

ЕГО ВЕЛИЧЕСТВО ПРОЕКТ

Представляет Елена ЛОБАНКИНА, редактор научно-методического отдела
Центральной городской публичной библиотеки, г. Пенза

В ОСНОВЕ ЛЮБОГО ДОБРОГО И ПЕРСПЕКТИВНОГО НАЧИНАНИЯ, БУДЬ ТО БИБЛИОТЕЧНАЯ АКЦИЯ, ЦИКЛ МЕРОПРИЯТИЙ ЛИБО НЕЧТО БОЛЕЕ МАСШТАБНОЕ, НАПРИМЕР ОТКРЫТИЕ МУЛЬТИПЛИКАЦИОННОЙ СТУДИИ, ВОЛОНТЁРСКОГО ЦЕНТРА, КОМНАТЫ БИБЛИОТЕРАПИИ, МОЛОДЁЖНОГО ТЕАТРА НА ТЕРРИТОРИИ ЧТЕНИЯ, ВСЕГДА ЛЕЖАТ ИНТЕРЕСНАЯ ИДЕЯ И ПРОДУМАННЫЙ ОРИГИНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ. ЧТО ЖЕ АКТУАЛЬНО СЕГОДНЯ ДЛЯ СОВРЕМЕННЫХ ЧИТАТЕЛЕЙ И НА КАКИЕ НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ СЛЕДУЕТ ОПЕРЕТЬСЯ?

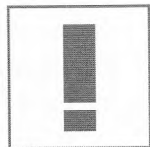
Проектная работа прочно вошла в жизнь современных библиотек, значительно расширив их функционал. Теперь это не просто место для чтения и выбора книг. Библиотека XXI века — многопрофильный просветительский центр, представляющий населению широкий спектр культурно-просветительских, развивающих, социальных услуг.

От идеи до реализации

Любой путь библиотечных творцов начинается с первого шага, а именно с вопросов «Зачем и для кого?». Начинать проект ради него самого или исключительно для создания «новой визитной карточки библиотеки» — дело неблагодарное, поскольку данные разработки хоть и нередки

в последнее время, но, как правило, обречены на провал или являются «тлеющими» практиками, которые не приносят никакой реальной пользы. К этому же результату, как правило, приводит и слепое заимствование готовой практики, не обогащённой собственными проектными надстройками с учётом местной культурной среды.

Разработка долгоиграющего и действенного проекта включает, прежде всего, глубокое знание особенностей и запросов целевой аудитории. Для этих целей в библиотеках используются мониторинговые практики разного уровня. Отсюда, собственно, стартует фарватер «Большого проектного корабля». Дальше, как правило, следует этап «Ярмарки идей», когда в процессе мозгового штурма команда



библиотечных креативщиков предлагает свои многочисленные разработки, ориентируясь на потребности читателей.

Целесообразно полагать, что для библиотеки, чьей целевой аудиторией являются школьники, будет актуальным проект с образовательным компонентом, посвящённый изучению научно-познавательной литературы, интеллектуальным состязаниям, повышению уровня информационной культуры детей. В учреждениях, в которых превалирует процент взрослых читателей, наверняка будут динамично развиваться клубные объединения для лиц третьего возраста, ориентированные на организацию досуга пенсионеров, развитие их творческих навыков и умений. Примеров можно привести много.

Методические источники содержат множество определений проектной работы. Известно, что в практике зарубежных организаций такая деятельность интерпретируется как «уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания, предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам». Согласно национальному российскому стандарту в области управления проектами (Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами, разработанные Российской

ассоциацией управления проектами (СОВНЕТ)), «проект — целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги, ограниченная во времени и связанная с потреблением ресурсов».

Основными критериями проектной деятельности являются:

!! чёткая ориентация на достижение определённых целей и задач;

!! комплексность предполагаемых работ;

!! ограниченность по времени, бюджету, материальным и трудовым ресурсам;

!! уникальность, отличительные особенности и признаки.

Что касается библиотечных проектов, то под ними следует понимать следующее: это социальные некоммерческие разработки, которые предназначены для изменения ситуации в области обеспечения более качественного и эффективного доступа к информации, организации интеллектуального досуга как целевых читательских групп, так и широкой общественности региона.

Особый интерес представляет рассмотрение критериев валидности проектов — подводных камней, с которыми сталкиваются разработчики социальных культурных инициатив и соискатели грантовой поддержки при подаче заявок.

Правовая основа

Обязательная составляющая любого, даже самого скромного, библиотечного проекта — это нормативная база. Зачастую этот пункт привлекает не меньше внимания, чем бюджет и смета. Особенно это касается социальных, партнёрских, добровольческих проектов, поскольку далеко не всегда содержание данного раздела



Наличие «живого», эффективного проекта — это дополнительная возможность библиотеки обратить на себя внимание современного общества, и в частности того целевого сегмента пользовательской аудитории, которому интересно рассмотрение и познание дополнительных функций новой библиотеки.

ограничивается иерархичным перечислением документов, регламентирующих библиотечную деятельность. Так, например, правовую основу проекта по продвижению современной литературы для детей и подростков о морально-нравственных ценностях под условным названием «Читай сердцем» с использованием театрализации, дискуссионного обсуждения в малых группах, выполнением творческих работ могут составлять следующие документы:

- ☑ **Стратегия государственной культурной политики** на период до 2030 г. (утверждена распоряжением Правительства РФ от 29.02.2016 г. № 326-р);
- ☑ **Основы государственной культурной политики** (утверждены Указом Президента РФ от 24.12.2014 г. № 808);
- ☑ **Указ Президента РФ** от 29.05.2017 г. № 240 «Об объявлении в Российской Федерации Десятилетия детства»;
- ☑ **Концепция программы поддержки** детского и юношеского чтения в Российской Федерации (утверждена распоряжением Правительства РФ от 03.06.2017 г. № 1155-р);
- ☑ **Федеральный закон** от 29.12.1994 г. № 78-ФЗ «О библиотечном деле»;
- ☑ **Устав ЦБС** (если речь идёт о проектах ЦБС).

Данный список могут дополнить региональные или городские программы по поддержке чтения, если таковые разработаны в субъекте.

Понятно, что правовая основа любого проекта зависит от его тематики. В качестве ещё одного примера можно привести нормативную базу социокультурного проекта МБУ «ЦБС г. Пензы» под названием «Диалог культур. Единство разных». Проект посвящён укреплению толерант-

Исходя из содержательных признаков, библиотечные проекты можно разделить на образовательные, социальные, волонтерские, информационные, культурно-досуговые, инновационные и многие другие. Их типология зависит от тематики, срока реализации, масштаба, канала получения средств.

ности в молодёжной среде. Его правовую основу составили следующие документы:

- ☑ **Основы государственной культурной политики**;
- ☑ **Стратегия государственной культурной политики** Российской Федерации;
- ☑ **Концепция** Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 гг. (утверждена распоряжением Правительства РФ от 29.12.2014 г. № 2765-р);
- ☑ **Государственная программа** «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации на 2016–2020 гг.» (утверждена Постановлением Правительства РФ от 30.12.2015 г. № 1493);
- ☑ **Указ Президента РФ** от 19.12.2012 г. № 1666 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 г.»;
- ☑ **Распоряжение** Правительства РФ от 29.05.2015 г. № 996-р «Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 г.»;
- ☑ **План деятельности** Министерства культуры Российской Федерации на 2016–2021 гг. (утверждён приказом Минкультуры России от 13.10.2016 г. № 2296);
- ☑ **Федеральный закон** «О библиотечном деле»;
- ☑ **Устав МБУ «ЦБС г. Пензы».**

Обозначение правовой основы проекта поможет экспертному жюри оценить серьёзность разработки и степень владения авторами юридическими основами своей деятельности.

В пензенской ЦБС разработано немало совместных со школами проектов. В этом случае официальные документы, на которые опирались их авторы, следующие:

- ☑ Федеральный закон от 29.12. 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- ☑ Концепция дополнительного развития детей, утверждённая распоряжением Правительства РФ от 04.09.2014 г. № 1726-р;
- ☑ Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам, утверждённый приказом Минобрнауки России от 29.08.2013 г. № 1008, и др.

Для чего нужно такое детальное погружение, казалось бы, в совсем не характерное для библиотечной деятельности правовое поле? Изучение документации, регламентирующей тематику проекта, на самом деле предоставляет разработчикам возможность шире и даже с новых позиций рассмотреть проблему, которую они хотят решить в рамках своих начинаний, конкретизировать ожидаемый результат, лучше понять критерии государственного идеологического заказа. Это особенно важно, если речь идёт о проектах, связанных с патристическим воспитанием, актуализацией гражданской самоидентичности, экологическим просвещением.

Кроме того, детальное обозначение правовой основы библиотечного проекта позволит разработчикам быстро найти заинтересованных партнёров с совпада-

ющими целями и действующими в рамках тех же официальных документов. Такой подход пригодится при работе со школами, волонтерскими объединениями, благотворительными фондами, специализированными организациями по социальному обслуживанию населения.

«А ты докажи!»

Ещё одним важным критерием валидности проекта, повышающим его шансы на успех в грантовых конкурсах, является его обоснованность и конкретизированная актуальность. Да, речь идёт о том, что он обязан иметь прозрачную, понятную и чёткую суть, высокую степень продуманности ожидаемых результатов, с первых строк должна читаться его направленность на достижение ощутимых качественных и количественных изменений в сфере решения проблемы.

Одними из самых распространённых ошибок являются следующие:

- ⇒ абстрактность проекта;
- ⇒ отсутствие понятной схемы взаимодействия с целевой аудиторией, продвижения проекта;
- ⇒ количественные показатели проекта не привязаны к временным рамкам;
- ⇒ не указана компетенция проектной команды;
- ⇒ отсутствуют лидерские качества у руководителя;
- ⇒ завышенная или заниженная смета проекта;
- ⇒ необоснованные графы расходов.

Если речь идёт о просветительских библиотечных проектах, зачастую авторы сталкиваются с такими проблемами, как «дробность» целей, несоответствие мето-

дов поставленным задачам, нарушение структуры проектной работы. Как правило, проект в своём развитии проходит ряд стадий, которые представляют собой его динамичное развитие.

1. **Концепция** — формирование идеи проекта, его основных целей и задач.

2. **Разработка** — планирование проекта и оформление проектной документации.

3. **Реализация** — управление ходом проектных работ, контроль и регулирование работ по проекту.

4. **Завершение** — порядок завершения, анализ эффективности, оформление отчётной документации.

При обозначении проблемы проекта (его актуальности) необходимо включить цифровые показатели — статистические данные, отчётные цифры. Так, например, при формировании заявки на Всероссийский грантовый конкурс «Молоды душой» в 2019 г., проекта по созданию экскурсионного бюро на базе библиотеки для лиц третьего возраста, были приведены данные Социального паспорта города Пензы, согласно которому, каждый третий житель Пензы — пенсионер или находится в «буферном» поколении. Именно поэтому проблема самозанятости пожилых людей крайне актуальна для Сурской столицы. В дополнение были представлены контрольные цифры реализации регионального проекта «Старшее поколение» (в рамках нацпроекта «Демография»). Выяснилось, что показатели по обучению пенсионеров дополнительным навыкам были выполнены только на 34 процента. В результате очной защиты проект пензенских библиотекарей был поддержан и в настоящее время подходит к своему завершению.

Для удачных заявок также характерны следующие черты:

⇒ проект структурирован;

⇒ текст логичен, последователен;

⇒ представлен подробный календарно-тематический план разработки;

⇒ выстроена схема контроля за этапом реализации проекта;

⇒ цели и результаты поддаются оценке и измерению;

⇒ получаемое благо можно выразить в качественных и количественных результатах.

Несомненно, нужно приводить цифровые показатели: «участниками проекта станут 1200 учащихся городских школ в возрасте от 12 до 14 лет»; «будет проведено 240 мероприятий с участием приглашённых специалистов»; «разработано 20 методических пособий, снято и подготовлено 10 буктрейлеров, выпущено в свет четыре издания по теме объёмом 80 страниц». Важно, что все обязательства (поставленные задачи, заявленные в смете статьи расходов) принимаются для реально поставленных целей: календарных, бюджетных, технических и т. д.

Кто на новенького?

Продолжая тему актуальности и востребованности проекта, необходимо учитывать тот факт, что разработка непременно должна представлять собой инновационный продукт, в ходе реализации которого будут достигнуты серьёзные преобразо-

Для неудачных заявок характерны несоответствие целей проекта приоритетам учреждения или грантового конкурса, сложная и непонятная концепция, несоразмерность календарного плана заявленным срокам или смете проекта, низкое качество управления ресурсами.

вания в культурной, социальной или образовательной среде.

Огромное преимущество при оценке проекта — наличие у команды опыта, наград, достижений в этой отрасли, компетенция каждого участника команды. Порой бывает непросто посмотреть новым взглядом на привычные вещи. Лучшим примером в настоящее время может стать удалённая работа библиотекарей в режиме изоляции во время карантина, вызванного неблагоприятной эпидемиологической обстановкой в связи распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19. В это время в работе городских библиотек актуализировался такой формат, как онлайн-чтение по скайпу, который преобразовался в просветительский проект летнего онлайн-наставничества по внеклассному чтению «Лето на книжной полке» и в социально-культурный проект «Комнатное чтение» (литературные занятия по интернету с детьми-инвалидами). Обе разработки оказались довольно жизнеспособными и в настоящее время динамично развиваются. Причем «Комнатное чтение» при успеш-

ной апробации, дальнейшем установлении связей с целевой аудиторией может вполне стать проектом-участником специализированных грантовых программ и конкурсов. Увидеть новое в привычном, уметь находить нестандартные решения насущных проблем — необходимый навык проектных команд.

Закключаем договор

Что касается оформления отношений с привлечёнными сотрудниками, все они должны быть детально отражены в проектной смете, со всеми налоговыми вычетами. В случае если в проекте задействуется труд волонтеров, следует оформить добровольцев в рамках благотворительной деятельности на основании Федерального закона от 11.08.1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)». Согласно ст. 17.1 этого нормативного акта, с добровольцами можно заключить гражданско-правовые договоры, предметом которых являются безвозмездное выполнение работ и (или) оказание услуг в интересах благополучателя. Ни зарплата, ни иное вознаграждение за работу волонтерам не выплачивается, но им могут компенсироваться расходы на проживание, проезд, питание.

Если проект подразумевает длительное возмездное оказание услуг задействованным специалистом, то тогда с ним заключается, как правило, срочный трудовой договор в соответствии со ст. 56 ТК РФ. Предметом соглашения является личное выполнение им определенных обязанностей. Рабочий процесс в этом случае регламентирован должностной инструкцией и происходит под управлением и контролем работодателя. Однако чаще всего в рамках проектной работы заключаются договоры гражданско-правового характера, а предметом работы служит не выполнение работы, а её результат — например,

Значимый пункт любого проекта — указание расходной сметы. Затратам не следует быть неоправданными, завышенными, все расчёты на виды работ должны быть понятными и прозрачными. Если того требует заявка, следует приложить коммерческие предложения.

разработка сайта организации, законченный ремонт, создание арт-объекта и т. д.

Что касается подготовки библиотечных проектов для попадания в грантовую программу, а чаще всего регламент таких конкурсов предусматривает участие в нём муниципальных учреждений, следует помнить о том, что приоритет будет отдан тем из них, где основная статья расходов посвящена приобретению техники, оборудования, обучению сотрудников. В какой-то мере это относится к публикациям в СМИ и в научных изданиях.

В 2019 г. МБУ «ЦБС г. Пензы» получило грант Президента РФ В.В. Путина для поддержки проектов в области культуры и искусства общенационального значения на развитие проекта «Литературный привал». Основные статьи расходов — приобретение оборудования для работы на открытых площадках: раскладные стулья, столы, мягкие пуфы, а также покупка полноценного уличного кинотеатра. Все затраты были конкретизированы, приведённые суммы сопровождались комментариями, почему именно это оборудование необходимо для реализации проекта.

SMART-технологии.

Учимся у маркетологов

Поскольку жизненный цикл библиотечного проекта полностью идентичен структуре бизнес-проекта, при постановке правильных целей и задач проекта целесообразно пользоваться маркетинговыми технологиями. Особенно это актуально при разработке проектов для мини-грантов, социальных проектов, целевой аудиторией которых являются молодёжь, читающие семьи, представители каких-либо сообществ: начинающие предприниматели, люди, объединённые общими интересами. Для этого в проектной работе ЦБС г. Пензы зачастую используется классическая система SMART-проектирования.

Аббревиатуру SMART впервые использовал в ноябре 1981 г. Джордж Т. Доран, консультант из США и бывший управляющий процессами стратегического планирования в одной из компаний Вашингтона. Он опубликовал статью с названием «S.M.A.R.T. — способ описания управленческих целей и задач».

SMART — это аббревиатура из первых букв английских слов:

S — Specific (конкретный);

M — Measurable (измеримый);

A — Achievable (достижимый);

R — Relevant/Realistic/Results Focused (релевантный/реалистичный/ориентированный на результат);

T — Timely/Trackable (своевременный/отслеживаемый).

SMART-модель можно использовать не только в бизнесе, но и в любой сфере решения жизненных задач. Рассмотрим кратко каждый из пунктов.

S — Конкретизация задач

Данный параметр — «скелет» всего проекта, каждого раздела его паспорта. Именно конкретизация должна удерживать авторов от «размытости» представления своих планов и задач. Никаких «несколько, возможно улучшится, подарит счастье сотням читателей», только цифры и «вещность понятий», определение конкретных сроков.

M — Определение методов

Методы, с помощью которых цели станут достигнуты, должны быть обоснованы.

ванными, наличие у команды опыта работы для реализации проекта — неоспоримое преимущество. Сравним формулировки: «мероприятия в библиотеке будут способствовать развитию искреннего интереса у школьников к литературе и чтению» и «систематические занятия частотностью два раза в неделю продолжительностью 45 минут с текстом художественных произведений по методике Е.С. Романичевой и Г.В. Пранцовой будут способствовать развитию навыка анализа прочитанного, глубокого понимания идейной композиции текста, его образности и символизма». Думается, вторая формулировка выглядит более конкретной и убедительной.

А — Достижимость целей

Цели проекта должны быть достижимы. Не стоит «замахиваться на Уильяма Шекспира», не имея для этого должных ресурсов. Лучше конкретизировать цель или сузить целевую аудиторию. Так, например, одна из целей знаменитого проекта ЦБС г. Пензы под названием «Литературный привал» (создание многофункциональной библиотеки под открытым небом) обозначена как «создание нового формата интеллектуального отдыха с книгой в пространстве города» вместо амбициозного «превратить Пензу в читающий город». Хотя последнее определение и правда неплохое.

R — Убедитесь, что ваша цель реалистична и ориентирована на результат

Пункт о релевантности относится к полноте, стройности и логичности проекта в целом. Последовательность этапов должна быть выстроена по восходящей формуле с достижением поставленных целей. В некоторых заявках на гранты встречаются пункты с указанием рисков реализации проекта, целесообразно честно указать их с приложением воз-

можного алгоритма их решения, минимизации каких-либо неблагоприятных факторов воздействия.

T — Установите время и сделайте цель отслеживаемой

Этот критерий определяет детальность и точность календарно-тематического плана. Отличным дополнением к нему станет механизм контроля полученных результатов, отражение системы удовлетворённости пользователей полученными услугами. Безусловно это субъективный подход к восприятию проектной деятельности, однако чем серьёзнее будет воспринято его создателями проектное начинание, тем больше шансов у разработки превратиться в актуальный продукт организационного развития.

Возвращаясь к мысли об успехах плавления «Большого проектного корабля», невозможно не упомянуть его «капитана». Лидер проекта — это не только его лицо и идейный вдохновитель, это человек, способный в любую, даже самую трудную, минуту ободрить свою команду, взять на себя ответственность за трудное решение, приложить все силы к тому, чтобы проект постоянно имел динамику и покорял всё новые и новые высоты.

Пожалуй, в каждой библиотеке опыт проектной работы будет индивидуален, поскольку зависит от множества факторов — уровня подготовки людей, имеющихся ресурсов, особенностей местной культурной среды и целевой аудитории, наличия партнёрской базы. Но если в учреждении есть команда единомышленников, которая не боится рисковать и пробовать, то можно с уверенностью сказать, что она уже на полпути к успеху! А с советами «Независимого библиотечного адвоката» всегда можно выстроить отличный фарватер любого проектного путешествия. Удачи, друзья! ■