



**Big Brothers Big Sisters of Russia**  
Старшие Братья Старшие Сестры России



## Организация

**МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ СОДЕЙСТВИЯ ПРОГРАММЕ ВОСПИТАНИЯ ПОДРАСТАЮЩЕГО ПОКОЛЕНИЯ «СТАРШИЕ БРАТЬЯ СТАРШИЕ СЕСТРЫ»**

## Описание организации

Миссия организации – помощь детям, нуждающимся в социально-педагогической поддержке, в раскрытии их личностного потенциала.

Основная программа организации – программа индивидуального наставничества, которая дает детям шанс раскрыть свой потенциал, почувствовать уверенность в своих силах, адаптироваться в обществе.

Старшие Братья Старшие Сестры – общественная организация, которая привлекает и обучает волонтеров для оказания поддержки детям без родителей и детям в трудной жизненной ситуации с целью их социальной адаптации. Организация была зарегистрирована в 2003 году.

Среднегодовой бюджет организации за последние 3 года составил порядка 16 млн. рублей. Деятельность осуществляется на средства, получаемые от крупного бизнеса, а также в виде государственных субсидий и грантов примерно в равной доле.

В организации работают 15 штатных сотрудников на полной и 7 сотрудников на неполной ставке, а также около 260 волонтеров.

## Основные направления деятельности:

- Поддержка детей в трудной жизненной ситуации (в том числе детей-сирот, детей из семей в социально уязвимом положении, детей, имеющих ограничения возможности здоровья) помощь в процессе их социальной адаптации силами волонтеров, при профессиональном сопровождении психологов-специалистов программы.
- Подготовка и сопровождение волонтеров-наставников для работы с детьми, оказавшимися в трудной жизненной ситуации.

## Виды оказываемых услуг:

индивидуальное наставничество

*Александра Гнутова, руководитель программ «Наша технология наставничества предполагает индивидуальное взаимодействие волонтера-наставника и ребенка на регулярной и долгосрочной основе (1 раз в неделю в течение минимум одного года). Волонтеры проходят этапы отбора, обучения, собирают необходимый пакет документов. Работа наставника с ребенком строится под профессиональным сопровождением психологов. Общение ребенка с волонтером-наставником способствует его всестороннему развитию, обогащению социального опыта, развитию навыков общения, улучшению эмоционального состояния. Ребенок получает помощь и поддержку наставника, когда она особенно необходима, что позволяет ему более успешно адаптироваться и полноценно участвовать в жизни общества».*

## Предпосылки к участию в Программе

### Потенциал

К началу Программы организация обладала системой сбора показателей и отчетности по показателям в рамках грантов. Имеющийся перечень показателей отличался неоправданно большим числом, формулировки результатов требовали уточнения. В 2013 году в рамках одной из грантовых программ внешние оценщики провели оценку отдельных программных мероприятий. За мониторинг социальных результатов в организации отвечала руководитель программы Александра Гнутова. В мониторинге программной деятельности и социальных результатов также принимала участие директор Александра Телицына.

Логические рамки программ/теории изменения были развиты, но:

- были неполными, так как не включали в себя результаты новых направлений деятельности, появившихся в течение последних нескольких лет;
- были построены только на общем уровне, т.е. включали общую канву цепочки результатов, но не показатели к результатам разных уровней.

### Мотивы

Для организации была важна экспертная оценка имеющейся у нее системы мониторинга, что и предлагалось в рамках работы в ПИОНе. Требовалось выделить зоны ее совершенствования и развития. В результате работы с куратором добавились новые показатели качества деятельности и показатели социальных результатов.



**Александра Телицына, директор**

*«Именно кросс-функциональные встречи – пересечения разных технологий, анализ мнений всех стейкхолдеров, дали нам основание для оптимизма. Видение предстоящего, процесс, связан-*

*ный с системными попытками заглянуть в будущее с целью улучшения нашей культуры проектирования – то, что привлекло нас к ПИОНу».*

### IT для хранения и анализа данных

С 2013 года в организации ведется сбор ключевых базовых количественных показателей (количество заявок, пар, волонтеров, прошедших

обучение), которые хранятся в специально разработанной базе данных. Эта база и была основным инструментом сбора данных, однако она не позволяла отслеживать показатели социальных результатов и их изменения.



**Александра Гнутова**

*«Существовавшая система была разработана нашими программными специалистами, психологами, которые работают с детьми и с сотрудниками.*

*Она ориентировалась на международный опыт в рамках программ наставничества. Мы добавили показатели специфичные именно для работы с нашей категорией детей и разработали инструментарий измерения».*



### Цель создания системы измерения и оценки

Совершенствование имеющейся системы мониторинга, а именно:

- Создание (выстраивание) логической модели программы, раскрывающей взаимосвязь результатов и показателей разных уровней.
- Учет ожиданий ключевых стейкхолдеров, что не рассматривалось прежней версией МиО.
- Более точное и ясное формулирование социальных результатов.

Проработка показателей качества деятельности (обратная связь от родителей о тех изменениях в детях, которые происходят в ходе участия в проекте; процент волонтеров, успешно прошедших подготовку).

## Название программы

### ПРОГРАММА ИНДИВИДУАЛЬНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА ДЛЯ ДЕТЕЙ, НАХОДЯЩИХСЯ В ТРУДНОЙ ЖИЗНЕННОЙ СИТУАЦИИ



#### Период реализации программы

От 1 года до совершеннолетия ребенка (в случае выпускников – до 23 лет) – с момента попадания ребенка в программу.

#### Цели и задачи программы

Цель программы - оказание помощи детям, находящимся в трудной жизненной ситуации, в процессе их социальной адаптации, реализации личностного потенциала.

##### Задачи:

- Привлечение волонтеров для участия в программе;
- Отбор и подготовка волонтеров для работы с детьми;
- Подготовка детей для участия в программе в качестве подопечного;
- Формирование и профессиональное психологическое сопровождение пары «наставник-ребенок»;
- Проведение обучающих, творческих, досуговых мероприятий для детей и наставников.

#### Деятельность по программе

1. Отбор и психологическая диагностика волонтеров (регулярно, по мере поступления заявок).
2. Подготовка волонтеров – в формате обучающего социально-психологического тренинга (ежемесячно, за исключением июля, декабря).
3. Подбор и дальнейшее психологическое сопровождение пар «наставник-ребенок» (постановка целей – в начале общения наставника и ребенка (в конце года подводятся итоги работы, цели корректируются или определяются новые), проведение психологических

супервизий, консультаций – 1 раз в месяц, и также по запросу. Если наставник участвует в программе больше года, то супервизии проводятся реже – 1 раз в 3 месяца, и также по запросу).

4. Общение и взаимодействие наставника и ребенка осуществляется 1 раз в неделю, в течение минимум 1 года (за исключением июня-августа, в случае семейных детей – январь – декабрь).
5. Поддерживающие мероприятия для действующих наставников (ресурсные группы, тематические встречи, семинары, тренинги) – 1-2 раза в месяц (за исключением июля, августа)
6. Мероприятия для детей (обучающие, творческие, спортивные и т.д.) – 1 раз в месяц (за исключением июня-августа).

#### Социальные результаты

##### Среднесрочные

- Долгосрочность участия в программе (не менее 3-х лет).
- Дети демонстрируют самостоятельность в решении хозяйственно- бытовых вопросов
- Дети расширили круг своего общения.
- У детей развиты познавательные компетенции.
- У детей развиты навыки заботы о себе.
- Дети демонстрируют ответственное социальное поведение.
- Дети имеют мотивацию к получению образования и дальнейшему трудоустройству.

##### Долгосрочные

Выпускники программы социально адаптированы (включены в социальную среду).

## Первые итоги

### Александра Гнутова

«В феврале началась тесная и плодотворная работа с экспертом проекта Александром Боровых. Был составлен план на весь проектный период с месячной детализацией. Сначала происходило погружение в нашу специфику – цели, задачи, мы выстраивали логическую модель программы для создания общего видения, т.е. направлений нашей деятельности и определяемых результатов, которые далее приводились в общий, логичный вид. На следующем этапе началась более специальная проработка результатов разного уровня, начиная с непосредственных результатов, социальных результатов и собственно социальных эффектов – результатов высшего уровня».

«Было полезно обсуждать результаты, которые получались в ходе проекта, с коллегами и получать от них обратную связь, потому что речь идет об оценке программной деятельности и мониторинге программы. И специалисты, которые непосредственно работают в теме, они дают важные и нужные комментарии. Когда мы это делаем с экспертом, мы исходим из собственного видения, а обращаться к специалистам, которые знают эту работу глубоко изнутри, очень, мне кажется, важно и нужно. Итоговую систему мониторинга и оценки обязательно обсудим с коллегами и потом будем собирать эти данные, работать с самой системой».

### Александра Гнутова

«Я считаю, что сделанное в рамках проекта, можно оценить на 9 из 10 баллов. Все, что мы хотели сделать, почти всё сделано. Возможно, какие-то аспекты не проработаны глубоко, как хотелось бы, но было важно в эту тему больше погрузиться и сделать, что называется, первый шаг. Тот результат, который у нас возник в виде системы мониторинга и оценки, не конечный – это постоянно развивающийся процесс».

«Мы нащупали инструменты для работы и, главное, определился вектор – куда нам идти, а инструменты – само собой. Теперь мы знаем, какие дальше перед нами стоят задачи, и мы знаем, как их решать».

### Александра Телицына

«Важно провести границу между мониторин

гом и непосредственно оценкой, т.е. теми показателями, которые мы учитываем для разных целей. Потому, что если это мониторинг самой программы, это не значит, что показателей или индикаторов много – это наши «рабочие лошадки». А для проведения *evaluation* уже надо выбрать те, которые соответствуют цели, чтобы не подменить понятия».

«Конечно, мы бы рекомендовали другим организациям участвовать в подобном проекте, потому что это важно с точки зрения понимания того, куда ты движешься, к чему ты стремишься, чтобы оценивать качество работы, которую ты делаешь, насколько это эффективно и что можно сделать лучше. Для организаций, которые хотят развиваться и хотят делать свою работу действительно качественно, это инструмент, который необходимо внедрять. Безусловно, это сложно, это требует времени, требует усилий, но «выхлоп» от этого очень важен и ценен».



### Выполненные рекомендации Экспертного совета:

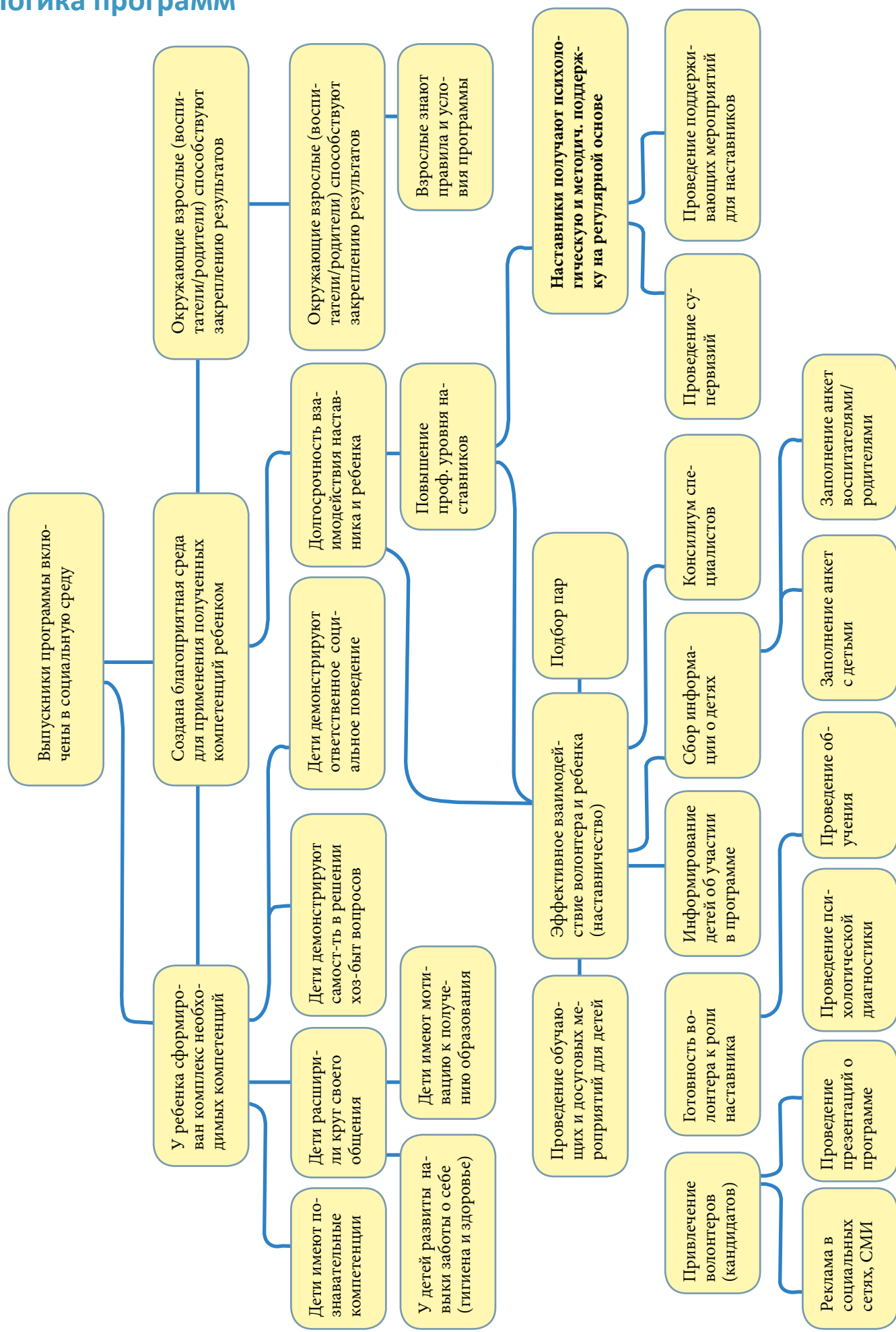
- Завершена работа над формулировкой и подходами к оценке социального эффекта: выработаны показатели высокого уровня.
- Разработана анкета-опросник для волонтера для включения соответствующего результата, получения обратной связи и понимания влияния на группу от участия в проекте.
- Началась (и будет продолжена) работа над формулировками показателей, связанных с ростом различных аспектов благополучия детей с целью отслеживания реального влияния проекта на рост таких показателей.
- Доработаны методы сбора данных в части анкеты для волонтеров (ключевое); остальные инструментарии в работе.
- Полученная логическая модель отражает отдельно сформулированные показатели деятельности, непосредственного результата, долгосрочного результата и влияния программы.
- Массив показателей сокращен, выбраны наиболее четко отражающие желаемый результат (ключевые, базовые); их общее число сокращено по всем уровням до рекомендованного (10-12).

## Анализ стейкхолдеров

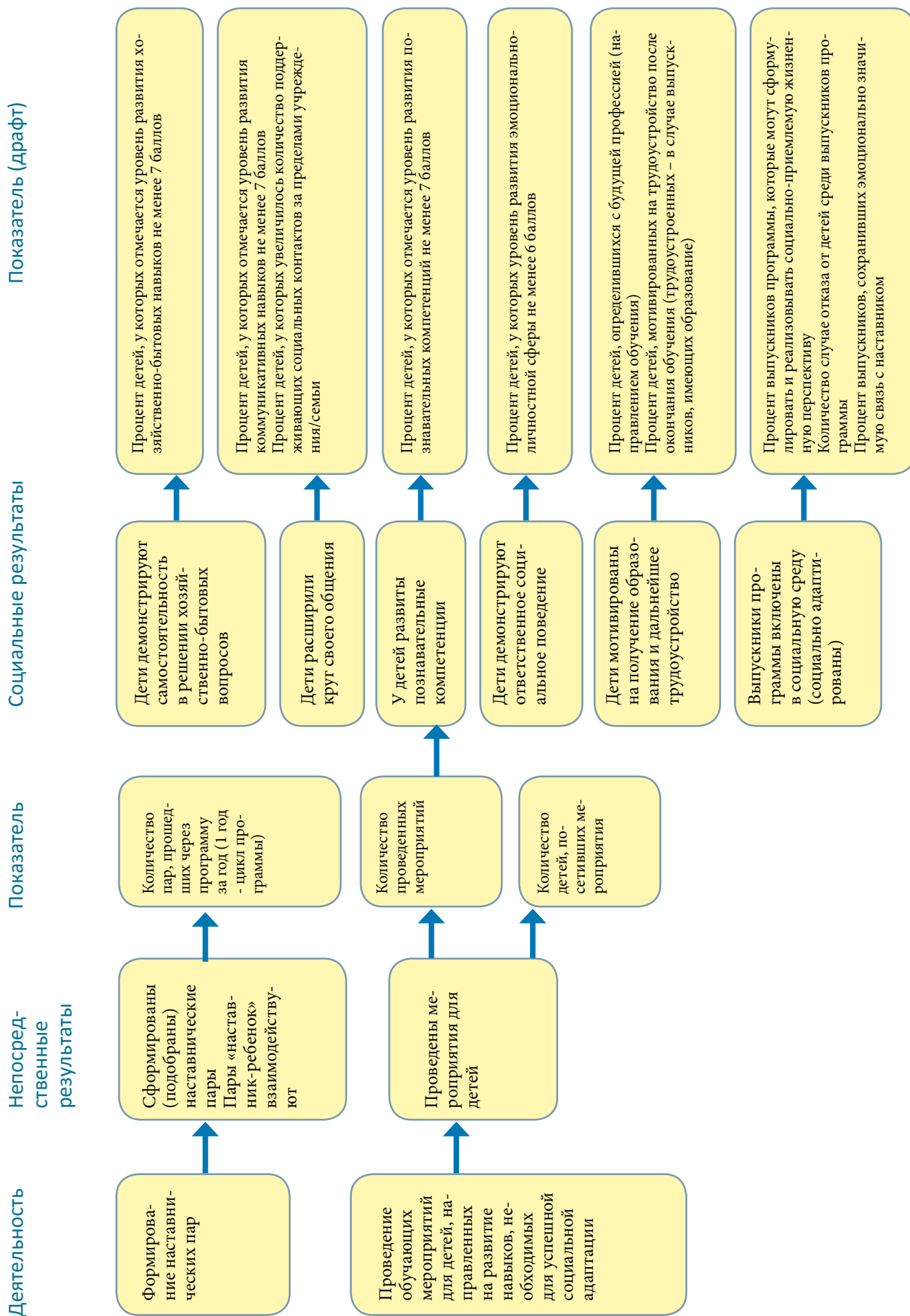
Стейкхолдер	Ожидания стейкхолдера от программы - перечень ожидаемых результатов	Уровень подотчетности (по 5-ти балльной шкале)
На кого (какие группы, каких стейкхолдеров) программа оказывает значимое влияние?		
Дети – воспитанники сиротских учреждений	<p><b>По результатам опроса:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- поддержка от наставника (волонтера)</li> <li>- общение с наставником, дружба</li> <li>- новые впечатления (развлечения, интересное времяпровождение)</li> <li>- получение знаний, опыта</li> <li>- удовлетворение материальных потребностей</li> <li>- принятие</li> </ul>	5
Дети из приемных (замещающих) семей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поддержка от наставника (волонтера)</li> <li>- общение с наставником, дружба</li> <li>- новые впечатления (развлечения, интересное времяпровождение)</li> <li>- получение знаний, опыта</li> </ul>	5
Дети из кровных семей, находящиеся в социально уязвимом положении	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поддержка от наставника (волонтера)</li> <li>- общение с наставником</li> <li>- получение знаний, опыта, новых впечатлений</li> <li>- удовлетворение их материальных потребностей</li> <li>- принятие</li> </ul>	5
Дети, имеющие ограниченные возможности здоровья	<p><b>По результатам опроса:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- поддержка от наставника (волонтера)</li> <li>- расширение границ общения (новые знакомства)</li> <li>- получение новых знаний, опыта</li> <li>- новые впечатления</li> <li>- принятие таким, какой есть</li> </ul>	5
Выпускники сиротских учреждений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поддержка от наставника (волонтера)</li> <li>- общение с наставником</li> <li>- получение знаний, опыта</li> <li>- новые впечатления (развлечения, интересное времяпровождение)</li> <li>- удовлетворение их материальных потребностей</li> <li>- помощь в самостоятельной жизни</li> </ul>	5
Волонтеры	<p><b>По результатам опроса:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- популяризация проблем сиротства и программ наставничества в России</li> <li>- расширение программы в регионы.</li> <li>- изменение отношения общества к детям-сиротам, вплоть до изменения законодательства в этой области</li> <li>- наличие наставника (значимого взрослого, опоры и поддержки) у каждого нуждающегося ребёнка. Увеличение количества пар программы.</li> <li>- развитие детей с целью их дальнейшей социализации, подготовка их к самостоятельной жизни.</li> <li>- развитие личностных качеств волонтеров, самореализация</li> <li>- поддержка от кураторов программы, работа с психологом.</li> <li>- большое количество доступных (бесплатных) и полезных мероприятий для детей и волонтеров.</li> </ul>	3

Стейкхолдер	Ожидания стейкхолдера от программы - перечень ожидаемых результатов	Уровень подотчетности (по 5-ти балльной шкале)
Кто, какие группы значимо влияют на реализацию программы? Без кого программа не может быть реализована?		
Дети (все вышеперечисленные категории)	Ключевые ожидания, характерные для детей всех категорий: - поддержка от наставника (волонтера) - общение с наставником - получение знаний, опыта, новых впечатлений	5
Волонтеры	<b>По результатам опроса:</b> - популяризация проблем сиротства и программ наставничества в России - расширение программы в регионы. - изменение отношения общества к детям-сиротам, вплоть до изменения законодательства в этой области - наличие наставника (значимого взрослого, опоры и поддержки) у каждого нуждающегося ребёнка. Увеличение количества пар программы. - развитие детей с целью их дальнейшей социализации, подготовка их к самостоятельной жизни. - развитие личностных качеств волонтеров, самореализация - поддержка от кураторов программы, работа с психологом. - большое количество доступных (бесплатных) и полезных мероприятий для детей и волонтеров	3
Сотрудники организации	<b>По результатам рабочей сессии с сотрудниками:</b> - повышение качества жизни детей - личностный рост наставников - понимание ценности и важности программы государством и обществом	5
Детские учреждения	<b>По результатам опроса:</b> - развитие навыков общения у детей - выстраивание долгосрочных отношений с наставником, поддержка после выпуска из учреждения - развитие у детей навыков самообслуживания и самостоятельности, преодоление иждивенческой позиции - помощь в выстраивании воспитательных процессов - организация мероприятий для детей - поддержка и сопровождение от сотрудников организации	4
Родители	<b>По результатам опроса:</b> - положительные изменения в детях - дети более адаптированы - безопасность программы для детей - сотрудничество со стороны специалистов и наставников программы	4
Совет директоров	<b>По результатам опроса:</b> - помощь детям, нуждающимся в поддержке в раскрытии их потенциала, - дети социально адаптированы - устойчивость программы	5
Доноры, партнеры	- дети социально адаптированы - отчетность - финансовая устойчивость программы - признание, благодарность	4
Департамент (и др. ведомства, к которым относятся сиротские учреждения)	- дети социально адаптированы - влияние программы на общество, в т.ч. социально-экономический эффект	3

## Логика программ















# Цепочка социальных результатов






## Показатели непосредственных результатов

Показатель	Как собирается (метод сбора)	Когда (частота)	Кто ответствен за сбор	Где хранится	В каких отчетах и кем используется	Как часто пересматривается
Количество волонтеров, успешно прошедших первичный этап отбора	Личные дела волонтеров, отчеты КП	1 р/м	КП, РП	 (ежемесячные отчеты), БД	В ежемесячных отчетах КП, РП для планирования и управления программной деятельностью (отслеживание потока волонтеров), ежемесячные отчеты СД, отчеты в сми (годовые), отчеты донорам (ежемесячные, полугодовые, годовые)	
Количество положительных отзывов о качестве тренинга	Анкеты-отзывы	1 р/м	КП	 у РП	КП, РП для корректировки программы тренингов, для улучшения качества тренингов	
Количество действующих/новых/закрытых пар	Отчеты КП, личные дела	1 р/м	КП РП	 (ежемесячные отчеты КП), БД	В ежемесячных отчетах КП, РП для планирования и управления программной деятельностью (определение загруженности сотрудников, рекрутинг волонтеров, сотрудничество с новыми семьями/учреждениями), ежемесячные отчеты СД, отчеты в сми (годовые), отчеты донорам (ежемесячные, полугодовые, годовые)	
Количество детей, посетивших мастер-классы	Списки участников, фотоотчет	После каждого мероприятия	КП	 (списки участников)	В отчетах донорам, партнерам, при планировании мероприятий для детей на учебный год	
Количество наставников, посетивших поддерживающие мероприятия	Списки участников, фотоотчет	После каждого мероприятия	РП	 (списки участников)	РП для планирования мероприятий на каждый учебный год, отчеты донорам (ежемесячные, полугодовые, годовые)	

КП-кураторы программы,  
РП-руководители программы,  
СД - совет директоров,  
БД - база данных,  
 -электронный вид,  
 -печатный вид ,

 -Был введен примерно 2,5 года назад, когда поддерживающие мероприятия стали проводиться на регулярной основе. Значения пересматриваются каждый год (по итогам работы программы),

## Показатели социальных результатов

Показатель	Как собирается (метод сбора)	Когда (частота)	Кто ответственный за сбор	Где хранится	В каких отчетах и кем используется	Как часто пересматривается
Процент наставников, отмечающих полезность психологических супервизий для их общения с ребенком	Анкеты обратной связи	в конце года	КП, РП	 (google форма) у РП	РП, КП для оценки качества сопровождения	<b>new</b>
Процент детей, у которых отмечается уровень развития коммуникативных навыков не менее 7 баллов	Опросники наставников	2 р/год	КП	 (google форма) у КП общие р-ты у РП	Отчеты в сми (годовые), отчеты донорам (годовые), в работе КП с конкретным наставником, отчеты СД	<b>new</b>
Процент детей, у которых уровень развития эмоционально-личностной сферы не менее 6 баллов	Опросники наставников	2 р/год	КП	 (google форма) у КП общие р-ты у РП	Отчеты в сми (годовые), отчеты донорам (годовые), в работе КП с конкретным наставником, отчеты СД	<b>new</b>
Процент детей, у которых уровень развития хозяйственно-бытовых навыков не менее 7 баллов	Опросники наставников	2 р/год	КП	 (google форма) у КП общие р-ты у РП	Отчеты в сми (годовые), отчеты донорам (годовые), в работе КП с конкретным наставником, отчеты СД	<b>new</b>
Процент детей, мотивированных на трудоустройство после окончания обучения (трудоустроенных – в случае выпускников, имеющих образование)	Опросники наставников, интервьюирование выпускников	2 р/год, 1 р/год у выпускников	КП	 (списки участников)	Отчеты в сми (годовые), отчеты донорам (годовые), в работе КП с конкретным наставником, отчеты СД	<b>new</b>
Процент детей, давших положительную обратную связь о взаимодействии с наставниками	Опросник детей	2 р/год	КП	  у РП КП	Отчеты донорам, годовой отчет организации	<b>1</b>
Процент положительных отзывов родителей (воспитателей) об изменениях в детях благодаря участию в программе	Опросники/интервью	в конце года	КП РП	  у РП КП	Отчеты донорам, годовой отчет организации	<b>new</b>

**1** Значения пересматриваются каждый год (по итогам работы программы)

**Н** Был введен с момента начала работы программы, т.к. является актуальным для программной деятельности

**new** Новый показатель,

## Трудности, открытия, планы



### Александра Гнутова

«Эта работа требовала большого вовлечения в процесс. Где-то было сложно находить время для того, чтобы всё сделать достаточно качественно. Обсуждать промежуточные результаты с коллегами и получать обратную связь от специалистов, непосредственных вовлеченных в программную деятельность, к сожалению, получалось сделать не очень часто в силу загруженности. Но когда это получалось, то давало свои плоды – мы вносили в процессе работы какие-то корректировки, опираясь на их важные замечания».

### Александра Телицына

«К вопросу о трудностях со сбором данных. Мы не можем оценивать программу только основываясь на воспитателях, родителях, самих наставниках и так далее. Важно узнать мнение самих детей, они – один из стейкхолдеров, непосредственные благополучатели. Со сбором этих данных сопряжены определенные сложности, поскольку наши дети – с особыми возможностями здоровья, они плохо читают, плохо пишут, вообще тяжело мотивируются на то, чтобы какие-то заполнять опросники. И в этом сложность, ее надо обязательно отражать и работать с ней. Не исключать же их из оценки, потому что их реакцию никак не получить, кроме как косвенно, от тех, кто за ними ухаживает – эти сопровождающие могут считать, помогают их подопечным программа или не помогает». «Сложно было получить «фидбэк» от некоторых стейкхолдеров. Мне казалось, что они так заинтересованы в нашей деятельности – в том, что они хотят нас поддерживать, в том, что это будет для них, как естественный порыв. А оказалось, что это сложно, что надо за ними чуть ли не гоняться. Я считаю, что это всё-таки мотивационная история: время человек всегда найдет, если он хочет его найти. А это вызвало

сложности. Оказалось, что для них это не представляет важности. Мы теперь понимаем, как вовлекать их больше в наши мероприятия: показывать им нашу программную деятельность, детей-сирот собирать вместе или еще как-то, чтобы они больше ощущали себя частью нас. Например, тот же совет директоров».

«Была привнесена технология выстраивания системы мониторинга и оценки – того, как это должно быть. До этого у нас было своё понимание, а теперь были выделены ключевые этапы, которые позволяют делать это качественнее и правильнее. Например, в начале проекта нужно было провести анализ стейкхолдеров для того, чтобы посмотреть, насколько мы учитываем ожидания ключевых стейкхолдеров. Мы сами такого никогда не делали, возможно, потому у нас не было понимания того, как учитывать. Важно, что были правильно и четко расставлены акценты, что помогло учесть те факторы, которые мы сами учесть не догадывались и не знали, как. В этом заключалась роль куратора и этому было уделено внимание на установочном тренинге. К сожалению, нам не удалось охватить партнеров как ключевых наших стейкхолдеров, но мы постарались учесть их ожидания, которые ими озвучивались ранее в процессе нашего сотрудничества. В дальнейшем мы планируем возвращаться к этому вопросу».



### Планы

- Выбрать ключевые показатели, сузив полученный набор на предыдущем этапе, – для внешнего позиционирования, для отчетности.
- Проработать тему социальных эффектов: на каких результатах верхнего уровня сосредоточиться, внести необходимые корректировки, завершить создание единой системы.
- Продолжить и завершить работу по выполнению рекомендаций Экспертного совета.

## Комментарий куратора



**Александр  
Боровых**

«С BBBS работать было легко: открытая организация, высокая степень заинтересованности и вовлеченности в процесс. Как руководитель организации, так и специалист по МиО уделяли работе со мной и по проекту в целом очень много времени. Живо участвовали в обсуждении, прислушивались к мнению эксперта, но при этом вносили предложения и объясняли специфику своей деятельности. У организации существует ясное понимание зачем им нужно измерять результаты и свое влияние. Хотят внедрить наработки в практику. В самой организации есть разработанные инструменты и отдельные действия по отслеживанию хода деятельности по программе.

Дальнейшими шагами могли бы стать: проработка (детализация) качественных результатов, сокращение количества показателей, разработка инструментов и процедур измерения результатов. Необходимо также уделить внимание обсуждению, разработке и принятию политики МиО в организации».

