

# Комплект инструментов для оценки сформированности компетенций специалиста НКО в области доказательного социального проектирования и оценки проектов в сфере детства

---

*Комплект разработан в рамках проекта «Университетская школа социального проектирования», реализуемом благотворительным фондом «Культура детства» при поддержке Фонда президентских грантов*

**Авторы:** Татьяна Подушкина, Алексей Газарян, Анна Тихомирова

© Москва, 2017

## Состав комплекта:

1. Гайд для интервью специалиста НКО о компетенциях в области доказательного социального проектирования и оценки проектов и потребности в их развитии
  2. Анкета для самостоятельной оценки специалистом НКО сформированности своих компетенций в области доказательного социального проектирования и оценки проектов и потребности в их развитии
  3. Карта для самостоятельной оценки специалистом НКО сформированности компетенций в области доказательного социального проектирования и оценки проектов и потребности в их развитии
- 
1. **Гайд для интервью сотрудника НКО о компетенциях в области доказательного социального проектирования и оценки проектов и потребности в их развитии**

Интервьюирование проводится руководителем сотрудника, супервизором, методистом или тренером. По результатам интервью обсуждаются выводы, которые хотел бы сделать специалист, в частности - возможные шаги по развитию своих компетенций, а также даются внешние рекомендации интервьюера, в каком направлении и с помощью каких инструментов целесообразно развитие специалиста.

## Блок 1. Бэкграунд и его влияние

1. Расскажите, пожалуйста немного о себе, как давно и каким образом вы пришли в НКО/Третий сектор и занялись социальными проектами? Какое у вас базовое образование, профессия? Можете ли вы назвать себя специалистом в области социального проектирования или вы определяете себя как-то иначе?
2. Относите ли вы себя к какой-то школе в своей работе, опираетесь ли вы на какие-то научные теории, концепции? Или таких ориентиров нет?
3. На что еще вы ориентируетесь, кроме личного опыта? Кто для вас является авторитетом, экспертом, профессионалом, лидером в области социального проектирования? На чей опыт вы ориентируетесь в своей работе (нашей страны, других стран)?

4. Влияет ли, с вашей точки зрения, ваш профессиональный и личный бэкграунд на то как вы подходите к реализации социальных проектов? Каким образом?
5. Привлекаете ли вы в свою работу опыт из других сфер, других областей (например, бизнеса, педагогики, медицины, психологии и т.п.)? Что это за опыт? Как он вам помогает?

## **Блок 2. Культура деятельности**

1. Что происходит на подготовительной стадии? Откуда вы берете идеи для проектов? Что входит в вашу «проектную документацию»?
2. Как на практике происходит «реализация проекта»? Ориентируетесь ли вы на разработанные документы (план, программу, регламенты) или действуете по ситуации? Чем из этого вы реально пользуетесь по ходу реализации проекта?
3. Используете ли вы какие-то формы управленческого, методического, аналитического сопровождения проекта в процессе его реализации?
4. Приняты ли какие-то процедуры в организации в связи с завершением проекта и после его окончания?
5. Какие элементы в ходе работы над проектом уже стали «обязательными» в вашей практике, т.е. теми, без которых не обходится ни один ваш проект? Почему именно они? Почему вам кажется это важным?
6. Какие вы видите сильные стороны вас и вашей команды с точки зрения проектной культуры и организации проектной деятельности? Есть ли у вас какие-то зоны неудовлетворенности, видение чего вам и вашей команде не хватает с точки зрения организации проектной деятельности и проектной культуры?
7. Какие инструменты, подходы кажутся вам продуктивными в проектной работе, но используются вами редко? Что мешает пользоваться ими чаще?

## **Блок 3. Проектный подход**

1. Как вы для себя определяете понятие «социальное проектирование»? Как вы это понимаете, что это вообще такое?
2. В чем видите ценность и преимущества работы в проектом подходе? Почему предпочитаете его другим?
3. Видите ли Вы какие-то ограничения проектного подхода? В чем?
4. Что допустимо, а что нельзя делать, занимаясь социальным проектированием? С какими этическими, моральными проблемами вам приходилось сталкиваться в своей работе?

## **Блок 4. Портрет специалиста: ценности и образ мышления**

1. Каким вы видите специалиста в области социального проектирования - Кто он ? Что это за человек?
2. Какими знаниями и навыками с вашей точки зрения он должен владеть обязательно?
3. Есть ли с вашей точки зрения какие-то личностные качества и/или способности, которыми необходимо обладать специалисту по социальному проектированию?
4. Каким идеям, ценностям, взглядам он должен быть привержен?

## **Блок 5. Роль команды в социальном проектировании**

1. Какую роль в процессе разработки проекта и на разных этапах жизненного цикла проекта играет команда? Каков уровень ее вовлеченности и ответственности?
2. Есть ли какие типичные (привычные) проектные роли в вашей команде?
3. Что с вашей точки зрения определяет успешность специалиста при работе в команде социального проекта?
4. Есть ли какие-то специальные качества, которыми с вашей точки зрения должен обладать специалист, руководящий проектом?
5. Хотели бы вы чему-то научиться или развить какие-то навыки в области взаимодействия с проектной командой?

#### **Блок 6. Роль ключевых стейкхолдеров в социальном проектировании:**

1. Видите ли вы необходимость вовлекать различных стейкхолдеров в процесс проектирования? Какие группы? На каких этапах проектирования? Каким образом?
2. Видите ли вы необходимость вовлекать благополучателей в процесс проектирования? На каких этапах проектирования? Каким образом?
3. Хотели бы вы чему-то научиться или развить какие-то навыки в области взаимодействия со стейкхолдерами?

#### **Блок 7. Исследовательские методы в проектной деятельности**

1. Какие исследовательские методы вы используете в работе над проектом?
2. Делаете ли вы оценку потребностей благополучателей?
3. Делаете ли вы мониторинг проекта, оценку промежуточных результатов, еще что-нибудь?
4. Каким образом происходит оценка конечных результатов проекта?

#### **Блок 8. Образование и развитие**

1. Приходилось ли Вам обучаться проектированию, проектной работе? Где?
2. Как вы оцениваете этот опыт – был он удачным или нет? Почему? Чему вы научились/ не научились?
3. Какие форматы обучения кажутся вам наиболее эффективными, а какие неэффективными и почему?
4. Приходилось ли вам сталкиваться с дистанционным обучением? Как вам кажется, насколько это эффективный или неэффективный формат? Насколько он подходит вам?
5. Какими качествами, по вашему мнению, должен обладать преподаватель по социальному проектированию?
6. Есть ли какие-то элементы проектной деятельности, которым вы учились, но не используете в реальной повседневной деятельности? Почему?
7. Если бы вам в ближайшем будущем предложили бы пройти обучение в области социального проектирования, какие бы темы вы выбрали для себя? А для вашей команды?
8. Можете ли вы очертить перспективу профессионального роста, развития вашей некоммерческой организации (фонда/НКО) социального проектирования на ближайшие 3-5 лет? Куда направлено ваше будущее движение? Как вы видите свое профессиональное развитие в этом контексте?

**2. Таблица для самостоятельной оценки сформированности компетенций специалиста НКО в области доказательного социального проектирования и оценки проектов и потребности в их развитии**

Кластер компетенций	Описание компетенции	Оценка уровня сформированности  (0 – не сформирована, 10 – сформирована на максимальном уровне)	Оценка актуальной потребности в развитии  (поставьте «X» в соответствующей графе)			
			Нет потребности в развитии	Низкий уровень потребности в развитии	Средний уровень потребности в развитии	Высокий уровень потребности в развитии
Личность и позиция	Понимать собственные ценности, опираться на них в проектной деятельности, следовать им и развивать новые способы их реализации	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Распознавать различные ролевые и профессиональные позиции в процессе проектной деятельности, переключаться между ролями в соответствии с актуальной ситуацией и функциональными задачами	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	<b>Знать и использовать свои сильные стороны как личности и профессионала, анализировать и учитывать влияние жизненного и профессионального опыта на проектную деятельность, осознавать и учитывать зоны роста, понимать и развивать свой индивидуальный профессиональный стиль в проектной деятельности</b>	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Поддерживать себя в рабочей форме, заботиться о своем эмоциональном равновесии, физическом и психическом здоровье восстанавливаться в течение проектов и между ними	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Уважать потребности, ценности и достоинство личности благополучателей, а также других заинтересованных сторон, следовать принципам ненасилия, минимизации вреда,	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				

	действовать в интересах благополучателей					
	Проявлять эмпатию к благополучателям и другими представителям заинтересованных сторон проекта, воспринимать их как субъектов взаимодействия, соавторов деятельности, осознавать и нести ответственность в связи с проектируемыми изменениями	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
Лидерство и сотрудничество	Поддерживать личную ориентацию на конструктивное взаимодействие в команде, создавать атмосферу творчества и взаимной поддержки, находить конструктивные решения в конфликтных и кризисных ситуациях	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Участвовать в согласовании командных целей и ценностей, эффективно распределять ответственность внутри команды проекта с учетом индивидуальных особенностей, искать наиболее продуктивную командную роль	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Поддерживать личную ориентацию на продуктивное взаимодействие в команде, сохранять ориентацию на общие цели и результат, гибко реагировать на вызовы и ситуации неопределенности	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Привлекать новых участников в команду (в том числе волонтеров), вдохновлять их и вовлекать в проект, поддерживать на этапе вхождения в команду, транслировать сложившуюся командную культуру (ценности и нормы).	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Обучать участников команды, выступать в роли наставника, делиться накопленным опытом и новыми знаниями и навыками с коллегами.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Проявлять инициативу и проактивность, предлагать решения, брать ответственность на себя в сложных ситуациях и в вопросах, в которых	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				

	наиболее компетентен					
Этика и право	Анализировать и прогнозировать этические дилеммы и риски, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта и искать способы их разрешения	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Представлять правовое поле, в котором будут осуществляться проектные изменения, обнаруживать ограничения и барьеры	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Действовать в интересах благополучателей осуществлять соблюдение реализации прав ребенка и человека в проектных решениях, содействовать их воплощению	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Приводить содержание проекта в соответствие с профессиональными этическими кодексами, осознавать и нести этическую ответственность в связи с проектируемыми изменениями	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Создавать дизайн ценностей и этические принципы социального проекта, следовать им в процессе разработки и реализации проекта	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Обеспечивать квалифицированное юридическо-правовое сопровождение проекта	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Разработка и прототипирование	Ориентироваться в поле актуальных социальных проблем, помогающих практик и технологий, выделять социальную проблему, систематизировать ее причины и следствия	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			
Разрабатывать теорию изменений и логическую модель проекта, четко определять миссию, цели и задачи социального проекта, прогнозировать социальное влияние, оформлять проект в виде визуальных и текстовых материалов, с использованием современных инструментов и средств.		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
Подбирать оптимальные варианты способов решения задач проекта с		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				

	учетом актуальной ситуации, социально-культурного контекста и имеющихся ресурсов, генерировать новые идеи и искать нестандартные решения социальных проблем					
	Анализировать, прогнозировать, классифицировать потенциальные риски проекта, управлять ими и планировать меры по их предупреждению	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Ориентироваться в современных подходах к социальному проектированию, вопросах разработки доказательного дизайна социальных практик, применять теорию гуманитарных наук для доказательного обоснования социальных практик	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Создавать прототипы и пилотные версии проекта, проводить социальные пробы, с целью проверки проектных гипотез, минимизации рисков и оптимизации предлагаемых решений	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
Управление и реализация	Владеть основами кадрового администрирования и технологиями работы с персоналом	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Разбираться в современных подходах к управлению проектом, (классическое управление, AGILE, SCRUM, PRINCE и другие)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Владеть современными инструментами социальной коммуникации: групповые фасилитации, деловые переговоры, публичные выступления, эффективные приемы межличностной коммуникации	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Осуществлять стратегическое и оперативное планирование деятельности, удерживать цель проекта в условиях неопределенности, гибко реагировать на изменения и перестраивать деятельность по ходу	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				

	проекта, осуществлять контроль сроков и выполнения результатов, подводить итоги и утилизировать результаты, создавать отчетность по проекту					
	Использовать современные IT-решения для создания эффективной организационной среды	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Владеть технологиями финансового управления и бюджетирования проекта; управлять привлечением и распределением ресурсов в рамках проекта	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
Исследование и оценка	Разрабатывать систему измерения и мониторинга результатов проекта, формулировать непосредственные и социальные результаты проекта, формулировать качественные и количественные показатели результатов	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Проводить оценку потребностей благополучателей, оценку промежуточных и конечных результатов проекта	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Применять исследовательские методы и инструменты в работе над проектом, разрабатывать дизайн качественных, количественных и смешанных прикладных проектных исследований	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Анализировать теорию гуманитарных наук, результаты научных достижений и новейших исследований для доказательного обоснования социальных практик	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Анализировать российский и международный опыт в области социально-культурных практик, проводить	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				



	сравнительный анализ практик для доказательного обоснования социальных практик российский и международный опыт в области социально-культурных практик					
	Использовать статистическую информацию для анализа проблемной ситуации и оценки влияния	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
Фандрайзинг и предпринимательство	Ориентироваться в широком спектре способов привлечения пожертвований и инвестиций, применять их в соответствии с задачами проекта	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Создавать источники самостоятельного дохода социального проекта, внедрять технологию социального предпринимательства	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Владеть технологиями разработки бизнес-плана и финансовой стратегии, обеспечивающих устойчивое развитие проекта на долгосрочную перспективу	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Находить актуальные грантовые конкурсы, участвовать в них и составлять грантовые заявки	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Разрабатывать и реализовывать фандрайзинговые стратегии в отношении различных групп потенциальных доноров: государственной власти, бизнеса, частных лиц и т.п.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Создавать финансовую модель проекта и применять ее для повышения эффективности проекта, учитывать ее показатели при принятии оперативных, тактических и стратегических решений	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				

Маркетинг и брендинг	Определять ключевые маркетинговые характеристики проекта: позиционирование, нишу, целевую группы и другие.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Формировать маркетинговую стратегию, создавать и реализовывать план продвижения проекта	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Создавать подробный портрет целевой группы проекта и конечных благополучателей, использовать инструменты изучения их мнения и ожиданий	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Осуществлять дизайн свойств продукта и/или услуг, разрабатываемых в результате проекта, с точки зрения благополучателей, их потребностей и интересов	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Разрабатывать и развивать бренд проекта, персональные бренды участников	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Участвовать в создании инструментов идентификации бренда проекта и информационной продукции для продвижения проекта	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
Коммуникации и PR	Разрабатывать и реализовывать PR-стратегии и кампании и достигать желаемой репутации проекта	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Развивать свой проект в информационном поле, взаимодействовать со СМИ, продвигать в сети интернет и социальных сетях	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Проводить презентации своего проекта для различных целевых аудиторий и добиваться желаемого результата	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Разрабатывать политику в отношении различных заинтересованных сторон проекта (представителей государственной власти, бизнеса, НКО и государственных учреждений, благополучателей) и управлять отношениями с ними	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				

	Обеспечивать участие благополучателей, в том числе, детей и молодых взрослых в разработке, реализации и оценке результатов проекта на разных стадиях его жизненного цикла	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	Владеть технологиями работы с общественным мнением, в том числе для преодоления дискриминации и сложившихся стереотипов и стигм вокруг социально уязвимых групп и социально острых тем	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				

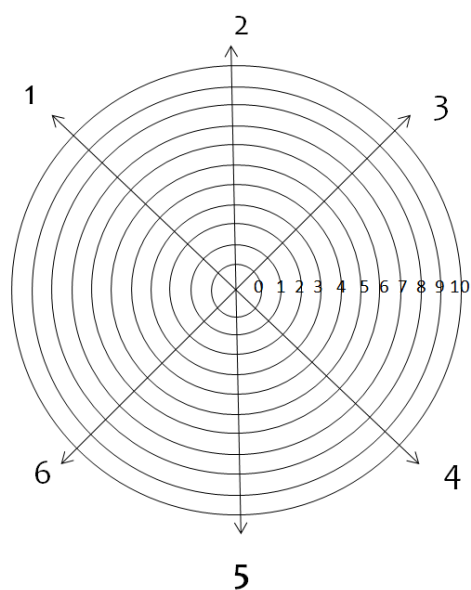
**3. Карта для самостоятельной оценки специалистом НКО сформированности компетенций в области доказательного социального проектирования и оценки проектов и потребности в их развитии**

Карта заполняется самостоятельно специалистом по каждому из 9 кластеров модели компетенций. Номера векторов от 1 до 6 соответствуют номерам компетенций, описанных в соответствующей модели.

Первым шагом фиксируется уровень сформированности той или иной компетентности на шкале от 0 до 10, используя один цвет. Вторым шагом – фиксируется предпочитаемый уровень развития компетентности через определенный период времени (например, 1 год), с использованием другого цвета.

Карта позволяет визуально представить зоны актуального и ближайшего развития специалиста по компетенциям модели, поставить приоритеты и выйти на планирование индивидуальной образовательной траектории.

Название кластера компетенций: \_\_\_\_\_



Название кластера компетенций: **Личность и позиция**

