



МИНИСТЕРСТВО
ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ



МОСКОВСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ПСИХОЛОГО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждения высшего образования**

Московский государственный психолого-педагогический университет

**УНИВЕРСИТЕТ ДЛЯ НЕРАВНОДУШНЫХ
ЛЮДЕЙ**

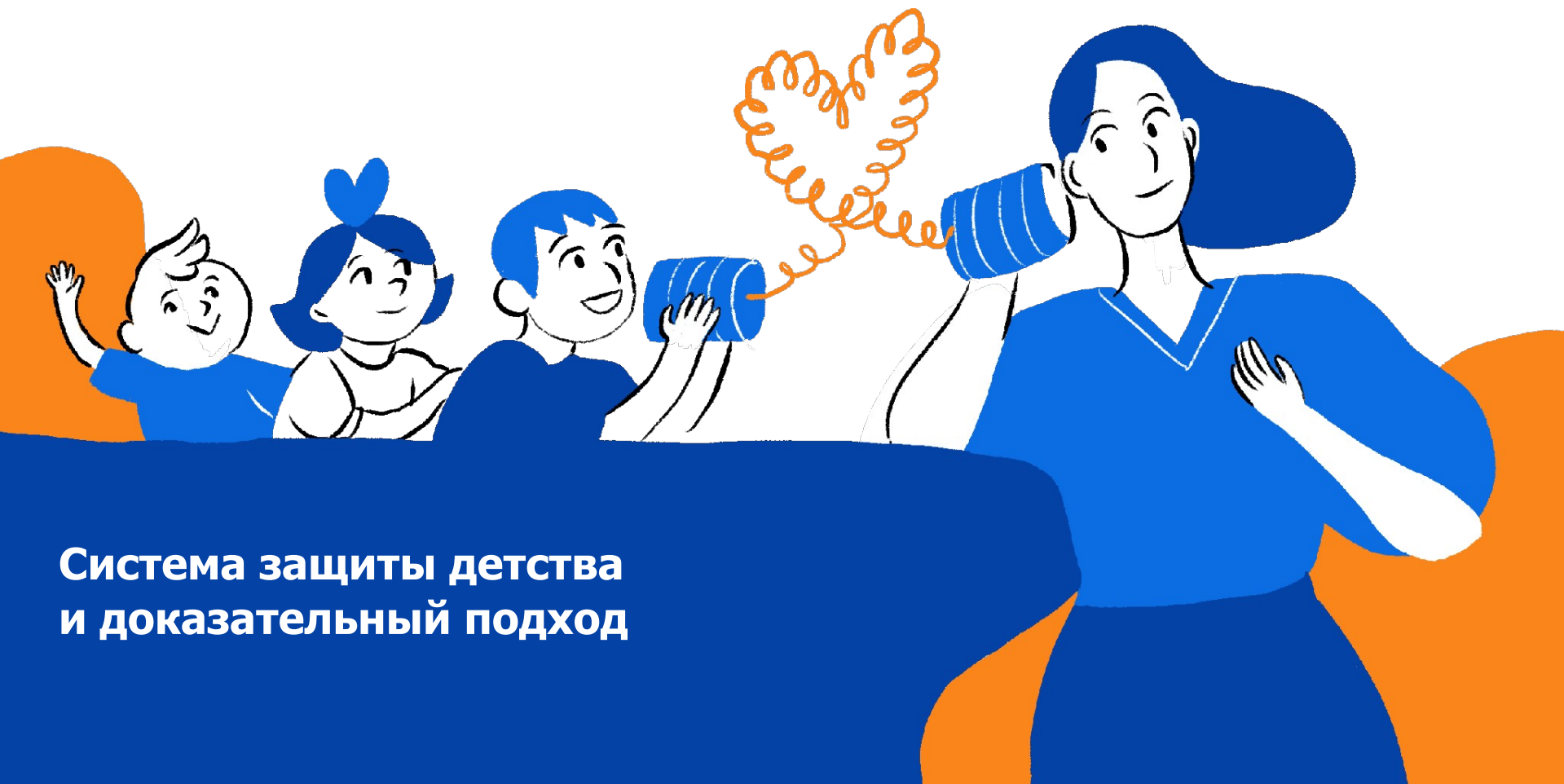
2026



Управление проектами в сфере защиты детства в контексте доказательного подхода

Эльвира Шамильевна Гарифулина,

кандидат социологических наук, доцент кафедры юридической психологии и права факультета юридической психологии МГППУ, советник ректора МГППУ, руководитель РГ при Координационном совете при Правительстве РФ по проведению в РФ Десятилетия детства, член Общественно-экспертного совета Уполномоченного при Президенте РФ по правам ребёнка



**Система защиты детства
и доказательный подход**

Новое измерение к «качеству сферы защиты детства»



Гуманистические ценности и уважительное отношение к субъектности

Практическая значимость информации **для принятия решений** и выбора дальнейших действий

Сонастроенность целей и действий, доверие участников, качественная **обратная связь**

Планирование, проектирование и МиО с участием. Участие детей как ценность и специфическая часть общей «культуры участия»

Доказательный подход тесная взаимосвязь практической работы и научных исследований

Проектный подход

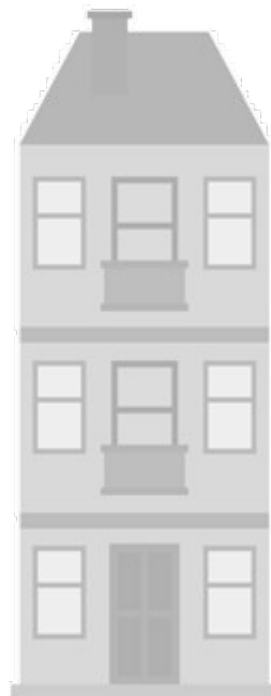
Soft skills, metaskills



Правильное решение для каждого ребёнка

Трёхуровневая система поддержки семей и детей

- 3** Интенсивное вмешательство, защита детей
- 2** Целенаправленные действия в интересах детей и семей с определенными потребностями
- 1** Универсальные и профилактические услуги для всех детей и их семей





Краткая история доказательного подхода

- В начале 1990-х медицинское сообщество заложило основу доказательной медицины и определило ее как «ответственное, корректное и рациональное использование актуальных убедительных доказательств для принятия решений об оказании индивидуальной помощи пациенту» (Sackett, Rosenberg, Gray, Haynes, & Richardson, 1996)
- С начала 2000-х ассоциации психологов и социальных работников поддержали подход и стали активно продвигать этические принципы среди практикующих специалистов социальной сферы, добиваясь того, чтобы вмешательство и/или превентивные меры опирались на результаты исследований.
- В настоящий момент доказательные практики нашли самостоятельное применение в различных отраслях социальной сферы.

Качество данных и исследовательская методология

Подтверждение социальных
результатов данными из
разных источников



Подтверждение социальных
результатов данными от разных
методов/инструментов

Корректность применения исследовательских инструментов

Доказательный подход в действии (на примере страны)



37 лет назад Исландия была на 1 месте по числу пьющей молодежи, последние годы - на последнем: 42% курили, пили, наркоманили в 1989 году, сейчас - 6%, благодаря программе «Исландия без наркотиков»



Три кита успеха исландской модели профилактики (с 2018 применяют 18 стран)

Использование только доказательных практик (чувства – дома, не на работе)

Работа с муниципалитетами, а не в масштабах страны сразу

Поддержка диалога между исследователями, политиками и практиками

Постоянный мониторинг



Мониторинг – минимум 2 раза в год. Ежегодный опрос всех молодых людей во всех школах и институтах

Опросник на базе международных стандартов (1 час). Основан на представлении, о влиянии окружения на поведение молодого человека: чем больше внимания родителей, тем меньше асоциальных поступков.

Исследование качества активности детей.

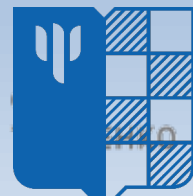


Научное и практическое направление

Использование полученной информации на всех уровнях профилактической работы.

Результаты – для родителей и местных властей

Оперативность: через 2 месяца предоставляют всю информацию муниципалитетам



Реестры «доказательных» практик



Агрегация сведений о практиках
Удобная работа с информацией



поиск



анализ



сравнение

Владельцы реестров



Государственные
структуры



Исследовательские
организации, вузы



Благотворительные
организации, НКО

Страны, в которых созданы и ведутся реестры практик:

- США
- Великобритания
- Швеция
- Польша
- Германия
- Дания

Примеры международных реестров практик в сфере детства

1. The National Registry of Evidence-based Programs and Practices, NREPP
2. The What Works Clearinghouse, WWC
3. Investing in Children
4. EIF Guidebook
5. California Evidence-Based Clearinghouse for Child Welfare, CEBC
6. Blueprints for Healthy Youth Development
7. Child Trends' What Works
8. Home Visiting Evidence of Effectiveness, HomVEE
9. Matrix of Evidence-Based Practice

Подробнее: *Реестры на основе доказательного подхода: обзор международного опыта (полный текст)*, <https://bit.ly/2luFXWx>

Стандарт доказательности практик



Доказательный подход:

- основан на систематическом поиске обоснований и применении методов, призванных доказать, что реализация практики/проекта приводит к достижению социальных результатов для конкретных групп благополучателей;
- предлагает структуру анализа и описания практики/проекта;
- позволяет оценить полноту и достоверность сведений о степени достижения заявленных социальных результатов.

2018

В социальной сфере отсутствует согласованное видение:



какие именно **ДАННЫЕ** необходимы, чтобы подтвердить или опровергнуть эффективность той или иной практики



каким должен быть **ФОРМАТ ОПИСАНИЯ** практик, чтобы была возможность для их последующего сравнения и анализа



какие можно и/или нужно использовать **ПОКАЗАТЕЛИ, МЕТОДЫ** измерения

МНОЖЕСТВО ПРАКТИК

в сфере защиты детства накоплен большой опыт "лучших практик" и "эффективных решений"



НЕТ ЕДИНОГО СТАНДАРТА

нет системы профессиональной верификации качества, эффективности и целесообразности применения практик

Разрыв между наукой и практикой

многие практики реализуются без обращения к научной базе



РЕАЛЬНАЯ ПРАКТИКА



НАУЧНОЕ ЗНАНИЕ

Нет взаимной интеграции опыта



не происходит обращения к знаниям и опыту самих благополучателей (детей и их семей)



не всегда учитывается опыт и знания профессионалов, реализующих программы

2021

- Базовая методология
- Механизмы тиражирования
- Методическое сопровождение
- Институциональная инфраструктура



МОСКОВСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ПСИХОЛОГО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ ДОКАЗАТЕЛЬНОСТИ ПРАКТИК В СФЕРЕ ДЕТСТВА

разработан в рамках государственного задания Министерства Просвещения России № 073-00041-21-03 от 11.06.2021 «Разработка методологических оснований для формирования единого национального подхода к определению социальных (в том числе образовательных) практик с доказанной эффективностью»

Уровни доказательности практик в сфере детства



Продвинутый

практика в отношении которой есть убедительные сведения о достижении социальных результатов

Базовый

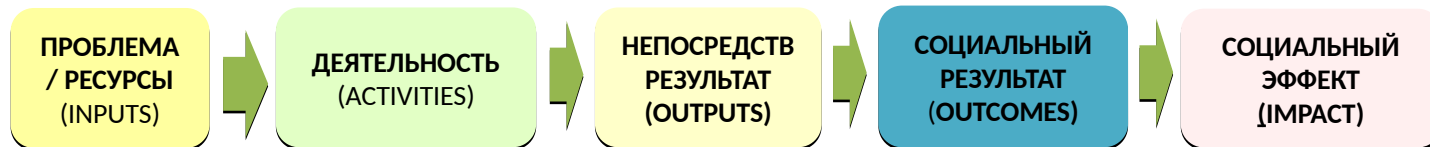
отвечает базовым требованиям об эффективности достижения социального результата

Начальный

отвечает минимальным стандартам об эффективности достижения социального результата



ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ КАК СТАНДАРТ ПЛАНИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ ПРАКТИКИ/ПРОЕКТА (доказательное проектирование)



Служит основой для проведения исследований, мониторинга и оценки

3

Поддержка планирования и оптимизация практики

2

Дает возможность сформировать ясное общее понимание о том, как работает практика

1

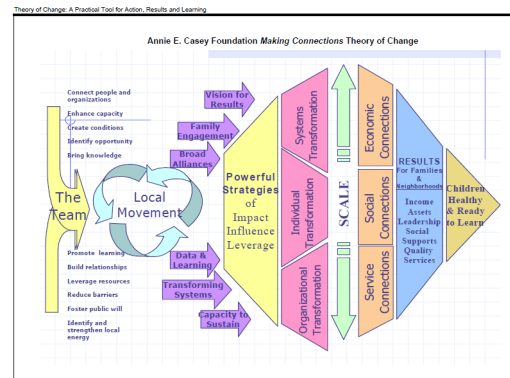
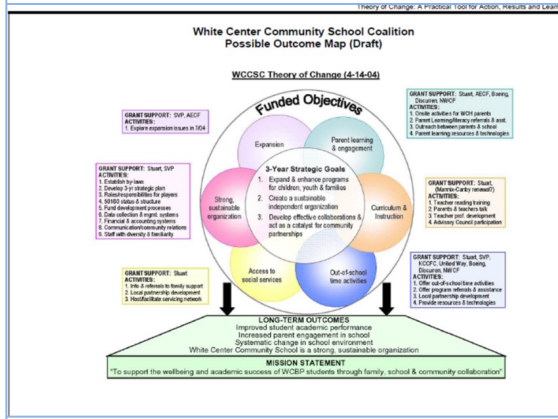
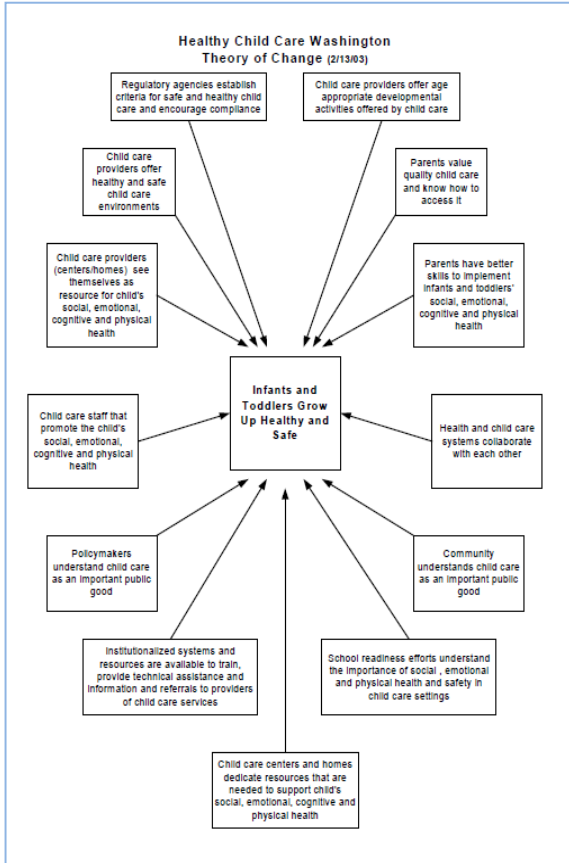
Теория изменений начинается с поиска ответов на вопросы

1. **КОМУ** желает помочь или на кого стремится повлиять ваша организация (целевая аудитория)?
2. **КАКИЕ** преимущества или блага вы планируете создать (результаты)?
3. **КОГДА** вы планируете получить желаемые результаты (сроки)?
4. **КАКИМ ОБРАЗОМ** вы и ваши партнёры намерены реализовать намеченные планы (стратегии, мероприятия / виды деятельности, ресурсы и т.д.)?
5. **КАКИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА** могут повлиять на вашу работу (контекст, внешние факторы)?
6. **ПОЧЕМУ** вы считаете свою Теорию изменений реалистичной (допущения, гипотезы, предпосылки)?

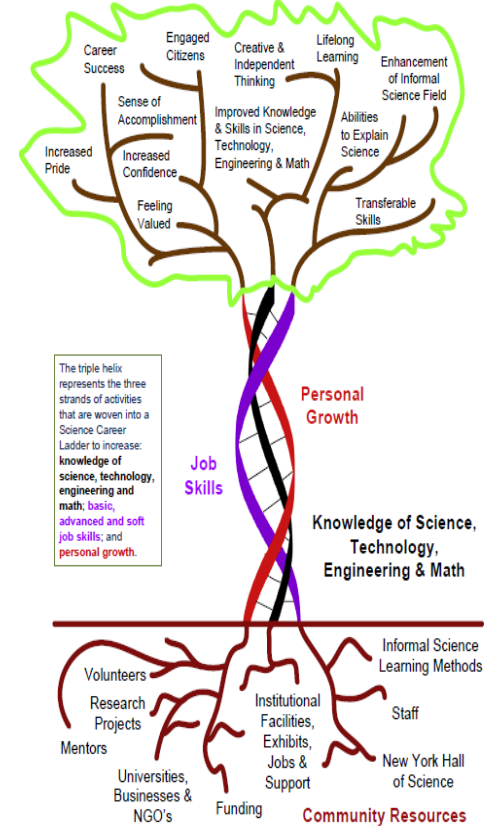
Чем ЯВЛЯЕТСЯ Теория изменений?	Чем НЕ ЯВЛЯЕТСЯ Теория изменений?
☐ Визуализация (фокусировка на желаемом, возможном и вероятном будущем). ☐ Набор допущений и представлений относительно того, как может развиваться ситуация в будущем. ☐ Мыследеятельностный подход, позволяющий определить ключевые условия и основные промежуточные результаты на пути к желаемым изменениям. ☐ Метод совместной деятельности, стимулирующий формирование гибкой логики, необходимой для анализа сложных процессов социальных изменений. ☐ Полуструктурированная схема («карта»), которая связывает наши действия с результатами, которых мы хотим достичь. ☐ Процессный инструмент, помогающий организовать процесс индивидуального и коллективного мышления и действия.	☐ Абсолютной истиной, отражающей процесс изменений ☐ Рецептом для исключения неопределенности в сложных и развивающихся социальных процессах ☐ Заменителем «логической рамки» (консервативного инструмента планирования)



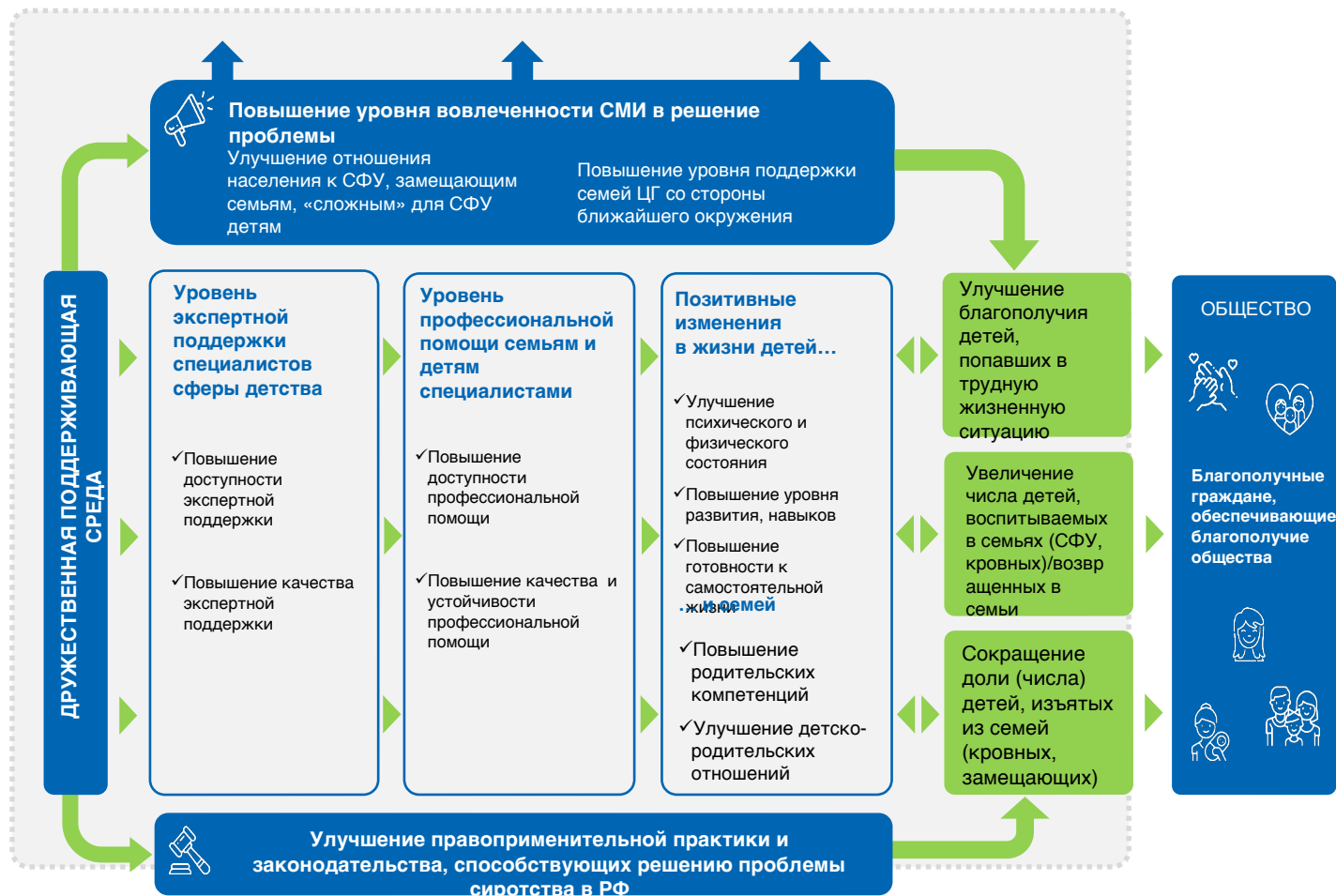
Примеры визуальных описаний в формате Теории изменений



The Science Career Ladder: A Model for Growth & Change

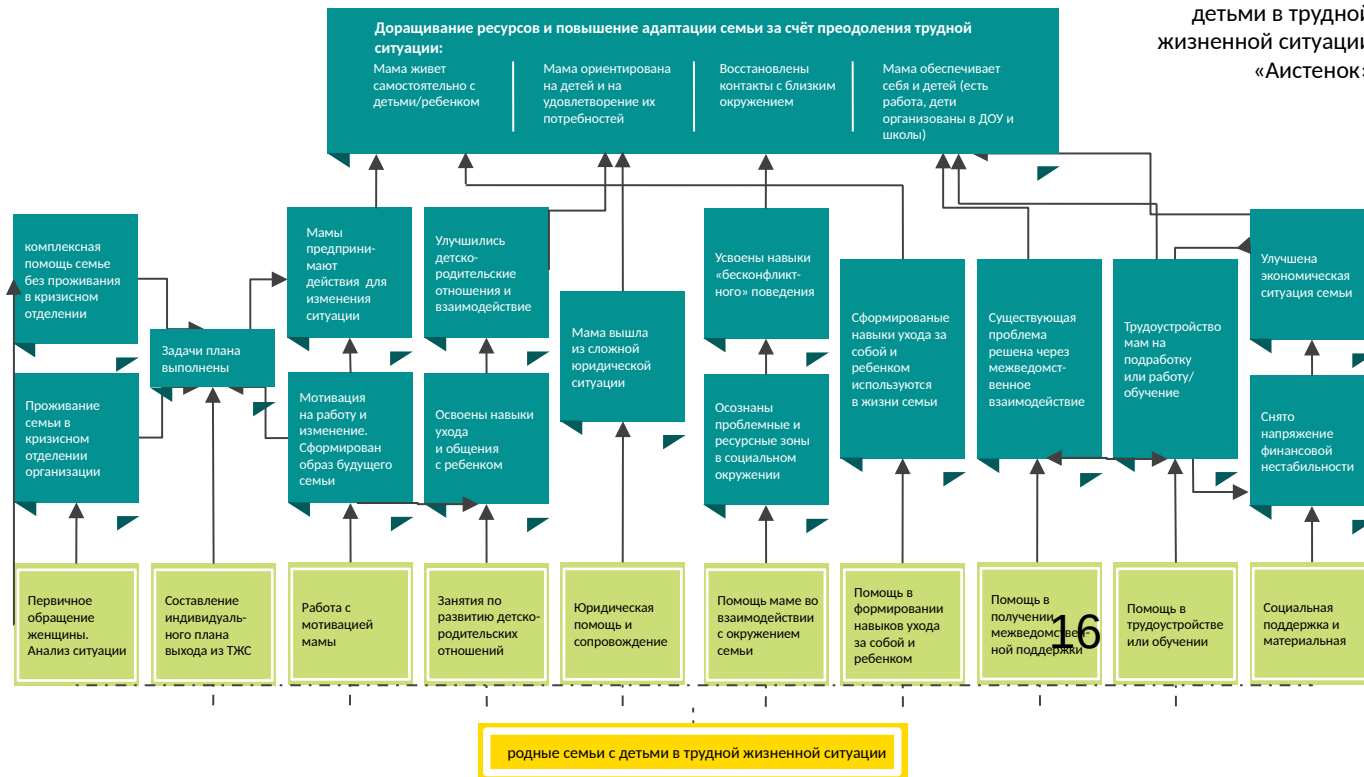


Фонд Тимченко . Теория изменений верхнего уровня программы «Семья и Дети»



Пример: Дерево результатов Практики «Сохраним семью для ребенка»

Межрегиональная
общественная
организация по
содействию семьям с
детьми в трудной
жизненной ситуации
«Аистенок»



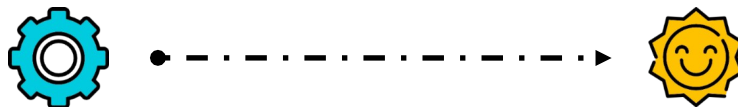
социальный результат

деятельность и непосредственные результаты

целевая группа

ДОСТИЖЕНИЕ ЖЕЛАЕМЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Позитивные изменения, которые произошли (или произойдут) в жизни благополучателей в результате применения практики



Степень достижения

Наличие заявленных социальных результатов в сфере детства, достигаемых за счёт реализации практики



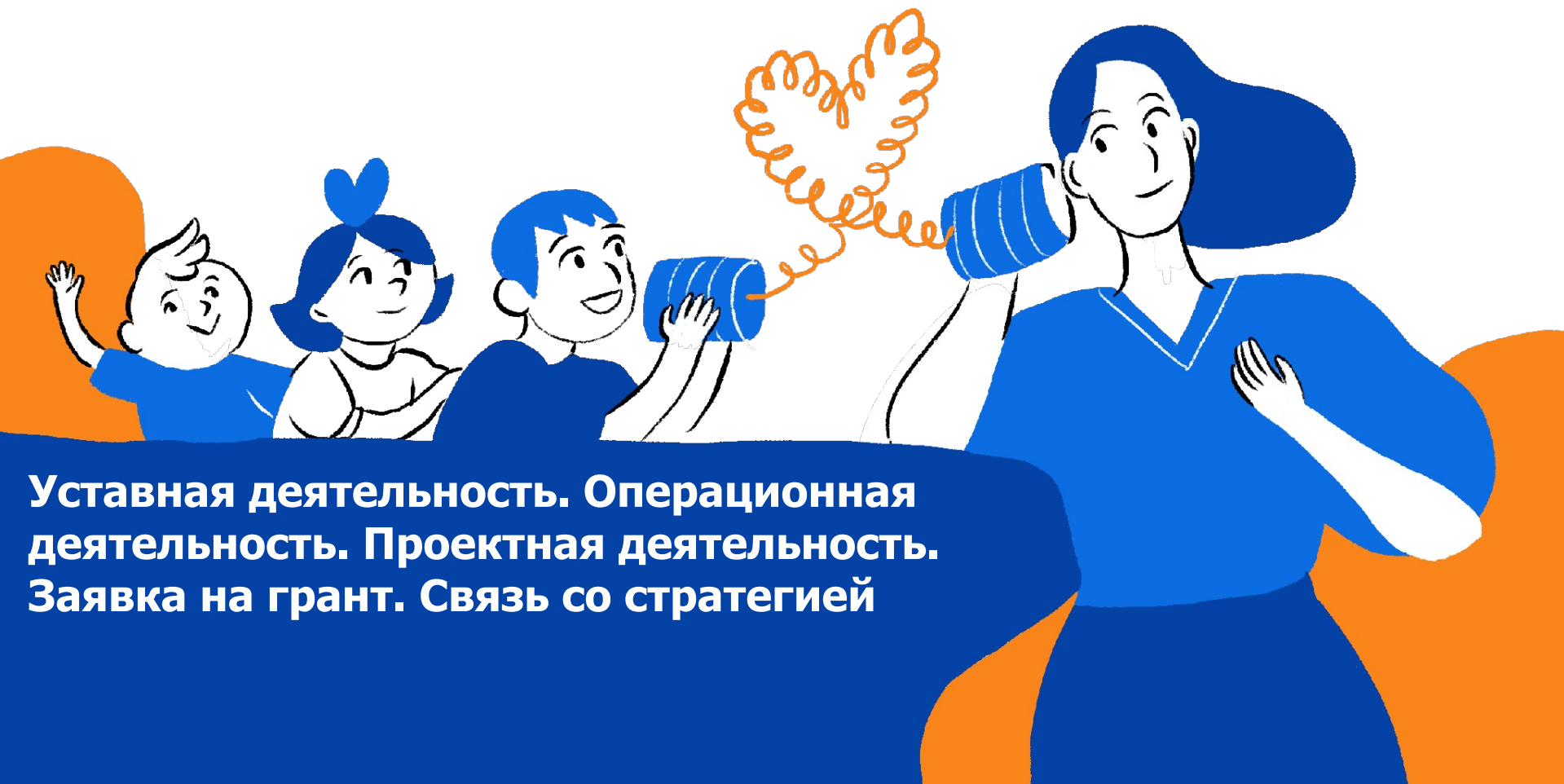
Устойчивость изменений

Устойчивость достигаемых социальных результатов в краткосрочной и долгосрочной перспективе



Отсутствие непреднамеренных негативных эффектов или вреда

Отсутствие негативного эффекта от реализации практики для благополучателей или общества в целом



**Уставная деятельность. Операционная
деятельность. Проектная деятельность.
Заявка на грант. Связь со стратегией**



Деятельность компании

**Операционная
80 %**

**Проектная
20 %**

ИСО 9000
ИСО 9001
ИСО 14001
ИСО 50001
ИСО 31000
ИСО 27001 и др .

← **ИСО 10006** →



ИСО 21500



Операционная деятельность

- Направлена на поддержание жизнедеятельности
- Выполняется постоянными командами
- Периодически повторяется
- Планирование не требуется или краткосрочное

Проекты

- Направлены на развитие/изменения
- Выполняются временными командами
- Не повторяются
- Необходимо средне- и долгосрочное планирование



МЕЖДУНАРОДНАЯ АССОЦИАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ - IPMA

- ICB - Project Management International Competence Baseline

РОССИЙСКАЯ АССОЦИАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ – СОВНЕТ

- НТК - Национальные требования к компетентности

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ - PMI США

- PMBoK - Project Management Body Of Knowledge

Международная организация по стандартизации – ISO

- ISO 21500

Японская ассоциация управления проектами – PMAJ

- P2M – Projects and Program Management for Enterprise Innovation

Британский стандарт управления проектами

- PRINCE2 (Projects in Controlled Environments 2)

ГОСТ

- P54869 2011 – Требования к управлению проектом



Управление проектом. Проектный треугольник

В проекте приходится управлять разнонаправленными группами задач:

- Объемом проекта (стремится к расширению)
- Графиком проекта (стремится к удлинению)
- Бюджетом проекта (стремится к увеличению)

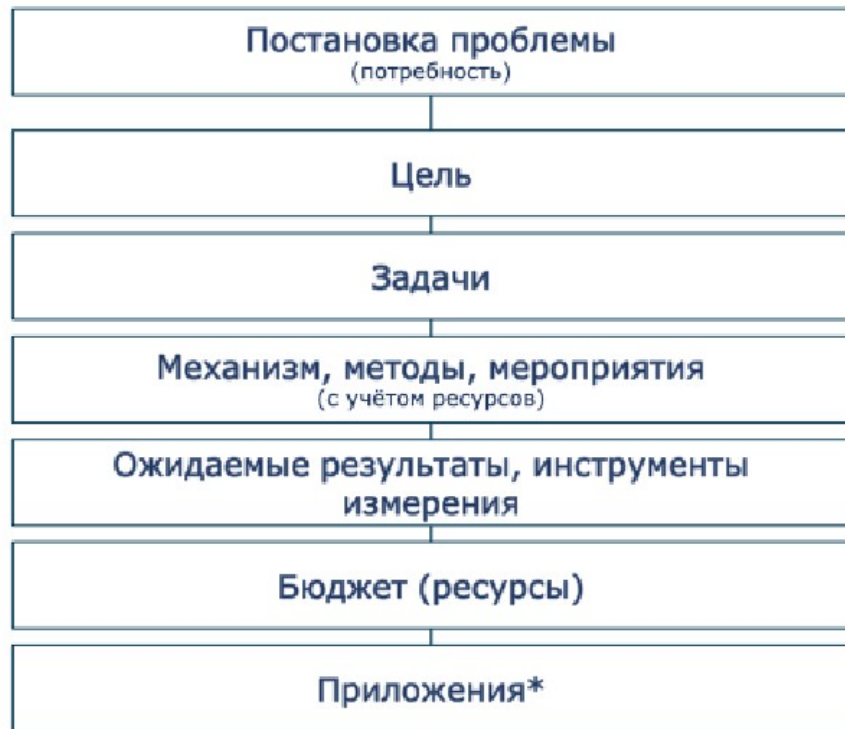


Изменения на одной стороне треугольника влияют на другие его стороны!



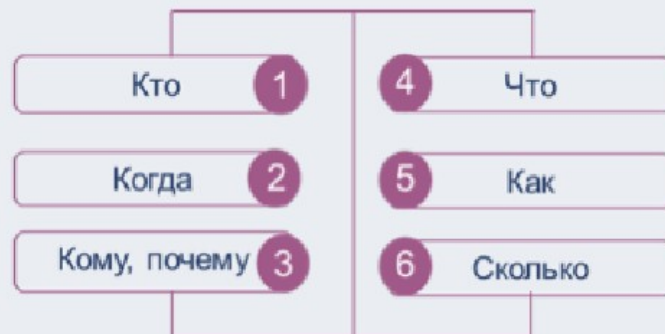
Проектирование

Составные части



*Дополнительные материалы: доказательная база, поясняют содержание проекта, описывают организацию-заявителя, резюме специалистов, письма поддержки

Логическая схема



Министерство
Образования

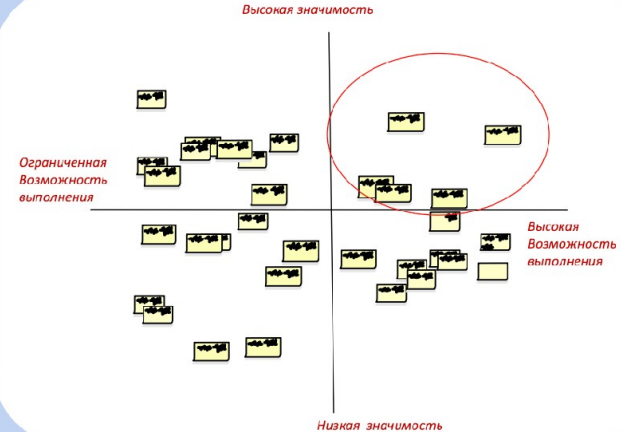


Проблемы и их решения

1. Какие проблемы существуют в связи с текущим статусом?
2. Какие негативные индикаторы говорят о наличии проблемы?
3. Кто считает это проблемой?
4. Что произойдет, если не изменить текущий статус?
5. Какие негативные последствия могут наступить, если не решить проблему?



Идея решения



- Используйте известные вам инструменты для проведения мозгового штурма.
- Сформулируйте идею проекта в презентации и представьте ее куратору

Проблема – несоответствие желаемого и реальности.

Дерево причин: что самое существенное и на что можете повлиять



Цель – проблема наоборот

Specific - конкретная и понятная

Measurable - есть измеритель - [KPI](#)

Achievable - напряженная, но достижимая - реалистичная

Relevant - в зоне ответственности и влияния

Time bounded - ограничена во времени

Зачем целеполагание?

- определяет успех
- определяет критерии принятия решений
- позволяет распределить ресурсы
- создает мотивацию
- расставляет акценты
- расширяет круг вариантов

*Понятные и разделяемые цели дают начало сложным и разумным действиям.
Сложные нормы и правила порождают глупые поступки.*

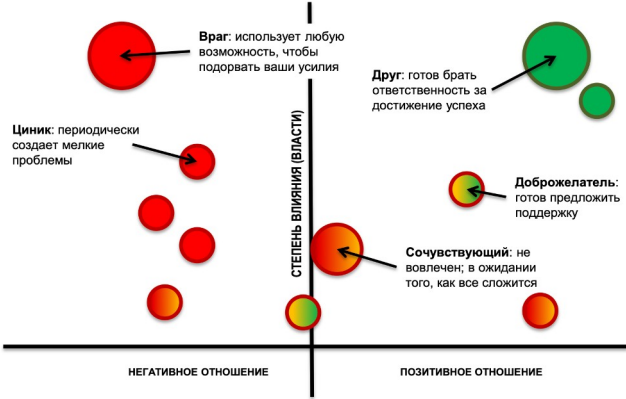


Анализ заинтересованных сторон



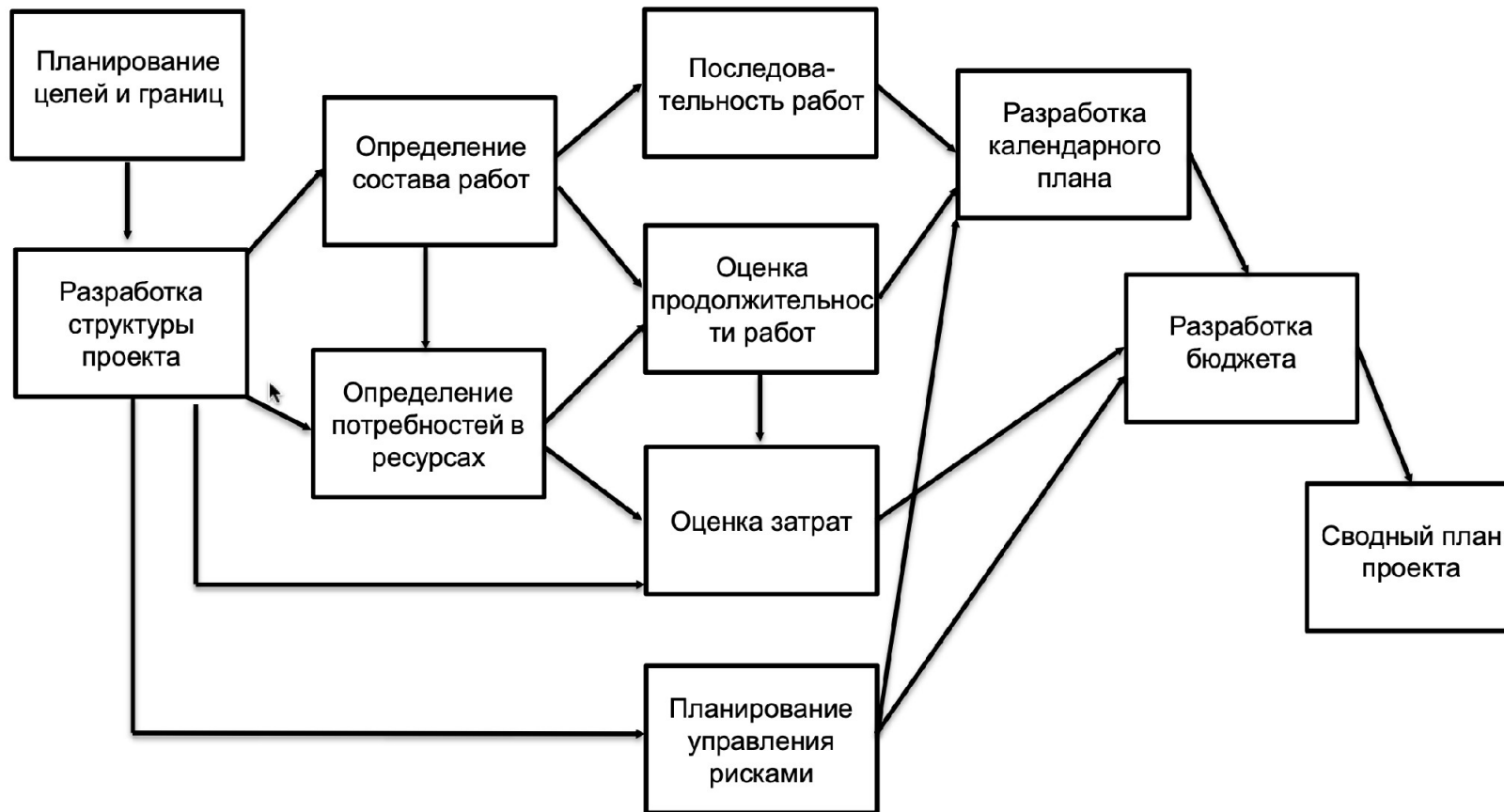
Заинтересованные стороны проекта	Интерес(ы) в проекте	Оценка влияния	Стратегия взаимоотношений
1			
2			
...	...	...	

В – высокое влияние; С – среднее влияние; Н – низкое влияние



Размер кругов указывает на степень воздействия участника

Планирование

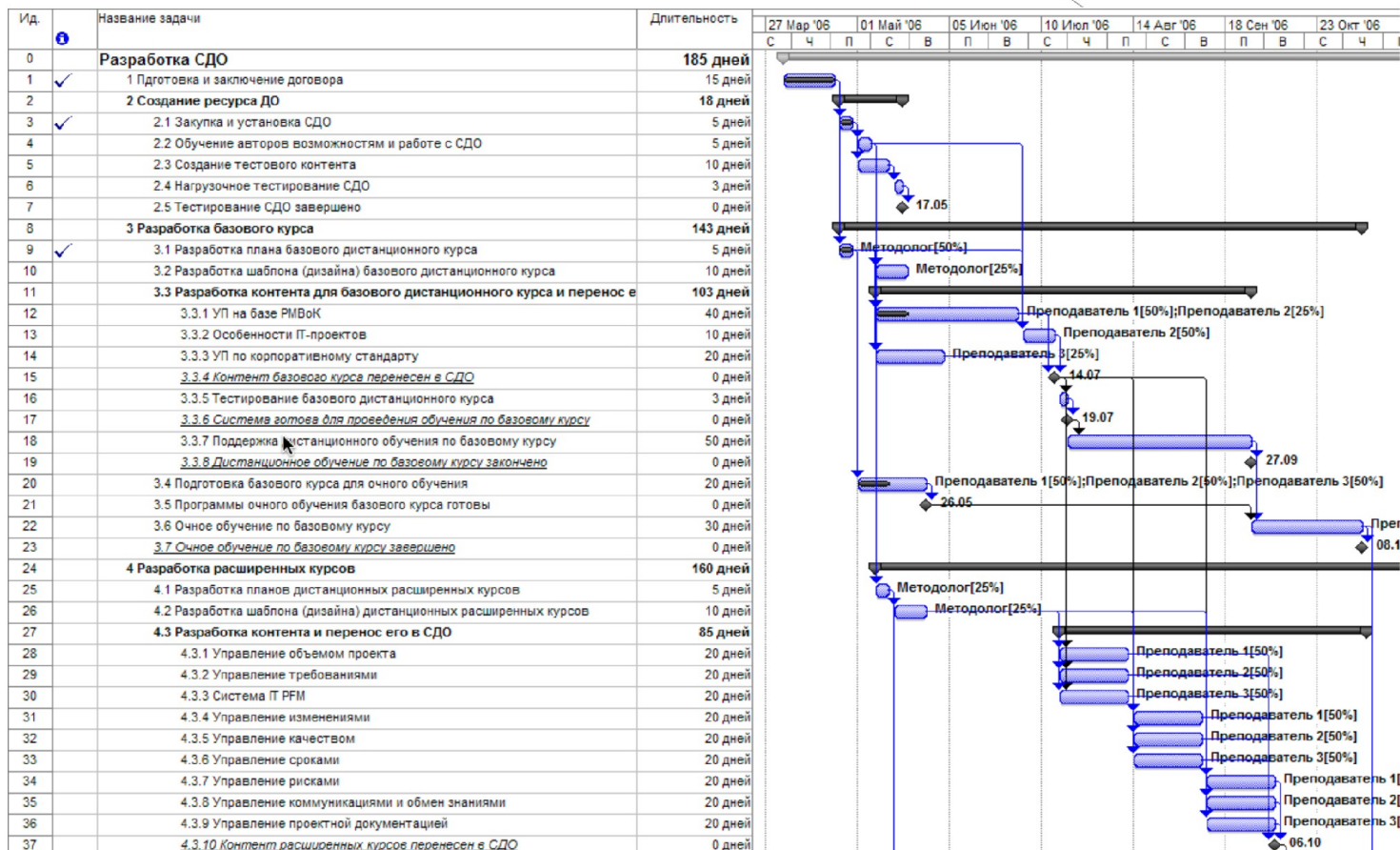


Разработка календарного плана



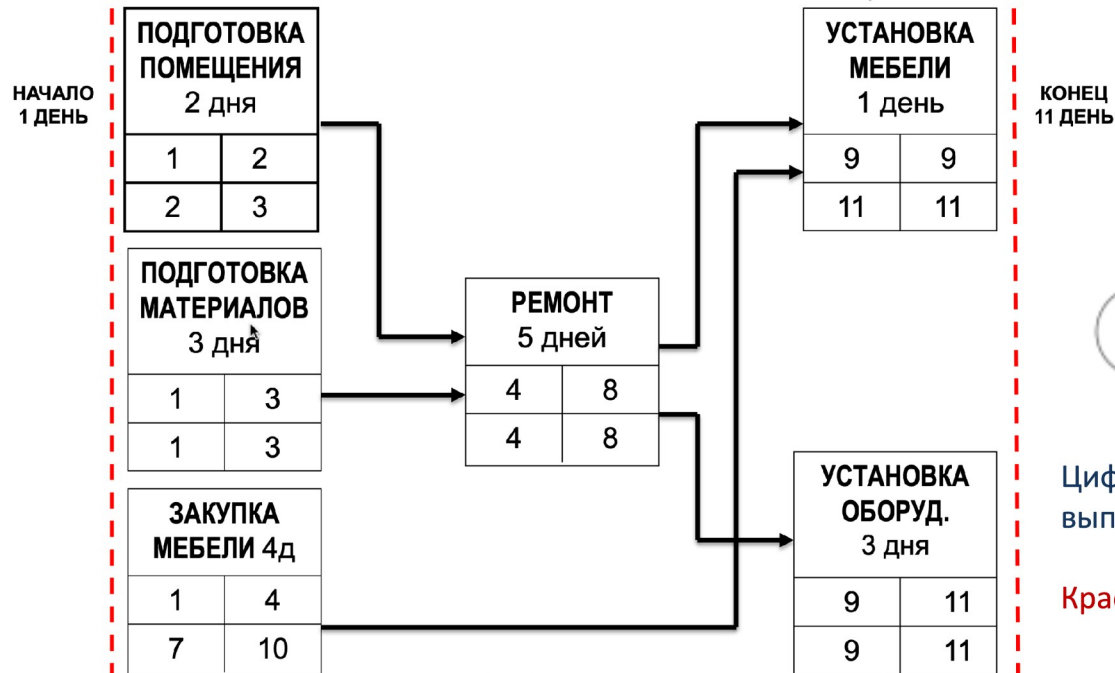
ЭТАП РАЗРАБОТКИ	ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОСТАВА РАБОТ	Структурная декомпозиция работ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ВЕХ И ВНЕШНИХ ОГРАНИЧЕНИЙ	План по вехам
ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ	Сетевая диаграмма
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ РАБОТ	Нормативы, различного рода оценки
РАСЧЕТ КАЛЕНДАРНОГО ГРАФИКА	Планирование от начала или от конца
УЧЕТ РИСКОВ	Анализ рисковых резервов
ПЕРЕСЧЕТ КАЛЕНДАРНОГО ГРАФИКА С УЧЕТОМ ОГРАНИЧЕНИЙ	Методы оптимизации
ФИКСАЦИЯ БАЗОВОГО ПЛАНА	Базовый план

Диаграмма Ганта

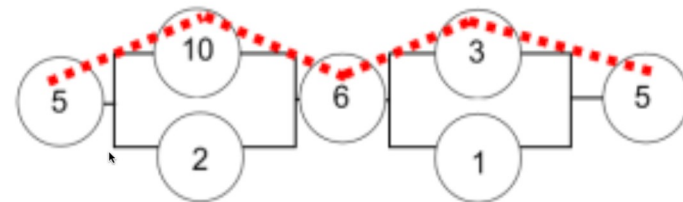




Метод критического пути



Критический путь



Цифры в кружках – это время, необходимое на выполнение работы.

Красной линией выделен критический путь.

Критический путь – это наиболее длинная последовательность работ, которая определяет расчётную дату окончания проекта

Бюджет проекта

- ✓ В бюджете проекта отражаются планируемые расходы с распределением по статьям
- ✓ Расходы могут быть также распределены по периодам времени. Например, по дням, месяцам, кварталам.
- ✓ Обеспечьте прозрачность расчетов и обоснование расходов бюджета, убедитесь в отсутствии завышенных расходов (и не нужно просить больше, чем действительно необходимо) и что не забыли необходимые расходы

Бюджет – это план затрат/вложений в денежном выражении, необходимых для реализации проекта



Стоимость – одно из трёх ограничений проекта.

Выпишите все необходимые ресурсы и определите, из каких источников что можно закрыть.

Сверьтесь с деятельностью, командой.

Оцените стоимость результата.

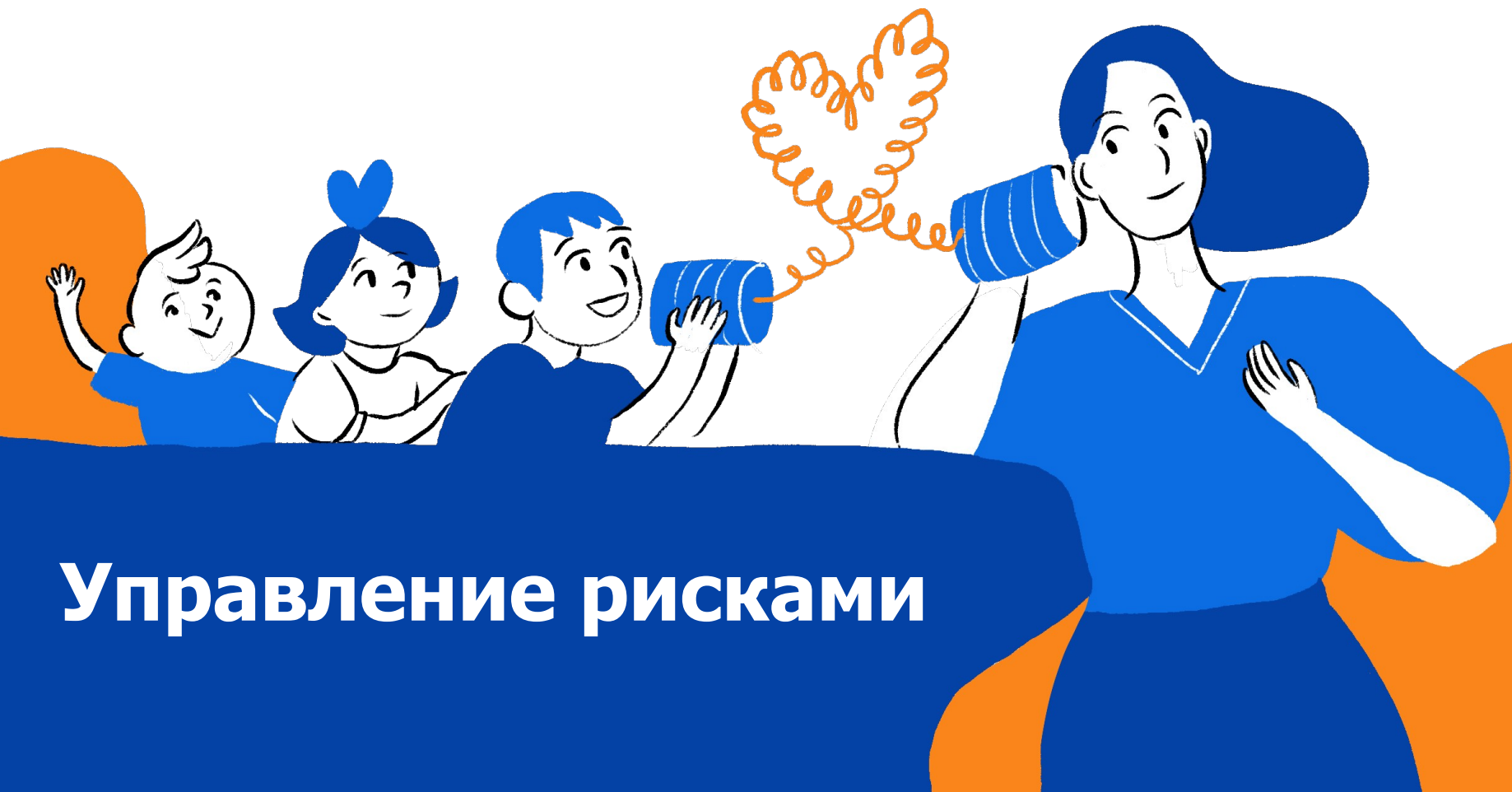


Контроль соблюдения бюджета

- мониторинг стоимостных показателей реализации проекта с целью обнаружения отклонений от бюджета;
- управление изменениями в бюджете с целью обеспечения выполнения бюджета (корректирующие и предупреждающие мероприятия);
- предотвращение ранее запланированных ошибочных решений;
- информирование всех заинтересованных лиц о ходе выполнения проекта с точки зрения соблюдения бюджета.

В зависимости от стадии жизненного цикла проекта бюджеты могут быть: предварительными (оценочными), утверждёнными (официальными), текущими (корректируемыми), фактическими.

После того, как бюджет обрёл официальный статус, он становится эталоном, по отношению к которому происходит сравнение фактических результатов. Бюджет проекта контролируется менеджером проекта и финансовым отделом.



Управление рисками



ОБЛАСТИ ЗНАНИЙ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ		
Область знаний	Описание	Процессы
Управление риском	Процесс управления рисками тесно связан с общим жизненным циклом проекта. На ранних этапах преобладают риски, связанные с бизнесом, рамками проекта, требованиями к конечному продукту и проектированием этого продукта. На стадии реализации доминируют технологические риски, далее возрастает роль рисков, связанных с поддержкой и сопровождением системы. Цель процесса управления рисками заключается в снижении последствий отрицательного воздействия вероятных событий, которые могут явиться причиной изменений качества, затрат, сроков или ухудшения технических характеристик. В ходе данного процесса проводятся определение, оценка, обработка и мониторинг рисков, возникающих в течение полного жизненного цикла, а также вырабатывается реакция на каждый риск в терминах реализации соответствующих мер противодействия риску или его принятия	1. Планирование управления рисками. 2. Идентификация рисков. 3. Качественный анализ рисков 4. Количественный анализ рисков. 5. Планирование реагирования на риски. 6. Мониторинг и управление рисками



Риски и неопределенность



Риск – неопределённое, возможное событие (условие), если происходит, может отрицательно или положительно повлиять на выполнение и результаты проекта. Негативный риск – угроза. Позитивный риск – возможность.



Профиль рисков

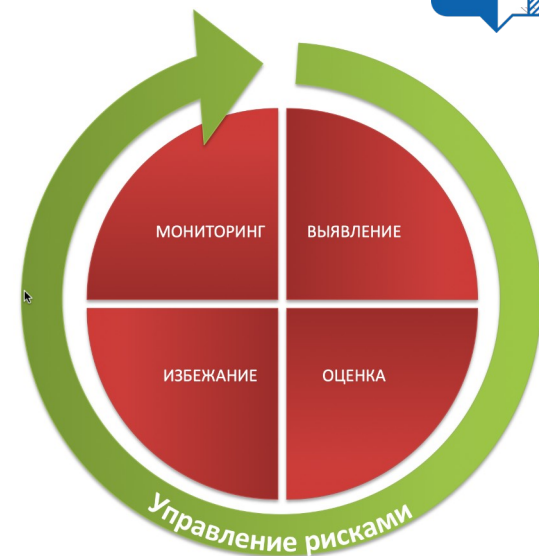
последствия	1	средний	высокий	высокий
	2	низкий	средний	высокий
	3	низкий	низкий	средний
		1	2	3
		вероятность		

ПОСЛЕДСТВИЯ

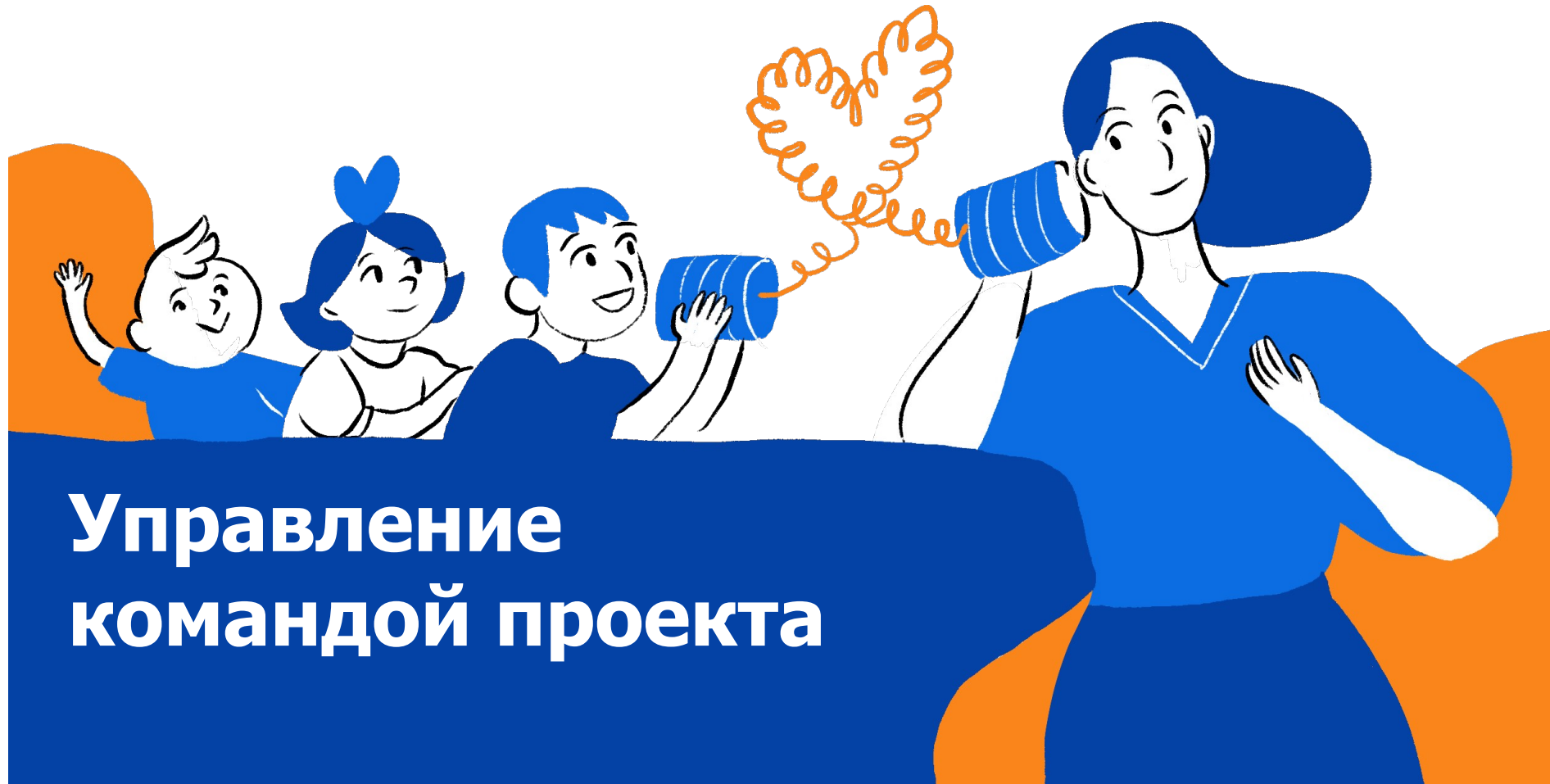
- 1 – малые
- 2 – средние
- 3 – большие

ВЕРОЯТНОСТЬ

- 1 – малая
- 2 – средняя
- 3 – высокая



Суть риск-менеджмента – не в исключении рисков, а в получении максимальной выгоды (использовании возможности) или минимизации ущерба от складывающихся ситуаций посредством управления рисками. **УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ** - это признак зрелости!



Управление командой проекта

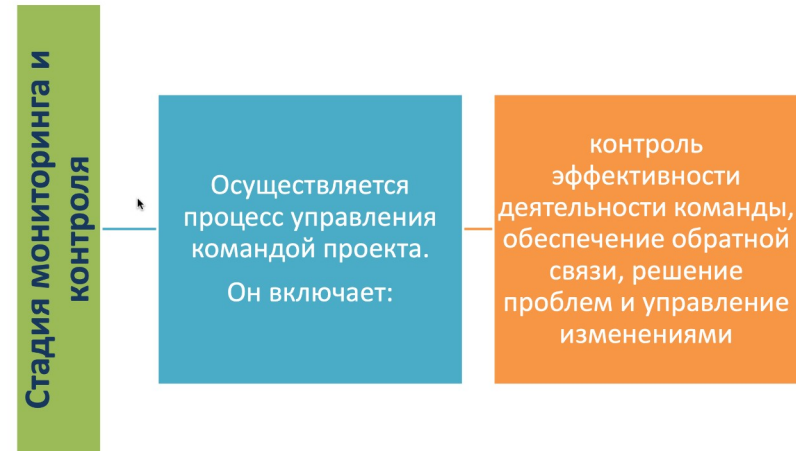


УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА



Руководитель проекта должен мотивировать свою команду, ставить задачи и предоставлять возможности, обеспечивать обратной связью и поддержкой, поощрять и вознаграждать.

Командная работа – критически важный фактор успеха проекта.



Этапы развития команды проекта



Формирование

- Определение членов команды и введение их в проект. Распределение ролей и ответственности.
- Зарождение межличностных связей и коммуникаций, определение формальных и неформальных лидеров. Имеет место избыток энергии, высокая работоспособность и всеобщий энтузиазм.
- **Но это ещё не команда.** Члены команды ещё не понимают чётко своей роли в проекте. Сплочённость отсутствует. Требуется директивный стиль управления, который опирается на ясные указания руководителя.

Притирка (шторм)

- Команда начинает изучать работы по проекту, технические решения и подход к управлению проектом. Малопроизводительный этап, т.к. много проблем и межличностных конфликтов.
- Рекомендуется использовать смешанный стиль директивного руководства со стилем убеждения. Тем не менее, происходит утверждение авторитета лидера, расстановка приоритетов, определение стиля управления и общения, **зарождение команды.**

Нормализация (регулирование)

- Окончательно устанавливаются нормы и правила деятельности и взаимоотношений, расставляются приоритеты. Коллектив больше не отвлекается на самоутверждение и выяснение позиций каждого из сотрудников. А члены команды адаптируют свои привычки и модели поведения к командной работе. Они начинают доверять друг другу. Рождаются единые ценности.
- **Команда начинает объединяться в единое целое, сплавливается.** Стиль руководства на этом этапе должен быть направлен на развитие мотивации, повышение уверенности команды в её возможностях.

Функционирование (результативность)

- Период взлёта и стабильности. **Команда представляет собой единое целое, работает как хорошо организованный и целостный коллектив.**
- Раскрываются потенциальные возможности каждого, но результат работы зависит не столько от усилий отдельных людей, сколько от функционирования команды в целом. Стиль руководства основан на делегировании полномочий членам команды.

Завершение

- Проект выполнен, дальнейшие цели неизвестны, **команда находится в состоянии расформирования.**

Для развития команды, достижения ею четвёртого этапа применяются **различные методы**:

Обучение – повышение квалификации членов команды (персональное и на тренингах, запланированное и внеплановое).

Мероприятия по укреплению команды. Это специальные тренинги, проведение регулярных обсуждений хода проекта, совместная работа над плановыми задачами, проведение неформальных совместных мероприятий.

Принципы работы, которые устанавливают правила поведения. К примеру, свободный рабочий график, добровольная или обязательная работа сверхурочно, обучение, командировки, премии.

Стратегия со-расположения – размещение членов команды проекта в одном месте.

Стимулирование, поощрение, вознаграждение.

Когда сформирована хорошая команда проекта?

Команда является хорошей, если:

- ✓ все отдают себе отчёт в том, что сидят в одной лодке;
- ✓ каждый в команде может положиться на остальных;
- ✓ господствует уверенность в том, что каждый участвующий в проекте что-то выигрывает;
- ✓ все работают с убеждённостию, что каждый лично и все вместе могут что-то изменить;
- ✓ царит атмосфера открытости, и каждый готов учиться у других;
- ✓ участники испытывают взаимное уважение друг к другу и в случае проблем демонстрируют готовность к взаимопомощи;



Мотивация – исключение демотивации

Факторы демотивации

- Лицемерие (несоответствие декларируемых и реальных ценностей)
- Неясные ожидания
- Плохо организованный рабочий процесс
- Постоянные изменения («Семь пятниц на неделе»)
- Критицизм
- Принятие вещей, как должное
- ...





Роль руководителя

- **Внушает доверие:** общается с подчиненными так, чтобы они доверяли ему и были уверены в его поддержке.
- **Проясняет цели:** сотрудникам не достаточно четкого описания должностных обязанностей и инструкций, нужна цель.
- **Создает системы успеха:** заботится об «организационном теле».
- **Предоставляет свободу:** недостаточно мотивировать сотрудников, ценные специалисты нуждаются в том, чтобы им дали свободу и обеспечили необходимыми ресурсами.
- **Делегирует правильно:** важные задания – самым надежным; срочные – самым опытным; несрочные – обучающимся.



**Эмоциональное состояние лидера
– основа влияния!**

Смещение акцента в компетенциях



Управление проектами в большинстве случаев предполагает внедрение матричного управления, то есть двойного подчинения сотрудников - функциональному и проектному руководителю, что вызывает дефицит времени и стресс, связанный с распределением на задачи «двух разных начальников».

Часто создаётся специальное внутреннее подразделение - проектный офис, который ломает сложившуюся линейную иерархию в организации, что бьёт по авторитету и статусу топ-менеджеров. Роль руководителя проекта превращается в сочетание «политика, психолога, бизнес-тренера, коуча».

Лидерство — это не набор менеджерских инструментов, а способность вдохновлять, создавать доверие и вести людей через неопределённость.

Soft skills решают задачу, metaskills меняют правила игры. Мета-навык — это навык высшего порядка, который позволяет лучше осваивать другие навыки и улучшать уже имеющиеся. Это фундамент, на котором строятся все остальные компетенции.

Коммуникация



Искусство управления проектами – это, прежде всего, искусство общения 😊

Вся команда проекта должна быть в курсе того, что происходит с проектом в конкретный момент времени. А для этого нужно общаться, обмениваться информацией.

Информация – это собранные, обработанные и распределённые данные.

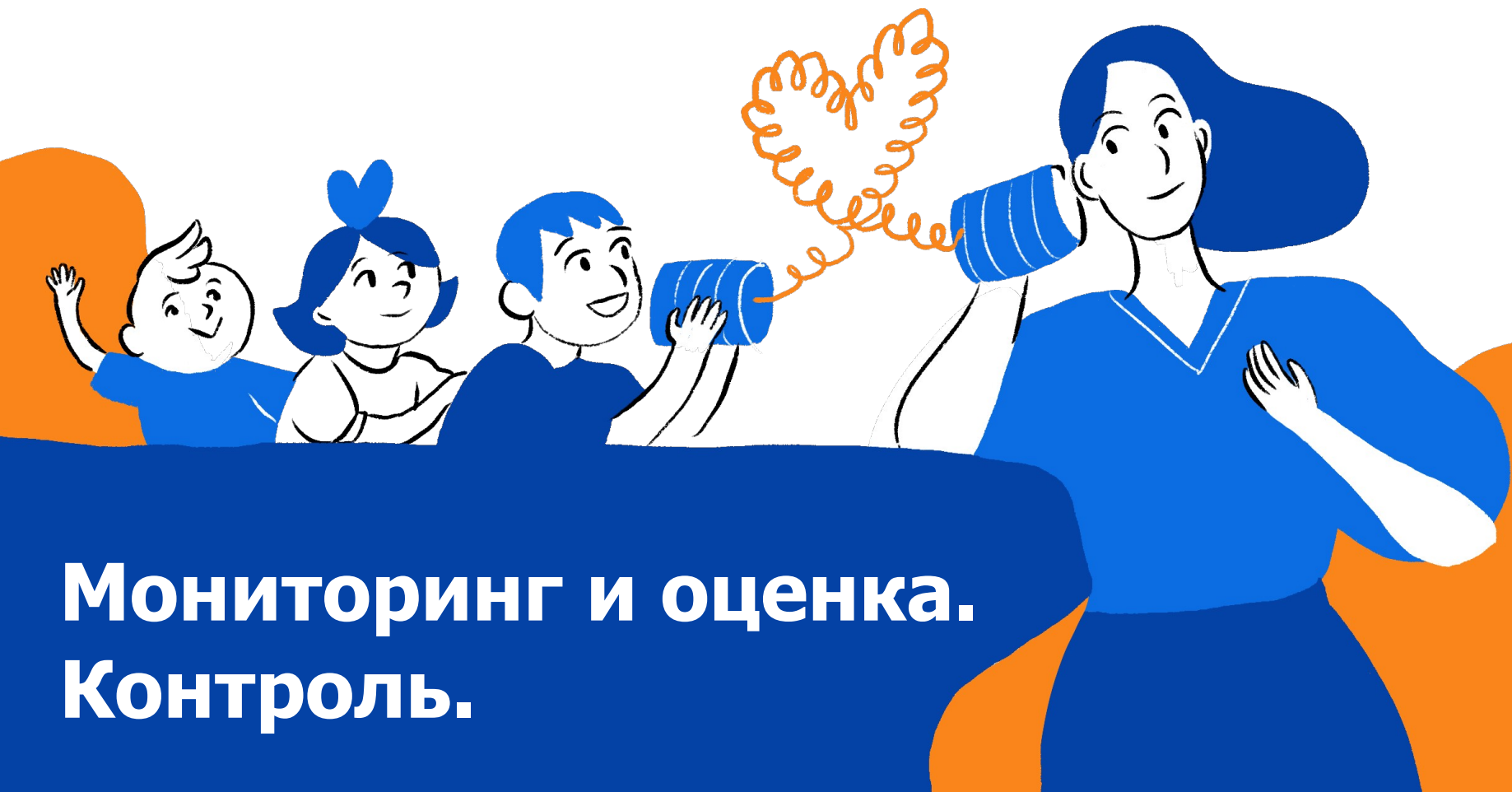
Следует определить, что представителям каждой группы ЗС нужно знать, что им хочется знать и что им нужно сообщать.

План управления коммуникациями определяет:

- **во-первых**, порядок сбора информации: откуда будет поступать информация (источники информации) и каким образом она будет поступать (методы её получения);
- **во-вторых**, порядок распространения информации ЗС: сроки и периодичность передачи требуемой информации, способы её доставки, описание документа, который должен быть получен или передан, ответственные за передачу информации и т.д.;
- **в-третьих**, методы обновления и уточнения плана коммуникаций (внесения изменений).



- Создание системы, в которой все члены команды могут легко и эффективно получать доступ ко всей соответствующей информации о проекте. Поможет и правильное программное обеспечение для управления проектами.
- Чтобы создать или повысить прозрачность проекта, позвольте всем увидеть общую картину, сделайте данные проекта доступными для всей вашей команды, предоставьте хорошие инструменты для совместной работы и поделитесь календарями между членами команды и даже внешними заинтересованными сторонами.



**Мониторинг и оценка.
Контроль.**



ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ КОНТРОЛЯ

Отчетность о ходе
выполнения

Общий контроль
изменений



ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ КОНТРОЛЯ

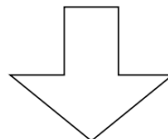
Контроль
изменений
целей

Контроль
расписания

Контроль
стоимости

Контроль
качества

Контроль рисков
проекта



Отчет о выполнении

Запросы на изменения



Система контроля

1. Планирование	1. Постановка целей 2. Точки контроля (целевые показатели)
2. Сравнение плана и реальных результатов	Измерение по точкам контроля = мониторинг
3. Частота сравнения	Ситуативна
4. Сообщение о «заметных» отклонениях	1. Определение «заметных» отклонений 2. Установка времени между обнаружением и информированием
5. План действий по корректировке	Ситуативный
6. Оценка и эффективность затрат	Затраты по контролю/корректировке должны быть соразмерны

МОНИТОРИНГ



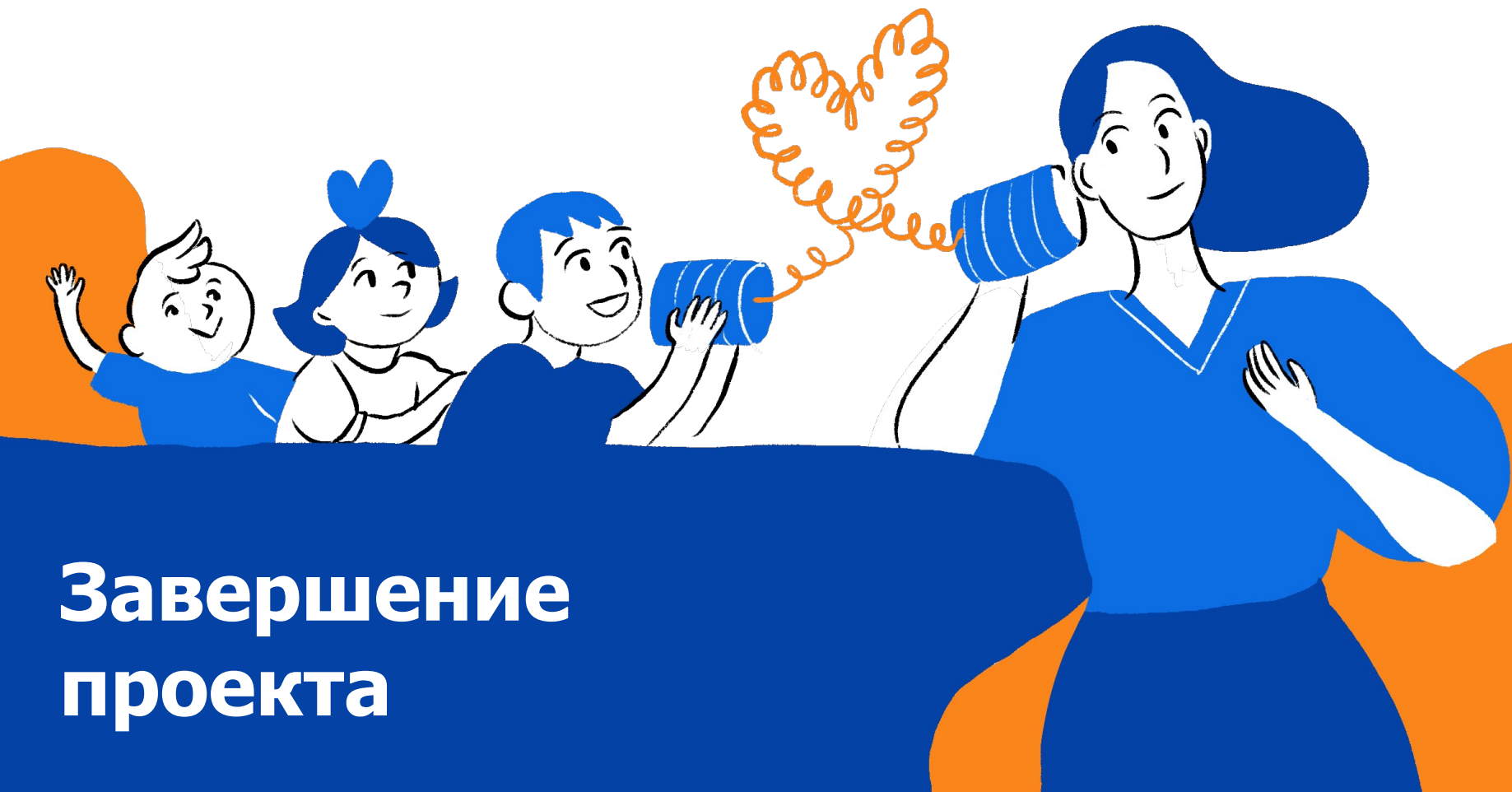
Мониторинг (это часть оценки) – это систематическое и планомерное отслеживание процесса реализации проекта, в т.ч. сбор информации о значениях заранее выбранных показателей для получения сведений о том, в какой степени достигаются поставленные цели и как используются ресурсы, выделенные на проект.

Мониторинг социальных проектов должен базироваться на комплексном, системном и регулярном использовании одного и того же инструментария, разработанного для данного проекта.

Основные вопросы мониторинга:

- Как у нас идут дела? Где по плану, а где «западает» или, наоборот, сверх «нормы»?
- В какой мере выполняются планы?
- Какова ситуация с ресурсами?
- Как обстоят дела с соблюдением стандартов качества услуг?

Мониторинг - процедура сбора данных для сравнения фактического состояния дел с запланированными действиями и результатами.



**Завершение
проекта**



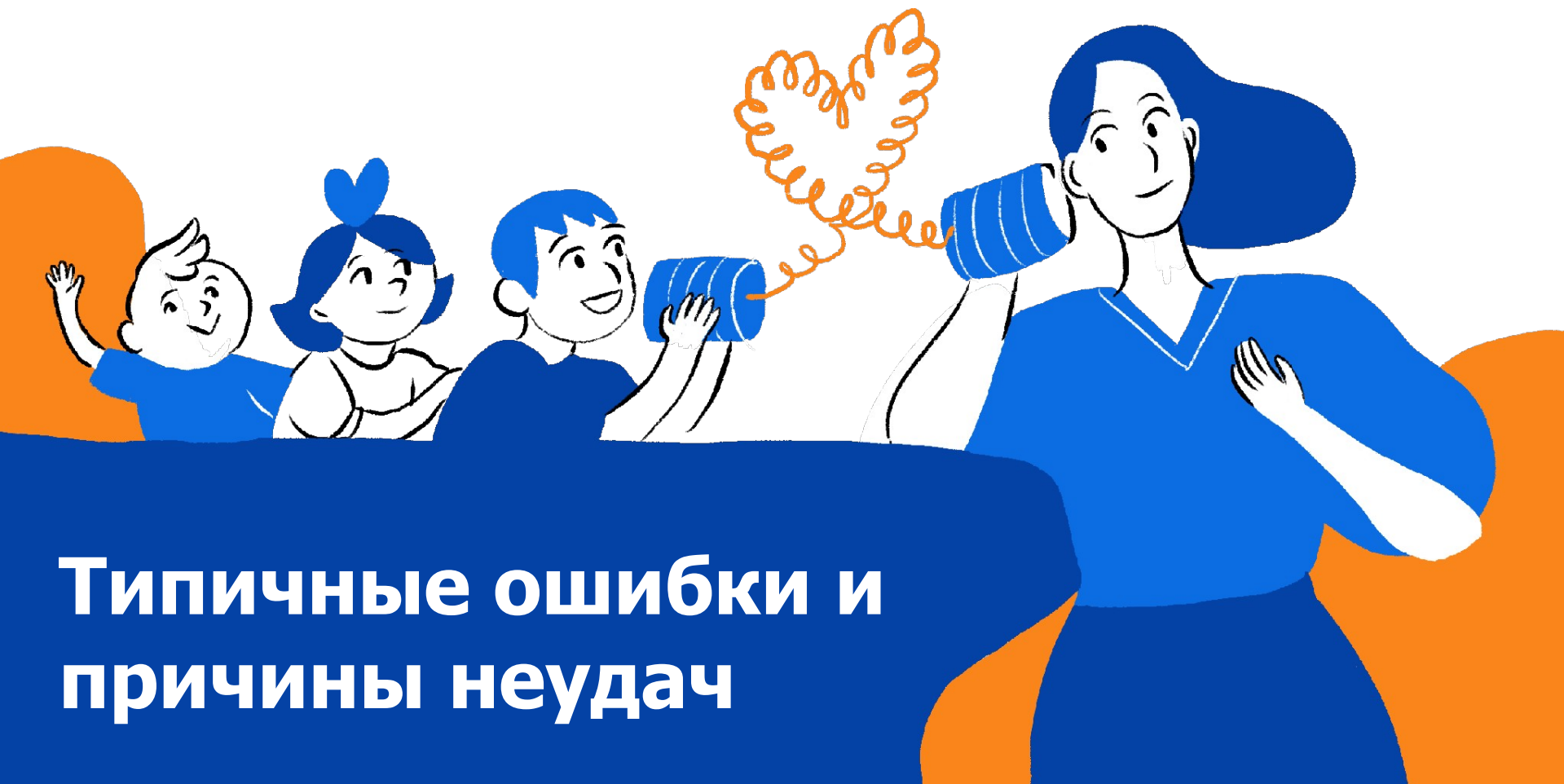
Завершение проекта

– это официальное подтверждение и оформление результатов проекта и извлечение уроков.

Успешный проект – **неформальная вечеринка**: признание заслуг участников. Не очень успешный – отметить в форме встречи, хотя атмосфера будет не столь праздничной, она также вызовет чувство завершения определённого этапа и поможет **«завершить гештальт»**.

Уроки проекта – опыт, накопленный в ходе реализации проекта, который пригодится для будущих проектов (что было сделано правильно? что было сделано неправильно?):

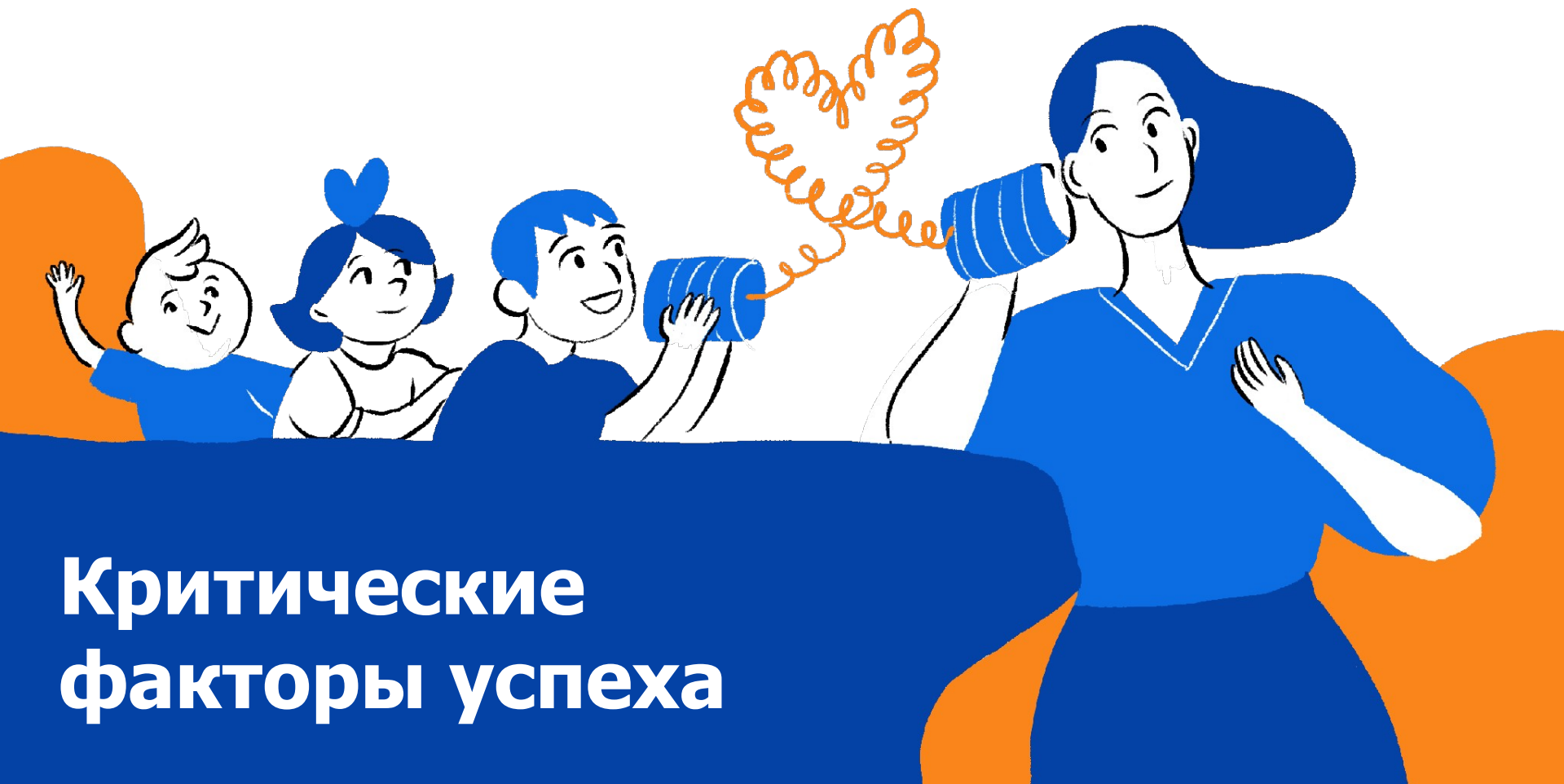
- ✓ трудности, с которыми пришлось столкнуться, непредвиденные проблемы и риски;
- ✓ провалы планирования;
- ✓ решения и действия, не принёсшие должных результатов;
- ✓ успешные решения и дополнения к проекту;
- ✓ возможные способы повышения результативности проекта.



Типичные ошибки и причины неудач



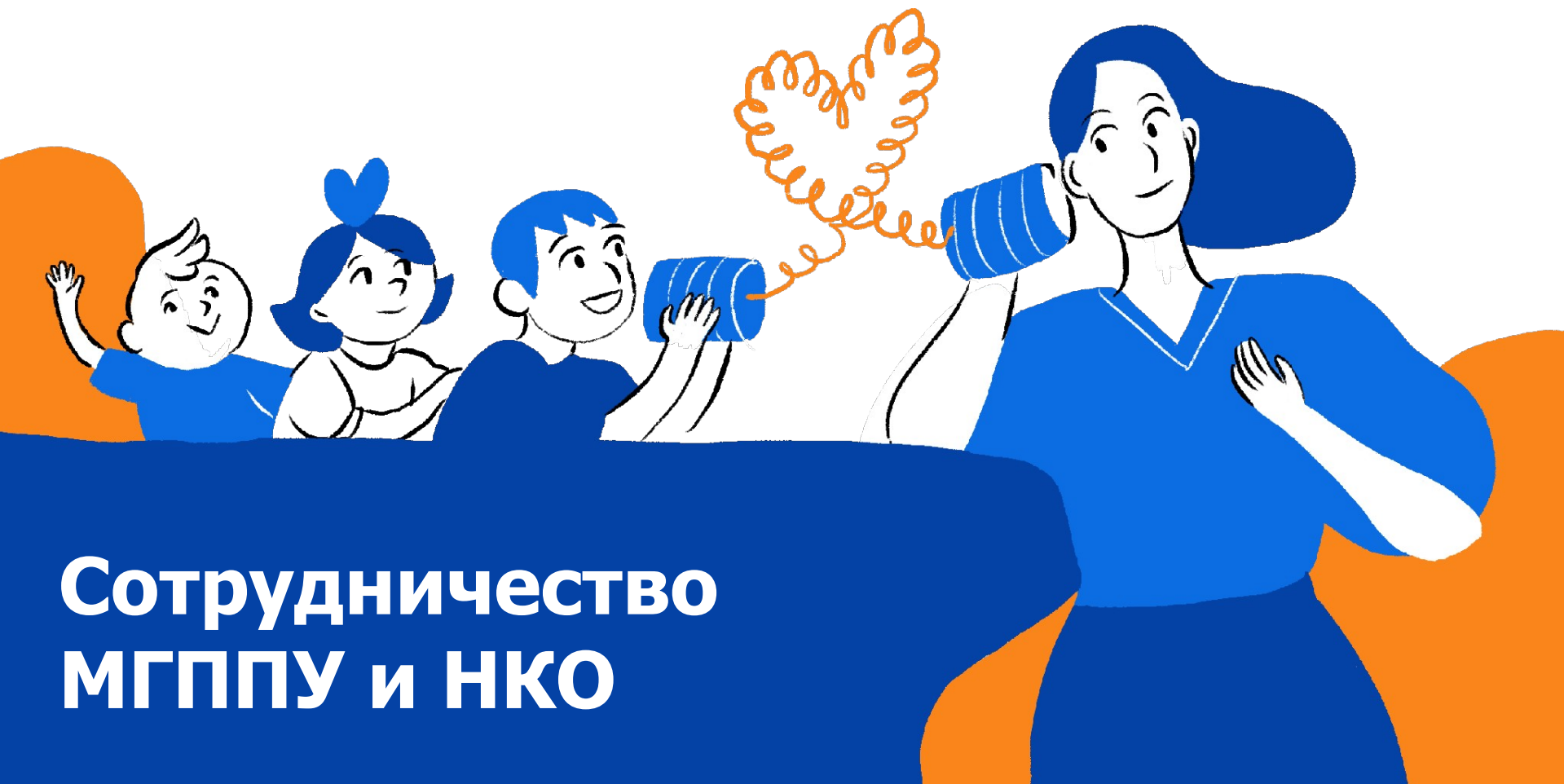
- Ошибки при выборе донора, конкурса, номинации, сроков, бюджета и т.п. (не соответствует требованиям)
- Нет «стыковки» со стратегией НКО и донора, не держится фокус конкурса
- Мало или слишком много инфо, инфо не понятна (бла-бла-бла / много воды / очень узко / очень широко).
- Противоречивая логика, не хватает доказательности / убедительности
- Цель, задачи, результаты не соотносятся с проблематикой / фокусом конкурса / описанием деятельности
- Задачи шире, чем цель. Реализуя задачи, не достигнуть цели. Задачи = мероприятия. Одна цель и одна задача. Десять и более задач.
- Непрозрачный расчет бюджета, нет обоснования расходов, есть завышенные расходы, включается только часть и не показано за счет чего будет реализована деятельность, нет сонастройки бюджета с деятельностью, командой, «стоимостью результата»
- «Тупенькие» ошибки: не приложили нужный документ, не проверили ссылки, не поставили подпись/печать, всё основное и важное не вписали в заявку, а приложили отдельно, не погасили задолженность, заявка подаётся в последние минуты (срабатывает «закон подлости» и что-то идет не так)



**Критические
факторы успеха**



- Имейте «заготовку» заявки и анализ результативности, обсуждайте и пишите в несколько голов-рук (насколько возможно – реализуйте планирование с участием), проверяйте логику и понятность на «невключенных»
- Отталкивайтесь от стратегии, теории изменений своей организации и потребностей благополучающих, держа в уме «контекст» среды и донора («исследуйте донора»)
- Внимательно изучайте конкурсную документацию, методические материалы/вебинары, ранее поддержанные донором проекты/кейсы от донора
- Пишите конкретно / лаконично / по существу / понятно, иллюстрируйте данными. Не допускайте противоречивой информации. Эксперты и донор должны понимать представленную информацию (необходимую полную, но не избыточную).
- Качественно описывайте каждый элемент заявки, включая риски, бюджет, команду, результаты. Соотносите стоимость результата и обосновывайте!
- Ознакомьтесь с критериями экспертизы – будет понимание, на что эксперты обращают внимание при оценке заявок, попробуйте сами оценить свою заявку (в идеале – «набейте руку на оценке заявок» – перестройте мышление и получите «насмотренность»)
- Не отправляйте заявку в последний день подачи заявок и избегайте типичных ошибок!
- Никогда не отчаивайтесь и не стрессуйте! Продолжайте конструктивно-позитивно относиться к себе и к донору, даже если в этот раз не победили☺! Извлекайте уроки, но не теряйте веру в то, что делаете! Доказательный подход в помощь!



**Сотрудничество
МГППУ и НКО**

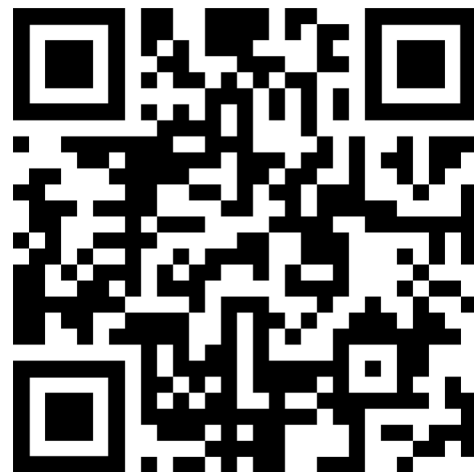


В настоящий момент МГППУ активно развивает сотрудничество с некоммерческими организациями. Наша цель — создать площадку для совместной работы над социальными проектами, где студенты включаются в реализацию настоящих задач, а организации получают поддержку и новые идеи.

Помогите нам учесть ваши интересы и ожидания - заполните опрос.

Анкета для студентов

Анкета для представителей НКО





**Спасибо за
внимание! Успехов!**

Гарифулина Эльвира, garifulinaesh@mgppu.ru