

## Добровольческий проект: создание, мониторинг, оценка и менеджмент

Герлах Ирина Витальевна, кандидат педагогических наук, доцент  
Армавирский государственный педагогический университет (г. Армавир)

**Аннотация.** В статье представлены основные подходы к структуре добровольческого проекта, критериям его эффективности, видам и способам оценки результатов проектной деятельности. Раскрыта сущность понятия «проектный менеджер» и проектных ролей, которые распределяются между участниками данной деятельности. Приведен алгоритм управления командой добровольческого проекта.

**Ключевые слова:** добровольчество, проект, мониторинг, оценка, проектный менеджер, управление добровольческим проектом, проектные роли, результаты проекта.

В современной России добровольческая активность граждан выступает в качестве важнейшего фактора социального развития общества в таких сферах, как образование, наука, культура, искусство, здравоохранение, охрана окружающей среды и ряд других. Она даёт простор сознательной инициативе и социальному творчеству широких слоев населения, обеспечивая важный вклад в достижение целей социальной политики страны и повышение качества жизни граждан. В последние годы наблюдается устойчивый рост числа добровольцев, а также расширяются масштабы реализуемых благотворительных программ и проектов (2018 г. объявлен Годом добровольцев в России). Поэтому в центре внимания находятся их создание, мониторинг и оценка качества, эффективности проектной деятельности добровольцев.

Более 20 лет мы занимаемся разработкой добровольческих проектов и программ, реализуемых при поддержке благотворительных фондов и администрации Краснодарского края. Наши проекты направлены на решение социально-педагогических задач в детской и молодёжной среде, связанных с приобщением к здоровому образу жизни, профилактикой вредных привычек, правовым и экологическим просвещением, организацией разумного досуга. В состав нашей целевой группы входят обычные и коррекционные школы, детские социально-реабилитационные центры, приёмные семьи, колонии для несовершеннолетних. Среди наиболее успешных проектов, реализованных нами за последние 5 лет, можно назвать «Свет добрых сердец», «Право на права», «Духовность, здоровье и нравственность детям», «Волонтеры здоровья», «Будь здоровым! Будь успешным!», «Воспитание игрой», «Россия — Родина моя!» и многие другие. Все они эффективно работали благодаря усилиям команд добровольцев, в первую очередь молодых людей — студентов и школьников, молодых специалистов.

Проект добровольческой деятельности — это логическая совокупность мероприятий, которая имеет начало и окончание и осуществляется для достижения поставленных целей в рамках устава данной организации, с установленным бюджетом, графиком работ и качественных показателей. Особенность проектного метода — конструирование целенаправленной деятельности по нахождению (определению) ресурсов, позволяющих реализовать общественную инициативу [2].

Проект включает в себя следующие стадии: выявление актуальных проблем и формулирование названия проекта; формулирование миссии и цели; постановку задач; привлечение добровольцев к проектированию; разработку проекта (план, этапы, реализация, ответственные, бюджет и т.п.); подготовку публичного отчета.

При этом добровольческий проект представляет собой: 1) план действий по удовлетворению конкретных потребностей его участников и по решению конкретных проблем местного сообщества; 2) способ привлечения дополнительных ресурсов (человеческих, материальных, информационных и т.п.) в проблемную социальную сферу; 3) психолого-педагогическое и материально-экономическое обоснование способов решения конкретных проблем и потребностей.

С учетом этих требований проект должен:

-содержать описание актуальной проблемы, иметь четко сформулированные название, цель, задачи, планируемые результаты;

-опираться на анализ имеющегося опыта и литературы в стране и в мире;

-содержать описание конкретной деятельности по решению поставленных задач (что и как нужно сделать, чтобы решить заявленные проблемы; какие шаги, когда и в какой логике предпринять; кого и как привлечь к своей работе, каковы будут их обязанности, права, ответственность; кто, когда и как будет контролировать и оценивать достижение планируемых результатов; кто и как будет отчитываться о проделанной работе; как доказать эффективность своей деятельности);

-быть качественно оформленным (грамотно составленный титульный лист, качественная бумага; аккуратность напечатания, отсутствие ошибок, противоречий, повторов, краткость подачи материала; профессиональный, интеллигентный тон; ясный и четкий стиль изложения);

-иметь грамотно составленные и оформленные приложения (исследовательские анкеты, образцы выдаваемых документов, рецензии коллег-специалистов, независимых экспертов, рекомендательные письма; копии публикаций, переписки с общественностью, СМИ, органами власти, спонсорами; брошюры, ежегодные отчеты и т.п.).

Проект должен включать в себя ключевые для каждого события даты, оценку результатов и определение ответственных.

**Добровольческие проекты** должны соответствовать следующим требованиям:

• Основными исполнителями проекта являются добровольцы.

• Цели проекта должны быть достижимы силами добровольцев. Даже в тех условиях, когда не получено финансирование и нет возможности привлечь ресурсы, добровольцы все ещё могут реализовать проект, только, возможно, в меньших объёмах.

• Проект предполагает развитие идеи добровольчества, т.е. информирование общества о возможностях добровольчества и участия в добровольческих проектах.

• Добровольческий проект всегда привлекает сторонников: к нему хотят присоединиться другие добровольцы.

• Добровольческий проект описывает и показывает, какие преимущества получают добровольцы от участия в нём.

• При планировании добровольческого проекта обязательно учитываются те ресурсы, которые добровольцы готовы предоставить: затраты времени на проект, виды работ, наличие материальных и технических средств. Проект базируется на этих ресурсах и исходит из их наличия.

• Разработка проекта осуществляется с участием самих добровольцев.

В процессе реализации проекта осуществляется его **мониторинг** - это наблюдение за работой систем, которые используются для учета базовых данных о том, поступили ли материалы; на месте ли люди и работают ли они; предоставляются ли услуги, и т.п.

При этом **оценка** может пониматься, как процесс сбора информации и установления критериев для: оценки того, что было достигнуто, объяснения того, как это было сделано, лучшего планирования будущих проектов. Она может быть, как текущей (позтапно), так и итоговой. Цель оценки - измерение результатов проекта и сопоставление их с задачами, которые этот проект должен решить. Оценки, которые проводятся на стадии реализации проекта, нередко называются "**промежуточными**". Более академическим термином, имеющим то же значение, является словосочетание "**формирующая представление**" оценка.

Другим термином, использующимся для описания оценок, проводимых на стадии реализации проекта, является термин "**диагностическая**" оценка. В основном такие оценки пытаются установить наличие проблем с тем, чтобы их можно было решить.

Оценки, проводимые ближе к окончанию проекта, нередко называются "**завершающими**". Академические круги чаще используют термин "**обобщающая оценка**". Следует отметить, что некоторые проекты продолжают после прекращения их финансирования. В таких случаях термины "**завершение проекта**" и "**прекращение проекта**" нужно понимать в том смысле, что прекращается финансирование, а не сама деятельность по проекту.

Когда оценка проводится после окончания проекта, возможно, год или два спустя, ее обычно называют "**оценкой после фактической реализации**". Для определения оценок, которые проводятся после завершения проекта, часто используется также термин "**оценка воздействия проекта**".

Оценивая результаты проектной деятельности, следует обратить внимание на итоговые цифры и факты. **Количественно** могут быть посчитаны: мероприятия добровольческого проекта и их частота проведения, регионы или муниципальные образования, задействованные в проекте, организации-партнёры, участники проекта/благополучатели, эксперты, принимавшие участие в реализации проекта, публикаций о проекте (в СМИ и научных изданиях), проведённые исследования, изданные пособия, обращения в добровольческий центр, параметры баз данных, добровольцы проекта, человеко-часы, отработанные добровольцами и др.

Среди **качественных** показателей можно назвать следующие: четкость выполнения мероприятий согласно намеченному плану, данные по удовлетворённости благополучателей, результаты и выводы исследований, достижения благополучателей, позитивные изменения в их жизни, влияние на местное сообщество (решение причины возникновения проблем, улучшение условий, изменение усло-

вий, повышение качества предоставляемых услуг, расширение их ассортимента и объёма, повышение их доступности, распространение опыта и др.), появление новых партнёрских отношений с общественными организациями, учреждениями здравоохранения, культуры и образования, органами власти и др.

Выделяют **два вида оценки** по субъектному признаку:

- **внутренняя оценка** (самооценка) — осуществляется теми же самыми людьми, которые работали в добровольческом проекте;

- **внешняя, независимая оценка** — проводится приглашённым специалистом. При этом важно, чтобы он не работал в вашем добровольческом центре и не был с ним связан отношениями, которые можно расценить как конфликт интересов.

Существуют плюсы и минусы каждого из этих видов оценки. С одной стороны, привлечённому специалисту требуется больше времени на то, чтобы досконально понять ситуацию в добровольческом центре и в проекте, т.е. контекст проведения оценки, как и стоимость привлечения такого эксперта достаточно высока. С другой, такая оценка очень ценна для добровольческого центра, т.к. она действительно независима и даёт полезные для дальнейшей деятельности рекомендации, то есть ведёт к развитию, а также позитивно воспринимается грантодателями и благотворителями. Внутренним оценщикам иногда трудно абстрагироваться и увидеть вещи «со стороны», зато им не нужно тратить время на «вход в ситуацию» и оплачивать их услуги [1, с.51]

Предметом оценки по итогам реализации добровольческого проекта могут являться:

• **экономичность** — степень минимизации затрат, т.е. фактически оценивается то, насколько экономно вы относитесь к расходованию ресурсов в своём проекте;

• **продуктивность** — степень достижения запланированных результатов и их соответствия запланированному качеству. Таким образом, вы оцениваете, смогли ли вы произвести необходимые социальные продукты в вашем проекте (услуги, мероприятия и т.д.)

• **эффективность** — степень максимизации показателей по сравнению с затратами. Проводится сравнение затраченных ресурсов и полученных социальных продуктов;

**эффект** — степень воздействия полученных результатов на решение проблемы. Оценка эффекта от проекта обычно проводится через какое-то время после окончания проекта. Она даёт понимание, насколько получение запланированных результатов повлияло на достижение долгосрочной цели проекта и решение проблемы/удовлетворение потребности [1, с.52-53].

Очевидно, что эффективная реализация добровольческого проекта невозможна без грамотного управления. Менеджмент молодёжных добровольческих проектов отличается от менеджмента других видов проектов тем, что он основывается на принципах и понятиях, доступных для понимания и исполнения добровольцами, другими словами, он описан проще и включает в себя меньше процессов, чем бизнес-проект. Управление добровольческим проектом осуществляет проектный менеджер. Проектный менеджер это:

• **Организатор**, обладающий способностью понимать, планировать, координировать усилия и ресурсы для достижения поставленных целей.

- **Стратег**, способный определить краткосрочные и долгосрочные цели, постоянно сверять их с изначальными целями организации проекта.
- **Мотиватор**, обладающий способностью и навыками мотивировать людей (сотрудников, волонтеров, молодежь), привлекать их к участию в проекте.
- **Финансист**, обладающий знаниями и кредитом доверия для распоряжения финансами и компетентного бухгалтерского учёта.
- **Активист**, способный выдвигать инициативы и идеи в социально значимых сферах с ярко выраженными ценностными ориентирами.
- **Фантазёр**, способный предвосхитить социальные инновации и изменения в результате реализации проекта.
- **Общественник** особо чувствительный в вопросах, касающихся жизнедеятельности местного сообщества.
- **Социальный работник**, способный заботиться о людях, но не работать вместо них, а пробуждать в них стремление самим определять свое будущее через участие в проекте.

- **Учитель и ученик**, способный дать людям что-то новое и одновременно учиться у них, используя этот опыт в своей среде, организации, проекте; обладающий способностью к мониторингу и оценке различных процессов при постоянной сверке его с изначальными целями, способный изменять планы и задачи, в зависимости от обстоятельств.

В случае с добровольческими проектами вполне уместна целая команда менеджеров—добровольцев, в которой каждый менеджер обладает несколькими яркими характеристиками из приведённых выше и отвечает за конкретный блок менеджмента, связанный с этими характеристиками. Однако, важно понимать, что для успешной реализации добровольческого проекта необходим единый руководитель проекта, который координирует работу всех менеджеров.

Под каждый из проектов организации необходимо формировать свою команду. Причем для каждого нового проекта даже со «старым» составом людей команду формировать необходимо заново. На рис. 1 приведен алгоритм управления такой командой.



Рис. 1 Алгоритм управления командой добровольческого проекта

Чтобы деятельность организации была эффективной, необходимо, чтобы было проведено распределение проектных ролей (должностей):

1. лидер организации, руководитель;
2. ответственный за деятельность организации;
3. ответственный за формирование организационной культуры;
4. ответственный за связи с общественностью;
5. ответственный за привлечение ресурсов;
6. ответственный за взаимодействие с другими организациями;
7. ответственный за работу с потенциальными членами организации.

Есть еще один пласт, в контексте которого можно поговорить о классификации ролей в проектной команде. Было выявлено 8 типов ролей, которые «играют» члены групп, успешно разрабатывающих и реализующих проекты: генератор идей (решает сложные проблемы), исследователь (не упускает возможности, развивает контакты), координатор (разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия), творец (проявляет напористость и смелость в преодолении препятствий), эксперт (видит все возможности, умеет дать точную оценку), дипломат (умеет слушать, строить, и предотвращать трения), реализатор (превращает идеи в практические действия), исполнитель

(находит ошибки и упущения, выполняет все вовремя), специалист (предоставляет знания и умения по специфическим вопросам)[3].

Роли — не типы личности, а лишь предпочтения людей, то, как им нравится работать, когда они выполняют общую задачу. Использование ролевых предпочтений при формировании команды дает ряд преимуществ: члены команды получают инструменты, нужные для достижения лучших результатов; это помогает им уважать людей с разными склонностями и способностями; лучше понимая друг друга, они могут эффективнее общаться; в результате они делают меньше дорогих ошибок; вместе с достижениями обычно растет и мотивация.

Резюмируя вышесказанное, хочется отметить значимость работы менеджеров добровольческих проектов и необходимость их профессиональной подготовки на уровне высшего образования путём разработки специализированных образовательных программ. Общественными организациями и добровольческими центрами на сегодняшний день накоплен огромный багаж знаний и практического опыта в сфере добровольчества, которым они готовы поделиться. Следует максимально эффективно использовать этот социальный ресурс на благо развития гражданского общества.

### **Литература:**

1. Благотворительность и добровольчество в Краснодарском крае: Сборник материалов. – Краснодар: ККОО выпускники российских вузов, 2007. – 56 с.
2. Методические рекомендации по развитию добровольческой (волонтерской) деятельности молодежи в субъектах Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ddm.samregion.ru/about/volunteer/682/>
3. Тест Р.М. Белбина "Командные роли". Классификация ролей в группе. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psychok.net/testy/674-test-r-m-belbina-komandnye-rol-i-klassifikatsiya-rolej-v-gruppe>