

### **К РАЗРАБОТКЕ ФОРМ ОЦЕНКИ И МОНИТОРИНГА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕДИАТОРОВ И СЛУЖБ ПРИМИРЕНИЯ**

#### **(ФРАГМЕНТЫ СТЕНОГРАММЫ СЕМИНАРА)**

Начиная работать над проектом по разработке форм оценки и мониторинга восстановительных программ, мы столкнулись с необходимостью различения того, что именно мы оцениваем, а что подвергаем мониторингу.

Во-первых, данные мониторинга не являются основаниями для оценки, поскольку оценка – сложный комплексный процесс, который должен проводиться отдельно. Если от оценки зависит оплата специалиста (или учреждения), то оцениваемые будут очень настороженно относиться к получаемым данным, и объективная картина может скрыться за приписками и подменой одной деятельности другой (с подобным мы уже сталкивались).

Во-вторых, надо выделить сам объект нашего мониторинга. Это может быть работа медиатора, проведение программ, работа службы примирения, внедрение программ в регионе – все это требует разных методов мониторинга. В одних случаях, видимо, важнее отслеживать процесс, в других – созданные условия и другие параметры.

В-третьих, уже сложившиеся службы (или завершившие какой-либо цикл становления) и находящиеся в состоянии становления требуют разных форм мониторинга.

И в-четвертых, встает вопрос: для кого и для чего осуществляется мониторинг и оценка? Для администратора (и тогда какого уровня?), для медиатора (сообщества медиаторов) или для кого-то еще? Следовательно, это должны быть разные варианты мониторинга, возможно, выраженные даже в разных понятиях и терминах.

Само обсуждение темы оценки и мониторинга позволяет услышать интересы разных групп: медиаторов, участников медиаций, администраторов разного уровня, методистов, тренеров и т. д.

Мы публикуем фрагменты стенограммы семинара по разработке форм оценки и мониторинга деятельности медиаторов и служб примирения, который проходил в Москве 5–6 ноября 2009 г. Полную версию стенограммы можно посмотреть на нашем сайте.

Данные мониторинга на уровне России за 2009 г., который мы подготовили вместе с партнерами из регионов, представляем в двух таблицах в конце данного раздела.

Антон Коновалов,

руководитель проекта «Развитие восстановительной медиации в России»

#### **Список участников семинара**

1. Агальцова Марина (Москва) – координатор проектов ИППП
2. Александриков Антон Александрович (Москва) – исполнительный директор общественного центра «Судебно-правовая реформа»
3. Балаева Анна Вячеславовна (Москва) – сотрудник ЦСПАиРП «Перекресток» при МГППУ, руководитель отделения
4. Баталина Вера Семеновна (Сургут) – директор БУСО ЦСПСиО «Юнона»
5. Болковая Светлана Леонидовна (Урай) – заместитель председателя КДН
6. Буслаев Александр Сергеевич (Новосибирск) – психолог СОЦ «Прометей»
7. Ви Елена Витальевна (Урай) – ведущий специалист Ювенальной службы
8. Грищенкова Галина Романовна (Сургут) – зам. директора департамента образования

9. Дерябкина Елена Сергеевна (Москва) – директор ГОУ СОШ № 45, председатель Ассоциации кураторов служб примирения и медиаторов Москвы
10. Доперчук Елена (Москва) – сотрудник ЦСПАиРП «Перекресток» МГППУ
11. Женодарова Елена Дмитриевна (Москва) – сотрудник ЦСПАиРП «Перекресток» МГППУ
12. Журенко Нина Борисовна (Москва) – куратор ШСП МОУ СОШ № 45
13. Карнозова Людмила Михайловна (Москва) – ведущий научный сотрудник ИГП РАН, член коллегии общественного центра «Судебно-правовая реформа»
14. Кац Светлана Владимировна (Сургут) – директор МОУ СОШ № 19
15. Коновалов Антон Юрьевич (Москва) – руководитель направления «Школьные службы примирения» общественного центра «Судебно-правовая реформа»
16. Максудов Рустем Рамзиевич (Москва) – президент общественного центра «Судебно-правовая реформа», председатель Всероссийской ассоциации восстановительной медиации
17. Никитина Наталья Александровна (Красноярск) – ассистент кафедры деликтологии и криминологии Сибирского федерального университета
18. Подушкина Татьяна (Москва) – сотрудник ЦСПАиРП «Перекресток» МГППУ, информационно-аналитический отдел
19. Покровская Валентина Леонидовна (Пермь) – сотрудник КМЦ
20. Попович Софья (Москва) – сотрудник ГУМЦ «Дети улиц»
21. Потапенко Марина Геннадьевна (Сургут) – заместитель председателя КДН
22. Путинцева Наталья Владимировна (Москва) – сотрудник общественного центра «Судебно-правовая реформа»
23. Рыбакова Анна Игоревна (Москва) – методист ГУМЦ «Дети улиц»
24. Селиванова Ольга Антьевна (Тюмень) – директор ЦВР «Дзержинец»
25. Стукачева Татьяна Александровна (Новосибирск) – директор СОЦ «Прометей»
26. Тереньтева Вера Евгеньевна (Пермь) – директор ООО «ЦВТ-Пермь»
27. Хавкина Анна Львовна (Пермь) – директор ЦППМСИ Индустриального района
28. Шиловская Анна Леонидовна (Москва) – сотрудник Института права и публичной политики
29. Юркова Татьяна (Москва) – сотрудник ГУМЦ «Дети улиц»

### **Анализ имеющихся форм оценки и мониторинга**

**Ольга Селиванова:** Проработав несколько лет, мы поняли, что замерять следует, во-первых, сам результат проведенной процедуры, т. е. непосредственной встречи, и обязательно нужно делать замер после полугода, иногда года после проведения процедуры: сохранились ли отношения, устойчиво ли социальное развитие или функционирование человека? В ряде случаев первый замер мы делаем до начала процедуры. В частности, в колонии мы изначально оценивали степень контактности и стремления к контакту будущих участников медиации, не имея еще их окончательного согласия на встречу. И, таким образом, получается три этапа оценки. Основное правило мониторинга – это три среза минимум. Не один, не два, а именно три. Если оценивать психологическую готовность к налаживанию контакта или какие-то психологические характеристики до начала, то сам процесс оценивают по его результативности. Не фактическому, не по наличию бумажки, соглашения, а по оценке именно прогресса достигнутого. Может быть, люди и не заключили договор, но они обсудили проблему, состоялся диалог, возможно, они поменяли свою точку зрения на оценку этой проблемы. Или участники не заключили никакого соглашения и не договорились о возмещении вреда, но они начали смотреть по-другому на то, что произошло. Они об этом сказали, что и явилось результатом встречи. Либо они действительно договорились до чего-то конкретного и какие-то действия сделали. Я считаю, что важно оценить, как люди себя ведут в практике, до какой степени полезно было для них то, в чем они принимали явное участие во время примирительной процедуры. Это и показывает именно содержание той идеи восстановления, которую мы продвигаем. Раз речь идет о восстановлении навыков к общению, то и нужно оценивать, до какой степени эти навыки восстановились, а не какие-то внешние характеристики.

Если же мы говорим о службе примирения, то в школьной службе примирения, я так думаю, существуют два важных аспекта. Во-первых, это собственно сами конфликт-

ные ситуации, которые так или иначе разрешаются при участии детей. И второй очень важный аспект – это обучение, т. е. научение участников навыкам консультирования, решения конфликта, оценки, выявления конфликта потенциального и проч. Поэтому применительно к школьной службе остаются эти три срез, плюс прибавляются критерии оценки степени освоенности навыков, которым людей обучают. Научили мы его или не научили в операциональном смысле, вплоть до того, что он, может, не всегда эффективно применяет эти навыки, но его знания, умения за период участия либо в службе примирения, либо в практической уже деятельности различаются по количеству и по качеству этих знаний и умений: он этого не знал – узнал, не умел – научился. И эти два компонента в школьной службе стоит оценивать применительно к участникам конфликтной ситуации.

Что же касается оценки работы медиаторов, то она может осуществляться по формальному признаку: сколько успешных, что называется, медиаций ты провел (десять дел собирался провести, а провел пять, а на остальные пять люди не согласились). С одной стороны, обычно не так оценивают медиаторов. Но если этот критерий взять и дать чиновникам, они так и будут оценивать. Очень осторожно надо выбирать критерии, потому что есть большая опасность, что как только это начнет транслироваться на официальном уровне, это начнет влиять на зарплату, на отношения, на статус человека, и не только самого медиатора, но и того учреждения, где он работает. Поэтому я призываю выработать очень мало критериев, чем меньше, тем лучше. Считаю, что какие-то специальные критерии можно использовать в частных задачах, но не транслировать их на всю страну.

Поэтому первый критерий, который проще всего считать, – это количество начатых дел и количество успешно законченных. Но он очень опасен по своей сути в плане выводов. Предложено, допустим, чтобы в медиации поучаствовали сто человек, а согласилась участвовать лишь половина... Предварительных встреч проведено, может быть, сто, а начатых встреч – шестьдесят. Вы думаете, кто-то говорит: «Молодцы, ребята, шестьдесят человек убедили в том, что...» Наоборот, говорят: «А сорок-то что отказались? На основании чего? Если у вас такая гениальная технология, почему оставшихся

не смогли убедить?» Выводы, к сожалению, из этих оценок прямо противоположные делаются, и переубедить невозможно, потому что переубедить можно, когда я сижу в качестве стороннего лица, а если я обслуживаюсь в качестве подчиненной структуры, то с начальником не поспоришь. Получается эффект как у милиции – этот показатель должен быть ниже, и все. А лучше выше. А выше не получается...

(...) Надо не количество встреч считать, а оценивать эти три стадии, три компонента. До начала – психологическое состояние, допустим, у кого на что хватит материала, техник, методик и т. д. Хотите мотивацию, хотите эмоциональное состояние – замеряйте. Можно просто экспертным путем спрашивать до начала, затем – сам процесс чем завершился, не надо ставить успешность примирения как качественный показатель, потому что он приведет к тому критерию, о котором я сказала выше. И через месяц, через два, через три, через шесть, тоже кому как хочется, – третий замер. Понимаете, ведь мы говорим о восстановлении навыка или о приобретении его, по большому счету, поэтому у участников процесса примирения можно оценивать степень сформированности ценностей, освоенных в ходе восстановительной процедуры. Если человек даже не очень удачно помирился, даже не доделал что-то из того, что обещал, но если он через полгода оперирует в тематическом разговоре с вами понятиями: надо, чтобы было хорошо не только мне, но и ему и т. д., – категориями, которые лежат в поле восстановления учета интереса другого человека, то, по сути дела, это и говорит о том, что он освоил часть идеи для построения собственной жизнедеятельности по возможности неконфликтными способами. И если это учитывать, это и будет ближе всего к сути процесса восстановления справедливости, восстановления каких-то навыков общения и т. д.

Качество условий процесса – это те условия, которые позволяют систематически осуществлять деятельность или помогают ей осуществляться. Например, качество методической обеспеченности. Все, кто знаком с системой образования, знают, что всегда учитывается, до какой степени методически обеспечена та или иная деятельность. Допустим, оценка качества функционирования отделения ассоциации – регионального или территориального – может быть оцениваемой, дол-

жна быть оцениваемой по такому параметру, как наличие разработанных методических материалов. Если они не возобновляются, не работают постоянно, если не обновляется методкабинет в содержательном смысле, если только из Москвы литературу привозим и ставим на полочку, а сами ничего не делаем, – это качество, собственно, деятельности этой ячейки общества. (...) Поэтому важное условие – методическая обеспеченность региональной модели.

Оценка качества кадрового обеспечения, безусловно, нужна, если мы хотим оценить некую общность, демонстрирующую и проводящую какую-то методику или программы. При оценке кадров нужно, конечно, брать формальный показатель (наличие или отсутствие «корочки», как бы она ни выглядела – хотя бы свидетельство), но кроме этого необходима и экспертная оценка, допустим, путем постпримирительных опросов участников медиации: до какой степени люди удовлетворены? Не профессионалы, а участники. Может быть, даже не участники, а третья, четвертая сторона, присутствующая на разборе какого-то дела (родственники, например): до какой степени они удовлетворены деятельностью этого человека (медиатора)? Тех, кто участвовал в процессе примирительных программ, в том числе, и тех, кто мирился, нужно попросить оценить работу медиатора по пятибалльной шкале по нескольким параметрам. Например, насколько медиатор был корректен. Еще задать три-четыре вопроса, а внизу написать, допустим: «Ваши предложения?» или «Что бы Вы хотели дополнительно сказать?» Я говорю о том, что оценка качества кадров должна хотя бы две вещи учитывать: во-первых, формальный признак – наличие какого-нибудь сертификата, лучше всенародно признанного, официального, а во-вторых, необходима субъективная оценка участников процедуры.

Материально-финансовое обеспечение обязательно нужно оценивать, если мы говорим о какой-то постоянно действующей полуофициальной или официальной структуре. В силу того что это очень хороший показатель, во-первых, того, к чему мы стремимся, – к признанию властями. Власть дает деньги только тем, кому доверяет, на кого надеется. Поэтому если вы видите, что в Пермском крае школьным службам примирения дают год от года больше, а в Тюмени – один раз дали и больше не дают, – это не только

потому, что школьные службы примирения в Тюмени хуже, а в Пермском крае лучше, или руководитель проекта в Пермском крае более близко знаком с главой администрации Перми, а в Тюмени ни разу не встречались друг с другом. Но это еще и очень хороший критерий, по которому видно, до какой степени идеи восстановительного правосудия через разные каналы: через личные, через описания, что мы делаем, через общество – укореняются на территории. Например, закрыли у нас службу примирения, и всем, кто к нам приходит, мы говорим: «А у нас нет службы. Вы позвоните, пожалуйста, в управление, у них спросите. Может, они вам помогут?» К концу третьей недели, когда в управление позвонили девяносто девять человек и спросили: «А где служба?.. Мы примириться хотим», – чиновники понимают, что кроме нас никто примирить никого не может. Тогда управленцы говорят: «Ребята, сколько вам денег надо? Возьмите, чтоб люди нам больше не звонили». То есть это тоже признак и очень хороший критерий.

Уровень материальной обеспеченности говорит о качестве внедренности данных технологий в данном пространстве, что влияет на качество процесса. Потому что если у вас есть правильно обустроенное помещение, например, круглый стол, где людей можно посадить друг напротив друга – это одно качество проведения встречи. И когда около туалета малюсенькая комната, где вот так встали, потому что сесть негде – это другое качество встречи в результате. В первом случае люди более комфортно себя чувствуют, следовательно, более расположены к диалогу. Они не в проходной комнате, где все бегают, грубо говоря, и где само качество медиации может разрушиться.

Далее – качество стимулирования труда специалистов, до какой степени вообще материально обеспечены эти люди, если мы не берем изначально какую-то волонтерскую деятельность. Поскольку это тоже показывает и значимость данной деятельности с точки зрения финансирующих властей и в какой-то степени мотивацию людей. Например, если мы видим, что какая-то служба нашла способ финансирования себя как экспериментальной площадки, допустим, городской, это тоже признак, это плюс, значит, сотрудники этой службы могут получать плюс тридцать процентов к зарплате, по сравнению с обычным социальным педагогом. Смысл материаль-

ных условий нужно рассматривать не как материальность в чистом виде, а как отражение того, что люди, входящие в эту службу или организацию, стремятся улучшить качество работы во всех ее компонентах.

Следующее, что необходимо оценивать, – это качество результата процесса. То есть, во-первых, качество знаний и умений, приобретенных в процессе процедуры, переосвоенных, освоенных вновь, восстановленных и т. д. И второе качество, если не касаться криминальных действий, – качество ресоциализированности, реадаптированности, т. е. до какой степени участие человека в этой процедуре повлияло на стабилизацию его деятельности, на его социально-психологическое функционирование. Стал ли он более успешен не только в смысле конфликтных ситуаций, но и в жизни, потому что способность к бесконфликтному или к эффективному поведению – это одно из центральных качеств успешно социализирующегося человека. Если он это все освоил, понял и чего-то пересмотрел, он будет более успешен в смежных сферах и т. д. В связи с этим можно учитывать психоэмоциональное здоровье, качество сформированности каких-то ценностей, качество освоенности каких-то понятий и встраивание этих понятий в сознание конкретного человека. Начал ли оперировать человек такой простой процедурой, как: «А что мне за это будет?» Для подростка это очень актуально. Большинству из тех, кто куда-то встречается, этот вопрос просто не приходил в голову. Если бы он приходил ему раньше в голову, он бы никуда не встрял. Вроде бы, кажется, дурацкий вопрос и примитивный, но факт остается фактом. Способность человека, прежде чем вступить в лужу, подумать: «А не проще ли пойти по дороге?», – навык, который спасет тебя до конца жизни от кучи неприятностей просто потому, что ты подумаешь перед тем, как что-то сделать. Или, допустим, способность понимания, что «я вот на человека накричал. А как он себя после этого чувствует?». Пока человека перед фактом не поставишь, эта мыслительная процедура очень часто не присутствует в голове. Подросток, подравшись, считает, что он прав: он доказал, что он сильный, он поругался, выпендился – и все отлично. Вот вам одна позиция, которая, собственно, и привела к конфликту.

(...) У нас принято считать количество рецидивов: человек подрался – и давайте будем считать, подерется ли он еще раз. Если

он еще раз не подерется, значит, все хорошо. Если подрался еще раз, значит, есть рецидив правонарушения. Я думаю, что надо считать не сам факт повтора именно этого действия, а факт повтора какой-то конфликтной ситуации, из которой человек неконструктивно вышел. Почему-то мы считаем всегда, если конфликт был по поводу драки, то потом, если за следующий год Сидоров ни с кем не подрался, значит, рецидивов нет. Но мы-то говорим, что восстановительный подход восстанавливает навыки понимания, навыки конструктивного решения конфликтных ситуаций. Соответственно, надо считать не то, что подрался он или не подрался после того, как мы его помирили по поводу драки, а считать надо, в скольких, грубо говоря, конфликтных ситуациях этот человек был участником и сколько процентов из этих конфликтных ситуаций он решил, например, конструктивными способами, хотя бы минимально конструктивными. Вот тогда это будет говорить о том, что человек чему-то научился и что-то понял.

Это были внутренние характеристики. А теперь внешние. Оценка процесса медиации с внешней стороны – это соответствие процедур и программ запросам детей и родителей. Это оценивается тоже одним или двумя вопросами, например: исполнились ли ваши ожидания относительно этой процедуры? Также может оцениваться имидж службы или какая-то институционализированная программа, которая реализуется. То есть это уже опрос посторонних лиц. Если это школьная служба примирения, я должна в обязательном порядке задавать вопросы, например, директору школы. Как он оценивает в целом (по пятибалльной шкале) деятельность службы? Другое дело, если он поставил вам пять, завтра – четыре, а послезавтра – три, имеет смысл выяснить, что он имеет в виду. А если оценки стабильные или, допустим, улучшаются, это признак того, что создается определенный имидж, общественное мнение вокруг этой службы. Можно спрашивать, в принципе, у представителя администрации или у представителей областной администрации: «Знаете ли вы, что у вас существует территориальное подразделение ассоциации?» В Департаменте образования сильно любят этот критерий. Он, кстати говоря, очень показателен. Вот ты хоть что про свой драгоценный клуб говори... Если в соседнем доме понятия не имеют, что у тебя во дворе клуб есть и туда

ребенка можно отправить, то как ты там работаешь, что ты там делаешь, кто к тебе ходит? – уже не так важно. Хотя десять человек в районе спроси: «А где тут клуб “Перекресток”?» Если десять скажут: «Да мы тут двадцать лет живем, какой «Перекресток», вы о чем?» После этого вы хоть материальные, хоть кадровые ресурсы этого «Перекрестка» расписывайте – ничего не докажете. Если я работаю с условниками, значит, все условники города должны об этом знать. А если это презентуется как районный клуб или районный центр, а еще микрорайонный центр, досуговый, то вопрос, который я задавала, очень хорошо показывает, действительно ли является это учреждение досуговым центром микрорайона.

Я думаю, можно взять какие-то два, может быть, три критерия общего характера, которые распространяются на все и оценивают факт развиваемости данного направления на данной территории: что, во-первых, они живы, что, во-вторых, они дышат, и, в-третьих, желательно, чтобы они лучше дышали год от года. Вот три критерия, которые можно оценивать, независимо от того, кто чем занимается: службами, заключенными или медиациями.

**Татьяна Стукачёва:** У себя в регионе мы сказали управленцам, что когда они от нас требуют высокие показатели, сразу падает качество, и мы это доказали. Мы предложили чиновникам посмотреть на нашу работу с точки зрения обратной связи с населением и заказчиками – это образовательные учреждения, соцзащита и культурные учреждения. И маркетологи сделали такой анализ. Этот материал оказался интересен не только нам, но и чиновнику, отвечающему за эти направления работы. С финансистами – другое дело: если к унифицированным статистическим данным мы будем прикладывать экспертную оценку, которая будет выдана экспертным сообществом в реализуемой программе, может быть, это даст возможность еще и каким-то образом получать финансирование на эти программы.

**Людмила Карнозова:** В мировой практике отделены оценка и мониторинг, и оценкой занимаются внешние, специально обученные специалисты. Оценка – это определение успешности, или определение правильности, или, о чем мы сейчас говорили, определение сто-

имости, т. е. цены. Но никакой внешний оценщик не оценит нашу деятельность до тех пор, пока мы ему не объясним суть нашей работы, в каком-то смысле не вложим способности оценки нашей деятельности.

А что касается мониторинга, то это некое отслеживание, и, конечно, не все отслеживаемое должно превращаться в показатели оценки. И вот этот пример, кстати, с количеством случаев. Мы не можем не отслеживать количество случаев. Другое дело, что это не должно превращаться в показатель оценки, это не должно быть на уровне «хорошо/плохо». Количество случаев важно учитывать хотя бы для того, чтобы, в том числе, и организационные условия обеспечить. Может быть, где-то нужно создать городскую службу примирения, а где-то более локальные территориальные службы в зависимости от количества дел. Это должно отслеживаться, но не превращаться в оценку успешности или в оценку, связанную с финансированием, потому что затраты труда медиатора, сама «услуга» проявляются не только в окончившейся примирением встрече сторон. Не всякая программа оканчивается примирением, но огромные усилия затрачиваются специалистом уже на этапе индивидуальных встреч со сторонами.

**Валентина Покровская:** К оценке нужно отнести экспертизу, которую мы проводим, и разработаны качества, определенные уровни внедрения проектов в территории, где мы отслеживаем по показателям. Заполняются определенные бланки, пишется экспертиза, и уже исходя из определенных уровней определяется, на каком уровне находится территория, и даются определенные рекомендации. Здесь можно территориям увидеть себя, увидеть, что еще нужно, на что ориентироваться, что подтянуть для того, чтобы развиваться дальше.

Первое, что у нас включено в мониторинг, – это число специалистов от территории, т. е. в каждый район присылают уже общие данные. Это число специалистов-ведущих восстановительных программ. Второе – это количество отработанных случаев за месяц. И дальше уже по этим программам идет расшифровка по источникам информации, т. е. откуда поступила заявка на определенную программу. Кто знает о существовании такой службы? С кем уже налажено взаимодействие?

Следующий пункт – программы делятся по источнику конфликта. Конфликт между несовершеннолетними, т. е. конфликт детей. Конфликт «ребенок – родитель», «ребенок – учитель», что тоже достаточно сложная категория конфликтов, с которыми часть медиаторов не берутся работать, часть – берутся. Это могут быть группы людей, может быть конфликт «родитель – учитель» или «администрация учреждения и родитель».

Затем делим по характеру конфликта: криминальный-некриминальный, зарегистрированный или незарегистрированный случай.

Следующий пункт – это типы программ. Здесь из общего количества можно посмотреть, сколько проведено Кругов заботы, что требует и большей подготовки, и большего числа людей. Либо эта программа возмещения ущерба, где присутствуют определенные материальные действия. Либо это школьные конференции, либо обычная программа примирения.

Следующий пункт – проведение восстановительных программ до этого конфликта. Проводились ли раньше такие программы для одной из сторон? То есть это повтор или не повтор? Опыт, который участники пережили в работе по программе медиации, как-то отложился или нет? Или, скажем, у человека идут систематически конфликтные ситуации, и восстановительные программы абсолютно не корректируют его дальнейшее поведение. Что у нас в этом пункте? «Ни для одной из сторон не проводилась программа», «для одной из сторон программа проводилась».

**Людмила Карнозова:** Можно уточнить? Я не поняла, если раньше человек участвовал в такой программе, это значит, она ему «не в коня корм»? А почему, собственно? Я так поняла Вашу логику, что если для какого-то участника это уже не первая программа, значит, чего-то у него там не отпечталось хорошего, да? А почему? Разные же бывают ситуации, почему так вышло. А если человек, например, обидчик, что называется, конфликтный человек. Я против клеймения, но бывают такие люди. Вот он конфликтный, и он понял: хороший способ выхода из конфликта – обращаться в службу примирения. Очень конструктивно, лучше, чем бодаться-то. И вот он все время обращается, потому что ему понравился этот способ разрешения конфликта, и есть медиатор, третий

человек. Мы же нередко в жизни, когда нам сложно, обращаемся к кому-то третьему, дескать, помощи. А Вы это рассматриваете почему-то как неглубокую работу.

**Вера Терентьева:** Этот пункт показывает, что с этим подростком уже ранее проводилась программа примирения, а сейчас, анализируя, можно достать карточку, посмотреть. Может быть, там ситуация разрешения конфликта в семье была? А вдруг именно по той же проблеме снова возник у него рецидив? То есть этот пункт не столь однозначно нужно воспринимать, что недоработал ведущий (...).

**Валентина Покровская:** И последнее, что у нас идет в мониторинге, – это причина, по которой восстановительная программа не имела положительного результата. Руководители, например, смотрят на цифры и говорят: «У вас тридцать процентов не закончилось примирением. Это плохо». Мы можем посмотреть на причины и точно так же проанализировать и посмотреть, над чем можно дальше работать. Что сюда входит? Здесь может быть отказ участников от участия в программе, отказ участников от участия в примирительной встрече, законные представители не дали согласия на участие детей в программе, что тоже может быть проблемой. То есть здесь не знают об этой программе, не доверяют, не знают, что это такое, не распространено в средствах массовой информации – разные причины можно искать. Либо ведущий не настолько смог презентовать эту деятельность и придать уверенности этой работе. Или один из участников находился вне досягаемости, если мы работаем по заявкам суда, когда проводятся программы. Бывает так: судебное следствие идет, пока дойдет до суда – проходит много времени, может быть, полгода. Когда заявка поступила в службу – уже много воды утекло: человек за это время переехал куда-то, и невозможно с ним встретиться.

У нас недавно работали со случаем, когда один из участников находился в СИЗО (в следственном изоляторе). Согласие на работу с ребенком было получено от руководителей СИЗО. Ведущая пришла, работала в этих камерах, общалась с ребенком. После чего ребенок был готов идти на какие-то действия (то ли порча машины была, то ли что), привлекать родителей и т. д. Созвонились с

пострадавшей стороной, а он где-то уже далеко. Переехал, и для него уже не актуальна ситуация. То есть это тоже одна из причин, где можно сказать или просто не было примирения, или есть какие-то реальные объективные причины, почему программа не дошла раньше.

Дальше – договоренность не была достигнута из-за отсутствия возможности нарушителя возместить ущерб. Такое бывает, что стороны не могут договориться в материальном плане, не готовы, и другие причины. Это тоже как раз для анализа ошибок, чтобы не было однозначного представления о результатах, чтобы можно было посмотреть уже более детально. Вот такая форма мониторинга.

**Вера Терентьева:** До сегодняшнего дня мониторинг заполнялся раз в месяц. По-моему, сейчас обсуждается вопрос, чтобы заполнять его раз в квартал. Снижение преступности показывается в другом мониторинге, который называется «Рейтинг территории». Его ведет тот же руководитель этих проектов, который также отвечает за снижение правонарушений как взрослых, так и детей на территории края.

Как данные мониторинга используются властью? Целью нашего проекта является снижение подростковой преступности на территории. По прошлому году показатель снижения преступности, по-моему, 23,7 %. Здесь, конечно, очень много факторов. Это один из факторов, который может влиять. Преступность отслеживается отдельно. На это есть информационный центр ГУВД, который регистрирует, подает сведения. На это есть Комиссия по делам несовершеннолетних. И наши специалисты, психологи к этому прямого отношения не имеют. Они работают с категорией. То есть это не их задача – преступников отмечать. Это отмечают другие. Их задача – показать процесс, показать результат своей работы. Властью это используется. Во-первых, на территории есть специалист КДН, который является координатором этого проекта и который точно так же может посмотреть. Мониторинг – это же обычно определенная оценка. Он имеет несколько функций. Одна из функций – это, скажем, оценка деятельности, стимулирование, т. е. это все равно один из механизмов управления. Если я знаю, что в конце года будут смотреть количество консультаций, которые я провела, я постараюсь их дать как можно

больше. Во-вторых, когда подводятся итоги, можно посмотреть, какая территория продвинулась, а какая нет. То есть работает на это координатор, в том числе и специалист КДН, или не работает. Если рекомендуется специалистам это делать, здесь можно увидеть, что происходит на территории и плюс стимулирование. Например, в конце года у нас проходят конкурсы профессионального мастерства по ВТ (восстановительным технологиям) по разным номинациям: лучший специалист муниципальной службы примирения в области восстановительных технологий, лучший специалист комиссии по делам несовершеннолетних, где предусмотрены грамоты, и денежные премии. В прошлом году, например, я смотрела рейтинг. Есть территории, которые делают больше. Скажем, если человек выбирает 60 программ, у него какое-то количество дойдет до примирения. Или он берет всего 3 программы, и из них одна закончится примирением. Все равно есть соотношение. О качестве, конечно, тоже вопрос встает. Например, 15 территориям, самым лучшим по итогам работы муниципальных служб, мы комплектовали психологическую литературу, обучали.

(...) Я проговорю, как действительно оценивается территория и какие задачи по объективной оценке именно по экспертизе. Конечно, у нас есть в стандарте в форме проведения экспертизы те показатели, о которых говорила Оля (Селиванова): техническое обеспечение, кадровое обеспечение, методическое обеспечение. Есть еще нормативно-правовое обеспечение, что здесь имеется в виду: участие именно КДН в этом процессе, организация и координация этого процесса. То есть нормативно-правовое обеспечение – это не просто постановление главы территории, а реализация наших программ по внедрению, закрепление персональной ответственности за развитие школьных служб примирения: за внедрение в социальную работу с семьями, находящимися в социально-опасном положении – такой-то ответственный; за работу муниципальной службы примирения – такой-то и т. д.

**Анна Хавкина:** Есть программа жертвы и обидчика, а есть школьная конференция – в отчете это одна программа. У нас предложение – помимо программ учитывать число участников. Если нет конфликтов, указывать количество мероприятий, которые служба сделала для своего продвижения в школе.

**Татьяна Подушкина:** Мы в своем центре «Перекресток» рассматриваем мониторинг и оценку как разные формы сбора и обработки данных в рамках общей деятельности оценки программ. Они у нас различаются по задачам и по формам. Эта система называется у нас как общая система мониторинга и оценки, но, тем не менее, я буду говорить, в чем разница.

В сфере, в которой мы работаем, можно выделить три базовые позиции, с точки зрения которых эта оценка может производиться. И для нас было важно найти какие-то пересечения интересов этих позиций: социального заказчика, клиента и специалиста. Если социального заказчика, в основном, интересует результат, социальный эффект, которого мы добиваемся, то специалиста интересует (так мы для себя решили) суть механизма изменений. То есть каким образом, за счет чего мы этот социальный эффект получили. Про клиента мы фантазировали, думали, что, наверное, ему интересно повышение качества его жизни. И мы поняли, что не нужно пытаться искать ответ на вопрос, эффективно мы работаем или нет, опираясь только на интересы какой-то одной из сторон. В реальности мы включены в некоторую тройственную ситуацию, и, вероятней всего, оценка эффективности будет где-то в поле пересечения интересов и социального заказчика, и клиента, и специалиста. Потому что на уровне некоторых ценностей это все пересекается, так как для чиновника тоже важно, каким образом произошли эти изменения. Если, например, придет информация, что эти изменения произошли за счет нарушений прав ребенка, то ни один чиновник такой результат не поддержит. И, соответственно, для клиента тоже важно, чтобы у него, например, были какие-то социальные изменения, очевидные результаты.

Мы сформулировали три позиции, исходя из вышесказанного, что должна содержать наша система оценки и мониторинга. Первое – она должна содержать информацию о наличии социально значимых изменений в ситуации клиента. Второе – в нашей системе должно быть наличие значимых личностных и межличностных изменений клиента. И третья позиция – положительное отношение клиента к достигнутому вместе результату в ходе совместной работы. Таким образом, такая система оценки, на наш взгляд, отразила бы и какие-то видимые эффекты, мы бы понимали, за счет чего они произошли, отразила бы

механизм, благодаря которому мы пришли к этим эффектам, и знали бы, насколько это оказалось полезным самому благополучателю, как мы его иногда называем.

Следующий момент, к которому мы пришли, – это описание того, что мы делаем. Первое, что нам пришлось осознать, – ради решения какой проблемы мы, собственно, созданы. Второе – каким образом мы эту проблему собираемся решать или каким образом мы ее решаем. И в рамках этих двух задач мы постарались описать свою собственную деятельность в виде последовательной системы целей, задач и т. д. Я не буду сейчас уходить в содержание, потому что это не нужно, это просто некие этапы, через которые нам пришлось пройти.

Мы описали технологию. Наша гипотеза заключается в том, что, работая в этой технологии, мы можем достичь некоторого социального эффекта, т. е. мы можем влиять на проблему, ради которой мы начали вообще работать. Нам важно, что мы получаем социальный эффект за счет работы по своей технологии. И мы сформулировали некоторые промежуточные результаты, что мы можем считать результатом в самом конце работы, и некоторый отсроченный результат, потому что мы можем что-то увидеть сразу по окончании программы, а что-то сразу по окончании программы мы точно не увидим. Потому что если, например, технология нарушается, то мы не можем говорить, что полученный результат имеет отношение к работе по этой технологии, к наличию изменений в позиции и поведении ребенка, в его ситуации и к наличию социального эффекта.

Затем мы соединили концепцию и практику и выделили несколько направлений, которые взяли за основание для мониторинга и оценки. Первое направление – это мониторинг соответствия технологии. Задача, которую мы поставили, – посмотреть, насколько деятельность наших специалистов укладывается в технологию, которую мы описали. Условно говоря, это соблюдение некоторой процедуры, некоторой логики и соблюдение системы целей и задач. Второе направление – про суть изменений, отслеживание личностных изменений, ситуации развития клиента. И это оказалось для нас самым сложным, потому что инструмента для этого либо нет, а те, которые есть, к сожалению, мало что показывают. И поэтому нам пришлось разрабатывать какие-то свои собственные внут-

ренние инструменты, чтобы понять, насколько мы можем судить, что действительно ребенок, с которым мы работаем, стал более ответственным, более осознанным, если мы говорим, что это целевое изменение: не просто в школу начал ходить, а за счет чего, почему это стало происходить. И отслеживание социально-значимых изменений: изменение ситуации в семье, в школе – сняли с учета, не сняли с учета и т. д. Здесь мы постарались это направление мониторинга вплести в работу с документацией, что тоже было довольно сложно.

Все это можно делать один раз за какой-то достаточно продолжительный период – это первое, а второе – такая оценка может проводиться только по факту некоторого законченного цикла работы организации, хотя бы минимального. Предположим, если бы мы замахнулись на такое в первые несколько лет нашей работы, мы бы получили ужасные результаты, потому что цикл, который был заложен изначально, мы к тому времени еще не прошли.

**Рустем Максудов:** Образовался центр, это может быть служба – не важно, которому дали определенный карт-бланш, правильно? Теперь, смотрите, что сделал «Перекресток»? Он стал говорить так: «Хорошо, ведь в будущем, наверное, будет какая-то система нашей оценки. Давайте сначала мы сами будем формировать собственные оценки и мониторинг и не будем ждать, пока кто-то придет и нас оценит». Но для этого, говорит разработчик, нужны определенные понятия: социальной технологии, мониторинга, оценки, индикатора, – т. е. сеть разных понятий, и, выстраивая эти понятия, я, с одной стороны, и систему выстрою, но второй момент важно не забыть: что я обустрою систему социальных технологий и буду помогать собственным специалистам, которые работают, повышают качество за счет системы оценки и мониторинга и определенным образом развиваются, потому что теперь понятно, что это за технология.

### **Проектирование новых форм оценки и мониторинга**

**Людмила Карнозова:** Я исхожу из различия в понимании мониторинга и оценки. Мониторинг я рассматриваю как некое слежение, фиксацию происходящего по определен-

ным параметрам, при этом разные системы могут собирать ту или иную информацию в зависимости от того, что это за система, что именно ее интересует. А оценка – это уже не просто сбор и анализ информации, это определение степени, предположим, успешности, степени правильности, финансовых и временных затрат и т. п.

Это первый момент различия. Теперь следующий: оценивание чего и мониторинг чего? Если вы внимательно посмотрите на тексты, где обсуждаются современные представления о мониторинге и оценке, о чем там идет речь? О мониторинге и оценке программ и проектов. Но одно дело – создание чего-то (и для этого проектная логика адекватна), другое дело – *отправление деятельности*, которая осуществляется в режиме функционирования; в том и другом случае разные вещи оцениваются, хотя, с точки зрения категориальных определений, и там и там предметом анализа является деятельность.

Теперь по поводу показателей. Пока на этом шаге рассуждения мне неважно различие мониторинга и оценки, я буду иметь в виду и то и другое. Выделим два типа систем, из которых исходит запрос на оценку и мониторинг. Во-первых, это внешние системы – поэтому для того чтобы говорить об оценке и мониторинге нашей деятельности, нам нужно понимать запросы и требования этих самых внешних систем. Попросту говоря, нам нужен список исходящих извне запросов и требований. И второй момент – то, о чем вчера говорили, – это самооценка, т. е. те внутренние требования, которые предъявляет профессиональное сообщество самому себе. И здесь тоже, соответственно, должен быть некоторый список требований. Вчера, например, оппозиция возникла между Ольгой Селивановой и Татьяной Подушкиной. Когда Татьяна говорила: «Один из пластов мониторинга и оценки – соответствие нашей деятельности принятой технологии», а Ольга с управленческой точки зрения отвечала: «Да неважна мне ваша технология! Мне как управленцу результат важен». А технология важна кому? Прежде всего, наверное, специалистам, сообществу, которое занимается восстановительными программами. Дальше эти внешние системы можно дифференцировать: управленцы, клиенты, системы, направляющие случаи на программы, и др. И у каждой внешней системы будут свои ожидания и параметры успешности восстановительных

программ. Но это еще не показатели оценки – последние должны формироваться в коммуникации, внешние запросы должны корректироваться в соответствии с содержанием деятельности, а «внутренние» параметры оценки приводиться в соответствие с управленческой парадигмой.

Почему важно «создание» и «функционирование» различить с точки зрения мониторинга и оценивания? Надо понимать, что создание инновационных площадок (например, служб примирения) вполне может быть описано в терминах процессов проектирования, относительно которых и строятся мониторинг и оценка программ и проектов. Что подвергается мониторингу и оценивается? Процесс создания и результат – то, что создано. И в этом смысле в самих проектах (или в заявках на гранты) параметры оценивания и мониторинга фактически прописаны, иначе у вас заявку не примут. Каждый раз, когда пишется отчет: « Было задумано то-то, достигнуто то-то», – есть мониторинг и оценка, и их можно различать. Важно обратить внимание, что проектная форма организации деятельности характерна для процесса создания чего-то; показатели оценки и мониторинга достаточно просты, потому что они уже заложены изначально. И здесь, в логике создания (это, конечно, тоже некая редукция и допущение) можно рассматривать соответствующие формы организации работ, к примеру, по созданию служб, как моноцелевые. Вот есть книжка<sup>1</sup>, на основе которой мы прорабатывали тему «оценка и мониторинг» и готовились к этому семинару. В ней очень важна первая методологическая статья, где вводится понятие проекта, потом – понятие программы как сложного плана. А дальше говорится, что вообще-то понятие «целевая программа» – это тавтологичное понятие, потому что программа, конечно же, всегда целевая. При этом имеется в виду старое, семидесятых годов, представление о целевой программе, где есть главная цель и дальше – дерево исходящих из нее подцелей (целей других уровней). Вот в такой форме проекты создания площадок, в принципе, с некоторой натяжкой, но можно представить. И поскольку способы оценивания и мониторинга заложены в самих заявках, тут все понятно.

<sup>1</sup> Оценка программ: методология и практика / Под ред. А. И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н. А. Кошелевой. М.: «Престо-РК», 2009. – Прим. ред.

Теперь рассмотрим функционирование: служба создана, она работает. Можно ли эту деятельность оценивать как проект? То есть деятельность (я бы ее назвала «производственной»), которая связана не с созданием чего-то – проект закончен, служба создана, – а деятельность, которая воспроизводится: медиаторы приходят на работу, берут случаи, проводят программы. По-видимому, для анализа функционирования созданной службы нужны какие-то другие формы анализа. Но поскольку деятельность у нас новая, мы можем сказать следующее: созданные площадки (созданные структуры новой деятельности, которые явились результатом инновационных проектов), дальше начинают функционировать и воспроизводиться – но это только одна сторона дела. Для анализа и мониторинга этой воспроизводящейся системы нужны одни формы. Но поскольку деятельность новая, она хоть и воспроизводится, но относительно нее обязательно должны разворачиваться еще и другие процессы, а именно, развитие в разных направлениях: развитие как количественное расширение (увеличение числа служб, например); развитие как формирование новых, более совершенных технологий, как выход на новый класс ситуаций и проч.

Наша деятельность по реализации примирительных программ – это не какой-то устойчивый институт, это совершенно новое образование. Так что, с одной стороны, нужно отправлять некую деятельность. Но при этом вопрос о развитии стоит очень актуально, потому что программы примирения – это не укорененный институт. Нельзя сказать, что система деятельности, которой мы занимаемся, – просто какая-то воспроизводящаяся система. А развитие требует других параметров и другого способа организации. Как я поняла из предыдущих выступлений, мы можем разделить и управленческое отношение к этим разным типам процессов: функционирование системы обеспечивается бюджетным финансированием. Но организации живут не только на бюджетное финансирование, есть еще проекты, а проекты связаны с решением каких-то новых задач. То есть мы в общей деятельности уже созданных площадок выделяем два вектора: функционирование, которое должно отслеживаться по определенным параметрам, оцениваться и обеспечиваться с точки зрения бюджетных показателей, бюджетного финансирования. Поэтому нам нужно связывать «про-

изводственные процессы» с управленческими параметрами. С другой стороны, ставятся новые задачи, которые обеспечиваются проектами развития, где задаются иные параметры мониторинга и оценки.

Понятно, что такое различие типов процессов искусственно (в реальности все со всем связано), но, тем не менее, весьма практично. Возьмем для примера процессы реформирования школы, происходящие у нас, причем довольно интенсивно, по крайней мере с конца 80-х гг. Понятно, что если при всех крутых изменениях и перестройках мы вдруг перестанем учить детей (основной «производственный» процесс), т. е. делать то главное, для чего школа была создана, то этот институт перестанет существовать. То есть функционирование и развитие – это не одно и то же.

(...) Теперь вернемся к тому, чему учат нас нынешние концепции оценки, в соответствии с которыми программа – это целевая программа. А целевая программа, схемой которой является дерево целей, означает моноцелевую программу. Моноцелевая, т. е. имеется в виду одна главная цель, из которой исходят все остальные.

Есть, однако, совершенно другое представление о программах и программировании, которое разрабатывалось в отечественной методологии, в Московском методологическом кружке. Конечно, попытаться рассказать об этом в двух словах не удастся, поэтому я лишь намечу контуры этого понятия. В рамках этого представления программа определяется скорее как развернутая во времени совокупность процессов программирования, а не как статичная фиксация дерева целей и соответствующих ему планов действий. Программирование в этой методологии рассматривается как способ организации деятельности разных профессионалов и разных позиционеров в некой сложной ситуации.

Если говорить коротко – в чем состоит принципиальное отличие от предыдущего представления? Когда мы читаем литературу по целевым программам, там с чего начинается? «Есть проблема – надо ее решить». Что значит «есть проблема»? Она где есть? И в этом смысле второе представление о программировании, о котором я говорю, включает в себя в качестве ключевого процесс проблематизации – т. е. процесс *выявления* проблемы, которая не где-то там «лежит», а ее еще нужно поставить. Когда мы

собираемся и говорим: надо решать, например, проблемы ребенка, мы заботимся о детях. Это что? Это *проблема* или пока некоторая *тема*, предмет нашей заботы? И дальше приходят разные специалисты и начинают говорить, что на самом деле проблема в том-то, в том-то, в том-то. А другие специалисты говорят: «Да нет, совсем не в этом». Даже мы более узким кругом, казалось бы, единомышленники, собираемся, и то если возьмем какую-то тему, появятся разные мнения, тем более, если мы пригласим еще милиционеров, судей, политиков и пр.

Итак, есть некая тема, под которую мы собираем людей, как-то к ней причастных, и начинаем разговаривать. Первый блок процесса программирования называется тематизацией, дальше блок, который в методологии называется «ситуационный анализ»: ведь ситуации, как понятной и ясной, еще нет. Ситуационный анализ – это такая форма организации коммуникации, когда ситуация начинает говорить голосами ее участников. И дальше должна быть какая-то методологическая позиция или это может быть рефлексивная позиция самих участников, когда на основе этого многоголосья мы должны хоть как-то прорисовать картину и начать отвечать на вопрос «а в чем же ситуация»? Ситуация не там, «за окном», а ситуация определяется вот этими разными позициями. То есть ситуация – в деятельности, в множественности разных позиций. И тогда следующий момент – это уже анализ ситуации. То есть на основе анализа этого многоголосья должна производиться фиксация ситуации – на рефлексивном уровне. Как мы говорим: «Мы вчера день проработали? А сегодня утром – резюме. Теперь встанем “над”. Вчера мы разговаривали, а теперь встанем “над” – что было?» И попытка прорисовки вот этой ситуации. Когда мы ее прорисовали, дальше мы начинаем к ней уже относиться. Что-то мы зафиксировали, и потом эта ситуация, объективированная, становится предметом нашего мышления. Давайте положим разные показатели, а потом посмотрим, что с этим делать, как к этому относиться?

Итак, процесс программирования включает в себя: тематизацию, ситуационный анализ, анализ ситуации, целеобразование, самоопределение – это наше отношение есть важный элемент и выявления проблем и программирования. Формулировка проблемы является этапом программирования, а не его

исходной точкой. Затем проблема переводится в пакет задач и планов по их решению, и разные люди, профессионалы будут браться за ее решение.

Мы можем начинать обсуждение той или иной темы с фиксации своих целей, с фиксации своей позиции, самоопределения и т. д. Поэтому приведенный выше перечень блоков не есть последовательность, это некий набор процедур, указывающий на культуру работы программирования второго типа, о котором я говорю. Не программирования, когда «есть проблема» и давайте ее решим, а когда есть некая тема, некая ситуация, которая брезжит, но мы еще ее не очень-то понимаем. Программирование – не линейный последовательный процесс, а предполагающий множество циклов и возвратов, возвратов, которые могут приводить и к изменению целей и всей остальной связанной с ними структуры. Приведу простой пример, чтобы спуститься с высот абстракции: мы обсуждаем сложный случай на супервизии. Мы можем один и тот же эпизод в работе медиатора трактовать, к примеру, либо как нарушение технологии, либо как развитие способа с выходом на новые цели и средства. Но второе возможно, если мы движемся в рефлексивной логике программирования, а не «реализации технологии». Грань здесь тонкая, поскольку важно сохранять идентичность подхода. Но именно поэтому так важна роль сообщества в определении и развитии самих критериев оценки и параметров мониторинга. Критерии оценки нашей деятельности нельзя отдать на откуп управленцев.

Мне кажется, пока достаточно, чтобы показать, что это совершенно разные методологии – программно-целевой и связанный с ним проектный подход и полицелевое рефлексивное программирование. Понимаете, это не «теория». Это методология, которая лежит в основе либо одной практики, либо другой. Либо практика, когда «есть проблема», мы делаем вид, что знаем и все по такой логике начинаем оценивать. А есть совершенно другая логика. Думаю, то, чем мы занимаемся в продвижении программ восстановительного правосудия, больше соответствует второму пониманию программирования. Да, мы реализуем отдельные проекты, но они осуществляются в рамках определенного программного движения, в ходе которого мы рефлекслируем сложившиеся ситуации, ставим новые цели, выявляем проблемы, разрабатываем спосо-

бы оценки собственной деятельности. И развиваем саму эту деятельность – и снова меняем показатели и критерии оценки.

У нас есть некий процесс, мы его можем зафиксировать. Через полгода мы собираемся, в июне, и будем рефлексировать. Смотрим: ситуация куда-то сдвинулась, самоопределение, соответственно, стало каким-то другим. То есть мы начинаем всю эту махину сдвигать и фиксировать следующий шаг на основе рефлексии того, что сделано.

Как теперь строить на такой форме организации мониторинг и оценку? Пока у меня нет ответа. Но мне важно пока, что если ставился вопрос Антоном: «Как оценивать и мониторить программу продвижения восстановительного правосудия?», то оценка должна соответствовать логике тех шагов, которые сделаны и множеству решаемых нами задач. Это полицелевая система, потому что у каждой задачи есть, естественно, свои целевые ориентиры и их можно фиксировать.

#### *Выступление первой группы (управленцы)*

**Ольга Селиванова:** Для оценки количественных и качественных показателей в разных аспектах восстановительных явлений и процедур можно ограничиться следующим количеством показателей.

Первый показатель мы условно назвали «число структур». Под словом «структура» каждой конкретной территории можно подразумевать разные вещи, отвечающие реалиям сформированности конкретных институтов. Кто-то будет считать количество служб в школах; кто-то, может быть, количество каких-то муниципальных служб медиации и т. д. Здесь имеется в виду, что есть некая оформленная единичная структура, которая не зависима от других. То есть это не какие-то подразделения одной структуры, а это самостоятельная единица. Величина этой единицы будет определяться, соответственно, конкретным названием. И в этом же показателе второй компонент – численность работников данной структуры, профессиональных, непосредственно задействованных при проведении процедур. То есть не число бухгалтеров и прочих организационных работников, а именно число медиаторов либо число ведущих, либо, соответственно, тех, кто делает.

Второй показатель состоит из трех аспектов. Это численная характеристика про-

водимых дел – соотношение числа поступивших, условно, в службу заявок к числу начатых дел. Второе соотношение в этой же группе – отношение числа начатых дел к числу проведенных встреч. То есть, например, пять дел начато, и они находятся в производстве, по одному из дел проведено десять встреч, по другому – три, по третьему – двадцать встреч, по четвертому – одна. Этот показатель управленцу будет говорить о том, что встречи бывают разные, интенсивность работы разная, и где-то человек может 20 раз встретиться с одной группой людей, а где-то достаточно одного. Второе соотношение свидетельствует о нестатичности интенсивности работы с конкретным делом, чтобы чиновник или руководящий работник не требовал: «Раз у вас дело, то по норме вы должны провести одну предварительную, одну основную и одну заключительную встречи, или две предварительных, три. Определитесь, чтобы не перерабатывать или не недорабатывать». Алгоритм могут потребовать при отсутствии этого показателя, причем алгоритм буквальный: одна беседа с человеком, две беседы. Если вы провели одну беседу, значит, вы недоработали; если вы провели больше, значит, вы работали неэффективно. И третье соотношение, которое, мы думаем, стоит посчитать, – это отношение числа начатых дел к числу завершившихся успешно. То есть это качественный показатель: десять дел начаты и приняты в производство; допустим, восемь из них завершилось положительно. В комментариях к этому показателю можно приписать, что в данном случае считается как раз предыдущее соотношение, что и будет показывать управленцу, что это не одно и то же. Успешно завершённое дело не подразумевает под собой обязательное выполнение всей процедуры: дело может быть завершено успешно до предварительной встречи, а возможно, потребовалось четыре встречи для успешности.

**Руستم Максудов:** С позиции методиста очень важно интерпретировать цифры не внутри мониторинга, а внутри пояснительных записок, которые могут прилагаться к цифрам, потому что очень важно, как мы их интерпретируем.

**Ольга Селиванова:** Третий показатель – число участников процедур, причем общее и, в том числе, несовершеннолетних. Числен-

ный показатель участников всегда актуален для любого управленца. Они как хотят, так и интерпретируют: для кого-то важен охват, для кого-то важно что-то еще. От этого никуда не денешься, все равно будут считать. Мы все-таки пришли к тому, что при школах в службах примирения можно в этом же показателе учитывать число детей-ведущих, т. е. активных участников.

Предпоследний критерий – число, мы еще не поняли, как это назвать, информационно-презентационных встреч ведущих программ с представителями других структур или родительской общественности. То есть насколько это позволяет оценить личную активность каждого медиатора по налаживанию базы для организации встреч. В противном случае, если этот критерий не учитывать, очень скользкая ситуация для муниципальных работников получается в том смысле, что эта услуга носит предьявительный характер: пришел к тебе человек – ты провел. И у меня очень большой соблазн, как у специалиста, получающего бюджетные деньги, сказать: «Ко мне никто не пришел. Не было никого, я что, виноват? Я сидел на работе до шести часов, но не было никого, что-то не хотят они вообще идти». А я, как работодатель, обязан этому человеку заплатить деньги – он действительно на работе сидел, а услуга-то по своему характеру предьявительный характер носит, никто детей туда не загоняет.

**Руستم Максудов:** Само по себе восстановительное правосудие – это все-таки интервенция, а не ожидание, что кто-то пришел к тебе.

**Ольга Селиванова:** Последний критерий – это процент положительной социально-психологической динамики участников программ несовершеннолетних. Мы его предлагаем сделать через экспертную оценку: задать стандартный жесткий бланк с жесткими двумя или тремя критериями. И, допустим, с трех- или пятибалльной шкалой оценки, в каждой из которых будет написана готовая характеристика, чтобы человек не витал в облаках, а мог оценить до начала и после начала. И вот здесь либо процент, либо можно посчитать сдвиг. Если я до совместной встречи оценю участников ситуации на предварительной встрече, это не так сложно – после предварительной встречи поставить две-три галочки

напротив каждой фамилии. Сдвиг либо положительный, либо отрицательный. Грубо говоря, на первой встрече я оцениваю одного человека, допустим: «Стремление к признанию собственной вины» как «минус пять», что значит: «Вообще не желает и прямо противоположное несет». А на последней встрече, заключительной, или где-то в середине, может быть, в конце первой примирительной встречи – неважно! – но вот в процессе, в любой момент я как специалист вижу момент, когда он, грубо говоря, согласился. То есть факт, что человек рассматривает свое поведение как поведение признающего вину, например, я ставлю «плюс пять» или «плюс три». Так вот, первое число минус второе дает математический сдвиг, и величина этого сдвига – это цифровая, так сказать, вещь, которую можно поставить, и получится всего две цифры.

(...) Экспертная оценка специалиста, который понимает, на что направлена его профессиональная деятельность по изменению поведения конкретных клиентов. Вот эта экспертная оценка может состоять из двух частей, просто первую часть все-таки должен оценивать специалист. А во второй половине может быть один или два вопроса, которые отмечают сами участники или родители – пожалуйста! И у них эта динамика чуть больше будет: не две цифры, а шесть или девять, и она тоже будет оцениваться. С одной стороны, конечно, у специалиста есть соблазн приписать, но при прочих равных условиях я больше буду доверять человеку взрослому приписывающему, чем человеку, который может неадекватно оценить собственный прогресс. Это однозначно! Вот если меня заинтересует, я приду к ним с проверкой и скажу: «Что-то мне так не кажется. Вот усердно приписывают, “плюс десять” у всех, все прямо перевоспитались», – и тут они с легким движением руки говорят: «А вы посмотрите, как у нас соотносится оценка специалиста и самооценка участников!» И они мне достают вторую половину таблички, а там тоже и «девять», и «восемь», и «одиннадцать», и «двенадцать» – прогресс. Вот тогда эта оценка подтверждается документально. Можно сделать тоже соотношение между самооценкой медиатора и самооценкой клиента. И тогда это можно считать. Чем меньше разброс, тем адекватнее общая оценка программы. Тут и оценка потребителей, и оценка профессионалов, и все это

соединяется – значит, услуга оказывается хорошей.

Причем первые три – где количество структур – эта цифра будет меняться раз в пять лет.

**Вопрос:** Что за шкала, по которой будете ребенка оценивать?

**Ольга Селиванова:** У ребенка можно спросить степень удовлетворенности, например, участием в программе. Ребенок чем угодно может быть удовлетворен. Но если он хоть чем-то удовлетворен и ставит 10, это замечательно. Лучше 5, потому что пятибалльная система понятна всем детям.

**Людмила Карнозова:** Последний показатель преждевременно отдавать управленцам на контроль, надо отдать это в разработку методической группе, потому что над ним надо работать, он еще сырой.

#### *Выступление второй группы (медиаторов)*

**Елена Женодарова:** Естественно, мы решили, что должна быть обязательно технология. И мы смотрим на соответствие того, что делают специалисты, технологии. Второе – это программа. Можно количественно оценивать саму программу. Это начало программы, т. е. программа началась, получено согласие (письменное или устное) на медиацию. Потом – медиация состоялась. Значит, на медиацию было какое-то соглашение – письменное или устное. И в конце – выполнение соглашения.

Дальше – оценка результатов проведения этой программы. И здесь мы очень долго думали и про изменения клиента. Мы подумали: а стоит ли вообще как-то измерять изменения, которые произошли с клиентами? Мы решили, что, возможно, можно измерить изменения, которые произошли с жертвами. А что касается правонарушителей, мы решили, что здесь измерения будут бессмысленны, потому что перемен, которые могут повлиять на изменения в человеке вообще и, в частности, в подростке, очень много, и вряд ли мы можем вычленивать зависящие от нас. Потому что ребенок – динамичное существо, и здесь, возможно, изменения не нужно считать. Если мы считаем, что у нас восстановительный процесс, мы восстанавливаем способность ребенка решить эту проблему правонарушения. И в медиации происходит вос-

становление этой способности, то, что она случилась, эта способность изменения, заглаживания вреда, это значит, что изменение произошло как факт восстановления и как факт соглашения. И следующее – как мы решили оценить свою работу – это получить обратную связь от самого молодого правонарушителя. И здесь мы нашли замечательный креативный вариант. У нас есть три вопроса. Первый вопрос: посоветовал бы ты другим, попавшим в сложную ситуацию, такую процедуру примирения? Второй вопрос: использовал ли ты что-нибудь из этой процедуры в своей дальнейшей жизни? И третий вопрос: можно ли тебя пригласить в качестве волонтера на Круг, который будет решать подобную проблему, разрешать подобные ситуации? Потому что все оценки даже взрослому человеку, а тем более ребенку, трудно дать не через себя, не через какую-то ситуацию.

#### *Выступление группы методистов*

**Рустем Максудов:** По мнению нашей группы, позиция методиста не разрабатывает форму оценки мониторинга. Почему мы так считаем? Потому что, когда мы обсуждали, например, пермский опыт, то посмотрели, каким образом были разработаны формы оценки мониторинга. Они были разработаны с определенных позиций – с позиций управленца и медиатора.

Мы дальше стали рассуждать: а есть ли при оценке мониторинга специфичная позиция методиста и за что она отвечает? Она очень важная. Я перечислю задачи, которые мы выделили, прежде всего, на опыте Пермского края, точнее, краевого центра. А даль-

ше я скажу, какие задачи появляются у методистов при оценке мониторинга, специфичные для методиста.

Задачи методической службы или вообще методического сопровождения у нас получились следующие: подготовка, сопровождение (тут могут быть и консультирование, и супервизия), проектирование (в смысле доводки элементов и проектирования элементов системы), мониторинг, экспертиза (тут имеется в виду и оценка качества – просто в Пермском крае это называется экспертизой, но мы поняли, что это имеет отношение к оценке – это и оценка создания площадки, и оценка качества работы ведущих). Мы обозначили оценку в соответствии с технологией как вопрос. И седьмое – разработка документации, обеспечивающей пилотную площадку или пилотный регион, или вообще деятельность в крае.

Очень интересная позиция методистов обозначилась при проведении мониторинга. Обозначились следующие задачи проведения мониторинга: во-первых, определить предмет мониторинга, определить предложенные критерии, индикаторы и оценить. И здесь важный вопрос: как это померить? Методист, когда ему предлагают с позиций управленца и медиатора... Мы поняли, что здесь на связке происходит. Он спрашивает себя: а как это померить? И к этим индикаторам нужно очень тщательно относиться.

**Людмила Карнозова:** Надо дифференцировать, какая информация передается в краевой методический центр для профессиональной рефлексии и анализа, а какая управленцам.

Таблица 1. Программы восстановительного правосудия: мониторинг за 2009 г.

Службы	Волгоградская область	Новосибирск	Казань	Тюмень	Москва	Петрозаводск	Урай (КДНиЗП)	Пермский край	Самара	Итого
Сколько муницип./район. служб на территории	4	2	1	1	2	1	1	32	-	44
Сколько вовлечено судов, КДНиЗП <sup>1</sup> , ПДН <sup>2</sup> , ООиП <sup>3</sup>	1 суд 4 КДНиЗП	2 суда 1 КДНиЗП	2суда 2 КДНиЗП 1 ПДН	2 суда 4 КДНиЗП	1 суд 1 КДНиЗП 2 ООиП	1 суд	1 КДНиЗП	20 суд 20 КДНиЗП	-	29 суд 33 КДНиЗП 1 ПДН 2 ООиП
Передано дел из судов из КДНиЗП из ПДН из ООиП лич. обр. граждан	6 28	110 9	45 6 3	1 1	5 12 17 8	20	6	169 322	-	356 404 3 17 8
По скольким делам начались программы ВП	34	36 (суды) 7 (КДНиЗП)	15 (суды) 6 (КДНиЗП) 3 (ПДН)	13	3 (суды) 9 (КДНиЗП) 17 (ООиП) 8 (личные обр. граждан)	8 (суды)	2 (мед.) 4 (сем.) конференции	458	-	623
Сколько закончилось примирительной встречей, встречей в Круге	19	13 (суды) 5 (КДНиЗП)	6 (медиация) 2 (Круг)	10	2 КДНиЗП (медиация) 14 ООиП (медиация) 6 лич. обр. граждан (мед.)	1	6	458	-	542

<sup>1</sup> Комиссия по делам несовершеннолетних и защите их прав.<sup>2</sup> Подразделение по делам несовершеннолетних.<sup>3</sup> Отдел опеки и попечительства.

Окончание табл. 1

Службы	Волгоградская область	Новосибирск	Казань	Тюмень	Москва	Петрозаводск	Урай (КДНиЗП)	Пермский край	Самара	Итого
Юридические последствия программы	2 дела – замена реального лишения свободы мерами принуд. восп. (спецшкола); 2 – замена реального лишения свободы на условное; 2 – возмещение мат. ущерба	7 дел – прекращение следовании по ст. 25; 76 УПК РФ; 5 – замена реального лишения свободы на условное; 4 – принесение публичного извинения; 2 – возмещение материального ущерба	См. приложение № 1	Нет данных	Нет данных	2 дела – меры принуд. восп. воздействия (спецПУ); 3 – условное осуждение; 1 – возмещение мат. ущерба	Прекращение уголовных дел за примирением сторон	Нет данных	–	

Таблица 2. Программы примирения в школе: мониторинг за 2009 г.

Школьные службы примирения (ШСП)	Волгоградская область	Новосибирск	Казань	Тюмень	Москва	Петрозаводск	Урай (КДНиЗП)	Пермский край	Самара	Итого
Сколько ШСП на территории	54	5	5	8 (созданы в ноябре 2009 г.)	8	–	–	473	1	554
Сколько медиаторов в ШСП	57 взрослых 400 подрост.	7 взрослых 24 подростка	8 взрослых 53 подрост.	10 взрос. 12 подр.	10 взросл. 50 подр.	–	–	473 взр. 1577подр.	1 взр. 4 подр.	566 взр. 2120 подр.
Сколько случаев передано в ШСП	513	66	5	2	55	–	–	1719	12	2372
Сколько закончилось примирительной встречей, встречей в Круге	452 (в 50 случаях после ВП заявления в прав. органы не были поданы или их забрали)	57	2	2	42	–	–	1593	10	2158

**Данные мониторинга переданы:**

Волгоградская область – И. С. Маловичко, президент Волгоградской региональной благотворительной общественной организации «Клуб ЮНЕСКО “Достоинство ребенка”»

Новосибирск – Т. А. Стукачева, директор СОЦ «Прометей»

Казань – К. Ш. Шарифзянова, руководитель социально-правовой защиты несовершеннолетних Комплексного центра социального обслуживания «Доверие»

Тюмень – О. А. Селиванова, директор ЦВР «Держинец»

Москва – А. Ю. Коновалов, руководитель направления «Школьные службы примирения» общественного центра «Судебно-правовая реформа»

Петрозаводск – С. Я. Гладких, психолог МОУ ДОД Детско-юношеского центра

Урай – С. Л. Болковая, заместитель председателя КДНиЗП

Пермский край – «Пермская модель ювенальной юстиции. Учебно-методическое пособие» под ред. В. Н. Вельянинова, Т. И. Марголиной, В. А. Сухих, Пермь, 2009; доклад О. Е. Рыскаль на краевой межведомственной конференции «Применение восстановительных технологий в профилактике преступности и правонарушений несовершеннолетних в Пермском крае» 09.04.2010 г.

Самара – Н. О. Бондаренко, председатель совета ФДО Самарской области.

**Приложение № 1. Решения суда в отношении подростков, с которыми проводились программы восстановительного правосудия, г. Казань**

№	Статья	Решение суда	Предусмотренная санкция
1	158 ч. 2 п. «а, б, в»	2 года условно с испытательным сроком 2 года	Исп. раб. до 1 г. Лиш. св. до 5 лет
2	158 ч. 2, 167 ч. 2	Штраф 7500 р.	Штраф до 200 т. руб.
3	161 ч. 2 п. «а, г»	1 год лишения свободы условно	Лиш. св. 2–7 лет
4	163 ч. 2 п. «а»	1 год 7 месяцев условно	Лиш. св. 3–7 лет
5	161 ч. 2	3 года условно с испытательным сроком 2 года	Лиш. св. 2–7 лет
6	158 ч. 2, 167 ч. 2	Штраф 7500 р.	Штраф до 200 т. руб.
7	163 ч. 2 п. «а»	1 год условно	Лиш. св. 3–7 лет
8	163 ч. 2 п. «а»	1 год 6 месяцев условно	Лиш. св. 3–7 лет
9	161 ч. 2 п. «а, г»	То же	Лиш. св. 2–7 лет
10	163 ч. 2 п. «а»	То же	Лиш. св. 3–7 лет
11	158 ч. 2 п. «в»	То же	Исп. раб. до 1 г. Лиш. св. до 5 лет
12	161 ч. 2 п. «а»	2 года условно с испытательным сроком 6 месяцев	Лиш. св. 2–7 лет
13	161 ч. 2 п. «а, г»	2 года 6 месяцев условно	Лиш. св. 2–7 лет
14	161 ч. 2 п. «г»	1 год условно	Лиш. св. 2–7 лет
15	161 ч. 2 п. «а, г»	То же	Лиш. св. 2–7 лет
16	158 ч. 2 п. «в»	1 год 5 месяцев условно	Исп. раб. до 1 г. Лиш. св. до 5 лет
17	163 ч. 2	1 год условно	Лиш. св. 3–7 лет