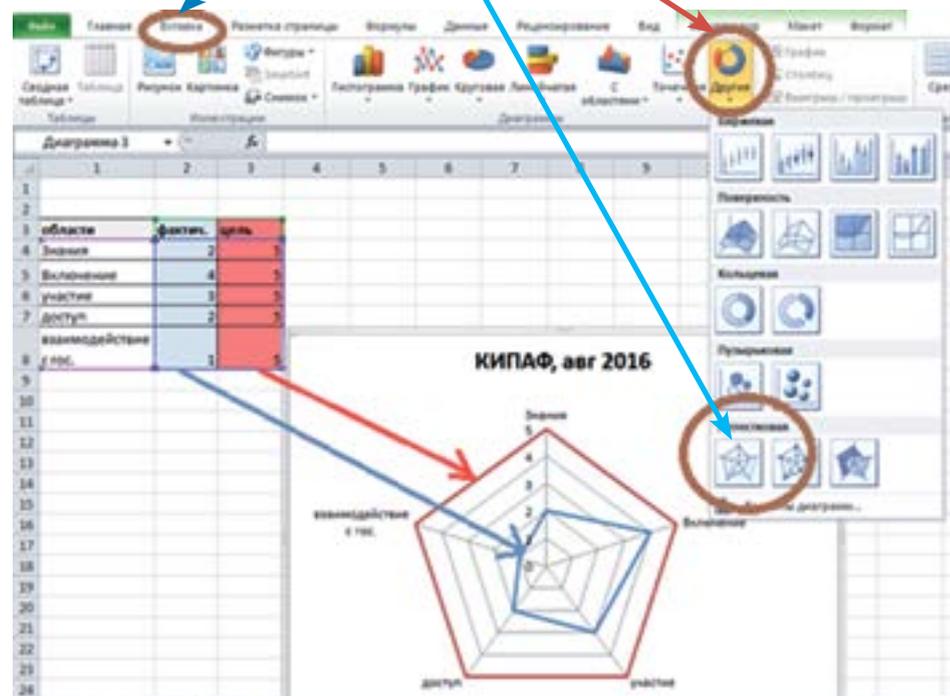
Планы самой группы могут быть включены в общие планы центра или проекта. Постепенно участники будут совершенствовать и усложнять свои планы, ставить четкие показатели и мониторить планы, следить за реализацией планов; для этого нужно создать такие условия, чтобы участники чувствовали, что от них что-то зависит в жизни центра, а значит и в жизни своих детей.

Шаг 4. Визуализация

Прогресс по КИПАФ может быть достигнут через повторение шагов по планированию и реализации. Составление каждый раз спайдерграммы, которая отображает результаты КИПАФ в виде картинки - схемы, поможет участникам увидеть какой у них прогресс. Спайдерграмма может составляться каждый раз после встречи по КИПАФ. Для этого 5 областей и оценки (цифра) по каждой области вносятся в программу Эксель (Excel) и составляется диаграмма:

- вносите данные: название областей, фактические ответы (оценки) и максимально желаемые ответы (т.е. цель, в нашем случае – это 5 по каждой области);
- выделяйте все данные (области, фактические данные и цель);

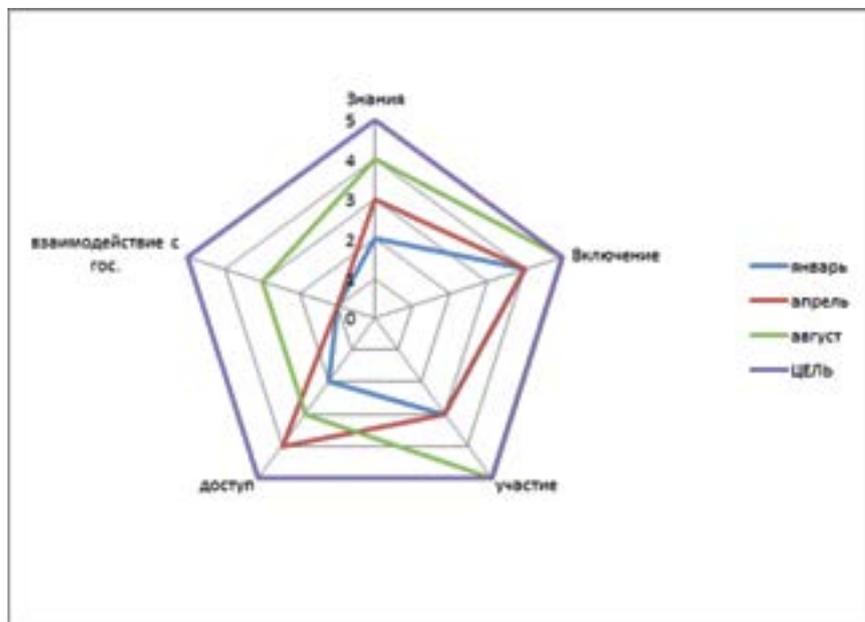
- выберите вкладку **Вставка**, затем в разделе **Диаграммы** выберите **Другие**, далее откроется ряд диаграмм, выберите - **Лепестковую**;
- у вас должна появиться «спайдерграмма»



Можно сделать схему только по результатам одного КИПАФ или по результатам нескольких КИПАФ за один год, которая покажет прогресс за определенный период (см. схему ниже на основе реального КИПАФ одного центра). Если в спайдерграмме вы показываете несколько результатов КИПАФ, вы можете обозначить их разными цветами. Можно также сделать схемы разных центров и сравнить их ситуацию.

Пример

| области | фактические ответы | | | ЦЕЛЬ |
|-------------------------------|--------------------|--------|--------|------|
| | январь | апрель | август | |
| Знания | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Включение | 4 | 4 | 5 | 5 |
| участие | 3 | 3 | 5 | 5 |
| доступ | 2 | 4 | 3 | 5 |
| взаимодействие с гос.органами | 1 | 1 | 3 | 5 |



Пример отчета по КИПАФ в финальный год проекта

Краткий отчет о проведенном КИПАФ мероприятии на базе дневного центра _____

Дата:

Место проведения:

Сколько участвовало:

Кто проводил:

Примечание:

Результатами проведенного мероприятия стали следующие ответы:

| Области | Основной довод почему выбран этот ответ | Практические примеры (которые можно проверить) | Действия для улучшения ситуации |
|--|---|--|---|
| Знания Ответ выбран 4 Родители научились использовать знания и основные практические навыки, о которых они прежде не знали. Они знают лучше, как получить услуги и льготы, на которые их ребенок имеет право. | Знания остаются на том же уровне что и в прошлом полугодии. Хочется отметить что даже самые активные родители порой нуждаются в квалифицированной консультативной помощи. | 1..... Председатель родительского комитета, одна из активных мам, столкнулась в Воронцовке с проблемой: ее ребенка не приняли на лечение из-за того, что у нее не оказалось справки от МСЭК. Касиет эже просила разрешить положить ее с ребенком на реабилитацию, а справку она | Привлечь специалистов местных госорганов райсоцразвития и здравоохранения для консультаций по таким вопросам. Координатор центра и родители договорятся о том, кто, когда и как часто будет приходить в центр для консультирования. |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p>принесет позже, но врач решительно не согласилась. Пришлось обратно ехать домой из Бишкека в Баткен. Можно ли было найти выход из этой ситуации, Касиет же до сих пор не знает.</p> <p>2..... Айгуль с ребенком поехала получить лечение в самой большой детской больнице в Джале. В Джале ребенка не приняли, мама не знает причину. Получив отказ, мама попросила врачей перенаправить ребенка в какое-нибудь другое реабилитационное учреждение. И их перенаправили в Воронцовку. У мамы возник вопрос: могла ли она получить и услуги больницы и реабилитацию?</p> | |
|--|--|---|--|

| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>Включение</p> <p>Ответ выбран 4</p> <p>Родители совместно с сотрудниками планируют и осуществляют инклюзивные мероприятия. Они лучше подготовлены для включения ребенка в местное сообщество.</p> | <p>Родители принимают участие и сами организуют инклюзивные мероприятия.</p> | <p>1..... В день празднования ученики школы №... сделали постановку для детей дневного центра.</p> <p>2..... 8-го марта был проведен красочный праздник, посвященный мамам, совместно с учениками средней школы.</p> <p>3..... В июне родители и дети совместно с родственниками выезжали на природу. Такие выезды по словам родителей помогают расслабиться и отвлечься от каждодневной рутины.</p> <p>4..... При помощи сотрудников и родителей, воспитанница центра съездила на фестиваль в Нарыне и заняла на нем первое место. На фестивале приняли участие дети и молодежь с ОВЗ.</p> | <p>Родительскому комитету продолжить работу по активизации родителей через поручение им организации мероприятий силами родителей и волонтеров.</p> |
|---|--|---|--|

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>Участие</p> <p>Ответ выбран 4</p> <p>Родители активно участвуют в осуществлении проекта.</p> | <p>Родители принимают участие и сами организуют инклюзивные мероприятия.</p> | <p>1..... После проведения тренинга по музыкальной терапии для родителей центра, некоторые из них стали применять приобретенные знания в домашних условиях</p> <p>2..... Одна из родительских групп, которая входит в состав родительского комитета, написала и подала проект по социальному предпринимательству в Фонд «Абилис».</p> <p>3..... Зина, участница летнего лагеря по Лидерству для родителей, говорит, что лагерь был очень полезным. Для передачи приобретенного опыта, Зина планирует в дневном центре провести такое же мероприятие для остальных родителей.</p> | |
|--|--|--|--|

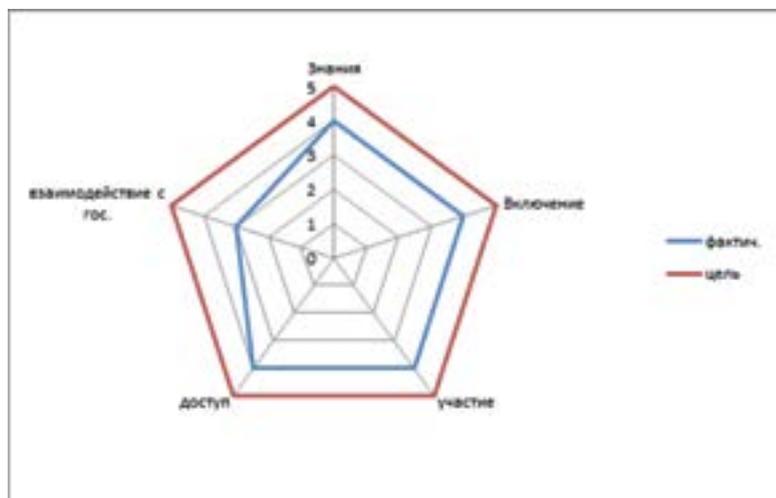
| | | | |
|---|--|---|---|
| | | <p>4..... В июне родители с детьми и родственниками выезжали на природу. Такие выезды они планируют сделать регулярными. Они нравятся и детям и родителям.</p> <p>5..... Празднование Нового Года, 23-февраля, 8-марта и Нооруза были организованы родителями совместно с сотрудниками. Например, 23-го февраля мамы сделали открытки для пап, и прочитали стихотворения.</p> | |
| <p>Доступ</p> <p>Ответ выбран 4</p> <p>Родители научились использовать знания и практические советы. Они лучше подготовлены, чтобы помочь своему ребенку получить образование.</p> | <p>Родители всех детей, которые определены в среднеобразовательную школу или получают обучение на дому, прошли консультации специалистов ДЦ.</p> | <p>1..... На данный момент на базе центра подготавливается к школе один ребенок.</p> <p>2..... Асану 7 лет, ходит в обычную среднюю школу. Были трудности с успеваемостью, поэтому родители решили привести его в центр.</p> | <p>Раз в квартал проводить мероприятия для родителей по доступу к образованию для желающих и новых родителей.</p> |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p>3..... Можно сказать, что в регионе нет проблем с доступом в сред-необразовательные учреждения. Существует проблема другого рода. Дети, которые подготавливаются и направляются в сред-ние школы, после дневного центра не могут адаптироваться. В чем причина? Причи-на в нехватке времени на индивидуальный подход со стороны учителя, в незнании учителя, как заинтере-совать ребенка с осо-бенностями учебным процессом. Примером может послужить воспитанница центра, которую подготовили к школе. Но Айжан во время уроков или гуля-ет по коридорам школы или убегает в дневной центр. У учителя не хватает физически сил и времени уделить вни-мание девочке. Родите-ли отмечают, что это не первый и не последний случай. Потому что в классах сидят минимум по 25-30 детей, реше-ние проблемы, родите-ли видят, через созда-ние классов коррекции.</p> | |
|--|--|---|--|

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>Выполнение обязательств</p> <p>Ответ выбран 3</p> <p>Родители уста-новили кое-ка-кие контакты с госу-дарствен-ными органами и встретились, чтобы обсудить как улучшить услуги.</p> | <p>Родители при-нимают участие в мероп-риятиях.</p> | <p>1..... Родители стара-ются не пропу-скать встречи, где можно рассказать о проблемах роди-телей и центра. 2..... Родители при-няли участие в гражданском форуме под на-званием «Мне не все равно». На форуме приняли участие депутат Жогорку Кенеша Айнуру Алтыба-ева и предста-вители местной власти. Одна из родителей родительского комитета Муна-ра подняла во-прос о денежных выплатах роди-телям по уходу за ребенком с ОВЗ. К сожа-лению, данный вопрос остается открытым уже не первый год.</p> | |
|--|---|--|--|

Спайдерграмма на основе данных

| области | фактич. | цель |
|-------------------------------|---------|------|
| Знания | 4 | 5 |
| Включение | 4 | 5 |
| участие | 4 | 5 |
| доступ | 4 | 5 |
| взаимодействие с гос.органами | 3 | 5 |



План действий на ближайшие 3 месяца

Сроки

Координатор

| Области | Отмеченные критические проблемы во время обсуждения | Действия для улучшения ситуации | Сроки, ответственный | Ресурсы |
|--|---|---|--------------------------------------|--|
| Знания Ответ выбран 4 Родители научились использовать знания и основные практические навыки, о которых они прежде не знали. Они теперь знают лучше, как получить услуги и льготы, на которые их ребенок имеет право. | Родители отмечают, что ни они, ни сотрудники райотдела образования толком не знают о надомном образовании, а также, что делать при поломке инвоколяски. | Привлечь юристов для бесплатной консультации по надомному образованию 15-го и 25-го октября. Привлечь специалиста соцразвития по вопросам ремонта инвоколяски. Две консультации по 10-15 родителей. | К 5 октября, Бактыгуль договориться. | Зал дневного центра. Юрист правового центра «Защита». Ведущий специалист Раимкулова Н. отдела соцразвития. |
| Включение | | | | |
| Участие | | | | |
| Доступ | | | | |
| Выполнение обязательств | | | | |

Источники

Краткая инструкция по проведению КИПАФ, ХелсПром (HealthProm), 2013

«Руководство по планированию, мониторингу и оценке результатов развития», ПРООН, 2009

Раздаточные материалы тренинга по основам создания системы мониторинга и оценки в проектах, Ист-Вест Менеджмент Институт - Кыргызстан, 2015

Раздаточные материалы тренинга по написанию проектов Ассоциации Центров Поддержки Гражданского Общества, 2008

Tools for Development, DFID 2002

Интернет ресурсы:

<http://www.nidos.org.uk>

<http://aupam.narod.ru/>

<https://ccaafs.cgiar.org/>

