



ЯРКИЕ КРАСКИ  
КРЕАТИВНЫХ  
ИНДУСТРИЙ



ЭВОЛЮЦИЯ  
И ФИЛАНТРОПИЯ

---

# Рекомендации по оценке проектов в области культуры, искусства и креативных индустрий

Материал подготовлен  
АНО «Эволюция и Филантропия» в рамках проекта  
«Яркие краски креативных индустрий»

Москва, 2024

## Оглавление

|  |           |
|--|-----------|
| Обращение к командам проектов .....  | 4         |
| Принципы составления и структура руководства .....   | 4         |
| <b>1. Формирование концепции оценки .....</b>  | <b>5</b>  |
| 1.1. Выбор объекта оценки .....  | 5         |
| 1.2 Построение дерева результатов (ДР) и логической модели проекта (ЛМП) .....                             | 6         |
| 1.3 Анализ вовлечённых сторон оценки.....  | 8         |
| <b>2. Планирование оценки.....</b>   | <b>9</b>  |
| 2.1. Постановка целей и задач оценки, выбор вида оценки .....  | 9         |
| 2.2    Формулировка оценочных вопросов.....  | 9         |
| 2.3    Выбор исполнителя оценки.....   | 10        |
| 2.4    Выбор подходов и методов оценки.....  | 12        |
| 2.5 Составление плана оценки .....   | 14        |
| <b>3. Сбор данных .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>4. Анализ данных и отчетность .....</b>   | <b>15</b> |
| 4.1 Анализ данных .....  | 15        |
| 4.2 Отчет по оценке.....   | 16        |
| <b>5. Обсуждение и использование результатов оценки .....</b>  | <b>17</b> |
| 5.1 Обсуждение результатов оценки.....   | 17        |
| 5.2 Использование результатов оценки .....   | 18        |
| <b>6. Приложения .....</b>   | <b>19</b> |
| Приложение 1. Стейкхолдеры проектов в области культуры искусства и креативных индустрий.....               | 19        |
| Приложение 2. Социокультурные результаты проектов в области культуры искусства и креативных индустрий..... | 19        |
| Приложение 3. Ключевые оценочные вопросы (КОВ) по видам оценки.....  | 21        |
| Приложение 4. Дерево результатов проекта «Чеховский книжный фестиваль» .....                               | 23        |
| Приложение 5. Шаги разработки показателей .....  | 23        |
| Приложение 6. Вопросы для верификации и отбора показателей .....   | 23        |
| Приложение 7. Логическая модель проекта «Чеховский книжный фестиваль» .....                                | 25        |
| Приложение 8. Вопросы для создания логической модели.....  | 30        |
| Приложение 9. Чек-лист при выборе результатов и показателей .....  | 30        |
| Приложение 10. Примеры формулировок оценочных вопросов .....   | 30        |
| Приложение 11. Чек-лист для проверки оценочных вопросов.....   | 31        |
| Приложение 12. Подбор методов оценки.....  | 31        |
| Приложение 13. Сильные стороны и ограничения методов сбора данных .....                                    | 32        |
| Приложение 14. Сильные стороны и ограничения креативных методов сбора данных.....                          | 33        |
| Приложение 15. Чек-лист для проверки плана оценки.....   | 34        |

|   |           |
|---|-----------|
| Приложение 16. Чек-лист по сбору данных ..... | 34        |
| <b>7.Глоссарий</b> .....                      | <b>35</b> |

## Обращение к командам проектов

Этот материал создан на основе анализа источников, содержащих международный и российский опыт оценки проектов в области культуры искусства и креативных индустрий (более 75 источников) и кейсов по оценке, выполненных в рамках проекта «Яркие краски креативных индустрий» (ЯККИ). Он содержит рекомендации и ссылки на материалы и инструменты, которые позволят вам самостоятельно запланировать и провести оценку вашего творческого проекта.

Под **оценкой проекта** понимается вынесение суждения о достоинствах и недостатках проекта, о ходе его выполнения и о достигнутых социокультурных результатах и эффектах.

Оценка проекта, с одной стороны, - самостоятельная область знаний со своими принципами, подходами, правилами. С другой стороны – это управленческий инструмент для руководителя организации или проекта, важный для принятия обоснованных решений. Владеть оценкой для команд необходимо, поскольку на сегодняшний день в культурной сфере проявлены следующие тренды:

- Растущее понимание возможностей проектов в области культуры искусства и креативных индустрий как инструмента **влияния на сообщества**.
- Важность роли таких проектов для распространения *смыслов и формирования ценностей*
- Возрастающий интерес к оценке проектов со стороны финансирующих сторон

Оценка позволяет командам проектов решить ряд важных задач:

- Получение нового знания о своем проекте, а также контексте его реализации;
- Улучшение качества проекта;
- Обоснованная коммуникация о результатах и эффективности проекта;
- Привлечение к проекту новых заинтересованных лиц, в том числе доноров
- Предоставление информации для фондов и других финансирующих организаций.

## Принципы составления и структура руководства

Рекомендации, данные в руководстве, основаны на следующих принципах:

**Оценка должна быть понятной и полезной для всех, кто вовлечен в ваш проект.**

Это могут быть доноры, члены команды, участники ваших мероприятий. Оценка позволит получить новые знания о механизме работы и результатах ваших проектов, показать их устойчивость, улучшит подходы к работе.

**Для проведения оценки необходимо вовлечение всех заинтересованных сторон**, в первую очередь, ваших зрителей и слушателей, участников культурных мероприятий и выставок, поскольку именно они расскажут вам о произошедших с ними изменениях.

**Оценка должна строиться на доказательных подходах.** Это необходимо, чтобы вы и все другие заинтересованные люди и организации могли доверять ее результатам.

**При проведении оценки необходимо учитывать специфику и контекст проекта.** Это означает, что оценка планируется и реализуется исходя из стоящих перед вами целей и задач, доступного вам набора инструментов с учетом временных и ресурсных ограничений.

**Работу по оценке нужно начинать с простых шагов.** Постепенно ваша команда приобретет знания и опыт, необходимый для масштабных глубоких исследований.

## Структура Рекомендаций

Оценка как проект состоит из нескольких последовательных этапов, которые отражены на этой иллюстрации:

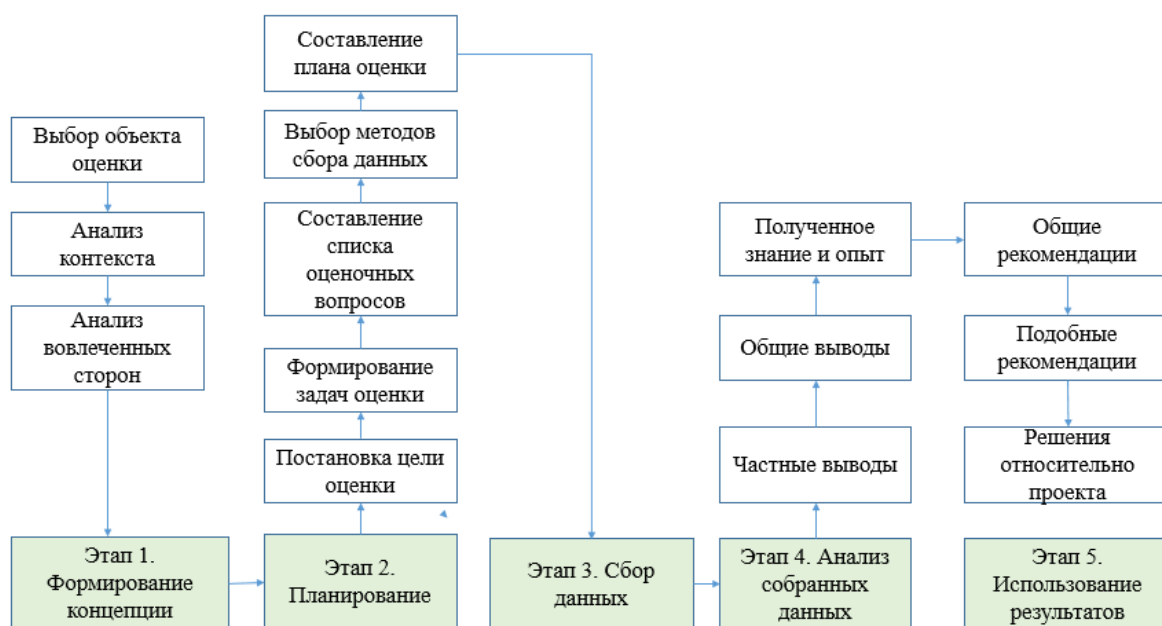


Рисунок 1. Этапы проведения оценки

Руководство разделено на пять разделов, которые отражают основные этапы проведения оценки: [формирование концепции](#), [планирование](#), [сбор данных](#), [анализ данных](#) и [использование результатов оценки](#).

В каждом разделе вы найдете пример из практики оценки проектов креативных индустрий (🧠) и ссылки на источники информации и инструменты, которые вы можете использовать в работе (📖). В разделе «[Чек-листы и опорные материалы](#)» представлены короткие формы, которые помогут вам в практической работе по оценке социальных результатов ваших проектов. В разделе «[Глоссарий](#)» вы можете найти определения наиболее важных терминов и понятий, которые используются в том руководстве.

## 1. Формирование концепции оценки

### 1.1. Выбор объекта оценки

В общем случае объектом оценки является программа или проект в области культуры искусства и креативных индустрий. Но в конкретной ситуации необходимо его уточнение его границ. Сложность конкретизации объекта оценки связана с тремя факторами:

**Необходимость определения масштабов объекта оценки.** Объектом оценки может являться вся программа целиком, один или несколько включенных в программу проектов или даже часть одного из проектов. Масштаб объекта оценки связан с информационными и управленческими запросами [вовлеченных сторон](#), а также временными и ресурсными ограничениями, которые есть у команды проекта.

**Необходимость определения промежутка времени, за который будет проводиться оценка.** Проблема выбора верного временного промежутка возникает, когда проект продолжается в течение длительного срока. В том случае период финансирования деятельности не совпадает с периодом реализации. Если фокусом оценки являются среднесрочные и долгосрочные социокультурные результаты, нужно понять, успели ли они проявиться. Также выбор временных рамок оценки связан с доступностью благополучателей, которые могут дать информацию о социокультурных результатах.

**Необходимость учета этапа жизненного цикла и этапа реализации проекта.** Информационные потребности и фокусы внимания команды меняются в зависимости от стадии жизненного цикла проекта. В случае с инновационным проектом необходимо исследование

потребностей целевых аудиторий, построение и проверка гипотез относительно продуктов проекта. Зрелые проекты нуждаются в формализации подходов и моделей своей работы. При масштабировании стоит вопрос об изучении новых целевых аудиторий. Также имеет значение этап проекта, на котором проводится оценка (разработка замысла проекта, проектирование (планирование), реализация или оценка завершенного проекта). При разработке замысла и планировании фокусом внимания могут быть, например, актуальность, востребованность и потенциальные социокультурные результаты, на этапе реализации – возможности по улучшению проекта, для завершенного проекта – достигнутые долгосрочные результаты.

Поэтому объект оценки может быть сложным и включать в себя несколько компонентов, как это произошло в случае с проектом «Чеховский книжный фестиваль»:

#### Пример: Проект «Чеховский книжный фестиваль»

|   |  |
|---|--|
|  | <p>Объект оценки - Чеховский книжный фестиваль (Фестиваль).<br/>         В фокусе оценки - пять сезонов Фестиваля 2018-2023 гг. В 2020 г. Фестиваль был отменен по причине угрозы распространения коронавирусной инфекции. В 2022 году 15-й сезон Фестиваля был проведен с использованием средств гранта Президентского фонда культурных инициатив. Таким образом, в ходе оценки изучено не только влияние Фестиваля на основные целевые группы, но и результативность конкретного грантового проекта.</p> |
|---|--|

#### 1.2 Построение дерева результатов (ДР) и логической модели проекта (ЛМП)


Выбранный объект оценки раскрывается и визуализируется в дереве результатов и логической модели проекта. **Дерево результатов** - цепочки ожидаемых изменений, приводящих к достижению цели проекта или программы. Для построения дерева результатов необходимо сделать несколько шагов:

1. **Определить ценности проекта.** Ценности – это этические и мировоззренческие основания, на которых базируется проект. Ценности связаны с целью проекта и находят свое отражение в формулировках его результатов.

2. **Определить группы вовлеченных сторон проекта,** то есть тех лиц, сообщества, организации и институции, для которых вы планируете получить социокультурные результаты.

3. **Выбрать области влияния и социокультурные результаты различных уровней.** Проекты в области культуры искусства и креативных индустрий оказывают влияние на одну или несколько **областей**: социальная сфера, экономика, здоровье, образование, экология, развитие сообществ и территорий. Проанализируйте сферы влияния вашего проекта для каждой вовлеченной группы. Типовые **социокультурные результаты**, соответствующие каждой области воздействия, можно увидеть в базе данных.

#### Пример: Проект «Чеховский книжный фестиваль»

|   |  |
|---|--|
|  | <p>Ожидаемые результаты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• создание условий для формирования читательской компетентности, вовлечения в активное квалифицированное чтение подрастающего поколения Таганрога;</li> <li>• раскрытие творческих способностей, привлечение к творческой самореализации представителей городского сообщества посредством вовлечения в фестивальные практики;</li> <li>• привлечение профессионального сообщества к обмену опытом по продвижению книги и чтения;</li> <li>• создание атмосферы интеллектуального праздника.</li> </ul> |
|---|--|

Формулировки социокультурных результатов конкретного проекта могут быть разработаны командой или взяты из библиотек и общих баз данных. При работе с деревом результатов проверьте:


-Наличие хотя бы одного [социокультурного результата](#) для каждой группы благополучателей;

- Наличие результатов на различных [уровнях](#) (индивидуальный уровень, уровень группы (семьи), уровень сообществ, институциональный уровень);

- Наличие результатов, получаемых в разных периодах (краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных социокультурных результатов).

**4. Визуализировать и доказать наличие логических связей между результатами различных уровней.** Логические связи результатов означают, что при достижении одного результата ожидается достижение других заявленных в проекте результатов. Логические связи внутри дерева результатов могут объединять результаты разных благополучателей, результаты на одном уровне и результаты разных уровней. Логическая связь социокультурных результатов проекта может быть обоснована обратной связью от благополучателей, опытом специалистов проекта и результатами научно-прикладных исследований.


#### Пример: Проект «Чеховский книжный фестиваль»

|   |  |
|---|--|
|  | <a href="#">Дерево результатов проекта</a> |
|---|--|

**Логическая модель проекта** – это структурированное представление о связи ресурсов, которые используются в проекте, действий, [непосредственных результатов](#) и социокультурных результатов различных уровней. Логическая модель проекта обычно строится в виде таблицы (хотя для ее построения могут использоваться рисунки и схемы). По сравнению с деревом результатов логическая модель содержит более подробные данные, характеризующие объект оценки.

В логической модели к социокультурным результатам разрабатываются показатели, которые делают результаты измеримыми. Показатель социокультурного результата – это конкретная величина, показывающая, какой прогресс достигнут на пути к достижению результата, или достигнут ли результат в целом. Название показателей обычно начинается со слов «количество», «процент», «отношение», «частота», «доля». В показатели могут быть заложены значения, которые вы хотите минимизировать или максимизировать в вашем проекте. Также формулировка показателя может указывать на интервал, в рамках которого должно находиться его значение<sup>1</sup>. Возможные формулировки показателей, [порядок их разработки и отбора](#) представлен в приложениях.

#### Пример: Проект «Чеховский книжный фестиваль»

|   |  |
|---|--|
|  | <a href="#">Логическая модель проекта «Чеховский книжный фестиваль»</a> с показателями социокультурных результатов |
|---|--|

При разработке логической модели можно пользоваться [рядом простых вопросов](#). При выборе солидных результатов и разработке их показателей также можно опираться на [чек-лист](#), который позволит проверить результаты и показатели на валидность, надежность и точность, а также проанализировать сложность и стоимость получения данных.

### Дополнительные материалы

<sup>1</sup> Показатели для измерения социальных результатов в сфере детства: российский и международный опыт. АНО «Эволюция и Филантропия», стр. 20-22 URL <https://info345.ru/wp-content/uploads/2016/08/Pokazateli-sotsrezultatov.pdf>



Цепочка социальных результатов <https://pion.org.ru/manual/%C2%A0/>  
 Логические модели достижения социального эффекта  
<https://socialvalue.ru/?p=1009>

### 1.3 Анализ вовлечённых сторон оценки

Чтобы результаты оценки были полезны вовлеченным сторонам оценки, необходимо задать себе следующие вопросы:

- Кому и зачем нужна оценка?
- Какую пользу и кому она принесет?

Что бы ответить на эти вопросы, вам нужно проанализировать, кто является вовлечёнными сторонами вашего проекта, каков их потребности и ожидания от будущей оценки.


- Составьте список [заинтересованных сторон оценки](#);
- Выделите стороны, которые должны получить какие-либо данные в результате оценки, определите их проблемы и потребности относительно данных оценки;
- Проанализируйте приоритет вовлеченных сторон (с кем из них вы будете работать в первую очередь).
- Подумайте, как заинтересованные стороны будут использовать результаты оценки.
- Выделите стороны, которые будут принимать участие в оценке, подумайте, есть ли в вашем проекте на текущий момент возможность получить от них обратную связь.

#### Пример: Проект «Чеховский книжный фестиваль»

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | Проект «Чеховский книжный фестиваль» (публичная программа), пять сезонов 2018-2023 г. <a href="https://vk.com/chekhov_bookfest">https://vk.com/chekhov_bookfest</a>   |   |
|   | <b>Информационная/ управленческая потребность</b><br>О чём я хочу узнать  | <b>Использование результатов оценки</b><br>Как я буду использовать результаты оценки  |
| <b>Команда/ лидер проекта</b>           | Какие характеристики/ элементы Фестиваля оказали наибольшее влияние на развитие туристического бренда, насколько Фестиваль популярен среди жителей и гостей города  | Коррекция программы и механики Фестиваля при масштабировании и переносе в другие регионы. Рекомендации новой команде Фестиваля по корректировке форматов для достижения более явных результатов |
| <b>ПФКИ</b>                             | Как грантовая поддержка проекта повлияла на развитие проекта? Достигнуты ли заявлены результаты, насколько возможно масштабировать проект, его устойчивость? – Предполагаемые со стороны Исполнителя оценки | Принять решение о финансировании подобных проектов – предполагаемое со стороны Исполнителя оценки.  |
| <b>Управление культуры г. Таганрога</b> | Как развивать и масштабировать Фестиваль. Нужно ли менять форматы?  | Коррекция программы и механики Фестиваля при масштабировании и переносе в другие регионы. Рекомендации новой команде Фестиваля по корректировке форматов для достижения более явных результатов |
| <b>Власти города, региона</b>           | Как с помощью Фестиваля повысить привлекательность города для жителей и гостей?   | Как аргументы для привлечения дополнительных средств для развития территории и сферы культуры   |



## Дополнительные материалы


|   |  |
|---|--|
|  | Инструмент анализа стейкхолдеров <a href="https://scisc.ru/wp-content/uploads/2023/02/7-Analiz-stejkkholderov.pdf">https://scisc.ru/wp-content/uploads/2023/02/7-Analiz-stejkkholderov.pdf</a> |
|---|--|

## 2. Планирование оценки

### 2.1. Постановка целей и задач оценки, выбор вида оценки

Когда запросы и потребности вовлеченных сторон понятны, необходимо поставить цель (цели) оценки, соответствующую этим запросам. Формулировка целей должна быть согласована с членами вашей команды и другими вовлеченными лицами.

#### Пример: Проект «Чеховский книжный фестиваль»

|   |  |
|---|--|
|  | <p><b>Цель оценки</b> – определить влияние, которое оказывает Фестиваль на основные целевые группы (жители и гости города, профессиональное сообщество), как это влияние позволяет достигать изменения (повышается ли привлекательность города для жителей и гостей благодаря обогащению культурно-интеллектуального досуга в городе).</p> <p><b>Задачи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Составить рейтинг популярности форматов Фестиваля.</li><li>2. Выявить, насколько Фестиваль влияет на интерес жителей города к литературе и чтению.</li><li>3. Выявить, насколько Фестиваль мотивирует и дает возможности профессионального развития для профессионального сообщества.</li><li>4. Описать, как Фестиваль влияет на развитие туристического бренда города.</li><li>5. Определить, в какой степени сложившийся дизайн Фестиваля позволяет достигать устойчивых социальных результатов.</li><li>6. Выявить, какие рекомендации по развитию Фестиваля дают респонденты.</li></ol> |
|---|--|

В зависимости от целей и задач, выбирается вид (фокус) оценки, которого необходимо придерживаться. Оценка может быть ориентирована, например, на непосредственные результаты, качество проекта, краткосрочные социокультурные результаты или долгосрочное влияние.

#### Пример: Проект «Чеховский книжный фестиваль»

|   |   |
|---|---|
|  | <p>Виды оценки</p> <p>Оценка процесса</p> <p>Оценка результативности</p> <p>Оценка устойчивости</p> <p>Оценка влияния</p> |
|---|---|

### 2.2 Формулировка оценочных вопросов


Оценочные вопросы – это вопросы, с помощью которых могут быть решены задачи оценки с учетом выбранных видов оценки. Оценочные вопросы концентрируют внимание на информации, которая должна быть получена в результате оценки. Оценщиками используется три вида оценочных вопросов<sup>2</sup>:

1. Вопросы для получения знаний и/или для понимания проекта (вопросы о социокультурных результатах, связях между результатами, новых проблемах и потребностях благополучателей);

<sup>2</sup> Подготовка вопросов, на которые должна ответить оценка. Перевод выполнен АНО «Эволюция и Филантропия». URL [https://ep-digest.ru/wp-content/uploads/2020/10/Preparing-an-evaluation-question-Rus\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BB.pdf](https://ep-digest.ru/wp-content/uploads/2020/10/Preparing-an-evaluation-question-Rus_%D0%BA%D0%BE%D0%BB.pdf)


2. Вопрос для формулировки выводов (например, в какой мере были достигнуты цели проекта, были ли получены социокультурные результаты, был ли проект экономически целесообразен);
3. Вопрос для принятия решений (вопросы о возможном улучшении проекта, работе команды и взаимодействии с партнерами, масштабировании деятельности и результатов).

#### Пример: Проект «Чеховский книжный фестиваль»

|   |   |
|---|---|
|  | <p>Оценочные вопросы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Насколько Фестиваль повлиял на обогащение культурной жизни жителей города?</li> <li>2. Насколько Фестиваль повлиял на развитие компетенций творческого профессионального сообщества?</li> <li>3. Насколько Фестиваль влияет на развитие туристического бренда города?</li> <li>4. Насколько результативно реализован проект при поддержке ПФКИ?</li> </ol> |
|---|---|

Примеры формулировок оценочных вопросов можно посмотреть в [приложении](#). Также рекомендуем ознакомиться с [ключевыми оценочными вопросами по видам оценки](#). При необходимости оценочные вопросы могут быть конкретизированы уточняющими вопросами.

#### Пример: Проект «Чеховский книжный фестиваль»

|   |  |
|---|--|
|  | <p>Оценочный вопрос</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Насколько Фестиваль повлиял на обогащение культурной жизни жителей города?</li> </ol> <p>Уточняющие вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Насколько горожане стали больше интересоваться литературой и чтением?</li> <li>1.2. Какие форматы Фестиваля наиболее ценны и запомнились горожанам?</li> <li>1.3. Насколько институции вовлечены и заинтересованы в участии в Фестивале?</li> </ol> |
|---|--|

При подготовке оценочных вопросов рекомендуется:

- Принять решение о том, что нужно выяснить в первую очередь и насколько подробная информация необходима;
- Проверить наличие нескольких видов оценочных вопросов (не рекомендуется выбирать только вопросы исследовательского характера);
- Проверить, что в список оценочных вопросов не попали аудиторские вопросы, касающиеся исполнения регламентов и процедур, или мониторинговые вопросы, касающиеся непосредственных результатов;
- Проверить, что ответы на оценочные вопросы будут востребованы стейкхолдерами оценки;

Для проверки адекватности оценочных вопросов можно использовать следующий [чек-лист](#).

### 2.3 Выбор исполнителя оценки

На следующем этапе команде проекта необходимо решить, будет оценка внешней или внутренней. Внешняя оценка проводится экспертами, которые не являются сотрудниками проекта и организации. Внутреннюю оценку делают сотрудники организации, которая реализует проект. Формат, в рамках которого проект оценивают сотрудники проекта, называется самооценкой. Также могут реализоваться смешанные форматы, когда работы распределяются между внешними экспертами и сотрудниками организации (именно этот формат был реализован в проекте ЯККИ). У каждого формата оценки есть свои плюсы и минусы.

Таблица 1. Плюсы и минусы форматов оценки

| Формат оценки                  | Плюсы формата   | Минусы формата  |
|--------------------------------|---|---|
| Внешняя оценка                 | Внешние эксперты обладают профессиональной квалификацией в области оценки, могут самостоятельно разработать применить оценочную методологию. Внешние эксперты независимы и не заинтересованы в результате оценки, потому внешняя оценка часто воспринимается как более объективная и вызывает больше доверия у финансирующих организаций. Внешние эксперты способны увидеть в проекте особенности, которые не замечает команда проекта. | Внешние эксперты в меньшей степени погружены в контекст и детали проекта. Работа с внешними экспертами в меньшей степени развивает в организации культуру и навыки оценки. Работа с внешними экспертами обычно требует существенных затрат.                               |
| Внутренняя оценка и самооценка | Сотрудники организации в полной мере погружены в контекст и все детали проекта. Сотрудники организации могут иметь высокую личную мотивацию к проведению оценки. Сотрудники проекта имеют широкий доступ к благополучателям и другим заинтересованным сторонам. Внутренняя оценка в большей степени дает данные для управленческих решений.   | У сотрудников проекта может не хватать времени и квалификации для качественного проведения оценки., в том числе, Поскольку сотрудники являются заинтересованной стороной, возможны намеренные и ненамеренные искажения результатов оценки (особенно важно для самооценки) |

Если командой проекта будет принято решение о проведении внешней оценки, потребуется составление технического задания на оценку. В этом документе фиксируется распределение обязанностей между командой проекта и внешним экспертом, который будет проводить оценку. Как минимум, команда проекта должна предоставить внешнему эксперту следующую информацию:

- Описание объекта оценки;
- Цели и задачи, описание информационных потребности команды;
- Планы по использованию данных оценки;
- Оценочные вопросы.

Если команда проекта выберет формат внешней оценки, можно проводить конкурсную процедуру выбора оценщика. Если будет проводиться открытый конкурс (тендер) на оказание услуг по оценке, дополнительно будет необходимо оформление конкурсной документации.

#### Дополнительные материалы



[Презентация «Техническое задание на проведение оценки»](#)

## 2.4 Выбор подходов и методов оценки

Для каждого оценочного опроса должны быть подобраны верные и точные способы ответа на него. Для получения ответов используются разнообразные методы, которые можно отнести к двум подходам:

**Количественный подход** ориентируется на ответы от значительного числа респондентов, которые обрабатываются и статистически анализируются. Целью количественного подхода является разработка, подтверждение и обоснование гипотез, создание моделей, теорий и концепций. Для получения данных в рамках количественного подхода чаще всего используются опросы с закрытыми вопросами.

**Качественный подход** опирается на получение данных нестатистическими и неколичественными способами. Его основной целью является выявление смыслов, взаимосвязей, рефлексии событий и явлений. Для реализации качественного подхода используются интервью, открытые анкеты, наблюдения, дискуссионные группы, посещения мест событий, анализ предыдущих соответствующих документов, семинары, видео- и аудиозаписи, дневники и письменные заявления, а также фотографии и методы художественного выражения.


В зависимости от поставленных целей оценки рекомендуется применение следующих методов:

Таблица №2. Цели и метод оценки

| Цель оценки   | Применяемые методы  | Комментарий   |
|---|---|---|
| Получение нового знания/улучшение проекта                           | <b>Качественные методы.</b> Качественные методы могут использоваться для оценки достижения целей проекта и для разработки возможных корректировок и улучшений.  | Поскольку проекты в области культуры искусства и креативных индустрий направлены на создание и распространение смыслов и ценностей, которые невозможно оценить количественно, при их оценке фокус может смещаться в сторону качественных методов. |
| Вовлечение и привлечение  | <b>Синтез качественных и количественных методов.</b> Используется для выяснения проблем и потребностей стейкхолдеров, а также для разработки аргументации для собственников, новых партнеров и доноров. |   |
| Обоснование проекта, распространение информации или масштабирование | <b>Количественные методы.</b> В данном случае количественные методы дают более наглядный и хорошо воспринимаемый результат.   |   |
| Иная цель (цели)  | <b>Выбранные вами методы</b>  |   |

В большинстве случаев для получения полных и достоверных ответов на оценочные вопросы используются комбинации количественного и качественного подходов.

### Пример: Проект «Чеховский книжный фестиваль»


|   |   |
|---|---|
|  | В оценке проекта «Чеховский книжный фестиваль» лежат как количественные, так и качественные методы. Сочетание методов сбора информации, направленность их на решение одной цели в значительной мере повышают коэффициент полезности и достоверности результатов оценки.<br>Качественные данные были получены в ходе полуструктурированных интервью и анализа документов, количественные данные были собраны с помощью онлайн-опросов. |
|---|---|

Выбранный вами метод или методы должны приводить к получению ответов на оценочные вопросы. Для выбора направления в поиске конкретных методов оценки вы можете использовать такую [таблицу](#). У любого из них есть свои преимущества и ограничения. Более подробно об этом вы можете прочитать в этом [приложении](#).

Далее для каждого оценочного вопроса с подобранными методами сбора данных необходимо описать выборку, а также подход к анализу данных и вынесению суждения. На основе оценочных вопросов, описания выборки и выбранных методов составляются конкретные инструменты оценки – гайды интервью и фокус-групп, тексты анкет и другие формы для получения обратной связи.

А том этапе, как правило, необходимо подключение профессионального социолога, который заработает оценочные инструменты совместно со специалистами проекта. Также не рекомендуется использовать инструменты, разработанные для других организаций и проектов, без обсуждения и корректировки. В данном случае не учитывается специфика и контекст объекта оценки, и может быть потеряна важная информация.

### Пример: Проект «Чеховский книжный фестиваль»

|   |   |
|---|---|
|  | <p><b>Оценочный вопрос:</b> Насколько Фестиваль повлиял на обогащение культурной жизни жителей города?</p> <p><b>Инструмент сбора данных:</b> Онлайн-опрос и -анализ документов.</p> <p><b>Выборка:</b><br/>1.1. Зрители Фестиваля прошлых лет. Генеральная совокупность: 15-20 тыс. чел. за 5 лет. Опрос будет проведен среди подписчиков групп в ВК и Телеграмм – канале (около 1000 чел.). Выборка не менее 400 чел</p> <p><b>Подход к анализу данных и вынесению суждения</b><br/>Если респонденты согласен или согласен отчасти, считаем, что стали больше читать и интересоваться</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Рейтинг популярности форматов Фестиваля</li> <li>- Сводная таблица: годы посещения Фестиваля и любимые форматы</li> <li>- Статистика; сравнение количественных данных и типологии</li> </ul> |
|---|---|

Анализ опыта оценки проектов в области культуры искусства и креативных индустрий в рамках ЯККИ выявил некоторые рекомендации по подбору методов оценки:

- При ретроспективной оценке уже завершившихся проектов рекомендуется использование качественных методов, поскольку они обращаются к смыслам, которые вызвали эмоциональный отклик или послужили импульсом к созданию социальных связей, к возникновению собственных новых идей. Наиболее информативным источником для ретроспективных ответов являются полуструктурированные интервью.
- При использовании любых методов рекомендуется избегать социально желательных ответов. Поэтому даже в анкетах лучше использовать достаточно много открытых вопросов.
- Не рекомендуется использовать количественные методы, если объем выборки небольшой и отсутствуют возможности для ее увеличения.
- Использование нескольких одинаковых вопросов анкеты для всех групп респондентов позволяет получить максимально объективные мнения за счет [триангуляции](#) данных.
- Выбор в пользу разнообразных инструментов сбора данных для разных групп информантов делает анализ данных более продолжительным, однако, увеличивает качество и надежность данных.

### Дополнительные материалы



## 2.5 Составление плана оценки

**План оценки** – это документ, в котором отражены все основные сведения о дизайне оценки, о сроках ее проведения, требуемых ресурсах и исполнителях. В плане оценки обязательно должны быть следующие обязательные разделы:

1. Объект оценки и оценочные вопросы.
2. Цели и задачи оценки с описанием потребностей вовлеченных в оценку сторон.
3. Описание будущего использования результатов оценки.
4. Методы сбора данных и источники данных.
5. Список сотрудников и/или привлеченных экспертов, которые будут проводить

оценку, с распределением ролей и ответственности. При составлении этого списка подумайте, какие знания и опыт потребуются, за какие работы будут отвечать сотрудники проекта, для каких необходимо привлечение внешних специалистов. Необходимо запланировать также объём вовлечения различных респондентов и назначить ответственных за эту работу.

6. Календарный план оценки. В календарном плане подробно описывается последовательность и сроки работ по оценке, включая сроки сбора данных по каждому социальному результату. Эти сроки необходимо устанавливать с учетом других проектов и загрузки сотрудников, а также сроков принятия ключевых управленческих решений относительно проекта (программы).

7. Ресурсы, необходимые для проведения оценки. Должен быть составлен и согласован бюджет затрат, необходимых для проведения оценки с учетом загрузки сотрудников и привлеченных специалистов, а также сроков реализации проекта.

План оценки также может включать соображения относительно ограничений оценки и применяемых этических подходов. План оценки можно проверить на полноту с помощью следующего [чек-листа](#).

По ходу проведения оценки план оценки может в той или иной степени [корректироваться](#). Если возникает необходимость корректировки одного из разделов плана оценки, остальные также должны быть пересмотрены.

## 3. Сбор данных

Сбор данных может производиться как привлеченными специалистами, так и членами команды проекта. На этапе сбора данных нужно обращать внимание на несколько факторов:

- Инструменты, которые вы используете, должны быть простыми и понятными для респондентов, иначе есть риск неполучения данных или получения некачественных данных. Чтобы избежать того риска, рекомендуется проводить пилотирование инструментов. Пилотирование – это проверка инструментов на небольшой группе респондентов, которые дают обратную связь об их понятности, логичности, корректности, а также о визуальном оформлении и наличии технических ошибок. Важным фактором является количество времени, которое респондент готов или не готов посвятить исследованию. На основе негативной обратной связи (если она имеет место) инструменты должны изменяться и дорабатываться.

- Для привлечения респондентов могут использоваться необычные [креативные способы сбора данных](#) – заполнение книги отзывов, участие в представлении, рисование схем, картин и граффити. Использование таких подходов позволяет привлечь аудиторию, которая чувствует усталость от традиционных способов сбора данных (особенно это касается опросов и анкет).

- Необходимо контролировать время, в течение которого осуществляется сбор данных. Сбор данных должен осуществляться в соответствии с [планом оценки](#). Если сбор данных



затягивается или, наоборот, данные собраны раньше запланированного срока, план оценки нужно скорректировать.

- Необходимо контролировать объем и качество собранных данных. На этапе сбора данных не все респонденты, включенные в оценку, могут быть легко доступны. Потому часто необходимо предпринимать дополнительные усилия для получения обратной связи. Необходимо проверять соответствие респондентов критериям выборки, а также проводить мониторинг качества применения инструментов (адекватное использование гайдов интервью, полное заполнение анкет и так далее).

При сборе данных вы можете пользоваться следующим [чек-листом](#), чтобы контролировать качество процесса сбора данных.

Реализация проекта ЯККИ позволила сформулировать следующие рекомендации по сбору данных:

- В ситуации ограниченной доступности респондентов можно провести для них отдельное культурно-просветительское мероприятие с последующим заполнением онлайн анкеты и обсуждением в формате фокус-группы (или использованием других инструментов сбора данных).
- Анкетирование, которое проводится «по горячим следам», дает больше информации в ответах на открытые вопросы.
- Ведение пабликов в социальных сетях и мессенджерах позволяет провести опрос респондентов, даже если их контактные данные отсутствуют у команды проекта.
- Если проект длится в течение нескольких лет или сезонов, обратная связь должна собираться по итогам каждого из них. Системный сбор данных формирует существенную доказательную базу, и каждое новое применение инструментария увеличивает ценность собранных данных.
- Активный и включенный лидер проекта способствует сбору данных в необходимом количестве в короткий срок. Также не надо бояться привлекать к сбору данных активистов и волонтеров, лояльных проекту (при условии сохранения адекватного качества).


## 4. Анализ данных и отчетность

### 4.1 Анализ данных

Анализ данных может делать сотрудник, но чаще всего эту работу выполняет привлеченный специалист, который имеет необходимую квалификацию. При анализе данных важно обратить внимание на несколько аспектов:

- Перед началом анализа необходимо проверить качество данных. Если в процессе оценки возникали факторы, негативно влияющие на качество, необходимо зафиксировать их.

#### Пример: Проект «Чеховский книжный фестиваль»

|   |  |
|---|--|
|  | <p>Ограничения, касающиеся оценки в целом, инструментария и проводимого анализа данных:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. До 2024 года не проводилась электронная регистрация гостей Фестиваля, таким образом, кроме участников профессиональной части, у команды проекта нет контактов, по которым можно было бы провести опросы и анкетирование, в связи с этим опрос был проведен среди подписчиков соответствующих групп в социальной сети ВКонтакте и телеграм – канала Фестиваля.</li><li>2. Онлайн-опрос проведен в апреле 2024 года, респондентам приходилось возвращаться в памяти к прошлым годам, сезонам Фестиваля, поэтому есть вероятность, что определенные оценки и мнения упущены,</li><li>3. Метод интервью дает только качественные данные, не предоставляет количественных оценок, поэтому выводы, сделанные на основе анализа интервью, не могут быть распространены на всю генеральную совокупность туристических организаций города,</li></ol> |
|---|--|

|  |  |
|--|--|
|  | <p>4. Онлайн-опрос как метод сбора информации имеет риск неоднократного участия в опросе одного человека. Влияние этого фактора было минимизировано за счет «чистки» баз данных, проверки статуса респондента (то есть среди представителей профессионального сообщества нет зрителей и наоборот),</p> <p>5. Онлайн-опрос не позволяет избежать ненамеренного искажения данных, что влияет на достоверность полученной информации.</p> |
|--|--|


- Для анализа данных должны быть подобраны адекватные подходы и инструменты, позволяющие дать обоснованные ответы на оценочные вопросы. При этом для анализа каждого вида данных подбирается свой инструмент. Опыт, накопленный в рамках проекта ЯККИ, показывает, что для анализа количественных данных могут успешно использоваться следующие подходы и инструменты:

Таблица №3 Методы и инструменты анализа данных

| Метод анализа данных                          | Инструмент анализа данных        |
|---|----------------------------------|
| Описательная статистика и визуализация данных | SPSS Statistics, Microsoft Excel |
| Анализ динамики, сравнительный анализ         |                                  |
| Метод группировки                             |                                  |
| Графические методы                            |                                  |

Для анализа качественных данных в большинстве случаев были использованы интерпретация содержания высказываний участников интервью (с предварительным кодированием или без него), а также тематический анализ.

#### Пример: Проект «Чеховский книжный фестиваль»

|   |   |
|---|---|
|  | <p>В основе анализа количественных данных находятся следующие методы: описательная статистика, анализ динамики, сравнение, метод группировки, графические методы и пр. Полученные количественные данные обработаны с помощью программы SPSS Statistics. В основе анализа качественных данных находится интерпретация содержания высказываний участников интервью. В качестве иллюстрации выводов приводятся релевантные цитаты и фрагменты из полуструктурированных интервью.</p> |
|---|---|

- Важной частью анализа данных является их визуализация. Чаще его данные визуализируются в виде таблиц и диаграмм, которые формируются с помощью программ SPSS Statistics и Microsoft Excel. Но для большей выразительности может быть использована инфографика или анимированная графика, как это было сделано в [видеороликах, посвященных результатам оценки проектов](#).

#### 4.2 Отчет по оценке


Результаты анализа данных оформляются в [отчет по оценке](#). В отчет должна войти следующая информация:

- Описание объекта оценки;
- Описание методологии оценки (целей и задач, ключевых оценочных вопросов, методов сбора и анализа данных, объема собранных данных и выявленных ограничений);
- Ответы на оценочные вопросы (общие выводы) и уточняющие оценочные вопросы (частные выводы);
- Трудности, выученные уроки и рекомендации по применению результатов оценки.

Отчет об оценке может быть подготовлен в развернутом или кратком виде в зависимости от информационных потребностей вовлеченных сторон. Если информационные



потребности вовлечённых сторон сильно различаются, можно сделать несколько вариантов отчета. Форматы отчета также могут быть различными – текст, презентация, видео-ролик. Опыт проекта ЯККИ показал, что целесообразно делать комбинацию форматов (полный отчет, краткий отчет (резюме) и видео-контент).


|   |   |
|---|---|
|  | <a href="#">Список контрольных вопросов для проверки качества письменных отчетов по оценке проектов (программ) – слайд 12</a> |
|---|---|

Важнейшей частью отчета об оценке являются рекомендации, сформулированные на основе ответов на оценочные вопросы. В соответствии с видами оценочных вопросов, эти рекомендации можно разделить на три группы:

- Рекомендации, касающиеся использования полученных знаний относительно проекта, внедрения этих знаний в работу организации и для обучения сотрудников проекта;
- Рекомендации относительно использования вводов оценки при коммуникации с заинтересованными сторонами;
- Рекомендации относительно возможных управленческих решений, которые могут быть приняты с учетом аннотации оценки.

Также можно выделить отдельный блок рекомендаций, связанный с дальнейшим использованием и развитием применённого оценочного инструментария. В зависимости от запросов вовлеченных в оценку сторон по результатам оценки могут быть сформированы рекомендации всех групп, или акцент может быть сделан на одну группу рекомендаций.

#### Пример: Проект «Чеховский книжный фестиваль»

|  |   |
|--|---|
|  | <p><b>Рекомендации относительно возможных управленческих решений:</b><br/>охвата участников Фестиваля.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Проведение мероприятий Фестиваля в разных районах Таганрога.</li> <li>4. Больше внимания уделять информированию жителей, гостей Таганрога о проведении Фестиваля, его событиях (в т.ч. использование большего разнообразия каналов продвижения).</li> <li>5. Расширение партнерских связей.</li> <li>6. Привлечение к участию в Фестивале известных творческих личностей (писателей, поэтов, актеров и т.д.).</li> <li>7. Внесение в программу Фестиваля новых форматов</li> </ol> |
|--|---|

## 5. Обсуждение и использование результатов оценки

### 5.1 Обсуждение результатов оценки

Обсуждение результатов оценки с ее пользователями – важный элемент подотчетности организации. Обсуждение может проводиться с лидером и командой проекта, донорами и финансирующими сторонами, участниками и благополучателями проекта. Безусловно, обсуждение может проводиться не со всеми группами, и к обсуждению могут быть предложены отдельные части отчета. (Однако в случае с лидером команды и сотрудниками проекта обычно обсуждается полный отчет).

Чтобы обсуждение результатов оценки принесло пользу, необходимо ответить на три ключевых вопроса:

1. С кем необходимо обсудить результат оценки, а с кем на этом этапе проводить обсуждение не стоит?
2. Каковы цели и задачи обсуждения? Какие результаты должны быть получены в итоге?
3. Как будут использоваться результаты проведенных обсуждений?

Возможность получения обратной связи от вовлеченных сторон может быть предусмотрена еще на этапе проектирования инструментов сбора данных. Например, в анкетах для респондентов можно предусмотреть возможность оставить контактные данные (адрес

электронной почты), на которые будут направлены краткие результаты оценки (резюме отчета об оценке). Опыт реализации проекта ЯККИ показал возможность получения обратной связи по результатам оценки в виде комментариев к текстовым документам, отзывов в социальных сетях, при дискуссии во время встреч с ключевыми членами команды, а также в рамках творческих мероприятий. Так, результаты оценки проектов в области культуры искусства и креативных индустрий были представлены 11.06.2024 на Форуме «Яркие краски креативных индустрий» в Москве.

## 5.2 Использование результатов оценки

Направления использования результатов оценки закладываются в оценочное исследование на этапе его проектирования в рамках [анализа вовлеченных сторон](#). Если дизайн оценочного исследования составлен и применен верно, результаты будут полезны и найдут свое применение на новых этапах реализации проекта, который был оценен, а также при реализации других проектов.

Лидеры и команды участников проекта ЯККИ, а также внешние консультанты-участники оценки видят следующие приоритетные направления использования результатов оценки:

- Внесение изменений в мероприятия и услуги (корректировка старых и применение форматов проводимых мероприятий, использование новых востребованных зрителями видов контента, использование новых подходов к обучению участников).
- Изменение позиционирования проектов, использование новых путей и способов их продвижения.
- Создание и развитие каналов получения обратной связи от участников проектов, а также профессионального сообщества
- Использование разработанной методологии и инструментария для аналогичных и схожих проектов.
- Доказательная презентация социокультурных результатов вовлеченным сторонам для получения дополнительной поддержки, а также развития партнерств.

## 6. Приложения

### Приложение 1. Стейкхолдеры проектов в области культуры искусства и креативных индустрий

| Группа стейкхолдеров   | Потребность   | Важно учесть в проекте (1- не важно, 5 – чрезвычайно важно) |
|--|---|---|
| Организаторы проектов (культурные институции, проектные команды, кураторы/художники)                             | Понимание связи целей и механизмов реализации проектов  | 1 2 3 4 5   |
|  | Улучшение качества проектирования                       | 1 2 3 4 5   |
|  | Оценка перспективности проекта                          | 1 2 3 4 5   |
|  | Аргументированная коммуникация                          | 1 2 3 4 5   |
| Финансирующие субъекты (грантодающие фонды, меценаты, административные органы, учредители культурных институций) | Мотивация повышения качества проектов                   | 1 2 3 4 5   |
|  | Оценка целесообразности и эффективности инвестиций      | 1 2 3 4 5   |
|  | Выбор приоритетов поддержки                             | 1 2 3 4 5   |
|  | Баланс тем, жанров, направлений поддерживаемых проектов | 1 2 3 4 5   |
| Аудитория проектов (потенциальные и реальные потребители)  | Оценка качества проектов                                | 1 2 3 4 5   |
|  | Мониторинг трендов                                      | 1 2 3 4 5   |
|  | Повышение уровня доверия                                | 1 2 3 4 5   |
|  | Осознание изменений                                     | 1 2 3 4 5   |
| Эксперты (научно-исследовательское сообщество, профессиональные оценщики)  | Позитивные ожидания от культурных проектов              | 1 2 3 4 5   |
|  | Поиск данных для аналитики                              | 1 2 3 4 5   |
|  | Формирование профессиональных стандартов                | 1 2 3 4 5   |
| Другие группы  | Анализ трендов и контекстов                             | 1 2 3 4 5   |
|  | Опишите потребности групп                               | 1 2 3 4 5   |

### Приложение 2. Социокультурные результаты проектов в области культуры искусства и креативных индустрий

#### Банк результатов по бенефициарам (фокус на благополучателе)

| Бенефициар/Область влияния                            | Социокультурные результаты   |
|---|--|
| Отдельные люди  | Вклад в личностное развитие<br>Развитие эмоционального интеллекта<br>Повышение самооценки, повышение навыков обучения  |
| Семьи и социальные группы                             | Обеспечение условий для развлечений, удовольствий, радости<br>Обеспечение возможности отвлечения от повседневных забот   |
| Локальные сообщества, общественность, широкая публика | Расширение участия<br>Повышение уровня знаний<br>Укрепление социального капитала<br>Содействие развитию сообщества<br>Формирование идентичности и узнаваемости |

|  |  |
|--|--|
| Профессиональные сообщества                              | Интеграция<br>Расширение<br>Трансляция ценностей   |
| Бизнес-сообщество, правительство, экономические субъекты | Вклад в экономику<br>Вклад в развитие взаимодействия и партнерства                                   |
| Социокультурная институция / команда                     | Содействие ведению текущей деятельности культурных институций<br>Капитализация культурных институций |

### Банк результатов по областям влияния

| Область          | Область влияния                     | Результаты  |
|------------------|-------------------------------------|---|
| Личность         | Благополучие                        | Повышение удовлетворенности жизнью  |
|                  |                                     | Возможности самореализации  |
|                  |                                     | Развитие мотивации и лидерских качеств  |
|                  |                                     | Мотивация активного образа жизни  |
|                  |                                     | Ответственное отношение к своему здоровью   |
|                  | Культура                            | Развитие навыков творческой самореализации  |
|                  |                                     | Понимание себя как части культуры, общества   |
|                  |                                     | Владение русским литературным языком, знание истории страны   |
|                  |                                     | Способность понимать и ценить искусство и культуру  |
|                  |                                     | Качественный рост культурных и досуговых запросов граждан, в том числе в отношении медиапродукции                         |
| Общество         | Сообщества                          | Консолидация местного сообщества  |
|                  |                                     | Развитие сообщества творческих профессионалов   |
|                  |                                     | Рост социального капитала   |
|                  |                                     | Развитие гражданского участия, вовлеченности  |
|                  |                                     | Повышение социокультурного потенциала общества  |
|                  |                                     | Развитие контактов между поколениями  |
|                  |                                     | Повышение социальной востребованности   |
|                  | Идентичность                        | Рост общественной ценности и повышение статуса семьи  |
|                  |                                     | Увеличение числа граждан (молодежи), стремящихся жить и работать на родине  |
|                  |                                     | Укрепление единства и сплоченности общества на основе гражданской идентичности, сохранение духовно-нравственных ценностей |
|                  |                                     | Национальная идентичность / развитие межнациональных / межкультурных связей   |
| Среда/территория | Городская среда и потенциал региона | Привлекательность для жителей и бизнесов  |
|                  |                                     | Доступность среды   |
|                  |                                     | Безопасность среды  |
|                  |                                     | Освоенность общественных зон  |
|                  |                                     | Вовлечение жителей в процесс развития региона   |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | Гармонизация социально-экономического развития регионов страны, особенно малых городов и сельских поселений |
|  |   | Активизация культурного потенциала территорий   |
|  | Экономика                                       | Привлекательность регионов для туристов   |
|  |   | Спрос на технологии   |
|  |   | Развитие креативных бизнесов  |
|  | Развитие туристических и сопутствующих бизнесов |   |

### Приложение 3. Ключевые оценочные вопросы (КОВ) по видам оценки

| Вид оценки                         | Ключевые оценочные вопросы   |
|------------------------------------|--|
| <b>Актуальность, когерентность</b> | <p>В какой мере данная программа обеспечивает отклик на выявленную потребность?</p> <p>Насколько хорошо эта инициатива дополняла другие усилия в зоне воздействия?</p>   |
| <b>Оценка процесса</b>             | <p>В какой мере рабочие процессы обеспечивают соблюдение стандартов качества?</p> <p>Соответствует ли работа по выполнению программы утвержденным планам?</p> <p>Удалось ли сформировать аудиторию участников, как планировалось изначально?</p> <p>В какой мере клиенты удовлетворены программой? Кто эти клиенты?</p> <p>Что было сделано инновационным способом?</p> <p>В какой мере оптимален дизайн проекта (набор ключевых элементов, их содержание и реализация, профайл участника) для достижения ожидаемых результатов проекта?</p> <p>Насколько адекватным был охват участников?</p> <p>Применялись ли инновационные концепции, подходы и методы? Были ли разработаны новые технологии и методологии, зарегистрированы патенты, созданы новые продукты?</p> <p>Сотрудничество. Возникли ли в ходе или в результате проекта новые партнерства в академической среде или с бизнес-компаниями? Возникли ли новые междисциплинарные партнерства?</p> <p>Какие культурные, социо-экономические и политические факторы влияют на реализацию программы и способы ее реализации?</p> <p>Как изменения во внешнем контексте влияют на нашу способность добиваться прогресса в достижении целей? Что можно с этим сделать?</p> <p>Более эффективные подходы: существует ли или мог бы существовать более эффективный способ решения проблемы (проблем) и удовлетворения потребностей для достижения результатов и содействия достижению целей более высокого уровня?</p> |
| <b>Результативность</b>            | <p>Были ли достигнуты заявленные цели работы?</p> <p>Были ли достигнуты социальные результаты?</p> <p>Какие были незапланированные или нежелательные эффекты?</p> <p>Отличаются ли социальные результаты для разных подгрупп благополучателей или у разных провайдеров или в зависимости от подходов?</p>  |

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
|                                      | <p>Какие непосредственные результаты(продукты) являются прямым следствием ваших активностей?</p> <p>Генерирует ли программа социальные результаты (или содействует ли их получению) в краткосрочной, среднесрочной или долгосрочной перспективе?</p> <p>Какие изменения в знаниях, навыках, отношениях вы ожидаете в результате программы?</p> <p>Какие изменения в поведении или действии вы ожидаете?</p> <p>Какие изменения в статусе ваших благополучателей или условиях вы ожидаете?</p> <p>Каким образом возникают социальные результаты, и при каких обстоятельствах?</p> <p>Каким образом повлияли на результаты какие-либо другие факторы?</p> <p>Какова широта и глубина изменений для получателей услуг?</p> <p>Где и для кого произошли наиболее/наименее сильные и продолжительные воздействия и почему?</p> <p>Насколько справедливы, существенны, ценны и важны результаты и воздействие, включая любые структурные и системные изменения, необходимые для восстановления справедливости и окружающей среды?</p> |
| <b>Влияние</b>                       | <p>Какие именно характерные особенности программы и контекста способствовали этим изменениям?</p> <p>В какой мере эти изменения можно связать с данной программой?</p> <p>Каков наш вклад в изменения?</p> <p>Содействовала ли данная интервенция созданию эффекта X, и если «да», то каким образом?</p> <p>В какой мере интервенция способствовала созданию эффекта X, и каким образом?</p> <p>Оглядываясь назад, какие, как мы теперь видим, аспекты нашей работы оказали наибольшее влияние на результат (или неудачу в его достижении)?</p>   |
| <b>Устойчивость</b>                  | <p>Будет ли эффект устойчивым?</p> <p>Какова вероятность того, что эффекты будут продолжаться без поддержки извне?</p> <p>Будут ли вовлеченные стороны продолжать эти программы без поддержки извне ?</p> <p>Включены ли новые активности в текущие практики вовлеченных сторон или целевых групп?</p> <p>Насколько хорошо и насколько справедливо эти эффекты сохранялись или усиливались с течением времени?</p>  |
| <b>Эффективность (экономическая)</b> | <p>В какой мере интервенция содействовала получению эффекта X экономически эффективными способами?</p> <p>Использовались ли ресурсы программы продуктивно?</p> <p>Выполняли ли исполнители программы свои функции эффективным с точки зрения затрат образом? Если нет, то почему?</p> <p>Оправдали ли фактические или ожидаемые результаты понесенные затраты? Были ли ресурсы потрачены максимально экономно?</p> <p>Существуют ли более эффективные пути и средства получения большего количества и более качественных результатов при имеющихся затратах?</p> <p>Каков коэффициент затрат-выгод?</p> <p>Можно ли назвать социальное преобразование экономически эффективным (в сравнении с альтернативными вариантами)?</p> <p>Является ли программа лучшим вариантом применения ресурсов?</p> <p>Действительно ли самые ресурсоемкие компоненты программы способствовали получению наиболее значительных эффектов, нашедших выражение в большей достигаемости малообеспеченных территорий?</p>                              |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Сопоставимы ли социальные результаты программы с вложенными денежными ресурсами?</p> <p>В какой мере ресурсные вливания содействуют своевременному и экономически обоснованному получению продуктов/немедленных результатов (outputs), и обеспечивают их соответствие ожидаемым стандартам?</p> <p>Какова вероятность привлечения финансирования для дальнейшего развития?</p> |
|--|---|

#### Приложение 4. Дерево результатов проекта «Чеховский книжный фестиваль»



#### Приложение 5. Шаги разработки показателей<sup>3</sup>

1. Выберите уровень социокультурного результата, для которого будут разработаны показатели.
2. Сформулируйте вопросы о том, что необходимо узнать о результате.
3. Разработайте формулировки показателей самостоятельно, с участием внешнего эксперта или выберите их из кейсов и баз данных.
4. Верифицируйте и отберите показатели.

#### Приложение 6. Вопросы для верификации и отбора показателей<sup>4</sup>

1. Соотнесенность с целями и задачами программы и результатом, который должен отслеживать данный показатель.
2. Важность для измеряемого результата. Измеряет ли данный показатель какой-либо важный аспект результата?
3. Понятность для пользователей при измерении и составлении отчета.

<sup>3</sup> Показатели для измерения социальных результатов в сфере детства: российский и международный опыт. АНО «Эволюция и Филантропия», стр. 26 URL <https://info345.ru/wp-content/uploads/2016/08/Pokazатели-sotsrezultatov.pdf>

<sup>4</sup> Там же, стр. 28

4. Степень влияния программы на результат или степень ее контроля за результатом. Критерий нельзя использовать как основание для отказа от измерения важных результатов.
5. Возможность сбора достоверных данных для расчета показателя.
6. Затраты на сбор данных. Это еще один критерий, к которому надо подходить с осторожностью. Иногда самые большие затраты связаны с самыми важными показателями.
7. Уникальность. Важность индикатора снижается, если он дублируется или пересекается с другими.
8. Манипулирование. Не используйте показатели, предоставляющие персоналу программы возможность манипулировать данными в свою пользу.
9. Полнота. Набор показателей должен охватывать результаты, вызванные негативными эффектами. Вопросы, определяющие полноту показателей: «Охватывает ли набор показателей все качественные характеристики, имеющие значение для клиентов, например, своевременность предоставления услуг?»; «Обеспечивает ли набор показателей обратную связь с клиентами программы в отношении ее результатов?».



Приложение 7. Логическая модель проекта «Чеховский книжный фестиваль»

| Благополучатели   | Деятельность   | Непосредственный результат  | Показатели   | Социальные результаты  |   |   |  |  |
|---|--|---|--|--|---|---|--|--|
|   |  |   |  | Краткосрочный результат  | Показатели  | Среднесрочный результат   | Показатели   | Социальный эффект  |
| Профессиональное сообщество (творческое, краеведческое и литературное сообщество Таганрога) | Регулярное участие в событиях профессиональной программы Фестиваля | Литераторы, историки, краеведы, библиотекари и т.д. Таганрога получили возможность развития профессиональных навыков за счет общения с экспертами высокого уровня | Количество творческих профессионалов Таганрога, принявших участие в профессиональной программе | Повышение знаний и актуализация представления о современной культурной, образовательной, литературной повестках России | Количество профессионалов, включивших знания, полученные на Фестивале в свою профессиональную практику      | Творческое сообщество Таганрога получило мотивацию к саморазвитию и дальнейшему повышению профессиональных компетенций                    | Количество профессионалов, предпринявших шаги для дальнейшего профессионального развития | Повышение компетенций профессионального сообщества Таганрога |
|   |  | Творческие профессионалы Таганрога получили возможность развития профессиональных связей за пределами родного региона   |  | Расширение возможностей творческих профессионалов Таганрога по развитию собственных проектов, исследований и т.д.      | Количество творческих профессионалов Таганрога, наладивших личные профессиональные контакты с приглашенными | Расширение вовлеченности и творческих профессионалов Таганрога культурные и исследовательские программы и проекты межрегионального уровня | Количество проектов за пределами Таганрога   |  |

|                                   |  |  |   |   |  |  |   |  |
|-----------------------------------|--|--|---|---|--|--|---|--|
|                                   |  |  |   |   | участниками Фестиваля  |  |   |  |
|                                   | Проведение культурных событий новых форматов в рамках Фестиваля                                | Расширение разнообразия и актуализация форматов культурных событий             | Количество событий нового типа, представленных в рамках Фестиваля   | Расширение инструментария культурной и просветительской деятельности и в городе | Количество творческих профессионалов Таганрога, заинтересованных новыми форматами событий        | Расширение пользовательского и культурного опыта жителей Таганрога за счет участия в событиях различных форматов         | Количество событий новых форматов, включенных после Фестиваля в деятельность таганрогских учреждений культуры, просветительских центров и местных инициатив | Развитие деятельности и культурных и просветительских институций в Таганроге |
| Жители города (зрители Фестиваля) | Проведение событий, посвященных книжным новинкам, встреч с издателями/издательствами, авторами | Повышение информированности жителей города о современной российской литературе | Количество жителей, принявших участие в событиях, представляющих книжные новинки (в т.ч. – книжная ярмарка) | Жители города расширили свое представление о современной российской литературе  | Количество книг современных российских авторов, приобретенных жителями города в рамках Фестиваля | Жители города включили чтение современной российской литературы в повседневную практику (расширение спроса на российскую | Количество книг российских авторов, приобретенных в книжных магазинах города после Фестиваля  | Повышение привлекательности города для жителей Таганрога                     |

|   |   |  |  |   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|---|---|--|--|--|
|   |   |  |  |   |   | современную литературу)  |  | Обогащение культурно-интеллектуального досуга жителей и гостей Таганрога   |
| Проведение большого числа культурных событий с участием приглашенных исполнителей и авторов (спектаклей, экскурсий, встреч с писателями, мастер-классов) на разных площадках в городе | Повышение привлекательности культурно-событийной программы в городе | Количество культурных событий в городе в сравнении с обычным сезоном | Повышение качества культурных событий за счет приглашения участников высокого класса (в том числе из столиц) | Количество приглашенных участников, имеющих медийную узнаваемость и/или высокую проф. репутацию | Повышение ожиданий публики от уровня культурных событий в городе в целом, интерес к новым именам (расширение кругозора и мотивации) | Количество новых культурных проектов, организованных в городе, предлагающих высококачественные и/или нестандартные подходы |  | Формирование гордости жителей города, уважительного отношения к городу с литературной историей и современной культурной жизнью |
|   |   | Количество приглашенных спикеров и участников                        |  |   |   |  |  |  |
|   |   | Количество разных форматов событий                                   | Повышение узнаваемости и   |   |   |  |  |  |

|  |   |  |  |   |  |  |   |  |
|--|---|--|--|---|--|--|---|--|
|  |   |  |  | площадок для горожан  |  |  | посещаемость и площадок   |  |
|  |   |  |  |   |  | Повышение уровня «насмотренности», «подготовленности» и мотивированности публики культурных событий высокого качества                                    | Количество культурных событий, организованных / предложенных культурными продюсерами из других регионов в Таганроге, как месте качественных событий |  |
|  | Проведение лекций и других событий, посвященных литературным именам, связанным с Таганрогом | Жители получили знание о культурной истории города, его роли в истории российской литературы | Количество жителей, принявших участие в событиях | Жители города получили знание и понимание символической ценности города – его культурной (литературной) истории | Количество жителей города, посетивших лекции, спектакли и т.д. | Жители воспринимают литературную историю Таганрога как важную составляющую истории города, ассоциируют город с русской литературой прошлого и настоящего | Количество жителей, участвующих в исторических или литературных кружках, литературных событиях за пределами Фестиваля                               |  |

|                        |   |   |   |  |   |   |   |   |
|------------------------|---|---|---|--|---|---|---|---|
|                        | Проведение культурных событий с участием приглашенных исполнителей и авторов (спектаклей, экскурсий, встреч с писателями, мастер-классов) | Повышение привлекательности культурно-событийной программы в городе | Количество качественных культурных событий в городе | Повышение качества культурных событий за счет приглашения участников высокого класса (в том числе из столиц) | Количество приглашенных участников, имеющих медийную узнаваемость и/или высокую проф. репутацию | Повышение ожиданий публики от уровня культурных событий в городе в целом, интерес к новым именам (расширение кругозора и мотивации) | Количество новых культурных проектов, предлагающих высококачественные и/или нестандартные подходы |   |
| Гости города (туристы) |   |   |   | Туристы и горожане мотивированы на посещение города в дни проведения Фестиваля                               | Количество туристов, посещающих город в дни проведения фестиваля                                | Туристическое предложение в городе стало более разнообразным в связи с программой Фестиваля   | Количество специальных туристических продуктов, основанных на тематике и программе Фестиваля      | Повышение привлекательности города для гостей Таганрога |

### Приложение 8. Вопросы для создания логической модели<sup>5</sup>

| Компонент ЛМП                        | Вопросы   |
|--------------------------------------|---|
| Ресурсы/Вклад                        | Какие ресурсы вам нужны, чтобы осуществить проект (программу)?  |
| Активности                           | Какие активности надо предпринимать, чтобы достигнуть социокультурных результатов?                      |
| Непосредственные результаты/продукты | Непосредственные результаты/продукты являются прямым следствием ваших активностей?                      |
| Краткосрочные результаты             | Какие изменения в знаниях, навыках, отношениях вы ожидаете в результате реализации проекта (программы)? |
| Среднесрочные результаты             | Какие изменения в поведении или действии вы ожидаете?   |
| Долгосрочные результаты              | Какие изменения в статусе ваших благополучателей, условиях и инфраструктуре вы ожидаете?                |

### Приложение 9. Чек-лист при выборе результатов и показателей<sup>6</sup>

| №№ | Вопрос  | Характеристика результата/показателя | Да/Нет |
|----|---|--------------------------------------|--------|
| 1  | Результаты и показатели измеряют именно то, что нужно?  | валидность                           |        |
| 2  | Вероятность получения аналогичных результатов при повторном измерении высока?                               | надежность                           |        |
| 3  | Результаты и показатели тонко и точно фиксируют изменения социокультурные изменения?                        | точность                             |        |
| 4  | Легко ли собрать достоверные данные?<br>Можно и сказать, что данные не подвержены влиянию внешних факторов? | сложность получения данных           |        |
| 5  | Затраты на сбор и анализ данных адекватны?  | стоимость                            |        |

### Приложение 10. Примеры формулировок оценочных вопросов

| Вид вопроса                                      | Формулировка вопроса  |
|--|---|
| Вопросы для получения знаний и/или для понимания | Привели ли действия в рамках проекта к появлению социокультурного результата, и если «да», то каким образом?<br>Какие группы/субъекты получили от проекта самую большую пользу, и каким образом?<br>Какие впечатления, знания и навыки приобрели участники мероприятий? |
| Вопросы для формулировки выводов                 | Получены ли социокультурные результаты, заявленные в проекте?<br>Достигнута ли цель проекта?<br>Насколько устойчивы полученные социокультурные результаты?  |

<sup>5</sup> Построение системы мониторинга и оценки. Эволюция и Филантропия: создание среды для развития в России социальных инноваций. 17 октября 2022 года. URL <https://drive.google.com/file/d/1HmDV6Vw6NtUkKvoBEjVguSYKvIUhGZLV/view>

<sup>6</sup> На основе: Руководство по работе с цепочкой социальных результатов. Онлайн-сервис «ПИОН» URL <https://pion.org.ru/manual/5/>

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Вопросы для принятия решений | <p>Содействовал ли выбранный способ реализации проекта к получению более значительных социокультурных результатов, как это ожидалось изначально?</p> <p>Каким образом работа команды способствовала получению социокультурных результатов?</p> <p>Каков вклад партнеров в получение социокультурных результатов?</p> |
|------------------------------|--|

Приложение 11. Чек-лист для проверки оценочных вопросов

| №№ | Вопрос   | Оценочная шкала (1- нет, 5 – да) |
|----|--|----------------------------------|
| 1  | <p><b>Можно ли сказать, что каждый оценочный вопрос важен для пользователей оценки?</b><br/>           Кто и как будет использовать ответы на оценочные вопросы? Кто будет разочарован, если получить ответ на оценочный вопрос не получится? (Если никто, возможно этот вопрос вам не нужен).</p>   | 1 2 3 4 5                        |
| 2  | <p><b>Можно ли сказать, что каждый оценочный вопрос проясняет нечто важное, что на данный момент не является известны и понятным?</b><br/>           Будет ли в результате ответа на оценочный вопрос получена информация, которая неизвестна сейчас? Если информация и так доступна, не тратьте время и ресурсы на то, чтобы дать ответ на формальный вопрос.</p> | 1 2 3 4 5                        |
| 3  | <p><b>Можно ли сказать, что ответ на каждый оценочный вопрос даст значимую информацию?</b> Не следует спрашивать только из любопытства.</p>  | 1 2 3 4 5                        |
| 4  | <p><b>Представляют ли ответы на каждый вопрос оценки интерес в долгосрочном интервале?</b> Если вопрос продиктован сиюминутным интересом, не стоит тратить ресурсы на работу с ним.</p>  | 1 2 3 4 5                        |
| 5  | <p><b>Важны ли ответы на каждый оценочный вопрос для понимания сути объекта оценки, достижения е цели и решения поставленных задач?</b></p>  | 1 2 3 4 5                        |
| 6  | <p><b>Повлияют ли ответы на каждый оценочный вопрос на ход проекта?</b> Если ответ на оценочный вопрос может оказать влияние на проект или быть полезным для управленческих решений, его стоит задать (если позволят ресурсы).</p>   | 1 2 3 4 5                        |
| 7  | <p><b>У организации ест достаточные человеческие, финансовые, временные и другие ресурсы для получения ответа на все оценочные вопросы?</b> Если ресурсы слишком ограничены, не стоит задавать даже важные оценочные вопросы. Лучше снять х на этапе проектирования, чем потратить ресурсы и все равно не получить ответ.</p>                                      | 1 2 3 4 5                        |

Приложение 12. Подбор методов оценки

|                        |            |
|------------------------|------------|
| Название проекта _____ | Дата _____ |
|------------------------|------------|

|                                    |                          |                               |                   |                              |                         |            |
|------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------------|------------|
| Желаемый социокультурный результат | Показатель и результата  | Анализ документации и проекта | Беседа с людьми и | Получение письменного ответа | Анализ имеющихся данных | Наблюдение |
| <i>Впишите результат</i>           | <i>Впишите индикатор</i> | Да/Нет                        | Да/Нет            | Да/Нет                       | Да/Нет                  | Да/Нет     |
| <i>Впишите результат</i>           | <i>Впишите индикатор</i> | ...                           | ...               | ...                          | ...                     | ...        |

### Приложение 13. Сильные стороны и ограничения методов сбора данных<sup>7</sup>

| Метод сбора данных             | Условия применения  | Сильные стороны метода   | Ограничения метода   |
|--------------------------------|---|--|--|
| Анкетирование                  | Анкетирование предпочтительно, когда: а) нужно опросить большое число респондентов за относительно короткое время; б) сложно воспринимать вопросы на слух или отвечать откровенно.                                  | Достаточно репрезентативные и надежные данные<br>Возможность использования проверенных инструментов<br>Шанс получить откровенные ответы (анонимность)<br>Возможность сравнения ответов разных групп, бенчмаркинга (в длительной перспективе, с другими организациями и пр.)<br>Широкий выбор бесплатных программ сбора и обработки данных<br>Достаточно экономичный метод на сбор и обработку данных, в т.ч. от большого числа людей | Сложно составить грамотные, корректные вопросы<br>Благополучатели могут воспринимать как их «оценку»<br>Сложность с обработкой и интерпретацией ответов на открытые вопросы (качественные данные)<br>- Низкий уровень ответов, усталость благополучателей от опросов<br>- для онлайн: возможный перекос аудитории в сторону более молодых; неизвестно, кто именно отвечал на вопросы (руководители могут порекомендовать заполнить анкеты сотруднику; пр.) |
| Опрос по телефону (интервью)   | Интервью используется, когда: а) нужно задать вопросы, которые требуют дополнительных пояснений, комментариев, уточнений; б) есть проблемы с уровнем грамотности респондентов (например, способность писать и пр.). | Возможность задать вопросы, которые требуют дополнительных пояснений, комментариев, уточнений.<br>Достаточно высокий уровень доверия полученным данным   | Нужен список телефонных номеров благополучателей<br>Только вопросы, воспринимаемые на слух<br>Проблематично для «чувствительных тем» (отсутствие анонимности)<br>Нужна подготовка интервьюеров<br>Дорого   |
| Личные интервью (face-to-face) | Интервью используется, когда: а) нужно задать вопросы, которые требуют дополнительных пояснений, комментариев, уточнений; б) есть проблемы с уровнем грамотности респондентов (например, способность писать и пр.). | Высококачественные, надежные данные<br>Прямая обратная связь<br>Нет проблем с уровнем грамотности респондента, способностью писать и пр.<br>Возможность изменить формулировки, перечень задаваемых вопросов и пр. за   | Нужна подготовка интервьюеров<br>Ресурсозатратно (время, деньги – зависит от количества интервью, стоимости подготовки и труда интервьюеров)<br>Не всегда репрезентативно<br>Возможен дискомфорт для респондентов (вторжение в   |

<sup>7</sup> Методы сбора данных и обратной связи. Слушай с пользой URL <https://base.socialvalue.ru/metody/metody-sbora-dannyh-i-obratnoy-svyazi/>



|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
|   |   | счет мгновенного отслеживания реакции<br>Возможность непосредственно наблюдения благополучателя (в т.ч. в процессе участия в программе)   | личное пространство, навязчивость и пр.)<br>Влияние интервьюера  |
| Групповые обсуждения, в т.ч. фокус-группы | Групповые методы лучше использовать, если: а) нужно глубоко проанализировать установки, потребности, восприятие конкретной темы; б) нужно уточнить ранее сделанные выводы (например, в ходе анкетирования), или обсудить с разных сторон возможные решения. | Прямая, качественная обратная связь<br>Возможность «докопаться до сути», понять глубинные потребности и пр.<br>Преимущества группового обсуждения – участники высказываются на основе мнений других участников<br>Возможность изменить формулировки, перечень задаваемых вопросов и пр. за счет мгновенного отслеживания реакции<br>Более естественная ситуация общения и обсуждения, чем в интервью один-на-один<br>Сбор мнений нескольких людей за один раз<br>Генерация идей | Нерепрезентативно<br>Потенциальный перекокс в сторону социально одобряемых ответов, сложность получения искренних ответов  |
| Наблюдение                                | Метод хорошо подходит для выяснения внутренней мотивации людей через их деятельность, когда нет возможности узнать это напрямую.  | Прямая, качественная обратная связь<br>Возможность «докопаться до сути», понять глубинные потребности и пр.<br>Естественная ситуация  | Высокие требования к опыту и личностным характеристикам наблюдателя<br>Требует длительной и качественной предварительной работы при проведении классических исследований (разработка инструментария для фиксации данных и пр.) |

#### Приложение 14. Сильные стороны и ограничения креативных методов сбора данных

| Метод сбора данных                        | Сильные стороны метода  | Ограничения метода  |
|---|---|---|
| Ящик / книга для отзывов и комментариев   | Простота организации;<br>Низкие затраты;<br>Возможность использования в ходе проекта и после его окончания<br>Анонимность и возможность получения честных ответов | Тематика комментариев может быть очень широкой, что затрудняет анализ и формирование выводов<br>Требует навыков письменной речи |
| Вставка или представление в конце проекта | Возможность широко продемонстрировать и отпраздновать достижения проекта  | Необходимость показывать результаты проекта, а не процессы<br>Высокие требования аудиторий к выставке или представлению         |

|                              |  |  |
|------------------------------|--|--|
|                              | Такой опыт может быть интересен донорам и другим вовлеченным сторонам  | Коллективных проектах итоговая выставка или представление могут быть слабыми по качеству (как художественный продукт)  |
| Рисунки, графики и диаграммы | Простой и дешевый способ узнать об ожиданиях и изменениях у целевых аудиторий<br>Не требуют навыков письменной речи  | Нетворные люди боятся рисовать<br>Метод может не дать достаточного количества находок относительно отношения и опыта участников  |
| Стена граффити               | Простой, дешевый и увлекательный метод<br>Неформальный подход, способный привлечь молодёжь<br>Может применяться на массовых мероприятиях (например, конференциях), где создается большой поток людей | Поскольку все могут смотреть рисунки и читать комментарии, может возникнуть эффект копирования, также может возникнуть давление группового мнения<br>Комментарии бывает трудно разобрать и интерпретировать<br>Требует навыков письменной речи |

#### Приложение 15. Чек-лист для проверки плана оценки

| №№ | Вопрос   | Да/Нет |
|----|--|--------|
| 1  | Из плана оценки можно отчетливо понять, зачем она проводится, ее цели и задачи                                 |        |
| 2  | В плане оценки описано, кто и как будет использовать ее результаты   |        |
| 3  | Из плана оценки ясно, какую пользу она принесет проекту и его команде  |        |
| 4  | В план оценки включены данные по проекту, которые на текущий момент уже собираются и анализируются             |        |
| 5  | Можно быть уверенным, что оценка будет проведена этичным образом   |        |
| 6  | Можно быть уверенным, что результаты оценки вызовут доверие у сторон, вовлеченных в оценку                     |        |
| 7  | Для проведения оценки имеются все необходимые ресурсы  |        |
| 8  | Сделан обоснованный выбор, будет оценка внутренней или внешней   |        |
| 9  | Из плана оценки понятно, кто будет принимать участие в оценке, какое содействие потребуется от каждого и когда |        |

#### Приложение 16. Чек-лист по сбору данных

| №№ | Утверждение  | Оценочная шкала |
|----|--|-----------------|
| 1  | На этапе сбора данных была принята во внимание информация, которая была собрана на всех этапах - до начала проекта, во время реализации проекта, после окончания проекта (если проект завершен)? | Да / Нет        |
| 2  | Инструменты сбора данных достаточно гибкие, чтобы было возможным получение информации о незапланированных результатах?   |                 |
| 3  | Собранные данные отражают все возможные точки зрения на объект оценки?   |                 |
| 4  | В процессе сбора данных были опрошены представители всех вовлечённых сторон проекта?   |                 |

|   |   |  |
|---|---|--|
| 5 | Сбор данных проведен с учетом этических норм, был обеспечен равный доступ для все респондентов, а также необходимая конфиденциальность данных |  |
| 6 | Использование результатов оценки было согласовано с респондентами   |  |

## 7.Глоссарий

Влияние программы (проекта) - Результаты программы (проекта), проявляющиеся в долгосрочной перспективе. С точки зрения логики программы влияние является вкладом в реализацию общей цели программы.

Заинтересованные стороны - организации, группы или люди, которые имеют интересы, связанные с реализацией проекта и/или его результатами.

Логическая модель программы (проекта) - Схема, показывающая, как вкладываемые в проект ресурсы преобразуются в результаты. Включает пять компонентов: ресурсы, действия, задачи, цели, общая цель. Логическую модель часто представляют в виде таблицы.

Непосредственные результаты – количественные результаты проекта, измеряемые в натуральных показателях (число участников, количество распространенных материалов, число вновь привлеченных участников, количество созданных произведений, объем гонораров художникам, собранные средства).

Оценка программы (проекта) - систематический сбор информации о деятельности в рамках программы (проекта), ее характеристиках и результатах, который проводится для того, чтобы вынести суждение о программе (проекте), повысить результативность программы (проекта) и/или разработать планы на будущее.

Социальный результат - преднамеренное или непреднамеренное изменение в жизни отдельных людей или социальных групп, которое произошло в результате программы (проекта).

Триангуляция данных - практика использования нескольких источников данных или нескольких подходов к анализу данных с целью повышения достоверности исследования