MONITORING AND EVALUATION OF PROGRAMS IN THE FIELD OF EDUCATION

V. Kovalchuk
кандидат педагогічних наук, доцент,
заступник директора Інституту післядипломної педагогічної освіти
Київського університету імені Бориса Грінченка, м. Київ, Україна
E-mail: shuparka@list.ru

Abstract

The article is devoted to the monitoring and evaluation of projects and programs in the field of education. The author specifies the notions of project and program. In particular, the Program (economic, social) is a set of interrelated activities, action plan designed to achieve a common goal, solve a problem. The project is a time limited activity aimed at creating a unique product or service; any activity that has a clearly defined starting point and goal, the achievement of which means the end of work. Program or project is a special form of activity, characterized in that it aims to achieve a specific target - the result, a predetermined manner using a well-known in advance and a limited number of resources, conditioned in advance terms.

The analysis of scientific and methodological literature on the research and monitoring of project activities was conducted as well as their key areas were identified.

Defined differences between monitoring and evaluation were defined:

Monitoring is a regular tracking of key elements of the program/ project (usually) contributions, process and results by maintaining the documentation and records, regular reporting and supervisory systems, and monitoring of educational establishments and their research.

Evaluation is an episodic analysis of changes in planned outcomes associated with the intervention of the program or project. In other words, evaluation attempts to link certain result or outcome with the intervention after a certain period of time. Thus, evaluation helps program or project managers to determine the value or importance of a particular project or program.

Seven steps to build a monitoring system and evaluate the project were defined:

Step One: Planning of the activities and interventions (defining goals, objectives, service delivery areas, target groups and scope of work).

Step Two: Defining Scorecard: selection of indicators, defining baseline data, setting goals.

Step Three: Selection of organizations/partners - service providers, conducting capacity assessment, development of reporting formats.

Step Four: Program monitoring - quantitative and qualitative indicators; maintaining accounting software.

Step Five: Data collection and analysis, data quality.

Step Six: Evaluation of projects and interventions.

Step Seven: Implementation of M&E results in management decisions, the use of data.

Recommendations for implementation of each stage are presented.

Keywords: program, design, monitoring, evaluation, monitoring and evaluation system, structural logic framework.

Однією з актуальних проблем на сучасному етапі вітчизняного державотворення є підвищення якості освіти, наближення її до рівня світових стандартів. Ефективним чинником, що сприяє успішному виконанню означеного завдання, вважаємо участь освітніх установ, окремих педагогів у міжнародних освітніх і соціальних програмах і проектах. Така діяльність слугує своєрідним каталізатором динамічного прогресу освітньої системи та розвитку професійної компетентності педагогічних кадрів. При цьому важливим є те, що розробка й успішне виконання проектів залежить від наявності й актуальності проблем у певній галузі, активності донорських організацій, готових підтримувати такі проекти.

Найбільшими міжнародними донорськими організаціями, які підтримують проекти в освіті України визнаються:

- *Фонд Відкритого суспільства (Open Society Foundation, www.opensocietyfoundations.org)* – сфери підтримки: дошкільна освіта для дітей соціально вразливих груп (діти з особливими освітніми потребами, роми); реформування середньої освіти. Місія Фонду – розвиток толерантних суспільств, що конкретно передбачає дотримання вищості власне права, захист прав людини, зокрема представників національних і соціальних меншин, упровадження принципу соціальної справедливості в освіті, охорону здоров'я, незалежність ЗМІ тощо. Програми Фонду, у межах яких здійснюється підтримка освітніх проектів:

- «Програма раннього дитинства»;
- «Програма підтримки освіти»;
- «Міжнародна програма підтримки вищої освіти».

-Міжнародний фонд «Відродження» (МФВ)(www.irf.kiev.org)– освітня програма, яка до 2014 р. вважалася основним донором освітньої галузі України. У зв'язку зі зміною стратегії у 2013 р.

освітня програма МФВ більше не діє, а освітній компонент проектів забезпечується такими програмами, як «Рома України» та інші.

На сьогодні в Україні впроваджуються три проекти, що підтримуються «Програмою раннього дитинства». Так, освітній проект *«Розвиваємо інклюзивну школу разом»* упроваджується Всеукраїнським фондом «Крок за кроком» (ВФ) у Львівській, Харківській, Київській областях та в м. Києві. Метою проекту передбачено розвиток інклюзивної школи на основі співпраці інклюзивних і спеціальних навчальних закладів.

Проект *«Індекс інклюзії як механізм розвитку інклюзивного навчального закладу»* упроваджується ВФ «Крок за кроком» спільно з Центром освітніх ініціатив (Азербайджан), Фондом Відкритого суспільства (Таджикистан) і Монгольським альянсом в освіті (Монголія) на базі дошкільних навчальних закладів і початкових шкіл в Україні, Азербайджані, Таджикистані і Монголії.

Проект *«Розвиток Центрів для батьків в ромських громадах»* упроваджується ВФ «Крок за кроком» за підтримки Програми раннього дитинства Фонду відкритого суспільства та програми «Рома України» МФВ у Закарпатті, Одеській, Волинській і Черкаській областях – місцях компактного проживання ромів. Мета проекту зорієнтована на впровадження програм «Впевнене батьківство» і «Готуємось до школи» для батьків ромських дітей віком від народження до 7 років.

- *Програма ТЕМПУС спрямована на реформування вищої освіти.* За результатами шести конкурсів програми Темпус IV (2008-2013) українські ВНЗ та інші інституції реалізують 94 проекти, із яких: 76 спільних проектів, 18 проектів структурних заходів, 20 національних; 74 багатонаціональних проектів. У реалізації проектів беруть участь 513 партнерів із України з яких 343 представляють вищі навчальні заклади. Загалом 116 вищих навчальних закладів із України задіяні в 94 проектах [27].

- *Американське агентство з міжнародного розвитку (USAID)* – підтримує впровадження проекту «Інклюзивна освіта: крок за кроком». Метою проекту передбачено створення Інклюзивних ресурсних центрів у п'яти областях України з метою координації наявних послуг для дітей із особливими освітніми потребами та їхніх батьків, а також надання методичної підтримки педагогам, які працюють в інклюзивних класах.

- *Фонд Чарльза Стюарта Мотта* – проект «Школа як осередок розвитку громади» реалізується за підтримки ВФ «Крок за кроком» і має на меті розвиток громадсько-державної моделі управління навчальними закладами, функціонування школи як агента змін у місцевих

громадах, що сприяє мобілізації і координації зусиль у вирішенні громадянами наявних проблем.

Окрім означених вище, є проекти з освітнім компонентом, наприклад, Міжнародна благодійна організація «Кожній дитині» (Україна), та Представництво благодійної організації «Надія і житло для дітей» в Україні (http://www.hopeandhomes.org.ua/). Діючими нині проектами визнають такі: «Реформа системи захисту дітей в Україні», Центр «Промінь надії», «Добре вдома», «Соціальне партнерство». В соціальній галузі впроваджуються регіональні проекти: «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» (Тернопільська, Кіровоградська обл.); «Івано-Франківська область – край для туризму» та «Підтримка політики регіонального розвитку» (Івано-Франківська обл.); «Відкрите місто: посилення участі громадян у розвитку місцевої громади», «Покращення якості послуг із виявлення, лікування і профілактики туберкульозу в Україні» (Черкаська обл.); «Нове життя» (Вінницька обл.); «Стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2020 року» (Дніпропетровська обл.) та ін.

Логіка думки потребує уточнення суті поняття «проект» і «програма». У наукових працях доведено, що програма (економічна, соціальна) – це сукупність взаємопов'язаних заходів, план дій, спрямованих на досягнення єдиної мети, вирішення однієї проблеми. Проект визначається як обмежена в часі діяльність, спрямована на створення унікального продукту або послуги; будь-яка діяльність, що має чітко визначену відправну точку і цілі, досягнення яких означає завершення діяльності. Проект є засобом/інструментом для здійснення зміни, має чітко окреслений початок та кінець, конкретну мету, призводить до отримання реальних результатів, є відмінним від інших, за нього несе відповідальність окрема особа або структура, вимагає затрат коштів, ресурсів та часу, передбачає використання різноманітних ресурсів та знань. У практиці більшість проектів, для досягнення цілей, можуть використовувати лише обмежені ресурси [14].

Таким чином, програма або проект – це особлива форма організації діяльності, якій притаманна спрямованість на досягнення наперед запланованого конкретного результату заздалегідь визначеним способом, із використанням обмеженої кількості ресурсів, у попередньо обумовлені терміни.

На відміну від проекту, виконання програми є більш масштабним і тривалим, відповідно до кількості охоплюваних нею проектів. Розділяючи позицію більшості дослідників виходимо з того, що сутності понять «програма» і «проект» ідентичні [14]. У плануванні проекту організація опирається на свою місію, а проект є певним кроком у її

реалізації. У такому значенні цінність проекту в тому, що він наближує організацію до реалізації місії та видозмінює середовище.

Контроль за реалізацією проекту здійснюється за допомогою моніторингу й оцінки. Моніторинговими дослідженнями визначається якість освітніх послуг, а їх результати дають змогу спрогнозувати, скоректувати та внести зміни в освітній процес. Моніторинг як процес збору й аналізу інформації є необхідним для прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення відповідних показників якості.

У вітчизняних наукових дослідженнях проблема моніторингу розглядається здебільшого з точки зору використання моніторингових технологій в управлінні якістю підготовки учнів у загальноосвітній школі. Проведений аналіз свідчить про наявність теоретико-практичної бази щодо моніторингу якості загальної середньої освіти за узагальненими показниками на різних рівнях управління (А. Майоров [8], С. Шишов [24], В. Кальней [24], Т. Лукіна [7], О. Локшиної [13]); окремих аспектів шкільної освіти, таких як моніторинг якості викладання (О. Севрук, Є. Юніна [19, 20]). Теоретико-методологічною основою дослідження стали провідні положення загальнонаукової теорії систем (А.Н.Авер'янов, В.Г. Афанасьєв, В. М. Садовський, Г.П. Щедровицький, Е. Г.Юдін та ін.); дослідження з проблем управління освітніми системами (Ю.В. Васильєв, А. Гильманов, В.І. Звєрєва [23], Ю.А. Конаржевский [6], М.М. Поташник, П.І. Третьяков [22], Т.І. Шамова та ін.); обґрунтування вибору критеріїв і показників ефективності педагогічного процесу та діяльності педагога (Ю.К. Бабанський, В.П. Безпалько, В.І. Загвязинський [2] та ін); роботи з організації та здійснення педагогічного моніторингу (А.С. Бєлкін, Н.О. Вербицька, Н.К. Жуков, В.І. Звєрєва [23], В.А. Кальней [4], В.М. Казакевич, Г.С. Ковальова, Е.А. Красновський, І.І. Кулі-баба, І.Я. Лернер, А.Н. Майоров [8], Т.А. Строкова, Рижаков, Т.І. Шамова, Р.Є. Шишов [24] та ін.).

Оскільки моніторинг та оцінка проектної діяльності в галузі освіти ще не мають конкретного відображення в освітній практиці, то унікальним і найбільш доступними для цього є досягнення фахівців міжнародних організацій [12, 9, 10, 16, 21, 15, 17, 23, 25]. З огляду на це, звернемося до аналізу запропонованих визначень основних понять. Так, поняття «оцінювання», у загальновизнаному тлумаченні вперше було презентовано в 1977 р. американським дослідником С. Beeby, розглядається як «систематичне збирання і тлумачення фактів, за якими має йти наступний етап – судження про їхню цінність й відповідне планування подальших дій» [11]. Співробітниками американської федерації вчителів, Національної Ради вимірювань в освіті та Національної освітньої асоціації означене поняття роз'яснюється як «процес отри-

мання інформації, що використовується для прийняття рішення щодо учнів, змісту освіти та освітньої системи» [25].

Науковий інтерес становить позиція щодо корелятивних зв'язків між категоріями «моніторинг» і «оцінка». Так, моніторинг – це процес постійного накопичення всеохоплюючої інформації про проект із метою визначення ходу виконання і кінцевого завершення запланованих дій, а також стосовно їх сприяння досягненню поставлених цілей. Оцінка ж – це процес збору й аналізу інформації для з'ясування відповідності заходів, цілей, а також встановлення міри сприяння цих заходів досягненню сформульованої у проекті мети [1].

У посібнику «Моніторинг та оцінка програм і проектів», розробленого Міжнародним благодійним фондом «Міжнародний Альянс із ВІЛ/СНІД в Україні», подано таке визначення моніторингу та оцінки: «Моніторинг – це регулярне відстеження ключових елементів роботи програми чи проекту та очікуваних наслідків». «Оцінка – це ретельний науково обґрунтований збір інформації про програмну діяльність, її особливості та наслідки, який визначає переваги чи цінність програми».

Оцінювальні дослідження використовуються для вдосконалення програм та для обґрунтування рішень щодо майбутнього розподілу ресурсів. Науковий інтерес становлять дефініції понять «моніторинг наслідків» і «оцінка наслідків». Так, *моніторинг наслідків* визначають як базове відстеження змінних величин, визнаних одиницями вимірювання або «показниками» бажаних наслідків програми. *Оцінка наслідків* є різновидом оцінки, що визначає, чи призвела діяльність програми або послуги до запланованих наслідків, і якщо так, то якою мірою. Якщо моніторинг наслідків є корисним та потрібним засобом визначення рівня досягнень очікуваних наслідків, то на основі оцінки наслідків можна показати і порівняти зміни, що відбуваються, з втручанням, яке вивчається; описати масштаби чи обсяги наслідків програми; а також відтворити, що б могло статися за відсутності такої програми. За своєю методологією, це надзвичайно точний процес, що вимагає включення порівняльного елементу ще у розробці оцінки (наприклад, контрольна група чи група порівняння).

Одним із видів оцінки є *оцінка процесу*, що зосереджується на впровадженні програми і використовує якісні методи для опису програмної діяльності та того, як її сприймають, особливо на початковому етапі і стадії реалізації програми. Ця оцінка може також використовувати певні кількісні підходи. Така оцінка здатна забезпечити розуміння культурного, соціально-політичного, правового та економічного середовища, що впливає на програму.

Моніторинг процесу – це регулярний збір інформації про всі

аспекти проекту або програми з метою перевірки розвитку діяльності в рамках проекту. Такий моніторинг надає інформацію для планування та зворотного зв'язку щодо проекту для донорських організацій, виконавців і цільових груп проекту [12, 8-9].

У посібнику «Основи стратегічного планування в громаді» [16, 48-49] під оцінюванням розуміється проведення аналізу, а також формулювання висновку щодо цінності роботи, корисності організації чи ефективності тієї чи іншої служби. На думку авторів, головна мета проведення оцінювання – допомогти організації замислитися над тим, чим вона займається, а також оцінити, наскільки вона успішно працює, і визначити, які зміни їй необхідні. Оцінювання може проводитися у формі моніторингу та періодичної оцінки. Моніторинг – це постійне відстеження ходу робіт (у рамках проекту чи програми організації) для порівняння поточного стану справ із планом. Систематичний збір інформації про хід робіт (у рамках моніторингу) – це свого роду «сканування» ситуації. Моніторинг проходить як «рутинна» процедура, призначена, головним чином, для того, щоб вчасно виявляти відхилення від намічених планів. Хороша та ефективна система моніторингу допомагає керівнику організації (проекту, програми, неформальної групи активістів) вчасно відреагувати на відхилення.

Моніторинг дозволяє своєчасно виявити відхилення від запланованих показників та, за необхідності, внести зміни в стратегію, тому він є невід'ємною частиною процесу реалізації стратегії.

Після моніторингу організовують оцінку отриманих результатів реалізації стратегії. На такому етапі вже здійснюється аналіз результатів та робляться висновки щодо наслідків виконання в рамках стратегії заходів. Оцінка припускає більш глибоке (порівняно з моніторингом) проникнення в сутність того, що відбувається. Оцінка спрямована на аналіз результатів діяльності та/або отриманого ефекту, а також співвіднесення цих результатів із визначеними критеріями. За підсумками оцінки виноситься судження про ефективність програми чи проекту організації і формулюються подальші рекомендації. У ході оцінки в числі інших використовуються відомості моніторингу.

У міжнародній організації INTRAC (International NGO Training and Research Centre) вважають, що моніторинг – це методичний процес збирання даних та інформації впродовж всього терміну реалізації проекту, а оцінка виконується на етапах реалізації проекту, в його кінці. Дані моніторингу використовуються для проведення оцінки [26].

Отже, на основі студіювання наукових праць охарактеризуємо основні відмінності між моніторингом та оцінкою. *Моніторинг* – це *регулярне* відстеження ключових елементів роботи програми/проек-

ту (внесків, процесу та результатів) шляхом ведення документації та обліку, регулярної звітності та систем нагляду. Моніторинг допомагає керівникам програм чи проектів визначати, які напрямки потребують більшої уваги, а які сфери можуть допомогти покращити результат. У належним чином організованій системі моніторингу та оцінки, моніторинг є основою для проведення оцінки. Показники, відібрані для моніторингу, різнитимуться залежно від рівнів звітування в рамках системи освіти. Дуже важливо обирати обмежену кількість показників, які будуть реально використовуватися виконавцями програм та їх менеджерами. Існує тенденція щодо збору даних за великою кількістю показників, причому ця інформація передається на рівні, де її не будуть і не зможуть використовувати для ефективного ухвалення рішень.

Крім того, моніторинг використовується для вимірювання тенденцій у часі, тому методи моніторингу повинні бути послідовними для забезпечення належного порівняння.

На відміну від моніторингу, *оцінка* – це епізодичний аналіз змін у запланованих результатах, пов'язаних із втручаннями автора програми або проекту. Таким чином, оцінка допомагає керівникам програми чи проекту визначити цінність або значущість проекту або програми. Оцінки економічної ефективності та вигоди від витрачених коштів є корисними для визначення цінності конкретної програми або проекту. Крім того, оцінка також повинна пов'язувати результати програми/проекту з загальнонаціональними тенденціями в поведінкових та інших наслідках [1, 22].

Завдання та методологія моніторингу та оцінки різні. Загалом, оцінка є складнішою з точки зору необхідної методологічної точності: без такої точності й ретельності висновки щодо цінності програми або проекту можуть виявитися неправильними.

Як бачимо, головна відмінність моніторингу від оцінки – глибина аналізу. Моніторинг проводиться для отримання оперативної інформації про стан справ. Якщо моніторинг відповідає на питання «Чи правильно реалізується проект?», то оцінка повинна давати відповідь на питання «Чи правильний проект реалізується?».

Моніторинг і оцінку проводять для того, щоб здійснити зміни, покращити роботу проекту/програми, а також проаналізувати наші стратегії для оцінки того «Чи робимо ми правильні речі?», «Чи виконуємо ми те, що обіцяли?».

Програмний моніторинг та оцінка (МіО) є невід'ємним компонентом загальної системи МіО, яка здійснюється на всіх рівнях за допомогою різних засобів. Завданням програмного МіО є максимально повне та об'єктивне оцінювання прогресу і результатів окремого проекту, програми.

Оцінювання необхідне, щоб виділити результати діяльності цього проекту, програми серед інших чинників, що сприяють досягненню кінцевої мети заходів або втручань, які впроваджуються. Тоді як інші компоненти системи МіО призначені для виконання різних завдань, програмний МіО забезпечує працівників програм та осіб, які ухвалюють рішення, засобами операційної оцінки, що використовуються на стадіях планування та реалізації, особливо у відборі організацій з надання послуг, у порівнянні досягнутих результатів із встановленими цілями, а також у коригуванні заходів під час процесу реалізації програми. У моніторингу й оцінці існує зв'язок між різними рівнями завдань організації та її стратегічними цілями. Моніторинг і оцінка можуть допомогти організації чітко пов'язати роботу з реалізації проекту й програми на всіх рівнях організації з її цілями і стратегічними завданнями.

Традиційно моніторинг і оцінку розуміють як поняття з різним змістовим навантаженням. Відповідно специфічний зміст укладається і в розуміння системи моніторингу кожною з організацій. Наприклад, в INTRAC позиціонують таку дефініцію: система моніторингу і оцінки – це ряд правил, практичних методів і процесів, які дозволяють здійснювати систематичний і ефективний збір, аналіз і використання інформації, отриманої в результаті моніторингу і оцінки.

Ефективна система МіО – важлива частина управління проектом, програмою і підготовкою звітності. Організація своєчасного надійного моніторингу та оцінки дозволяє отримати інформацію, необхідну для: підтримки процесу управління проектом/програмою за допомогою надання методичних рекомендацій особам, відповідальним за прийняття рішень; обґрунтованої звітності, покликаної допомогти керівникам проекту забезпечити якісне та ефективне управління проектом/програмою; сприяння набуттю організаційних знань і обміну знаннями завдяки осмисленню наявного досвіду і врахування уроків, що дозволяє підвищити ефективність і результативність роботи над реалізацією проекту; забезпечення високого рівня підзвітності та відповідальності, доказів, що робота виконувалася на основі домовленостей і відповідала встановленим стандартам; забезпечення можливостей для взаємодії із зацікавленими сторонами, особливо одержувачами допомоги (бенефіціарами), з метою отримання вихідних даних для майбутньої роботи і відгуків на вже зроблену, а також формування відкритості для критики, готовності вчитися на своєму досвіді й адаптуватися до мінливих потреб; просування та усвідомлення цінності власної діяльності за допомогою популяризації здобутків, зміцнення морального духу і сприяння мобілізації (використання МіО для мобілізації ресурсів не має сприйматися як виключно маркетингова

тактика, оскільки оцінка ефективності та результативності роботи над проектом допомагає побачити віддачу від вкладених ресурсів і надати важливості отриманим досягненням) [9].

Цілями моніторингу і оцінки можуть бути:

- підзвітність знизу-вверх;
- підзвітність зверху-вниз;
- контроль і нагляд;
- розподіл ресурсів;
- розуміння результатів роботи;
- зв'язки з громад кістю, фандрайзинг;
- навчання;
- покращення внутрішньої комунікації;
- підвищення ефективності роботи організації;
- адвокасі;
- прийняття стратегічних рішень.

В основі моніторингу і оцінки закладені наступні принципи:

- *причетність* – основним зацікавленим сторонам необхідно прийняти правомірність результатів МіО. Особливо важливо, щоб команда відповідала за результати і рекомендації, оскільки вона найбільшою мірою має здатність здійснити зміни;
- *використовуй або втратиш* – результати МіО повинні використовуватися – вони мають вести до поліпшення здійснення інтервенцій та концептуального розуміння проекту. Якщо МіО не принесуть видимих вигод для різних груп зацікавлених осіб, то він стане всього лише засобом задоволення донорів;
- *відповідність цілі* – система МіО не повинна бути занадто складною або ресурсомісткою. Інструменти, методи і процедури звітності мають бути простими для розуміння і використання;
- *невід'ємна частина програми* – персонал, менеджери і бенефіціари повинні розглядати МіО як частину нормального терміну реалізації проекту. Це не додатковий компонент, який виконується для людей поза проектом, а частина рефлексії, навчання і вдосконалення, які є підтвердженням того, як ми працюємо.

У посібнику «Моніторинг та оцінка програм і проектів» запропоновано сім кроків до побудови та підтримки ефективної системи МіО. Розглянемо кожен крок із позицій наявного досвіду[12, 16].

Крок перший: планування діяльності та втручань (визначення цілей, завдань, сфер надання послуг, цільових груп та обсягу робіт). Кожна програми чи проекти повинні мати чітко встановлені цілі й завдання для роботи. Це відправна точка звичайного циклу управління

проектом, а відтак – процесу створення системи програмного МіО. Якщо програма не має специфічних завдань, які вона повинна виконати, то неможливо встановити, чи здійснюються адекватні втручання і чи відповідають досягнуті результати первинним намірам.

Найчастіше використовують як інструмент планування в процесі планування та управління проектом логіко-структурну матрицю (ЛСМ). Вона може використовуватися у плануванні невеликих самостійних індивідуальних проектів і масштабних, комплексних програм розвитку, що охоплюють безліч втручань. Логіко-структурна матриця – це таблиця, що складається з чотирьох колонок і чотирьох рядків, у якій описується короткий зміст проекту – мета, цілі, результати, дії, показники їх вимірювання та джерела перевірки; наводяться припущення, що беруться за основу у розробленні стратегії; вказується спосіб моніторингу проекту. Все це створює основу для перевірки виконуваності проекту і забезпечення ретельної оцінки сумнівних припущень та невиправданих ризиків, а другий і третій стовпці ЛСМ слугують підґрунтям для моніторингу та оцінки проекту [23, 30].

Проектна діяльність, описана в логіко-структурній матриці, повинна виробити продукти на виході, які приведуть до результатів проекту – змін, які очікуються в тимчасових рамках реалізації проекту. Передбачається, що результати проекту сприятимуть здійсненню більш довгострокових стійких змін у житті бенефіціарів проекту (впливу).

У той час як ієрархія завдань відображає вертикальну логіку проекту, горизонтальна логіка описує, як буде вимірюватися й перевірятися виконання завдань (індикатори, які об'єктивно піддаються перевірці), як буде збиратися ця інформація (засоби перевірки), і, нарешті, які зовнішні чинники можуть перешкодити менеджеру проекту і персоналу досягти наступного рівня завдань (припущення і ризики). Це пояснюється на прикладі наведеної нижче матриці.

Логічна структура використовується на етапі планування будь-якого проекту або програми. Вона допомагає людям, які здійснюють проект, мати чітке уявлення про логіку їхнього втручання. Багато донорів (наприклад, Міністерство Великобританії з міжнародного розвитку) вимагають заповнення логіко-структурних матриць проектів.

Команді управління програми/проекту необхідно її використовувати для здійснення моніторингу діяльності на предмет її відповідності еталонам і завданням. Сьогодні, логіко-структурні матриці, яких вимагають донори (наприклад, Міністерство Великобританії з міжнародного розвитку), часто потребують додаткових колонок для звітності за ключовими цілями ефективності роботи, наприклад: вихідна ситуація, еталони або віхи, кінцеві цілі. Їх можна відстежувати і звітувати за

ними, використовуючи логічну структуру й відслідковувати досягнення основних індикаторів ефективності роботи. Логічну структуру необхідно регулярно переглядати за допомогою колективного аналізу. Логіко-структурна матриця часто надається донорам. Проте справжня цінність заповнення логіко-структурної матриці полягає в досягненні взаєморозуміння серед зацікавлених сторін проекту щодо того, як проект буде домагатися виконувати свої завдання.

Табл. 1. Логіко-структурна матриця

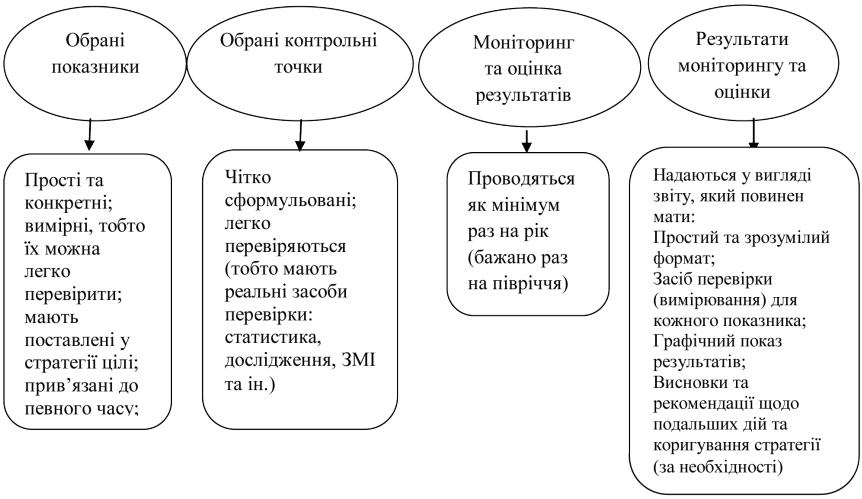
Ієрархія завдань	**Індикатори, які об'єктивно піддаються перевірці**	**Засоби перевірки**	**Припущення і ризики**
Загальна ціль Всеосяжні суспільні зміни, вклад, в які очікується від проекту	Індикатори впливу Виміряти і показати вклад проекту в досягненні цілі (прямої або непрямої)	Звідки будуть поступати дані для індикаторів	Гіпотези відносно факторів або ризиків, які можуть вплинути на реалізацію або успіх проекту на всіх рівнях
Безпосередні завдання (ціль/результати) Зміни в житті людей або зміни в поведінці людей на яких спрямований проект	Індикатори впливу Вимірюють зміни в житті або поведінці людей (прямі або непрямі)		
Продукти на виході Продукти діяльності проекту	Індикатори продуктів на виході, показати, що дав проект		
Діяльність і ресурси на вході. Ресурси, які вкладаються в проект. Як використовувати ресурси, щоб отримати користь для цільової групи (виробити продукти на виході)	Індикатори на цьому рівні включаються в регулярний управлінський моніторинг проекту		

Крок другий. Визначення системи показників / індикаторів: відбір показників, визначення базисних даних, встановлення цілей. Індикатори – це показники, за допомогою яких здійснюється моніторинг і визначається рівень прогресу щодо виконання окремих завдань проекту та досягнення очікуваних результатів. Індикатори описують результати проекту в операційно вимірюваних величинах, як-от кількість, якість, тип бенефіціарів, час, місце тощо. Для потреб моніторингу застосовують різні типи індикаторів. Індикатор – це «певна кількість інформації, яка містить докази якоїсь зміни», це «вказівний знак» правильного вибору шляху (індикатор процесу) або досягнення результату (індикатор впливу).

На цьому етапі організації, які надають фінансування, і організації з надання послуг, трансформують результати Кроку першого в особливий перелік показників, які будуть відстежуватися впродовж усього періоду реалізації програми або проекту, а іноді – й після його закінчення. Кожний показник повинен бути значущим із точки зору майбутнього використання отриманих результатів у плануванні та виробленні рішень.

Таким чином, на цьому етапі керівники програм або проектів повинні чітко визначити майбутні результати й способи застосування даних, які будуть збиратися за кожним показником. Кожний обраний показник повинен мати особливу структуру і схему, які можуть включати в себе, але не обмежуватися, таким переліком: опис показника, деталізація, джерело даних, інструмент збору даних, частота збору даних, відповідальна особа або структура, механізм забезпечення якості, базові величини та цілі. Структура показника має бути максимально деталізованою і водночас – прямою та зрозумілою, аби уникнути помилкового тлумачення й зниження якості даних. Для забезпечення послідовності, *організації, що надають фінансування*, зазвичай, встановлюють єдину систему показників для усіх субреципієнтів, які виконують програму.

Основні вимоги до системи моніторингу та оцінки результатів реалізації проекту:



Схематично систему моніторингу та оцінки результатів реалізації проекту можна зобразити наступним чином:

Показник входу вимірює ресурси або витрати, за якими виконується дія. Показник виходу вимірює, на скільки проект виконує свої завдання. Показник результату вимірює прямий і безпосередній ефект проекту. Показник впливу вимірює побічні наслідки однієї або декількох дій за рамками їх прямого та негайного впливу на цільові групи. У рамках цього показника вимірюється конкретний (проявляється після певного періоду часу та напряму пов'язаний із застосованою дією) та глобальний вплив (має довгостроковий вплив на більш широку цільову групу). Показники завжди співвідносяться з продуктом на виході, результатом або звітом про вплив, тобто він не може вироблятися ізольовано.

Показники класифікують на кількісні (вимірюються об'єктивно та подаються у цифровому вираженні), якісні (виміряються суб'єктивно і не можуть бути представлені у цифрах), прямі (описують прямі результати дій), непрямі (описують непрямі результати дій, використовується у виняткових випадках). Показник діяльності означає кількісний та якісний вимір внесків, продуктів та впливу проекту, що використовується для моніторингу прогресу у досягненні очікуваних результатів, й показує зміну в діяльності або результаті протягом певного часового терміну, тобто є якісним або кількісним. Вимірює внески, продукти, наслідки і впливи проекту.

Важливим використанням показників діяльності є вимірювання прогресу в досягненні очікуваних результатів, за якими підсумовують і повідомляють інформацію стосовно спрямованого на результат прогресу таким чином, щоб надати можливість менеджерам приймати керівні рішення.

Кількісні показники – це виміри кількості, включно із статистичними даними. Приклади кількісних показників: «Кількість зареєстрованих дітей шкільного віку»; «Кількість дітей шкільного віку, які на даний час ходять до школи»; «Відсоток дітей із неповних сімей»; «Співвідношення хлопчиків і дівчаток у школі» тощо.

Типові кількісні статистичні виміри:

- кількість (чогось)...
- відсоток...
- коливання між...
- присутність (чогось)...
- розмір чи обсяг (чогось)...
- ступінь узгодженості (з чимось)...
- частота (чогось)...
- співвідношення...
- якісні судження та уявлення:
- якість (чогось)...
- рівень (чогось)...

Якісні показники – це судження та уявлення, одержані шляхом суб'єктивного аналізу. Експерти, які надають перевагу кількісним показникам, уважають, що якісні показники нестійкі, малонадійні та ненаукові. Ті ж, що надають перевагу якісним показникам, кажуть, що кількісні показники можуть бути такими ж суб'єктивними, як і якісні.

Для якісних показників використовують судження фахівців (відгуки учасників). Якщо до збору даних ставитися ретельно, вони будуть гідними довіри, а отже — надійними. У використанні якісних показників вживають такі терміни: «Присутність (чогось)...», «Якість (чогось)...», «Розмір чи обсяг (чогось)», «Рівень (чогось)...», «Ступінь узгодженості (з чимось) або відповідності (чому-небудь)».

На практиці добре використовувати комбінацію якісних і кількісних показників. Вони повинні відповідати завданням проекту на різних рівнях (завдання, результати, продукти на виході), інакше вони не дадуть даних, необхідних для перевірки просування вперед до поставлених цілей.

Важливо також встановити рівновагу між кількісними та якісними показниками. Окрім цього, відносні переваги кожного виду показників не такі важливі, як практичне питання про те, яка саме інформація потрібна для управління проектом і стеження за його прогресом. У вимірюванні продуктів акцент краще зробити на кількісних показниках, оскільки важливим є обсяг продукту. Для продуктів, клієнтів, бенефіціантів та цільових груп слід надавати перевагу якісним показникам. Але кількісні показники можуть даватися як доповнення, або ж, як було показано вище, якісні показники можуть бути виражені у кількісній формі. Для вимірювання впливу потрібно користуватися комбінацією кількісних та якісних показників [16, 55-59]. При цьому індикатори мають об'єктивними й однозначними.

Крок третій: Вибір організацій-партнерів, що надають послуги (ОНП), проведення оцінки потенціалу, розробка форматів звітності.

Після визначення цілей і завдань, та після вироблення структури показників організації, що надають фінансування, розпочинають впровадження програми. Оскільки в більшості випадків ці організації не надають послуг самостійно, а, радше, відбирають та фінансують

організації, що надають послуги, даний крок розглядає основні питання щодо цього процесу. Вибір партнерів, що надають послуги, розпочинається відразу після закінчення етапу планування, узгодження всіх юридичних питань і гарантування фінансування. Це означає, що програма готова до впровадження. Зазвичай, вибір ОНП здійснюється на основі конкурсного відбору, з оголошенням відкритого конкурсу і незалежною експертною комісією, яка й визначатиме переможців.

Оцінку потенціалу ОНП можна провести до ухвалення рішення щодо надання фінансування. У цьому випадку позитивний результат може стати підставою для фінансування ОНП. Це питання необхідно передбачити в грантових процедурах, вказавши, чи є формальна оцінка необхідною умовою в усіх випадках до моменту надання фінансування, чи можуть бути деякі виключення, наприклад, досвід попереднього фінансування або рекомендації експертної комісії тощо. За необхідності можна провести й проміжну оцінку потенціалу – уже на етапі реалізації проекту, необхідно підготувати і затвердити процедури і формат документації для офіційної оцінки потенціалу організації. Оцінка потенціалу, зазвичай, проводиться під час відвідування організації, що надає послуги на місцевому рівні, відповідальними співробітниками або консультантами організації, що надає фінансування [12, 52-53].

Якщо оцінка потенціалу у сфері МіО вказує, що та чи інша організація не відповідає вимогам щодо моніторингу та звітності, то рішення можуть бути такими: або допомогти освітній організації розвинути її потенціал у сфері МіО, або взагалі не фінансувати цю організацію (однак такі рішення повинні обов'язково ґрунтуватися на загальних результатах оцінки програмного, фінансового та моніторингового потенціалу).

Звітність – це один із найважливіших етапів програмного МіО. Звітність, як правило, регулюється політикою та процедурами організації, або відповідає вимогам організації, що надає фінансування.

Оскільки *формат звітності* та вимоги щодо складання звіту є компонентами формального грантового договору, необхідно розробити ці положення заздалегідь – до моменту підписання договору. Формат звітності повинен бути формально і логічно поєднаним з розробленою раніше структурою показників. Форми звітності, як правило, містять кілька розділів, що дозволяє організації, що звітується, надавати детальну інформацію про свою діяльність. Зазвичай, форма складається з таких розділів: кількісний розділ із переліком показників, поставленими цілями та порожніми клітинками, куди вносяться реальні результати/цифри стосовно цих цілей (ця частина ґрунтується

на структурі показників); а також описова частина, де організації у довільній формі описують усі результати, досягнуті ними впродовж звітного періоду, свої успіхи та невдачі.

Крок четвертий: Програмний моніторинг – кількісні та якісні показники. Ведення програмного обліку. Програмний моніторинг складається з двох компонентів: якісного та кількісного. Якість діяльності та послуг, що надаються, є ключовою умовою для досягнення бажаних результатів. Якщо втручання є неякісними, то результати діяльності не будуть оптимальними, навіть якщо за допомогою втручання було забезпечено високий рівень охоплення. Таким чином, для забезпечення ефективного прогресу, дуже важливо відстежувати якість діяльності та послуг. Будь-який план із МіО повинен містити систему забезпечення якості для підтримки показників результатів. Хоча багато показників, врешті-решт повинні просто підраховувати кількість закладів, що надають послуги, чи кількість охоплених осіб, якісний компонент цих показників необхідно постійно і ретельно фіксувати.

Відстеження кількості охоплених клієнтів та інших кількісних показників (кількісний моніторинг) є базовим компонентом моніторингу програм на рівні проекту. Працівники проекту можуть також використовувати ці дані для підрахунку індивідуального охоплення з тим, щоб з'ясувати, чи охоплюють втручання достатній відсоток цільового населення, чи потрібні зміни у стратегіях і додаткові ресурси.

На цьому етапі найважливішим завданням організації, що надає фінансування, є розробка уніфікованої системи та інструментів ведення обліку (в тому числі) програмного забезпечення -, а завдання організацій, що надають послуги, полягає у тому, щоб ретельно та акуратно дотримуватися усіх процедур та відповідним чином організувати внутрішній процес збору даних. Іще одним завданням організацій, що надають фінансування, є проведення регулярних моніторингових візитів до партнерів, що надають послуги, в першу чергу з метою перевірки дотримання стандартів якості та належного функціонування системи обліку та звітності.

Окрім згаданих вище результатів, дані програмного моніторингу - це основа для будь-якої оцінки програми чи проекту. Якщо не враховувати дані охоплення, то результати оцінки наслідків та впливу можуть увести користувача в оману. Беручи до уваги дані цього рівня, можна дізнатися, наприклад, чому та чи інша програма не мала належного впливу: тому, що втручання виявилося неефективним, чи тому, що не вдалося охопити достатню кількість представників цільових груп.

Крок п'ятий: Збір та аналіз даних. Процес збору та аналізу даних є частиною рутинних процедур моніторингу. В той час, як організації,

що надають послуги, відповідають за дотримання процедур рутинного обліку, на цьому етапі саме організації, що надають фінансування, повинні збирати та аналізувати дані, отримані від організацій, що надають послуги з певною періодичністю (як правило) щоквартально або раз на півроку).

Дані, отримані від партнерів, що надають послуги, виконують цілий ряд функцій, наприклад, слугують для підготовки подальшої звітності перед донорськими організаціями; є основою для процесу вироблення внутрішніх управлінських рішень як стосовно загальної продуктивності програми, так і стосовно діяльності кожного партнера; ці дані також використовують для адвокасі, зв'язків з громадськістю тощо.

Потрібно брати до уваги ресурси та потенціал, які маються для збору, аналізу та звітності за індикаторами. Краще використовувати мінімальну кількість високоякісних індикаторів, які покажуть те, що нам необхідно знати про прогрес у виконанні завдань, а не збирати безліч даних, які не є значущими, мають погану якість або не можуть бути використані.

Кількість індикаторів повинна зменшуватися в міру руху проекту від продуктів на виході до результатів. Якщо у проекті чітко вибудувана логічна структура, індикатори продуктів на виході будуть конкретними і релевантними, вони мають стати основою одного або двох більш широких індикаторів результату, а потім загального індикатора впливу.

У виробленні індикаторів необхідно визначити засоби для перевірки кожного індикатора. В принципі вони являють собою джерела інформації, які містять інформацію про індикатор. Джерела інформації по кожному індикатору включаються в логічну структуру і в план МіО. Джерела інформації поділяються на два основних типи: *вторинні джерела* - це вже існуюча інформація та *первинні джерела* - це нова інформація, яку проект буде збирати за допомогою різних методів збору інформації. Ця інформація буде включати в себе:

- дані з моніторингу проекту, що відображаються в щомісячних, квартальних і річних звітах;
- протоколи зборів та звіти про семінари, що проводяться з місцевими громадами, бенефіціарами, партнерами, а також внутрішніх зібрань персоналу;
- дані оцінки проекту, що включаються в проміжні оглядові звіти, звіти по результатами кінцевої оцінки.

Слід зазначити, що дані про вихідний стан можна знайти у вторинних джерелах, або ж, якщо такої інформації немає, то можна збирати первинні дані за допомогою дослідження вихідного стану. Це питання необхідно вирішити на етапі розробки проекту і включити його до бюджету проекту.

Коли ми знаємо, яка інформація нам необхідна, звідки ми можемо її отримати, і хто буде її збирати, тоді ми можемо вивчити, які інструменти і методи нам потрібно використовувати. Інструменти і методи повинні давати інформацію і розуміння, щоб відповісти на три загальних питання оцінки:

- Чи робимо ми те, що обіцяли?
- Чи ми змінюємо ситуацію на краще?
- Чи робимо ми правильні речі?

План моніторингу та оцінки проекту може допомогти нам вирішити, які інструменти використовувати і коли використовувати їх. У плані повинна бути визначена і організована ключова інформація, яка необхідна для проведення МіО. Щоб завершити план, нам необхідно відповісти на ряд питань по кожному завданню проекту (Таблиця 2).

Моніторинг та оцінка є невід'ємною частиною планування будь-якого проекту. Циклічність проекту дозволяє постійно досліджувати, чи є те, що ми робимо, ефективним способом реагування на ту потребу, заради якої ми почали даний проект.

Табл. 2. Приклад формату плану моніторингу та оцінки

Процес планування збирання даних								
Завдання								
Індикатори								
Збирання даних					**Аналіз даних**			
Звідки буде поступати інформація?	Вихідні дані	Хто відповідає?	Які інструменти будуть використовуватись?	Як часто/коли	Як?	Хто відповідає?	Коли? Як часто?	Хто отримує інформацію?

Для збирання інформації існують різноманітні інструменти. Більшість методів збирання даних засновані на аналізі вторинних даних (аналіз даних, які вже існують); прямих вимірюваннях; спостереженнях; інтерв'ю; семінарах, зустрічах; опитуваннях тощо.

Крок шостий: Оцінка проектів та втручань. Оцінка є важливим інструментом менеджменту. Вона допомагає аналізувати показники нашої роботи, приймати рішення, бути підзвітними за наші дії, а також засвоїти уроки нашої роботи. Її слід планувати і вона повинна бути невід'ємною частиною менеджменту проекту. Заходи, що проводяться на цьому етапі, покликані надати повну та комплексну картину проекту чи втручання, що реалізуються. Оцінка проектів чи втручань визначає, чи досягають реалізовані заходи бажаного ефекту для цільових груп,

і якщо так, то якою мірою. Оцінка допоможе дати відповідь на такі запитання:

- Чи можна спостерігати бажані наслідки серед цільових груп?
- Чи є ці зміни результатом певного втручання або проекту?

Відповідь на перше запитання передбачає збирання даних за вибраними показниками наслідків (наприклад, знання та поведінка в зв'язку з впровадженням нових методів навчання) впродовж певного часу. Друге запитання вимагає застосування методів, які допоможуть отримати достатню кількість фактів, що доводитимуть взаємозв'язок між змінами, що відбуваються, та втручаннями.

Потенційними користувачами даних такої оцінки є, наприклад, розробники програм, які повинні визначити масштаби бажаного ефекту та рівень фактичної інформації, яка дозволить стверджувати, що втручання виявилося дійсно ефективним. Ці чинники впливатимуть на рішення стосовно програми, наприклад, чи варто продовжувати її фінансування, чи потрібно розширити або продовжити реалізацію втручання.

Оцінка є своєрідним уроком для тих, хто в подальшому плануватиме проекти. Завершальна оцінка надає менеджерам і спонсорам проекту інформацію про ступінь ефективності проекту, про те, яких результатів досягнуто. Таким чином, узагальнююча оцінка виконує дві функції:

- функцію навчального документу;
- функцію звітного матеріалу.

Єдиного стандарту оцінки не існує, однак при завершальній оцінці слід користуватися наступними вимогами:

- особи, які керують розробкою та здійсненням проекту повинні приймати участь у цьому виді оцінки;
- оцінка має бути об'єктивною;
- результати оцінки мають бути доступними;
- можливість використання результатів оцінки для планування майбутніх проектів.

Наведемо деякі рекомендації щодо проведення ефективної оцінки.

До проведення оцінки необхідно:

- проконсультуватися із зацікавленими сторонами про час і охоплення й цілі оцінки;
- підготувати бюджет для урахування розходів на проведення оцінки;
- розробити загальне робоче завдання;
- створити команду для проведення оцінки;
- представити команді з оцінки всі необхідні документи для підготовки;

- з командою виробити проект плану дій для проведення оцінки;
- поінформувати зацікавлені сторони про процедуру проведення оцінки.

Під час проведення оцінки необхідно:

- організувати логістику для проведення оцінки;
- підтримувати тісну комунікацію з командою з оцінки та зацікавленими особами;
- надати максимум часу для аналізу отриманих даних і рефлексії;
- надати команді з оцінки час для представлення попередніх результатів, висновків і початкових рекомендацій зацікавленим сторонам;
- провести рефлексію процесу оцінки з командою з оцінки і виявити уроки.

Після проведення оцінки необхідно:

- повідомити про результати оцінки у вигляді звіту;
- подати звіт всім зацікавленим сторонам;
- проаналізувати рекомендації;
- визначити план реалізації рекомендацій;
- проаналізувати процес оцінки із зацікавленими сторонами.

Крок сьомий: Впровадження результатів МіО в управлінські рішення, використання даних.

Кінцевою метою збору даних є забезпечення використання цієї інформації у процесі ухвалення рішень. Дані - це потужний засіб для ведення адвокасійної діяльності, генерування та розподілу ресурсів, забезпечення звітності, розробки та вдосконалення програм, а також для внесення змін в окремі втручання та програми (або для переорієнтації програм). Це завдання повинні виконувати й організації, що надають фінансування, *й організації, що надають послуги*; хоча масштаби такого аналізу в обох випадках різнитимуться. Програмний моніторинг дозволяє отримувати кількісні та якісні дані щодо прогресу та діяльності програми, а саме:

- Чи відповідають отримані результати цілям, встановленим на етапі планування?
- Чи достатньою є якість реалізації програми та надання послуг?
- Чи перебуває програма на правильному шляху до досягнення своїх цілей і завдань?

Керівникам слід регулярно використовувати цю інформацію для ухвалення операційних рішень, визначення необхідних коригувальних заходів та розподілу ресурсів. Це один з найважливіших кроків усього процесу МіО, оскільки він встановлює зв'язок з реалізацією програми і гарантує використання моніторингу задля покращення діяльності про-

грами.

Корисність даних програмного моніторингу та оцінки тільки зростатиме, якщо їх інтегрувати в повсякденне управління програмою, а ключові висновки та інформацію регулярно поширювати серед усіх зацікавлених сторін. В свою чергу, це сприятиме проведенню своєчасного коригування програм у відповідь на зміни в пріоритетних завданнях. Це вимагає розробки стратегій поширення інформації, що дозволятимуть надавати її всім учасникам у легкій для сприйняття та зрозумілій формі, й котрі сприятимуть використанню даних для вдосконалення програми.

Підводячи підсумки, необхідно зазначити, що системи МіО повинні бути максимально простими. Більшість програм та проектів збирають набагато більше даних, ніж використовують. Чим складнішою є система МіО, тим більша вірогідність невдач в її роботі. Важливо, щоб дані використовувалися як постійне підґрунтя для ухвалення рішень.

Системи МіО повинні містити стандартизований набір інструментів для збору та аналізу даних. Якщо кожна агенція в країні використовуватиме різні системи чи засоби, то ефективно проаналізувати чи підсумувати дані буде неможливо. Потреба в стандартизованому основному наборі інструментів не забороняє окремим структурам чи особам збирати додаткові, ситуативні дані з МіО. Якісні МіО потребують як внутрішньої самооцінки, так і зовнішньої перевірки.

Таким чином, незважаючи на те, що організаціям слід збирати і перевіряти власні внутрішні дані, певна зовнішня структура (яку, зазвичай, представляє організація, що надає фінансування) повинна перевіряти повноту та точність зібраних даних. Система МіО повинна бути вбудована в структуру програми; вона має перебувати у функціональному стані уже на початку реалізації програми, а не додаватися пізніше. «Конструювання» МіО після початку реалізації гранту виявиться набагато складнішим і менш ефективним.

У статті висвітлено лише деякі аспекти проведення моніторингу і оцінки програм та проектів. У подальших наших планах більш ґрунтовний аналіз кожного із кроків моніторингу і оцінки.

Список літератури:

1. Азарова Т.В. Моніторинг і оцінка проекту [Електронний ресурс] / Азарова Т.В.. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: http://www.lacenter.org.ua/2013-09-10-08-52-50/71-2013-09-17-06-26-56/110-2010-05-06-18-37-21.html.
2. Загвязинский В.И., Гильманов А. Управление качеством образования: Методич. рекоменд. – Тюмень, 1999. – 16 с.

3. Зверева В.И. Диагностика педагогической деятельности учителя. – М., Новая школа,1996. – 67с.
4. Кальней В.А., Шишов С.Е. Технология мониторинга качества обучения в системе «учитель-ученик». – М.: Педагогическое общество России, 1999. – 86 с.
5. Ключевые индикаторы. Образовательные индикаторы и политика: практическое руководство. Европейский Фонд Образования. – Турин, 2003.
6. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1999. – 224 с.
7. Лукіна Т. Моніторинг якості освіти: теорія і практика / Т. Лукіна.– К. : Шкільний світ, 2006. – 128 с.
8. Майоров А.Н. Мониторинг социальной эффективности и условий деятельности образовательных систем // Школьные технологии, 1999, № 5.
9. Международная федерация обществ Красного Креста и Красного Полумесяца. Руководство по мониторингу и оценке (МиО) проектов / программ [Електронний ресурс] / Международная федерация обществ Красного Креста и Красного Полумесяца.– Режим доступу до ресурсу: www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/ME-guide-in-Russian.pdf.
10. Мониторинг и оценка. Некоторые инструменты, методы,под-ходы [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/4585672-1251481378590/m_and_e_russian.pdf.
11. Моніторинг стандартів освіти / За ред. Альберта Тайджнмана і Т.Невіла Послтвейта. – Львів: Літопис, 2003. – 328 с.
12. Моніторинг та оцінка програм і проектів. Практичний посібник /Ольга Морозова, Ольга Варецька, Деніел Джонс, Пепукай Чікуква, Тетяна Салюк) Київ, «Оранта», 2008 р.) 144 с.
13. Моніторинг якості освіти: світові досягнення та українські перспективи; за заг. ред. О. І. Локшиної. – К. : К.І.С, 2004. – 128 с.
14. Оценка программ: методология и практика. / Под ред. А.И. Кузьмина, Р. О. Салливан, Н.А. Кошелевой. – М.: Издательство «Престо-РК», 2009. – 396 с.
15. Полуйко В. Основи менеджменту орієнтованого на результат. Навчальний посібник / Василь Полуйко. – Львів: Добрий друк, 2009. – 64 с.
16. Полуйко В. Основи стратегічного планування в громаді. Навчальний посібник / В. Полуйко, З. Стоцько. – Львів: Добрий

друк, 2009. – 64 с.
17. Пэттон М. Будущее оценки. – Оценка программ: методология и практика, 2009. – с. 362-377.
18. Сафонова В. Вдосконалення методологічних підходів до оцінки якості вищої освіти як загальнодержавного пріоритету / В. Сафонова // Економіст. – 2011. – № 1. – С. 54–59.
19. Севрук А.И. Мониторинг информационного обеспечения качества в образовании. Пермь, 2001. – 212 с.
20. Севрук А.И., Е.А. Юнина Мониторинг качества преподавания в школе. - М.: Педагогическое общество России, 2003. – 143 с.
21. Стоцько З. Основи стратегічного планування в громаді. Навчальний посібник / Зоряна Стоцько. – Львів: Добрий друк, 2009. – 64 с.
22. Третьяков П.И. Управление школой по результатам. – М., 1997. – 423 с.
23. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник /[Чемерис А.]; Швейцарсько-укра¬їнський проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А».– 2012. – 80 с.
24. Шишов Е., Кальней В.А. Школа: мониторинг качества образования. - М.: Педагогическое общество России, 2000. – 320 с.
25. IEA. International Association for the Evaluation of Educational Achievement. - http://www.iea.nl.; Nitko J.Anthony. Educational Assessment of Students. US, NJ: Prentice-Hall, 2001. – 513 p.
26. Sarah Rose. “More of an art than a science”: Challenges and solutions in monitoring and evaluating advocacy [Електронний ресурс] /Sarah Rose. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: http://translate.google.com.ua/translate?hl=uk&sl=en&u=http://www.intrac.org/&prev=/search%3Fq%3DIntrac%26biw%3D1440%26bih%3D765
27. InfoBox with 94 Tempus IV projects for Ukraine [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.tempus.org.ua/uk/korysna-informacija/publikaciji/687-tempusiv-2008-2013.html.