

Мониторинг и оценка
молодежных программ
по профилактике
злоупотребления
психоактивными
веществами

Изложенные в настоящем пособии мнения принадлежат его авторам и могут не отражать взглядов Секретариата Организации Объединенных Наций. Данный текст можно копировать, распространять и использовать в различных целях за исключением коммерческих при условии указания на происхождение текста.

© Организация Объединенных Наций, 2005 год

Выражение признательности

Настоящее пособие было подготовлено на основе консультаций с многочисленными организациями и молодежными группами, действующими на уровне общины во всем мире. Именно им мы в первую очередь выражаем свою признательность за их работу и преданность делу. В частности, благодарим всех тех, кто отвечал на вопросы анкет и участвовал в совещаниях; без их помощи пособие не могло бы быть завершено.

Ричард Айвз, представитель консультационной фирмы "*Educari*" (Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии), подготовил анкету, которая была разослана по электронной почте многочисленным группам, участвующим в двух различных проектах профилактической направленности Управления Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности (УНПООН): Глобальной молодежной сети и Глобальной инициативе по первичной профилактике злоупотребления психоактивными веществами. Цель анкеты состояла в получении информации об опыте групп в области мониторинга и оценки своей деятельности. На основе этой информации, а также имеющейся литературы г-н Айвз подготовил предварительный вариант пособия. Некоторые из ответивших на вопросы анкеты групп были в дальнейшем приглашены для участия в четырехдневном совещании в Вене, где предварительный вариант пособия подвергся всесторонней критике и в него были внесены существенные поправки. Г-н Айвз подготовил второй вариант с учетом высказанных замечаний. Участники Глобальной инициативы предоставили информацию, полученную с помощью "инструмента самооценки", а также в результате проведения серии совещаний, где они делились опытом в области мониторинга и оценки. Джованна Кампелло (УНПООН), координатор проекта "Глобальная инициатива по первичной профилактике злоупотребления психоактивными веществами", включила этот материал в предварительный вариант пособия, после чего существенно доработала и отредактировала его текст.

Значительный вклад в процесс подготовки и редактирования пособия внес Гаутам Баббар, координатор проекта "Глобальная молодежная сеть"; ценную практическую помощь оказали также коллеги из штаб-квартиры и местных отделений Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), учреждения-соисполнителя Глобальной инициативы, в особенности Мванза Нковане, координатор Глобальной инициативы со стороны ВОЗ, а также Шехтар Саксена, координатор программы "Психическое здоровье: информационно-исследовательский отдел Управления психического здоровья и злоупотребления психоактивными веществами ВОЗ в Женеве".

Наконец, признательность выражается правительствам Италии, Канады, Норвегии, Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии, Швейцарии и Швеции, благодаря финансовой поддержке которых и стала возможной подготовка настоящего пособия.

Содержание

	<i>Стр.</i>
I. Введение	1
II. Для чего нужны мониторинг и оценка?	3
III. Что такое мониторинг и оценка?	7
А. В чем различие?	7
В. Различные виды оценки	9
IV. Что следует подвергать мониторингу и оценивать?	15
А. Мониторинг	15
В. Оценка достижения цели по профилактике злоупотребления психоактивными веществами	17
С. Оценка достижения целей в работе, касающейся факторов риска и защитных факторов	20
D. Мониторинг и оценка непредусмотренных последствий	25
V. Кого следует привлекать к проведению мониторинга и оценки?	27
А. Привлечение сотрудников	27
В. Привлечение молодых волонтеров и участников	29
С. Привлечение других заинтересованных сторон	30
D. Привлечение внешнего специалиста по оценке	32
VI. Основа для планирования мониторинга и оценки.	34
А. Планирование мониторинга, оценки и проекта	34
В. Планирование деятельности по мониторингу и оценке.	39
С. Мониторинг, оценка и осуществление проекта	44
D. Оценка	45
E. Мониторинг, оценка и новый проектный цикл	46
VII. Сбор информации	48
А. Общие положения	48
В. Сбор информации в ходе мониторинга	51
С. Сбор информации для целей оценки.	53
D. Отбор данных	55
VIII. Анализ данных и использование собранной информации.	57
А. Анализ	57
В. Составление отчета	63
С. Используйте результат!	65

Приложение. Наши партнеры в странах мира	70
Международное совещание	70
30 июня – 4 июля 2003 года, Вена	
Совещание стран Юга Африки	70
10–12 ноября 2003 года, Багамойо, Объединенная Республика Танзания	
Совещание на Филиппинах	72
22–25 октября 2003 года, Буйонг, Мактан, Себу	
Совещание в Таиланде	72
29 сентября – 1 октября 2003 года, Бангкок	
Совещание во Вьетнаме	73
7–9 сентября 2003 года, Ханой	
Совещание для Беларуси и Российской Федерации	74
17–21 сентября 2003 года, Анапа, Российская Федерация	

I. Введение

Ключевые идеи

- Настоящее пособие представляет собой вводный курс для специалистов-практиков, желающих проводить мониторинг и оценку своей деятельности по профилактике злоупотребления наркотиками.
- Возможно, терминология, связанная с мониторингом и оценкой, в другом контексте используется иначе. Мы предлагаем терминологию, которую считаем целесообразной и которую применяем в своей практике.

Настоящее пособие по мониторингу и оценке молодежных программ в области профилактики злоупотребления наркотиками подготовлено в качестве компонента двух глобальных проектов по профилактике наркомании, разработанных Управлением Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности (УНПООН): Глобальной инициативы по первичной профилактике злоупотребления психоактивными веществами (осуществляемой совместно с Всемирной организацией здравоохранения) и Глобальной молодежной сети. В пособии использована информация, предоставленная молодежными группами, организациями, действующими на уровне общины, работниками, занимающимися вопросами молодежи в рамках данных проектов, а также их опыт в области мониторинга и оценки своих собственных программ. Кроме того, при подготовке пособия использована имеющаяся литература по профилактике злоупотребления психоактивными веществами и по таким смежным темам, как санитарно-гигиеническая пропаганда.

Все наши партнеры из организаций гражданского общества, которые по сути и являются авторами данной публикации, перечислены в приложении. Их контактную информацию можно найти в компьютерной базе данных по адресу: <http://www.unodc.org/youthnet/pdf/database.pdf>

Мы постарались, чтобы данное пособие было полезным при проведении широкого спектра мероприятий по профилактике злоупотребления наркотиками (например, предоставление информации, повышение уровня информированности населения, обучение среди сверстников, развитие жизненных навыков, поддержка альтернативных видов деятельности, совершенствование профессиональных навыков) и чтобы им могли воспользоваться штатные сотрудники организаций и волонтеры, работающие в области профилактики злоупотребления психоактивными веществами и желающие оценить эффективность своих усилий. В число этих лиц входят работники социальной сферы и здравоохранения, деятели в области образования, работники, занимающиеся вопросами молодежи, и многие другие. Пособие также будет полезным для тех, кто финансирует проекты, так как позволит им понять, что именно персонал, реализующий данный проект, может сделать для проведения мониторинга и оценки своей деятельности.

Настоящее пособие не является полномасштабным руководством – проблема мониторинга и оценки слишком широка для этого. Оно является лишь введением в эту сложную область и может использоваться для

совершенствования того, что уже сделано, и для подготовки кадров. Еще один важный момент, о котором следует помнить, состоит в том, что о мониторинге и оценке уже много написано. Мы используем определения, которые считаем целесообразными и которые применяем в своей практике. Надеемся, что четкое объяснение того, что подразумевается под каждым термином, а также последовательность в употреблении этих терминов на протяжении всего пособия, позволит читателю распознать конкретное понятие, даже если в другом контексте оно имеет иное название.

Во второй главе представлены аргументы в пользу необходимости проведения мониторинга и оценки. Мы понимали, что никто не оспаривает их важности, но лишь немногие применяют их на практике. Поэтому мы попытались привести конкретные причины того, почему следует заниматься этой деятельностью. В третьей главе рассматриваются различия между мониторингом и оценкой, а также различные виды оценки. Определения...скучно, но необходимо! В четвертой главе обсуждается вопрос о том, что является объектом мониторинга и оценки. По сути, речь идет о том, *какого рода* информацию следует собирать при проведении мониторинга и оценки. Например, именно в этой главе содержатся сведения о показателях.

Следующий раздел пособия в большей мере посвящен методам мониторинга и оценки. Например, в пятой главе ставится вопрос о том, кого следует привлекать к этой деятельности (штатных сотрудников? волонтеров? участников? внешнего специалиста?), а шестой мониторинг и оценка рассматриваются в контексте всего цикла реализации проекта. Это значит, что мы исследуем последствия применения мониторинга и оценки на каждой стадии всего проектного цикла, в особенности на стадии планирования. Именно в этом разделе подробно рассматривается вопрос о планировании мониторинга и оценки. Наконец, седьмая глава посвящена проблеме сбора данных, а в восьмой даются рекомендации по их анализу, по составлению отчетов и использованию полученной таким образом информации.

Надеемся, что вы сочтете настоящее пособие полезным для себя. Мы будем рады получить ваши отклики и с благодарностью примем любые идеи, замечания и сообщения о собственном опыте!

Наши контактные данные:

The Youth Network Team
United Nations Office on Drugs and Crime
P. O. Box 500
1400 Vienna
Austria
Адрес электронной почты: youthmail@unodc.org

II. Для чего нужны мониторинг и оценка?

Ключевые идеи

- Оценка и мониторинг обеспечивают обратную связь при осуществлении нами какой-либо деятельности. Это то, что мы делаем постоянно, хотя этот процесс может и не носить формального характера (и мы не обязательно действуем на основе полученной информации).
- Более формально и систематически проводимые мониторинг и оценка способны обеспечить более эффективную обратную связь.
- Действовать на основе полученной в ходе мониторинга и оценки информации не всегда просто, но это стоит делать, поскольку таким образом мы можем улучшить свою работу и более эффективно удовлетворять потребности молодых людей.
- Результаты мониторинга и оценки позволяют продемонстрировать донорам и заинтересованным сторонам эффективность вашего проекта и таким образом обеспечить дальнейшее финансирование и сотрудничество.

Возможно, вы не слишком заинтересованы в проведении мониторинга и оценки. Вы можете считать это своего рода дополнительной работой, далекой от ваших собственных проблем. Поэтому начнем с того, что покажем вам, что "мониторинг" и "оценка" (хотя мы необязательно называем их именно так) являются неотъемлемой частью нашей повседневной жизни.

Как узнать, эффективна ли наша деятельность? В повседневной жизни мы полагаемся на обратную связь, возникающую в результате наших действий. Размахивая погремушкой, ребенок узнает, что при определенных движениях руки погремушка издает звук, приятный для слуха. Аналогично, когда он учится ползать и ходить, то получает обратную связь от своего тела, благодаря чему узнает, что можно, а чего нельзя делать в материальном мире.

Ребенок также получает обратную связь от других людей. Когда он учится говорить, взрослые хвалят его, если он совершенствует свою речь и исправляет ошибки, и его способность к общению возрастает. В школе учитель обеспечивает обратную связь посредством одобрения или осуждения, а также с помощью оценок, выставляемых за работу в классе. Этими способами – и многими другими – ребенок учится оценивать результаты своей деятельности.

По мере взросления человека внешняя оценка может становиться более формальной. Например, если девушка решает стать учителем, она должна сдать экзамены и подвергнуться оценке свои знания и умственные способности, прежде чем ей позволят обучать детей. Для общества подобные формальные оценки являются залогом того, что профессиональная деятельность специалистов удовлетворяет требованиям стандарта. Даже дипломированные специалисты подвергаются оценке, которая гарантирует их соответствие высоким стандартам. Например, во многих странах работа учителей находится под контролем в качестве гарантии того, что дети изучают материал, предусмотренный программой.

В области профилактики злоупотребления психоактивными веществами очень мало формальных стандартов, служащих ориентирами. Как же узнать, насколько эффективна ваша работа? Как вы можете гарантировать, что достигнутые вами результаты соответствуют тем установкам и целям, которые вы имели на начальном этапе?

Мониторинг и оценка встречаются с определенным противодействием. Некоторые заявляют, что не нуждаются в формальных методах оценки. Они сами могут судить, насколько успешно идут дела. Это так, но до определенной степени. Допустим, что вы вели курс обучения работников здравоохранения с целью информирования их по вопросам злоупотребления психоактивными веществами. По вашему представлению обучение проходило успешно, поскольку слушатели курса посещали занятия, не уходили раньше времени и, похоже, изучали материал с интересом. Вы могли бы поинтересоваться их мнением о курсе и услышать в ответ, что все было "классно" и что они узнали много нового.

Подобная субъективная ответная реакция была бы полезной, но достаточной ли? Вероятно нет, потому что вы бы так и не узнали, чему они в действительности научились и смогут ли применить свои знания на практике. Вы могли бы легко поддаться самообману. Могло бы показаться, что слушатели успешно обучаются, и так они бы и сказали вам в лицо (из вежливости или опасения), но если бы вы провели анонимный опрос (например, с помощью анонимной письменной анкеты или независимого эксперта), вы могли бы получить другие – возможно, менее позитивные – ответы.

Для того чтобы получить сведения, выходящие за пределы вашей субъективной точки зрения, вам необходимо будет собирать информацию на более формальной и систематической основе. Вам необходимо будет заранее планировать способы сбора информации. Возможно, вы захотите пойти дальше и пригласить независимого эксперта для оценки вашего проекта. Одна из участниц нашего совещания, где обсуждался предварительный вариант настоящего пособия, говоря о проведении внешней оценки своего проекта, сказала следующее: "Пришли эти эксперты и стали беседовать с детьми – мы и сами это делаем". Внешние эксперты могут быть более опытными в проведении оценки, чем персонал, занятый в реализации проекта; они могут владеть навыками и техникой, необходимыми для проведения оценки. Но их главное преимущество состоит в том, что они не работают вместе с вами – они независимы. Этот факт делает их оценку объективной, "отстраненной" и, соответственно, более авторитетной. Если вы сами заявите о том, что у вас замечательный проект – что же еще можно от вас ожидать? Если об этом же заявит независимое лицо – то проект, видимо, таковым и является.

Мониторинг и оценка требуют правильного подхода. Учительница станет лучше преподавать, если она воспринимает получаемую ею обратную связь и действует в соответствии с ней. Возможно, некоторая ответная реакция будет для нее неприятна, и ей придется признать, что "она выполнила работу недостаточно хорошо". Но если она может принять это временное неудобство и использовать обратную связь для совершенствования своей работы, она станет лучше выполнять свои профессиональные обязанности.

Точно так же обстоит дело и с нашими проектами и мероприятиями. Мониторинг и оценка означают способность критически взглянуть на свою деятельность, задать себе трудные вопросы и быть готовыми к решению проблем. Всегда тяжело признавать, что мы в чем-то допустили промах, однако, лишь взглянув в лицо своей "неудаче" (лучше назвать это "недостижением цели"), можно добиться прогресса. Иногда двигаться вперед можно только сделав шаг назад. Для этого следует задаться вопросом, почему случилось именно так, а не иначе, и проанализировать задачи проекта и используемые методы.

Таким образом, мониторинг и оценка представляют собой более формальный и систематический способ проведения процедуры, которую специалисты так или иначе осуществляют в своей деятельности. Они анализируют результаты своей работы и стремятся извлечь уроки, чтобы в следующий раз действовать более эффективно. Подобные субъективные мнения и индивидуальный профессиональный опыт и знания могут быть дополнены более объективными данными, полученными на основе формального мониторинга и оценки. Это вовсе не означает, что формальная оценка и мониторинг "лучше" индивидуального мнения. Это иной взгляд на вещи, другой вид информации. Использование всей информации надлежащим образом дает "более объемную картину", более полное представление о нашей деятельности и ее последствиях. Задача заключается в том, чтобы повысить качество нашей работы и сделать ее более эффективной.

Мониторинг позволил нам принять меры по исправлению недостатков

Хорошим примером является проведенный нами мониторинг осуществления проекта по первоначальному обучению молодежи (в возрасте 18–24 лет) зарабатывать средства к существованию путем коммерческих операций. Проект предусматривал покупку и продажу одежды на близлежащем рынке. Некоторые из молодых людей попросили выделить им для этой цели капитал в размере 20 тыс. филиппинских песо (приблизительно 400 долларов США). Мы предложили им составить простой бизнес-план, открыть счет в банке и создать административный комитет в составе трех человек (руководитель проекта, его заместитель и бухгалтер) для управления предприятием. После выполнения всех трех условий средства были выделены. По истечении месяца мы провели анализ проделанной работы совместно с административным комитетом проекта и обнаружили, что бухгалтер не выполнила указания, в отношении которых в группе имелась договоренность. Часть средств была передана трем другим членам группы, которые использовали их для создания своего собственного предприятия. Данная информация дала повод провести консультативную встречу с молодежной группой для расследования деятельности бухгалтера. После того, как она признала свою вину, ей было предложено вернуть средства, отданные этим трем молодым людям; ее также обязали нести ответственность перед группой. Таким образом, анализ проделанной работы и консультативная встреча позволили нам получить важную информацию о ходе реализации проекта и предотвратить дальнейшее нецелевое использование средств группы.

Организация "Addictus", Филиппины

Наконец, еще одна важная причина для проведения мониторинга и оценки состоит в том, что от них может зависеть финансирование проекта. Доноры хотят иметь доказательство того, что деньги тратятся на дело, которое приносит плоды, поэтому иногда проведение оценки может стать условием со стороны тех, кто оказывает или может в будущем оказать финансовую помощь. Кроме того, свидетельство ваших успехов крайне важно для обеспечения общей поддержки вашего дела. Ваша работа зависит от поддержки других "заинтересованных сторон", а именно лиц и организаций, которые могут финансировать вашу деятельность, или лиц и организаций, интересы которых ваша деятельность затрагивает тем или иным образом, а также тех, в чьей поддержке и в чьем участии вы нуждаетесь. Сделать эти группы своими сторонниками проще, когда вы располагаете доказательством того, что ваша деятельность приносит плоды.

III. Что такое мониторинг и оценка?

В данном разделе мы выполним необходимую, хотя, возможно, и скучную, задачу: дадим определение используемой нами терминологии. Практически каждое учреждение, каждый исследователь или каждая организация имеют свое собственное определение того, что такое мониторинг и оценка, как разграничить оба понятия и какие существуют виды оценки (наиболее часто вам, возможно, приходилось слышать об оценке процесса, оценке результатов и оценке затрат). В настоящем разделе мы рассмотрим эти вопросы и предложим собственные определения. Просим обратить внимание: ниже предложены определения, которые мы считаем целесообразными и используем в своей практике. Они никоим образом не претендуют на статус единственно правильных. Таким образом, в определенной мере важнее, чтобы вы ознакомились с *понятиями*, а не с терминами как таковыми, что позволит вам распознавать их в существующей обширной и весьма запутанной терминологии в области мониторинга и оценки.

A. В чем различие?

Ключевые идеи

- Мониторинг означает отслеживание выполнения работы в процессе этой работы, с тем чтобы при необходимости иметь возможность ее скорректировать.
- Оценка означает проведение по завершении вашей работы анализа в отношении того, добились ли вы желаемого воздействия на целевые группы населения.
- Данное различие не является абсолютно четко выраженным, при этом качественная оценка будет зависеть от качественного мониторинга.

Возьмем в качестве примера приготовление какого-либо блюда. В ходе готовки вы можете заглядывать в кулинарную книгу, чтобы убедиться в точном следовании рецепту, пробовать блюдо, проверяя, насколько оно готово и не требуется ли добавить еще приправ. Вы также можете попросить других людей попробовать его и высказать свое мнение. Вы делаете все это для того, чтобы блюдо получилось как можно вкуснее. Вы проводите мониторинг процесса приготовления блюда. Ваш мониторинг может повлиять на конечный результат.

Когда вы подадите блюдо членам вашей семьи или друзьям, они наверняка выскажут свои замечания, и если блюдо удалось, то они сообщат вам об этом (если только это не будет данью вежливости). Это их оценка ваших кулинарных способностей. Эта оценка уже не может повлиять на качество данного блюда, но она могла бы улучшить результат ваших кулинарных усилий в будущем.

Эта аналогия показывает, что мониторинг предполагает отслеживание вашей деятельности в процессе ее осуществления. Он является частью самой деятельности, поскольку выполняется параллельно с ней и способствует ее успешному завершению. Оценка производится по окончании деятельности,

когда уже слишком поздно, чтобы изменить итоговый результат, но она может быть полезна для будущих действий. Оценка также определяет эффективность вашей деятельности: была ли семья довольна приготовленным блюдом? Изменилась ли ситуация в целевой группе в результате ваших действий? Во вставке (см. ниже) представлен пример из области профилактики злоупотребления психоактивными веществами.

Мониторинг и оценка – различия

В рамках проекта "Highlife" для молодых людей на местном уровне организованы интересные, увлекательные мероприятия, в том числе для того, чтобы помочь им научиться избегать употребления наркотиков.

Для мониторинга своей работы организаторы проекта выполняли следующие действия:

а) после каждого занятия проводили короткие собрания группы с участием сотрудников и волонтеров, чтобы обсудить, что удалось сделать и что требует изменения;

б) периодически назначали одного из членов группы на роль наблюдателя, если позволяло время, а после обсуждали результаты обратной связи на собрании группы;

с) после каждого занятия руководитель группы заполнял короткую письменную форму с описанием того, какие именно мероприятия были проведены, сколько молодых людей было привлечено к участию в них, а также с указанием любых других важных подробностей, особенно замечаний, высказанных на собрании группы;

д) руководитель группы и производственный менеджер проводили оперативные совещания, в ходе которых могли быть подняты и зафиксированы любые вопросы, имеющие отношение к занятиям группы.

Ежемесячно проводились собрания группы, на которых, в частности, обсуждалась проделанная работа. Велась подробные записи ("протоколы") этих собраний, и руководители имели возможность на них ссылаться.

Для оценки своей работы организаторы проекта:

а) просили участвовавших в проекте молодых людей заполнить анкету и ответить на вопросы о том, понравились ли им мероприятия и что могло бы быть улучшено, а также на некоторые вопросы, имеющие отношение к употреблению наркотиков, например сколько у них близких друзей, которые регулярно принимают наркотики;

б) проводили интервью со взрослыми из местной общины с целью выяснения, каковы результаты деятельности группы в данной общине;

с) в конце каждого периода деятельности проводили специальные собрания группы с целью подведения итогов и сравнения результатов с намеченными целями.

По ряду причин данное различие не является абсолютно четким. Если взять в качестве примера оценку процесса, то эта оценка, как и мониторинг, нацелена

на то, что уже произошло, те есть на *процесс*, способ осуществления деятельности. Разница между мониторингом и оценкой процесса состоит в том, что мониторинг, как правило, проводится в ходе осуществления деятельности, тогда как оценка процесса обычно проводится по ее окончании. В любом случае качественная оценка основана на качественном мониторинге. При оценке рассматриваются *последствия* деятельности. Тем не менее, чтобы понять, почему результаты вашего проекта оказались именно такими, а не иными, вам все же необходимо будет узнать, что происходило в ходе его реализации и как именно он осуществлялся. Если достигнутые результаты оценены положительно, то эта информация будет также полезна при повторном проведении мероприятий.

В. Различные виды оценки

Ключевые идеи

- Оценка процесса заключается в описании хода и способов осуществления проекта. Она проводится с целью определения соответствия проекта плану действий, разработанному для его реализации. Оценка процесса аналогична мониторингу, но проводится по окончании реализации проекта (как и любая оценка).
- Когда мы говорим об оценке (следует помнить, что это лишь наше рабочее определение!), мы в действительности имеем в виду оценку результатов, оценку последствий реализации проекта.
- Оценка результатов обычно включает в качестве компонента оценку процесса, а также оценку исходных показателей (которая отличается от оценки потребностей!).
- Весьма непросто проводить оценку затрат. Однако базовый анализ стоимости вашей программы не так сложен и может быть полезным для пропаганды вашей программы.

1. Оценка процесса

Мы уже упоминали об оценке процесса. Оценка процесса заключается в описании хода и способов осуществления проекта. Цель проведения оценки – определить, соответствовала ли реализация проекта первоначальному замыслу. При этом не ставится задача измерения результатов, а рассматривается, насколько точно программа следует разработанному плану. Иными словами, оценка процесса нацелена на проверку соответствия проекта первоначальным планам в отношении процесса его осуществления.

Оценка процесса полезна при рассмотрении проекта с точки зрения хода его реализации. Она особенно важна при оценке проекта, который является воспроизведением – в аналогичных условиях – проекта, оказавшегося успешным. Если вы в точной последовательности выполняли те же действия, то можете заявить со значительной долей уверенности, что ваш проект также является успешным. С помощью оценки процесса вы можете доказать, что проводили мероприятия в той же последовательности, что и успешный проект. Однако следует проявлять осторожность. Даже проверенный и надежный

подход может не сработать в условиях, отличных от исходных. Именно поэтому всегда полезно проводить оценку последствий вашего проекта (или оценку результатов, см. ниже).

Пример оценки процесса

Группа по профилактике злоупотребления наркотиками решила открыть молодежный клуб с целью занять молодых людей полезной и интересной деятельностью. Одну девушку – члена этой группы попросили провести оценку процесса. Изучив протокол собрания, на котором группа приняла решение о создании клуба, она обнаружила, что планировалась не только организация обычных для молодежного клуба мероприятий, но также проведение как формальных, так и неформальных дискуссий по проблеме наркотиков с участием посетителей клуба. Она понаблюдала за клубными мероприятиями и беседовала с молодыми людьми и членами группы, организовавшей клуб. Но никаких признаков дискуссий по проблеме наркотиков она не обнаружила. В своем отчете она указала, что деятельность клуба не в полной мере соответствовала плану.

Данный пример является вымышленным, однако он основан на реальной практике.

Особый вид оценки процесса представляет собой аудит. По своей сути он является процессом контроля качества, в ходе которого действия и процедуры проверяются на соответствие установленным правилам и стандартам. Это предполагает наличие таких правил и стандартов. Например, вы, возможно, слышали о финансовом аудите, в ходе которого проверяется, следует ли организация в своих финансовых операциях установленным процедурам, и который обычно проводят квалифицированные специалисты. Однако аудиту может быть подвергнута любая деятельность/процедура. Ниже представлен пример.

Пример аудита

Мы хотели убедиться в том, что наш проект соответствует стандартам, установленным донорами. Нами был проведен аудит с использованием разработанных ими правил. В ходе аудита было выявлено, что мы не в полной мере обеспечили безопасность в месте осуществления проекта: в соответствии с установленными донорами стандартами необходимо было постоянное присутствие дежурного сотрудника, обученного оказанию первой медицинской помощи, однако мы такового не имели. Это побудило нас принять меры к тому, чтобы наш персонал прошел подготовку в области оказания первой медицинской помощи.

Данный пример является вымышленным, однако он основан на реальной практике.

2. Оценка результатов

Оценка результатов направлена на выявления того, насколько успешно выполняется работа в плане достижения намеченных целей. Когда мы говорим об оценке, то обычно имеем в виду оценку результатов. На основе примеров, иллюстрирующих различие между мониторингом и оценкой, вы, возможно,

уже поняли, что мы имеем в виду. Ниже приводится еще один пример оценки результатов. Новаторская деятельность, которая никогда не проводилась ранее, в большей степени нуждается в оценке результатов, чем деятельность испытанная и проверенная. Оценка результатов профилактических мероприятий по многим причинам является непростой задачей, и в следующих разделах мы более углубленно рассмотрим и эти причины, и способы их устранения. В приведенном ниже примере есть и весьма сильная и весьма слабая сторона. Сможете ли вы их обнаружить?

Пример оценки результатов

Группа по профилактике злоупотребления наркотиками хотела выяснить, была ли в действительности эффективной их деятельность. Некоторые из членов группы предложили спросить у молодых людей, с которыми она работала, что они думают о проводимых мероприятиях. Другие полагали, что одних только мнений будет недостаточно; вопрос состоял в том, уменьшилась ли предрасположенность молодых людей к употреблению наркотиков. Третьи заявляли, что вопросы должны быть поставлены гораздо шире: проблема заключалась не только в отказе от употребления наркотиков, но и в том, изменилась ли самооценка молодых людей, улучшились ли их взаимоотношения с семьей, повысились ли шансы преуспеть в жизни из-за того, что они нашли работу, начали учиться и т.д. Предполагалось, что одни результаты будут "запланированными", другие – "незапланированными". Часть таких незапланированных результатов, вероятно, была бы положительной, другая же часть была бы скорее отрицательной. После некоторого обсуждения все согласились с тем, что измерение результатов – непростая задача!

Члены группы договорились использовать разнообразные данные из различных источников. Было решено собирать информацию у тех самых молодых людей, с которыми они работали, спрашивая их мнение о влиянии этих мероприятий на их жизнь. Предполагалось также интервьюировать работающих в программе волонтеров и "значимых других лиц" – родителей, опекунов, учителей, работодателей – с целью сбора их мнений о воздействии программы на поведение молодых людей. Кроме того, поскольку группу интересовали более широкие последствия, было решено опросить местных жителей о том, как *на них* повлияли проведенные мероприятия, а также некоторых из местных партнеров (церковных служителей, общинный комитет и т.д.) о том, каковы, на их взгляд, последствия проделанной работы.

Данный пример является вымышленным, однако он основан на реальной практике.

По нашему мнению, сильной стороной этого примера является то, что группа решила собрать широкий спектр информации из целого ряда источников. Это позволит им лучше понять положение дел. Однако им недостает оценки исходных данных. Оценка, проведенная группой по профилактике злоупотребления наркотиками, будет недостаточно качественной из-за отсутствия информации о жизни представителей целевой группы *до того*, как с ними начали проводить работу. Необходима отправная точка, по отношению к которой можно определить, насколько успешным является продвижение к целям проекта. Без этого трудно ответить на вопрос

"произошли ли перемены". Такой отправной точкой и является оценка исходных данных. Такая оценка позволит судить о ситуации в момент (или до) начала вашей работы. Ниже приведен пример.

Пример оценки исходных данных

Ядранка разрабатывала новый проект по оказанию консультационно-информационной помощи молодым людям в местной школе. Доноры поставили перед ней определенные задачи, например повысить уровень осведомленности учащихся о деятельности местной службы профилактики злоупотребления психоактивными веществами. Прежде, чем приступить к работе, она решила определить степень осведомленности учащихся о деятельности этой службы, для чего подготовила анкету и выборочно распределила ее среди учащихся школы. Анкета также содержала вопросы, касающиеся некоторых других поставленных перед ней задач, таких как определение уровня осведомленности учащихся о последствиях употребления различных видов психоактивных веществ. Год спустя, прежде чем приступить к написанию годового отчета, она провела повторное анкетирование и сравнила результаты со своей оценкой исходных данных.

Данный пример является вымышленным, однако он основан на реальной практике.

Иногда до начала осуществления проекта проводят оценку потребностей. Оценка потребностей отличается от оценки исходных данных, поскольку представляет собой оценку ситуации с целью принятия решения о том, какие следует предпринять действия. Оценка потребностей выявляет, в чем состоит проблема, какие ресурсы имеются в наличии, а каких недостает. Она также выявляет, какие потребности могут или должны быть удовлетворены в ходе реализации проекта. При проведении такой оценки всегда следует принимать во внимание результаты мониторинга и оценки предыдущих проектов. Возможно, часть информации, собранной вами с целью проведения оценки потребностей, могла бы быть использована в качестве исходных данных: например, сколько молодых людей и какого возраста злоупотребляют психоактивными веществами, но это не является обязательным условием.

Из всего вышесказанного следует важный вывод. Насколько это возможно, вы должны начинать проводить оценку вашего проекта, то есть осуществить оценку исходных данных, *до*, а не *после* начала его реализации. Допустим, вы решили, что именно будет включать ваш проект (проводимые вами мероприятия) и каковы его задачи (ваша цель (цели)). В идеале вы решите этот вопрос на основании оценки потребностей, что мы настоятельно вам и рекомендуем*. Далее, прежде чем приступить к реализации проекта, вам

* См. United Nations, Office for Drug Control and Crime Prevention, *A Participatory Handbook for Youth Drug Abuse Prevention Programmes: a Guide for Development and Improvement* (United Nations publication, Sales No. E.02.XI.10) (<http://www.unodc.org/youthnet/pdf/handbook.pdf>); World Health Organization, *Primary Prevention of Substance Abuse: a Workbook for Project Operators* (http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_workbook.pdf); and World Health Organization, *Primary Prevention of Substance Abuse: a Facilitator Guide* (http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_facilitator_guide.pdf)

потребуется собрать информацию, которая послужит отправной точкой, по отношению к которой вы будете оценивать, достигли ли вы намеченных целей. Вероятнее всего окажется, что при проведении оценки потребностей вы уже собрали часть необходимой информации, но чтобы иметь исходный материал в достаточном количестве, вам необходимо больше данных. Реализацию проекта следует начинать только после сбора всей необходимой информации. Мы понимаем, что это не всегда осуществимо; возможно, вы читаете эти строки, в то время как реализация вашего проекта идет полным ходом, и задаетесь вопросом: "Означает ли это, что я вообще не смогу произвести оценку своей деятельности?" Нет, это не так. Мы рассмотрим некоторые другие возможности в разделе D, "Оценка", главы VI.

Однако следует помнить еще об одном важном моменте. Анализ, включающий оценку исходных данных, выявит лишь тот факт, что в положении вашей целевой группы произошли изменения. Для того чтобы объяснить данные изменения воздействием *вашего проекта*, вам потребуется провести более сложную оценку результатов, как это показано в приведенной ниже вставке. Если вы не являетесь подготовленным исследователем в области социальных наук, мы не рекомендуем вам проводить подобную оценку собственными силами: вам следует привлечь опытного специалиста в области оценки. В следующей главе мы рассмотрим этот вопрос более глубоко. Мы обсудим также, каким образом, не имея возможности провести сложную оценку, вы все же сможете предпринять адекватную самооценку. На данный момент вам важно знать, что такие возможности существуют.

Контрольные группы и квазиэкспериментальные и экспериментальные модели

Даже если у вас будет возможность сравнить результаты оценки, проведенной после выполнения проекта, с результатами своей "предварительной оценки" (которую по-другому можно назвать оценкой исходных данных), вы не сможете утверждать, что воздействие (будем надеяться, положительное) на вашу целевую группу было достигнуто благодаря вашему проекту. Это изменение вполне могло быть вызвано какими-либо другими причинами, имевшими место в это же время. Эти "другие причины" называются "промежуточной переменной". Если вы хотите доказать, что изменение произошло благодаря вашему проекту, вам нужно работать с двумя целевыми группами, имеющими как можно большее сходство, из которых одна группа принимает участие в вашем проекте, а другая нет. Эта не участвующая в проекте группа, схожая, однако, с вашей целевой группой, называется "контрольной группой". Вы сравниваете результаты начальной и итоговой оценки результатов вашей целевой группы с аналогичными оценками контрольной группы. Смысл в том, что если в контрольной группе не обнаружено каких-либо изменений, а в целевой они имеются, вы можете с уверенностью заявить, что эти изменения произошли благодаря вашему проекту. Такой способ анализа результатов с использованием начальной и итоговой оценок как целевой, так и контрольной группы называется "квазиэкспериментальной моделью". Он считается *квази-экспериментальным*, потому что вы не можете быть уверены, что эти группы схожи по всем основным характеристикам. Поэтому вы не можете быть полностью уверены, что воздействие произошло благодаря вашему проекту, а не из-за выбранного вами способа подбора групп. Для того чтобы избежать

этой возможной предвзятости, необходимо использовать "экспериментальную модель", в которой репрезентативная выборка делается *произвольно* и для целевой, и для контрольной группы.

3. Оценка затрат

При оценке затрат (иногда называемой "анализом затрат-выгод") определяются затраты и выгоды какой-либо программы в сравнении с альтернативными вариантами. Для программы мало быть дешевой, если она неэффективна, и мало быть эффективной, если на нее потрачено больше средств, чем на подобные ей эффективные альтернативные программы. Провести оценку затрат непросто, потому что для этого потребуется надежная информация о затратах и результатах не только вашего, но также и других проектов. Чтобы обеспечить основу для сравнения эти другие проекты должны быть достаточно схожими с вашим по своим целям и задачам. Кроме того, подсчитать все издержки и полезные результаты программы трудно – многие затраты могут быть скрытыми, многие полезные результаты могут быть неочевидными, некоторые полезные результаты могут отличаться от тех, на которые вы рассчитывали. Наконец, не так просто получить информацию о затратах и выгодах по другим программам. Однако в информационно-пропагандистских целях полезно время от времени производить подсчеты затрат на вашу деятельность и делить этот показатель на число человек, охваченных вашей деятельностью. Это не является "настоящей" оценкой затрат, но вы сможете показать, как "мало" потрачено средств для достижения ваших целей, и это может оказаться полезным для пропаганды вашего проекта.

Пример оценки затрат

Организованный группой по профилактике злоупотребления психоактивными веществами молодежный клуб не требовал больших затрат. Штат был укомплектован волонтерами, а финансирование осуществлялось за счет сбора пожертвований на улицах и проведения других мероприятий по сбору средств. Но насколько эффективно использовались эти средства? В конце концов группа могла бы использовать эти деньги и на другие цели. Группа решила проверить это и попросила одного из коллег произвести расчет затрат и выгод по данному виду услуг. Коллега проанализировал эксплуатационные расходы клуба и сравнил их с соответствующими расходами альтернативных проектов (программы работы с населением и программы наставничества). Он сообщил, что затраты молодежного клуба были сравнительно низкими, учитывая число участвующих в его работе молодых людей, и что помимо оказания непосредственной помощи этим молодым людям это был хороший способ привлечения новых волонтеров. Клуб также пользовался поддержкой местной общины и способствовал созданию положительной репутации группы по профилактике злоупотребления психоактивными веществами. Насколько эффективной была работа клуба по достижению его целей – это другой вопрос, для ответа на который потребуется проведение более широкого исследования.

Данный пример является вымышленным, но основан на реальной практике.

IV. Что следует подвергать мониторингу и оценивать?

До настоящего момента мы рассматривали вопрос о том, что подразумевается под мониторингом и оценкой. Прежде чем мы перейдем к вопросу о проведении мониторинга и оценки (кого следует привлекать к этому? и что именно нужно делать?), нам следует понять, что конкретно необходимо подвергать мониторингу и оценивать. Какую информацию нужно собирать? Что касается оценки, по каким признакам в жизни вашей целевой группы вы можете судить о том, что достигли результата, на который рассчитывали? Другими словами, каковы будут ваши "показатели"?

A. Мониторинг

Ключевые идеи

- Вам нужно будет проводить мониторинг выполнения проекта по трем позициям: использование ресурсов, цель и качество вашей работы.
- Проводить мониторинг проще, если у вас с самого начала есть четкий план действий.
- Мониторинг качества деятельности иногда не дает точных результатов, но хорошей точкой отсчета при этом может быть сбор откликов от участников и сотрудников проекта.

Вообще вам нужно будет проводить мониторинг выполнения по трем позициям:

- использование ресурсов,
- цель работы,
- качество работы.

Что касается первых двух пунктов, вы поймете, что проще следить за ходом выполнения вашего проекта, если у вас с самого начала есть четкий план. В плане должно быть указано, какая работа будет выполнена и по каждому виду деятельности должна содержаться информация о сроках проведения и продолжительности мероприятия, об используемых ресурсах (людских, финансовых и технических) и числе человек, которые будут охвачены этим мероприятием. Тогда вам будет просто определить порядок сбора следующей информации в период выполнения:

- Когда проводилось мероприятие? В течение какого периода? Были ли существенные отклонения от плана? Если были, то почему?
- Сколько денежных средств вы потратили на это мероприятие и сколько человек принимали участие в этой работе? Были ли существенные отклонения от плана? Если были, то почему?
- Сколько человек было охвачено вашим мероприятием? Каков их возраст и пол? Были ли существенные отклонения от плана? Случалось ли так, что вам не удалось привлечь кого-то, кого вы

хотели охватить? Выбыл ли кто-нибудь из участников программы?
Если да, то почему?

Осуществлять мониторинг качества работы несколько сложнее. Ниже приведены два примера проведения такого мониторинга на Филиппинах. В первом примере группа "Kahayag" решила использовать посещаемость как показатель качества. Во втором примере члены другой группы, Фонда развития подростков, посчитали, что участникам может не нравиться программа, но они все же будут посещать ее мероприятия. Всегда очень важно наладить обратную связь с целевой группой и получить ее отзывы о тех мероприятиях, в которых они участвуют. Никакое мероприятие не будет успешным, если целевой группе оно не нравится или не кажется полезным.

Посещаемость как показатель качества

Для нас относительно высокая посещаемость какого-либо мероприятия свидетельствует об уровне заинтересованности тех, для кого оно предназначено, а положительная реакция и отзывы со стороны общины и участников могут означать, что проведенные мероприятия были приняты с удовольствием. Дети – самые честные и откровенные участники, не умеющие лицемерить. Они не придут еще раз на мероприятие, если им там не понравилось, а если понравилось, они с удовольствием будут в нем участвовать.

Группа "Kahayag", Филиппины

Польза обратной связи

Время от времени методист, который вел занятия по профилактике злоупотребления психоактивными веществами, проводил индивидуальный опрос юных участников. Обычно это происходило после занятий, когда участники шли перекусить. Судя по результатам этих опросов, им действительно нравилось, когда на занятиях или при обсуждении темы злоупотребления психоактивными веществами использовались видеоматериалы. Просмотр видеоматериалов побуждал участников высказывать свои мысли и мнения по поводу злоупотребления психоактивными веществами. Мы собирали их отклики, чтобы узнать, насколько эффективной была методика проведения занятий с юными участниками. Это было правильно сделано, потому что благодаря их откликам мы теперь уверены, что нужно продолжать использовать методику обучения с помощью видеоматериалов.

Фонд развития подростков, Филиппины

В данном случае Фонд развития подростков на Филиппинах выбрал достаточно неформальный метод сбора информации. Тем не менее, как мы указывали вначале, такая субъективная обратная связь, какой бы полезной она ни была, может оказаться недостаточной, особенно при проведении мероприятий по распространению информации или обучению навыкам, используемым на более позднем этапе, поэтому в конце мероприятия было бы полезно использовать более объективные показатели усвоения информации или приобретения навыков. В действительности Фонд развития подростков сам решил пойти несколько дальше, как станет ясно из нижеследующего.

Польза предварительного и итогового тестирования

Фонд развития подростков разработал также тест для самопроверки, предназначенный для юных участников просветительских программ по профилактике злоупотребления психоактивными веществами и их родителей. Посещавшие занятия молодые люди и их родители выполнили задания предварительного и итогового тестирования. Эти тесты позволили нам получить более четкое представление о том, что усвоили участники программ. По результатам нам также стало ясно, какие аспекты методики проведения занятий потребуют в будущем совершенствования.

Фонд развития подростков, Филиппины

Наконец, очень важно поинтересоваться мнением сотрудников проекта, проводивших какое-либо мероприятие, о том, как оно прошло. Критический взгляд на вашу деятельность в сочетании с конкретной информацией об участвовавших и не участвовавших в работе и причинах этого, а также отзывы тех, кто действительно принимал участие, позволят вам судить об успешности хода работ по проекту.

В. Оценка достижения цели по профилактике злоупотребления психоактивными веществами

Ключевые идеи

- Большинство проектов слишком маломасштабны (в плане продолжительности/интенсивности/охвата/количества учитывавшихся факторов риска и защитных факторов), чтобы можно было выявить измеримые различия в поведении, связанном со злоупотреблением психоактивными веществами.
- Поведение, связанное со злоупотреблением психоактивными веществами, не может измениться за короткий период времени.
- Для того чтобы оценка проекта с точки зрения воздействия на поведение, связанное со злоупотреблением психоактивными веществами, дала существенные результаты, которые можно было бы отнести за счет проекта, требуется проведение дорогостоящей внешней экспертизы.
- Поэтому рекомендуется проводить ее только в отношении масштабных программ, которые имеют широкий охват, высокую интенсивность и осуществляются в течение продолжительного периода времени.

Мы все работаем в области профилактики злоупотребления психоактивными веществами. Поэтому, по крайней мере, одной из целей любого проекта является профилактика злоупотребления психоактивными веществами среди молодежи. Оценка должна показать, что нам удалось этого добиться. Проблема состоит в том, что сделать это не так-то просто.

Некоторые проекты просто слишком маломасштабны, чтобы повлиять на поведение, связанное со злоупотреблением психоактивными веществами. Из-за

ограниченности финансирования они могут затрагивать лишь один из факторов риска злоупотребления психоактивными веществами для отдельных лиц и общины в целом или же один из защитных факторов. Кроме того, изменения в поведении, связанном с первоначальным и дальнейшим злоупотреблением психоактивными веществами, быстро не происходят. Предположим, вы проводите работу по профилактике злоупотребления психоактивными веществами с десятилетними детьми. Как вы узнаете, была ли эта работа эффективной? Для этого нужно заглянуть далеко в будущее, чтобы узнать (например), меньше ли детей, повзрослев, имели проблемы со злоупотреблением психоактивными веществами. Кроме того, эффективность будет очень сложно измерить из-за других событий, которые могли произойти с ними в этом промежутке времени (как указывалось ранее, исследователи называют их "промежуточными переменными").

Измерить изменения в поведении трудно

Для того чтобы полностью реализовать цели подобного проекта, недостаточно одного-двух лет. Хотя были и обнадеживающие признаки, мы понимали, что гораздо больше времени потребуется только на создание доверительных отношений между нами и молодыми людьми, нами и взрослыми/ родителями, нами и общиной в целом. Кроме того, слишком мало времени для того, чтобы определить степень воздействия проекта, в особенности в таком важном вопросе, как злоупотребление психоактивными веществами и наркотическими средствами.

Фонд информационной кампании по борьбе с наркотиками, Филиппины

Даже если бы вам удалось показать, что ваша группа 10-летних детей оказалась гораздо менее подверженной злоупотреблению психоактивными веществами, эти проявившиеся слишком поздно результаты вряд ли помогут вам доказать эффективность вашей работы по профилактике злоупотребления. Десять или около этого лет спустя проблемы со злоупотреблением психоактивными веществами могут стать совершенно другими – и 10-летние дети будут другими, – и вы, возможно, перейдете на другую работу. Лучше выбрать более поддающийся измерению объект. Наконец, продолжительность многих проектов, из-за финансирования или по другим причинам, составляет один-два года. В любом случае было бы нереально ожидать от таких проектов очевидных результатов в плане изменения поведения, связанного со злоупотреблением психоактивными веществами, и было бы несправедливо оценивать их только по этому показателю.

Люди не склонны откровенно рассказывать о своем поведении, связанном со злоупотреблением психоактивными веществами. Информация, сообщаемая о себе людьми, злоупотребляющими психоактивными веществами, может быть не всегда верной, и существуют методы, позволяющие более точно оценить поведение, связанное со злоупотреблением психоактивными веществами. Если вы хотите быть уверены в том, что сбор информации проводится с использованием надлежащей методики, стоит обратиться за помощью к людям, которые имеют специальную подготовку в этой области. Однако это повысит стоимость проведения оценки.

Мы не хотим сказать, что измерить воздействия вашего проекта на поведение, связанное со злоупотреблением психоактивными веществами, вообще невозможно. Однако для получения значимых результатов такой оценки необходимо выполнить определенные условия. Проект должен быть достаточно масштабным (касаться целого ряда важных факторов риска и защитных факторов), достаточно интенсивным, охватывать достаточно большую целевую группу и продолжаться достаточно долго. Финансирование такой оценки должно иметься в объеме, достаточном для того, чтобы иметь возможность нанять опытного специалиста по оценке и осуществить экспериментальную и квазиэкспериментальную модель (какой смысл показывать, что результатом вашего проекта явилось изменение в поведении, связанном со злоупотреблением психоактивными веществами, если это изменение нельзя со всей уверенностью отнести на счет данного проекта?). Иными словами, это должен быть тщательно обдуманный выбор, своего рода инвестиция капитала. Однако мы бы не рекомендовали такой вариант многим нашим партнерам, которые, вероятно, имеют возможность работать по проектам, касающимся одного, от силы двух факторов риска, с небольшим охватом или невысокой интенсивностью, продолжительностью до двух лет. Масса усилий, затраченных на проведение оценки, дала бы в этом случае довольно неутешительные результаты.

1. Цель работы по профилактике злоупотребления психоактивными веществами и ее показатели

Если вы решаете, что ваш проект нацелен на достаточное количество факторов риска и защитных факторов, имеет достаточный уровень интенсивности и охватывает достаточное число людей, чтобы продемонстрировать результаты в плане воздействия на поведение, связанное со злоупотреблением психоактивными веществами, вашим следующим шагом должен быть выбор соответствующих показателей. Обычно для такого рода оценки нанимается внешний специалист, и именно в этой работе он должен оказать вам помощь. Существует много различных типов поведения, связанного со злоупотреблением психоактивными веществами, и, соответственно, много различных параметров, которые можно было бы измерить. Объект измерения будет отчасти определяться той задачей в области злоупотребления психоактивными веществами, которую вы собираетесь решить в первую очередь. По существу, вы будете рассматривать два основных возможных параметра.

2. Возраст приобщения молодых людей к употреблению психоактивных веществ

Чем раньше человек начинает употреблять психоактивные вещества, тем выше вероятность того, что позже у него возникнут проблемы со злоупотреблением ими. Повышение возрастной планки начала употребления молодыми людьми психоактивных веществ уже является очень хорошим результатом профилактической работы.

3. Число молодых людей, которые когда-либо употребляли психоактивные вещества и употребляли их в течение последних 30 дней, и темпы изменения

Это два наиболее широко используемых показателя злоупотребления психоактивными веществами. В некоторых странах, где проблемой является пьянство (употребление большого количества алкоголя за один раз), вам, возможно, понадобится исследовать частотность этого конкретного типа злоупотребления алкоголем в течение жизни и в течение месяца.

С. Оценка достижения целей в работе, касающейся факторов риска и защитных факторов

Ключевые идеи

- В своей профилактической работе вы обычно имеете дело с целым рядом факторов риска и защитных факторов. Поэтому задачей вашей работы или вашего проекта будет изменение ситуации в целевой группе или общине в плане соответствующих факторов риска и защитных факторов.
- Даже если вы не сможете показать, что благодаря вашей работе изменилось поведение, связанное со злоупотреблением психоактивными веществами (ваша цель), вы, вероятно, сумеете продемонстрировать, что ваша деятельность помогла изменить ситуацию в том, что касается факторов риска и защитных факторов (ваша задача (-и)).
- Помимо признания важных достижений вы можете обоснованно утверждать, что своей деятельностью смогли внести вклад в пропаганду здорового образа жизни и профилактику злоупотребления психоактивными веществами.

Еще один способ оценки профилактической работы состоит в том, чтобы "разделить профилактическую деятельность на составляющие" и оценивать эти составляющие, а не профилактику в целом.

В чем сущность профилактики? Мы понимаем ее как укрепление защитных факторов и ослабление факторов риска. Подробнее об этом вы можете прочитать в нашем справочнике и учебных материалах по планированию*. На данный момент давайте договоримся, что для профилактики злоупотребления психоактивными веществами среди молодежи в какой-либо общине необходимо проведение оценки потребностей и выявление факторов, из-за которых молодые люди подвергаются риску

* См. United Nations, Office for Drug Control and Crime Prevention, *A Participatory Handbook for Youth Drug Abuse Prevention Programmes: a Guide for Development and Improvement* (United Nations publication, Sales No. E.02.XI.10) (<http://www.unodc.org/youthnet/pdf/handbook.pdf>); World Health Organization, *Primary Prevention of Substance Abuse: a Workbook for Project Operators* (http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_workbook.pdf); and World Health Organization, *Primary Prevention of Substance Abuse: a Facilitator Guide* (http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_facilitator_guide.pdf).

злоупотребления психоактивными веществами, и факторов, которые защищают молодежь от этого. На этой основе вы будете планировать виды деятельности в отношении соответствующих факторов риска и защитных факторов. Вы можете осуществлять многие виды деятельности, направленные на многие факторы риска и защитные факторы. Однако в широком плане вашу работу можно разделить на девять категорий, соответственно тому фактору, к которому они относятся. Такими категориями являются:

- Предоставление информации о медицинских и социальных последствиях употребления психоактивных веществ (это можно делать с помощью учителей, ровесников, родителей, работников, занимающихся проблемами молодежи, и т.д.).
- Укрепление индивидуальных и социальных навыков (это можно делать с помощью учителей, ровесников, родителей, работников, занимающихся проблемами молодежи, и т.д.).
- Укрепление положительных личных взаимоотношений с родителями, опекунами и/или другими взрослыми.
- Обеспечение приюта, получение образования, профессиональных навыков и возможности устроиться на работу.
- Обеспечение для увлекательного, творческого и содержательного проведения досуга.
- Ограничение возможностей доступа к психоактивным веществам.
- Повышение информированности общины по проблеме злоупотребления психоактивными веществами.
- Обеспечение медицинских и социальных услуг, учитывающих потребности молодежи.
- Формирование в общине культуры и молодежной субкультуры, которые поощряли бы здоровый образ жизни и отказ от употребления психоактивных веществ.

Например, представьте, что вы выяснили, что *одним* из факторов риска в вашей общине является наличие у учащихся после занятий неконтролируемого свободного времени, которое им нечем занять, и этого свободного времени слишком много. Заметьте, пожалуйста, что в реальной жизни вы выделили бы *больше* одного фактора риска или защитного фактора. Однако для упрощения примера будем считать, что этот фактор один. Поэтому вы решили, что для профилактики злоупотребления психоактивными веществами вы запланируете мероприятия, которые позволят молодым людям в вашей общине увлекательно, творчески и содержательно проводить свое свободное время. Вы могли бы сказать, что обеспечение молодым людям в вашей общине возможности увлекательно, содержательно и творчески проводить свое свободное время является задачей вашего проекта.

Как и во всех успешных проектах, вы планируете провести оценку до начала осуществления вашей деятельности. Вы могли бы попытаться определить, прекратили ли молодые люди в вашей общине употреблять психоактивные вещества. Как показано в предыдущем разделе, это не так

просто сделать по ряду причин. Вместо этого вы могли бы определить, сколько молодых людей регулярно или часто занимаются в свое свободное время полезными для здоровья видами деятельности. Если вы добились существенного увеличения числа таких молодых людей, то можете сказать, что вносите свой вклад в борьбу за здоровый образ жизни и, следовательно, в профилактику злоупотребления психоактивными веществами. Вы работали, исходя из предположения, что молодые люди начинали и продолжали употреблять психоактивные вещества, *потому что* у них было слишком много свободного времени. Даже если вы не можете провести оценку изменений в поведении, связанном с злоупотреблением психоактивными веществами, вы можете, по крайней мере, обоснованно утверждать, что внесли вклад в предупреждение злоупотребления психоактивными веществами, изменив ситуацию. Это не идеальный вариант, но это все же достижение, и его следует признать.

Задачи и показатели

Если вы решили, что будете проводить оценку своей деятельности в плане выполнения задачи – изменения ситуации в отношении факторов риска или защитных факторов, – а не в плане достижения цели предупреждения злоупотребления психоактивными веществами, – вам следует выбрать показатели для каждой из этих задач. То есть вам придется решить, какую информацию вы будете собирать, чтобы показать, что ситуация изменилась именно так, как вы и предусматривали.

Иногда говорят о "косвенных показателях". Косвенный показатель "заменяет" показатель, который действительно хотят изучить, но который слишком трудно измерить. Например, трудно получить информацию о количестве алкоголя, которое молодые люди употребляют каждую неделю, но известно, сколько они тратят на алкоголь. Вы можете использовать сумму расходов в качестве косвенного показателя потребления алкоголя. Если сумма, затраченная на алкоголь, возросла (а цена оставалась прежней), вы можете сделать вывод, что уровень потребления алкоголя также возрос.

Что касается проведения оценки, то, поскольку слишком трудно определить, сколько человек употребляют психоактивные вещества, исследователи обычно выясняют, сколько человек положительно или отрицательно относятся к употреблению психоактивных веществ. Иными словами, число человек, положительно относящихся к употреблению психоактивных веществ, нередко используется в качестве косвенного показателя числа человек, употребляющих такие вещества. В этом случае, однако, мы должны быть твердо уверены, что существует прочная связь между этими двумя показателями. Мы должны быть уверены также, что люди, которые отрицательно относятся к психоактивным веществам, либо не начнут, либо прекратят их употреблять. Наиболее общими косвенными показателями являются осведомленность, убеждения и отношение к злоупотреблению психоактивными веществами. Проблема с использованием этих показателей в качестве косвенных состоит в том, что их связь со злоупотреблением психоактивными веществами не слишком прочна. Особенно слабой является связь с показателем "осведомленность". Связь с показателем "отношение к употреблению" сильнее, но ее трудно измерить.

Вы должны понимать, что предложенные нами показатели не могут с полным основанием называться "косвенными", потому что мы не можем утверждать, что какой-либо из факторов риска или защитных факторов сам по себе вызывает или предупреждает злоупотребление психоактивными веществами. Однако, как мы ранее говорили, решение задач по ослаблению факторов риска (или усилению защитных факторов) – это шаг в правильном направлении, который следует признать вкладом в достижение цели, заключающейся в профилактике злоупотребления психоактивными веществами.

Выбор используемого показателя будет определяться, по крайней мере частично, объемом людских, финансовых и технических ресурсов, которые имеются в вашем распоряжении для оценки проекта. Для одних показателей собрать соответствующую информацию достаточно просто. Для других – нет. В приведенной ниже таблице перечислены некоторые возможности для каждой из упомянутых выше задач.

Задача	Возможный показатель	Возможный показатель	Возможный показатель
Предоставлять информацию о медицинских и социальных последствиях употребления психоактивных веществ.	Число молодых людей, которые хорошо осведомлены о психоактивных веществах, краткосрочных и долгосрочных последствиях и масштабах их употребления.	Число молодых людей, которые отрицательно относятся к злоупотреблению психоактивными веществами (но не к лицам, которые ими злоупотребляют).	
Укреплять личные и социальные навыки.	Число молодых людей, которые более, чем другие, способны решать проблемы в конструктивном духе и справляться со своими эмоциями и стрессами.	Число молодых людей, которые больше верят в свои собственные силы и способности и конструктивно пользуются ими.	Число молодых людей, которые считают, что у них появились новые друзья.
Укреплять положительные личные взаимоотношения с родителями, опекунами и/или другими взрослыми.	Меньше напряженности и/или больше взаимопонимания в семьях общины.	Ниже уровень злоупотребления психоактивными веществами в семьях общины.	Число молодых людей, у которых сложились положительные взаимоотношения со взрослыми, не злоупотребляющими психоактивными веществами (преподаватель, тренер и т.д.).
Предоставлять приют/ образование/ профессиональные навыки/ возможности получения работы.	Число молодых людей, чьи основные потребности (питание, одежда, жилье) удовлетворяются.	Число молодых людей, учащихся в школе / получающих профессиональную подготовку / работающих.	Число молодых людей, которые сообщают о хорошей успеваемости и положительном отношении к школьной среде.
Обеспечивать возможности для увлекательного, творческого и содержательного проведения досуга.	Число молодых людей, которые часто и регулярно проводят свой досуг, занимаясь увлекательными, творческими и содержательными видами деятельности.	Число молодых людей, которые активно участвуют в организации увлекательного, творческого и содержательного досуга для других молодых людей.	
Ограничивать доступность психоактивных веществ	Число молодых людей, которые полагают, что могут легко достать психоактивные вещества.	Количество мест проведения досуга без психоактивных веществ, где молодые люди могут собираться и действительно собираются.	
Повышать уровень информированности о проблеме злоупотребления психоактивными веществами в общине.	Число людей, которые хорошо осведомлены о психоактивных веществах и последствиях их употребления.	Число людей, которые помнят логотипы и лозунги мероприятий по повышению уровня информированности населения.	Число молодых людей, которые хотят получить информацию о психоактивных веществах или помощь в решении проблем со злоупотреблением психоактивными веществами.
Обеспечивать медицинские и социальные услуги, учитывающие потребности молодежи.	Число молодых людей, которые пользуются медицинскими и социальными услугами.	Число молодых людей, довольных качеством медицинских и социальных услуг.	Качество предоставляемых медицинских и социальных услуг
Формировать общинную/молодежную культуру, которая поощряет здоровый образ жизни и отказ от злоупотребления психоактивными веществами.	Число молодых людей, которые отождествляют себя с образцами для подражания, пропагандирующими здоровый образ жизни.	Число молодых людей в общине, предпочитающих проводить досуг без психоактивных веществ в местах, где эти вещества получить нельзя.	Ограничение или запрет рекламы разрешенных психоактивных веществ.

D. Мониторинг и оценка непредусмотренных последствий

Ключевые идеи

- Вы должны учитывать информацию, касающуюся результатов (как положительных, так и отрицательных), не предусмотренных проектом.
- Особенно важно получить информацию о людях, которые прекратили участвовать в проекте или которых вы не смогли охватить. В этом может быть ключ к пониманию того, как повысить качество вашей работы.

Конечно, работа по проекту может привести к последствиям, которых вы не ожидали или не предусматривали. Специалистам по оценке нужно учитывать возможность того, что работа приведет к положительным или отрицательным изменениям, которые, возможно, не входили в число первоначальных задач. Это также одна из причин, почему полезно сочетать количественные и качественные методы сбора информации для проведения оценки. Количественные методики позволяют получить данные в процентах, реальных цифрах. Однако могут возникнуть неожиданные проблемы, и возникают они, как правило, в ходе свободного обсуждения в хорошо организованной фокус-группе или во время слабо структурированного интервью. Например, работа молодежного клуба может быть весьма высоко оценена местными взрослыми, которые заметили улучшение в плане криминального и полукриминального поведения молодых людей, посещающих этот клуб. Но, поскольку ваша программа не предусматривала такого результата и вы, скорее всего, не проводили оценки исходных данных, вам будет трудно проверить, действительно ли произошло какое-то изменение. Однако полученные показатели могут оказаться полезными на следующих этапах проекта или для информационно-пропагандистских целей.

Некоторые результаты могут оказаться не столь положительными. Оценка может показать, что в результате осуществления профилактической программы в школе уровень злоупотребления психоактивными веществами понизился. В то же самое время, согласно этой же оценке, после начала работы по программе большее число учащихся было исключено из школы по причинам, связанным со злоупотреблением психоактивными веществами. Хотя это и не положительный результат, но факт обнаружения этого явления дает возможность пересмотреть программу, обеспечив, чтобы учащимся по возможности оказывалась помощь в решении проблем со злоупотреблением психоактивными веществами и их не вынуждали уйти из школы, что само по себе является фактором риска.

Наконец, особенно важно попытаться найти информацию о людях, которых вам не удалось охватить. Предположим, на первом этапе в вашей профилактической программе участвовало 20 человек, а в конце осталось только 10, и все они положительно отзывались о программе. Предположим также, что вам удалось взять интервью у тех 10 молодых людей, которые отказались от участия, и вы выяснили, что у всех десяти отрицательное впечатление от программы. Будет трудно определить, была ли программа неудачной (потому что для 10 молодых людей она оказалась бесполезной) или

удачной (потому что 10 участникам она принесла пользу). Однако было бы очень интересно получить более подробную информацию о тех 10 людях, у которых были отрицательные впечатления, и спросить их, в чем причина. Эти сведения помогли бы вам понять, почему проект оказался неудачным для половины вашей целевой группы, и, возможно, у вас появились бы какие-то соображения по поводу ее улучшения.

V. Кого следует привлекать к проведению мониторинга и оценки?

Ключевые идеи

- Привлечение означает не "сбор информации", а участие в принятии решений, касающихся оценки, и осуществление оценки.

Другой аспект мониторинга и оценки состоит в определении того, кто будет привлекаться к этой работе и каким образом. Под "привлечением" мы подразумеваем не "сбор информации", а участие в процессе принятия решений, осуществления, мониторинга и оценки какого-то вида деятельности (вы можете также контролировать и оценивать проведение вами мониторинга и оценки). Поэтому вам следует подумать о том, кто будет участвовать в принятии решений, касающихся мониторинга и оценки, и практически осуществлять их. Следует ли привлекать сотрудников и юных волонтеров из вашей организации? Стоит ли приглашать внешнего специалиста по оценке и других заинтересованных сторон из общины? В данном разделе мы попытаемся ответить на эти вопросы.

A. Привлечение сотрудников

Ключевые идеи

- Привлечение штатных сотрудников к проведению мониторинга и оценки является составной частью процесса формирования культуры участия, осмысления и усовершенствования в вашей организации.
- Важно поддерживать усилия ваших сотрудников по проведению мониторинга и оценки путем обеспечения профессиональной подготовки и контроля.

Мониторинг и оценка не должны быть оторваны от повседневных задач проекта; в той или иной форме они являются частью нашей работы. Полезно рассматривать мониторинг и оценку как расположенные на одном из концов всего диапазона вашей деятельности. На одном конце диапазона сотрудники просто выполняют указания, на другом конце они анализируют свою деятельность и углубляют ее понимание, что позволяет им совершенствовать свою профессиональную практику. В помощь сотрудникам в организации должна быть сформирована так называемая "культура осмысления".

Создание такой культуры может оказаться непростым делом. Во многих организациях существует "культура исполнения". Это замечательно: люди усердно трудятся, чтобы выполнить работу. Но иногда "исполнение" подменяет собой "осмысление", "паузу для размышлений", "обсуждение" и другие виды деятельности, которые иногда кажутся менее важными. А простое "исполнение" не всегда означает наилучшее использование времени. Например:

- Возможно, выполняются "неправильные" или неэффективные или приводящие к обратным результатам действия.

- Возможно, то, что делается сейчас, когда-то было "правильным", но в настоящее время таковым не является.
- Возможно, то, что "делается", достаточно эффективно, но еще лучших результатов можно было бы добиться, делая что-то другое.
- Возможно, все, что "делается", лишь мешает молодым людям взять на себя больше ответственности и контроля.

Мониторинг и оценка являются этапами на пути к формированию "культуры осмысления", потому что они подразумевают:

- Выработку четких задач и планов работы.
- Готовность к оценке работы в сравнении с этими задачами и планами.
- Готовность изменить характер работы, если оценка покажет, что задачи не выполняются.

Такую "культуру осмысления" нельзя навязать сотрудникам: их необходимо вовлечь в процесс ее формирования. Некоторым сотрудникам может не понравиться, если им скажут, что работа выполняется ими не так хорошо, как им кажется. Например, те, кто давно работает в организации, могут ощущать обеспокоенность при мысли, что их работа тщательно анализируется. Людям, которые просто хотят "приносить пользу", может не понравиться более требовательный взгляд на их достижения. Эти опасения законны, и их необходимо устранить; к созданию "культуры осмысления" надо подходить осторожно. Вот один из примеров.

Помощь сотрудникам в осмыслении выполняемой ими работы

Сонал приняла на себя руководство группой по профилактике злоупотребления психоактивными веществами, в которую входило три человека, долгое время занимавшихся этой работой, и группа преданных этому делу волонтеров. Неизбежно возникла определенная настороженность к тому, что может предпринять новый руководитель, которая только усилилась, когда Сонал объявила, что хочет проанализировать деятельность группы и посмотреть, приносит ли она результаты.

Сонал понимала, что ей нужно добиться доверия группы и волонтеров и наладить сотрудничество с ними, поэтому она созвала специальное собрание и попросила их подумать о стоящих перед группой задачах. После некоторого первоначального сопротивления они предприняли активный "мозговой шторм" и выработали список приоритетных задач. Каждая из основных задач была обсуждена и соотнесена с фактической работой, которую они вели или планировали вести.

Затем Сонал попросила группу объяснить, как они определяют, что их деятельность приносит результаты. Просьба вызвала большую дискуссию: некоторые считали, что это очевидно. Кто-то сказал: "Если мы расскажем молодым людям об опасностях употребления психоактивных веществ, они не будут их употреблять". Другие поставили под сомнение эту упрощенную точку зрения, и члены группы пришли к выводу, что они действительно не знали, насколько эффективной была их работа по донесению информации о

профилактике злоупотребления психоактивными веществами до населения. Некоторые члены группы, полагая, что выполняемая ими работа была хорошо спланирована и соответствует результатам исследования, все же признали, что не уверены в ее эффективности. Некоторые из них заявили, что результаты определить невозможно и что нужно просто "доводить информацию до сведения". Но как только были высказаны сомнения, остальные участники смогли распознать проблему, и наиболее непредубежденные из них были готовы рассмотреть варианты решений. Они продолжали обсуждать, что можно сделать, чтобы собрать больше информации о результатах их работы.

По мнению Сонал, собрание стало хорошим началом процесса, направленного на оказание людям помощи в осознании необходимости мониторинга и оценки и решении практических вопросов, связанных с получением этих данных. Она была довольна, что обсуждение развеяло опасения большинства в отношении этого вопроса.

Этот пример вымышленный, но основан на реальной практике.

В. Привлечение молодых волонтеров и участников

Ключевые идеи

- Участвующие в программах профилактики молодые люди могут также привлекаться к мониторингу и оценке изменений поведения в группе своих ровесников или в целевой группе.
- Когда к работе привлекаются молодые люди, очень важно, чтобы они понимали причины этого и знали, в чем состоит их роль.

Участвующих в программах профилактики молодых людей следует также привлекать к работе по мониторингу и оценке изменений в своей группе. Это может стать частью процесса анализа их собственной деятельности. Вот что Сонал сделала дальше.

Привлечение к работе молодых волонтеров

Вторая ключевая проблема, которой Сонал хотела заняться в своем новом качестве руководителя, заключалась в том, что очень мало молодых людей действительно участвовали в работе группы по профилактике злоупотребления психоактивными веществами. Хотя молодые люди привлекались в качестве волонтеров, они не могли влиять на политику организации, и их знания не использовались при планировании программ или сборе отзывов.

Для начала Сонал организовала собрание молодых волонтеров. Их встретили радушно, был накрыт стол, и "лед недоверия" был растоплен. Чтобы подготовиться к собранию, Сонал привлекла небольшую группу молодежи, вместе с которой составила план этого мероприятия. Эти молодые люди вели собрание, председательствовали на нем и составляли протокол. Волонтерам это очень понравилось, они впервые почувствовали, что действительно нужны организации.

По ходу совещания выяснилась интересная информация о существовании в местной общине проблем со злоупотреблением психоактивными веществами, которыми группа в то время не занималась, и было высказано несколько

дельных предложений о том, как можно за них взяться. Сонал объяснила, что она хотела сделать работу группы по профилактике злоупотребления психоактивными веществами по-настоящему эффективной, а для этого ее нужно подвергнуть мониторингу и оценке. Молодые люди жаждали помочь в этом вопросе и активно обсуждали способы решения проблемы. Некоторые их предложения заслуживали внимания, например организация фокус-групп и проведение интервью с детьми с помощью кукол, чтобы выяснить их осведомленность и опасения, касающиеся психоактивных веществ.

Этот пример вымышленный, но основан на реальной практике.

Как и все, что касается мониторинга и оценки, привлечение молодых волонтеров и участников не происходит само по себе. Это не нечто сверхсложное, но есть некоторые вещи, которые нужно иметь в виду, чтобы обеспечить конструктивное участие молодых людей:

- Сделайте атмосферу собрания более непринужденной для тех, кто не привык к официальным заседаниям, используйте для этого соответствующие приемы (определенные действия, а не только разговоры).
- Цените вклад волонтеров и участников, то есть учитывайте его и сообщайте им, какие действия были предприняты на основе их вклада и почему.
- Поручите некоторым молодым волонтерам и участникам выполнить хотя бы часть работы по мониторингу и оценке.
- Обеспечьте подготовку молодых волонтеров и участников, которых вы привлекаете к проведению мониторинга и оценки, и контроль за их деятельностью: никто не рождается специалистом по оценке, и соответствующая поддержка будет способствовать тому, чтобы их усилия и вклад не оказались напрасными.

Важная роль подготовки и контроля

Молодые люди были привлечены к анализу данных, полученных в результате проведения предварительных и итоговых тестов. Проблема состояла в том, что данные были собраны, но недостаточно хорошо представлены, и часть важной информации и подробностей не была включена в доклад. В следующий раз мы вновь привлечем молодых волонтеров к анализу данных, но перед этим с ними будет проведен соответствующий инструктаж. Сотрудникам проекта рекомендуется также постоянно держать работу молодых людей под контролем, чтобы отвечать на их вопросы в ходе сбора и анализа данных.

Фонд развития подростков, Филиппины

С. Привлечение других заинтересованных сторон

Ключевые идеи

- Хорошо зарекомендовала себя практика привлечения к мониторингу и оценке основных заинтересованных в проекте сторон: их видение проблемы и/или ресурсы могли бы оказать большую помощь.

- Возможно, вы не захотите, чтобы на каждом этапе мониторинга и оценки привлекались к участию все желающие, однако представители основных заинтересованных сторон могли бы привлекаться к процессу принятия решений, а общину в целом можно было бы информировать о ходе работы на основных этапах.

При реализации проектов с привлечением большого числа участников и программ по профилактике злоупотребления психоактивными веществами "надлежащая практика" способствует привлечению широкого круга заинтересованных лиц данной общины к разработке и осуществлению проектов по профилактике. Неудивительно, что их участие рекомендуется также на этапах мониторинга и оценки.

Во-первых, каждый человек может предложить свое собственное видение проблемы, что позволит составить более полную картину происходящего. Во-вторых, проведение оценки, да и сами ее результаты не будут неожиданностью для заинтересованных сторон. Более того, если заинтересованные стороны будут, по крайней мере, знать о применяемых методах мониторинга и оценки, то это сможет убедить их в ценности проекта и усилить их приверженность его реализации. У некоторых из них (особенно доноров) могут быть потребности, которые следует учитывать. Кроме того, некоторые из них могут предоставить в ваше распоряжение людские или технические ресурсы для проведения мониторинга и оценки или могут помочь вам в налаживании контактов для получения таких ресурсов из других источников.

Вероятно, было бы нецелесообразно с практической точки зрения (см. пример ниже) или даже нежелательно привлекать все заинтересованные стороны на всех этапах проведения мониторинга и оценки. Если в вашем проекте это еще не сделано, вы можете создать комитет, состоящий из представителей основных заинтересованных сторон, которые будут привлекаться к участию на основных этапах проекта. Информирование общины в целом могло бы происходить на собраниях, проводимых не слишком часто (посвященных, например, ходу работы, исходным данным и итоговым результатам).

У каждой группы должно быть свое место сбора

Для того чтобы в максимальной степени использовать время и денежные средства, различные группы (включая молодых людей, на которых ориентирован проект, работников молодежных организаций, представителей групп поддержки, таких как церковные группы, лидеров общин и т.д.) собрались все вместе в одном и том же месте, чтобы провести оценку проекта. В результате это вылилось в неорганизованную дискуссию, когда затрагивались различные проблемы, рассмотрение которых шло не в порядке их приоритетности и значимости для проекта. Взрослые участники доминировали над молодыми. Этот опыт научил нас, что каждая группа должна проводить свои собственные, отдельные дискуссии, с тем чтобы лучше сосредоточиться на различных проблемах и более эффективно решать их.

*Фонд проведения информационной кампании по борьбе с наркотиками,
Филиппины*

D. Привлечение внешнего специалиста по оценке

Ключевые идеи

- Привлечение внешнего специалиста по оценке позволяет получить объективные результаты оценки и мнение опытного и непредвзятого человека.
- Вместе с тем приглашение внешнего специалиста по оценке может потребовать больших затрат, и это по-прежнему не исключает необходимости проведения интенсивной проверки его деятельности, чтобы убедиться, что он хорошо уяснил себе ситуацию и выбирает такие методы сбора данных и представления отчетности, которые отвечают потребностям организации.
- Приглашенный со стороны специалист, бесспорно, может способствовать, но не гарантирует проведение успешной оценки.

В зависимости от типа оценки и методов, которые вы предполагаете использовать, может быть целесообразным привлечь внешнего специалиста по оценке. Приглашение внешнего специалиста имеет многие положительные стороны. Во-первых, он (или она) будет иметь навыки проведения оценок, которых вы и ваша группа, возможно, не имеете. Во-вторых, будучи человеком посторонним, не имеющим отношения к проекту, личной заинтересованности в нем и лично не причастным к той или иной его части, специалист по оценке сможет посмотреть на проект свежим взглядом. В-третьих, как указано выше, результаты оценки, полученные под контролем внешнего специалиста, будут считаться более объективными и, следовательно, при их распространении к ним будут относиться как к более достоверным данным.

Вместе с тем приглашение внешнего специалиста по оценке также имеет свои отрицательные стороны. Во-первых, это может стоить очень дорого, особенно для небольшой программы. Во-вторых, специалист по оценке будет иметь собственную точку зрения на то, что должно быть сделано, и она может не всегда совпадать с потребностями проекта. Одним из способов снижения расходов, связанных с приглашением внешнего специалиста по оценке, является привлечение к этой работе местного университета, давая ему возможность собрать на местах данные для научной работы. В подобном случае, однако, особенно важно поддерживать тесное взаимодействие, с тем чтобы согласовать потребности вашей организации с научными потребностями университета. В-третьих, внешнему специалисту по оценке может быть трудно вникнуть в суть проекта и, следовательно, понять его концепцию и работающих в нем людей так же хорошо, как тому, кто принимает участие в реализации проекта.

Так следует ли привлекать к оценке внешнего специалиста? На этот вопрос нет готового ответа, хорошего или плохого. Возможно, вы считаете, что ваша программа стала достаточно масштабной и солидной для того, чтобы инвестировать средства на подобные цели. Или наоборот, возможно, вы полагаете, что ресурсов у вас недостаточно и что ваша программа может ограничиться проведением оценки меньшего масштаба силами собственного

персонала и волонтеров. Обе точки зрения, в зависимости от обстоятельств, могут считаться весьма разумными. Принимая решение, вам необходимо иметь в виду следующие моменты.

Тот факт, что вы не можете позволить себе привлечь внешнего специалиста, не означает, что вы должны в принципе оставить всякую мысль о проведении какой-либо оценки. Чрезвычайно полезными могут быть систематический мониторинг и самооценка, которые покажут вам, насколько успешно продвигается ваша программа, и даже помогут найти пути ее совершенствования. И по мнению многих, это самый лучший способ решить проблему. Более того, систематическая и хорошо организованная самооценка может также быть эффективным средством сбора финансовых средств и инструментом пропаганды, особенно для сравнительно небольшой группы, от которой вряд ли кто ожидает, что у нее есть ресурсы для осуществления более масштабной оценки. Вы многое можете сделать и без привлечения специалиста по оценке.

И наоборот, тот факт, что вы пригласили внешнего специалиста по оценке, необязательно означает, что результаты с большей степенью вероятности будут отнесены на счет вашего проекта. Для этого вам придется провести более сложный вид оценки, который будет включать, например, экспериментальную или квазиэкспериментальную модель (см. в главе III, раздел В, вставку под названием "Пример оценки результатов"). По общему признанию, для проведения исследования подобного вида вам, скорее всего, придется нанять внешнего специалиста по оценке, разве что вы сами являетесь таким специалистом. Тем не менее сопоставление результатов оценки до и после осуществления проекта, проведенное внешним специалистом, будет выглядеть более авторитетным, но вряд ли будет более информативным, чем оценки до и после осуществления, проведенные группой, работающей над проектом.

Если вы решите инвестировать во внешнего специалиста по оценке, то крайне важно, чтобы организация не передала оценку целиком и полностью в его руки. Хотя специалист по оценке должен оставаться независимым и следовать принципам научной строгости, оценка должна прежде всего отвечать целям организации. Вы должны сами разобраться и понять смысл проделанной им работы. Вы должны уметь использовать результаты оценки, извлечь из них уроки и, если все идет успешно, представить свою работу в ясной и доходчивой форме. Это значит, что организация должна постоянно быть во взаимодействии со специалистом по оценке и настаивать на обязательном обсуждении и принятии совместных решений в отношении выбора показателей, методов сбора данных, выборки, анализа и отчетов.

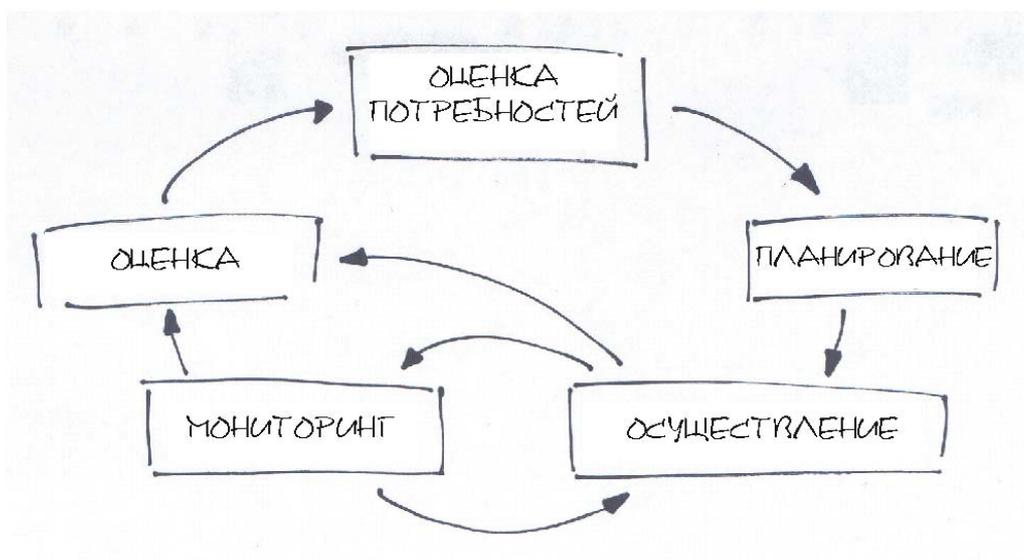
VI. Основа для планирования мониторинга и оценки

Ключевые идеи

- Мониторинг и оценка должны быть составной частью (и, следовательно, затрагивать) все этапы проектного цикла.

Как указывалось выше, мониторинг и оценку необходимо планировать. Данный раздел призван помочь вам найти решение этих вопросов. Для целей настоящего руководства мы говорим о мониторинге и оценке как об особых видах деятельности в рамках проекта. Вместе с тем мониторинг и оценка должны действительно быть составной частью всех этапов проектного цикла. Если хотите, они должны быть включены в него. Здесь представлена примерная картина того, каким нам видится проектный цикл. Описаний проектных циклов столько, сколько организаций в мире, и каждое из них немного отличается от других. Мы предлагаем всего лишь еще один подход к этому вопросу. Тем не менее мы считаем, что основные концепции, в общем, одни и те же и что модель, схематически представленная ниже, также пригодится организациям, которые используют несколько иную модель.

Идея заключается в том, чтобы пройти через все этапы проектного цикла и посмотреть, как реальное осуществление мониторинга и оценки влияет на ваш проект, иными словами, как вы учитываете результаты мониторинга и оценки на всех этапах проектного цикла.



А. Планирование мониторинга, оценки и проекта

Ключевые идеи

- Осуществлять мониторинг и оценку проектов гораздо легче, если у вас есть ясные и обоснованные задачи и четкий план действий.

- Профилактика злоупотребления психоактивными веществами, как правило, будет вашей целью, в то время как решение проблем, связанных с различными факторами риска и защитными факторами, как правило, будет вашей задачей.
- Ваши задачи должны отвечать критериям К.И.Д.С.О., то есть **КОНКРЕТНОСТИ** (ясное определение целевой группы и желательных изменений в целевой группе), **ИЗМЕРИМОСТИ**, **ДОСТИЖИМОСТИ**, **СООТВЕТСТВИЯ** (рассмотрение факторов риска и защитных факторов, относящихся к конкретной целевой группе) и **ОГРАНИЧЕНИЯ ВО ВРЕМЕНИ**.
- Ваш план действий должен включать мониторинг и оценку как отдельные группы мероприятий.

Давайте на мгновение предположим, что ваша организация уже провела оценку потребностей: уже собрана и проанализирована информация о проблеме (проблемах) общины, наличии ресурсов и уроках, извлеченных из предыдущих проектов подобного рода и из опыта работы в данном географическом районе. Другими словами, ваша организация имеет в своем распоряжении всю информацию, необходимую для начала процесса планирования, то есть для принятия решения о том, что должно быть сделано и с какой целью. Процесс планирования будет иметь решающее значение для организации процессов мониторинга и оценки. Мониторинг – это оценка вашей деятельности с точки зрения ее соответствия первоначальному замыслу. Таким образом, если у вас есть четкий план действий, то вам будет гораздо легче следить за тем, на правильном ли вы пути. Оценка – это решение вопроса о том, достигли ли вы желаемых целей. Следовательно, если вы четко и надлежащим образом определите свои цели, то вам будет гораздо легче оценить степень своего успеха в их достижении. Мы считаем, что постановка целей – это одна из труднейших задач при управлении проектом, поэтому рассмотрению этого вопроса мы уделим немного больше места.

1. **Формулирование задач**

Как отмечалось выше, нецелесообразно ставить задачи, которые ваш проект будет не в состоянии достичь (потому что масштаб его невелик, рассчитан проект на слишком короткий период времени и т.п.). Проведенная вами оценка покажет, что вы не смогли решить свои задачи (что, вероятно, вы знали заранее) и что, вероятно, этого-то вы и не узнали в ходе работы над проектом (чем будете крайне разочарованы).

Возможно, вы захотите определить долгосрочную цель для своего проекта. Вы уже знаете, что в ходе реализации проекта ее нельзя достичь, но знаете и то, что ваш проект будет означать шаг вперед в правильном направлении. Если профилактикой злоупотребления психоактивными веществами занимается маленькая организация, то для нее профилактика злоупотребления психоактивными веществами чаще всего является целью, а не задачей. Ваш проект слишком маломасштабен, чтобы самостоятельно достичь цели предупреждения злоупотребления психоактивными веществами, но он является шагом вперед в этом направлении. Это позволяет вам поставить задачи, достижимые в течение срока осуществления проекта. Как говорилось

ранее, вы можете рассматривать деятельность по профилактике злоупотребления психоактивными веществами как группу мероприятий, затрагивающих различные факторы риска и защитные факторы. Следовательно, поставленные вами задачи могут расцениваться как меняющиеся обстоятельства вашей целевой группы или общины с точки зрения различных факторов риска и защитных факторов.

Было бы желательно, чтобы поставленные вами задачи отвечали критериям К.И.Д.С.О., то есть чтобы они были **КОНКРЕТНЫМИ, ИЗМЕРИМЫМИ, ДОСТИЖИМЫМИ, СООТВЕТСТВУЮЩИМИ** и **ОГРАНИЧЕННЫМИ ВО ВРЕМЕНИ**. Если ваши задачи будут сформулированы так, как об этом говорилось выше, то благодаря этому вы уже окажетесь в выигрышной позиции. В самом деле, вы определили задачи, которые могут быть **ДОСТИГНУТЫ** к концу осуществления проекта (то есть **ОГРАНИЧЕНЫ ВО ВРЕМЕНИ!**)

Если вы всерьез намереваетесь поставить задачи **ДОСТИЖИМЫЕ** и **ОГРАНИЧЕННЫЕ ВО ВРЕМЕНИ**, то это будет иметь свои последствия. В зависимости от размера вашего бюджета и временных сроков, вы можете поставить крайне ограниченное число задач, возможно всего одну. Очень часто, формулируя задачи, нас охватывает желание "спасти все человечество", и мы составляем длинный список задач, который скорее выражает то, чего мы "хотели бы" достичь, а не то, что мы "в состоянии" достичь. Помните о том, что, ставя перед собой только те задачи, которые, пусть и не впечатляющие, но могут быть решены в ходе осуществления проекта, ваш проект и организация завоюют доверие на этапах как планирования, так и оценки.

Задача, которая **СООТВЕТСТВУЕТ** замыслу проекта, способствует осуществлению общей миссии или цели группы. В нашем случае, поскольку мы занимаемся реализацией проектов по профилактике злоупотребления психоактивными веществами, это означает содействие достижению цели профилактики злоупотребления психоактивными веществами. Как мы уже говорили, профилактика направлена на факторы риска и защитные факторы в жизни целевой группы или общины. Как правило, существует более одного фактора риска или защитного фактора, которые требуют рассмотрения, и факторы риска и защитные факторы, имеющие значение для одной целевой группы или общины, необязательно важны для другой. В связи с этим повторим, что применительно к нашему контексту **СООТВЕТСТВУЮЩАЯ** задача – это задача, которая содействует профилактике злоупотребления психоактивными веществами. Приведем самый простой пример: хотя лечение лиц, злоупотребляющих наркотиками, является благородной и необходимой задачей, она не является задачей *профилактики* злоупотребления психоактивными веществами. Вторым критерием **СООТВЕТСТВИЯ** в нашем контексте является то, что деятельность должна затрагивать факторы риска и защитные факторы, которые имеют значение для конкретной общины или целевой группы. Если вашу целевую группу составляют беспризорные дети, которые нюхают клей, потому что замерзли и хотят есть, и вы должны выбрать одну задачу, то предоставление им информации о вреде психоактивных веществ для здоровья нельзя считать подходом, наиболее **СООТВЕТСТВУЮЩИМ** решению поставленной задачи. Более **СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ** задачей будет предоставление им убежища и еды,

поскольку отсутствие того и другого является для них основным фактором риска. В действительности в каждой общине или целевой группе к первому опыту злоупотребления психоактивными веществами, как правило, подталкивает более чем один фактор, и каждая задача, поставленная в рамках проекта профилактики злоупотребления, должна касаться одного фактора риска или защитного фактора.

Мы рассмотрели критерии **Д (ДОСТИЖИМОСТИ)**, **О (ОГРАНИЧЕННОСТИ ВО ВРЕМЕНИ)** и **С (СООТВЕТСТВИЯ)**, но не затрагивали критерий **К (КОНКРЕТНОСТИ)**. Поставленные вами задачи должны быть **КОНКРЕТНЫМИ**, то есть они должны определять целевую группу в конкретных терминах (например, среди прочего, возраст членов вашей целевой группы), а также включать изменения, которые вы хотите увидеть в жизни целевой группы к концу осуществления проекта.

Наконец, вы хотите, чтобы ваши задачи были **ИЗМЕРИМЫМИ**. Если вы приняли меры к тому, чтобы ваши задачи были **ДОСТИЖИМЫМИ**, **ОГРАНИЧЕННЫМИ ВО ВРЕМЕНИ** и **КОНКРЕТНЫМИ**, то можете считать, что полдела уже сделано. На этом этапе может быть трудно сформулировать задачу в таких параметрах, которые поддавались бы измерению с самого начала. Однако после того как вы тщательно продумаете свою деятельность, то, как будете осуществлять ее мониторинг, оценивать ее результаты и, следовательно, определять, решили ли вы свои задачи или нет, вам, возможно, захочется вернуться к вопросу об измеримости задач.

Пример постановки задач и обеспечения их соответствия критериям К.И.Д.С.О.

Хуана и Мария провели оценку потребностей, с тем чтобы определить факторы риска и защитные факторы, на которые необходимо направить усилия, и подсчитать ресурсы, имеющиеся в их распоряжении. Они выявили три фактора риска: у молодых людей слишком много свободного времени, им слишком легко достать алкоголь, а у их родителей нет никакого представления о том, как разговаривать со своими детьми о злоупотреблении психоактивными веществами.

Хуана имеет хорошие контакты с местным приходом, а Мария, будучи учительницей, принимает активное участие в работе ассоциации родителей и преподавателей. У них самих есть дети, и они решили, что для начала было бы неплохо предоставить родителям информацию и научить их разговаривать со своими детьми о злоупотреблении психоактивными веществами.

Они знали, что эта задача была **СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ**, поскольку основывалась на результатах оценки потребностей и касалась установленного фактора риска.

Необходимо было придать ей **КОНКРЕТНОСТИ**. Кто будет их целевой группой? Родители общины. Это **ДОСТИЖИМО**? Все будет зависеть от того, как долго они смогут работать и сколько у них будет денежных средств. Однако средств у них никаких не было, и, хотя они могли организовать некоторые мероприятия сами, они осознавали, что им необходимо продемонстрировать свою способность быстро достичь какого-либо результата, чтобы можно было собрать дополнительные средства. Они решили

сделать своей целевой группой родителей подростков в возрасте 12–14 лет (самый критический возраст в их общине) из числа прихожан церкви, которую сами посещали, и решить поставленную задачу в течение двух лет. Все это делало задачу одновременно **ДОСТИЖИМОЙ**, **КОНКРЕТНОЙ** и **ОГРАНИЧЕННОЙ ВО ВРЕМЕНИ**.

Но была ли она **ИЗМЕРИМОЙ**? Если бы им удалось охватить всех родителей в этой категории, они смогли бы легко определить в количественном отношении узнали ли охваченные родители что-нибудь о злоупотреблении психоактивными веществами или нет. Для этого было бы достаточно провести короткую проверку до и после семинаров, которые они намеревались организовать. Но как измерить такой параметр, как улучшение общения родителей с детьми на тему злоупотребления психоактивными веществами? Они понимали, что это будет трудно сделать с помощью письменного опроса. Они подумали, что могут встретиться с несколькими родителями до и после занятий, чтобы обсудить этот вопрос и проверить, достигли ли они какого-нибудь прогресса, и если достигли, то благодаря чему. Они пришли к выводу, что данная задача действительно **ИЗМЕРИМА**.

Таким образом, задача была определена: "В нашем приходе родители подростков в возрасте 12–14 лет должны быть лучше осведомлены о злоупотреблении психоактивными веществами и должны быть лучше подготовлены к разговору о злоупотреблении психоактивными веществами со своими детьми".

Этот пример вымышленный, но основан на реальной практике.

2. План действий

Формулируя свои задачи, вы, вероятно, мысленно уже представляете себе, что можно сделать для их решения, то есть вы уже имеете представление о том, какими будут ваши действия. Однако если вы систематизируете свои идеи в виде должным образом составленного плана действий, то увидите ряд преимуществ этого. В плане действий мероприятия обычно перечисляются в хронологическом порядке и располагаются напротив задачи, решению которой они должны способствовать. Более того, в отношении каждого мероприятия в плане указывается, когда оно будет проводиться и в течение какого времени, кто будет отвечать за него, кто будет участвовать в его проведении и кто что будет делать. В нем указывается, что потребуются для проведения этого мероприятия с точки зрения материалов и/или денежных средств. Наконец, в плане указывается, сколько человек будет охвачено, их возраст и пол, а также их соответствующие социально-экономические характеристики.

План действий полезен сам по себе потому, что он облегчает вам задачу объяснить заинтересованным сторонам и потенциальным донорам, с помощью каких способов и средств вы намерены достичь своих целей в рамках проекта. Более того, впоследствии, при осуществлении вами своей деятельности вам будет проще проводить ее мониторинг, поскольку вы будете иметь ясную картину, относительно которой можно судить о ходе реализации вашего проекта. Хороший план будет способствовать более гладкому осуществлению мониторинга.

Структура некоторых проектов требует определения промежуточных элементов между поставленными задачами (изменение, которое, как вы надеетесь, произойдет в вашей целевой группе) и проводимыми мероприятиями (что вы намереваетесь сделать для того, чтобы такое изменение произошло). Эти элементы иногда называют "продукты", "ориентиры" или "результаты". Многие организации даже называют их задачами, но в более конкретном смысле, чем те задачи, о которых речь шла выше. В общем, они указывают на нечто конкретное, что должно быть получено в результате осуществления проекта для решения поставленных задач. Например, допустим, что ваша задача заключается в том, чтобы предоставить учителям вашей школы более точную информацию о злоупотреблении психоактивными веществами. Для решения этой задачи вам понадобятся учебные пособия и учебные семинары, которые составляют два отдельных продукта. Для получения этих продуктов вы должны предпринять ряд действий. Например, чтобы поучить продукт "учебные пособия", вы должны сначала "разработать эти учебные пособия", "отослать учебные пособия в технический комитет на рецензию", "доработать учебные пособия", а также "отредактировать, оформить и отпечатать учебные пособия".

Неважно, работает ваша организация с "продуктами", "ориентирами" или "результатами", – общей картины это не меняет. Все это – результаты вашей деятельности. В нашем примере с приготовлением супа, приведенном в главе III "Что такое мониторинг и оценка?", приготовление блюда было деятельностью, а контроль за его приготовлением – мониторингом. Продуктом или результатом вашей деятельности был суп, которым люди остались довольны (или недовольны), и это является оценкой. Следовательно, определение того, были или не были получены продукты, является частью мониторинга и оценки процесса, а не оценки воздействия.

В. Планирование деятельности по мониторингу и оценке

Ключевые идеи

- Для того чтобы планировать вашу деятельность по мониторингу, вы должны будете продумать вопрос о кадрах, сроках и способах в отношении: (а) отслеживания информации об участниках и качестве каждого вида деятельности и (б) анализа результатов и обеспечения их учета в проекте.
- Для того чтобы планировать вашу деятельность по оценке, важно определить ваши потребности в оценке и имеющиеся ресурсы, а также решить, какой вид оценки вам нужен.
- После этого необходимо решить вопрос об информации, которую вы будете собирать для определения того, достигли ли вы своих целей (показателей), и способах сбора и анализа полученных данных.
- План оценки будет включать вышеупомянутую информацию, а также указания относительно того, кто будет собирать и анализировать эти данные, как, когда и с помощью каких ресурсов.

Все, о чем говорилось до сих пор, сводится к тому, что мониторинг и оценку легче проводить при наличии четко поставленных задач и планов действий.

Теперь, когда все это имеется, можно приступить к выполнению задачи практического планирования деятельности по мониторингу и оценке.

1. Планирование деятельности по мониторингу

В отношении мониторинга все довольно просто. По каждому мероприятию или группе мероприятий необходимо продумать, кто, когда и как будет:

- вести учет лиц, участвующих в этих мероприятиях (число участников, их возраст, пол);
- следить за качеством таких мероприятий, включая получение отзывов от участников;
- анализировать информацию через регулярные промежутки времени;
- через регулярные промежутки времени обеспечивать учет результатов этого анализа при реализации проекта.

Мы предлагаем вам систематически продумывать эти вопросы в отношении всех видов выполняемой вами деятельности. Большую часть такой информации собирать просто. В действительности, на этапе планирования трудно удержаться от соблазна составить слишком длинный список требуемых данных. Возможно, это самоочевидно, но если информация не используется, она бесполезна. Помните, что вам надо будет собрать ее, проанализировать и регулярно учитывать ее при реализации проекта. Ограничьтесь информацией, которую вы и ваш персонал может реально собрать, и попытайтесь определить самый простой способ сделать это. Более того, это должна быть такая информация, которую можно будет регулярно анализировать и учитывать при реализации проекта. По нашему опыту можно сказать, что самым сложным моментом зачастую бывает регулярный анализ и использование информации. Мы бы также предложили вам в какой-нибудь заранее запланированный момент реализации вашего проекта сесть и оценить процесс вашего мониторинга. Иными словами, поразмыслить над тем, как идет ваш мониторинг, собирается ли, анализируется и используется ли в действительности информация, и что можно сделать, чтобы усовершенствовать процесс.

2. Планирование деятельности по оценке

Как вы можете себе представить, планирование деятельности по оценке проекта – процесс гораздо более сложный, но на сегодняшний день, мы надеемся, его нельзя считать неразрешимой проблемой. У вас есть определенные задачи, и вы знаете, какие успехи в их выполнении вы должны продемонстрировать. Вновь мы рекомендуем разделить процесс планирования деятельности по оценке на ряд промежуточных этапов принятия решений. Мы знаем, что в действительности будет по-другому и что принятие решений, вероятно, будет единым процессом. Тем не менее мы надеемся, что суть идей будет яснее, если этот процесс в какой-то степени разделить на составляющие.

а) Определите, кто будет участвовать в процессе принятия решений

Вы должны определить, кто будет участвовать в процессе принятия решений. Было бы целесообразно сформировать небольшую рабочую группу из представителей персонала, юных волонтеров, юных участников и других

заинтересованных лиц и сторон, что позволит принять во внимание мнение каждого.

b) Решите, какого вида оценку вы будете проводить

Выбор вида оценки будет зависеть главным образом от цели, ради которой вы ее проводите, и от имеющихся в вашем распоряжении ресурсов. В главе III "Что такое мониторинг и оценка?" дается более подробное описание доступных вам вариантов. Между тем вот несколько вариантов:

- Возможно, проект осуществляется по модели, которая прежде уже много раз подвергалась оценке. В таком случае может быть достаточно провести оценку процесса, чтобы показать, что ваш проект точно следует этому образцу.
- Возможно, вы захотите, чтобы ваш проект стал образцом для других проектов. Или вы захотите показать со всей определенностью, что изменения в вашей целевой группе произошли благодаря вашему проекту, а не другим факторам. В таком случае вам придется провести оценку результатов с использованием экспериментальной или квазиэкспериментальной модели и, следовательно, с привлечением внешнего специалиста по оценке и, возможно, внешней группы по сбору данных.
- Если ваши потребности в оценке сводятся "только лишь" к желанию узнать, насколько эффективно осуществляется ваш проект и как его усовершенствовать, то наилучшим выбором будет оценка процесса (что произошло?) наряду с простой оценкой результатов (каково его воздействие?). В этом случае вам потребуются оценка исходных данных (до осуществления проекта) и оценка результатов после его осуществления. Хотелось бы предостеречь от проведения только оценки результатов после осуществления проекта. На этой основе вы не сможете уверенно доказать, что произошли изменения.
- Ваш донор может потребовать провести оценку в рамках определенного формата и с использованием определенной методологии, в таком случае некоторые из этих рекомендаций могут вам помочь. Тем не менее подумайте, какие другие потребности проекта можно при этом удовлетворить (помимо желания доставить удовольствие своему донору!).

Какими бы ни были ваши потребности и что бы вы ни были готовы сделать, чтобы удовлетворить их, вам придется соизмерять их с объемом ресурсов, имеющихся в вашем распоряжении. Для проведения оценки требуются время и деньги. Простые оценки могут не требовать больших затрат и специальных знаний (к тому же мы надеемся, что настоящее руководство даст вам достаточно информации для того, чтобы можно было проводить простые оценки). Однако для проведения более сложных оценок может потребоваться специалист, например сотрудник местного университета. Возможно, будет полезно поговорить с людьми, работающими в других проектах, которые уже проводили оценки. Убедитесь в том, что у вас достаточно ресурсов: тщательная оценка обходится недешево – на нее может

уйти около 5 процентов от сметы расходов по проекту. Программа проведения смотра талантов "Все звезды" в США заказала внешнюю оценку стоимостью 60 тыс. долларов. Может показаться, что это огромные деньги, но здесь следует учесть масштабы программы: ее годовые текущие затраты составляют 400 тыс. долларов, то есть стоимость оценки равна пяти процентам от бюджета за три года, и до того момента, как была проведена внешняя оценка, программа просуществовала 19 лет.

с) Разработайте методологию оценки

После того как у вас сформировалось представление о цели, виде оценки и имеющихся ресурсах для ее проведения, вы можете с полным правом приступить к разработке методологии. Это может звучать пугающе, и если вы решили привлечь к работе внешнего специалиста по оценке, то это самый подходящий момент для того, чтобы он начал вам помогать. Однако пугаться не стоит: в сущности, вам надо решить, какую информацию собирать, как это делать, от кого собирать ее и о ком.

Именно на этом этапе вам надо определиться со своими показателями, как об этом говорилось в главе IV "Что следует подвергать мониторингу и оценивать?" В большинстве случаев у вас будет составлен список данных, которые вы хотите собирать по каждой задаче, по крайней мере до и после осуществления проекта, с тем чтобы иметь представление о том, произошли ли какие-нибудь изменения. По каждой из этих категорий данных вы должны будете определить, как собирать информацию (методы) и от кого или о ком будет собираться информация (выборки). Зачастую вам не удастся собрать всю необходимую информацию от каждого участника вашей целевой группы. Вам придется выбрать часть ее или составить выборку. В следующей главе мы определили, какие методы и выборки будут для вас наиболее полезны. А пока приведем несколько общих замечаний, которые помогут вам выбрать наиболее подходящие.

Во-первых, помните о том, что *не всю* информацию следует собирать заново: возможно, что часть информации уже имеется. Или, может быть, при проведении оценки потребностей вы уже собрали информацию, которая может служить в качестве исходной.

Целесообразно собирать информацию по нескольким различным показателям с помощью разных методов и от разных источников и выборок по каждой задаче. Основания для этого следующие:

- Если информация подтверждается при ее сборе с помощью разных методов и из разных источников, то в конце вы сможете сопоставить всю информацию и таким образом подтвердить свои результаты. Этот процесс называется триангуляцией.
- Всегда существует возможность того, что один из методов сбора информации окажется неэффективным, поэтому целесообразно использовать несколько методов.
- Вам могут понадобиться различные категории информации для удовлетворения различных как своих собственных потребностей, так и потребностей важных заинтересованных сторон. Например,

местные власти могут выразить готовность предоставить вам помощь только в том случае, если вы сможете показать, что программа или деятельность оказывают положительное воздействие с точки зрения решения их собственных задач. Учитывая, что результаты вашей оценки будут использованы вами для организации пропагандистской деятельности или сбора средств, возможно, вам уже пора начать думать о том, какая категория данных произведет наибольшее впечатление на вашу будущую аудиторию.

- Наконец, использование различных методов позволит получить различные категории данных, которые, в свою очередь, можно использовать в различных целях. Методы, которые позволяют получить количественную информацию, то есть цифры, как нельзя более подходят для того, чтобы представить проект в выигрышном свете. Цифры впечатляют. Методы, которые позволяют получить качественную информацию, способствуют пониманию того, что произошло и почему, и, следовательно, они помогают определить способы усовершенствования проекта. Некоторые категории качественной информации, например истории из жизни конкретных людей, также могут стать мощным средством пропаганды.

В то же время важно воздерживаться от того, чтобы задавать слишком много вопросов. Есть много интересных вещей, о которых вы хотели бы получить информацию, но *нужно* ли это вам на самом деле? Помните, чтобы узнать что-либо об интересующих вас вещах, вам надо будет собрать и проанализировать соответствующую информацию. Есть ли у вас для этого время? Есть ли ресурсы? Не пытаетесь ли вы объять необъятное? Имеется ли у вас ресурс, о котором вы раньше не думали, но который помог бы вам получить дополнительную информацию?

d) Разработайте план проведения оценки

Вы продумали все моменты, касающиеся показателей, методов и выборок. Теперь можно приступить к разработке плана проведения оценки, то есть определить, кто будет осуществлять ее, когда и с помощью каких ресурсов. Таким образом, в идеале вы должны пройти по всем показателям, методам, выборкам и определить:

- Кто будет координировать сбор и анализ информации и отвечать за эту работу?
- Кто будет практически заниматься сбором данных? Как? Когда? С помощью каких ресурсов?
- Кто будет анализировать данные? Как? Когда? С помощью каких ресурсов?
- Как будет использоваться информация? Когда? С помощью каких ресурсов?

С. Мониторинг, оценка и осуществление проекта

Ключевые идеи

- Сделайте все возможное, чтобы использовать информацию, собранную посредством оценки исходных данных и мониторинга. Хотя эта информация может быть использована и позднее, фактически она предназначена для того, чтобы помочь вам в осуществлении проекта.
- Время от времени проверяйте, как ведутся мониторинг и оценка. Проявляя гибкость, старайтесь не нарушить принцип сопоставимости данных.

После того как планирование завершено, самое время приступить к действию. С этого момента, хочется надеяться, ваш план будет служить вам руководством. До начала осуществления обычно бывает необходимо провести сбор некоторого количества данных для оценки исходного положения. С началом осуществления должен начаться и мониторинг.

Обратите особое внимание на необходимость анализа данных, полученных в ходе мониторинга, и регулярного представления отчетов по ним. Надо признать, что если вы собираете данные и не используете их в ходе осуществления, то их всегда можно использовать на более поздней стадии, например при оценке процесса. Однако цель мониторинга, прежде всего, заключается в том, чтобы помочь вам в осуществлении и принятии мер по исправлению недостатков. Трудно сказать, как часто должен проводиться "регулярный" мониторинг, но здравый смысл подсказывает, что это должно делаться как можно чаще, при этом между этапами мониторинга должно пройти достаточно времени для того, чтобы новая порция информации была объемной. Вместе с тем представление отчетов должно быть не "грандиозным" мероприятием, а всего лишь предметом для обсуждения на еженедельном или ежемесячном собрании или темой для разговора с вашим персоналом и волонтерами – этого достаточно.

Не забывайте о результатах вашей оценки исходных данных! Действительно, к тому времени, когда вы получите ее результаты, вы уже приступите к осуществлению своей деятельности, при этом было бы желательно выкроить некоторое время для их анализа, чтобы понять, нужно ли в соответствии с ними менять какие-нибудь планы (особенно планы оценки!), а также можно ли использовать собранную информацию в будущем, для пропагандистских целей либо сбора средств.

Даже если вы много раз планировали и обдумывали все моменты, связанные со сбором и анализом информации, что-нибудь *обязательно* пойдет не так. Именно поэтому мы предлагаем вам собирать информацию разных видов. По этой же причине желательно регулярно пересматривать процесс мониторинга и обеспечить возможность принятия мер для исправления недостатков. Проблема заключается в том, чтобы найти разумное соотношение между гибкостью и чрезмерной гибкостью. Если сбор или анализ данных не дает результата, нет смысла придерживаться плана только ради того, чтобы выполнить его. Вместе с тем, особенно в отношении оценочной информации,

должна сохраняться определенная логическая последовательность данных, иначе вы не сможете сопоставлять информацию и делать какие-либо выводы о воздействии вашей деятельности.

D. Оценка

Ключевые идеи

- Оценка должна начинаться с оценивания исходных данных. Однако даже если у вас нет времени или возможности для проведения такой оценки, всегда можно и полезно осмыслить результаты осуществления проекта, особенно если у вас есть надежная информация по итогам мониторинга.
- Процесс мониторинга и оценки в основном можно разделить на три основных этапа: сбор данных, анализ данных и составление отчета и использование информации. Анализ собранных данных сам по себе не происходит, а его проведение может быть ресурсоемким. Бесплезно собирать и анализировать данные, если подобным образом полученная информация не фиксируется и не используется.

К настоящему моменту вам уже стало ясно, что на деле оценка начинается не после осуществления и что уже на этапе оценки исходных данных вы собрали какую-то информацию. Ну а если вы не провели исходную оценку или не собрали информацию в ходе осуществления? Возможно, вы не подумали об оценке на этапе планирования. Нередко для проведения оценки не хватает времени и ресурсов. Могут быть ограничены возможности для сбора данных, и тогда для оценки можно использовать имеющуюся информацию. Таким образом, на практике оценка может быть далека от идеальной. Однако большинство проектов располагают огромным массивом легкодоступных данных, которые можно использовать для оценки. Возможно, никто не додумался использовать их для целей оценки. В частности, это относится к данным мониторинга.

Например, руководитель может вести наблюдение за группой молодых людей и регистрировать следующую информацию: сколько молодых людей посещает каждое занятие; сколько из них мальчиков и сколько девочек; что было по программе занятий каждую неделю; какова реакция. Целью руководителя при сборе подобной информации может быть мониторинг осуществления проекта и обеспечение соответствия хода его осуществления первоначальному замыслу. Однако данные, собранные в конце реализации проекта с целью выявить изменения в жизни молодых людей, а также в результате некоторых усилий по выявлению лиц, покинувших проект в результате отсева, дополняют эту информацию и позволят понять, эффективен ли проект и почему.

Это не значит, что оценка исходных данных вообще не нужна. Такая оценка позволяет создать более точную и полную картину того, что было сделано в рамках вашего проекта; и некоторые доноры требуют проведения оценки исходных данных. Вместе с тем важно помнить, особенно если вы собрали надежную информацию в ходе мониторинга, что процесс осмысления

достижений проекта проводить можно всегда и с пользой для дела, даже если вы не провели исходной оценки.

В общем, процесс мониторинга и оценки можно разделить на три основных этапа: сбор данных, анализ данных и составление отчета и использование полученной информации. Мы решили отделить этап сбора данных от этапа анализа данных, с тем чтобы привлечь внимание к тому факту, что анализ – это этап, требующий значительных ресурсов, и он не наступает автоматически после сбора данных.

Наконец, сбор и анализ всей этой информации бесцелен и бесполезен, если эта информация не находит применения. Это означает доведение ее до сведения работников, волонтеров и доноров, включая, возможно, детей и молодых людей, которые получают пользу от осуществления этого проекта. Результаты следует представлять в различной форме, соответствующей особенностям каждой аудитории: в то время как доноры могут потребовать полного отчета обо всех полученных результатах, сотрудники проекта и волонтеры, участвующие в нем, захотят узнать о том, что у них получилось хорошо, а что можно было бы сделать лучше. Привлеченные к участию в проекте дети и молодежь, вероятно, захотят, чтобы о работе по проекту было рассказано в более простой и доступной для них форме. В следующих трех разделах мы представляем ряд предложений в отношении этих трех этапов.

Е. Мониторинг, оценка и новый проектный цикл

Ключевые идеи

- Мониторинг и оценка должны привести к изменениям и должны быть приняты во внимание на этапе планирования новых видов деятельности.

Мало пользы от оценки, если она не ведет к изменениям. Извлекая уроки из предыдущего опыта, как можно учесть извлеченные из предыдущего опыта уроки и применить их на практике при реализации данного или других проектов? Извлечь свои уроки могут также специалисты по оценке. Использование предыдущего опыта может помочь в будущей работе как при осуществлении проектов, так и при проведении оценок. Мы не будем входить во все детали этого процесса, поскольку это приведет нас к новому этапу планирования. Тем не менее обсуждение вопроса о мониторинге и оценке не будет полным, если не подчеркнуть важность обеспечения замкнутого цикла, когда результаты мониторинга и оценки используются для совершенствования всей нашей деятельности.

Пример организации, которая принимает ключевые решения по проекту на основе результатов мониторинга и оценки

Сотрудники проекта по профилактике злоупотребления наркотиками приняли решение о выпуске информационно-пропагандистского материала по наркотикам, предназначенного для школьников. Целью этого материала было повысить осведомленность детей о наркотиках и облегчить разговор детей и взрослых на тему наркотиков. В рамках этой деятельности планировались

проведение плакатной кампании в школах, выпуск листовок для подростков и брошюр для родителей.

В рамках мониторинга этой работы сотрудники проекта держали под контролем школы, куда были разосланы плакаты: одна девушка, участвовавшая в проекте в качестве волонтера по административной работе, обошла эти школы и проверила, получили ли они плакаты и собирались ли развесить их. Она удостоверилась, что волонтеры, которым было поручено раздать листовки, действительно выполнили свою работу, кроме того, она составила список мест, где они побывали. Она также проверила наличие в целевых школах брошюр для родителей.

После завершения кампании пришло время оценить ее. В некоторых целевых школах участники проекта провели беседы с детьми и учителями. Они установили, что значительная часть детей видела листовки и, как они утверждали, даже читали их, хотя, когда их спрашивали о содержании, их ответы были довольно неопределенными. Учителя с энтузиазмом отнеслись к этой кампании, поскольку, по их словам, она помогла им свободнее обсуждать с детьми проблемы, связанные с наркотиками. Сотрудники проекта провели беседы с несколькими родителями, число которых было недостаточным для составления «репрезентативной выборки», но достаточным для того, чтобы получить представление о воздействии этой кампании. Родителям понравилась брошюра, но они пока не использовали ее для того, чтобы начать разговор о наркотиках с детьми.

Участники проекта пришли к выводу, что нужно еще что-то, помимо брошюры, чтобы подтолкнуть родителей и детей к разговору на эту тему. В результате оценки было установлено, что родители считают для себя возможным беседовать с детьми на тему наркотиков, когда эти проблемы затрагиваются в какой-либо телевизионной передаче (например, в "мыльной опере"). Участники проекта начали планировать следующий этап своей работы с размышления над тем, как можно использовать связанные с наркотиками эпизоды телевизионных передач для поощрения разговора родителей и детей на эту тему.

Этот пример вымышленный, но основан на реальной практике.

VII. Сбор информации

Цель этой главы – ознакомить вас с основными положениями, которые следует иметь в виду при сборе информации (безопасность, конфиденциальность и ясность), и возможными методами сбора информации, из которых вы можете сделать свой выбор. Большинство методов можно использовать для сбора информации в целях как мониторинга, так и оценки. Тем не менее в отдельном разделе мы даем рекомендации в отношении того, как вести записи, которые составляют основу мониторинга.

A. Общие положения

Ключевые идеи

- Обеспечьте личную безопасность людей, собирающих и предоставляющих информацию, предупреждая и избегая опасных ситуаций.
- Обеспечьте обязательное соблюдение конфиденциальности, за исключением случаев, предусмотренных законом, и случаев, когда кому-нибудь может быть причинен ущерб.
- Установите порядок обеспечения конфиденциальности информации и примите меры к тому, чтобы ваш персонал понимал его важность и придерживался его.
- Информировать своих респондентов о том, как предоставляемые ими сведения будут использоваться и как будет соблюдаться их конфиденциальность. Уважайте пожелания своих респондентов.
- Не задавайте наводящих вопросов или вопросов, которые смешивают различные темы, вопросов излишне личного характера, навязчивых вопросов или вопросов, которые порождают ожидания.

1. Безопасность – прежде всего

Большинство из вас работают с общинами и людьми, которых вы хорошо знаете. По этой причине вы, возможно, сочтете излишним подумать об обеспечении безопасности лиц, которые собирают или предоставляют информацию. Тем не менее всегда важно обеспечивать личную безопасность этих людей, предупреждая и избегая опасных ситуаций. Собственно, сам характер профилактической деятельности предполагает работу в общинах и жилых кварталах, где возможны случаи насилия. Когда вы считаете, что лицо, проводящее оценку, может оказаться в опасной ситуации, например в районе, где имеет место насилие, или при контактах с потенциально опасными лицами, попросите надежных людей из общины сопровождать его. Более того, выбор правильного (безопасного) места проведения мероприятия – это хороший способ сформировать у людей чувство доверия и безопасности. Например, проведение групповых занятий в публичном месте может удержать участников от открытого обсуждения щекотливой проблемы.

Необходимо выбирать безопасное место для сбора качественной информации

Трудно собрать качественную информацию, если работа с населением проводится возле питейных заведений, потому что пьяные обычно мешают проведению мероприятий, угрожая повредить или уничтожить оборудование, в результате чего, как правило, приходится сворачивать мероприятие.

Фонд здоровья семьи, Замбия

2. Конфиденциальность

Для мониторинга и оценки необходимо собирать информацию, включая информацию об отдельных лицах, их поведении, мнениях, мыслях и чувствах. Часть этой информации носит секретный характер, поэтому респондентов необходимо заверить в том, что их личность не будет раскрыта без их разрешения и что предоставленная ими информация останется конфиденциальной.

Важно, чтобы эти ожидания оправдались, тогда в будущем эти и другие лица будут сотрудничать с вами при проведении исследований и оценки. Такой подход также носит этический характер. Еще одной причиной для соблюдения конфиденциальности является то, что во многих государствах существуют законы о сборе и хранении конфиденциальной информации, а также условиях, при которых она может и должна быть раскрыта. Обычно имеются специальные правила и положения, регулирующие получение и использование информации от молодежи и касающейся молодежи и, конечно, информации о злоупотреблении психоактивными веществами. Данное руководство не может подробно ознакомить вас с положением во всех странах мира, но обязательно узнайте все о существующих в вашей стране законах, относящихся к данному вопросу.

Помимо соблюдения законов ваша организация должна иметь правила, определяющие способы хранения и использования конфиденциальной информации. Обеспечьте выполнение этих правил. Позаботьтесь о том, чтобы персонал и волонтеры осознавали важность сохранения конфиденциальности, и не только по бюрократическим соображениям, но также из уважения к людям, которые предоставляют информацию. В целом, вы должны разработать следующие процедуры:

- обеспечение анонимности записей;
- надежное хранение данных;
- обеспечение контроля над тем, кому разрешен доступ к этим данным, включая процедуру контроля над доступом к секретным материалам, хранящимся в компьютере (пароли, правила копирования данных и т.п.).

Обеспечение анонимности записей

Мы приняли меры к тому, чтобы имена респондентов знали только те, кто брал у них интервью. Эта информация не заносилась в опросный лист.

Этот пример вымышленный, но основан на реальной практике.

Объясните людям, от которых вы получаете информацию, что вы обеспечите защиту их конфиденциальности. Вообще, стало хорошей практикой просить людей подписать форму с выражением согласия на интервью. Подписывая ее, респондент в письменной форме выражает свое согласие с тем, что вы можете использовать информацию, которую они собираются предоставить вам, для определенных целей. Таким образом, эта форма будет содержать объяснение цели оценки, а также информацию о том, кто ее осуществляет и как будут использоваться ее результаты. В такой форме также может быть указано, что респондент может отказаться отвечать на неудобные для него вопросы или прервать интервью или опрос. При сборе информации от детей вам может понадобиться согласие их родителей.

Если вы планируете использовать собранную информацию в форме, которая позволит идентифицировать респондентов как конкретных личностей (например, используя их фотографии или истории из их жизни), или передать информацию другим организациям, следует попросить респондентов подписать бланк разрешения на обнародование, позволяющего вам использовать их фотографические изображения (или информацию) определенным образом. Это может быть необходимо в ситуациях, когда выборка очень мала или когда есть достаточные основания предполагать, что тот или иной человек будет идентифицирован, например потому, что он занимает видное положение. Следует уважительно относиться к пожеланиям людей, от которых вы собираете данные. Помните, что если их доверие к вашей организации будет поколеблено, то восстановить его будет весьма трудно.

При составлении письменных отчетов с использованием данных, полученных от конкретных лиц, примите меры к тому, чтобы это лицо нельзя было узнать по составленным вами описаниям. Для того чтобы скрыть личность того или иного человека, может потребоваться изменить некоторые факты. Будьте особенно осторожны, когда имеете дело с выборкой маленького размера или когда респонденты живут в маленьком населенном пункте или знают друг друга. С другой стороны, если вы действительно вносите изменения для защиты личности респондентов, то эти изменения должны быть ограничены вопросами, напрямую не связанными с выводами, которые вы делаете, и при этом необходимо указать, что в данные внесены изменения.

Удостоверьтесь, что те, кто анализирует данные, понимают важность сохранения конфиденциальности и делают все возможное для этого. Полезно закодировать ответы с помощью цифр, сохраняя имена в надежном месте. После использования собранных данных для предполагаемой цели избавляться от них следует, соблюдая меры предосторожности (путем, например, уничтожения документов, а не выбрасывая их в корзину для мусора). Если данные хранятся в компьютерной системе, примите меры к тому, чтобы после удаления файлов были стерты все их следы.

Могут возникать экстремальные ситуации, когда конфиденциальность должна быть нарушена, например когда в результате вашей деятельности были вскрыты факты совершения правонарушения или преступной деятельности. В некоторых странах существует правовая обязанность сообщать о некоторых подозрениях. Обеспечьте соблюдение законов своей страны и выполнение вами своих должностных обязанностей.

3. Ясность и уважение

Для того чтобы максимально повысить ваши шансы на получение полезной информации, важно задавать ясные и уважительные вопросы. Вот несколько советов, которые следует иметь в виду.

- Не задавайте наводящих вопросов. Например, вопрос: "Вы согласны с тем, что молодежная группа делает хорошее дело?" – предполагает положительный ответ, который мало что скажет вам. Вместо этого задавайте нейтральные вопросы, например: "Как бы вы оценили работу молодежной группы: очень хорошо, хорошо, не очень хорошо, плохо, очень плохо?"
- Задавайте вопрос, касающийся какой-нибудь одной темы. Например, на вопрос "Что вы думаете о проекте и осуществляющих его людях?" – вы можете получить ответ на одну или другую часть вопроса либо ответ, в котором объединены обе его темы. Вместо общего вопроса: "Что вы думаете о проекте?" – вы можете несколько конкретизировать его и поинтересоваться мнением о части проекта. Например: "Что вы думаете о данной конкретной деятельности, проводимой в рамках проекта?"
- Не задавайте ненужных личных или навязчивых вопросов, например: "Сколько раз вы были беременны?" Это очень личный вопрос, и он может смутить человека, поэтому задавайте подобные вопросы только тогда, когда они действительно необходимы для оценки.
- Не порождайте ожиданий, которые вы не сможете оправдать, например, спрашивая: "Вы хотели бы иметь новый молодежный центр?" – когда нет никаких перспектив на его создание. Всегда четко и ясно характеризуйте фактическую ситуацию, например: "Мы думаем о расширении нашей деятельности. Конечно, мы не знаем, возможно ли это, так как нам надо еще собрать средства, но если бы вы захотели высказать свои пожелания..." или что-то в этом роде.

В. Сбор информации в ходе мониторинга

Ключевые идеи

- Основу мониторинга составляют регистрация информации при проведении и по мере проведения мероприятий, а также сбор откликов участников мероприятий.
- Если вы используете бланки, пусть они будут простыми, проверьте их на практике и побуждайте участников действительно заполнять их.
- Иногда вы можете научить юных участников вести записи самостоятельно, или можете получать информацию из бланков, заполняемых персоналом для выражения своего мнения, либо из протоколов собраний.

Работа с молодежью имеет множество различных аспектов. В ходе всего одного занятия сотрудники проекта и волонтеры могут играть роли группового работника, преподавателя, доверенного лица, консультанта и выполнять многие другие функции. К ним мы должны добавить функцию делопроизводителя.

При мониторинге отслеживается ход осуществления проекта, а лучший способ слежения за чем-то – записывать события по мере того, как они происходят, то есть регистрировать информацию о происходящем. Регистрация (запись) информации – это основа эффективного мониторинга. Существует два вида записей. Некоторые записи касаются отдельных лиц или групп молодых людей. Они должны быть конфиденциальными. Другие отражают события, происходящие в рамках проекта. Они включают отчеты о мероприятиях и могут содержать фотографии и видеозаписи, а также письменные записи. Оба вида пригодны для мониторинга за ходом работ в рамках проекта и для последующей оценки. В общем, когда это возможно, участникам должно быть предложено делиться своими чувствами и мыслями в связи с мероприятиями, в которых они участвовали, что обеспечивает обратную связь с проектом.

Для целей мониторинга и оценки записи должны быть достаточно подробными. Например, если вашей задачей является работа с 10 молодыми людьми, входящими в группу риска, и повышение их самоуважения, то записи могут включать следующую информацию: со сколькими молодыми людьми вы работали; характеристики этих молодых людей (включая возраст, пол, посещают ли они школу и живут ли с семьей или нет); сколько раз вы встречались с ними для работы, сколько продолжались эти рабочие встречи и чем вы занимались; и любые изменения, отмеченные в их поведении.

Затем вы можете сопоставить эти данные с поставленной задачей, определить прогресс в ее достижении и внести любые необходимые изменения в работу. При проведении оценки специалист по оценке может проверить достоверность данных в ходе бесед с соответствующими молодыми людьми и сделать вывод о соответствии их отзывов о вашей работе существующим записям.

В то же время запись данных должна производиться в простой форме и охватывать только действительно нужную информацию. Если записи занимают слишком много времени, то, вероятно, они содержат излишнюю информацию. Ведение записей можно облегчить, используя специально разработанные бланки. Было бы полезно составить бланк, подвергнуть его проверке в течение некоторого времени и затем пересмотреть его. Даже при использовании кратких и хорошо составленных бланков для ведения записей сотрудники проекта и волонтеры могут нуждаться в помощи и поощрении их заполнения. Многие из них при работе с молодежью заинтересованы в живой, а не в бумажной работе. Для ведения записей должно быть отведено специальное время, и руководители проекта должны поощрять своих сотрудников к тому, чтобы доводить записи до конца. Зарегистрированная информация должна храниться таким образом, чтобы другие лица, имеющие право доступа к ней, могли пользоваться ею без труда.

Юные участники могут вести записи самостоятельно. Простым примером является запись тех, кто посещает молодежный клуб. Если молодые люди сами вносят свое имя в список, это автоматически создает запись о посещаемости.

Все, что остается сделать, так это подсчитать общее число записей к концу занятий. Молодые люди могут вписать некоторые дополнительные данные о себе в список регистрации посетителей (например, возраст и пол). Благодаря этому запись будет еще более ценной для целей мониторинга. Если поощрять молодых людей к выражению своих впечатлений и мыслей посредством письменных отзывов, с помощью фотографий или каких-либо других средств, то это также создаст запись, которая может быть использована для целей мониторинга.

Записи должны содержать точные факты, а не слухи и сплетни, хотя в них могут быть частично отражены чувства и догадки. Например, вы, возможно, заметили, что тот или иной молодой человек подавлен и замкнулся в себе, и вы предполагаете, что он стал жертвой злоупотребления в той или иной форме. В этом случае для вас, выступающего в качестве советчика, будет допустимым сделать запись о своих чувствах или догадках, с тем чтобы, если эти признаки сохранятся, были приняты эффективные меры. Конфиденциальные записи должны храниться в надежном месте, и все должны понимать важность сохранения их конфиденциальности.

Другими примерами мониторинга являются протоколы заседаний и журналы отзывов и предложений персонала. Они могут быть богатыми источниками данных для оценки, поскольку в них регистрируются ключевые решения и время их принятия, а иногда указывается на трудноразрешимые проблемы, составлявшие предмет дискуссии. В протоколах собраний будут перечислены присутствующие, а это поможет определить стороны, играющие ключевую роль в осуществлении проекта. В рамках некоторых проектов ведутся журналы отзывов и предложений персонала. Например, по окончании занятий с молодежью персонал может записать в таких журналах некоторые основные моменты, касающиеся проведения занятий, идеи относительно будущих занятий и изложить все то, что вызывало у них беспокойство в связи с работой или даже в отношении отдельных личностей. Наряду с этим могут быть записаны мнения и взгляды молодых людей, иногда ими самими.

Наконец, вы должны вести точную финансовую отчетность. Это не так трудно, как кажется, но вместе с тем это та область, где вам будет нужна помощь человека, имеющего соответствующий опыт, с тем чтобы ваша деятельность отвечала требованиям закона и ваших доноров. Финансовая отчетность особенно важна в том случае, если вы намереваетесь провести оценку затрат.

С. Сбор информации для целей оценки

Методы сбора данных для целей мониторинга и оценки существенно не отличаются от методов, которые вы используете для оценки потребностей. Методы, из которых вы можете выбирать, их достоинства и недостатки и способы применения – все это многократно описано во многих прочих публикациях, включая наше руководство и учебные пособия по планированию*. В таблице ниже приведено резюме основных методов.

* См. United Nations, Office for Drug Control and Crime Prevention, *A Participatory Handbook for Youth Drug Abuse Prevention Programmes: a Guide for Development and Improvement* (United Nations publication, Sales No. E.02.XI.10) (<http://www.unodc.org/youthnet/pdf/>)

Методы сбора данных

Название	Краткое описание
Анкета (заполняется респондентом)	Респондентам предлагается в письменной форме ответить на вопросы анкеты.
Интервью	В ходе интервью респондентам задаются вопросы и записываются ответы на них.
Моментальное обследование	Представляет собой ряд интервью, в ходе которых собирают относительно простые данные за короткий промежуток времени.
Конкретное исследование	Конкретные исследования предполагают сбор подробной информации о нескольких лицах или ситуациях путем проведения углубленных бесед с рядом респондентов и записи их рассказов.
Обсуждение в фокус-группах	Обсуждение в фокус-группе – это групповое интервью. Группе респондентов задают вопросы об их опыте и мнениях. Члены фокус-группы могут уже быть знакомы друг с другом, а могут и не знать друг друга.
Проведение в группе дискуссии под наблюдением	Группе предлагают тему для обсуждения, а наблюдатель регистрирует важные моменты дискуссии. Этот метод занимает промежуточное положение между более структурированным обсуждением в фокус-группе и менее структурированным обследованием путем выслушивания.
Обследование путем выслушивания	Специалист по оценке слушает неструктурированные и неконтролируемые разговоры и записывает их содержание.
(Систематическое) наблюдение	Мы ведем наблюдения все время, так как систематическое наблюдение может дать полезную информацию для мониторинга и оценки. Наблюдение участника – это когда наблюдатель принимает участие в мероприятиях группы, которую он изучает.
Анализ фотоматериалов	Фотографии используются для проведения оценки отдельных компонентов программы.
Формирование электронных данных	Некоторые данные, полученные в результате взаимодействия через компьютерную систему, например число посещений того или иного Web-сайта, могут использоваться для целей оценки.
Представления	Участники разыгрывают ситуации (например, ситуации до и после реализации проекта), а содержание представления записывается.

handbook.pdf); World Health Organization, *Primary Prevention of Substance Abuse: a Workbook for Project Operators* (http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_workbook.pdf); and World Health Organization, *Primary Prevention of Substance Abuse: a Facilitator Guide* (http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_facilitator_guide.pdf).

<i>Название</i>	<i>Краткое описание</i>
Картирование	Участники составляют карты с описанием схем физического и социального взаимодействия (например, расположение мест, которые играли важную роль в их жизни до и после реализации проекта).
Опрос общественного мнения	Людей просят высказать свое мнение по той или иной теме. Опросы общественного мнения могут проводиться с помощью коротких вопросников и/или интервью, проводимых лично с каждым опрошиваемым, через Интернет или по мобильным телефонам.

D. Отбор данных

Если методика представляет собой решение о процедурах сбора информации, то отбор данных – это решение о том, от кого собирать необходимую информацию. В идеальных условиях вы смогли бы собрать информацию обо всей целевой группе или получить сведения у всех ее участников. Однако в действительности такая возможность возникает нечасто. Если вам не удастся получить информацию у всей целевой группы, потому что она, например, слишком многочисленна, вам потребуется получить сведения лишь у части ее участников. Это и называется "выборкой". Ниже рассмотрены различные виды выборки, используемые исследователями.

1. Репрезентативная выборка

Если вы хотите использовать данные выборки для описания всей целевой группы, ваша выборка должна быть "репрезентативной", то есть по своим характеристикам она должна быть как можно ближе к характеристикам всей целевой группы. Сделать ее полностью репрезентативной весьма сложно. Тем не менее постарайтесь сформировать репрезентативную выборку по важнейшим характеристикам.

Предположим, например, что вы хотите получить представление о том, каких действий ожидают от вашей неправительственной организации молодые люди в ближайшем микрорайоне. Проще всего расспросить об этом нескольких учеников соседней частной школы. Однако эта выборка едва ли будет репрезентативной для вашего микрорайона, где также расположены две крупные государственные школы, в которых учатся молодые люди, живущие в самых различных социально-экономических условиях и наверняка имеющие совершенно другие потребности. Чтобы сделать выборку более репрезентативной, необходимо опросить молодых людей из всех школ, причем, если одни школы крупнее других, число опрошенных учеников в этих школах должно быть больше.

Во многих случаях идеально репрезентативная выборка не является принципиально важной. В описанном выше примере было бы достаточно опросить молодых людей, посетивших молодежный центр в один из обычных дней, то есть когда не происходит ничего особенного ни в самом центре, ни за его пределами; это и составило бы "обычное" число участников с "обычными"

характеристиками. Сама попытка объяснить, каким образом вы постарались сделать выборку репрезентативной для вашей целевой группы, повысит достоверность полученных результатов.

Однако если вы проводите оценку проекта с использованием экспериментальной или квазиэкспериментальной модели, репрезентативность выборки становится чрезвычайно важной, и в этом случае вы, вероятно, уже заручились поддержкой опытного специалиста по оценке.

2. Нерепрезентативная выборка

Нерепрезентативная выборка включает лиц, с которыми легко вступить в контакт. Допустим, например, что вам необходимо быстро узнать, что думают члены клуба о каком-либо конкретном предложении. Вы можете опросить первых 10 человек, пришедших в клуб в этот вечер. Проблема с нерепрезентативной выборкой заключается в том, что она необязательно представляет все население.

3. Расширяющаяся выборка ("снежный ком")

Расширяющаяся выборка получается в том случае, когда респондентов просят помочь установить контакт с другими лицами. Таким образом, по мере общения с респондентами выборка становится все больше, увеличиваясь как снежный ком. Если вы хотите проинтервьюировать лиц, страдающих от наркотической зависимости, но знакомы только с двумя из них, предполагая при этом, что войти в контакт с другими будет непросто, вы можете проинтервьюировать тех двоих, а затем попросить их связать вас с их знакомыми. Действуя таким образом, вы можете войти в контакт с большим числом людей, а они, в свою очередь, могли бы предложить кого-либо еще, что в итоге привело бы к созданию достаточно крупной выборки. Расширяющаяся выборка также не является репрезентативной, но она полезна, когда вы пытаетесь получить информацию о лицах, с которыми трудно вступить в контакт, или от самих этих лиц.

VIII. Анализ данных и использование собранной информации

Что вы намереваетесь делать со всеми данными, полученными в ходе мониторинга и оценки? Разумеется, вам необходимо будет их проанализировать и использовать тем или иным образом. В идеале объем данных, полученных вами на основе мониторинга, не должен быть гигантским, поэтому анализировать их будет достаточно просто. Однако если ваш проект (или объем полученных данных) является масштабным, то нижеизложенные общие положения, касающиеся анализа данных и отчетов, могут в равной степени пригодиться вам для целей мониторинга. Мы уже рассматривали некоторые общие положения об использовании результатов мониторинга в главе VI раздела "Мониторинг, оценка и осуществление проекта". В настоящей главе вы найдете некоторые предложения общего характера, касающиеся использования результатов проведенной вами оценки.

A. Анализ

Ключевые идеи

- Эффективно подытожить количественные данные вы можете посредством анализа размаха выборки и выведения средних показателей. Существуют различные виды средних показателей, и вам следует постараться выбрать тот из них, который в наименьшей степени искажает действительность.
- Для анализа качественных данных вам необходимо систематизировать и осмыслить свои записи. Если у вас собран большой объем данных, полученных на основании анкетирования или интервью, вам потребуется "закодировать" ответы, с тем чтобы объединить сходные ответы в группы.
- Триангулируйте, триангулируйте и еще раз триангулируйте!

Мы не устаем повторять, что анализ собранных вами данных не происходит сам по себе. В действительности он может потребовать значительных ресурсов. Настоящий раздел имеет целью дать вам представление о том, как анализировать собранные вами данные. Статистический анализ представляет собой весьма специализированную область, однако не всякий статистический анализ ставит перед вами неразрешимую проблему; существуют несложные виды статистического анализа, который может выполнить каждый, кто разбирается в основах арифметики, не имея при этом специальной подготовки в области статистики.

Если вы провели обследование с использованием интервью или анкет, заполняемых респондентами, вы получите ряды данных, которые обычно бывают двух видов: количественные (различные цифровые данные) и качественные. В первом разделе мы рассматриваем принципы работы с данными обоих видов. Другие качественные методы, как правило, не приводят к получению крупных массивов данных (например, ответ на один и тот же вопрос, полученный от многих респондентов), которые могут быть

скомпилированы и сопоставлены. Однако эти записи необходимо систематизировать (см. вторую часть раздела), прежде чем приступить к анализу всего объема информации (этот процесс рассматривается в последней части раздела).

Не следует забывать об анализе!

Что касается этапа планирования, то единственным изменением, которое мы внесем в нашу работу, будет определение методов анализа данных до начала проведения очередного обследования. Если эту часть работы оставить на последнюю минуту, она может вырасти в огромную проблему и фактически свести к нулю ваши усилия. Наши кабинеты были заполнены анкетами, но приступить к их анализу было невозможно из-за недостатков планирования. В следующий раз мы составим план для всего процесса оценки – от разработки анкет и сбора информации до анализа полученных данных.

Молодежь за Христа, Претория

1. Анализ результатов обследования

Предположим, вы руководитель проекта, осуществляемого молодежным центром, и вы обратились к 53 членам центра с просьбой заполнить анонимную анкету, содержащую четыре вопроса к респондентам: их пол, возраст, что их привлекает в молодежном клубе и сколько раз за последний месяц они курили марихуану. (В качестве примера мы используем анкету, заполняемую опрашиваемыми, однако те же методы могут быть применены при личном интервьюировании респондентов.)

Наиболее эффективным методом анализа данных является динамическая электронная таблица, которая представляет собой своеобразную компьютерную программу, позволяющую создавать таблицы и использовать их для вычислений. Если у вас мало данных, вы можете создать таблицу, а вычисления производить вручную. В этом случае ваша таблица выглядела бы так:

№	Пол	Возраст	Что привлекает молодых людей в вашем клубе	Сколько раз он/она курил(а) марихуану за последний месяц
1	Ж	11	Встречи с друзьями	0
2	М	13	Встречи с людьми	1
3	М	14	Турнир по футболу	0
4	Неизвестен	Неизвестен	Турнир по футболу	0
И т. д.				

Теперь у вас есть возможность поломать голову над данными (это может быть весьма увлекательно!). Ниже описаны некоторые величины, которые вы можете вычислить и использовать при обобщении полученных вами данных.

а) Низший / высший показатель

Рассмотрим прежде всего возраст респондентов. Предположим, что вы просмотрели все записи и увидели, что самый младший возраст составляет

11 лет, а самый старший – 16 лет. Из этого можно заключить, что возраст респондентов варьируется от 11 до 16 лет. Если ваша группа респондентов представляет собой репрезентативную выборку из контингента молодежи, посещающей ваш центр, вы с определенной долей уверенности можете заявить, что "возраст членов вашего молодежного центра варьируется от 11 до 16 лет".

в) Среднее значение (средний показатель)

Другим простым способом анализа и обобщения полученной вами информации является вычисление среднего значения. Это самый распространенный вид среднего показателя, из-за чего его и именуют "среднее значение". Ваш средний показатель (или, вернее, среднее значение) можно рассчитать, сложив все возрасты и разделив сумму на число лиц, включенных вами в вычисления. В данном конкретном примере на ваш вопрос ответил 51 респондент. Всего было 53 респондента, но двое из них либо забыли, либо не пожелали указать свой возраст, таким образом, фактически у вас есть 51 ответ. Следовательно, ваш средний показатель будет равен $(11+13+14+\dots) / 51$.

Вам, однако, следует с осторожностью относиться к средним значениям. Среднее значение является эффективным способом обобщить данные, как это имеет место в нашем примере, если эти данные не слишком различны. Если в данных имеются большие различия, средний показатель даст вам искаженное представление о действительном положении вещей. Разумеется, любая обобщенная информация в определенной мере искажает действительность. Задача состоит в выборе того метода обобщения, который наиболее точно отражает действительность. Рассмотрим, к примеру, вопрос о том, сколько раз члены вашего клуба курили марихуану в течение последнего месяца. Допустим, что только 47 человек фактически ответили на этот конкретный вопрос, таким образом среднее значение составит $(0+1+0+0+\dots) / 47 = \dots$. Допустим, ваше среднее значение составило 1,02, то есть в среднем члены вашего молодежного клуба курили марихуану один раз в течение последнего месяца.

Но подождите! Вы хорошо знаете членов своего клуба, и вам известно, что большинство из них никогда не курили марихуану, по крайней мере с того момента, когда они начали посещать ваш клуб. Возможно, вы сильно заблуждаетесь... а может быть, определение среднего значения – далеко не лучший способ обобщения полученных вами данных. Вернемся к нашим подсчетам. Вы обнаружите, что из 47 лиц, ответивших на этот вопрос:

- 35 указали, что ни разу не курили марихуану за последние 30 дней.
- Двое указали, что один раз курили марихуану за последние 30 дней.
- Двое указали, что три раза курили марихуану за последние 30 дней.
- Четверо указали, что четыре раза курили марихуану за последние 30 дней.
- Четверо указали, что шесть раз курили марихуану за последние 30 дней.

Таким образом, в действительности большинство молодых людей в этой группе не курили марихуану. Причина, по которой среднее значение составляет более одного раза в месяц, заключается в том, что несколько человек все же курили марихуану несколько раз. Подобные случаи называют "крайними значениями" или "выбросами". Следует заметить, что среднее значение "чувствительно" к крайним величинам или выбросам. В случаях, подобных вышеприведенному, вам, возможно, потребуется использовать средний показатель другого типа.

с) Модус

Вы, возможно, захотите рассчитать "модус". Модус – это "наиболее показательный показатель", то есть наиболее часто упоминаемое в сообщениях число из определенного набора данных. В вышеупомянутой группе этим числом будет 0, поскольку большинство респондентов сообщили, что не курили марихуану.

d) Медиана

Аналогичным показателем является медиана. Медиана – это средняя линия, ниже которой расположена половина всех показателей. Наилучший способ наглядно увидеть (и рассчитать) медиану – это расположить все показатели один под другим в восходящем порядке и найти тот, что расположен в середине ряда. Если их два, рассчитайте их среднее значение. В вышеуказанном примере, по крайней мере, 50 процентов респондентов, то есть как минимум половина, сообщили, что не курили марихуану в течение последнего месяца. Таким образом, медиана также составляет 0.

e) Качественные данные и их анализ

Прежде чем приступить к обработке качественных данных, вам потребуется определенным образом их подготовить. Вопрос о том, что привлекало молодых людей в молодежном клубе, был открытым, то есть не требовал ответа "да"/"нет", и вами не были предложены возможные варианты ответов, следовательно, каждый респондент имел возможность вписать тот ответ, который счел нужным. Чтобы обобщить информацию, вам нужно закодировать ее, или создать "кодированную рамку". Как это сделать? Вы просматриваете ответы и группируете схожие. Например, многие ответили, что их привлекают "встречи с новыми людьми", "беседы с друзьями" или "встречи с людьми". Это дает основание заключить, что все они с удовольствием приходили в центр, так как им хотелось встречаться с друзьями/людьми.

Аналогичным образом можно заключить, что все упомянувшие футбол или баскетбол приходили в молодежный центр, потому что их привлекали организованные центром мероприятия (которыми, собственно, и были баскетбольные и футбольные матчи). Всегда найдутся респонденты, чьи высказывания с трудом поддаются классификации: "Мне нравится атмосфера в клубе", "Здесь вкусные пирожные", поэтому нужна категория, именуемая "Прочее". Не всякий почерк можно будет разобрать, а некоторые респонденты оставят вопросы без ответа. Для этих случаев потребуется категория "Неизвестно". На данной стадии ваша таблица будет выглядеть следующим образом:

<i>№</i>	<i>Пол</i>	<i>Возраст</i>	<i>Что привлекает молодых людей в молодежном клубе</i>	<i>Код предпочтения</i>	<i>Сколько раз он/она курил(а) марихуану за последний месяц</i>
1	Ж	11	Встречи с друзьями	Встречи с людьми	0
2	М	13	Встречи с людьми	Встречи с людьми	1
3	М	14	Турнир по футболу	Клубные мероприятия	0
4	Неизвестен	Неизвестен	Турнир по футболу	Клубные мероприятия	0
И т. д.					

Теперь можно приступить к подсчету ответов на данный вопрос. Вы получите весьма интересные результаты, например:

- Двадцать девять человек ответили, что им нравится клуб, поскольку там можно встретить других людей.
- Семнадцать ответили, что им нравятся клубные мероприятия.
- Пятеро указали причины, которые не поддаются классификации.
- Двое либо не ответили на вопрос, либо написали ответ неразборчиво.

Таким образом, если вы этого не знали раньше (а если знали, то получили подтверждение), теперь вам известно, что клуб пользуется популярностью как место, где можно встретить других людей, и – в меньшей, но не менее важной степени – где можно принять участие в клубных мероприятиях.

f) Перекрестное табулирование

Теперь вы могли бы исследовать данные немного более сложным способом, отыскивая различия между юношами и девушками в их ответах на вопрос о предпочтениях. Иными словами, вы изучаете соотношение между одной переменной величиной (пол) и другой (предпочтения); такое исследование называется перекрестным табулированием. Предположим, в группе, состоящей из 30 девушек и 20 юношей, вы получили следующие результаты:

- Двадцати трем девушкам клуб нравился потому, что они имели возможность встречаться там с другими людьми.
- Пяти юношам клуб нравился потому, что они имели возможность встречаться там с другими людьми.
- Четырём девушкам нравились клубные мероприятия.
- Тринадцати юношам нравились клубные мероприятия.
- Две девушки дали ответы, не поддающиеся классификации.
- Двое юношей дали ответы, не поддающиеся классификации.
- Одна девушка либо не ответила на вопрос, либо написала неразборчиво.

Вот это по-настоящему интересный результат. Если отвечавшая на вопросы анкеты группа была репрезентативна в отношении посетителей молодежного центра, то становится очевидным, что: а) клуб устраивает мероприятия, которые нравятся юношам, но не нравятся девушкам; и б) в молодежный центр все же приходит больше девушек, чем юношей, в первую очередь чтобы встретиться с друзьями и другими людьми. В зависимости от вашей первоначальной задачи (задач) эти выводы могут стать основанием для изменения в будущем программы мероприятий.

2. Анализ результатов, полученных с использованием других методов сбора данных

Как руководитель проекта вы, скорее всего, не ограничились только обследованием. Вы, вероятно, провели углубленное интервью с некоторыми из ключевых информантов, выполнили определенные наблюдения и организовали дискуссии в фокус-группах либо проводили в группе работу на основе ролевых игр или визуальных представлений. Вам потребуется подвергнуть анализу результаты всех этих действий.

Главным образом, это будет процесс систематизации расшифрованных стенограмм и записей и обобщение основных положений. Помимо обеспечения максимальной систематичности важно не поддаваться соблазну экстраполировать количественную информацию, полученную с применением этих методов сбора данных. Выборка в виде дискуссии в фокус-группе или несколько подробных интервью не является достаточно репрезентативной.

Если вы использовали одни и те же методы и вопросы при работе с разными респондентами (например, с юношами и девушками или с ключевыми информантами, каждый из которых представлял различные заинтересованные стороны), целесообразно было бы сравнить ответы и подумать над тем, что могут означать выявленные различия (или их отсутствие). Если же у вас есть результаты многих мероприятий по сбору данных, вы можете их распечатать и разрезать на фрагменты в соответствии с теми основными темами и схемами, которые выявились в ходе обследования. Не забывайте всегда указывать на фрагменте, откуда он взят. Проще всего работать с группами фрагментов, касающихся одного вопроса или сходных вопросов.

3. Триангуляция

На заключительном этапе анализа вы объединяете в единое целое всю собранную вами информацию. Как уже отмечалось, мы настоятельно рекомендуем собирать информацию из различных источников и/или с использованием различных методов. Помните, что люди склонны давать либо те ответы, которые считают правильными, либо те, которые, как им кажется, вы от них ждете. Поэтому важно уметь сравнивать результаты и таким образом их оценивать. Например, результаты проведенного вами интервью могут свидетельствовать о том, что меньшее число беспризорных детей нюхают клей, однако результаты ваших наблюдений говорят о том, что клей нюхают столько же беспризорных детей, что и раньше. Как свести воедино эти результаты? Вывод, к которому вы придете, будет всегда в какой-то мере обусловлен субъективным выбором, но в основе его должна быть дополнительная информация, которой вы либо располагаете либо собираете специально для

этой цели. Всегда помните о том, что триангуляцию следует осуществлять с фактами, а не с мнениями. Не используйте информацию, которую вы не можете задокументировать.

В. Составление отчета

Ключевые идеи

- Решите, для кого вы составляете отчет. Для разных аудиторий могут потребоваться различные версии. Все версии должны быть изложены понятным языком и снабжены иллюстрациями.
- Тщательно продумайте выводы и рекомендации и не делайте выводов, не подтвержденных имеющимися данными.
- Важное место занимают письменные отчеты, но подумайте также об использовании и других методов предоставления отчетности, таких как видеоматериалы и драматические спектакли.

Одним из наиболее широко используемых способов распространения результатов оценки является подготовка письменного отчета. В первую очередь отчет должен содержать честную, надежную и взвешенную информацию, желательно с выводами и рекомендациями. Ни одна оценка, какой бы тщательной она ни была, не способна воспроизвести полную картину того, что произошло. Всегда будут оставаться недоделки и пропуски в данных, поэтому знания о проведенных мероприятиях всегда будут неполными. Такая выборка часто будет нерепрезентативной. Поэтому проявляйте осторожность, когда делаете выводы из имеющихся данных. Не "выходите за пределы" данных: здесь очень пригодится здравый смысл! Например, даже если 100 процентов девушек, составляющих выборку, заявляют, что ненавидят футбол, из этого вовсе не следует, что все девушки ненавидят футбол, в особенности если вы опросили лишь очень немногих!

Подготовка рекомендаций потребует такого же взвешенного подхода. В их основу лучше всего положить полученные выводы. Например, если один из выводов состоит в том, что не все цели удалось достичь из-за нехватки персонала, очевидной рекомендацией будет принятие мер по укомплектованию штата. Выводы о степени выполнения поставленных задач должны быть честными; укажите, что лишь некоторые задачи выполняются, но квалифицируйте это как следствие кадровых проблем. Что делать, если результат оценки оказался полностью негативным? Тому, кто производит оценку, легко критиковать, гораздо сложнее признать достигнутое. Обязательно включите в ваши выводы несколько позитивных замечаний. Даже самый неудачный проект имеет положительные стороны.

Вообще говоря, лучше избегать употребления "научной" лексики – пишите понятным языком и по существу. Отчет, содержащий краткое изложение основных положений, станет полезным документом для тех, кто хочет получить быстрый обзор материала. Резюме, написанное простым языком, будет понятно для лиц с низким уровнем образования. Используйте рисунки, графики и фотографии. Отчет необязательно должен быть в письменной форме; это может быть видеофильм, компакт-диск или интернет-

сайт либо даже театрализованное представление или произведение искусства. Возможно, вы сочтете целесообразным подготовить различные варианты отчетов, соответствующие нуждам различных людей.

Если вы планируете представить количественные данные, не забывайте, что есть различные способы расположить эти данные в удобном для пользователя виде. Вспомните пример из предыдущего раздела. В ходе анализа было выявлено следующее:

- Двадцати трем девушкам нравился клуб, потому что они имели возможность встречаться там с другими людьми.
- Пяти юношам нравился клуб, потому что они имели возможность встречаться там с другими людьми.
- Четырем девушкам нравились клубные мероприятия.
- Тринадцати юношам нравились клубные мероприятия.
- Две девушки дали ответы, не поддающиеся классификации.
- Двое юношей дали ответы, не поддающиеся классификации.
- Одна девушка либо не ответила на вопрос, либо написала неразборчиво.

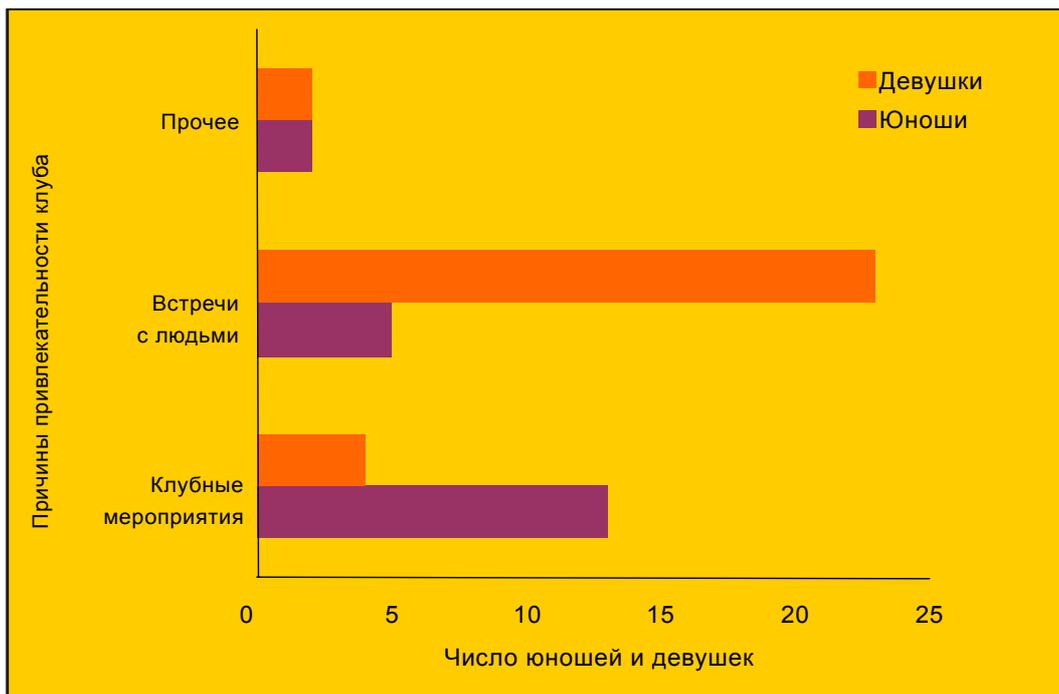
Эти данные представляют интерес. Возможно, однако, что существуют способы представить их в более удобном для пользователя виде, то есть сделать более понятными основные выводы, вытекающие из этих данных. Например, чтобы сделать эту информацию более ясной, результаты можно представить в процентном выражении:

- Более трех четвертей всех девушек, но лишь четвертая часть всех юношей с удовольствием посещали клуб, потому что могли там встречаться с другими людьми.
- Приблизительно двум третям всех юношей, но лишь 14 процентам девушек нравились клубные мероприятия.

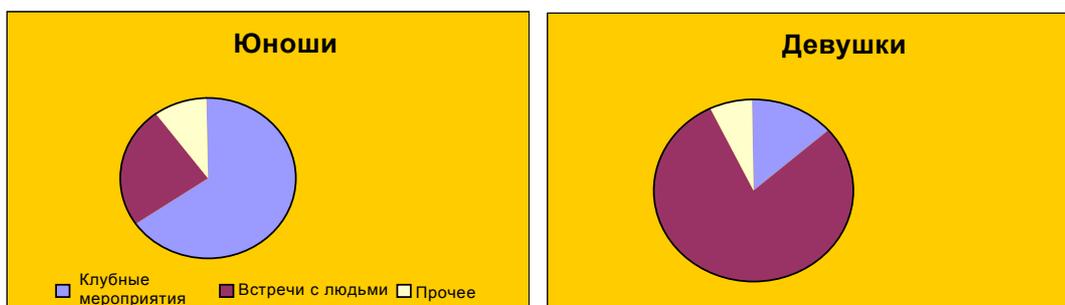
Некоторые считают, что таблицы легче воспринимать, чем цифры в тексте, поэтому данные результаты можно было бы представить в виде такой таблицы:

<i>Причины привлекательности клуба</i>	<i>Девушки</i>		<i>Юноши</i>	
	<i>число</i>	<i>проценты</i>	<i>число</i>	<i>проценты</i>
Встречи с людьми	23	79	5	25
Клубные мероприятия	4	14	13	65
Прочее	2	7	2	10

Многим понравилось бы визуальное представление, где различия между юношами и девушками показаны четко, даже если не столь точно, как при цифровом выражении. Можно также использовать график. График – это визуальное представление данных, расположенных относительно двух осей. В частности, вы могли бы использовать "гистограмму", известную также как столбцовая диаграмма. В столбцовой диаграмме данные расположены в виде столбиков вдоль оси. Из приведенного ниже примера становится совершенно очевидно, что юноши отдают безусловное предпочтение клубным мероприятиям, тогда как огромное большинство девушек клуб привлекает не столько мероприятиями, сколько возможностью встречаться с людьми.



Секторная диаграмма является еще одним широко распространенным способом визуального представления данных, однако она может исказить реальную картину. Поэтому если вы готовите сообщение для научного журнала, лучше не использовать секторные диаграммы. Тем не менее при презентации для общинной аудитории такие диаграммы также весьма эффективны. Ниже представлены те же данные, изображенные в виде секторной диаграммы:



С. Используйте результат!

Ключевые идеи

Используйте результаты вашей оценки:

- Чтобы выразить признательность своим коллегам/сотрудникам/волонтерам за их работу и различным заинтересованным лицам в общине за их содействие.

- В качестве отправной точки для размышления над тем, как усовершенствовать работу организации.
- В целях содействия профилактике злоупотребления психоактивными веществами и совершенствования работы вашей организации с представителями общины и донорами.
- В контексте планирования будущих мероприятий.

Как указывалось выше, нет смысла собирать и анализировать всю эту информацию, если вы не используете результаты. Мы надеемся, что вы обдумаете, для чего вам потребуются результаты оценки *на этапе ее планирования*. Как мы убедились, это обычно помогает выбрать способы сбора и анализа данных. Однако ниже представлены некоторые общие соображения о том, как использовать результаты проведенной вами оценки, чтобы они послужили для вас пищей для размышления и вдохновили на будущие действия.

Другие способы применения

Результаты проведенных нами мониторинга и оценки были использованы в деятельности, не относящейся к проекту ЮНДКП/ВОЗ. Например, мы использовали их для усовершенствования наших стратегий и подходов к мониторингу и оценке своей деятельности по осуществлению проекта по защите детей от злоупотребления детским трудом и наркотическими средствами, реализуемого в рамках программы Международной организации труда.

Организация "Addictus", Манила

Совершенствуйте работу своей организации. Если результаты оценки положительны, вы, возможно, захотите провести посвященное этому событию торжественное собрание, которое будет способствовать повышению морального духа и мотивации ваших сотрудников и волонтеров. Это также относится и ко многим заинтересованным лицам, чей вклад, возможно, был невелик, но, тем не менее, должен получить признание. Получив хорошие новости, поделитесь ими, организуйте собрание общины и найдите способ выразить признательность тем многим людям, которые были вовлечены в проект, за их вклад в работу. Это позволит им испытать удовлетворение от результатов проекта, повысит их мотивацию и... готовность вновь оказать помощь.

В любом случае, особенно если результаты оценки не были столь положительными, вы, возможно, захотите использовать их в качестве отправной точки для обдумывания, как усовершенствовать деятельность организации. В зависимости от величины организации вам, возможно, потребуется устроить общую дискуссию по поводу планирования процесса усовершенствования, затем дискуссии с другими группами, включающими сотрудников/волонтеров/участников проекта, и, наконец, провести общее собрание, с тем чтобы выработать единое понимание задач и принять решение. Совместно с коллегами/сотрудниками/волонтерами/участниками вы, возможно, решите представить результаты оценки в виде документов, которые каждый сможет использовать в своей повседневной работе; таким документом может

стать, например, список того, что "следует делать" и чего "не следует делать", который можно было бы использовать при подготовке кадров или в качестве памятки с перечнем критериев надлежащей практики.

Результаты оценки могут также быть использованы с целью повышения осведомленности населения о деятельности организации и/или о проблеме профилактики злоупотребления психоактивными веществами. В дополнение к проведению собраний в общине сделайте достаточное количество копий материалов, содержащих результаты оценки и резюме, так чтобы они были доступны населению. Если вы работаете в местности, где жители говорят на разных языках, постарайтесь подготовить резюме на этих языках. Установите контакты с журналистами и проинформируйте их о своей работе; проинформируйте также доноров, оказывавших вам поддержку в прошлом и способных оказать ее в будущем. Подготовьте письменный пресс-релиз: даже если отчет об оценке проекта носит достаточно критический характер, его можно использовать для демонстрации того, что из неудач извлекаются уроки, а в проект вносятся изменения; кроме того, лучше, если ваша версия событий прозвучит первой.

Наконец, как было указано выше, используйте результаты своей оценки, когда придет время планировать новые мероприятия либо аналогичного характера, либо в той же местности. Оценка может стать отличным источником информации об определенной общине в плане того, как работать с этой общиной или как решать конкретную задачу. В любом случае не забудьте включить в свой следующий проект хорошо продуманный компонент мониторинга и оценки.

Интернет-источники

Профилактика

United Nations, Office for Drug Control and Crime Prevention, *A Participatory Handbook for Youth Drug Abuse Prevention Programmes: a Guide for Development and Improvement* (United Nations publication, Sales No. E.02.XI.10) (<http://www.unodc.org/youthnet/pdf/handbook.pdf>).

World Health Organization, *Primary Prevention of Substance Abuse: a Workbook for Project Operators* (http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_workbook.pdf).

World Health Organization, *Primary Prevention of Substance Abuse: a Facilitator Guide* (http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_facilitator_guide.pdf).

Интерактивные курсы по проведению оценки

Курсы по проведению оценки при Центре профилактики злоупотребления психоактивными веществами Министерства здравоохранения и социальных служб США (<http://preventionpathways.samhsa.gov/eval/courses.htm>).

Руководства по проведению оценки (не обязательно в области профилактики злоупотребления психоактивными веществами!)

W. K. Kellogg Foundation, *W. K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook* (1998) (www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub770.pdf).

World Health Organization, *Working with Street Children: Monitoring and Evaluation of a Street Children Project* (<http://whqlibdoc.who.int/publications/924159036X.pdf>).

Maristela G. Monteiro, ed., *Young People and Substance Use: a Manual; Create, Use and Evaluate Educational Materials and Activities* (World Health Organization and Mentor Foundation) (http://www.who.int/entity/substance_abuse/publications/epidemiology/en/).

World Health Organization, United Nations International Drug Control Programme and European Monitoring Center on Drugs and Drug Addiction, *Evaluation of Psychoactive Substance Use Disorder Treatment*, Workbook Series (2000) (http://www.who.int/substance_abuse/publications/psychoactives/en/).

Отделом эффективных вмешательств Шотландии была выпущена серия публикаций, написанных простым языком, доступным для читателя. Основное внимание в них уделено работе с молодыми людьми, уже употребляющими наркотики, но общие положения могут также быть использованы применительно к деятельности по профилактике. Эти материалы можно загрузить в формате .pdf, однако, к сожалению, они занимают довольно большой объем. Поиск следует вести по электронному адресу <http://www.drugmisuse.isdscotland.org/publications/publications.aspx>.

Инструменты оценки

Министерство здравоохранения и социальных служб США, Центр профилактики злоупотребления психоактивными веществами (<http://preventionpathways.samhsa.gov/eval/tools.htm>).

Банк инструментов оценки Европейского центра мониторинга наркотиков и наркомании (<http://eib.emcdda.eu.int/>).

Руководства по статистике

R. Niles, *Statistics* (<http://www.robertniles.com/stats/>): доступное руководство по статистике для журналистов.

D. M. Lane, *HyperStat Online Textbook* (www.davidmlane.com/hyperstat/).

Доступный через Сеть вводный курс по статистике университета Беркли с экзаменационными вопросами – технический, но вместе с тем исчерпывающий (www.stat.berkeley.edu/~stark/SticiGui/Text/index.htm).

Об организации "Educari"

Задачей базирующейся на территории Соединенного Королевства организации "Educari" является усовершенствование навыков молодых людей в области обучения, при этом особое внимание уделено проблемам наркотиков. Дополнительную информацию о деятельности "Educari" можно найти на сайте этой организации (www.educari.com).

Приложение

Наши партнеры в странах мира

Международное совещание

30 июня – 4 июля 2003 года, Вена

Центр информации по вопросам алкоголизма и наркомании (ADIC), Шри Ланка (Думинда Эдирисинхе, Шантха Кулатхунге)

Программа проведения смотра талантов "Все звезды", Соединенные Штаты Америки (Антуан Джойс, Пэм Льюис)

Детский центр "Angaza", Кения (Рэймонд Кируки, Фейт Мбите Мутуа)

ASPAT/АСС, Сенегал (Шейх А. Бамба Диоп, Гилберт Диатта)

Белорусская ассоциация клубов ЮНЕСКО (Алексей Майорау, Людмила Близнюк)

"Баттерфлайз", Индия (Ашфак Ахмад, Церинг Янгчен)

CASA, Мексика (Хорхе Бурсиага Монтойа, Илеана Эспиноза)

ИОГТ-НТО, Швеция (Дженни Карлссон)

Научно-исследовательский проект "TeenNet", Канада (Мэйбл Су, Шерри Бискоуп)

Центр молодежной активности, Новая Зеландия (Андре МакЛаклахлан, Кэтлин Алерз)

Наркологическая служба TYPIS-TriCounty, Канада (Лес Воукес, Стив Харрисон)

Секретариат

Ричард Айвз ("Educari", Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии)

Гаутам Баббар (Отдел профилактики, лечения и реабилитации, Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности (УНПООН))

Джованна Кампелло (Отдел профилактики, лечения и реабилитации, УНПООН)

Совещание стран Юга Африки

10–12 ноября 2003 года, Багамойо, Объединенная Республика Танзания

Южная Африка

Проблемы алкоголизма и наркомании (Соломон Р. Ракале)

Клиника "Elim" (Ханьисиле Твала)

Южноафриканский совет по вопросам алкогольной и наркотической зависимости (SANCA), "Nongoma" (Сиюфо Матхе)

Общинный центр "Sanpark" (Келерогиле Элизабет Мосиме)

Университет Претории, факультет психологии (Марета Виссер)

Университет Севера, факультет социальных проблем (Дороти Винни Малака)

"Молодежь за Христа", Южная Африка (Дони Дональд Маила)

Объединенная Республика Танзания

Африканский медицинский и научно-исследовательский фонд (AMREF),
Молодежный центр сексуального и репродуктивного здоровья подростков
"Kinondoni" (Майкл Мачаку)

"Elimu ya Malezi ya Ujana" (EMAU) (Стюарт Чисонгела)

"Kimara" – благотворительный фонд воспитателей и пропагандистов санитарии
и гигиены из числа ровесников (Пфириаел Кивиа)

Молодежное общество "Masgid Taqwa" (Ахмед Хаджи Саадат)

Молодежный культурно-информационный центр (YCIC) (Качепа Манго)

Занзибарская ассоциация по вопросам информации по борьбе с наркотической
зависимостью и алкоголизмом (ZAIADA) (Али Мохаммед Абдалла)

Замбия

Проект профилактики злоупотребления психоактивными веществами "Chinika"
(Льюис Бенито Мвале)

Благотворительный фонд "Здоровье семьи" (Дэйз Мхоне)

Движение Замбии "Жизнь семьи" (Маргарет Пхири)

Центр подготовки молодежи "Капуама" (Леви Кафули)

Ассоциация психического здоровья Замбии (Диддух Мубанга)

Программа самопомощи в условиях города (PUSH) (Кристофер Чилуфия)

Организация "Youth Alive", Замбия (YAZ) (Франсис Муленга Фубе)

Замбийское Общество Красного Креста (Джордж Мубита)

Ассоциация патронов школьных клубов "Анти-СПИД", Замбия (Эндрю
Нгвеня)

Наблюдатели

Арабанг Марупинг, Региональный советник Отдела охраны здоровья детей и
подростков, Африканское региональное бюро Всемирной организации
здравоохранения (ВОЗ)

Республика Конго

Джозеф Мбатаи, Министерство здравоохранения

Объединенная Республика Танзания

Зодва Октавия Мвубело, Южноафриканский союз профилактики злоупотребления психоактивными веществами

Замбия

Ашби Мвеемба, Совет больницы колледжа "Chainama"

Секретариат

Мохамед Амри, ВОЗ, Дар-эс-Салам

Текла Бутау, Отдел по проблемам психического здоровья и злоупотребления психоактивными веществами, Африканское региональное бюро ВОЗ, Зимбабве

Джованна Кампелло, Отдел профилактики, лечения и реабилитации, УНПООН

Терезиа Нгахиома, ВОЗ, Дар-эс-Салам

Мванса Нковане, Отдел ВОЗ по проблемам психического здоровья и наркотической зависимости

Совещание на Филиппинах

22–25 октября 2003 года, Буйонг, Мактан, Себу

"Addictus Philippines, Inc." (Фернандо Р. Рико)

Фонд "Bidlisiw, Inc." (Джули В. Игаас)

"Childhope" (Серила Б. Салибио)

Совет по опасным наркотикам (Лилия В. Дьюлэй)

Фонд подросткового развития (Арсели Р. Обмерга)

Фонд информационных кампаний по вопросам наркотиков (Рескафлор Дэ Азис)

Ассоциация "Nigala, Inc." (Ронни А. Элептико)

Фонд "Kahayag" (Анжела Румильда Т. Монтойо)

Народная коалиция "Karatiran Komunidad, Inc." (Эвелин С. Галанг)

Фонд "Kaugmaon" (Флори Мэй Бутионг-Таканг)

Общинный социальный центр "Kauswagan" (Джоб Сармаго)

Фонд "METSА, Inc." (Фернандо Т. Сантандер)

Филиппинское национальное Общество Красного Креста (Шервин П. Дайа)

Совещание в Таиланде

29 сентября – 1 октября 2003 года, Бангкок

Фонд "Buddha Kaset Chiang Mai" (Срисом Малаитонг)

Община "Chairukmala" (Таном Бутпрадит)

Община "Chorake Chor" (Сомванг Пеунгкусон)

Фонд "Hug Muang Nan" (Банджит Саирокам)
Индокитайский межсекторальный институт развития (Чартрат Круахонг)
Институт правосудия по делам несовершеннолетних (Сомчай Раттанаарее)
"IOGTT" (Чочат Рингрот)
"Ma kam Pom" (Дуангкае Баупраконе)
Школа "Seka" (Празитчай Хадда)
Группа "Такор Ра" (Чайват Нгамджит)
"TYAP" (Саринья Сингтонгван)

Наблюдатели

Супика Клайклуенг, отделение Комитета по контролю над наркотиками (ОККН)
Воракхате Саджалуксана, ОККН
Такахиро Терасаки, Региональный центр УНПООН для стран Восточной Азии и Тихоокеанского региона

Секретариат

Понгсак Кханон, консультант УНПООН
Порнкасем Кантамара, консультант УНПООН, Тайский фонд образования
Сукхарт Тонгсук, консультант УНПООН
Кэти Уокер, Вьетнамское национальное отделение УНПООН

Совещание во Вьетнаме

7–9 сентября 2003 года, Ханой

"An Hai", Хайфон (Нгуен Ван Танг)
"An Lac", Хошимин (Тран Хонг Кван)
"Dong Da", Ханой (Нгуен Тхе Винх)
Союз молодежи провинции Ханой (Тран Тханх Хуен)
Союз молодежи провинции Хайфон (Тран Вьет Фуонг)
Союз молодежи провинции Хошимин (Нгуен Нгок Ранг)
"Huong Vuong", Хайфон (Бу Ксуан Хиеу)
"Le Mao", Нгеан (Нгуен Ханх Фук)
Союз молодежи провинции Нгеан (Нгуен Трунг Тханх)
"Phong Lai", Сонла (Тран Нгок Даи)
"Phu Nuan", Хошимин (Во Кванг Тхи)
Союз молодежи провинции Сонла (Нгуен Нгок Тоан)

"Thai Hoa", Нгеан (Фам Хонг Тхай)

"Thanh Xuan Trung", Ханой (Ха Буй Тху)

"Van Ho", Сонла (Хоанг Ван Тоан)

Наблюдатели

Нгуен Тхи Минх Тан, Центр образования по вопросам народонаселения, здравоохранения и окружающей среды, Центральный союз молодежи

Кэти Уокер, Вьетнамское национальное отделение УНПООН

Секретариат

Дарагх Халпин, консультант УНПООН

Ха Тхи Туйет Нхунг, консультант УНПООН

Совещание для Беларуси и Российской Федерации 17–21 сентября 2003 года, Анапа, Российская Федерация

Беларусь

Белорусская ассоциация негосударственного телевидения (БАНТ) (Валерий Анатольевич Боднар)

Белорусская ассоциация клубов ЮНЕСКО (Елена Сергеевна Смирнова)

Брестский городской центр здоровья (Игорь Янович Презкайло)

Гомельский медицинский институт (Марина Владимировна Прокопенкова)

Гомельский областной центр здоровья (Тамара Михайловна Шаршакова)

Центр "Надежда и исцеление" (Динара Станиславовна Коврова)

Центр социальной помощи творческой молодежи "Интеллект" (Марина Владимировна Писаренко)

Лига добровольной молодежной службы (Наталья Марковна Немкевич)

Минский городской центр здоровья (Андрей Валерьевич Дудко)

ПОСТ, молодежный образовательный центр (Алла Дергай)

"Пробуждение", республиканская организация (Лена Геннадьевна Григорьева)

Областной наркологический диспансер (Людмила Васильевна Шабалина)

"Социальная помощь", международная организация (Иван Иванович Воднев)

"Ульяна", общественное объединение женщин (Валентина Николаевна Савицкая)

Российская Федерация

СПИДИнфошер (Ольга Викторовна Морозова)

"Ангара", Байкальский союз женщин (Ольга Александровна Запорожец)

АнтиСПИД, неправительственная организация (Марина Викторовна Мокиенко)

Молодежный антикризисный центр (Юлия Юрьевна Крипак)

Ассоциация гуманитарных инициатив (Людмила Николаевна Олефир)

Комитет женщин по защите детей от наркотиков (Светлана Борисовна Клименко)

"Сострадание", благотворительный центр (Елизавета Дзирикова)

"Развитие", негосударственная организация (Ирина Викторовна Гальямова)

Центр профилактики злоупотребления наркотиками (Ольга Дмитриевна Старизина)

"Духовное здоровье", региональная организация (Григорий Потемкин)

"Гармония", благотворительный фонд (Екатерина Евгеньевна Родкина)

"Гармония", центр (Эржена Валерьевна Гончикова)

"Гуманитарный проект", неправительственная организация (Татьяна Юрьевна Голованова)

"Инновации", центр (Сергей Белогуров)

"Свет", центр поддержки детей и молодежи (Ирина Альбертовна Козик)

"Взгляд в будущее", региональная неправительственная организация (Елена Васильевна Черская)

Медицинский профилактический центр (Елена Ивановна Клявлиная)

"Оптималист Подмосковья", клуб ЮНЕСКО (Игорь Николаевич Беляев)

"ПОСТ", консультативный пункт для подростков (Юрий Сергеевич Ходаковский)

"Перспектив мира", молодежная организация (Юрий Черноусов)

Республиканский центр профилактики наркомании и алкоголизма (Сослан Хугаев)

Научно-исследовательский институт психического здоровья (Светлана Николаевна Петрова)

Движение российских женщин (Юлия Сергеевна Посевкина)

"Сибирь-СПИД-стоп", благотворительный фонд (Юлия Александровна Вторушина)

"Сибирская альтернатива", региональная неправительственная организация (Владимир Анатольевич Аверин, Алексей Александрович Старостенко)

Союз женщин Республики Алтай (Татьяна Леонидовна Пачаева)

Союз женщин Владивостока (Наталья Николаевна Щербакова)

"Ваш выбор", неправительственная организация (Руслана Озерова)

Секретариат

Людмила Близнюк, Белорусская ассоциация клубов ЮНЕСКО

Владлена Владимировна Дьячкова, Центр социальных технологий

Татьяна Боброва, Центр социальных технологий

Иван Суханов, Центр социальных технологий

Руслан Гиамалов, "ПОСТ", молодежный образовательный центр

Вениамин Вениаминович Волнов, "Сибирская Инициатива",
неправительственная организация

Джованна Кампелло, УНПООН

Надя Гасбаррини, УНПООН, Москва