

## Тренинг «Мониторинг и оценка проектов»

в рамках проекта «Организация и развитие гражданского центра для поддержки неправительственных организаций по принципу «одного окна» в Туркестанской области», реализуемом Общественным объединением «Береке» в рамках грантовой программы НАО «Центр поддержки гражданских инициатив» при поддержке Министерства Информации и общественного развития Республики Казахстан.

**Материал:** LCD, флипчарты, маркеры

**Цель тренинга:** Повышение знаний и совершенствование навыков проведения мониторинга и оценки проектов сотрудников районных ИРЦ и НПО

30 мин.	<p><b><u>Знакомство</u></b></p> <p><b>Шаг 1:</b> Участники делятся на 2 группы: Группа А и Группа В</p> <p><b>Шаг 2:</b> Разделить бумагу А4 формата на 4 части и раздать каждому участнику. Попросить их написать: имя, организацию, опыт проведения/вовлеченности в процесс МиО.</p> <p><b>Шаг 3:</b> Когда закончат писать попросить выстроиться в 2 линии и встать напротив друг друга.</p> <p><b>Шаг 4:</b> Попросите стоящих друг напротив друга участников из разных групп обменяться карточками и представиться друг другу.</p> <p><b>Шаг 5:</b> Когда знакомство завершится попросите каждую пару представить своего друга всей группе.</p> <p><b><u>Создание групп для работы</u></b></p> <p><b>Шаг 6:</b> Попросите участников выстроиться в ряд в соответствии с их днями рождения начиная с января. Попросите их рассчитаться от 1 до 5. Затем попросите их сформировать группы согласно их номерам. Всего будет 5 групп. Попросите придумать название своей группе.</p> <p><b><u>Ожидания</u></b></p> <p><b>Шаг 7:</b> Скажите участникам, что тематика данного тренинга МиО проектов и программ. Попросите их написать свои ожидания на флипчартах в группах. (5-10 мин.)</p> <p><b>Шаг 8:</b> Когда все группы закончат писать, вывесить все флипчарты на стены и попросить группы сравнить свои ожидания. В том случае, если ожидания повторяются модератор записывает номер группы рядом в скобках.</p> <p><b>Шаг 9:</b> Затем расскажите им о цели и задачах тренинга. Если какие-либо из их ожиданий от тренинга не оправдаются, объясните почему. Для того, чтобы тренинг был эффективным необходимо разработать общие правила работы. Запишите их на флипчарте и вывесьте на видном месте.</p> <p><b>Шаг 10:</b> Разъяснение программы тренинга</p> <p><i>Участники заполняют пре-анкету, предложенную тренером</i></p> <p><b>Шаг 10:</b> Разъяснение программы тренинга</p>
1.5 час.	<p><b>Повторение: Основные этапы менеджмента проектов/программ</b></p> <p>(На данной сессии освежим в памяти основные этапы менеджмента проекта и ознакомимся с основной терминологией, используемой в МиО.)</p> <p><b>Материал:</b> LCD, флипчарты, маркеры, раздаточный материал</p>

	<p><b>Шаг 1:</b> Тренер - Давайте вспомним основные этапы проекта.</p> <p>Мозговой штурм.</p> <p>Затем на экране высвечивается <b>слайд1</b> - менеджмент проекта. Обсуждение.</p> <p>Тренер - Во время реализации проекта необходимо проводить его мониторинг, а по окончании проекта обычно проводится оценка.</p> <p><b>Шаг 2: Игра "Логический мост" слайд 2</b></p> <p>(материалы: стаканы 5 шт., соломинки - 100 шт., ножницы - 5 шт., клейкая лента - 5 шт., бечевка - 10 м.)</p> <p><b>Причинно-следственная связь</b></p> <p>Переход к разъяснению причинно-следственной связи с введением новых понятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• вкладываемые ресурсы (inputs) - <b>слайд 3</b></li> <li>• деятельность (activities) - <b>слайд 4</b></li> <li>• продукт/промежуточный результат (output) - <b>слайд 5</b></li> <li>• конечный результат (outcome) - <b>слайд 6</b></li> <li>• воздействие (impact) - <b>слайд 7</b></li> </ul> <p><b>Слайд 8</b> Иерархия проекта.</p> <p><b>Слайд 9</b> - Обсуждение схемы причинно-следственной связи.</p> <p>Выполнение упражнения на заполнение пропущенных слов.</p> <p><b>Шаг 3:</b> Работа в группах.</p> <p>Раздать задания для каждой группы: обсудить проекты, реализованные организацией каждого из участников за последнее время. Затем выбрать наиболее подходящий проект и продемонстрировать причинно-следственную связь (логику данного проекта), с указанием цели, задач проекта.</p> <p>Презентация групп. Обсуждение.</p>
1.5 час.	<p><b>Понятия «мониторинг» и «оценка»</b></p> <p>Сходства и различия</p> <p>Типы оценки, в зависимости от этапов проекта</p> <p>Виды мониторинга и оценки</p> <p><b>Шаг 1:            Дискуссия</b></p> <p>Вопросы к участникам:</p> <p>- Что такое мониторинг?</p> <p>- Зачем мы проводим мониторинг?</p> <p>- Когда мы проводим мониторинг?</p> <p>Записывать ответы участников на флипчарте.</p> <p><b>Мониторинг - слайд 10.</b></p> <p>Мониторинг – это регулярный процесс сбора и анализа информации для отслеживания хода работ в</p>

рамках проекта/программы для сравнения текущего состояния дел с планом. Мониторинг проводится непрерывно, при этом в существующую модель программы или проекта по результатам мониторинга могут быть внесены изменения. В ходе мониторинга сравниваются запланированная деятельность и результаты с фактическими данными. Конечная цель мониторинга – использовать полученную информацию для улучшения результатов деятельности по проекту или программе.

#### **Слайд 11 Структура мониторинга**

Мониторинг, как систематический сбор информации, помогает вовремя обнаружить отклонения от намеченного плана и своевременно отреагировать на них, а также получить данные, которые можно использовать при оценке проекта.

В процессе мониторинга не проводится глубокого анализа ситуации. Самое главное – получить оперативную информацию о состоянии дел и, достаточно быстро скорректировать ситуацию, внести изменения или дополнения или даже отказаться от чего-либо. Лучше, если система мониторинга изначально встроена в проект.

Для этого необходимо сделать следующее:

- Определить измеряемые показатели (их принято еще называть индикаторы), по которым можно отслеживать ход проекта. Это может быть, например, количество семинаров или консультаций, которые планируется провести в течение всего проекта или количество выпусков бюллетеня который будет издаваться в рамках проекта.
- Установить источники получения информации. Это могут быть документы, отдельные лица или группы людей, партнерские организации, подразделения вашей организации и пр. Например, информацию можно получать от сотрудников, ответственных за мероприятие, от ведущих семинаров, из письменных отчетов партнерских организаций.
- Выбрать методы и определить периодичность сбора информации. В случае подготовки к мероприятию в качестве метода можно использовать опрос команды, которая его готовит, периодичность - ежедневно (в зависимости от общего времени подготовки мероприятия). В ходе проекта можно использовать для сбора информации отчеты, которые ежемесячно передают партнерские организации. Встречи членов команды также могут быть способом собрать информацию. В перспективе, например, мы встречаемся (или стараемся это делать) раз в неделю. На этих встречах обсуждается то, что сделано по проекту и что предстоит сделать. Как ориентир используются предварительные планы (оперативные), а также рабочий план проекта. Как правило, на этих встречах присутствует менеджер. На таких встречах участники проекта рассказывают, что было сделано, и если не сделано, то почему сложилась такая ситуация.
- При проведении мониторинга имеет смысл назначить людей, ответственных за сбор информации и договориться с теми, кто эту информацию будет предоставлять. Надо спланировать, кто и как будет использовать данные мониторинга, каким образом они будут обрабатываться. Как уже было сказано, обычно этим занимаются менеджер или координатор, который отвечает за сбор информации и представляет ее на совещаниях.

Когда мониторинг проводится в регионах, обязательно надо предусмотреть некоторые расходы, связанные с его осуществлением, например, оплата телефонных переговоров, факсов, командировок.

#### **Когда Мы Проводим Мониторинг?**

Согласно графику реализации проектов... например, ежемесячно, раз в два месяца, ежеквартально

## **Шаг 2:            Дискуссия**

Вопросы к участникам:

- Что такое оценка?
- Зачем проводится оценка?
- Когда проводится оценка?
- Кто проводит оценку?

Записывать ответы участников на флипчарте.

### **Слайд 13. Оценка**

#### **Что такое оценка?**

Оценка – это анализ результатов деятельности или воздействия проекта или программы. Цель – оптимизировать деятельность программы; проверить соответствие реализованному плану; проанализировать причины достижения/не достижения запланированных результатов проекта. Данные оценки дают возможность изучить реализацию программ, выявить проблемы и разработать планы на будущее. В ходе оценки в числе прочих используются данные мониторинга

Раздаточный материал: **Зачем проводится оценка?**

Оценка проводится для того, чтобы понять эффективность проекта в целом, определить, достиг ли проект поставленных целей, что оказало позитивное влияние на проект, негативное влияние, а что вообще никак не отразилось на результатах проекта. Это, как правило, нужно, например, для того, чтобы найти ответ на вопрос Почему не получилось? По итогам оценки делаются выводы и формулируются рекомендации (как правило, в форме отчета) для последующего принятия решения относительно данного проекта, а также для определения стратегии на будущее. Оценка подразумевает проведение довольно глубокого анализа всех данных, который позволяет из разрозненных фактов составить целостную картину.

#### **Когда проводится оценка?**

В зависимости от того, на каком этапе находится проект, можно говорить о разных типах оценки, но для них всех существует три значимых для конкретных участников проекта вопроса:

- «Делаем ли мы то, что должны делать?» – ответ нужен менеджерам программ, чтобы проверить, выполняется ли все, что было запланировано по проекту (самоконтроль).
- «Приводят ли наши действия к изменениям?» – ответ нужен всем заинтересованным сторонам, но особенно востребован будет донорами, чтобы удостовериться в том, что деньги потрачены эффективно (социальное влияние).
- «Правильно ли мы действуем?» – ответ предоставит руководителям организаций информацию о том, актуальна ли наша деятельность, и движемся ли мы в стратегически верном направлении (стратегическое соответствие).

**Мониторинг и промежуточная оценка.** На стадии реализации проекта кроме мониторинга, который проводится непрерывно, также могут осуществлять промежуточную оценку. В ходе нее, как правило, подводятся промежуточные итоги, и определяется, насколько сделанные шаги правильны и приведут к успешному завершению проекта. Результаты такой оценки помогут скорректировать стратегию и выбрать те или иные действия в следующей фазе проекта.

**Финальная оценка** проводится на стадии окончания проекта. Она используется для подведения итогов выполнения проекта. Результаты итоговой оценки составляют основу содержательного

отчета по проекту.

**Оценка влияния (воздействия)**, как правило, проводится через некоторое время после окончания проекта. Такая оценка проверяет, насколько устойчивы результаты проекта, как действия проекта повлияли на проблему, произошли ли изменения в благосостоянии клиентов/благополучателей проекта.

Кроме того, что оценка воздействия проверяет длительность результатов проекта и показывает, как действия проекта повлияли на проблему, оценка воздействия помогает повысить эффективность программ, поскольку обращается к следующим вопросам.

1. Достигает ли проект запланированных целей?
2. Могут ли изменения, произошедшие в целевой группе, быть объяснены данным проектом, или они возникли под воздействием каких-то других параллельных факторов?
3. Различается ли эффект воздействия проекта для разных групп благополучателей (например, мужчин, женщин, коренных народов и т.д.), разных регионов и в различные временные промежутки?
4. Имеет ли проект какие-то побочные эффекты, позитивные либо негативные?
5. Насколько эффективен данный проект по сравнению с другими проектами, направленными на достижение этих же целей?
6. Эффективен ли проект с точки зрения затраченных на него ресурсов?

Центральный вопрос оценки воздействия: «Какова была бы ситуация теперь, если бы проект, который подвергается оценке, не был реализован?»

#### **Кто проводит мониторинг/оценку?**

В зависимости от того, кто проводит оценку, можно говорить о внутренней или внешней оценке.

- Оценка внутренняя осуществляется теми же самыми людьми, которые работают в организации. Руководитель организации, координатор проекта или другое ответственное лицо может проводить внутреннюю оценку.
- Оценка внешняя, или независимая оценка проводится обычно донором с помощью приглашенного специалиста. При этом важно, чтобы этот человек не только не работал в организации, реализующей проект, но и не был связан с ней отношениями, которые можно расценить как конфликт интересов.

Тренер делает заключение:

МиО – это неотъемлемый компонент проекта, представляющий собой непрерывный процесс с момента запуска проекта. Важно понимать, что мониторинг и оценка – это не волшебные палочки, взмахом которых можно заставить проблемы исчезнуть или саморазрешиться, или чудесным образом изменить ситуацию, не затрачивая много времени, энергии и усилий организации и ее сотрудников. Сами по себе МиО не являются решением, но они являются ценными инструментами эффективного менеджмента.

#### **Шаг 4: Сходства и различия**

Основные различия между мониторингом и оценкой

##### **Слайд 15**

#### **Мониторинг:**

Что мы делаем?

#### **Оценка:**

Чего мы достигли? Какое воздействие мы оказали?

##### **Слайд 16**

<b>Мониторинг</b>	<b>Оценка</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отвечает на вопросы «Сколько? Когда? Где? и Что?»</li> <li>- Описывает процесс реализации проекта/программы (насколько хорошо выполняется проект/программа).</li> <li>- Является регулярной процедурой в процессе реализации проекта/программы.</li>   <li>- Основание для проведения мониторинга – реализация проекта/программы</li> <li>- Проводить мониторинг можно без данных оценки</li> <li>- Результаты мониторинга используются для улучшения реализации проекта/программы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отвечает на вопрос «Почему?»</li> <li>- Описывает процесс реализации проекта/программы (хорош ли проект/программа).</li> <li>- Является разовой процедурой, имеющей конкретный, ограниченный срок проведения на самых важных этапах реализации проекта/программы</li> <li>- Основание для проведения оценки – данные мониторинга</li> <li>- Проводить оценку без данных мониторинга трудно</li> <li>- Результаты оценки используются как для улучшения работы проекта/программы, так и для определения стратегии на будущее (изменение содержания, приоритетов, программы)</li> </ul>
<p style="text-align: center;">С технической точки зрения главные отличия между мониторингом и оценкой заключаются в том, что:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– мониторинг – постоянно действующая система, а оценка проводится время от времени;</li> <li>– система мониторинга основана исключительно на замерах значений индикаторов, оценка же проводится с учетом данных мониторинга (значений индикаторов), но не ограничивается ими.</li> </ul> <p>Именно поэтому системы мониторинга и оценки являются взаимодополняющими, но никак не могут заменить друг друга.</p>	

1 час

## Разработка индикаторов

Сессия начинается с вопроса «Что такое индикатор?»

После обсуждения показываем слайд 19: Индикаторы.

**Что такое индикатор?**

**Слайд 19. Индикатор это:**

- Факт
- Цифра
- Чувства или восприятие
- Суждения/оценка,

Которые позволяют измерить изменение ситуации и которые подтверждают наличие/отсутствие прогресса в результатах деятельности

**Слайд 20. Что такое индикатор?**

- Это инструмент планирования, мониторинга и оценки
- Использование индикаторов позволяет доказать наличие/отсутствие изменений в отличие от субъективного суждения
- Различаются индикаторы: вклада (затрат), процесса (деятельности), промежуточных, конечных и долгосрочных результатов
- Индикаторы могут быть количественными и качественными

**Слайд 21. Количественные и качественные индикаторы (сами)**

- **Количественные индикаторы** – цифровые измерители изменений, например, число людей в деревне, у которых есть швейные машинки.
- **Качественные индикаторы** – измерители восприятия, например, уверенность в завтрашнем дне, которую дает этим людям обладание швейной машинкой как инструментом финансовой независимости.

Раздаточный материал

### **Индикаторы воздействия/долгосрочных результатов**

Измеряют качество и количество долгосрочного эффекта результатов проекта/программы (например, измеряемые изменения качества жизни, уменьшение заболеваемости, рост доходов женщин, сокращение смертности. Или же после проведения тренингов по PDM и написанию заявок, оказанных консультаций - повысилась финансовая устойчивость).

### **Индикаторы конечных результатов**

Измеряют конечный эффект результатов проекта/программы. Часто соответствуют изменениям в поведении людей, которые происходят в результате программы, например, организации стали разрабатывать более качественные проекты и подавать заявки, вследствие чего, выигрывать гранты.

### **Индикаторы промежуточных результатов**

Измеряют количество, качество и своевременность получения продуктов – товаров и услуг, которые получают в результате деятельности проекта или программы. Например в результате тренингов и консультаций \_\_\_\_\_ человек повысили знания и развили навыки PDM и написания заявок.

	<p><b>Индикаторы деятельности:</b></p> <p>Измеряют прогресс действий программы или проекта и то, как эти действия осуществляются (например, проведено _____ тренингов, оказано _____ консультаций, _____ человек участвовало).</p> <p><b>Индикаторы ресурсов:</b></p> <p>Измеряют количество, качество и своевременность предоставления ресурсов – человеческих, финансовых и материальных, технологических и информационных – для осуществления действий, проекта или программы.</p> <p><b>Слайд 22. Значения индикатора</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Базовое значение индикатора</b> – описывает ситуацию до начала проекта</li> <li>• <b>Плановое значение индикатора</b> – значение индикатора, которое мы хотим достичь</li> <li>• <b>Фактическое значение индикатора</b> – уровень, достигнутый в процессе вмешательства</li> <li>• <b>Отклонение</b> – это разница между плановым и фактическими значениями</li> </ul> <p>(Отклонениям необходимо давать объяснения в отчетах)</p> <p><b>Слайд 23. Методы сбора данных зависят от вида информации:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Какую информацию мне <u>необходимо</u> получить?</li> <li>• Какую информацию я бы <u>хотел</u> получить?</li> <li>• Сколько <u>времени</u> и <u>ресурсов</u> необходимо для сбора информации?</li> <li>• Кто обладает этой информацией?</li> </ul> <p><b>Слайд 24. Ключевые методы сбора данных</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анкетирование</li> <li>• Интервью</li> <li>• Наблюдение</li> <li>• Изучение документации</li> </ul> <p><b>Шаг 13. Работа в группах.</b></p> <p>Тренер дает задания для групп, составить и записать на флипчарте все преимущества и недостатки каждого из 4-х методов. После чего, группы озвучивают все что составили, тренер записывает то, что говорят группы. В итоге получается на каждый метод перечень всех преимуществ и недостатков.</p>
15 мин.	<p><b>Вопросы – ответы</b></p> <p><b>Пост-Тест. Завершение тренинга</b></p> <p><i>Участники заполняют пост-анкету, предложенную тренером.</i></p> <p><i>В конце тренинга тренер задает участникам вопросы и анализирует их знания. Тренер завершает тренинг.</i></p>

**При разработке материалов тренинга использованы:**

- Institutional Capacity Building Team SHIELD Project International Rescue Committee. Monitoring and Evaluation Training Manual for CBOs and NGOs. Thailand



- Гусева Е.Г. Мониторинг и оценка проектов. Центр развития некоммерческих организаций, Архангельск, 2014
- Калачёва А.В., Власкина Т.В., Загайнова А.И. Руководство по мониторинг и оценке. Общероссийская общественная организаций Российский Красный Крест. Ресурсный центр по вопросам здравоохранения, 2013
- Общественное объединение Казахстанская Ассоциация по половому и репродуктивному здоровью. Руководство по Мониторингу и Оценке деятельности. Алматы, 2009
- Пособие по оценке для организаций инвалидов. Ссылка: [http://aupam.narod.ru/pages/sozial\\_posobie\\_po\\_ocenke\\_dlya\\_organizacij\\_invalidov/oglavlenie.html](http://aupam.narod.ru/pages/sozial_posobie_po_ocenke_dlya_organizacij_invalidov/oglavlenie.html).
- Центр социально-экономических исследований. Как провести мониторинг и оценку эффективности разработки и реализации социальных проектов НПО. Проект «Открытый бюджет».