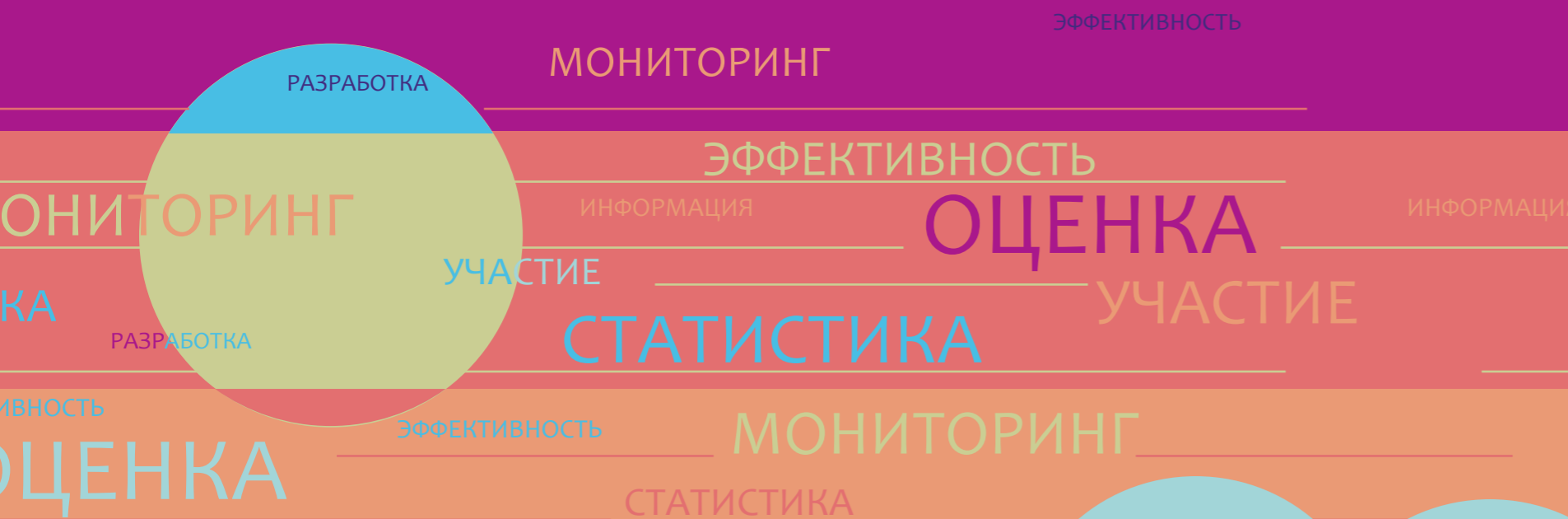


# ОЦЕНКА В СФЕРЕ ДЕТСТВА



АНО «Эволюция и Филантропия»

## СБОРНИК КЕЙСОВ

2021-2022

В рамках проекта «Оценка в сфере детства: развитие сообществ практиков»,  
поддержанного Фондом президентских грантов

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>6</b>
Благотворительное движение «Искорка Фонд»	8
АНО «Центр помощи семьям детей с ограниченными возможностями здоровья «Содействие» (Ростовская обл.)	12
БФ «Большая перемена» (Москва)	16
Благотворительный фонд «Бюро добрых дел»	20
Санкт-Петербургская ассоциация общественных объединений родителей детей-инвалидов «ГАООРДИ»	24
Благотворительный фонд «Гольфстрим»	28
Благотворительный фонд «Звезда»	32
АНО «Центр социальных проектов»	36
Ассоциация приемных родителей: усыновителей, опекунов, попечителей города Санкт-Петербурга	40
РООРДИ «Дорогою добра»	44
Благотворительный фонд «Родительский мост»	48
Фонд поддержки семьи и детей «Хранители детства»	52
<b>ЭКСПЕРТЫ</b>	<b>56</b>
<b>БАЗА ЗНАНИЙ</b>	<b>60</b>
АНО «Эволюция и Филантропия»	61



## Уважаемые коллеги!

Перед вами – сборник кейсов «Оценка в сфере детства», который подготовлен по итогам индивидуальной работы кураторов-консультантов с организациями сферы детства. В сборнике описан процесс работы над запросами организаций по развитию их систем мониторинга и оценки (МиО); представлены получившиеся продукты – логические модели и деревья результатов практик, новые инструменты сбора данных и другие элементы МиО. Также обозначены дальнейшие планы развития систем мониторинга и оценки.

Работа с организациями началась, в основном, в августе 2021 года, когда при поддержке Фонда президентских грантов стартовал проект «Оценка программ в сфере детства: развитие сообществ практиков». Мы уже несколько лет занимаемся индивидуальной поддержкой НКО, помогая им развивать системы мониторинга и оценки. Мы стараемся выбирать для такой поддержки организации, которые убедительно демонстрируют собственный вклад в это направление и способность продолжать развитие МиО без поддержки консультантов или с минимальной поддержкой. В 2021 году преимущество отдавалось тем НКО, сотрудники которых проходили обучение по теме мониторинга и оценки и в которых есть сотрудники, отвечающие за это направление. Поддержка руководителя являлась обязательным условием. Также должны были быть выполнены следующие условия:

■ В программе, для которой будут разрабатываться элементы мониторинга и оценки, должны работать не менее 3-х человек и должна быть в наличии система сбора и анализа данных об изменениях, которые происходят с благополучателями.

■ Организация должна была сформировать рабочую группу (не менее 2-х человек), которая будет работать с консультантом на протяжении 4-6 месяцев.

К сожалению, нельзя сказать, что у нас был большой конкурс. Однако нам удалось отобрать 12 НКО. Для каждой организации был подобран опытный эксперт / специалист по оценке, исходя из специфики организации, программы и стоящей задачи и согласован план-график разработки и внедрения различных элементов мониторинга и оценки в выбранную программу.

К моменту начала работы у многих НКО уже были действующие системы мониторинга, а их практики вошли в Реестр доказательных практик. Были и те, кто создавал систему мониторинга, если и не с нуля, но впервые систематизировал и структурировал собираемые данные.

**Несколько выводов.**

1. Мы заметили, что первоначальный запрос, с которым приходила организация нередко видоизменялся. Организации изначально склонны формулировать задачи более масштабные, не всегда сопоставляя их с собственным потенциалом и нашими проектными ограничениями по срокам и бюджету.

2. Последовательность действий и логика развития элементов системы МиО очень важна. Организации далеко не всегда рассматривают разные элементы как единую систему и не всегда осознают взаимосвязь элементов между собой. Наиболее яркий пример, это запрос на некий инструментарий сбора данных без взаимоувязки его, например, с логиче-

ской моделью. Или запрос на внешнюю оценку без понимания того, что оценочные вопросы должны быть следствием Теории изменений/Дерева результатов.

3. В ходе этого проекта ярко обозначилась тенденция для части НКО, которые уже (относительно) давно развивают систему МиО и уже накопили определенный багаж инструментов и знаний - институциональная память и управление знаниями. Иногда организации просто «забывают» какие-либо разработанные ранее элементы МиО или не связывают ранее созданное и вновь создающееся.
4. Очень важна была командная работа с самого начала и вовлеченность руководителя. Мы это ставили в условия отбора, но в ходе реализации проекта это иногда не выполнялось, что сказалось на качестве и результативности в таких кейсах.
5. Потребность в командном обучении сотрудников основам МиО и создании единого информационного поля. Руководители и программные менеджеры хотят, чтобы у всей команды был общий уровень знаний, позволяющий грамотно использовать систему мониторинга. Сотрудники готовы учиться, чтобы понимать процессы развития организации и влиять на них.
6. Мы впервые попробовали формат стратегической сессии именно по развитию системы МиО. Части НКО удалось сосредоточиться именно на стратегических аспектах, а не только представить результаты работы с консультантом. Часть НКО не смогла четко выдержать фокус на МиО в целом. Но большинство организаций, которые подошли к организации такой сессии не формально, отметили несомненную пользу для создания командной мотивации.
7. Становится более интенсивным запрос на вовлечение самых разных стейкхолдеров в обсуждение системы МиО – от сотрудников до доноров. Вовлечение благополучателей в эти процессы остается редкостью.
8. Пока что не удается, в силу разных причин, выбирать НКО на индивидуальную поддержку действительно в результате отбора из большого количества желающих и в строгом соответствии с определенными критериями.
9. Временные рамки подобной поддержки, поддержание мотивации и вовлеченности команды на всем протяжении проекта, отчетность - все эти вопросы требуют особого внимания и проработки. Возможно все же стоит включить в критерий индивидуальной поддержки реальное со-финансирование со стороны НКО.

Мы надеемся, что опыт, полученный в ходе проекта, участники будут внедрять в свою практику и транслировать своим коллегам. А читатели сборника смогут опираться на рекомендации («выученные уроки») из кейсов, формулировать свои потребности и развивать у себя культуру оценки самостоятельно или при поддержке внешних экспертов.

**Благодарим всех участников проекта и кураторов за их вклад!**



## Благотворительное движение «Искорка Фонд»

Как глубже понять свою практику и наглядно объяснить ее результативность донорам, делая первые шаги к сбору доказательной базы



**Татьяна Мохова, менеджер службы социальных тьюторов:**

Мотивация к работе у нас была и «сверху», и «снизу». У директора был запрос на повышение «культуры доказательности» в организации, она хотела оценить возможности войти в Реестр доказательных практик. Сотрудники задумывались о том, как сделать работу с отчетностью более целенаправленной и информативной, а не просто «собирать» разрозненные данные каждый раз в новой форме под конкретный проект. А специалистам отдела фандрайзинга было сложно четко объяснять донорам, что делает фонд и зачем – ведь представления об эффективности нашей работы были расплывчатыми и интуитивными.

**Что делают?** Ведут работу со случаями: мониторинг потребностей и нужд семьи; оказывают поддержку и упрощают доступ к различным услугам (информационным, материальным, медицинским, психологическим, социальным или образовательным).

### ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

Благотворительное движение «Искорка Фонд» возникло в Челябинске в 1989 г. как объединение родителей онкобольных детей, официально зарегистрировано в 2001 г. Сейчас фонд оказывает помощь всей семье, столкнувшейся с онкологическим или гематологическим заболеванием у ребенка или подростка.

Фонд реализует модель тьюторского сопровождения семей с онкобольными детьми на этапе стационарного лечения и этапе реабилитации; поддерживающие мероприятия в онкогематологическом отделении (проекты «Праздник», «Коробка храбрости» и др.); онлайн-школу для родителей онкобольных детей; проекты по реабилитации семей после выздоровления («Семейные выходные», «Лагерь для детей и подростков»).

Ежегодно в программах фонда участвуют более 700 семей; с ними работают 10 штатных сотрудников.

Бюджет организации в 2020 г.: 34 млн.

### О ПРАКТИКЕ

Практика: Тьюторское сопровождение семьи с детьми с онкогематологическими заболеваниями (с 2018 г.) по модели «кейс-менеджмент».

#### На что работают?

Минимизация негативных последствий перенесенного онкозаболевания для ребенка и его семьи в долгосрочной перспективе.

#### Кому помогают?

Всем членам семьи, столкнувшейся с онкологическим или гематологическим заболеванием у ребенка или подростка.

**Какой масштаб?** В данный момент в тьюторской службе задействовано 6 специалистов, которые помогают 100 семьям в Челябинске и Челябинской области.

### КОМУ ПОЛЕЗЕН ОПЫТ

- Организациям, которые начинают выстраивать связь между оценкой и фандрайзингом
- Тем, кому важно вовлечь всех членов в разработку системы мониторинга и оценки

### МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА В НАЧАЛЕ РАБОТЫ

- Ключевые сотрудники прошли обучение на онлайн-курсе «Оценка программ в сфере детства».
- Сбор данных проводился только в рамках работы над отчетами по грантам и субсидиям, в основном, по показателям непосредственных результатов.
- В 2019-2020 гг. организация получила грантовую поддержку в конкурсе «Семейная гавань» Фонда Тимченко. Чтобы соответствовать требованиям фонда к содержательной отчетности, была разработана логическая модель практики и сформулированы показатели с инструментами сбора данных.
- Сопровождение семьи включало в себя мониторинг положительных изменений в жизни ребенка, который проводили тьюторы. Эти данные собирались по отдельным семьям, их не агрегировали в единую систему.

### КАК РАБОТАЛИ

Из 3 активно включенных в работу членов команды выделили 1 ответственного члена команды, который консультировался с куратором, представлял ему сделанную работу, а потом возвращался к коллегам с новым «заданием». Несколько раз тьюторская служба собиралась в полном составе для обсуждения ЛМП, чтобы при согласовании формулировок социальных результатов учесть опыт каждого тьютора.

### ЗАПРОСЫ

- Внедрить в организации «культуру доказательности», построить систему МиО
- Выстроить коммуникации с донорами на основе свидетельств, демонстрирующих социальные результаты работы фонда





## Благотворительное движение «Искорка Фонд»

Как глубже понять свою практику и наглядно объяснить ее результативность донорам, делая первые шаги к сбору доказательной базы

### ДАЛЬНЕЙШИЕ ПЛАНЫ



**Татьяна Башлыкова, клинический психолог:**

Мне показалась очень

важной дискуссия с отделом фандрайзинга по поводу результатов. У доноров и вообще всех внешних стейкхолдеров запрос один – на высокую долю выздоровлений. А меня работа над цепочкой результатов привела к пониманию, что выздоровление – это вообще не наш результат. Его неверно и даже неэтично показывать. Мы создаем условия для лечения и хорошего качества жизни для ребенка с тяжелым заболеванием.



**Татьяна Мохова, менеджер службы социальных тьюторов:**

Что это нам дало? Во-первых, понимание принципов сбора доказательной базы. У нас накоплен опыт с 2018 г., и на первый взгляд казалось, что достаточно его грамотно описать и представить. Теперь мы видим, что доказательность – это долгий путь сбора данных, по нему надо идти несколько лет. Во-вторых, мы стали понимать, как важно в работе с МиО учитывать мотивацию команды. Когда тьюторы увидели, что в ЛМП больше 30 показателей, их напугал объем. Но и отступить они не хотят: будем выделять главные показатели и внедрять сбор данных в практику.

### ЧТО ДЕЛАЛИ

- Определились с границами объекта мониторинга: решили начать работу с МиО тьюторского сопровождения, которое лежит в основе всей программной деятельности.
- Описали модель сопровождения, которая связывает целевые группы благополучателей, их проблемы и потребности с деятельностью фонда. В работе над моделью социального сопровождения определились, кто является основным благополучателем. Решили, что это ребенок, хотя основное взаимодействие специалистов происходит с родителями. Проверили и опровергли гипотезу о том, что целевая аудитория делится на подгруппы – «высокоресурсных» и «низкоресурсных» семей – с которыми используются разные алгоритмы и достигаются разные результаты.
- Скорректировали логическую модель проекта. Она получилась большой: сейчас в ней более 30 показателей.
- Подготовили презентацию для доноров, основанную на модели социального сопровождения.
- Подготовили брошюру для родителей, доступным языком описывающую, какую помощь может оказывать фонд.

### ЧТО ПОЛУЧИЛОСЬ

- Логическая модель проекта с показателями
- Презентация для доноров
- Брошюра для родителей

### ВЫВОДЫ

- Начиная работать над логической моделью впервые, можно обнаружить, что некоторые аспекты вашей собственной практики кажутся неоднозначными или непонятными. Это нормально!
- Четкая презентация для внешних стейкхолдеров – хороший показатель того, что вам удалось выстроить модель практики. Можете рассказать другому – значит, понимаете сами.
- Важно отделять результаты, на которые влияет ваша практика, от «чужих». Даже если «чужие» результаты выглядят привлекательно.

Стратегическая сессия была посвящена внедрению культуры оценки и мониторинга в организации. Члены рабочей группы рассказали, чем занимались в проекте, что дают нам мониторинг и оценка; показывали обучающие видеоролики. Сотрудники отделов PR и фандрайзинга дали обратную связь о том, что важно им в этом процессе. Затем всем команда фонда обсудила, кто еще является стейкхолдерами МиО и каковы их ожидания. Итогом стратегической сессии стал план работы с системой мониторинга на 2022 г.



**Татьяна Подушкина, куратор**

Интересно, как трансформировался запрос. Начали от подачи своей работы в доказательном ключе, более ориентированной на внешних стейкхолдеров, на доноров, а перешли к готовности систематически и длительно собирать доказательную базу. Отношение к своим результатам тоже менялось: от ощущения, что «все важно» – к структуре и необходимости

делать ее компактной. «Искорка» оказывает семьям больных детей много услуг, многие из которых уникальны. Я надеюсь, что система мониторинга поможет организации определять плановые значения показателей и управлять ресурсами, чтобы их хватало на все самое важное.



## АНО «Центр помощи семьям детей с ограниченными возможностями здоровья «Содействие» (Ростовская обл.)

Как построить систему мониторинга и подобрать подходящий инструментарий в сфере ранней помощи ребенку с ОВЗ и его семье



**Наталья Ульянова, консультант ранней помощи проекта «Росточки»:**

Существующая система мониторинга обладала тремя заметными ограничениями. Инструменты COPM и GAS – стандартизированные, но основаны на субъективных оценках ребенка родителем. Они хорошо показывают динамику развития отдельных детей, но эти данные сложно корректно обобщать, ведь у каждого ребенка свой уникальный профиль улучшений. Во-вторых, наш мониторинг не отражал вклад родителей в развитие детей, а мы рассматриваем родителей, как членов реабилитационной команды. Наконец, результаты, фиксируемые существующими инструментами, не отражали важные социальные результаты для семьи в целом и ее окружения, например, адаптацию ребенка в коллективе детского сада.

### ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

АНО «Центр помощи семьям детей с ограниченными возможностями здоровья «Содействие» с 2013 г. (как волонтерский проект – с 2005 г.) помогает особым детям и их семьям максимально реализовать их потребности. Реализует 5 программ: проект ранней помощи семьям детей с ОВЗ от 0 до 3 лет «Росточки»; тренинг для родителей детей с РАС дошкольного возраста «Ранняя пташка»; групповые занятия для детей с ОВЗ от 2,5 до 18 лет «Я в группе»; Инклюзивный отряд #ПростоДругие и Инклюзивный лагерь «Лучше не придумаешь». Ежегодно в программах Центра участвуют от 70 до 100 семей; с ними работают 10 штатных и 10 привлеченных сотрудников. Бюджет организации в 2021 г.: 6,2 млн.

### О ПРАКТИКЕ

Практика: проект «Росточки» (с 2019 г.)

#### Кому помогают?

Семьи с детьми от 0 до 3 лет с тяжелыми и множественными нарушениями развития (ТМНР), генетическими нарушениями и детьми биологического риска.

#### На что работают?

Улучшение благополучия семей с детьми, имеющими особенности развития

#### Что делают?

Раннее вмешательство в формате домашнего визитирования и дистанционных консультаций

#### Какой масштаб?

На данный момент в проекте участвуют 40 семей и 6 сопровождающих их консультантов и 2 административных сотрудника.

### КОМУ ПОЛЕЗЕН ОПЫТ

- Организациям, работающим в сфере ранней помощи
- На этапе выбора и разработки инструментов измерения
- Тем, кто планирует оценивать социальный эффект

### МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА В НАЧАЛЕ РАБОТЫ

- Учитывали непосредственные и социальные результаты для каждого ребенка: консультанты заполняли дневник работы с семьей, проводили диагностику (входную, промежуточную и итоговую) и анализировали ее результаты.
- Для диагностики уровня функционального развития ребенка в сферах игрового, моторного, коммуникативного развития и самообслуживания использовались [«Канадская оценка выполнения деятельности»](#) (Canadian Occupational Performance Measure, COPM) и [«Шкалирование достижения целей»](#) (Goal Attainment Scaling, GAS).
- Проводили фокус-группы и анкетирование родителей, чтобы оценить их удовлетворенность участием в проекте, но не систематически
- Повышали компетенции в сфере МиО. В 2020-21 гг. директор обучалась при поддержке конкурса [«Обними цифру»](#) Благотворительного фонда развития филантропии КАФ и на курсе Impact Hub «Навстречу импакт-инвестициям». В 2021 г. в рамках проекта «Оценка в сфере детства: развитие сообщества практиков» команда от организации участвовала в [онлайн-курсе «Оценка программ и проектов в сфере детства»](#). Из выполненных домашних заданий сложился «скелет» логической модели проекта (ЛМП). Нарботки сразу использовались – были заложены в грантовую заявку для Фонда президентских грантов.

### ЗАПРОСЫ

- Перейти от диагностики развития отдельных детей к агрегированным данным о социальных результатах
- Включить в ЛМП социальные результаты для родителей детей с ОВЗ и их социального окружения; наметить перспективы для оценки социального эффекта в будущем

### КАК РАБОТАЛИ

Рабочую группу из 3 сотрудников организации возглавила директор. Работали все вместе самостоятельно и на встречах с куратором. Куратор помогал идти пошагово, от результатов – к показателям и затем к инструментам, не пытаясь усовершенствовать все черновые наработки сразу.





**Людмила Нам, директор**

Думаем, что некоторые вещи в области социального воздействия мы не

сможем оценить никогда, например, снижение доли отказов от детей с ОВЗ. Даже получить от Минздрава статистику непросто, а выделить в ней свой вклад – практически невозможно. Но знать свои ограничения полезно: мы не всеильны, и это нормально!



**Дарья Шамрова, куратор**

Мотивация сотрудников сильно влияла на нашу работу: команда центра «Содействие» ориентирована на развитие, открыта для изменений и новых навыков.

Ценными были моменты, когда коллеги задавали вопросы «А почему это так?», «А что должно быть, чтобы мы смогли сделать это...». Еще одним важным фактором успеха стал доступ к накопленному опыту по измерению результативности в похожих организациях – Центре «Дорогою Добра» и Красноярском Центре Лечебной Педагогике. Мы использовали материалы [проекта «Слушай с Пользой»](#) как примеры инструментов измерения и подходов к построению системы измерения, специфичных для работы с детьми с ОВЗ..

### ЧТО ДЕЛАЛИ

- Разработали логическую модель проекта (с опорой на предыдущую версию) и Дерево результатов, в которые включены социальные результаты для родителей – развитие навыков и уверенности в себе, необходимы, чтобы эффективно помогать ребенку.
- Разработали рамку показателей с инструментами измерения. Часть инструментов подобрали из доступных в русскоязычном профессиональном сообществе, часть – решили перевести с английского, часть – разработать самостоятельно. Для некоторых показателей сформулированы гипотезы, которые будут проверяться: какой из двух выбранных инструментов подходит лучше?
- Выполнили сегментацию социального воздействия практики по ключевым стейкхолдерам организации. Проанализировали воздействие не только на прямых благополучателей, но и на доноров, партнеров, региональные органы власти и СМИ. Обнаружили ряд ограничений на пути к измерению социального воздействия и сделали вывод, что эта задача на будущее.

### ЧТО ПОЛУЧИЛОСЬ

- Логическая модель проекта
- Дерево результатов
- Сегментация социального воздействия программы по ключевым стейкхолдерам организации
- Рамка показателей с инструментами измерения

### ВЫВОДЫ

- Оценка социального воздействия – это комплексная задача. Чтобы подготовиться к ее решению, нужно собирать данные о среднесрочных социальных результатах и исследовать свои ограничения.
- Выбор инструментов измерения может происходить как проверка на практике гипотез о том, какой из нескольких инструментов подходит лучше
- Прежде, чем создавать новые инструменты, важно понять, какие уже можно позаимствовать в готовом виде, а какие – модифицировать для своих нужд или перевести и адаптировать в русскоязычной версии.

Стратегическая сессия была направлена на знакомство всей команды с наработками по проекту, обсуждению рисков и потребностей, связанных с МиО. Провели SWOT-анализ, увидели плюсы и минусы внедрения МиО глазами исполнителей. Много внимания пришлось уделить обсуждению опасений: почему «оценка» не равно «бюрократия». С другой стороны, сотрудники проекта хотят опираться на достоверные знания о достигнутых результатах. У них появились серьезные запросы на использование данных: поиск закономерностей, выводы об эффективности методик, возможность корректировать программы

### ДАЛЬНЕЙШИЕ ПЛАНЫ

- На большой стратегической сессии, посвященной стратегии развития организации на ближайшие 5 лет, запланирована система мер по развитию МиО.
- Будет продолжена работа с Рамкой показателей: аналитика и выбор оптимального инструмента там, где сейчас предложены несколько; перевод нескольких опросников и адаптация их на русскоязычной выборке.
- В августе 2022 г. будут подведены первые промежуточные итоги использования этой системы показателей. После этого будет разработана система МиО еще для 1 – 2 проектов организации, а сбор данных по проекту «Росточки» продолжится в течение, как минимум, 3 лет, чтобы набрать убедительную доказательную базу.



**Людмила Нам, директор**

Что нам это дало? Сейчас некоммерческий сектор переходит от оценки процесса деятельности к оценке результатов. Мы идем в ногу с этим трендом и говорим на одном языке с донорами. Например, фонд CSS, который нас уже поддерживал, хочет замерять результативность всех проектов. Мы готовы снова подать туда заявку, мы понимаем, чего от нас ждут. Но дело не только в том, что мы созда

ли систему мониторинга для проекта и повысили шанс получить финансирование. Сейчас я понимаю, насколько большую тему мы для себя открыли: с мониторингом бессмысленно «заигрывать», за него надо браться системно, и это стимулирует развитие всей организации.



## БФ «Большая перемена» (Москва)



**Роман Лебедев,  
методист:**

Наш запрос – это и собственное желание посмотреть на

свою деятельность со стороны спустя какое-то время, и работа с ожиданиями партнеров и доноров. Наши программы недешевые, стоимость помощи молодому человеку из коррекционного интерната в комплексной социокультурной реабилитации сравнима со стоимостью элитного образования. Нужны аргументы о ценности нашей помощи: подтверждения того, что она работает на перспективу, и что полезна не только отдельным благополучателям, но и обществу в целом.



## ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

Благотворительный фонд «Большая Перемена» работает с 2002 г., помогая молодым взрослым с опытом сиротства двигаться к достойной жизни через свободное самостоятельное развитие.

В фонде работают Образовательный центр (реализует практику «Большая перемена»), Ресурсный центр для специалистов, Центр обращений (горячая линия) для детей-сирот и приемных родителей «Первый звонок», Стипендиальная программа для студентов Образовательного центра.

В организации получают поддержку более 100 подростков и молодых людей; работают 67 сотрудников.

Бюджет организации в 2021 г.: 59 млн.

## О ПРАКТИКЕ

Практика: «Большая перемена» (с 2002 г.)

### Кому помогают?

Подросткам и молодым людям (18 до 35 лет) с опытом сиротства, нацеленным на освоение основного общего или профессионального образования функциональной грамотности и успешную адаптацию в социуме. С 2021 г. добавили целевую группу молодых людей в трудной жизненной ситуации без опыта сиротства.

### На что работают?

Развитие самостоятельности и повышение уровня образования.

### Что делают?

Кураторы выстраивают и сопровождают индивидуальные образовательные планы, педагоги-предметники и логопеды проводят занятия.

### Какой масштаб?

45 педагогов работают с более 100 студентами в Москве и Новосибирске.

Как подступиться к измерению долгосрочных социальных результатов своей практики и увидеть перспективы ее дальнейшего развития



ссылка на реестр  
доказательных практик

## КОМУ ПОЛЕЗЕН ОПЫТ

- Организациям, работающим с выпускниками организаций для детей-сирот
- Тем, кто планирует оценивать долгосрочные социальные результаты

## МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА В НАЧАЛЕ РАБОТЫ

- Ключевой специалист прошел обучение на онлайн-курсе «Оценка программ в сфере детства»
- У практики разработана логическая модель (ЛМП) и система показателей, по которым ведется регулярный сбор данных.
- Сбор данных о социальных результатах происходит на регулярных (3 раза в год) консилиумах по каждому студенту. На них все специалисты, взаимодействующие со студентом, оценивают динамику развития у него самостоятельности по 5 критериям, а его куратор вносит результаты оценки в сводную таблицу. В ней также фиксируются образовательные результаты (завершение какой-либо ступени образования).
- Обобщенный анализ динамики развития самостоятельности у студентов проводит руководитель образовательного центра; а данные о непосредственных результатах (успеваемости, посещаемости) собирает администратор центра. Результатами их анализа пользуются как руководящий состав, так и сотрудники, отвечающие за фандрайзинг и PR.
- С 2010 г. в фонде действует Исследовательская группа для анализа и осмысления наработанного опыта, апробации методик и технологий работы (с 2020 г. ее работа поставлена на паузу). Фонд является экспериментальной площадкой ФГБНУ «Институт изучения детства, семьи и воспитания Российской академии образования».

## ЗАПРОСЫ

- Сформулировать долгосрочные социальные результаты
- Создать инструмент субъективной оценки долгосрочных социальных результатов студентами; понять, в чем он для них заключается и как они расценивают вклад фонда в его достижение
- Сформулировать рекомендации для включения измерения долгосрочных социальных результатов в систему МиО фонда

## КАК РАБОТАЛИ

Приняли осознанное решение, что в проекте будет активно участвовать один сотрудник от фонда – методист. Другие сотрудники привлекались как эксперты: 6 участников управленческой планерки обсуждали доработанную ЛМП и формулировки долгосрочных социальных результатов, а 10 педагогов-кураторов давали обратную связь о содержании опросника.





## БФ «Большая перемена» (Москва)

Как подступиться к измерению долгосрочных социальных результатов своей практики и увидеть перспективы ее дальнейшего развития

## ДАЛЬНЕЙШИЕ ПЛАНЫ



**Роман Лебедев, методист:**

Что это нам дало? Пока рано говорить об отдаче, для меня

это работа, далекая от завершения. Зато мы увидели трудности, и теперь думаем: Почему они возникают? Как их преодолеть? Например, трудности создавала позиция некоторых кураторов: они привыкли действовать как буфер между подопечным студентом и окружающим миром и неохотно привлекали выпускников к опросу, «защищая» их от «лишней» нагрузки. А для нас кураторы – основное связующее звено с их бывшими подопечными, поэтому анкет собрали меньше, чем хотелось бы. Были и позитивные открытия: мы задумались о мотивации тех ребят, которые поддерживают связь с фондом, спустя много лет. Возможно, они продолжают получать от нашей связи что-то ценное. Для себя я сделал вывод: работать одному крайне сложно, всегда есть потребность в разных точках зрения, в обратной связи. К счастью, эти функции выполнял куратор.

## ЧТО СДЕЛАЛИ

- Пересмотрели ЛМП, добавили формулировки долгосрочных социальных результатов.
- Разработали опросник для студентов прошлых лет (выпускников), используя идеи с портала «Слушай с пользой». Чтобы проверить, насколько опросник понятен, дали заполнить его кураторам от лица кого-нибудь из подопечных.
- Провели опрос выпускников и проанализировали его результаты. В процессе анализа постарались учесть, что в выборку вошли только выпускники, которые были доступны, то есть в какой-то степени поддерживались связь со своими кураторами.

## ЧТО ПОЛУЧИЛОСЬ

- ЛМП, отражающая долгосрочные социальные результаты
- Опросник для выпускников
- Аналитический отчет об опросе выпускников

## ВЫВОДЫ

В разработке МиО важна команда. Вариант, когда один сотрудник отвечает за разработку элементов МиО, допустим, только если он делает улучшения или дополнения в рамках уже выстроенной системы или, наоборот, в начинающих и маленьких организациях, где стоит выбор: этим займется или один сотрудник, или вообще никто.

## ВЫВОДЫ

- При оценке долгосрочных социальных результатов важно учитывать особенности выборки. Как правило, удастся получить ответы от тех, кто в той или иной форме остается на связи. С этим можно работать по-разному: договариваться о дальнейшем взаимодействии на этапе выпуска; предлагать идущим на контакт выпускникам самим приглашать к анкетированию менее мотивированных товарищей; при анализе подробно описывать целевую аудиторию, не создавая ложное впечатление, что речь идет о выпускниках в целом.
- Не стоит ждать, что сотрудникам, работающим с благополучателями, будет очевидна польза от новых инструментов сбора данных и что они охотно включатся в этот процесс. Чтобы избежать сопротивления, надо заранее обсудить не только содержание анкеты или опросника, но и пользу для специалистов и их подопечных от сбора тех или иных данных.



**Ольга Заводилкина (куратор):**

Обратиться к выпускникам, спросить их, что они думают и что вообще помнят о практике – это смелый шаг. Неизбежна некоторая доля отказов, которые сложно интерпретировать. Возникают разнонаправленные гипотезы: что ребята ушли из фонда неудовлетворенными или, наоборот, у них все сложилось настолько хорошо, что фонд стал «не нужен». Думаю, что опрос выпускников поможет посмотреть на программу с нового ракурса. Личные беседы со студентами, получающими помощь в данный момент, и обсуждение их динамики на консилиумах – важны, но они иногда создают обманчивое ощущение понимания. Хочется сказать: «Мы же видим, что меняется у ребят». Но есть большой пласт, который виден только самим благополучателям или только по прошествии времени.



Бюро Добрых Дел

## Благотворительный фонд «Бюро добрых дел»

Как максимально учесть интересы детей, удерживая фокус на них в логике программы и создавая инструменты для оценки с участием



**Анна Хеггай,  
методист:**

Исследовав удовлетворенность партнеров нашими программами, мы узнали

о важных проблемах. Например, оказалось, что администрация детских домов использует социальные квартиры для разных целей, но не так, как задумывалось в программе. Мы хотели отразить нашу работу с точки зрения ее модели; сравнить, то, что фактически происходит, и то, к чему мы стремимся; наглядно рассказать партнерам о наших ожиданиях. Также очень хотелось вовлечь подростков в оценку, дать им больше влияния.



### ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

Благотворительный фонд «Бюро Добрых Дел» с 2015 г. реализует программы по комплексной подготовке воспитанников детских домов региона к выпуску, помогая получить все необходимые для будущей взрослой жизни знания и навыки.

Фонд реализует программы «Успешное будущее», «Социальные квартиры», «Подари профессию», ресурсный центр «Шаг» для специалистов.

Более 15 сотрудников помогают 300 детям в 19 организациях для детей-сирот.

Бюджет организации в 2021 г.: 18 млн.

### О ПРАКТИКЕ

Практика: программа «Успешное будущее» (с 2019 г.)

**Кому помогают?**

Подростки 14 – 18 лет, проживающие в детских домах и приютах

**На что работают?**

Реализация реалистичного и амбициозного жизненного плана с использованием социально-одобряемых стратегий

**Что делают?**

Подбирают подросткам наставников, которые общаются с ними, помогают налаживать отношения с другими значимыми взрослыми и курируют их участие в других программах фонда.

**Какой масштаб?**

На данный момент в программе участвуют 84 ребенка и 8 специалистов.

### КОМУ ПОЛЕЗЕН ОПЫТ

- Организациям, работающим с подростками
- Тем, кто хочет активнее вовлекать благополучателей в оценку социальных результатов
- Тем, кто обнаружил отклонения от движения к целям практики и хочет пересмотреть ее логику

### МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА В НАЧАЛЕ РАБОТЫ

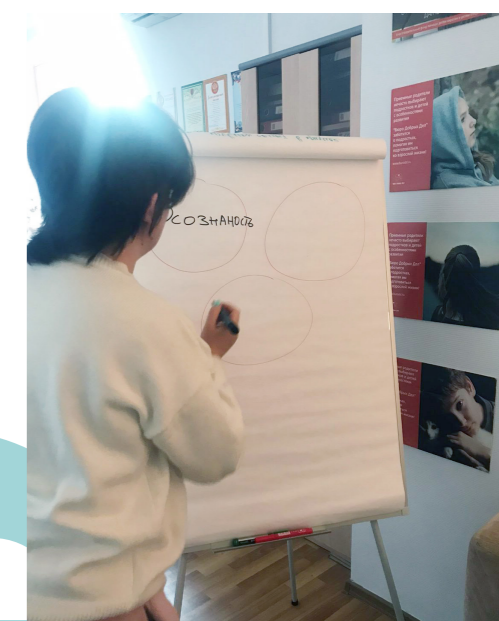
- Готовили отчетность по отдельным грантам, ориентируясь на формы, предлагаемые грантодателями. За сбор данных и подготовку отчета отвечал координатор программы.
- Сформулировали замысел социальных результатов и показателей, основанный на идее развития жизненных навыков воспитанников, но еще не поняли, как сделать достаточно простые инструменты, чтобы ими пользовались и наставники, и сотрудники детских домов, перегруженные другими задачами.
- В 2020 г. команда фонда оценила удовлетворенность детей и сотрудников участием в программах фонда, а также провела глубинные интервью с директорами детских домов об эффективности программ. Оказалось, что администрация учреждений использует ресурсы программ (например, тренировочные квартиры), не так, как задумывалось.

### ЗАПРОСЫ

- Выстроить логическую модель практики; соотнести замысел и фактическую деятельность
- Реализовать уже имевшиеся идеи по оценке с участием подростков – разработать для этого простые наглядные инструменты

### КАК РАБОТАЛИ

Командой из 3 человек, включая руководителя программы, регулярно встречались с куратором, проводили обсуждения внутри команды, выезжали в подшефные учреждения для обсуждений с подростками и апробации «Шкалы развития навыков».





## Благотворительный фонд «Бюро добрых дел»

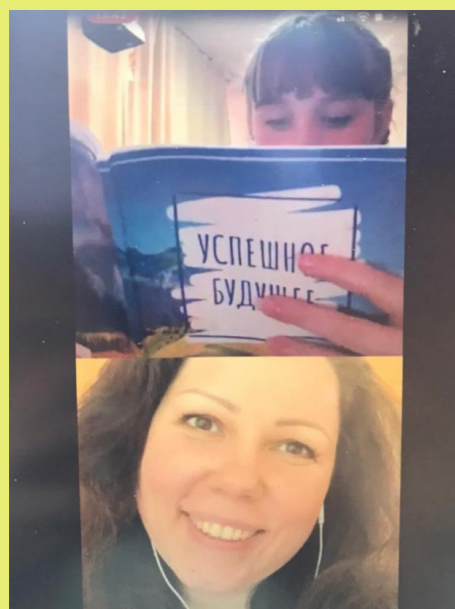
Как максимально учесть интересы детей, удерживая фокус на них в логике программы и создавая инструменты для оценки с участием



### Наталья Горюлева, руководитель проектов:

Удалось встроить оценку развития навыков

в повседневную работу наставника и сделать ее полезной лично ребенку. В «Шкалировании развития навыков» улучшение засчитывается, если его отметили ребенок и хотя бы один из взрослых. Если же воспитатель и наставник отмечают успехи ребенка в какой-то сфере жизни, а сам ребенок не согласен, то положительная оценка взрослых «обнуляется». Это позволяет учитывать субъективное мнение ребенка. Например, взрослым кажется, что он стал лучше себя вести, а ему самому – что он просто «подстроился».



## ЧТО СДЕЛАЛИ

- Разработали логическую модель проекта (ЛМП) «Успешное будущее» и обсудили все социальные результаты, выбрали или доработали инструменты сбора данных к ним. Работая над ЛМП, объединили все социальные результаты в 3 группы результатов высокого уровня. На их основе заново сформулировали задачи и доработали описание программы «Успешное будущее».
- Подробно описали технологию измерения для «Шкалирования развития навыков»: гайд интервью с ребенком, воспитателем и наставником, а также процедуру анализа и триангуляции их оценок.
- Параллельно с работой в проекте получили поддержку конкурса «Голос ребенка» Фонда Тимченко на исследование с участием детей. На встречах с подростками уточнили, какие социальные результаты важны им самим, а также провели апробацию «Шкалирование развития навыков»

## ЧТО ПОЛУЧИЛОСЬ

- Логическая модель проекта
- Инструмент: Шкалирование развития навыков



### Анна Хеггай, методист:

Что это нам дало? Теперь мы гораздо лучше видим структуру и взаимосвязь наших программ, и без всякой специальной подготовки стало проще объяснять это партнерам и донорам. Мы создали контекст, в котором можем обсуждать с детьми вклад нашего фонда и других помогающих специалистов в достижение их целей на пути к взрослой жизни. Узнали, чего не хватает (реалистичных уроков финансовой грамотности), а что кажется лишним (беседы о семейной жизни в моралистическом ключе).

## ВЫВОДЫ

- В проектах, адресованных детям и подросткам, важно привлекать их к участию в процессах мониторинга и оценки. Субъективное мнение детей-благополучателей должно быть «прошито» во всех показателях социальных результатов.
- Собирая данные от нескольких стейкхолдеров, важно подробно прописать процесс соотнесения их оценок (триангуляции).
- Если проект отклоняется от поставленной цели, а партнеры действуют несогласованно, одной из причин может быть отступление от исходной логики проекта. В этом случае полезно пересмотреть ЛМП, сравнить ее с фактической деятельностью, обсудить с партнерами.

Стратегическая сессия была посвящена тому, как распространить систему мониторинга на все проекты фонда. Выделив три основные задачи программы «Успешное будущее», команда увидела, что ЛМП остальных программ находится под «зонтиком» этих задач, а наставничество служит объединяющим механизмом. В результате сессии были сформулированы шаги по разработке единой системы МНО, а также влияние на стратегию развития фонда нового целостного видения своей работы.



### Ольга Заводилкина, куратор:

Специалисты «Бюро добрых дел» уже имели опыт проведения прикладных исследований. В 2020-21 гг. вместе с [Центром доказательного социального проектирования МГППУ](#) фонд провел [прикладное исследование факторов влияния на возврат приемных детей подросткового возраста из приемных семей, проживающих в сельской местности](#). Какая же поддержка была им нужна? Мне кажется, нам удалось

посмотреть на работу фонда с новой стороны: отойти от «психологического» видения к «проектному». Мы «подружили» две точки зрения: ценность индивидуальных, зачастую неповторимых результатов, которых достигает каждый подросток как «автор собственной жизни», и возможность посмотреть на них, как на массив благополучателей с агрегированными типовыми результатами.

## ДАЛЬНЕЙШИЕ ПЛАНЫ

- Учитывая то, каких социальных результатов ждут от программы сами подростки, планируется внедрить новую услугу – занятия по финансовой грамотности.
- Знакомство с инструментарием оценки будет добавлено в учебный курс, который фонд проводит для психологов и педагогов партнерских учреждений.
- С каждым учреждением будут проведены проектные семинары, чтобы согласовать представления о целях и задачах оценки, о процессах и распределении обязанностей.
- Будут разработаны ЛМП для других программ – профориентации («Подари профессию») и подготовки к самостоятельной жизни («Социальная квартира»). Также фонд планирует описать свою работу в доказательном ключе и войти в Реестр доказательных практик.



## Санкт-Петербургская ассоциация общественных объединений родителей детей-инвалидов «ГАООРДИ»

Как систематизировать процессы мониторинга, когда в практике участвуют много стейкхолдеров и реализуется много проектов



**Галина Урманчеева, PR-директор:**

Мы начали создавать систему МиО с проекта сопровождаемого

проживания, потому что это первый подобный проект в России, который иницирован и реализуется в партнерстве НКО, государства и бизнеса. Это реальная альтернатива психоневрологическим интернатам и новая для страны технология, которую мы стараемся системно тиражировать в регионы. На наш проект направлено внимание многих людей, и нам важно объяснить им, каких результатов они могут ожидать, если поддержат или внедрят у себя нашу модель сопровождаемого проживания.



### ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

«ГАООРДИ» работает с 1992 г., чтобы родители могли вместе действовать в интересах своих детей с инвалидностью.

Ассоциация объединяет 18 общественных организаций родителей детей с инвалидностью, с редкими и генетическими заболеваниями. Сама Ассоциация реализует различные проекты и программы, в том числе сопровождаемое проживание взрослых людей с инвалидностью, содействие трудоустройству и занятости, служба помощи людям с боковым амиотрофическим склерозом, центр дневного пребывания для взрослых людей с ментальными нарушениями, программа «Передышка плюс» и другие.

В ассоциации работают 150 штатных сотрудников, многие из которых имеют личный опыт воспитания детей с инвалидностью.

Бюджет организации в 2021 г.: около 200 млн.

### О ПРАКТИКЕ

Практика: проект «Сопровождаемое проживание» (с 2017 г.)

#### Кому помогают?

Взрослым людям с ментальной инвалидностью, которые не могут жить самостоятельно

#### На что работают?

Создают альтернативу психоневрологическим интернатам.

#### Что делают?

Дают возможность жить вне родительской семьи и осваивать доступные навыки самостоятельности при поддержке специалистов.

#### Какой масштаб?

2 дома сопровождаемого проживания, в каждом из которых 19 жителей и 20 сотрудников; построен и готовится к вводу Центр временного поддерживаемого проживания; опыт проекта транслируется в 15 регионов.

### КОМУ ПОЛЕЗЕН ОПЫТ

- Тем, кто работает с молодыми взрослыми, нуждающимися в сопровождаемом проживании
- Тем, кому важно проанализировать уже имеющиеся наработки и заполнить пробелы в системе МиО

### МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА В НАЧАЛЕ РАБОТЫ

- В домах велся учет оказания различных видов социальных услуг (автоматизированная система 1С); директора домов отслеживали качество работы специалистов.
- Психолог и социальный работник проводили оценку качества жизни каждого проживающего в домах при помощи интервью и наблюдения, а также специализированной диагностики, но не обобщали эти данные.
- Координатор службы сопровождаемого проживания анкетировал родителей, при этом акцент делался на их ожиданиях на входе, и в меньшей степени – на изменениях во время жизни их ребенка в доме.

### КАК РАБОТАЛИ

Собрали рабочую группу, в составе которой стабильно встречались 6 – 7 сотрудников. В состав группы вошли сотрудники домов сопровождаемого проживания, PR-специалисты, социолог, грантрайтер и специалист по работе с реестром социальных услуг; одна из сотрудниц имеет личный опыт воспитания «особого» ребенка. Акцент делался именно на совместных встречах, чтобы выработать общее видение социальных результатов.

### ЗАПРОСЫ

- Выстроить систему МиО, которая поможет совершенствовать систему деятельности, делать выводы о том, какие алгоритмы работы надо менять
- Наглядно рассказывать о результатах своей практики в ходе общения со стейкхолдерами, которые ее инициировали и поддерживают, и с коллегами в регионах, которые ее перенимают





## Санкт-Петербургская ассоциация общественных объединений родителей детей-инвалидов «ГАООРДИ»

Как систематизировать процессы мониторинга, когда в практике участвуют много стейкхолдеров и реализуется много проектов



**Юлия Гребёнкина, руководитель PR отдела:**

Что это нам дало? У нас случались открытия: например, мы

решили мониторить отношение к ситуации родителей, чьи дети уже живут в домах. Важно разобратся, улучшилось ли их качество жизни после входа в проект, сравнить их ожидания «на старте» и текущие ощущения: действительно ли это благо для них или после расставания с ребенком происходит «ломка», которую нужно помочь пережить? Хорошо было то, что консультант была раньше не знакома с нашей работой – свежий взгляд человека, не включенного в практику, помог нам увидеть детали, на которые мы не обращали внимания. Уже очевидна и практическая польза от проделанной работы: грантрайтеру будет на что опереться, формулируя показатели для заявок.



### ЧТО СДЕЛАЛИ

- Построили Дерево результатов. Провели анализ потребностей всех стейкхолдеров (включая государство и бизнес) в информации о результатах практики, чтобы Дерево отвечало на их запросы.
- Построили логическую модели практики (ЛМП) – на данный момент показатели прописаны не для всех стейкхолдеров, а только для благополучателей и их родителей.
- Провели аудит существующей системы мониторинга и оценки. Выявили «разрывы» между тем, какие данные собирали и какие инструменты использовали раньше, а какие нужны для разработанной ЛМП. Визуально зафиксировали эти расхождения в табличной форме и с их учетом разработали рекомендации по совершенствованию системы мониторинга и оценки.

### ЧТО ПОЛУЧИЛОСЬ

- Дерево результатов
- Логическая модель практики
- Рекомендации по совершенствованию системы мониторинга и оценки



**Виктория Анейчик, социолог:**

Сотрудникам, работающим с ребятами, важно увидеть, что их работа полезна не только «здесь и сейчас», а имеет системное влияние. Это расширяет профессиональный кругозор. Коллегам из регионов, которые перенимают нашу практику,

ЛМП указывает путь: они видят, какие результаты получат на следующем шаге. Также у нас появляются аргументы об эффективности практики – почему стоит тиражировать именно нашу модель сопровождаемого проживания.

### ВЫВОДЫ

- Привлекая внешнего консультанта, учитывайте его опыт: иногда важно, чтобы он хорошо знал вашу сферу деятельности, а иногда – наоборот, нужен абсолютно свежий взгляд
- Если система МиО существует уже какое-то время, прежде чем вводить в нее новые показатели и инструменты сбора данных, надо провести аудит того, что уже работает
- Когда в организации большое количество стейкхолдеров, программ и проектов, методических разработок, пора начинать работу не только над МиО, но и над системой управления знаниями. Путь развития лежит от системы МиО к МОО – мониторингу, оценке и обучению.

В рамках стратегической сессии руководители подразделений Ассоциации в формате тренинга узнали о возможностях системы МиО и её внедрении в организации. Обсудили важность мониторинга и оценки как инструментов стратегического развития организации, а также практические вопросы – какие дальнейшие шаги будут предприняты в каждом подразделении для последующей работы по выстраиванию системы МиО.

### ДАЛЬНЕЙШИЕ ПЛАНЫ

- Продолжат работу по созданию системы МиО. Сейчас организация проходит этап, когда важно объединить в единую систему все ее элементы. Уже после этого начнут процесс выделения отдельных процессов сбора и анализа данных, отвечающих за них сотрудников и др.
- Работа будет идти с опорой на разработанные рекомендации по совершенствованию системы мониторинга и оценки.
- Опишут для тиражирования еще одну практику – сопровождение в трудовой занятости – опираясь на полученный опыт по созданию Дерева результатов.



**Надежда Рождественская (куратор):**

Сложилась уникальная ситуация – в работе над МиО объединились сотрудники многих подразделений, включая специалистов по PR и GR. Случилась «алхимия» взаимодействия разных точек зрения. Благодаря этому видны «точки роста». Например, может быть полезным в будущем провести стратегическую сессию для руководителей всех программ и на основе Дерева результатов уточнить миссию организации. В организации накоплен огромный массив полезной информации – от

многолетних методических разработок до данных о стейкхолдерах. Следующим шагом в развитии инфраструктуры может стать система управления знаниями.



**Анна Калашникова, психолог:**

Такая находка – пример, как можно перевести данные, не подлежащие распространению, в допустимый формат для транслирования опыта в профессиональном сообществе. У нас получился инструмент оценки, понятный не только узкопрофильным специалистам (психологам, дефектологам), но и другим заинтересованным лицам, глубоко не погруженным в коррекционную работу. Я вижу, что и психологическая диагностика работает хорошо, но новый инструмент дает возможность коллегам и родителям читать результаты и делать это на понятном им языке.

**На что работают?**

На формирование у подростков базовых социально одобряемых паттернов поведения и развитие навыков планирования будущего; на сохранение и укрепление детско-родительских отношений.

**Что делают?**

Проводят реабилитационную работу с подростками в формате клубных встреч, тренингов и практикумов, индивидуальных консультаций; организуют семинары для родителей.

**ОБ ОРГАНИЗАЦИИ**

БФ «Гольфстрим» работает с 2011 г. для того, чтобы люди с особенностями развития могли чувствовать себя нужными и полезными в любых сферах жизни. Фонд реализует программы, направленные на социализацию и интеграцию людей с ОВЗ (проекты «Вместе весело шагать» и «Подростковый клуб») и на развитие инклюзивной культуры (проекты «Школа волонтерства «Вместе весело» и «Искусство быть»).

В организации получают поддержку около 100 семей; работают 28 сотрудников. Проекты в области инклюзивной культуры – онлайн-курсы, выставки – охватывают более 65 000 человек.

Бюджет организации в 2021 г.: 77,7 млн

**О ПРАКТИКЕ**

**Практика:** Проект содействия социализации и бесконфликтной интеграции в социум подростков с ограниченными возможностями здоровья «Подростковый клуб» (с 2018 г.)

**Кому помогают?**

Подросткам 14-17 лет с ОВЗ (с нарушениями развития моторики, сенсорной сферы, с трудностями в эмоциональных, поведенческих, коммуникативных сферах, с легкими ментальными нарушениями развития) и их родителям.

**Какой масштаб?**

4 специалистов работают с 75 подростками и их родителями в Москве.

**КОМУ ПОЛЕЗЕН ОПЫТ**

- Организациям, работающим с детьми и подростками с ОВЗ
- Тем, кто ставит перед собой задачу наладить диалог по вопросам МиО среди специалистов с разным профессиональным багажом
- Тем, кому важно обеспечить высокий уровень конфиденциальности при отслеживании индивидуальной динамики развития

**МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА В НАЧАЛЕ РАБОТЫ**

- Была логическая модель практики.
- Психологи проводили мониторинг изменений по отдельным параметрам развития, используя проективные методики, стандартизированные тесты, опросники, наблюдение (карты успешности). Конкретный набор психодиагностических методик подбирался с учетом особенностей каждой группы.
- Также использовались анкеты обратной связи для детей и родителей, анализ посещаемости и заключения консилиума специалистов.
- Диагностика состояла из первичной (при формировании групп), мониторинговых срезов (каждые 9-12 месяцев в зависимости от динамических признаков группы) и итоговой (через 20-24 месяца).
- Методист сводила обобщенные данные по всем детям в группе в общую таблицу результатов и анализировала ее.

**ЗАПРОС**

- Выработать более точные инструменты для измерения социальных результатов практики, позволяющие перепроверить показатели, заложенные при описании практики

**КАК РАБОТАЛИ**

В рабочую группу вошли руководитель направления, менеджер проекта, методист фонда и проектные специалисты (психологи). Регулярно встречались очно, ставили себе задачи со сроками исполнения. Использовали «схему пинг-понга»: частые, но короткие онлайн встречи с куратором и пересылку документов с комментариями.





**Ирина Скуратовская, руководитель направления:**

Мы уточнили теорию изменений для нашей

практики и начали подкреплять ее данными о динамике развития подростков. «Перевод» с «языка» психологической диагностики на «язык» проектных результатов дал возможность описать личные достижения подростков-участников и использовать их для трансляции опыта практики и ее тиражирования в регионах. Конечно, нужно время на апробацию: посмотрим, насколько такая демонстрация результатов конвертируется в новые партнерства и привлеченные средства.



## ЧТО СДЕЛАЛИ

- Обновили теорию изменений на основе теории социального капитала, адаптированной для сферы оценки социальных проектов.
- Разработали новый инструмент для определения социальных результатов – индекс, состоящий из 9 шкал – параметров развития. Организации требовался управленческий индикатор, показывающий, какие изменения происходят у каждого подростка-благополучателя. Но психологи фонда убеждены: открытое использование данных о психологическом развитии противоречит принципу конфиденциальности. Объединение данных в индекс сняло эту проблему – по каждому ребенку видно только то, по скольким из 9 параметров его развитие соответствует нижней границе нормы.
- Апробировали новый инструмент на 20 детях с тяжелыми нарушениями развития, попробовали соотнести оценки специалистов с тем, как видят динамику ребенка его родители.

## ЧТО ПОЛУЧИЛОСЬ

- Теория изменений
- Алгоритм оценки по индексу

## ВЫВОДЫ

- У помогающих специалистов много этических ограничений и обязательств перед благополучателями, но это не блокирует возможность собирать данные об индивидуальной динамике. Будьте готовы к диалогу и конструируйте удобные для вас способы анализа и представления данных.
- «Общий язык» в междисциплинарной команде – не просто метафора хорошей коммуникации. Разные профессиональные «диалекты» немного по-разному определяют базовые для МиО понятия, такие как «результаты» или «динамика изменений».
- Теория изменений должна основываться на научных теориях «высокого уровня». При этом надо постараться адаптировать теорию к прикладным задачам социального проектирования

Стратегическая сессия была посвящена пересмотру подхода к МИО в организации, выработке единой схемы мониторинга и оценки проводимых программ. Многие реализуемые командой фонда практики недавно завершили первый полный цикл (3-5 лет), необходимый для качественного анализа результатов МиО. Возникла потребность двигаться от оценки краткосрочных и среднесрочных социальных результатов – к долгосрочным. По итогам сессии команда наметила последующие шаги в доработке и уточнении теорий изменений своих проектов и карты результатов по ним.



**Наталья Кошелева, куратор:**

Сотрудники фонда точно и подробно измеряли много отдельных параметров, но оставался вопрос, что же происходит с каждым подростком в целом. А цель практики – именно в индивидуальной позитивной динамике: подросток приходит в клуб с одним уровнем развития навыков, а выходит – с другим. Мы искали путь, как это сделать, не открывая данные первичной диагностики. Несколько идей коллеги отклонили, но в итоге нашли подходящую для них. Думаю, в таких случаях важно искать консенсус, а не спорить о профессиональных ценностях и нормах. Реабилитацией занимается междисциплинарная команда – и подход к МиО в таких проектах должен быть междисциплинарным.

## ДАЛЬНЕЙШИЕ ПЛАНЫ

- Дополняют описание практики в доказательном ключе, включив в него разработанные продукты.
- Выработанный инструмент будет включен в систему МиО наряду с инструментами психодиагностики, а полученные благодаря его применению данные будут транслироваться в открытом пространстве.
- Будут использовать обновленную теорию изменений практики и способ предъявления результатов с помощью индекса развития детей в региональных проектах, направленных на тиражирование практики.



**Гульнара Данильченко, директор:**

Такая находка – пример, как можно перевести данные, не

подлежащие распространению, в допустимый формат для транслирования опыта в профессиональном сообществе. У нас получился инструмент оценки, понятный не только узкопрофильным специалистам (психологам, дефектологам), но и другим заинтересованным лицам, глубоко не погруженным в коррекционную работу. Я вижу, что и психологическая диагностика работает хорошо, но новый инструмент дает возможность коллегам и родителям читать результаты и делать это на понятном им языке.



## ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

Благотворительный фонд «Звезда» работает с 2016 г. и реализует системные проекты, направленные на оказание помощи семьям, воспитывающих маленьких детей, у которых обнаружена задержка или отставание в развитии.

Реализует программы Центр ранней помощи «Уверенность», семейный клуб «АКТИВация», программы «Домашняя опора», «Не уппусти момент!», «Дататека» и образовательные курсы для специалистов.

В программах фонда участвуют более 140 семей; с ними работают 14 сотрудников.

Бюджет организации в 2021 г.: 10 млн.

## О ПРАКТИКЕ

Практика: Центр ранней помощи «Уверенность» (с 2017 г.)

### Кому помогают?

Семьям, воспитывающих маленьких детей, у которых обнаружена задержка или отставание в развитии.

### На что работают?

Максимальная социализация ребенка и интеграция его в общество.

### Что делают?

Оказывают семьям услуги ранней помощи, позволяя детям с любыми возможностями обучаться навыкам повседневной жизни и готовиться к поступлению в детский сад и школу.

### Какой масштаб?

8 специалистов сопровождают более 140 семей в Казани

## КОМУ ПОЛЕЗЕН ОПЫТ

- Организациям, работающим в сфере ранней помощи
- Тем, кому нужно мотивировать коллег найти время для работы над системой мониторинга и оценки

## МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА В НАЧАЛЕ РАБОТЫ

- Руководство Фонда и ключевые сотрудники прошли обучение на онлайн-курсе «Оценка программ в сфере детства».
- Повышали компетенции в сфере МиО: директор прошла курс для руководителей НКО «Устойчивое развитие и лидерство» фонда «Навстречу переменам», в 2021 г. в рамках проекта «Оценка в сфере детства: развитие сообщества практиков» команда от организации участвовала в онлайн-курсе «Оценка программ и проектов в сфере детства».
- По итогам прохождения онлайн-курса «Оценка программ в сфере детства» были разработаны проекты логической модели.

## КАК РАБОТАЛИ

Работали командой из 2 человек. Поделили задачи на те, которые решаются совместно, и те, которые назначаются кому-то одному. Работа по проекту совпала с другими важными событиями в жизни фонда. Чтобы все успевать, активно использовали асинхронные форматы обсуждения, например, комментарии в документах.

## ЗАПРОС

- Создать работающую модель системы МиО для сбора доказательной базы, адресованной благополучателям, донорам и команде фонда
- На основе анализа социальных результатов фонда сделать выводы о результативности ранней помощи как технологии работы







**Гульнара Данильченко, директор:**

Сначала мы рассматривали глобальные социальные результаты – решить проблему инклюзии в республике, массово обучить специалистов по ранней помощи – и сопротивлялись их сужению. Но когда мы сфокусировались на результатах, на которые точно можем влиять, то многие вопросы, которые мы никак не могли решить, отпали сами собой. Самой важной помощью куратора были глубокие интересные вопросы о том, что мы делаем, – они помогли посмотреть на нас со стороны. Этот опыт работы с куратором убедил нас в том, что невозможно найти внешнего эксперта, который может быстро разобраться в чужой системе показателей и сказать нам, как надо правильно делать. Работа над системой МиО ближе к коучингу.

Сначала мы рассматривали глобальные социальные результаты – решить проблему инклюзии в республике, массово обучить специалистов по ранней помощи – и сопротивлялись их сужению. Но когда мы сфокусировались на результатах, на которые точно можем влиять, то многие вопросы, которые мы никак не могли решить, отпали сами собой. Самой важной помощью куратора были глубокие интересные вопросы о том, что мы делаем, – они помогли посмотреть на нас со стороны. Этот опыт работы с куратором убедил нас в том, что невозможно найти внешнего эксперта, который может быстро разобраться в чужой системе показателей и сказать нам, как надо правильно делать. Работа над системой МиО ближе к коучингу.



## ЧТО СДЕЛАЛИ

- Полностью переделали логическую модель практики и формулировки показателей, пересмотрели инструменты сбора данных. Несколько снизили планку требований к масштабу социальных результатов – не стали пытаться оценивать влияние на ситуацию с ранней помощью во всей республике.
- Переделали анкету для родителей. Продумывали вопросы, чтобы не получать социально-ожидаемые или тривиальные ответы. Результат еще не полностью устраивает: не все вопросы дают возможность для однозначных аналитических выводов. Их дорабатывают с точки зрения того, какую информацию фонд получает от каждого ответа и какому элементу логической модели она соответствует.

## ЧТО ПОЛУЧИЛОСЬ

- Логическая модель практики
- Анкета для родителей

### **Гульнара Данильченко, директор:**

Что это нам дало? Мы используем систему мониторинга – наконец она заработала! Это выводит весь фонд на более высокий уровень: мы сами лучше понимаем, что делаем, и это напрямую влияет на организацию работы. Также мы можем использовать результаты мониторинга в коммуникации с крупными донорами из сферы бизнеса, начать говорить на понятном им «языке цифр», чтобы укрепить доверие. Надеемся, что фандрайзинг и МиО будут друг друга поддерживать: больше денег – больше системности в работе – еще больше привлеченных средств.

## ВЫВОДЫ

- Если вы видите потребность в системе МиО, создайте ее, несмотря на первые неудачи или на отвлекающие события. Помехи будут всегда, а удобный момент для работы не появится, если его не запланировать.
- Если не получается сформулировать показатели к масштабным социальным результатам, попробуйте сфокусироваться на чем-то менее амбициозном. После этого вы сможете или увидеть ограничения (например, тот факт, что на достижение результата сильнее влияют другие стейкхолдеры) или продолжить работать с ними, опираясь на успешный опыт.
- Функции консультантов могут быть разными в зависимости от потенциала и запросов организации – от коуча, который помогает рефлексировать, до вовлеченного методиста, который разрабатывает в сотрудничестве с организацией систему МиО, или ее отдельные элементы. Привлекая внешних людей к работе над МиО, главное – не искать «волшебников», которые сделают содержательную часть работы за вас.

Стратегическая сессия была посвящена вопросам внедрения разработанной системы МиО. Все программные сотрудники выразили желание скорее увидеть данные о достигнутых результатах, но звучали и опасения, например, по поводу анкетирования семей, которые прекратили сотрудничество. Выработали позицию: даже плохие отзывы – это хороший материал для развития.

## ДАЛЬНЕЙШИЕ ПЛАНЫ

- Через год (в январе 2023) подведут промежуточные итоги работы системы мониторинга и определят, нужны ли какие-то изменения.
- Будут искать баланс между стабильностью в сборе данных и гибкостью системы мониторинга, ее подстройкой под благополучателей и под фонд как живой, развивающийся организм.



**Наталья Фрейк, консультант:**


Это редкий случай, когда руководство

организации не только на словах заинтересовано в структурировании своей деятельности, повышении компетенций в сфере мониторинга и оценки, но и активно, без внешних стимулов переходит к действиям. В основном, моя помощь сводилась к тому, чтобы скорректировать запрос в сторону более реалистичного масштаба результатов, а затем давать обратную связь и помогать в разработке инструментов. Коллеги из «Звезды» и в этом формате старались действовать самостоятельно, тщательно и скрупулезно подбирая каждую формулировку и инструмент.



## АНО «Центр социальных проектов»

Как шаг за шагом разработать гайд глубинного интервью, сонастроенный с социальными результатами практики

 ссылка на реестр доказательных практик



**Татьяна Илясова,**  
исполнительный директор:

С одной стороны, у нас появились все новые

элементы мониторинга – под каждый новый проект мы делали разные виды анкет обратной связи. Необходимо было остановиться и начать все это систематизировать. С другой стороны, мы почувствовали, что анкет для наших целей недостаточно. Нужны глубинные интервью, которые смогут передать суть качественных изменений, происходивших в семье в течение нескольких лет. Но чтобы начать брать интервью, нам нужно было понимать, кто поможет с обработкой данных; ведь провести беседу – это только первый шаг, который без обработки мало что дает.



## ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

АНО «Центр социальных проектов» работает с 2013 г. над развитием и реализацией профилактических услуг по снижению уровня социального сиротства.

Центр реализует практику Сопровождения родителей, выпускников организаций для детей-сирот «Ясемья», «Ясемья. Продолжение», «Счастливая Я – счастливая семья», «Разморозка» участвует в исследовательских и методических проектах других НКО.

В организации получают поддержку более 330 благополучателей; работают 4 штатных и 4 привлеченных сотрудников, 8 постоянных волонтеров. Бюджет организации в 2021 г.: 2,4 млн.

## О ПРАКТИКЕ

Практика: Сопровождение родителей, выпускников организаций для детей-сирот «Ясемья» (с 2015 г.)

### Кому помогают?

Молодым семьям и одиноким матерям из числа выпускников организаций для детей-сирот.

### На что работают?

Повышение субъективного благополучия и качества отношений с ребенком у молодых родителей из числа выпускников организаций для детей-сирот.

### Что делают?

Помогают решить психологические проблемы, укрепить семейную систему, освоить социальные и родительские навыки, работая в разных форматах, включая домашние визиты и родительские клубы.

### Какой масштаб?

4 сотрудников и 8 волонтеров помогают 50 семьям (53 родителя, 86 детей).

## КОМУ ПОЛЕЗЕН ОПЫТ

- Организациям, которые осуществляют длительное сопровождение семей с низким уровнем родительской компетентности
- Тем, кто хочет внедрить в практику оценки глубинные интервью или сторителлинг

## МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА В НАЧАЛЕ РАБОТЫ

- Руководитель организации прошла обучение на онлайн-курсе «Оценка программ в сфере детства».
- Уже была разработана логическая модель практики.
- Собирали данные по показателям непосредственных результатов, проводили психологическую диагностику, активно запрашивали связь об участии в проекте и в отдельных его мероприятиях.
- Директор вместе с техническим помощником сводит данные от всех сотрудников в единую базу данных и вместе с психологом анализирует их.

## КАК РАБОТАЛИ

Встречались с куратором командой из 2 человек: психолог и исполнительный директор. Поскольку организация небольшая, директор участвовала во всех процессах, включая интервью. Заранее договорились с преподавателем местного вуза о помощи студентов факультета и социологии в обработке и анализе данных. Однако, когда помощь понадобилась, сотрудники вуза были заняты. Помогли коллеги из АНО «Центр социокультурной аналитики», которые получали второе высшее образование в магистратуре по социологии.

## ЗАПРОС

- Усовершенствовать процесс сбора обратной связи – разработать более информативный инструментарий, чем анкеты
- Создать более надежную доказательную базу практики, оценив социальные результаты с точки зрения благополучателей



**Наталья Гончарова,**  
психолог:

Реакция мам была разной. Некоторые испытывали ступор

от включенного диктофона, хотя сначала с энтузиазмом согласились на интервью. Я старалась следовать гайду и в то же время идти за ответами мам, чтобы поддерживать их рассказ, а не работать в режиме «вопрос – ответ». Это не просто. Еще одна сложность – затраты времени. Интервью – это не только то, что происходит в рамках гайда, нужно «зайти» и «выйти» в процесс доверительного общения. Суммарно получается минимум 2 часа на интервью.



## АНО «Центр социальных проектов»

Как шаг за шагом разработать гайд глубинного интервью, сонастроенный с социальными результатами практики



**Татьяна Илясова,**  
исполнительный директор:

Что это нам дало? Даже в процессе интервью, до обработки, видны новые запросы и темы. Некоторые мамы вспомнили дневники, которые вели в проекте «Опыт становления ответственного материнства у выпускниц организаций для детей-сирот “Дневник мамы”». В них полезным оказался «финансовый» раздел, где они могли записывать и планировать траты. Мы увидели запрос на новые услуги для подрастающих детей: социальную продленку и взаимодействие со школами. Некоторые мамы сказали, что после совместного обсуждения пройденного пути у них «на душе стало легче». У специалистов – тоже, ведь мы увидели результаты! Пусть мы не воспитаем «супер-мам», но наши подопечные уже достаточно хорошо заботятся о детях.

### ЧТО СДЕЛАЛИ

- Пересмотрели и уточнили логическую модель практики.
- Разработали гайд интервью. Сформулировали оценочные вопросы, подробно расписали их («что хотим узнать?») и уже на основе этого прописали вопросы гайда. Потом соотнесли вопросы гайда с социальными результатами из ЛМП. Сократили итоговую версию гайда, оставив наиболее важные вопросы.
- Провели глубинные интервью с 10 мамами. Чтобы собрать максимальный разбор мнений о проекте и его влиянии на жизнь благополучателей, специально выбрали неоднородную группу респондентов: и тех, кто «выпустился» из проекта 5 лет назад, и тех, кто сейчас находится на сопровождении.
- Двое сотрудников партнерской организации (АНО «Центр социокультурной аналитики»), которые учатся в магистратуре по социологии, транскрибировали и проанализировали интервью. Анализ проводился по 8 оценочным вопросам, включая вопросы о социальных результатах (Какие изменения происходят в семье благодаря участию в проекте? Как изменилась родительская позиция?), о механизмах практики и факторах ее результативности (Что мотивирует и способствует изменениям?), а также о связи изменений с участием в программе.

### ЧТО ПОЛУЧИЛОСЬ

- Логическая модель практики
- Форма для разработки интервью
- Гайд интервью
- Анализ интервью

### ВЫВОДЫ

- Большое количество обратной связи не всегда ведет к более глубокому пониманию своих результатов: важно учитывать ее содержательную глубину. Иногда несколько анкет лучше заменить одним интервью. Чем больше свободы для размышлений дает респонденту интервью, тем четче надо привязывать вопросы к логической модели практики.
- Проведение интервью требует ресурсов: свободного времени у респондента, навыков интервьюирования – у специалиста. Можно делегировать приглашенным экспертам отдельные этапы – транскрибирование, анализ по заданной схеме (или, наоборот, проведение интервью, если есть гипотеза, что это поможет получить более объективные данные). Экспертов-исследователей можно найти не только в вузах, но и в других НКО.
- Предложение принять участие в длительном очном интервью может влиять на состав выборки – придут те, у кого есть достаточно мотивации и ресурсов (например, помощи в присмотре за ребенком). Можно снижать «порог» доступа к участию в интервью, продумав все возможные организационные моменты, влияющие на семьи.

Стратегическая сессия была посвящена доработке системы МиО: команда обсудила ЛМП и дерево результатов практики, уделив внимание потенциально негативному влиянию; пересмотрела инструментарий для сбора данных и поставила задачи по его доработке. Учитывая опыт взаимодействия с вузом, проанализировали список организаций, которые потенциально можно привлечь для экспертной поддержки проектов Центра.

### ДАЛЬНЕЙШИЕ ПЛАНЫ

- Собрать и систематизировать данные прошлых лет, например, ответы на анкеты обратной связи; постараться «привязать» их к актуальной версии ЛМП.
- Доработать описание практики, с целью повышения уровня доказательности в Реестре доказательных практик.



**Татьяна Подушкина,**  
куратор:

АНО «Центр социальных проектов» - небольшая

организация, где все сотрудники, включая директора, погружены в практическую деятельность. У них отличные навыки психологического консультирования, и это в какой-то мере останавливало их. Они понимали разницу между консультативной беседой и исследовательским интервью; знали, как много информации можно получить «разговорными» методами, поэтому опасались во все это погружаться, начать и не довести до конца. Но в итоге, увидев дополнительные ресурсы вне организации, они решились – и результат получился хорошим.



## Ассоциация приемных родителей: усыновителей, опекунов, попечителей города Санкт-Петербурга

Как разработать систему мониторинга практики, подробно описанную для масштабирования



**Вероника Кудрявцева, председатель Ассоциации приемных родителей г. Санкт-Петербурга:**

Чего нам не хватало? У нас не было инструментов, чтобы оценить эффективность работы отдельных программ и специалистов. Не было понимания того, как структурировать обратную связь от детей и родителей, чтобы понять какие именно программы помощи эффективны, а какие – нет; что нужно улучшить в работе и в чем присутствует дефицит. Хотелось прийти к общей системе мониторинга и оценки социальных эффектов программ, реализуемых в Ассоциации.



### ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

Ассоциация приемных родителей создана на базе группы взаимопомощи приемных родителей в 2017 г. как система поддержки приемных семей, нацеленная на разрешение семейных кризисов и профилактику вторичного сиротства.

В Ассоциации активно реализуются программы по нескольким направлениям: консультации специалистов для детей и родителей (психолог, дефектолог, социальный работник, юрист), ресурсные группы для родителей, группы для детей, медиация, просветительские мероприятия для специалистов сферы детства.

Ежегодно в программах Ассоциации участвуют более 110 приемных семей, с которыми работают 6 специалистов. Бюджет организации в 2021 г.: 0,5 млн.

### О ПРАКТИКЕ

Практика: Сопровождение замещающих семей - членов Ассоциации (с 2017 г.)

#### Кому помогают?

Всем членам замещающих семей (приемным родителям и детям), независимо от формы семейного устройства

#### На что работают?

Снижение риска вторичного сиротства и стигматизации детей-сирот

#### Что делают?

Проводят индивидуальные психологические консультации и групповые встречи

#### Какой масштаб?

За 2021 г. в Санкт-Петербурге в программе приняли участие 114 семей с 223 детьми, которых сопровождали 6 специалистов.

### КОМУ ПОЛЕЗЕН ОПЫТ

- Организациям, работающим с приемными семьями
- Тем, кто собирается транслировать систему МиО в партнерские организации или свои филиалы

### МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА В НАЧАЛЕ РАБОТЫ

- Все ключевые специалисты прошли обучение на онлайн-курсе «Оценка программ в сфере детства»
- Специалисты, работающие с семьями, вели записи об оказанных услугах и оценивали динамику состояния детей при помощи психологического тестирования, а также заполняли аналитические таблицы, на основе которых корректировали маршрут сопровождения семьи). Председатель Ассоциации и ее заместитель проводили анкетирование клиентов при обращении (с целью выявления потребностей), а также агрегировали данные, получаемые от специалистов.
- Организация стремилась к открытости и публиковала [отчеты](#) на основе имевшейся системы мониторинга.

#### Вероника Кудрявцева, председатель Ассоциации приемных родителей г. Санкт-Петербурга:

**Что это нам дало?** Главным и самым приятным инсайтом оказался результат, полученный нами по окончании апробации – мы видим, к каким изменениям в жизни благополучателей приводит наша программа! Понимание долгосрочных результатов и социальных эффектов нашей деятельности усилило мотивацию всей команды, задействованной в работе с благополучателями. Ведь у специалистов складывается целостная картина итогов работы с семьей, только когда он получает информацию обо всех результатах, а не только о тех, которые лежат в его зоне ответственности. Теперь мы качественно изменим подход к оценке действующих в Ассоциации программ и разработке новых.

### ЗАПРОС

- Разработать общую систему мониторинга и оценки социальных эффектов программы, которую реализуют члены Ассоциации
- Разработать инструменты, позволяющие оценить результативность работы программ, чтобы делать выводы о том, в какой мере она приводит к заявленному социальному результату
- Усовершенствовать инструменты сбора обратной связи от родителей

### КАК РАБОТАЛИ

Проводили еженедельные рабочие встречи 3 членов команды с куратором в Zoom. Каждая встреча по содержанию представляла собой один небольшой, но логически заверченный шаг в создании системы МиО. В конце встречи все участники процесса получали задачи, которые выполняли до следующей встречи.



## Ассоциация приемных родителей: усыновителей, опекунов, попечителей города Санкт-Петербурга

Как разработать систему мониторинга практики, подробно описанную для масштабирования



**Вероника Кудрявцева, председатель Ассоциации приемных родителей г. Санкт-Петербурга:**

В ходе работы нам не единожды приходилось возвращаться к уже пройденным этапам, корректировать формулировки, которые раньше казались выверенными. В ходе работы возникали трудности: не все члены команды прошли обучение в АНО «Эволюция и филантропия», не владели терминологией и не имели системного видения работы в целом. Мы постарались поэтапно погружать команду в тему МиО, обсуждая с каждым ту часть системы сбора данных МиО, которая касалась непосредственно их деятельности. Это помогло освоить необходимую теорию на материале, который не вызывал сложностей. Еще очень помог [онлайн-сервис ПИОН](#), на котором были ценные материалы, разработанные коллегами для оценки эффективности деятельности организаций в сфере детства.

### ЧТО СДЕЛАЛИ

- Разработали Дерево результатов и логическую модель практики, а перед тем, как приступить к ним, провели анализ опыта практики и текущих потребностей в ее совершенствовании; описали ценности, механизм практики и ее риски. В процессе работы пользовались сервисом ПИОН.
- Проанализировали существующие инструменты сбора обратной связи от благополучателей. Подобрали и отразили в ЛМП возможные стандартизированные инструменты для сбора данных о среднесрочных и долгосрочных социальных результатах.
- Решили сконцентрироваться на инструментах для родителей-клиентов практики и специалистов сферы детства, а инструменты для детей оставить за рамками проекта. Разработали прототипы 3 анкет обратной связи для родителей, получающих разные виды услуг, и 1 для специалистов сферы детства.
- Разработали базу с описанием показателей: с методической (к каким результатам относятся; методика измерения; ограничения) и управленческой (ответственные сотрудники; сроки; начальные и целевые значения) информацией.

### ЧТО ПОЛУЧИЛОСЬ

- Дерево результатов
- Логическая модель практики
- Анкеты для приемных родителей и специалистов сферы детства
- База данных с описанием показателей

### ВЫВОДЫ

- Система МиО необходима всем. Но обратите внимание и на то, что она может создавать дополнительную ценность в каждом конкретном случае: например, способствовать профессионализации родительской организации.
- Необходимо вовлекать всех членов команды, работающих с благополучателями, в процесс разработки системы МиО. Происходит сверка ценностей, ранжирование задач, появляется осознание своего места и роли в достижении социальных результатов и социальных эффектов. Это повышает мотивацию команды как к непосредственной работе с благополучателями, так и к работе по МиО.
- Для тиражирования системы МиО в другие организации важно подготовить описание показателей, их методических и управленческих характеристик, чтобы обеспечить их единое понимание и использование.

Стратегическая сессия была посвящена знакомству команды специалистов с созданной системой МиО и их «погружению» в механизмы ее действия, чтобы укрепить их мотивацию к применению системы МиО в работе с благополучателями. Все участники сессии пришли к мнению, что система МиО необходима для эффективной работы организации. Они активно отозвались на необходимость точечной доработки узкопрофильных инструментов с учетом нового видения и поставленных задач. Также выделили членов команды как отдельных стейкхолдеров и разработали цепочку социальных результатов для них.



**Надежда Рождественская, куратор:**

Меня особенно заинтересовал инсайт на стратегической сессии, когда команда приняла решение рассматривать сотрудников как стейкхолдеров и добавить для них «ветку» в Дерево результатов. Нам кажется, что специалист – это тот, кто влияет на жизнь благополучателя. Но сами специалисты ярко и эмоционально рассказывают о том, как работа влияет на их жизнь. В этом смысле Дерево результатов можно использовать при приеме на работу: спрашивать, как новый сотрудник относится к такому влиянию, совпадает ли оно с его ценностями. Интересно, что из Дерева результатов с самого начала считывалась забота о приемных родителях, о профилактике эмоционального выгорания у них. Но и специалисты – не «инструмент воздействия», а такие же люди, как родители. Здорово, что удалось отразить эти ценности в логике практики.

### ДАЛЬНЕЙШИЕ ПЛАНЫ

- Тиражируют систему МиО в 7 регионах, где присутствуют партнерские организации, реализующие данную практику.
- Завершат описание практики в соответствии со Стандартом доказательности и подадут ее в Реестр доказательных практик.
- Разработают единую форму для отслеживания состояния благополучателей, которую специалисты практики смогут использовать для частичной автоматизации сбора данных (информация о характеристиках благополучателей и оказанных им услугах; даты и результаты всех измерений).
- С 2022 г. в Ассоциации появился новый сотрудник – специалист по оценке, который отвечает за реализацию этих планов.



ДОРОГОЮ  
ДОБРА



**Елена  
Яндуткина,  
специалист  
по МиО,  
проектный  
менеджер:**

Актуальной задачей для нас было провести статистический анализ собираемых в центре данных, полученных от родителей и специалистов. Нашим сотрудникам не хватало необходимых для этого компетенций. Конечно, можно привлекать для этой задачи внешних исполнителей, но эксперт, который не просто обработает данные, а разработает весь план анализа – это очень дорого. К тому же нам важно, чтобы это был человек, который разбирается и в статистическом анализе, и в проблематике сферы детства – такого сложно найти. Поэтому мы решили, что участие в проекте – это уникальный шанс, а начав работать с куратором, пришли к выводу, что можем освоить статистический анализ сами.



## РООРДИ «Дорогою добра»

### ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

РООРДИ «Дорогою добра» создана в 2011 г. родителями детей с инвалидностью, чтобы сделать помощь семьям, где растут дети с особенностями развития, профессиональной и системной, а общество – более открытым к людям с инвалидностью.

В организации действует Центр поддержки семей с детьми с особенностями развития «Дорогою добра», а также направления «В милосердии», «Учимся и обучаем» для специалистов, «Просвещение» для СМИ и широкой общественности, «Ресурсы» для вовлечения добровольцев в работу организации.

Ежегодно в программах Центра участвуют более 400 семей; с ними работают 24 специалиста.

Бюджет организации в 2021 г.: 24 млн.

### О ПРАКТИКЕ

Практика: Центр поддержки семей с детьми с особенностями развития «Дорогою добра» (с 2014 г.)

#### Кому помогают?

Семьям, воспитывающим детей с особенностями развития, от 0 до 18 лет.

#### На что работают?

Улучшение психического, физического развития детей, повышение уровня развития навыков ребёнка; улучшение детско-родительских отношений, улучшение психологического состояния родителей, повышение ресурсности семьи и уровня информированности родителей.

#### Что делают?

Оказывают долгосрочную комплексную поддержку, включающую психолого-педагогические, консультативные и социальные услуги.

#### Какой масштаб?

24 специалиста в Кирове поддерживают 200 семей регулярно (1-3 раза в неделю) и еще около 200 семей – консультируют по запросам.

Как самим научиться использовать методы математической статистики в целях мониторинга



ссылка на реестр  
доказательных практик

### КОМУ ПОЛЕЗЕН ОПЫТ

- Организациям, работающим с детьми и подростками с ОВЗ
- Тем, кто хочет научиться анализировать данные, используя простые методы математической статистики

### МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА В НАЧАЛЕ РАБОТЫ

- Построена логическая модель практики, где четко видна структура работы центра в конкретных видах деятельности, определены социальные результаты и ключевые показатели.
- Родители заполняют анкеты онлайн в начале и в конце учебного года (в модификациях для детей разных возрастов). Специалисты в начале учебного года совместно с родителями ставят задачи по формированию тех или иных навыков. В начале, середине и конце учебного года педагоги оценивают уровень развития навыков в баллах и фиксируют их в мониторинговых формах.
- Уже проводили ретроспективный анализ данных о результатах программы, привлекая внешнего эксперта
- С сентября 2021 г. хранение и анализ данных о достижении непосредственных результатов проводятся в специально разработанной IT-программе «1С: Учет услуг НКО». За это отвечает руководитель центра.

### КАК РАБОТАЛИ

Работа группы из 3 сотрудников была похожа на учебу: встречались с куратором 1 раз в неделю в течение 3 месяцев. Вместе с куратором формулировали гипотезы и применяли статистические методики, пользуясь [порталом Медстатистика](#). Часть работы делали самостоятельно по аналогии.

### ЗАПРОС

- Провести анализ данных анкетирования родителей, которое проводилось при приеме детей в центр и после получения помощи

#### Елена Яндуткина, специалист по МиО, проектный менеджер:

Мы увидели, что благодаря нашим занятиям у детей происходят статистически значимые улучшения многих навыков. Еще одна значимая закономерность – зависимость такого улучшения от частоты посещений. Мы видим ее при анализе оценок, которые дают и специалисты, и родители. Родителям важно об этом узнать! Еще мы сформулировали для себя принцип «хорошего и плохого нуля»: иногда динамика в развитии навыка отсутствует, потому что у ребенка и на входе было с ним всеми хорошо. Мы ставим ноль, но «в хорошем смысле». А если динамика нулевая при низком стартовом уровне развития навыка, это сигнал о проблеме. Принцип хорошего и плохого нуля относится не к навыкам детей, а к психологическому состоянию родителей, т. е. например, если родители редко испытывают отрицательные чувства – разочарованность, опустошенность в начале года и также в конце, что даёт нам в итоге «0», то это ноль в хорошем смысле, если нет, то это сигнал о проблеме.



ДОРОГОЮ  
ДОБРА



**Елена  
Лянгузова,  
руководитель  
центра:**

Что это нам  
дало? Удалось

повысить уровень доказательности практики в Реестре с базового до продвинутого. Мы увидели свои «зоны роста», например, выяснили, что нам не хватает единой регулярной оценки навыков. У детей, получающих у нас помощь, очень разные профили развития, поэтому для каждого мы ставили свои задачи и измеряли их достижение. Также стоит «укрупнить» взгляд на навыки – сейчас мы выделяем их 30. Такая точность не помогает узнать больше, но затрудняет обработку данных. Главное, что получилось – мы воспользовались уникальной возможностью освоить анализ данных именно под наш формат, без необходимости получать второе высшее образование или повышение квалификации.



## РООРДИ “Дорогою добра”

### ЧТО СДЕЛАЛИ

- Провели инвентаризацию всех первичных данных (из анкет, из мониторинговых форм, заполняемых специалистами, из IT-системы учета услуг) и собрали их в единую таблицу. При этом обработали данные для математической обработки, например, закодировали варианты ответов в числовом формате.
- Сформулировали гипотезы, например: Есть ли статистически значимые улучшения в развитии навыков детей, детско-родительских отношениях, осведомленности родителей об особенностях ребенка и их психологическом состоянии? Существует ли взаимосвязь между достигнутыми изменениями и частотой посещений центра?
- Провели статистический анализ влияния практики на изменения в жизни благополучателей, а также проверили гипотезы. Для этого выбрали подходящие статистические методы, запрограммировали формулы для их расчета в Excel, выявили статистически значимые взаимосвязи.
- Определили для себя, какие кейсы будут считать успешными, опираясь на статистику: когда уровень развития того или иного навыка ребенка превышает групповую медиану.

### ЧТО ПОЛУЧИЛОСЬ

- Алгоритмы расчета статистических критериев для проверки сформулированных гипотез о влиянии практики
- Аналитический отчет

Как самим научиться использовать методы математической статистики в целях мониторинга

### ВЫВОДЫ

- Система МиО необходима всем. Но обратите внимание и на то, что она может создавать дополнительную ценность в каждом конкретном случае: например, способствовать профессионализации родительской организации.
- Чтобы вовлекать в процесс разработки системы МиО всех членов команды, которые работают с благополучателями, нужно выравнивать уровень знаний о МиО. Помогают индивидуальные обсуждения с коллегами той части МиО, которая касается непосредственно их деятельности. Так они осваивают необходимую теорию на знакомом материале.
- Для тиражирования системы МиО в другие организации важно подготовить описание показателей, их методических и управленческих характеристик, чтобы обеспечить их единое понимание и использование.

Стратегическая сессия была посвящена разработке стратегии развития мониторинга и оценки по направлению «Центр поддержки семей с детьми с особенностями развития», а также по другим подразделениям (образовательный отдел, волонтерский отдел, фандрайзинговый отдел). Вдохновившись результатами статистического анализа, команда провела мозговой штурм и сформулировала исследовательские гипотезы по другим направлениям работы организации.



**Ольга Заводилкина, куратор:**

Наша работа больше, чем создание продукта. Мы работали над тем, чтобы сотрудники организации подружился с математическими методами и не боялись ими пользоваться. Я сделала для них несколько скринкастов – видеозаписей того, как я создаю формулы Excel. В итоге они не ограничились расчетом значений показателей и стали задаваться исследовательскими вопросами «На что влияет количество лет, которые ребенок находился на сопровождении?». Мне кажется, в организации был отличный баланс рабочей и учебной мотивации, и это помогло получить максимум пользы.


### ДАЛЬНЕЙШИЕ ПЛАНЫ

- Пересмотрят инструменты сбора данных с учетом выявленных проблем: объединят микро-навыки в укрупненные и внесут соответствующие изменения в анкеты для родителей; введут единую форму оценки навыков.
- Используя полученный опыт, перенесут методы статистического анализа данных на другие направления работы.
- Автоматизируют в 1С и процесс расчета значений показателей, и сбор данных: рассылку анкет родителям и специалистам с последующей обработкой ответов.



## Благотворительный фонд «Родительский мост»

Как самим разработать простой инструмент для измерения динамики детско-родительского взаимодействия

 ссылка на реестр доказательных практик



**Марина Левина, президент фонда:**

Чего не хватало? Инструмента для оценки

детско-родительского взаимодействия, чтобы и обсуждать с мамой, что они делают, и принимать решения о том, насколько интенсивная поддержка нужна семье после выхода из «Дома надежды», и оценивать результативность работы проекта. Мы не находили аналогов, которые хотелось бы взять себе или скопировать – все слишком громоздко или академично. Нужны были методические ресурсы: хотелось убедиться в том, что мы все-таки не «изобретаем велосипед», обсудить и структурировать наши идеи с внешними экспертами. Первые планы были амбициозными: хотелось получить инструмент, подходящий для всех типов семей и возрастов детей, а еще – для оценки безопасности ребенка и коммуникации с органами опеки.



## ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

Санкт-Петербургский общественный благотворительный фонд «Родительский мост» работает с 1996 г., помогая взрослым стать осознанными и любящими родителями, а детям – сохранить или обрести семью.

Фонд реализует программы «Ангелы со сломанными крыльями» (подготовка и сопровождение усыновителей и опекунов), «Солнечный круг» (сопровождение семей с приемными детьми в кризисной ситуации), «От отчаяния к надежде» (профилактика социального сиротства) и «Мост к детям России» (содействие семейному устройству).

В организации получают поддержку более 1200 семей; работают 25 штатных и более 20 привлеченных сотрудников.

Бюджет организации в 2021 г.: 27 млн.

## О ПРАКТИКЕ

Практика: Центры временного проживания для женщин с малолетними детьми «Дом надежды» и «Дом для мам» (с 2018 г.)

### Кому помогают?

Беременным и матерям с детьми от 0 до 4 лет, находящимся в трудной жизненной ситуации, на грани отказа от ребенка или его отобрания, а также женщинам, пострадавшим от домашнего насилия.

### На что работают?

Профилактика социального сиротства

### Что делают?

Предоставляют убежище, материальное обеспечение, помощь психолога и юриста, помогают наладить отношения с социальным окружением

### Какой масштаб?

Около 15 семей в год в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

## КОМУ ПОЛЕЗЕН ОПЫТ

■ Организациям, которые разрабатывают собственный инструментарий

## МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА В НАЧАЛЕ РАБОТЫ

■ Руководитель и ключевой сотрудник прошли обучение на онлайн-курсе «Оценка программ в сфере детства»

■ Была разработана логическая модель практики с показателями и инструментами сбора данных по ним.

■ Работа по сбору данных была не вполне системной, во многом ориентируясь на отчетность по крупным грантам. Хранение данных осуществлялось в таблицах Excel, за сбор данных отвечал координатор направления помощи семьям в кризисной ситуации.

■ Осенью 2021 г. проходили сразу две оценки практики: экспертная оценка результатов проекта и ожидаемого в долгосрочной перспективе социального эффекта, инициированная Фондом Тимченко, и оценка достигнутых социальных результатов с точки зрения благополучателей. Они показали, насколько сложной задачей является оценка прироста родительских компетенций у матерей.

■ Повышали компетенции в сфере МиО: в 2020 г. команда от организации участвовала в онлайн-курсе «Оценка программ и проектов в сфере детства», а также в работе тематической группы «Оценка в социальных приютах и кризисных центрах для матерей с детьми».

## КАК РАБОТАЛИ

В работе участвовали директор фонда как основной заказчик и наиболее активный участник, а также методист и привлеченный эксперт. Работа проходила в формате онлайн-консультаций, а также с выходом в сообщество: запрашивали похожий инструментарий у коллег и провели открытую встречу с академическим исследователем детско-родительского взаимодействия.

## ЗАПРОС

■ Разработать инструмент для оценки детско-родительского взаимодействия, учитывающий специфику целевой группы матерей, которым смогут пользоваться сотрудники кризисного центра, не имеющие психологического образования

**Марина Левина, президент фонда:**

Что это нам дало? Теперь мы можем дальше совершенствовать работу в «Доме надежды», потому что появилась наглядная опора. Хотя нам еще предстоит апробация, даже «сырой» инструмент дает возможность обсуждать заботу о детях на общем языке и оценивать динамику не «на глазок».







**Олег Пальмов, к.пс.н., эксперт (СПБГУ):**  
Собирая «пазл» из разных

требований и знакомясь с чужим опытом, хочется взять все лучшее из разных источников. Но необходима единая теоретическая основа. За время нашего сотрудничества с «Родительским мостом» мы пришли к выводу, что такой основой является подход Эмми Пиклер «Забота с уважением». Он повлиял на «Принципы организации работы Центра временного проживания для женщин с малолетними детьми «Дом надежды»» и его же мы положили в основу инструмента наблюдения за взаимодействием.



### ЧТО СДЕЛАЛИ

- Доработали логическую модель практики: обновили социальные результаты и показатели, отражающие прогресс в детско-родительском взаимодействии. Соотнесли инструмент с показателями и сузили область его применения: он должен оценивать именно качество детско-родительского взаимодействия. Обнаружилось, что в методической «копилке» фонда уже был чек-лист по оценке безопасности для ребенка – его тоже интегрировали в ЛМП.
- Сориентировались в том, что уже доступно. Сделали подборку инструментов наблюдения за детско-родительским взаимодействием и организовали семинар, чтобы познакомиться с опытом разработки методики «[Оценка детско-родительского взаимодействия «ЕСРІ»](#) (МГППУ и АНО «Психологические инструменты»).
- Сфокусировали запрос и сформулировали требования к инструменту, разработали форму для оценки и фиксации результатов наблюдения за взаимодействием. Получившийся инструмент сонастроили с «Принципами организации работы Центра временного проживания для женщин с малолетними детьми «Дом надежды»» – документом, который описывает видение достаточно хорошей заботы о детях со стороны их матерей и всех сотрудников Дома. Разработали алгоритм апробации инструмента.

### ЧТО ПОЛУЧИЛОСЬ

- Доработанная ЛМП практики
- Инструмент наблюдения за детско-родительским взаимодействием

### ВЫВОДЫ

- ЛМП – это живой инструмент. Работу с инструментами сбора данных надо начинать с ее пересмотра: потребность в новом инструменте часто связана с потребностью ввести новый показатель или доработать определение какого-то из существующих
- Фокусировка запроса и всесторонняя работа с требованиями пользователей, которые будут применять инструмент или принимать решения на основе получаемых от него данных, – важнейшая часть работы по созданию нового инструмента.
- Разрабатывая собственный инструментарий важно знакомиться с наработками коллег, чтобы не дублировать их. С другой стороны, нельзя собирать инструмент из понравившихся фрагментов чужих методик – в его основе должна лежать одна теоретическая концепция, которая лучше всего подходит для ваших целей.

Стратегическая сессия была посвящена согласованию целей и задач МиО в команде (поиск «общего языка») и внедрению систематических процессов сбора, хранения и анализа данных. Сформулировали позитивные ожидания команды от этих изменений и риски для устойчивости внедряемых процессов, на которые команда может повлиять. Структурировали процессы разработки CRM-системы, которые происходят параллельно с доработкой системы МиО.



**Татьяна Арчакова, куратор:**

Иногда организация ставит цель, которая кажется слишком масштабной, но если сузить круг требований, то получается осязаемый результат. Для этого нужны, с одной стороны, творческое вдохновение, а с другой – четкое и последовательное продвижение маленькими шагами. Разработка инструмента наблюдения – это более сложный процесс, чем создание опросника

или интервью. Ведь мы даем специалистам опору для экспертных выводов, а такие выводы должны быть обоснованы, пусть и не с академической строгостью. Вместе с Мариной мы делились опытом этой работы на [мастер-школе «Работа приютов и кризисных центров для мам с детьми»](#), и я надеюсь, что он будет полезен и другим организациям..

### ДАЛЬНЕЙШИЕ ПЛАНЫ

- Апробируют инструмент на выборке из 10-14 матерей. Обсудят инструмент с точки зрения содержательной валидности (в какой мере он отражает те аспекты детско-родительского взаимодействия, над которыми работают в Домах), прогностической валидности (как меняются оценки по мере проживания женщин в Домах и освоения ими родительских навыков), а также понятности и простоты в использовании.
- Встроят инструмент в систему МиО, приняв решение о том, прирост на сколько баллов и за какой период считается улучшением по показателю «Доля женщин, улучшивших качество взаимодействия и отношений со своими детьми».
- БФ «Родительский мост» активно приглашает заинтересованных коллег к участию в апробации.
- В 2022 г. внедрят CRM-систему для сбора и анализа данных мониторинга, куда будет встроен и разработанный инструмент



**Анна  
Кочинева,  
директор  
Фонда:**

*Программа  
направлена*

*на формирование трудовой готовности ребят. Мы постоянно работаем над мотивацией подростков к труду, в том числе к самостоятельному обучению на портале [parprimerku.ru](http://parprimerku.ru). Важная проблема в реализации программы – низкая мотивация подростков-сирот на усилия для улучшения своего будущего. Чтобы активизировать ребят, необходима вовлеченность тех, проводит с ними много времени. Надо, чтобы воспитатели учреждений были нашими единомышленниками, транслировали схожие ценности и установки, побуждали подростков к активности. А ведь у помогающих взрослых тоже разный уровень мотивации! Мы поставили задачу повысить их вовлеченность в программу корпоративного наставничества. Для этого нам понадобилось доработать систему МиО: посмотреть, какие изменения должны произойти у помогающих взрослых и как прийти к этим изменениям.*

### ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

Фонд поддержки семьи и детей «Хранители детства» – российская некоммерческая организация, работающая с 2015 г. в Москве и 16 регионах России. Фонд помогает подросткам из уязвимых групп сделать осознанный выбор профессии и получить успешный опыт работы при поддержке наставников.

В фонде действует программа «Корпоративное наставничество для социальной адаптации подростков и молодежи уязвимых групп», информационно-обучающий портал для подростков [www.parprimerku.ru](http://www.parprimerku.ru) и ресурсный центр для специалистов.

Ежегодно в фонде получают поддержку более 900 подростков и молодых людей очно и более 1500 – онлайн; с ними работают 8 сотрудников в Москве и 16 в регионах РФ.

Бюджет организации в 2021 г.: 23 млн.

### О ПРАКТИКЕ

Практика: программа «Корпоративное наставничество для социальной адаптации подростков и молодежи уязвимых групп» (с 2015 г.)

#### **Кому помогают?**

Подростки и молодежь уязвимых групп от 14 до 23 лет.

#### **На что работают?**

Успешное и стабильное трудоустройство.

#### **Что делают?**

Подбирают наставников – сотрудников компаний-партнеров, проводят мотивационные и профориентационные занятия и сопровождаемые стажировки в компаниях-партнерах проекта.

#### **Какой масштаб?**

В программе работают 8 сотрудников в Москве и 16 – в регионах, они организуют 200 стажировок для почти 1000 подростков в год.

### КОМУ ПОЛЕЗЕН ОПЫТ

- Организациям, работающим в сфере социализации, профориентации, сопровождаемого трудоустройства различных уязвимых категорий
- Тем, кто реализует практики, в которых специалисты партнерских организаций выступают и как исполнители, и как благополучатели

### МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА В НАЧАЛЕ РАБОТЫ

- За сбор и анализ данных отвечает координатор программы.
- Сбор данных проводился в начале и в конце каждого проектного цикла (учебного года), основной инструмент – анкетирование подростков-участников проекта.
- Для более глубокого исследования влияния программы использовались глубинные интервью с подростками, наставниками, помогающими взрослыми в учреждениях.
- Сейчас в фонде разрабатывается CRM, в которой будет автоматизирован сбор данных для МиО.

### КАК РАБОТАЛИ

Команда сотрудников фонда много работала самостоятельно, а встречи с куратором использовала, чтобы получить подробную обратную связь. Особенно ценным был рабочий ритм консультаций, позволявший выделять время на работу по МиО.

### ЗАПРОС

- Выстроить модель участия в программе сотрудников учреждений для детей-сирот, которые одновременно являются теми, кто помогает ее реализовать, и теми, на которого она влияет
- Выяснить представления сотрудников учреждений о содержании программы и о ее влиянии на них работу с детьми

**Анна  
Кочинева,  
директор  
Фонда:**

*Что это нам дало? Мы давно собирались посмотреть на специалистов как на целевую группу, «оцифровать» их мотивацию и их вклад. Участие в проекте и поддержка куратора помогли нам выделить время и структурировать работу над ЦСР и анкетой. В итоге мы выходим на новый уровень взаимодействия с помогающими специалистами из партнерских организаций. Предварительная обработка анкет уже наводит на мысль о том, что нам нужно больше индивидуального общения с каждым из них.*



**Анна  
Кочинева,  
директор  
Фонда:**

Мы сделали в анкете открытые вопросы, как поле для творчества коллег из государственных учреждений. Мы ценим их мнение и рассчитываем на неочевидные для нас идеи, которые видны специалистам «на местах». В то же время мы готовы и к тому, что ничего особенного нам не скажут: у наших респондентов много другой «бумажной» работы, и не все они привыкли, что на рабочем месте интересуются их мнением. Мы уделили особое внимание тому, чтобы вопросы не приводили к социально желательным ответам, но избежать этого не получится. 10 – 15% содержательных ответов нас устроят».



### ЧТО СДЕЛАЛИ

- Составили профиль «типичного специалиста» из учреждений социальной защиты (детских домов, служб сопровождения замещающих семей) и образования (колледжей); сформулировали его ожидания от участия в программе
- Соотнесли ожидания фонда и специалистов партнерских организаций друг от друга и разработали цепочку социальных результатов программы для этих специалистов. Эта ЦСР отражает развитие как общих профессиональных компетенций, так и специфических навыков, важных для эффективного участия в программе корпоративного наставничества.
- На основе ЦСР разработали анкету для специалистов: вопросы и процедуру подсчета баллов. Обратную связь на анкету взяли сразу у двух экспертов – у куратора и у специалистов из партнерской организации по оценке персонала. Анкетирование выбрали как инструмент, позволяющий давать анонимные ответы.
- Получили ответ на анкету от 134 помогающих взрослых, которые участвуют в проекте. Для онлайн анкетирования использовали сервис Survey Monkey – в нем больше возможностей для конструирования вопросов и автоматической обработки данных по сравнению с Google Forms. Получили ответы и провели анализ результатов.

### ЧТО ПОЛУЧИЛОСЬ

- Цепочка социальных результатов для сотрудников партнерских организаций
- Анкета для сотрудников партнерских организаций
- Анализ результатов анкетирования

### ВЫВОДЫ

- Работа с МиО начинается с описания социальных результатов для основных благополучателей, а по мере развития важно расширить МиО и на других стейкхолдеров, на которых воздействует практика
- Для анализа стейкхолдеров можно использовать инструменты из дизайн-мышления: «профиль клиента» и «карту эмпатии»
- Чтобы анкетирование давало максимум информации, надо учесть разные сценарии взаимодействия с анкетой – и ответы с вариантами выбора для занятых респондентов, и открытые вопросы для тех, кто готов дать развернутый комментарий

Стратегическая сессия была посвящена еще одной группе стейкхолдеров – партнерам из сферы бизнеса. В ней участвовали представители корпоративных доноров и обсуждалось, как эффективнее оценивать и представлять результаты работы фонда именно для бизнеса. Выяснилось, что они не готовы сформулировать какие-то специфические ожидания или пожелания к системе мониторинга. Было запланировано исследование, на какие критерии ориентируется бизнес, когда принимает решения о финансировании проекта и о хорошем качестве отчетности. Подобные исследования проводились КАФ и Форумом Доноров на уровне межсекторного партнерства в целом, а «Хранителей детства» интересуют критерии именно для программ подготовки детей-сирот к самостоятельной жизни.

### ДАЛЬНЕЙШИЕ ПЛАНЫ

- В январе 2022 г. будут обработаны данные анкетирования, проведен их анализ и обсуждение в команде.
- Дальнейшие действия будут планироваться на основе этого анализа. Команда фонда выделит «болевые точки», в которых нужно совершенствовать работу; обновит содержание курсов для специалистов, размещенных на портале фонда; пересмотрит процессы взаимодействия с партнерами.



**Ольга Заводилкина, куратор:**

Сильная и слаженная команда фонда многое сделала самостоятельно. Поскольку работа проходила на стыке точек зрения разных стейкхолдеров, «внешних» и «внутренних» позиций по отношению к программе, им нужен был взгляд со стороны, чтобы занять мета-позицию, заметить различия и объединяющие моменты в понимании программы этими стейкхолдерами. В итоге удалось «очеловечить» специалистов государственных организаций в системе МиО фонда: они были, скорее, «фактором риска» или «преградой», а стали «ресурсом» и партнером, чье мнение учитывается.



### АРЧАКОВА ТАТЬЯНА ОЛЕГОВНА

Выпускница Московского городского психолого-педагогического университета по специальности «Психология развития». Повышение квалификации «Социальный менеджмент» — совместная программа Стокгольмского университета и СРЦ «Отрадное».

Психолог-методист проекта «Развитие. Рост. Перспектива» БДФ «Виктория». Стаж работы в НКО — 13 лет, работа в сфере профилактики социального сиротства, исследования практик помощи семьям и детям.

Участвовала в реализации проектов АНО «Эволюция и филантропия»: «Общая информационно-технологическая платформа для оценки социальных результатов» (2017-2018), «Слушай с пользой» (2019), «Вовлечение благополучателей при оказании социальных услуг: обмен опытом между НКО и госучреждениями» («Вовлекай!») (2020).

Консультант организаций по вопросам оценки реализуемых программ и проектов, в т.ч. победителей конкурса «Семейный фарватер» и «Голос ребенка» Фонда Тимченко. Автор более 20 научных статей и методических пособий.

### ЗАВОДИЛКИНА ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВНА

Окончила факультет психологии МГУ им М.В. Ломосонова, автор и соавтор более 50 научных работ и методических пособий по проблемам социального сиротства и адаптации детей с ментальными нарушениями.

Соразработчик Стандарта доказательности практик в сфере детства, член правления Ассоциации специалистов по оценке политик и программ (АСОПП).

С 2010 года непосредственно принимала участие в реализации социальных проектов, направленных на поддержку детей-сирот и лиц из их числа в качестве разработчика, методиста, консультанта, тренера, эксперта.



### КОШЕЛЕВА НАТАЛЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА



Специалист по мониторингу и оценке. Работает в сфере оценки проектов и программ социальной направленности с 2006 года. Проводила оценку по заказу российских НКО и фондов, а также агентств ООН. Разработала системы мониторинга и оценки для нескольких НКО. Тематические интересы в оценке: использование системного подхода, адаптивная оценка как инструмент сопровождения программ и проектов, оценка с участием благополучателей, в том числе детей, разработка и использование теорий изменения для программ и проектов, инфографика.

В 2017 году получила Награду EvalPartners за вклад в развитие оценки как профессии на глобальном уровне.

### ПОДУШКИНА ТАТЬЯНА ГЕННАДЬЕВНА

Московский государственный психолого-педагогический университет (МГППУ), руководитель Центра доказательного проектирования.

Занимается изучением программной оценки и внедрением практики оценки социальных результатов в программы, реализуемые для детей, методическим сопровождением специалистов в разработке и анализе эффективности проектов в сфере детства. Соучредитель Благотворительного фонда «Культура детства», член российской Ассоциации специалистов по оценке программ и политик, с 2014г. ведущий специалист и с 2017 года руководитель Центра доказательного социального проектирования МГППУ, соавтор «Стандарта доказательности практик в сфере детства»



### РОЖДЕСТВЕНСКАЯ НАДЕЖДА ВАСИЛЬЕВНА

Кандидат экономических наук, доцент кафедры отраслевой экономики и финансов института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена (г. Санкт-Петербург). Член Ассоциации специалистов по оценке программ и политик (АСОПП), член Ассоциации этики бизнеса и КСО (RBEN), эксперт АСИ.

Соавтор курса «Оценка проектов и программ в сфере детства», соавтор курса по социальному предпринимательству и социальным инвестициям в НИУ ВШЭ в г. Санкт-Петербург, разработчик магистерской программы «Социальное предпринимательства в сфере детства» в РГПУ им. А. И. Герцена.



### ФРЕИК НАТАЛИЯ ВИКТОРОВНА


Кандидат социологических наук. Специалист по оценке социальных программ и проектов. Член правления Ассоциации специалистов по оценке программ и политик (АСОПП), со-разработчик Стандарта доказательности практик в сфере детства. Автор исследований по заказу БФ «Нужна помощь» (платформа «Если быть точным»), Благотворительного фонда В. Потанина, БФ «Социальный навигатор», Форума доноров и др. Эксперт Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко, АНО «Эволюция и филантропия», федеральных и региональных грантовых конкурсов.



### ШАМРОВА ДАРЬЯ ПАВЛОВНА

Кандидат наук в социальной работе (PhD). Дарья специализируется на оценке социальных результатов программ в сфере детства, консультирует организации по вопросам дизайна программы, разработки показателей и способов их измерения, а также подбора дизайна оценки программных результатов. В своей практике использует как количественные, так и качественные методы оценки, работает со статистическим анализом данных и визуализацией, а также применяет оценочные техники, связанные с организацией участия детей в принятии решений через оценку. В особенности Дарья специализируется на методологии Фотоголоса, которая дает ребенку возможность выражения мнения, подходящего по возрасту (и часто уровню развития). Преподает семестровый курс по оценке программ для магистров социальной работы, проводит онлайн вебинары и консультации для организаций в сфере детства в России. Является автором более 10 научных статей и 15 профессиональных публикаций. Является членом Экспертного совета, консультантов и верификатором практик в рамках проекта «Стандарт доказательности социальных практик в сфере детства», членом Межотраслевого профессионального объединения «Оценка программ в сфере детства», членом Американской Ассоциации Оценки, Общества Исследователей Социальной Работы (США), Совета по образованию в сфере социальной работы (США).



  
 кликните  
 на обложку  
 для  
 перехода  
 к материалу

Проект «Оценка программ в сфере детства» направлен на развитие культуры и инфраструктуры оценки программ в сфере детства за счет развития сообществ практиков.

В рамках проекта были реализованы следующие направления:

- Проведен онлайн-курс «Оценка проектов и программ в сфере детства»
- Организована работа 4-х тематических групп-сообществ по развитию МиО:
  1. Замещающие семьи;
  2. Кризисные центры и социальные приюты для матерей с детьми;
  3. Семьи с особыми детьми;
  4. Социализация подростков/выпускников учреждений для детей-сирот.
- Осуществлена кастомизированная поддержка выбранных по конкурсу НКО и опубликован Сборник кейсов
- Работа с донорским сообществом по продвижению культуры оценки
- Развитие методической базы для НКО и доноров (Сборник кейсов; инструменты и пр) на базе онлайн-сервиса ПИОН

Все мероприятия в рамках проекта [на сайте](#).

Миссия АНО «Эволюция и Филантропия» - формирование среды, способствующей развитию социальных инноваций в России путем распространения и внедрения лучшего международного и российского опыта.

Основной фокус - планирование и оценка социально-экономической эффективности.

Ключевые направления деятельности - систематический обзор международного и передового российского опыта и выпуск информационно-аналитических материалов; разработка уникальных методических продуктов и внедрение их в деятельность организаций партнеров, а также создание межсекторных партнерств и участие в ведущих международных инициативах.

email: [info@ep.org.ru](mailto:info@ep.org.ru)

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ Е&Р:

- Сайт Е&Р, новости [WWW.EP.ORG.RU](http://WWW.EP.ORG.RU)
- Сайт Дайджеста [WWW.EP-DIGEST.RU](http://WWW.EP-DIGEST.RU)
- Онлайн-база социальных результатов [WWW.SOCIALVALUE.RU](http://WWW.SOCIALVALUE.RU)
- Он-лайн сервис ПИОН [PION.ORG.RU](http://PION.ORG.RU)
- Он-лайн база методов и инструментов [HTTPS://BASE.SOCIALVALUE.RU/](https://BASE.SOCIALVALUE.RU/)
- Онлайн-курс «Оценка программ в сфере детства» <https://edu.socialvalue.ru/>


<https://www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy/>

В рамках проекта «Оценка в сфере детства:  
развитие сообществ практиков», поддержанного  
Фондом президентских грантов

2021-2022

АНО «Эволюция и Филантропия»