

Отчет о проведении исследования процесса и подходов в обучении НКО.

Общая информация.

Всего собранно 16 интервью. Изучение проводилось с 1 мая по 28 июля 2021 года. Все опрошенные эксперты – представители или руководители ресурсных центров, занимающихся обучением. Однако, среди опрошенных есть как представители больших, опытных и ведущих широкую деятельность РЦ (СЦПОИ, ЦРНО, Грани), так и региональные РЦ (Центр развития НКО Ямала, Центр развития НКО и благотворительности Оренбургской области).

За время сбора информации от организаций не поступило ни одного отказа от интервьюирования, ряд экспертов выражал высокий интерес к результатам изучения. Метод исследования – полуструктурированное интервью (18 вопросов, 5 содержательных блоков).

Краткие выводы.

- Обучение всегда является ключевой функцией ресурсного центра.
- В своей образовательной деятельности большая часть организаций ориентируется на запрос от НКО. Меньшая часть решает через образование свои задачи.
- Существует несколько подходов к образованию в НКО: массовые онлайн курсы, длительное обучение с сопровождением, короткие очные курсы-тренинги на несколько дней, отдельные встречи и мероприятия. Эти подходы не конкурируют между собой, а решают разные задачи (онлайн курсы – обучение базовым навыкам, обучение с сопровождением позволяет выстроить процессы у небольшого числа организаций или потенциальных лидеров, очные тренинги направлены на узкие темы и помогают формировать сообщество).
- Есть противоречие в использовании форматов: эксперты признают, что сейчас доминирует «короткий формат», но они чувствуют потребность в проведении длительных образовательных программ.
- Эксперты отмечают, что в секторе сложилось 2 группы НКО: молодые (чаще до 5 лет) организации, без базовых навыков работы и с не выстроенными процессами, и опытные, чаще старые, организации с наработанной экспертностью. У них разные образовательные запросы. Кроме того, в первой группе есть те, кто не разделяет или не понимает ценностей сектора, и, эксперты утверждают, что таким организациям нужна просветительская деятельность.
- Один из трендов – расширение обучения с сопровождением. Часть организаций уже перешла к этой форме, часть только планирует.

- У опрошенных организаций практически нет полной распаковки занятия – модуль – программа. Она не прописана, и часто производится по необходимости (например, при подготовке проектной заявки), а не по заранее прописанному плану.
- Гипотеза о том, что форма образовательного мероприятия имеет какую-либо связь с тематикой обучения нашла подтверждение лишь отчасти. Так, по словам экспертов, есть тематики, которые безразличны к форме (например, юридические вопросы деятельности НКО), но часть эффективнее передаётся только на очных тренингах и интенсивах.
- У экспертов нет единой позиции чему именно они учат и как именно можно различить разные обучения. Один из предложенных вариантов это разделение на навыки (например, заполнение заявки) и мировоззрение (фандрайзинг, социальное проектирование, оценка). В зависимости от этого необходимо подбирать и форму работы - «нельзя научить оценке за три дня». Другой вариант — это выстраивание цепочки «mindset – skill – tool», в котором каждому практическому инструменту (или набору инструментов) соответствует навык и способ мышления, и без обучения одному нельзя эффективно обучить другому. Еще одно мнение заключается в том, что почти все знания в секторе являются внутренней договоренностью, внутренними правилами «делай как лидеры», и тогда все обучение — это распространение опыта лидеров сектора.
- Одна из проблем, которой касался почти каждый респондент — это инфляция экспертности: за последние годы появилось много людей занимающихся образованием НКО, но большая часть из них имеют скромный или нерелевантный опыт, и поэтому обучают некачественно.
- Все организации сами занимаются разработкой образовательных программ, не привлекая для этого внешних экспертов. Внешние эксперты нужны для обучения узким темам или для привлечения внимания («звезды» федерального уровня). Поиск экспертов происходит в «ближнем круге» организации, на конференциях и больших событиях, а также по рекомендации коллег.
- Оценивание обучающихся на образовательных программах происходит редко, и, преимущественно, в форме личной обратной связи. Большая часть экспертов не видит в этом смысла.
- Оценка своей работы происходит в форме сбора обратной связи с обучающимися и отзывов коллег. Системно этой работой занимаются лишь несколько организаций, но все признают важность этой деятельности.

- Основные темы, по которым ресурсные центры поводят обучение это: социальное проектирование; социальные услуги; фандрайзинг; создание и регистрация НКО; ведение бухгалтерии для НКО; юридическая сторона работы НКО; менеджмент (широко понимаемый); отчетность НКО; оформление конкурсных заявок. Меньше распространены, но повторяются у нескольких организаций: независимая оценка; активизация сообщества; работа общественных советов; GR; стратегическое планирование; IT.
- Потенциально важные темы, по которым пока очень мало обучения по мнению экспертов это стратегическое развитие организации; SMM; «как делать стратегию организации, если нет постоянных средств»; «как быть заказчиком?»; совместная работа нескольких НКО.

Мнения экспертов.

История появления обучения в деятельности РЦ.

Обучение НКО это одна из базовых функций ресурсных центров, это признают все эксперты. Однако, ее появление и реализация в разных организациях имеет несколько типов историй. Для большей части организаций, с кем нам удалось поговорить, обучение выросло из их истории – частый нарратив можно обобщить следующим образом – организация была создана в 90х, когда еще не было никаких представлений о том, как НКО вести свою деятельность, а члены РЦ прошли какое-то обучение на больших программах (реже занимали специфическую экспертную позицию в узкой области). И так как в секторе вообще остро стоял вопрос передачи знаний они занялись сферой обучения. Такую историю мы слышали от представителей АНО «Поддержка общественных инициатив» (Барнаул), Ресурсного центра поддержки общественных инициатив (Кемерово), АНО «Развитие» (Владивосток), «Служение НЭКСТ» (Нижний Новгород) и др. Примечательно, что у такой истории есть вариации – например «Действие» (Крым) повторяют похожую историю, но уже для 2000х.

Более редкий нарратив — это история, связанная с решением проблемы организации. Так «D-group» при организации «Душевного базара» столкнулись с низким качеством управления деятельностью у участников, что мешало организации события, и поэтому они взялись за обучение. Отчасти похожая история связана с образовательным отделом фонда «Нужна помощь». Команда обладала экспертизой в области работы с частными пожертвованиями, и запустила обучающую программу для НКО для распространения своих знаний так как на это был запрос. Однако, в процессе работы, проявлялись проблемы с наличием стратегий у организаций, которые мешали росту в сфере фандрайзинга, и для решения этой проблемы организация запустила курс по разработке стратегии для организаций, и прикладной курс по написанию «продающих текстов».

Таким образом мы можем разделить организации на те, которые в своей образовательной деятельности ориентируется на запрос (о том, как производиться запрос речь пойдет ниже) и те, кто обучает для решения

какой-либо проблемы. Т.е. существуют подход «от запроса извне» и «от проблемы внутри». Но организации обоих типов могут как иметь, так и не иметь миссии «развития НКО сектора через обучение».

Расслоение НКО

Практически все эксперты указывают на следующий факт – за последние несколько лет в России образовалось много новых некоммерческих организаций, которые составляют значимую часть спроса на обучение. У них, в отличие от организаций, существующих более 5-7 лет не выработалась организационная структура, нет базовых знаний по управлению организацией, нет навыков работы с бухгалтерской и юридической отчетностью. Все эти навыки составляют некоторую основу для существования организаций, и эксперты признают, что этому нужно учить. Запрос от этих организаций отчасти совпадет с перечисленными выше темами, но включает в себя еще и социальное проектирование, оформление заявок (чаще на ФПГ) и некоторые другие темы. У них практически нет запроса на стратегию, на ценности, на оценку. Кроме того, эксперты говорят, что у этих организаций нет «ценностей третьего сектора» и они говорят другим языком.

В то же время, почти все признают и существование слоя опытных организаций, которые, чаще всего существуют давно, и имеют большой опыт, у них выстроена вся базовая внутренняя организационная инфраструктура. Они справляются со своей текущей деятельностью, но им необходимо развитие, и поэтому их запрос включает в себя и стратегию, обсуждение тонкостей работы, изменения в законодательстве и т.д. Такие организации нередко составляют опору для региональных РЦ, они советуются с ними и ведут похожую деятельность.

Исходя из этого расслоения действуют очень многие организации. Так, например, ЦРНО и центр развития НКО Ямала, признают, что их онлайн курсы состоят из базовых навыков, и организации, которая просуществовала более 5 лет, они будут не всегда полезны. Но онлайн формат может обеспечить массовость обучения. Кроме них, еще ряд экспертов признали, что через онлайн обучение можно дать некоторое базовое представление.

В то же время РЦ из числа работающих, преимущественно, в одном регионе, признают, что у них есть от 5 до 15 «умных» организаций, которые давно и успешно работают, и которым не нужны базовые навыки. Они являются своеобразными опорами организации в регионе, и их запрос скорее на отдельные организационные процессы работы, методики и техники. Это сложно дать массовым онлайн обучением, и поэтому работая с ними РЦ стараются проводить очные мероприятия в форме семинаров и тренингов.

Одна из возможностей работы с такими «продвинутыми» организациями – это формат сопровождения или консалтинга. Этой формы придерживаются «Нужна помощь», «D-group» отчасти «Процесс консалтинг» и «Клуб фандрайзеров». Она позволяет точно выстраивать процессы внутри организации понимая ее специфику, но требует качественного отбора и серьезных трудозатрат, поэтому не подходит для массового обучения.

Форматы обучения.

Как следует из предыдущего пункта, форматы обучения значительно отличаются от организации к организации. Исходя из информации,

предоставленной экспертами, мы можем различить следующие виды форматов:

- Массовые онлайн курсы (Центр развития НКО Ямала, ЦРНО). Организации создают платформу с загружают на нее несколько онлайн курсов. Тематика курсов собирается из запросов организаций на консультации или из специфических знаний/навыков команды. Такой формат позволяет охватить широкую аудиторию базовыми знаниями в том месте и времени, когда им это удобно/требуется. Кроме этого он позволяет внедрить количественную оценку эффективности курса – число зарегистрировавшихся на курс, число полностью завершивших обучение, наиболее и наименее популярные ролики, и более глубокие метрики, связанные с анализом того, как люди смотрят видеоуроки. Минусы этого формата – невозможность подготовить индивидуальные видео и задания под каждого конкретного обучающегося, отсутствие возможности работы с глубокими темами и работы в команде. Для указанных выше организаций этот формат является сознательным решением в пользу расширения аудитории и передачи базовых знаний. Продолжительность курса – до нескольких месяцев еженедельной работы.
- Длинное обучение с сопровождением (D-group, Нужна помощь, Процесс Консалтинг). Этот формат используется, когда группы обучающихся НКО сравнительно небольшие, прошли жесткий отбор, мотивированы, обладают базовыми знаниями и готовы к участию в работе всей командой. Эксперт из СЦПОИ отметил так же что связка «обучение + сопровождение» эффективный формат, и они его используют. Обучение по таким программам имеет продолжительность не менее 1 месяца и до 9 месяцев. Такой формат предполагает не столько передачу знаний, сколько помощь в выстраивании тех или иных процессов или направлений работы (фандрайзинг, стратегия). Работа в этом формате подразумевает, что, познакоившись с теорией и кейсами, обучающиеся будут внедрять у себя тот или иной процесс, а сопровождение страхует их от ошибок. Проблемы такого формата — это его «камерность» нельзя иметь на сопровождении сразу 100 организаций, и они должны иметь серьезную мотивацию к изменениям.
- Короткие курсы-тренинги (интенсивы). Большая часть региональных организаций проводит обучения в очном формате, часто предпочитая «съезды» на несколько дней по логистическим и финансовым соображениям. Такие 1-2-3 дневные курсы тренинги по одной тематике позволяют собрать вместе представителей НКО региона и в форме групповой работы передать им навык/знание/информацию. Положительные стороны такого формата – наличие групповой динамики, создание внутригрупповой солидарности, возможность для нетворкинга, проработка предмета с другими организациям. Минусы формата – мало времени на глубокое усвоение знаний/навыков, невозможность прямого применения в практике. Кроме того, такой формат вызывает непонимание у ряда экспертов – они говорят о том, что нельзя научить ничему группу из 10-15 человек за 2-3 дня. За это

время можно лишь рассказать о сфере и дать несколько тренингов с скорее с рекламным или педагогическим эффектом. Несколько экспертов об этом формате высказываются, так будто он практически никогда не дает новых знаний (особенно практических, но и теоретических), а служит по большей части для формирования сообщества.

- Отдельные тренинги, лекции, семинары. Есть у большинства изученных организаций. Они крайне разнообразны – могут быть в онлайн и очном формате, для начинающих и опытных организаций, встроенные в проекты и не связанные с текущей деятельностью. Поэтому мы не можем обобщить их, и выделить какие-то группы. Единственное исключение – тренинги. Ряд экспертов указывает, что тренинги это специфический способ обучения, подразумевающий наличие внутренней групповой динамики, выстроенной тренером драматургии и требующий вовлечения участников. Поэтому формат тренинга позволяет эффективно работать не со всеми темами.

Модуль – цикл – программа. Продолжительность обучения.

Как видно из сказанного выше большая часть организаций не имеет четкого прописанного соотношения тематик обучения и форматов. У организаций есть скорее тематика, в которых они обладают экспертизой, и которые они распространяют, нежели выстроенная система модулей, курсов и образовательных программ – каждый раз, каждый проект все переупаковывается. Лучше с соотношением форм дела обстоят у организаций, которые имеют онлайн курсы или 3-4 базовых курса – они говорят о том, что эти курсы прописаны и лишь немного меняются со временем. Оттуда организации могут брать разделы/модули и обучать им отдельно по запросу. Но практически ни у кого не встречается в том или ином виде полная прописанная или артикулированная структура образовательной деятельности от модулей-занятий до программ (или в обратном порядке).

В исследовании не было отдельно заложено изучение продолжительности курсов, но исходя из ответов информантов численно доминируют небольшие форматы. В то же время, ряд экспертов указал, что для их деятельности – маленькие форматы не подходят вообще, или неэффективны. Другой указал, что доминирование коротких форматов связано с большим запросом на практикоориентированное образование от новых некоммерческих организаций.

Знания-навыки-мировоззрение.

Одно из любопытных наблюдений, сделанных в процессе исследования — это то, что эксперты не всегда понимают и не имеют единого мнения о том, чему они обучают – знаниям, навыкам, мировоззрению (ценностям) или чему-то еще. Часть экспертов указала на то, что обучение социальному проектированию или оценке (это, вероятно, применимо к большинству тематик НКО сектора) строиться не столько на передаче конкретных знаний или навыков, сколько на передаче мировоззрения, так как передать точные правила для каждой ситуации невозможно. Кроме того, большая часть работы НКО, по мнению этих же экспертов, не укладывается в понятие навыка (исключение составляет, например, бух.учет). Один из экспертов высказал достаточно радикальное мнение, о том, что в секторе практически нет

никаких знаний в академическом или техническом смысле, а все образование является лишь передачей опыта от человека к человеку как те или иные вещи принято делать в «сообществе». Чуть более общепринятая позиция заключается в том, что через образование в секторе распространяются определенные ценности.

Одно из возможных разделений— это обучение навыкам/знаниям и обучение (по словам одного эксперта «причинение») определенного мировоззрения (набора ценностей). Часть экспертов из региональных РЦ говорили, в частности, о том, что новые НКО часто не разделяют ценностей уже сформировавшегося сектора, и производят запрос на практикоориентированные знания «как писать заявки на ФПГ». Эти же эксперты сетовали на то, что у этих организаций нет запроса на развитие стратегии, но им это необходимо.

Таким образом, одна часть экспертов утверждает, что обучает преимущественно навыкам (Центр развития НКО Ямала), другая считает, что они передают некий комплекс знаний или помогают настроить процессы в организации (Процесс Консалтинг, D-group, ЦРНО, Нужна Помощь), третья считает, что они передают знания, но вместе с ними (или преимущественно) они передают/причиняют определенное мировоззрение/ценности (Организации Сибирской сети, отчасти Служение-НЭКСТ).

Эксперт из D-group предложил немного иную модель обучения. Так базовым или теоретическим уровнем является некий «mindset»¹. Он подразумевает (или производит) некоторый набор навыков. И уже эти навыки позволяют использовать те или иные инструменты. Модель выглядит логичной, но имеет несколько противоречий, одно из которых заключается в том, что если есть прямая связь между определенным «mindset» и конкретным инструментом (например, формой сбора обратной связи или технологией «ближний круг»), то тогда инструмент не должен работать при других майндсетах. Но это очевидно не так – один и тот же инструмент может работать в организациях с разными установками.

Особняком на этой шкале находится Пермский центр «Грани» – по словам их представителя одна из миссий организации – находить и способствовать распространению инновационных знаний и практик (не точная цитата!). Поэтому и подход, и стратегия в области образовательных мероприятий у организации другая. Они не ориентируются на запрос, а, скорее, ищут тренды, упаковывают и обрабатывают их в соответствии с особенностями сектора. Передача знаний (отчасти и отбор участников) происходит наиболее «инновационно-пригодным» организациям. Такой подход подразумевает, что далеко не все организации будут способны внедрить у себя инновационные практики, не всем они нужны и не везде они будут эффективны. По этим же причинам центр иначе оценивает свою работу.

Онлайн и очные мероприятия.

В связи с эпидемией все эксперты говорят о том, что мероприятия ушли в онлайн или в гибридный формат (реже). При этом часть организаций оказалась к этому готова по стечению других обстоятельств (например, Центр Развития НКО Ямала перешел, преимущественно, в онлайн задолго до пандемии в связи с географической удаленностью, а ЦРНО и Грани развивали

¹ По-видимому, под «mindset» эксперт имела в виду мировоззрение или образ мышления.

тему онлайн обучения, по их словам, как одно из своих базовых направлений). Другая часть оказалась к этому готова в меньшей степени. Представители этих организаций указывали, что им с большим или меньшим трудом удалось приспособиться к новому формату. Различия здесь проходят по тому, насколько организации готовы оставаться в онлайн-среде: так эксперт из Ресурсного центра НКО Ярославля считает, что онлайн среда негативно влияет на сектор, разбивает внутрорегиональные связи, и не позволяет обучать в формах, которые зарекомендовали себя как наиболее эффективные. Близкое мнение высказали эксперты из АНО «Развитие», АКОО «Поддержка общественных инициатив», Ресурсного центра «Движение» и др.

Одно из особых мнений, связанных с предыдущим разделом, заключается в том, что онлайн можно передать отдельные навыки и знания, но нельзя выстроить мировоззрение или «подгрузить» ценности сектора. Такое мнение нашло некоторое подтверждение в словах других экспертов, но опыт почти полного онлайн сопровождения от «Нужна помощь», «D-group» и, отчасти, «ЦРНО» показывает обратное.

Несмотря на вышесказанное, за редким исключением, эксперты предполагают, что онлайн формат останется, и займет нишу в среде обучения.

Темы обучения.

Как уже было указано выше организации можно разделить на тех, кто формулирует темы исходя из запроса своих клиентов, и тех, кто делает это по внутриорганизационным соображениям (решение проблемы в работе, выполнение миссии, наличие внутренней экспертизы). Вторая группа малочисленна, и представлена преимущественно организациями из Москвы – это D-group, Грани, Процесс-консалтинг, Нужна Помощь и Клуб Фандрайзеров.

Первая категория, формирующая темы от запроса, опирается на те темы, по которым к ним обращаются за консультациями. Это является сигналом о востребованности темы. Кроме того, несколько экспертов указали, что в формулировании новых тем они опираются еще и на тренды в секторе (которые они узнают на конференциях) и на мнения своего «ближнего круга» организаций.

Любопытным является то, что почти все региональные РЦ указывают, что в их ближайшем окружении, на постоянной связи находится 10-15 организаций-благополучателей, а общей аудиторией в регионе являются 150 – 200 организаций.

Наиболее популярные темы, которым обучают организации это:

- Социальное проектирование;
- Социальные услуги;
- Фандрайзинг;
- Создание и регистрация НКО;
- Ведение бухгалтерии для НКО;
- Юридическая сторона работы НКО;
- Менеджмент (широко понимаемый);
- Отчетность НКО;
- Оформление конкурсных заявок.

Реже встречаются, но повторены у нескольких организаций:

- Независимая оценка;
- Активизация сообщества;

- Общественные советы;
- GR;
- Стратегическое планирование;
- IT.

Несколько выделяются на фоне остальных тематик GR и IT. Эти темы есть как среди тех, которым организации уже обучают, так и среди тех, которые, по мнению респондентов важны, но мало представлены (им практически никто не учит, но потенциально они нужны почти всем организациям).

Кроме GR и IT среди тем, которые потенциально необходимы сектору респонденты называли:

- Стратегическое развитие организации (она представлена, но часть экспертов говорит, что этого мало и ее нужно давать всем, не обращая внимания на спрос);
- SMM;
- «как делать стратегию организации, если нет постоянных средств».
- «как быть заказчиком?»;
- Единые региональные порталы для НКО;
- Совместная работа нескольких НКО (от написания пособий до совместных проектов).

У отдельных организаций встречаются уникальные технологии и темы – например ЦАЛы, социальная анимация, «продающие тексты для фандрайзинга» и «уязвимости НКО» и т.д.

Разработка программ обучения и внешние эксперты.

Ни один из опрошенных экспертов не указал, что его организация привлекает для разработки образовательных программ сторонних экспертов. По их словам, базовую часть любого курса/модуля/ всегда разрабатывается командой организации. На этом этапе работы сторонние эксперты почти не привлекаются. При этом о наличии четко прописанной на бумаге, сформулированной программы для большей части своих образовательных тематик утвердительно ответило лишь 6 экспертов из 16. Ответы остальных можно обобщить следующим образом: сформулированные на бумаге программы есть не всегда, однако это не является важным из-за того, что опыт организации и ее сотрудников в этих темах позволяет обсуждать лишь основные части программы и их взаимосвязь в конкретном курсе или в рамках конкретного проекта.

В то же время организации часто привлекают сторонних экспертов для проведения отдельных мероприятий, и только одна организация указала, что они стараются делать все сами. Сторонних экспертов чаще всего привлекают, чтобы они дали те темы, в которых у самой организации нет экспертизы и/или она невелика. Например, это может быть IT или юриспруденция. Кроме этого, часто сторонними экспертами выступают люди, занимающиеся узкой темой или «звезды» федерального уровня.

Грани и ЦРНО указали, что, когда они начинают заниматься новой для себя темой на первом этапе они привлекают стороннего эксперта и затем перенимают его опыт и знания, чтобы в будущем отказаться от его услуг и нарастить свою экспертизу.

Основной способ поиска экспертов это «ближний круг» организации – коллеги, друзья и знакомые. Реже это могут быть люди, кого порекомендовал тот же «ближний круг». Часть респондентов указала, что они ездят на большие конференции и публичные мероприятия в первую очередь для того, чтобы расширить свои связи (т.е. увидеть людей, кого можно звать к себе в качестве внешних экспертов), и наработать свою экспертизу - «засветиться».

По-видимому, такая экспертность, через какое-то время начинает снижаться: три руководителя региональных РЦ указали, что им приходится отказываться от многих старых экспертов так как те не актуализируют свои знания и техники, не меняют технологии тренингов и много лет повторяют одни и те же вещи.

Участники образовательных программ.

Основная группа участников образовательных программ опрошенных ресурсных центров — это региональные некоммерческие организации (чаще социально ориентированные, но не только). Кроме них встречаются государственные и муниципальные служащие, активисты, и, последнее время, представители бизнеса и муниципальных учреждений. Последние две группы по словам экспертов часто задают совершенно неподходящие вопросы, и имеют очень слабое представление как о детальности, так и о ценностях третьего сектора.

Отбор участников образовательных мероприятий происходит не всегда. Так на семинары и тренинги на несколько часов вход, обычно, свободный, а на длительные курсы с сопровождением отбор достаточно жесткий (он включает в себя и изучение мотивации, структуру организации, ее потребностей в формате интервью). Ряд экспертов согласны с выводом из исследования образования в НКО, сделанным агентством «Циркон» по заказу фонда Потанина: из-за того, что основная часть образования в секторе бесплатна это образование не воспринимается благополучателями как ценность. Однако, эксперты указывают, что на их образовательные программы почти не приходят «случайные люди» и большинство из тех, кто регистрируется так или иначе доходит до конца. То же касается и онлайн обучения – и ЦРНО и «Нужна помощь» и «Все вместе» и «Центр поддержки НКО Ямала» указывают, что процент завершивших их онлайн курс составляет не менее 60%, а в некоторых случаях и до 80%.

Видимо, «случайные люди» уходят еще на первых этапах обучения, и не возвращаются, в отличие от действительно заинтересованных. Именно про заинтересованных несколько экспертов указали, что «главное привлечь организацию на свою орбиту, а дальше взаимодействие будет происходить регулярно и, как будто бы, по спирали».

Отслеживание успехов и дальнейшего развития учеников на систематической основе не налажено ни у одной из организаций. Некоторые проводят опросы или мониторинги через 3, 6 или 12 месяцев после завершения курса (в частности, это делают организации, внедрившие сопровождение как базовый элемент обучения). Остальные не видят в этом серьезного смысла, так как большая часть из обучающихся так или иначе соприкасается с ресурсным центром не только по вопросу обучения, и поэтому они могут увидеть, если у организации возникают проблемы или трудности после обучения.

Оценка учеников и оценка образовательных программ.

На вопрос оценивают ли организации обучающихся в процессе обучения или после него наиболее частотными ответами были два крайних варианта: большая часть организаций не оценивает успехи своих обучающихся, такая практика есть только у тех, кто занимается обучением с сопровождением. Первые аргументируют свою позицию тем, что в этом нет необходимости (они не выдают официальных дипломов), это сложно сделать (так как начальный уровень и условия разные у всех обучающихся организаций), и это не нужно самим ученикам (тем, кому нужна обратная связь обратятся за ней лично). Те, организации, в обучающих мероприятиях которых есть сопровождение, так же признают, что оценка обучающихся трудоемкое и неблагодарное дело, и, наверное, не необходима. Так без этого могут обойтись массовые онлайн курсы, однодневные тренинги и лекции. Однако, без качественной регулярной обратной связи невозможно сопровождение, интенсивы, и помощь в настройке процессов. Иными словами, оценка учеников нужна только при точечной, индивидуальной работе, и в случае с выработкой у обучающихся особых навыков.

Ситуация с оценкой результатов обучения, и самой образовательной программы в чем-то схожа с оценкой учеников. Во-первых, обратную связь после образовательного мероприятия собирают практически все организации. Часть из них серьезно рассматривает эти данные и в соответствии с пожеланиями и мнениями учеников изменяет образовательные программы. Но для таких организаций, как, например, Грани, которые не ориентируются на запрос, а сами определяют, чему они будут учить обратная связь, имеет лишь техническое значение. Во-вторых, четкая и прописанная система оценки своей работы есть лишь у трех организаций (Центр развития НКО Ямала, ЦРНО и D-group заявили, что у них есть такая система, однако не стали раскрывать ее деталей). Но большая часть ресурсных центров полагается на обратную связь своих коллег и свой опыт. В-третьих, все, за исключением двух экспертов, признают, что такая система необходима, но для ее выстраивания нужны ресурсы и время, на вечную нехватку которых жаловались респонденты.

Финансовая сторона обучения.

В базовой форме обучающая деятельность бесплатна для самих обучающихся – эта деятельность всегда вписана в миссию или задачи организаций, и она оплачивается либо из грантовых средств или из собственных средств организации. Это создает специфическое отношение обучающихся некоммерческих организаций к процессу, о чем уже говорилось выше. Но у ряда организаций есть еще и платная образовательная деятельность. Одно из таких платных направлений обучения – проведение семинаров для бизнеса или государственных служащих. Респонденты упоминали об такой деятельности несколько раз, считают ее перспективной, но признаются, что это не системная работа. Другое направление платного обучения – это смешанные группы, в которых часть людей обучается бесплатно, а часть за свои средства (например, этот способ использует фонд «Нужна помощь»). Но чаще всего, организации признаются, что тратят деньги на образовательные проекты, а не зарабатывают с них.

В этом вопросе интересна позиция Анны Орловой из ЦРНО. Она считает, что текущее положение вещей неправильное – нет нормально работающего

рынка образования НКО (в том числе из-за его бесплатности), и в этом заключается источник большинства проблем (инфляция экспертности, низкая мотивация обучающихся и т.д.). Решение она видит в том, чтобы нормализовать рынок, дать ему работать по правилам спроса и предложения и самовосстанавливаться.