

**Реализация социальных проектов — это одно из инновационных направлений в образовании. Но как оценить реализованный проект, программу однозначно объективно? В материале делается попытка найти теоретические подходы к конструированию новых практико-ориентированных технологий оценки.**

## «Культура оценки» социальных проектов школы

■ О. Самарцева, Т. Фомина, Л. Чеглакова

**Н**есмотря на очевидные успехи, измерение результатов социальных проектов и программ до сих пор не стало у нас в стране нормой.

В целом в России на сегодня встречаются следующие стратегии обращения к оценке:

- программа/проект не оценивается, а ограничивается мониторингом. Такой подход используется из-за отсутствия финансирования или стандартности проекта;
- программа/проект осуществляется по плану, текущий мониторинг ведут собственные сотрудники, а по завершении проводится независимая оценка;
- оценка включается в план проекта либо по его окончании, ли-

бо на отдельных его этапах, по ее результатам при необходимости вносятся изменения в план работы;

— в программе/проекте встроено обучение персонала грантополучателя проведению оценки. Затем они определяют критерии оценки проекта, собирают данные о результативности.

Как видно, эти стратегии позволяют учитывать разные задачи, уровень компетентности персонала исполнителя и размеры кошелька. Трудность состоит в том, что технологии оценки эффектов и результатов социальных проектов при наличии известных алгоритмов их проведения всякий раз требуют включения креативных эле-

ментов, подбора индикаторов и более широкого подхода.

В числе первых пролонгированных проектов, по результатам которых проводилась оценка, были проекты в области образования, развития местных сообществ и гражданской активности.

Отличительными особенностями данных оценочных исследований было то, что, во-первых, оценке подвергалась пролонгированная программа, во-вторых, оценивались не только результативность проектов, но и контекстные и фоновые характеристики их реализации, в-третьих, были введены элементы самооценки, сочетающейся с рефлексивной позицией оценщиков. Другая особенность реализованного подхода состояла в том, что в оценке учитывалась система интересов всех участников проекта: слушателей курсов, авторов — разработчиков учебно-методических комплексов (УМК), команды реализаторов и грантодателей; в фокусе пристального внимания оказались незапланированные результаты проектов.

Что такое оценка проекта или программы? Среди множества определений приведем три, которые позволят понять логику предложенной оценки для проектов ОАШ. Кейсли и Кумар определяют, что «оценка — это периодическое оценивание значимости, функционирования, эффективности и воздействия проекта в соответствии с заявленными целями. Как правило, оценка основывается на сравнительных данных, для которых требуется информация о контексте осуществления проекта: о времени, месте и населении»\*.

\* Кейсли и Кумар. *Цит. по: Оценка обучающих программ: Практическое пособие.* — М.: Грошев Дизайн, 2002. С. 12.

По ее итогам выносится суждение о ценности (сотрудника, проекта, программы и др.) и тогда

**оценка — «это определение значимости и ценности конкретного направления работы или деятельности всей организации в целом. Ее главная задача — помочь организации задуматься над тем, чем она занимается, оценить, насколько успешно она это делает, и наметить требуемые изменения»\*\*.**

Для образовательных проектов важно, что об оценке эффективности говорят, когда нужно «измерить полученный эффект от той или иной разработанной программы. Причем целями этих программ могут быть как изменение знаний, умений, навыков, установок различных групп людей, так и изменение того социального окружения или общества, в котором эти люди живут»\*\*\*.

Не останавливаясь подробно на теоретическом анализе подходов к оценке, для практической работы важно зафиксировать, что в целом можно выделить в оценке два основных подхода: узкий и широкий. В первом случае речь идет об оценке локального проекта без учета социального, политического, экономического контекста, во втором — учитывается социальный контекст и условия, в которых он осуществляется. Применительно к оценке образовательных проектов имеет смысл назвать несколько наиболее часто встречающихся фокусов (предметов) оценки.

\*\* Оценка проектов и программ. — М., 1997.

\*\*\* Weiss Carol H. *Evaluation research. Methods of assessing program effectiveness.* — New Jersey: Prentice-Hall, 1972. P. 4.

Рис. 1. Классификация видов оценки по целевому назначению\*



Для проектов ОАШ использовалась преимущественно внешняя оценка результативности и оценка влияния. В рамках широкого подхода к оценке нами была предложена система показателей, учитывающая, помимо жизнеспособных результатов проекта, фон (контекст), среду, позицию власти, состояние социальной активности потенциального региона.

В 2010 году система оценки была пересмотрена по ряду причин как системного, так и мотивационного характера.

В этих условиях было предложено перейти от внешней оценки, проводившейся профессиональными оценщиками, к комбинированной (сочетание внешней и внутренней), которая бы соответствовала возросшему профессионализму участников сети, как предполагалось, и способствовала бы формированию культуры оценки у участников проекта взамен культуры отчетов.

В качестве оснований для использования самооценки мы полагали следующие: развитие рефлексивного видения проекта

\* Методика оценки муниципальных программ социально-экономического развития. Фонд «Институт экономики города». С. 6. URL: [http://www.urbanecomics.ru/texts.php?folder\\_id=52&mat\\_id=5&page\\_id=2](http://www.urbanecomics.ru/texts.php?folder_id=52&mat_id=5&page_id=2)

в целом, предоставление обратной связи участникам проекта и программному персоналу, получение информации об уровне навыков сотрудников в рефлексии результатов проекта, получение информации, необходимой для оценки работы.

Для проведения самооценки было разработано руководство для исполнителей проектов. Мы исходили из принципа, что

**лучше попытаться оценить результаты проекта «в полсилы», чем вообще не сделать такой попытки.**

Поэтому методическое руководство по оценке было написано так, чтобы приведенный в нем инструментарий мог быть использован разными пользователями и различными способами. С другой стороны, мы допускали, что не каждый из обратившихся к этому руководству будет предпринимать серьезные и систематические попытки оценить результаты обучения.

Итак, руководство включило в себя описание цели и задач оценки, критериев, формата и оценочных процедур, оценочных шкал и способа представления результатов. Главным принципом при составлении руководства было не стремление измерить все получаемые результаты, а стремление измерить все самое значимое. Общий подход в оценке представлен на рисунке 2.

В дополнение к самооценке использовалась экспертная оценка в целях составления прогноза о территориальном потенциале по поддержке и развитию движения ОАШ в регионах, о мотивационном и стратегическом потенциале команды для внедрения результатов проекта, ресурсообеспеченности распространения результатов

проекта, встроенности результатов проекта в дальнейшую работу учреждения-участника и т.д.

В качестве результатов предполагалось, что:

- внедрение самооценки повысит качество реализации проектов;
- использование сотрудников проекта как оценщиков облегчит процесс ее проведения, снизит затраты;
- доступность информации по оценке и сравнение результатов в единых показателях позволит участникам самим увидеть факторы, способствующие разному уровню успешности проектов, и выявит лидеров;
- оценка результатов и последствий социального вмешательства позволит принимать эффективные управленческие решения.

**Основным риском такого формата оценки виделось то, что обучение оценке и мониторингу собственных проектов не гарантирует высокого качества сбора информации и рефлексии их результатов.**

В качестве источниковой или информационной базы должны были выступить:

- проектные отчеты участников (проектных команд);
- анкеты обратной связи от участников обучения (слушателей УМК);
- бланки самооценки проектной группы со специально разработанной системой показателей (матрицы самооценки);
- отчеты независимых экспертов (внешние и программные эксперты).

Таким образом, в формировании общей информационной базы оценки принимали участие различные стороны: исполнители проектов, эксперты программы, представители целевых групп, независимые оценщики.

Рис. 2. Схема оценки

		Что оцениваем?	Для чего?
Кто оценивает?	Самооценка	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Средовые условия</li> <li>— Параметры УМК</li> <li>— Результаты работы проектной команды</li> </ul>	Соотнести полученные результаты с запланированными в проекте «ОАШ: новое поколение»: <ul style="list-style-type: none"> <li>— сводное описание особенностей осуществления проекта;</li> <li>— «профиль» модели подготовки педагогических кадров для ОАШ на территории с помощью разработанного УМК;</li> <li>— обратная связь с прямыми благополучателями проекта</li> </ul>
	Экспертная оценка	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Мотивационный и стратегический потенциал команды для внедрения результатов проекта</li> <li>— Ресурсообеспеченность распространения результатов проекта</li> <li>— Встроенность результатов проекта в работу учреждений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Составление прогноза о территориальном потенциале по поддержанию, управлению и обеспечению результатов развития движения ОАШ</li> <li>— Определение возможностей коррекции проекта на территории</li> <li>— Бенчмаркинг результатов работы проекта</li> </ul>

В целом введение в систему комплексной оценки проектов самооценки поставило перед нами несколько проблемных тем, работа над которыми еще предстоит.

Во-первых, насколько возможно развитие в России культуры самооценки? Не парадных отчетов, а критического, адекватного анализа собственной деятельности. Именно такая культура позволяет замещать все больше внешнюю оценку внутренней. Этот вопрос очень актуален для образовательных учреждений в связи с введением практики публичных отчетов и использования их администраторами в системе образования как источника данных для критического осмысления ситуации.

Во-вторых, насколько внутренняя оценка позволяет предложить критичную позицию и не поддаться инерции написания отчетов? Работа на общественных началах с реализаторами проектов и экспертами накладывает свой отпечаток на эксперт-

ную позицию и делает актуальным вопрос, насколько авторы могут сохранять остроту взгляда и критичную позицию с учетом естественной потребности в признании вложенных усилий. Какие процедуры и источники информации для самооценки использовать, чтобы они максимально снимали эффект искажения проектной реальности?

В-третьих, работа над показателями оценки проектов продемонстрировала, что в теории мало ответов на вопросы о том, как оценивать эффективность работы в широких социальных контекстах. Спрашивать у самих организаций, какие устойчивые изменения являются исключительно их заслугой, было бы неверно. Они редко действуют в одиночку, полагаясь на разветвленные сети партнерских организаций и объединений. Поэтому по-прежнему открытыми остаются такие вопросы: каким образом следует оценивать эффективность деятельности, в которую вовлечены многие субъек-

ты? Какими должны быть системы оценки эффективности, чтобы они поддерживали сотрудничество, а не конкуренцию в процессе решения комплексных социальных проблем? Произошло также падение мотивации соучастия, поскольку расчет и анализ индикаторов результативности означает дополнительные неоплачиваемые усилия работников. Эти вопросы упираются в поиск индивидуального подхода к каждому проекту и каждому исполнителю.

В-четвертых, априорно существующее противоречие между целями самооценки (направленность на внутренние системы, особое внимание репутации организации) и внешней независимой оценкой (направленность на внешние субъекты, учет общего контекста) усложняет разработку показателей и инструмента оценки. Каковы должны быть мероприятия, способствующие снятию этого противоречия в ходе оценки?

Несмотря на такой длинный список вопросов для размышления, мы можем сделать и некоторые выводы, которые позволяют в дальнейшем разрабатывать методологию комплексной оценки с включением элементов самооценки.

Независимая оценка считается наиболее достоверной в тех случаях, когда мы собираемся представить информацию другим донорам или когда есть намерение повлиять на происходящее в сообществе; либо когда мы должны принять решение об изменении направления работы или инвестировании средств в реализацию нового подхода. Для исполнителей проектов понимание оценки эффективности существенно отличается от того смысла, ко-

торый вкладывают в это понятие другие субъекты, например, доноры.

**Проведение оценки требует ясности в отношении целей ее применения, точности предположений и оценки рисков и ограничений, иначе полученные результаты оценки могут оказаться «неудобными» для какой-то из сторон и в силу этого будут замолчаны и положены под сукно, вместо реальной коррекции имеющегося направления и положения дел.**

Поэтому необходимо общение со всеми участниками (экспертами, исполнителями проектов) проведения оценки проектов в текущем режиме, что может значительно повысить результативность ее проведения. Для развития института самооценки и культуры оценки социальных проектов главной движущей силой должна стать инициатива участников.

Что касается проведения внутренней оценки по сравнению с внешней, то, вероятно, именно внутренняя оценка сейчас наиболее предпочтительна большинству государственных, муниципальных, коммерческих и общественных организаций и в первую очередь в силу финансовых причин. А поскольку внутренняя оценка еще недостаточно развита, наиболее часто на практике встречается такая ее разновидность, как «самооценка».

■ Самарцева Ольга Кузьминична, эксперт Центра «Социальная Механика» по направлению «Игропрактики», Фомина Татьяна Алексеевна, заместитель директора Центра «Социальная Механика», Чеглакова Людмила Михайловна, заведующая сектором консалтинга Центра «Социальная Механика», кандидат социологических наук, Москва