



Заметки Практик № 22

Построение Организационного Потенциала в Центральной Азии Путем Обучения Аналитическим Навыкам

Составлено Миа Соргенфрей
совместно с Чарльз Бакстон

Особая благодарность выражается
Саймон Форрестер и Дженис Гиффэн

Февраль 2006

INTRAC
International NGO Training and Research Centre

СОДЕРЖАНИЕ

Построение организационного потенциала в Центральной Азии	
путем проведения обучения аналитическим навыкам	2
Анализ сектора ОГО в Центральной Азии	3
Проблемы традиционных форм анализа в Центральной Азии	4
Учебная программа ИНТРАК по аналитическим методам (УПАМ)	5
Цели УПАМ	5
Процесс обучения аналитическим навыкам	6
<i>Модуль 1: Рассмотрение различных перспектив</i>	7
<i>Модуль 2: Понятие бедности</i>	7
<i>Модуль 3: Изучение участия</i>	7
<i>Модуль 4: Измерение и анализ данных</i>	8
<i>Модуль 5: Представление результатов исследования</i>	8
О воздействии обучения аналитическим навыкам	8
Активное распространение и обмен знаниями	8
Улучшение деятельности ОГО	9
Построение потенциала для продвижения и поддержки изменений	10
Создание агентов по личным изменениям	11
Заметки о процессе обучения и его содержании	12
Предварительное обучение: Цель, структура курса и отбор участников	12
Проведение обучения	13
После обучения: Обмен опытом и отслеживание	14
Эпилог	15
Приложение 1.	
Улучшения в организационной деятельности после УПАМ	16
Приложение 2.	
Дальнейшие задачи развития потенциала	22
Ссылки	22
Интервью и фокусные группы	22
Использованная литература	22
Другие ссылки	23

Построение организационного потенциала путем проведения обучения аналитическим навыкам в Центральной Азии

Ключевые слова: Центральная Азия, анализ, исследование, аналитические навыки, построение потенциала, организационный потенциал, обучение, модульное обучение, обучающая программа

Все большее признание получает тот факт, что слабый аналитический потенциал для многих организаций гражданского общества (ОГО) является препятствием в эффективной работе, и поэтому большое значение приобретает исследование дальнейшего развития данного потенциала. ОГО необходимо провести по этому поводу анализ, чтобы инициировать в своей среде процесс отражения этого вопроса в своих стратегиях и начать организационную адаптацию¹. Они могут улучшать способы работы также анализируя свой практический опыт.

Развитие аналитического потенциала может помочь ОГО укрепить взаимоотношения с различными заинтересованными сторонами. Во-первых, повышение аналитического потенциала может позволить ОГО оказывать более адекватную поддержку своим целевым группам, что подразумевает необходимость улучшения в понимании их потребностей, а это в свою очередь может повысить восприятие правомерности ОГО местными органами власти, т.е. повысить легитимность ОГО на местном уровне. Во-вторых, если ОГО станут более активно участвовать в процессе влияния на политику с представлением свидетельств или доказательств, подкрепившись при этом самым строгим анализом, - это может положительно сказаться на доверии к ним со стороны правительства и доноров.

В дополнение, аналитический потенциал может помочь ОГО выявлять такие модели и методы для различных организационных и программных целей, которые бы сочетались с их миссией, и адаптировать их к своей собственной культуре и контексту.

Вот почему сейчас необходимо пересмотреть мероприятия по развитию потенциала, и разработать такие подходы, которые позволят организациям критически проанализировать свою собственную работу и ту среду, в которой они функционируют. Одним из способов усиления аналитического потенциала ОГО является развитие аналитических навыков среди своего персонала. Цель такого подхода по развитию потенциала состоит в том, что каждый работник может глубже проникнуть в суть своей работы, сравнить её с другим опытом, разработать альтернативную и новаторскую стратегию и подходы, принимать решения после проведения критического анализа, и иметь сопричастность к реализации. Данный подход также может повысить уверенность персонала в своей собственной компетенции, и помочь им понять, что они могут внести собственный вклад в изменение своей реальности и всей организации, а также всего общества, составной частью которого они являются. Таким образом, обучение развитию аналитических навыков может усилить характеристики ОГО, повысить их эффективность, и, следовательно, укрепить их организационную устойчивость и долгосрочность воздействия их работы.

Развитие аналитических навыков может позволить практикам из среды ОГО взглянуть на свою действительность свежим взглядом, проанализировать среду и условия, в которых они работают, разобраться в потребностях, как своей организации, так и заинтересованных сторон, и, основываясь на всем этом, действовать стратегически. Наличие аналитических навыков подразумевает умение проводить следующие действия:

¹ См. Также Соргенфрей и Ригли: 'Создание аналитического и адаптивного потенциала для организационной эффективности', Документ Практис № 7 (декабрь 2005).

- обзор, слушание и получение
- соответствующей информации;
- анализ данных и заключение о том, как эти данные могут отразиться на практической работе;
- рассмотрение вопроса с различных точек зрения и признание ценности различных способов мышления;
- формулировка старых проблем на новый лад (рассмотрение старых проблем по-новому) и поднятие вопросов;
- получение знаний о чем-либо, и разработка новых теорий и подходов;
- творческий подход и новаторское мышление.

В 2002-2004 гг. ИНТРАК реализовал Учебную Программу по Аналитическим Методам (УПАМ) в трех странах: Кыргызстане (2002), Казахстане (2003) и Таджикистане (2004). В каждом случае ИНТРАК работал тесно с местным НПО-партнером: с Центром развития человеческих ресурсов «Древо Жизни» (Кыргызстан), Ресурсным центром по общественной политике (Казахстан), и Центром «Развитие» (Таджикистан) каждый из которых внес значительный вклад в данную программу. Программа была нацелена на оказание помощи практикам из сферы ОГО развить свой потенциал в целях проведения анализа и критики, как своей работы, так и рабочей среды своих организаций, а также для обогащения своей деятельности по усилению сообществ, для вовлечения их во влияние на политику и достижения большей преемственности в результатах развития. В данной заметке Практик представлен взгляд изнутри на вызовы, связанные с проведением обучения по развитию аналитических навыков в Центральной Азии, а также освещается возможное воздействие такого обучения на самих участников и на ОГО, в которых они работают.

Анализ сектора ОГО в Центральной Азии

В результате глубокого социального и экономического кризиса переходных лет и высокой скорости политических изменений во многих странах данного региона, ОГО Центральной Азии оказались перед большими сложностями при рассмотрении и анализе внешнего окружения. ОГО могут воспользо-

ваться возникающими возможностями и приспособиться к меняющимся потребностям своих целевых групп только при проведении регулярного анализа. Однако многие ОГО колеблются и не принимают решительного участия, что связано с ограниченностью ресурсов, неуверенностью в собственных силах для проведения анализа, или из-за чувства обязанности соблюдать условия доноров или соответствовать ожиданиям органов власти.

Сектор ОГО в Центральной Азии все еще молод. Многие ОГО, основанные в городской и образованной обстановке, изо всех сил пытаются соответствовать целевым группам в местных сообществах, или успевать за темпами быстро растущей бедности и недостатков. В то время как некоторые ОГО были созданы в ответ на предоставляемые донорами финансы, другие были образованы в качестве средств для продолжения самореализации некоторых личностей, тех, кто в прошлом имел выход для своих лидерских качеств в советских государственных структурах например, в сфере образования, здравоохранения и науки.

На уровне политики лидеры ОГО прикладывают большие усилия к тому, чтобы их аргументы учитывались правительственными чиновниками, поскольку в данном регионе, как наследие советского периода, государство занимает ключевое положение по решению социальных вопросов. ОГО с сильными связями в сообществах обычно возникали в результате мобилизации сообщества вокруг какой-либо одной насущной потребности или проблемы, значимой для общества. Вначале такие ОГО могут обладать определенным потенциалом по разрешению тех или иных вопросов, могут провести кампанию по определенной проблеме на местном уровне, но впоследствии оказываются неспособными заняться более широкими проблемами или рассматривать их на национальном уровне.

Многим практикам ОГО в Центральной Азии, особенно тем, кто вышел из академической среды или органов государственной власти, в целях усовершенствования критического анализа в первую очередь необходимо научиться проведению обзора и работать, основываясь на эмпирическом опыте своей собственной организации. Большинство ОГО способны осуществлять сбор информации целенаправленно и структурно, но при этом организационное обучение и адаптация

редко проводятся систематизированно. Тем не менее, некоторые ОГО интегрировали анализ контекста в свои стратегические планы и программное развитие, и теперь намерены усиливать аналитический потенциал для проведения освидетельствованного влияния на политику для того, чтобы информировать и формировать институциональное окружение. В Центральной Азии растет число возможностей для ОГО, когда они могут принимать участие в политическом диалоге, и теперь сами ОГО могут вносить вклад, работая совокупно в сети, формируя коалиции и занимаясь деятельностью по адвокации. Таким организациям тоже приличествует развивать собственный потенциал, который позволит разрабатывать инновационные опции в своей политике или подходы, которые могут быть адаптированы правительством.

Зачастую иностранные концептуальные структуры и методы, предлагаемые донорами, принимаются Центрально-азиатскими ОГО некритически, с адаптацией лишь незначительной части всего объема материала. Некоторые организации полностью не понимают мировоззрение и теории, лежащие в основе новых импортированных подходов. Другие не могут применить инструменты способами или путями, разработанными первоначально авторами этих идей. Важно, чтобы ОГО понимали и могли применять подходы, которые они выбирают для собственного видения и стратегии, или могли отклонять их, как несоответствующие, и разрабатывать свои собственные.

Проблемы традиционных форм анализа в Центральной Азии

Центрально-азиатские организации и институты оказались под многосторонним влиянием Советского прошлого (с его модернизацией, Марксистско-ленинской повесткой) и недавним возвращением к до-советским традициям с момента независимости, обретенной всеми пятью странами в 1991 году. Господствующая культура признает конформистское поведение и уважает установленную основу власти. Советские образовательные и исследовательские учреждения продвигали формы «научных» методов анализа, просто используя статисти-

ку. Институциональная сфера не всегда поощряла инновационное мышление и работу. Анализ традиционно был монополией исследовательских учреждений. Зачастую от этих учреждений требовалось представить позитивные выводы в поддержку текущего политического режима. Не-конформистское мышление и открытое признание провала было рискованным, так как политическая элита всячески препятствовала этому.

В дополнение, переход от советской марксистской идеологии к нео-либеральному подходу многими международными институтами и донорами не мог пройти гладко. Многие учреждения продолжали придерживаться консервативного подхода там, где исследования сильно зависели от сбора статистических и количественных данных². А там, где образовательная система претерпела значительные изменения со времени распада советского Союза, которые выразились, в основном, в создании частных образовательных учреждений и системы образования, ориентированной на рыночные потребности, на бюджетное обучение средства выделялись крайне незначительные.

Вот почему институциональная база для новых ориентиров социального развития и нового мышления, так требуемая практиками ОГО, является на сегодняшний день довольно слабой. Эти люди очень мало обучались критическому мышлению, которое и могло бы им помочь вести внутреннее организационное обучение и программное развитие, или конструктивно взаимодействовать с правительством и другими действующими сторонами. Многие академические исследователи из государственного сектора сомневаются в потенциале новых конкурентов из сектора гражданского общества, в том, что они смогут провести какое-либо исследование или анализ, что, в свою очередь, отражается на передаче полномочий в данной сфере сотрудникам ОГО.

Необходимость развития аналитических навыков в Центральной Азии различается от одной организации к другой, равно как и от страны к стране. Но есть и исключения. Например, Центр Интербиллим отмечает, что

²Например, необходимость в разработке аналитического потенциала организаций местного сообщества (ОМС) больше всего признается в Кыргызстане, в то время как в Казахстане считается более необходимым усиливать аналитический потенциал ОГО в целях проведения ими адвокации.

в Американском Университете в Бишкеке имеется Институт критического мышления.

Это тесно связано с различной политической и экономической ситуацией в странах Центральной Азии³. Социально-экономические различия в странах данного региона, а именно в тех странах, которые были охвачены в этом изучении, также вероятно, окажут значительное воздействие на необходимость в аналитическом потенциале.

Страны, в которых ИНТРАК проводил Учебную программу по аналитическим методам (УПАМ), имеют общую историю и стоят на пути решения схожих проблем. Во всех трех Республиках понятие бедности связывается с динамикой переходного периода. Данные убеждения оказали влияние на строение УПАМ и последующую адаптацию этой программы к каждой стране.

Учебная программа ИНТРАК по аналитическим методам (УПАМ)

ИНТРАК ведет свою работу в Центральной Азии с 1994 года. Первоначально Программа по Центральной Азии была направлена на развитие потенциала отдельных НПО. Но, начиная с 1997, ИНТРАК перешел на уровень развития институционального потенциала всего сектора гражданского общества, расширив с 2000 года свой охват до всего региона, при этом его деятельность финансируется Государственным департаментом Великобритании по международному развитию (ГДВМР/DFID). Данная работа в числе прочего включает оказание помощи отдельным организациям в понимании своей роли в общем процессе развития и в углублении их участия при реализации Национальной Стратегии Сокращения Бедности (НССБ) в частности.

Учебная программа по аналитическим методам (УПАМ) была разработана в виде модульного обучающего курса вслед за успешно реализованной Программой по

поддержке образования и обучения (ППОО). ППОО явилась первым шагом по развитию потенциала организаций, которые оказывают поддержку НПО в данном регионе, и эта программа также была реализована в виде пяти взаимосвязанных модулей⁴. Как показано на таблице ниже, цель УПАМ состоит из двух частей. В то время как первая цель относится к внутренней стратегии и организационным проблемам, вторая цель направлена на навыки ОГО по проведению дебатов по разработке политики с внешними заинтересованными сторонами, используя свой опыт и анализ ситуации, влияющий на их целевые группы.

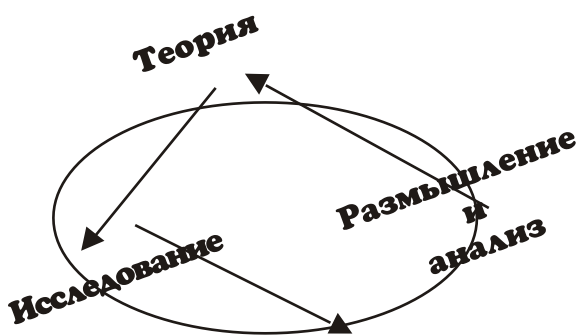
Цели УПАМ

Внутреннее организационное обучение	Способность участвовать в политическом диалоге
Развитие навыков организации для проведения исследований и оценки исследований, выполненных другими	Продемонстрировать ценность критического анализа в разработке улучшенной политики
Развивать критическое мышление в отношении к проектам/программам организации	Обеспечить поддержку, позволяющей организации принимать участие в политическом диалоге/эдвакаси
Повысить способность по разработке программ, основанных на <u>приобретенном опыте</u>	Усилить потенциал сектора НПО/ОГО по проведению независимых исследований

³ Например, Кыргызстан и Таджикистан относятся к самым бедным странам Центральной Азии, и обе страны получают помощь по развитию и, соответственно, ОГО в том числе, в то время как Казахстан в настоящее время считается страной со средним уровнем дохода, поэтому ОГО имеют возможность и необходимость работать с политикой национального правительства и его фондами.

⁴ ИНТРАК провел ППОО (ETSP) в четырех республиках Центральной Азии за период с 1998 по 2003 гг. (Кыргызстан-1998, Казахстан-2000, Узбекистан-2002, Таджикистан-2003). Данная обучающая программа была нацелена на развитие потенциала НПО и навыков их сотрудников, в общем. В модулях были рассмотрены роль НПО в гражданском обществе и вопросы организационного потенциала, также были представлены полезные инструменты и методы для практиков из среды НПО, включая такие, как управление проектом и методология оценки.

Практики в области развития потенциала, разработавшие курс УПАМ, решили, что данная программа должна помочь участникам сформулировать вопросы по исследованиям и провести исследование открытым способом. То, как будут сформулированы вопросы по исследованию, зависит от знания мировой теории и практики. Следовательно поэтому, часть обучения вначале была посвящена более широкому пониманию различных теорий развития, принятых в мире. Выводы исследования были затем обсуждены среди участников, чтобы они могли сравнить их со своими первоначальными убеждениями или знаниями. Данный процесс можно проиллюстрировать на примере нижеследующего цикла:



- Сформулировать наше представление о мире (теория)
- Выбрать подходы и методы которые будут использованы при исследовании ситуации или вопроса (исследование);
- Понимание различных путей обработки информации и сбора данных (размышление и анализ).

Процесс размышления и анализа повлияет на то, как мы будем впоследствии представлять себе мир (возвращение опять к теории). Данный цикл затрагивает непрерывный процесс концептуализации и реконцептуализации, в противоположность голому сбору информации, проводимому лишь согласно предопределенным категориям или парадигмам.

Тем не менее, было признано, что для того, чтобы ОГО могли сделать полезный вклад, как в улучшение программы, так и в обсуждение политики, обучение не должно ограничиваться только лишь рамками аналитического цикла. Существенное значение имеет обсуждение результатов анализа с соответствующими руководителями как внутри организации, так и в более широких общественных кругах / общественных форумах. Учитывая имеющийся в наличии широкий поток информации о каких-либо конкретных методах исследования, а также их инструментах в органах статистики, академических и исследовательских институтах, было принято решение о том, что данный обучающий курс необходимо нацелить на заполнение пробела, путем концентрации на методах анализа качества.

Процесс обучения аналитическим навыкам

По каждому курсу УПАМ набор составил 1520 человек. В критерии отбора входило требование к участникам - работать в организациях, участвующих в программах по развитию гражданского общества или снижению уровня бедности. Участникам было необходимо продемонстрировать практический опыт проведения исследований и понимание значимости свежего взгляда на сферу своей работы. В действительности группы обучающихся очень сильно отличались по трем странам: из Кыргызстана участвовали НПО, работающие в разном направлении, из Казахстана - ОГО из более бедного юга страны, а из Таджикистана были организации, исследующие НПО. Все участники должны были пройти полный курс обучения, чтобы провести отдельный анализ, который должен был закончиться до заключительного модуля.

Курс обучения состоял из пяти модулей, которые были проведены в период с шести до девяти месяцев, наряду с предоставлением внутримодульной поддержки. Данные модули были построены таким образом, чтобы позволить изучение природы анализа и развитие аналитических навыков участников. Каждый модуль был сосредоточен на определенной теме, соответствующих понятиях и

различных аналитических подходах (см. ниже). Для создания связи между различными модулями участникам была предоставлена возможность проведения собственного исследования, соответствующего работе их организации. При помощи местных тренеров участники формулировали свои собственные вопросы к исследованию и разрабатывали подходящую методологию для процесса исследования. Это позволило участникам улучшать свои методы по исследованию в течение всего курса обучения. Основное содержание всего курса было примерно одинаковым для всех трех стран, отличие было только в части дополнительной информации по местным исследованиям и местного материала, полученных от местных партнеров НПО.

Модуль 1: Рассмотрение различных перспектив

Модуль 1 был вводным модулем, на котором создавалась основа для всех последующих модулей, с признанием наличия различных способов восприятия мира. На данном модуле был представлен краткий обзор теории развития и рассмотрена объективность фактов против идеи социальной конструкции знания. Здесь было применено упражнение «Шесть думающих шляп»⁵, чтобы проиллюстрировать различные точки зрения (перспективы) и пути осмысления вопросов. Было проведено изучение соответствующих методов анализа, таких как социальная оценка, где во внимание принимается точка зрения заинтересованных сторон, и было дано понятие об определенных методах по оценке качества. В заключение, было дано руководство по разработке вопросов для исследования, предназначенных для точного описания работы организаций: (что?, как?, почему?) и предложение гипотезы для изучения ('а что, если?').

⁵ Данное упражнение по различиям в восприятии было разработано Эдуардом де Боно. Подробное описание смотрите у Соргенфрей и Ригли: 'Создание аналитического и адаптивного потенциала в целях организационной эффективности', Документ Праксис 7 (декабрь 2005).

Модуль 2: Понятие бедности

В Модуле 2 были представлены различные интерпретации понятия 'бедность', изучалось возникновение и практика социального развития, проводилась оценка социального воздействия как метод исследования, а также была дана возможность попрактиковаться с применением инструментов совместной работы в русле сбора данных. Вопрос бедности был критически важным для работы многих сотрудников ОГО, принимавших участие в обучающем курсе. Он также оказался полезным примером тому, что темы можно анализировать с различных точек зрения. Было проведено изучение разных определений бедности (на основе доходов и без учета доходов), равно как и различие подходов к сбору данных по бедности и анализ уровней бедности (например, устойчивости доходов). В дополнение были также изучены такие аспекты, как социальная изоляция, уязвимость, бедность обусловленная гендером, и подверженность риску, а также была отмечена важность получения мнения бедных. В заключение, участники высказали свои первоначальные предположения о возможных тематиках их личных исследований.

Модуль 3: Изучение участия

В Модуле 3 рассматривались вопросы участия. Это включало обзор истории методов совместного действия, продвижение от уровня участия в проекте и программе к уровню участия в политических дебатах, и текущие возможности перед группами гражданского общества по взаимодействию с органами правительства по этим вопросам. Кроме этого также обсуждались методы совместного сбора данных, была изучена польза, которую может принести вовлечение целевых групп в исследование, и участие как средство по усилению наших целевых групп. Также была предоставлена поддержка отдельным участникам по разработке вопросов для их исследований и методологии, так как участники должны были провести большую часть своих исследований до начала Модуля 4.

Модуль 4: Измерение и анализ данных

Модуль 4 был сконцентрирован на инструментах измерения (например, на постановке ключевых вопросов при измерении изменений) и методах анализа данных. Была рассмотрена ценность мониторинга и оценки, и изучены различные системы обучения. Во время преподавания данного модуля определенное время было также посвящено рассмотрению подходов, применяемых при анализе данных, (включая пути комбинирования качественных и количественных техник) и была оказана поддержка участникам при проведении собственного анализа. В дополнение было дано введение о методах распространения полученной информации. Особое значение во время обучения придавалось различным методам презентации результатов и необходимости применения различных методов в соответствии с различной аудиторией.

Модуль 5: Представление результатов исследования

Модуль 5 был организован в форме мини-конференции, где участники представляли результаты своих исследовательских проектов. Цель этой конференции была в том, чтобы убедить присутствующих в ценности роли, которую ОГО могут играть в политических дебатах. Представители сектора ОГО, СМИ, академических учреждений, местных и национальных органов власти, агентства доноров были приглашены на презентации результатов исследований. Они принимали участие в дискуссиях, на которых обсуждались факты, обнаруженные во время исследований, и методология. Презентации во всех трех странах вызвали большой энтузиазм и среди самих участников, и среди гостей.

О воздействии обучения аналитическим навыкам

В 2005 году было проведено специальное обследование для определения воздействия УПАМ на понимание и практику. Весной 2005 года местными консультантами был проведен ряд интервью среди отобранных обучавшихся и преподавателей в Кыргызстане, Казахстане и Таджикистане. В дополнение к этому обследованию была использована также работа фокусных групп, где фасилитатором выступила Программа Праксис (ИНТРАК) в октябре 2005. Данное обследование пролило свет на то, какое воздействие оказывает обучение на людей, организации, которые они представляют, а также на сектор или общество в целом. Первые результаты обследования показали, что данное обучение приводило к укреплению организационного потенциала в ОГО, где работали обучавшиеся. Обследование позволяет сделать следующие выводы относительно роли УПАМ:

- УПАМ послужила катализатором по распространению и обмену знаниями среди ОГО;
- оказала прямое влияние на деятельность ОГО, так как способствовала разработке программ и проектов с учетом приобретенного опыта, а также обогатила стратегическое мышление;
- позволила ОГО заявить о себе в своей сфере как об окрепших и лучше информированных защитниках изменений;
- помогла участникам на личностном уровне уверенно выступать в роли агентов изменений.
- В следующих разделах мы приводим примеры о том, какую пользу получили участники лично и их организации от участия в УПАМ.

Активное распространение и обмен знаниями

Во всех трех странах участники **обменялись материалами**, полученными во время курса обучения, со своими коллегами, как из тех организаций, где они работали, так и с теми, кто был из партнерских организаций. В

Казахстане, в Центре поддержки женщин в Талдыкоргане, был проведен ряд обучающих семинаров, основанных на материалах УПАМ, для десяти человек из этой организации, а также были приглашены их партнеры из числа местных органов власти. Кыргызское НПО «Атуул» провело семинар среди членов своей местной сети для обсуждения вопросов мониторинга и оценки, и распространило материалы о концепции участия по национальной сети, информационным центрам по поддержке демократии. Ряд участников сообщили, что в СМИ стало появляться больше материалов, так как это было достигнуто представлением историй, освещающих различные проблемы развития на местном уровне, написанием статей о текущем понимании и отношении к вопросам развития. Применение в процессе обучающего курса способов или инструментов «peer-learning», то есть метода «равный↔равному» также свидетельствует о том, что между организациями стал чаще происходить обмен знаниями, и **стали возникать и укрепляться меж-организационные связи**. В Казахстане этот процесс обозначился фактом установления взаимоотношений между городскими и сельскими ОГО, например, женская организация «Молдир» начала работать с другими участниками УПАМ по экспериментальным проектам с местными органами власти в сельской местности.

Улучшение деятельности ОГО

Многие из окончивших курсы УПАМ отметили, что данное обучение побудило и помогло их организациям **пересмотреть само значение исследования и анализа**. Теперь они отчетливо осознали, что процесс сбора данных должен основываться на более сильных в исследовательском отношении вопросах, и то, что при проведении анализа полученных материалов не следует руководствоваться заранее подготовленными или сложившимися предположениями и аргументами. Многие организации также отметили для себя то, что при работе в рамках той или иной программы, равно как и при разработке или составлении дизайна проекта, необходимо больше опираться на ранее полученный опыт. Стоит отметить еще одну черту воздействия УПАМ, которая в том, что данное

обучение просто **увеличило спектр аналитических навыков**, которыми располагали обучающиеся организации.

Ассоциация научно-технической интеллигенции (АСТИ) в Таджикистане сообщило, что их организация обогатилась более широким 'набором инструментов' для анализа и для понимания, в рамках своей организации, необходимости в применении более качественного подхода к своим исследованиям. «Молдир» в Казахстане отмечает, что они стали лучше понимать ту роль, которую играет микро-финансирование в их работе: раньше микро-кредиты выдавались наряду с ограниченным анализом воздействия на целевые группы. Теперь же, после прохождения курсов УПАМ, участник этих курсов стал помогать своим коллегам в определении того, как предоставление микро-кредита повлияло на качество жизни получателей.

Ознакомление с различными путями проведения анализа помогло развенчать **миф о теоретических рамках и моделях**. Один участник из Кыргызстана заново изучил Иерархию потребностей Маслоу⁶, чтобы проиллюстрировать различия между восприятием бедности среди пожилых людей, проживающих в городской и сельской местности. Другие участники из Кыргызстана помогли своим организациям, нацеленным большей частью на снижение уровня бедности, изучить то, как у них измеряются изменения в бедных семьях и сообществах, например, используя анализ устойчивости доходов, поддерживающих уровень жизни, чтобы адаптировать свои подходы к развитию потенциала среди групп самопомощи.

Талдыкорганский Центр по поддержке женщин из Казахстана сообщил, что после прохождения курса по УПАМ у них **изменился подход к анализу политики сокращения бедности**. В частности, они стали обращать больше внимания на необходимость изменения менталитета людей, на то, что люди должны иметь больше возможностей и более высокий потенциал для осуществления собственного развития. Изучение подходов к созданию совместных действий также помогло им **укрепить взаимоотношения с уязвимыми группами**. После прохождения обучения по УПАМ, НПО Таджикистана «Сотрудничество для Развития» провела

⁶ Иерархия потребностей Маслоу включает: физиологические потребности наряду с потребностями в безопасности, любви, уверенности и само-реализации.

исследование роли женщин в индустрии выращивания хлопка. После этого они провели встречу с рабочими, чтобы обсудить результаты, полученные из этого исследования.

«АСТИ» считает, что участие в УПАМ сделало их **более привлекательными для потенциальных клиентов** в Таджикистане и после обучения они стали получать больше заказов от местных и международных организаций на проведение консультативных исследований. То же самое произошло и с «Атуул» из Кыргызстана, чей руководитель сообщил, что курсы УПАМ в значительной степени повысили их уверенность и организационную силу, что позволило улучшить доступ к информации и заручиться большим вниманием со стороны потенциальных партнеров и спонсоров. Женское объединение «Алга», которая также из Кыргызстана, сообщила, что они получили средства на проведение исследований и новаторских проектов. В обоих этих случаях более сильный организационный профиль был увязан с улучшением аналитического потенциала.

Многие другие выпускники УПАМ сообщают, что они **стали использовать новые навыки для проведения анализа и пересмотра стратегии своих организаций**. В Союзе женщин-художников из Кыргызстана отметили, что до УПАМ они проводили планирование, основываясь, прежде всего, на интуиции, а теперь они строят свою работу на основе анализа и применяют мониторинг с оценкой ко всей своей деятельности, дабы удостовериться, «движутся ли они в верном направлении». В НПО «Правовая инициатива» из Казахстана считают, что УПАМ создало основу для стратегического планирования и программного развития. Данная организация изменила свой режим работы, и теперь они используют SWOT⁸ анализ для анализа программ и разработки стратегии. В «Алга» после обучающего курса УПАМ были пересмотрены все их организационные стратегии. Они стали больше внимания уделять долгосрочному стратегическому планированию, учитывая то, что доноры могут начать сворачивать свою деятельность в Центральной Азии и им придется в будущем ждать большей поддержки от местных органов власти. На программном уровне они расширили свой спектр вспомогательных

услуг и включили микро-кредиты, обучение и консультирование для групп самопомощи. УПАМ побудила «Алгу» попробовать проработку новаторских проектов, например, рассмотреть формирование бюджета на местном уровне с точки зрения учета гендерных перспектив.

Построение потенциала для продвижения и поддержки изменений

Как было отмечено одним из казахских участников, улучшение деятельности НПО, прошедших обучение по аналитическим методам (УПАМ), помогло «развеять миф об аналитической неграмотности НПО». С момента заключительной модели несколько организаций-участников стали более активно сотрудничать с местными властями. Например, «Лига Потребителей» сообщила, что УПАМ самым революционным образом изменила их подход к адвокации. После получения знаний из этих курсов и после взаимодействия с другими участниками обучения, Лига явственно убедилась в том, что их кампании необходимо увязывать с более широкими рамками и подкреплять результаты исследований реальными историями из жизни в противовес сухой статистике. «Правовая инициатива» отметила, что после изменения понимания бедности (что включает нехватку прав и возможностей повлиять на чью-либо судьбу) они пришли к тому, что стали больше участвовать в различных адвокации мероприятиях, стараться повлиять на улучшение прав человека, и информировать население через средства массовой информации. В Кыргызстане «Атуул» применил знания, полученные в ходе обучения УПАМ, для развития потенциала сети адвокации среди восьми местных НПО. Данная сеть с тех пор начала совместную работу по проекту с названием 'Прозрачный Кенеш'⁹. Несколько человек, обучавшихся в УПАМ, приняли участие в организации публичных слушаний, воодушевленные одной из встреч с заинтересованными сторонами, проведенной во время обучения.

⁸ Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

⁹ «Кенеш» на кыргызском языке означает парламент.

Создание агентов по личным изменениям

Многие выпускники УПАМ отмечали то, как улучшение их личных аналитических навыков, возросшая уверенность и знания помогли им добиться профессиональных изменений на личном уровне. Один из выпускников из Кыргызстана постоянно применяет знания, полученные из УПАМ, в своей консультативной работе со своими клиентами НПО, и уже добился того, что на юге Кыргызстана в ОГО делается анализ уровня жизни с применением аспектов УПАМ, что вносит изменения в то, как проводится мониторинг их работы. Она также отметила, что УПАМ помогло ей увидеть целевые группы (в отличие от практиков НПО) как “экспертов”, так как они знают больше других о своих потребностях и ситуации.

Другой участник из Кыргызстана, от Союза женщин-художников, сообщила о том, как при помощи оценки потребностей студентов было внесено изменение в учебный план. Местный тренер УПАМ из Казахстана отметил, что участники смогли использовать знания, приобретенные в ходе обучения, в своих собственных действиях как тренеры, и, следовательно, смогли внести вклад в социальное развитие в целом. Кроме того, участник от "Алги" убедила своих коллег в ценности развития аналитических навыков, продемонстрировав им это практически (см. текст в рамке ниже).

Развитие аналитических навыков ОГО

Сотрудник женского объединения «Алга» из Кыргызстана, который принимал участие в обучающей программе ИНТРАК, впоследствии провел обучение для своих коллег и раздал им полученные материалы обучения. Организация с тех пор стала применять эти знания в целях развития аналитических навыков организаций общинного типа (ООТ). «Алга» предоставляет обучение для молодых женщин из местных сообществ в качестве фасилитаторов на уровне общин. Затем они должны вернуться для работы с группами женщин из их собственных или соседних сообществ, чтобы помочь им с выявлением, анализом и разрешением самых важных вопросов группы или сообщества. Используемая методология включает социологические исследования, основанные на реальных событиях в местных сообществах.

Этап 1. Женские группы заполняют составленные “Алгой” вопросники и представляют дополнительно следующую информацию:

1. Обзор демографического состояния своей общины;
2. Список приоритетных социальных проблем;
3. Стратегический план по намерениям группы разрешить эти проблемы в ближайшее будущее.

Женским группам помогают изучать их проблемы, включая рассмотрение основных причин и последствий, обучают их рассматривать с разных точек зрения, и приоритизировать согласно важности и срочности. В «Алге» считают это важным, так как понимание этих вопросов в женских организациях может отличаться от понимания групп самопомощи.

Этап 2. Анализ ситуации, включая игроков и условия среды, которые оказывают воздействие на поднятые вопросы, проводится совместно «Алгой» и рассматриваемой группой, вследствие чего и разрабатываются соответствующие решения. Женщинам помогают мыслить открыто, и стараться не ограничиваться единственным вариантом. Затем предложенное решение проверяется посредством анализа на сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, и после этого ему определяется место в плане действий, который содержит различные фазы.

Обзор полезного влияния учебной программы по аналитическим методам на деятельность организации и задачи дальнейшего повышения потенциала в будущем представлены в Приложениях 1 и 2. Следует отметить, что все примеры воздействия, приведенные выше, являются положительными. По мере проведения процесса обзора выяснилось, что трудно найти примеры негативного воздействия, так как респонденты стараются не критиковать обучающую программу ИНТРАК. Было высказано всеми однозначное мнение, что обучение аналитическим навыкам очень нужно для Центральной Азии. В нижеследующем разделе представлены некоторые предложения участников по улучшению обучающего курса.

Заметки о процессе обучения и его содержании

Предварительное обучение: Цель, структура курса и отбор участников

Ознакомление с методами исследования или развитие аналитических навыков?

Время от времени вставал вопрос о двойной цели данной программы. В то время как первоначально учебная программа ИНТРАК была предназначена для оказания помощи в создании навыков исследования, сама структура обучения и его содержание постепенно переросли в сторону анализа в его более широком смысле. Это было обусловлено тем, что кроме всего прочего, в Центральной Азии есть необходимость в аналитических навыках и умении размышлять более критически настроенно, так как это могло бы им помочь при отборе соответствующих методов анализа и их последующем применении. В своем обзоре респонденты с опытом проведения исследований (в частности те, кто был из исследовательских НПО в Таджикистане) уделили внимание методам и инструментам исследования, с которыми они ознакомились в процессе обучения, нежели повышению у них аналитических навыков. Смещение

опытных исследователей с академическим прошлым с менее опытными участниками, состоящими на более низких должностях в своих организациях, породило определенное замешательство. Некоторые респонденты предложили пересмотреть критерии отбора с тем, чтобы участники получили такие знания, когда бы они могли применять методы исследований соответствующим образом. В этом нам видится отголосок 'научного' подхода к исследованию. Эти респонденты считают, что ОГО не следует позволять 'неопытным' работникам проводить исследования, так как это может подорвать репутацию их организации, равно как и всего сектора в целом. Тем не менее, результаты данного изучения показали, что на самом деле легче было именно менее опытным участникам принять идеи, предложенные ИНТРАКом, поскольку у них не было надобности переучиваться с ранее привитых установок по исследованиям и анализу.

Модульный и гибкий подход

Разбивка курса УПАМ на модули помогла участникам плавно повысить свои аналитические способности, переходя от одного модуля к другому, закрепляя и запоминая опыт. Участниками данный подход был признан полезным, так как это позволило им задавать вопросы, которые коллективно разбирались во время следующего модуля.

В целом подход ИНТРАК был охарактеризован респондентами как целостный, адаптированный к определенному контексту, и отвечающий потребностям определенной группы участников в вопросах. Многие участники до этого уже обучались на курсах для НПО, которые были составлены из стандартных материалов без учета уровня знаний участников. Модульная программа ИНТРАК, рассчитанная на шестимесячный период, абсолютно контрастировала с большинством донорских программ, нацеленных на краткосрочный вклад и результат. Весьма положительной чертой программы была отмечена ее гибкость, так как это позволило им прорабатывать материал самыми разными путями, в зависимости от личного опыта, потребностей и уровня понимания. Многие участники сказали, что подход ИНТРАК был настолько

новым для данного региона, что им пришлось пересмотреть свой стиль работы и мышления (то есть теорию, практику и аналитическую методологию).

Ключевым аспектом гибкости явилась контекстуализация данной программы. Сочетание международных и местных тренеров, а также местные резервы ИНТРАК в Центральной Азии⁹, - все это помогло проследить за тем, чтобы участники были ознакомлены с идеями, методами и инструментами, принятыми за пределами Центральной Азии, а само содержание обучения было привязано к местному контексту. НПО-партнеры «Древо жизни», «Центр общественной политики» и Центр «Развитие», внесли вклад в виде организационных знаний и специализации, и личными знаниями тренеров. Они помогли ИНТРАКу обеспечить подачу материалов обучающего курса на международном и местном уровне. В целях обеспечения доступности большой объем материала был отредактирован и переведен. Показателем соответствия данного подхода к содержанию является то, что модульное обучение и многие материалы УПАМ были адаптированы к курсам, которые проводились впоследствии участниками УПАМ. Однако следует отметить, что местные тренеры посчитали, что наличие более систематического подхода могло бы улучшить смесь международного и местного вклада. Кроме этого, был один контекстуальный вопрос, мало затронутый в УПАМ, о преобладающем восприятии гендерных вопросов в Центральной Азии¹⁰.

Проведение обучения

Различие между исследованием и анализом

Во время проведения учебной программы выяснилось, что трудно провести различие между терминами 'исследование' и 'анализ'. Частично это было обусловлено дуальностью

подхода ИНТРАК, а также из-за трудностей в переводе ключевых терминов на русский язык. Далее, преобладание формального и 'научного/объективного' подхода к исследованию, принятого в Центральной Азии, продолжало создавать проблемы для других новых подходов, не основанных на сборе большого объема статистических данных¹¹. Как уже упоминалось ранее, нежелание среди академиков Центральной Азии принимать исследования, проведенные ОГО, как достоверные, порождает давление на сотрудников ОГО, так как они сами, скорее всего, не очень-то сильно могут верить в свои собственные аналитические навыки, когда речь заходит о выведении результатов исследования высокого качества.

Это также подтвердилось в ответах внешних заинтересованных сторон, приглашенных на конференцию, которая проводилась во время последнего обучающего модуля УПАМ. Им сообщили заранее, что будет презентация результатов исследования по снижению уровня бедности. Но поскольку их подходы к анализу и исследованиям были настолько далеки от того, что было представлено в рамках УПАМ, многие просто поставили под сомнение значимость исследований, проведенных участниками. Некоторые респонденты нашего исследования были обеспокоены тем, что такая разница в подходах может возбудить недоверие к организациям-участникам УПАМ. Конечно, все ожидания можно было бы удержать на более реалистичном уровне, будь приглашенные ознакомлены с целью обучения данного курса заранее и в другой форме, но даже и в этом случае основной вопрос проявил бы себя уже во время проведения обучения, как это и произошло в действительности, а именно: то, что понятие исследования и анализа было совершенно разным среди фасилитаторов, участников и гостей. Однако следует рассматривать в качестве крупного достижения то, что УПАМ тоже способствовала сдвигу в понимании участников данной сферы идей, и то, что обучение аналитическим навыкам, равно как и исследовательские проекты, помогли людям «сорвать покровы» с анализа и исследования. Как было сказано одним из участников, УПАМ помогла упростить сложные вопросы и разработать конкретные решения.

⁹ Сотрудники ИНТРАК из местных офисов в Алматы и Бишкеке.

¹⁰ Существует сильно укоренившееся и, может быть, не критичное мнение о том, что Советская эпоха полностью решила гендерное неравенство, хотя при этом аспекты традиционно патриархального общества иногда не признаются.

¹¹ Как, например, применение совместного или качественного подхода.

Балансирование теории и практики

Фасилитаторы обучения оказались перед сложной задачей по управлению напряжением между предоставлением достаточного пространства и глубины материала для проведения дискуссий по конструктивному мышлению и природе анализа с одной стороны, и временем и ресурсами, необходимыми для поддержки участников в проведении ими своего анализа и собственных исследовательских проектов, с другой. Задача по разработке конкретных результатов, поставленная перед участниками, в определенной степени не позволила им освоить более широкое назначение данного курса как подходить к анализу.

Значение практического умения было усилено через вовлечение внешних спикеров и членов публичных дискуссий в некоторых модулях, с описанием того, как они применяют концепции и подходы в своей собственной работе. До этого уже говорилось о том, что участники представили свои анализы на заключительном семинаре, где также присутствовали гости из правительства, гражданского общества и частного сектора в некоторых странах. В целом все сказали, что дискуссии и дебаты по этим исследованиям сделали этот последний модуль самым успешным в данной программе.

Управление процессом обучения

Содержание первых модулей показалось слишком амбициозным для некоторых участников, тех, которые посчитали, что они смогли полностью разобраться с предложенным подходом к анализу только подойдя к последним модулям. Однако преимущество модульной структуры курса обучения состоит в том, что процесс обучения поддерживается предоставлением возможностей по применению идей и методов между модулями. И здесь местные тренеры сыграли ключевую роль.

Механизмы обучения равный-равному и обмена, например, в форме групповой работы, помогли поддержать участников в постепенном процессе обучения применению анализа в своих собственных организациях. Многие участники также совещались друг с другом и между модулями. Консультации предоставлялись между модулями, для малых групп и индивидуально, чтобы помочь участникам понять содержание курса, обсудить возникающие вопросы и обеспечить руководством по практическому применению материала, полученного во время

семинаров.

Некоторые тренеры сказали, что поддержка каждому участнику в период между модулями предоставлялась бы гораздо более активно (про-активно), если бы местные тренеры получали финансирование более последовательно на визиты к участникам в организации для обсуждения фрагментов исследований. Там, где это было сделано, участники ощущали более хорошую поддержку (некоторые отметили важность 'моральной поддержки') и смогли глубже заниматься своими исследованиями.

После обучения: обмен опытом и отслеживание

Обмен опытом

Некоторые участники возвратились в свои организации более уверенные в своем аналитическом потенциале, имея сильную мотивацию поделиться своими новыми знаниями, и, зная, что они это будут делать либо путем распространения материалов УПАМ или обучая своих коллег. Но стимулировать коллег и заинтересовать их не всегда было легко. Некоторые смогли привлечь интерес своих коллег, применяя полученные аналитические навыки в работе с целевыми группами и демонстрируя ее эффективность.

Большая текучесть кадров в организациях-участниках препятствовала совместному обучению. Несколько участников УПАМ уже ушли из тех организаций, которые принимали участие в обучающей программе. Тем не менее, многие обученные предположительно применяют свои навыки на новом месте работы, и это становится каналом, по которому понимание анализа, равно как и разработка анализа, могут далее распространяться.

По окончании периода обучения участниками УПАМ была образована небольшая неформальная сеть, эти люди все еще поддерживают связь и применяют одну методологию. Зачастую они признают полезность обмена идеями и опытом, но это возможно не всегда, так как сами организации, их уровень опыта и развитости, их программы и регионы, где они расположены, все это очень сильно отличает их друг от друга. Это наводит на мысль о том, что идею создания Сообщества Практиков, первоначально предложенную Программой ППОО¹²,

которая была еще раз озвучена в рамках УПАМ как один из ее элементов, можно было бы проработать более активно в части последующего обучения по закреплению и проверке.

Важность отслеживания

Закрепление и проверка правильности применения полученных знаний является одним из аспектов УПАМ, которому было бы полезно придать больший приоритет далее. Несмотря на то, что кураторская поддержка странового менеджера офиса ИНТРАК в Кыргызстане была охарактеризована определенными участниками как ценная, сейчас совершенно очевидно, что закрытие офиса ИНТРАК в Казахстане негативно отразилось на степени продолжения развития аналитических навыков казахскими участниками УПАМ. И, напротив, УПАМ сработала хорошо в Таджикистане, несмотря на отсутствие офиса ИНТРАК в этой стране, - благодаря хорошей работе местных НПО партнеров и тренеров.

Один из респондентов предложил ввести элемент заочного (дистанционного) обучения для улучшения курирования и отслеживания. Во время проводившегося обзора респонденты из Кыргызстана и Казахстана призывали ИНТРАК продолжать обучение по УПАМ на более усложненном уровне, или, как альтернативу, повторить первые модули для тех сотрудников НПО, которые до этого не обучались по этой программе. Можно было сделать вывод, что необходимо оказать поддержку и призвать к обмену новыми знаниями между странами в центральноазиатском регионе.

Было отмечено, что участники УПАМ, те, кто обучались на других курсах ИНТРАКа (в таких сферах как организационное развитие, мониторинг и оценка), и участвовали в других региональных обменах, организованных ИНТРАКом, оценили эти события, как полезные для применения в освоении модульного материала УПАМ и для дальнейшего усиления своих аналитических способностей. И в заключение прозвучало предложение создать некую схему для выпускников УПАМ, посредством которой организационные участники могли бы иметь возможность, т.е. стимул, осуществлять сетевое взаимодействие и оказывать услуги по исследованию рынка.

Эпилог

Поскольку финансирование Государственного Департамента Великобритании по международному развитию (DFID) по программе ИНТРАК в Центральной Азии завершилось, в Казахстане был закрыт офис ИНТРАК - поэтому отслеживание участников было воспринято как минимальное. В Кыргызстане, напротив, несколько участников подчеркнули, что местные сотрудники ИНТРАК поддерживали их, и они могли продолжать развивать свои аналитические способности и после окончания обучающего курса; а в Таджикистане не рассчитывали на большую поддержку, но обучение, тем не менее, принесло много пользы. Участники из всех трех стран пришли к единому мнению, что последующие модульные обучающие курсы необходимы (нужны подобные курсы для новых участников и более усложненные для продолжающих), также они отметили, что ИНТРАК оставил за собой вакуум, прекратив дальнейшую поддержку.

Приложение 1. Улучшения в организационной деятельности после УПАМ

Организационная стратегия и полученные знания

- Раскрыты понятия исследования, возросло организационное понимание таких понятий, как бедность и изменения, усиление власти и участие;
- Усилилось долгосрочное стратегическое мышление, оно основано на признании существования альтернативных путей видения и разрешения сложных вопросов;
- Усилен потенциал по наблюдению за взаимодействием между организацией и ее средой, по рассмотрению сложных ситуаций простым и доступным способом, по проведению анализа и обсуждения его результатов;
- Комбинируется интуитивная и аналитическая оценка до начала разработки стратегии, возрос потенциал по приоритизации и фокусированию стратегии;
- Возросла уверенность в независимой инициативе и проведении анализа для целей разработки новаторских и экспериментальных программ/проектов;
- Знания об аналитике и ее подходах предоставляются коллегам, целевым группам и другим ОГО.

Разработка программы и ее реализация

- Переход к программированию на основе фактов и разработке проектов, основанных на сборе более уместных данных и более сильный анализ собранных данных;
- Введены качественные и совместные подходы по исследованиям и сбору данных, аналитические инструменты применяются после критических поправок;
- Возросли знания об альтернативных путях ведения работы и необходимости

триангуляции различных методов;

- Более развернутое понимание бедности и исключения помогло провести усиление целевых групп в сообществах;
- Программы реализуются способом, более подходящим к обстановке, и это основано на оценке потребностей и консультировании с целевыми группами, после чего проводится идентификация проблематики наравне с разработкой практических и конкретных разрешений;
- Структура обучения обусловлена подходом ИНТРАК к обучению (модульная, аналитическая);
- Улучшилась способность осуществлять мониторинг, оценку и измерять воздействие от проведенной работы по повышению качества жизни в сообществах.

Построение взаимоотношений и влияние на политику

- Способность занимать более прочно свою организационную позицию и выступать в качестве хорошо информированной организации, способной проводить критический анализ;
- Знание необходимости строить взаимоотношения с заинтересованными сторонами привела к:
- Улучшению общения с группами из сообществ, получающих поддержку;
- Повышению качества информации, передаваемой СМИ, Расширению охвата СМИ;
- Росту признания агентствами доноров и государственных учреждений, что привело к увеличению возможностей получения финансирования и совместным инициативам.
- Организации осуществляют между собой обмен знаниями и зарекомендовавшими себя практикой для взаимного обучения;
- Создание сетей ОГО для оказания влияния на политику при помощи фактов.

Приложение 2: Дальнейшие задачи развития потенциала

Многие участники посчитали, что было бы полезно выяснить далее, насколько навыки могут быть применимы в практике за пределами личных исследовательских проектов. Например:

- *Как использовать критическое мышление для отбора и адаптации методов и моделей к местному контексту?*
- *Как провести оценку, чтобы узнать какие формы построения отношений окажутся эффективными и почему?* Основываясь на понимании сложности взаимоотношений, напряжения и конфликтов, и применяя инструменты из УПАМ, провести такие мероприятия, как анализ заинтересованных сторон и составление социальной карты.
- *Как мотивировать проведение коллективного анализа на уровне сетей?* В Центральной Азии растет признание того факта, что небольшие равные сети являются эффективными механизмами для обмена знаниями, получаемыми в ходе обучения.
- *Как обеспечить распространение воздействия аналитического обучения от личного уровня человека на уровень организации?* Например, путем призыва к участникам обучения поделиться с коллегами по возвращении в свою организацию приобретенными знаниями.

Ссылки

Интервью и фокусные группы

Кыргызстан: Алга, Help Age International, Древо Жизни, Центр Интербилим, Атуул, Союз женщин-художников

Казахстан: Молдир, Правовая инициатива, Каздин, Талдыкорганский Центр по поддержке женщин, Лига потребителей

Таджикистан: АСТИ, НПО «Сотрудничество для развития», Центр «Развитие»

Использованная литература

Форрестер Саймон: 'Путь к изучению примера в заметке Праксис по развитию организационного потенциала через развитие организационных навыков', ИНТРАК, март 2005 (внутренний документ). *Представленная Саймоном Форрестером (бывшим менеджером программ ИНТРАКа в Центральной Азии) информация в данном документе основана на исследовании, проведенном местными исследователями в 3 странах за период с февраля месяца по март 2005 года, а вторичные данные взяты из офиса ИНТРАК в Бишкеке. Местные исследователи: Марифат Абдулаева (участница УПАМ в Кыргызстане и местный тренер для курсов в Казахстане и Таджикистане), Серик Оспанов (местный тренер курсов в Казахстане) и Кульнара Джаманкулова (Советник ИНТРАК по развитию сообществ Центральной Азии и участница УПАМ в Казахстане).*

Гиффэн Дженис: 'Учебная программа по аналитическим методам', ИНТРАК, октябрь 2004 (внутренний документ) *Дженис Гиффэн, старший специалист по развитию потенциала, проводила фасилитирование в Таджикистане и Кыргызстане на курсах по обучению аналитическим навыкам. В данной заметке Праксис использована информация из документа для внутреннего пользования, который она написала после завершения последнего обучающего курса.*

Другие ссылки

Соргенфрей Миа и Ребекка Ригли: 'Развитие аналитического и адаптивного потенциала для целей организационной эффективности', ИНТРАК, Документ Праксис №7, декабрь 2005.

В данной заметке Праксис изучается природа аналитического и адаптивного потенциала ОГО, их взаимоотношения и важность этих понятий для организационной эффективности. Электронную копию данной заметки Праксис можно загрузить с вебсайта ИНТРАК (www.intrac.org).

Саймон Форрестер: 'УПАМ Кыргызстан сегодня и следующие шаги для Казахстана', ИНТРАК 2002 (внутренний документ)

Брубачер Барбара: 'Обзор Программы по поддержке образования и обучения в Центральной Азии', ИНТРАК, август 2004 (внутренний документ)