



Европейская Комиссия
This project is funded
by the European Union



КРМОО Центр «Сотрудничество»,
Россия



Благотворительная организация
«ContinYou», Великобритания



Общественно-просветительское
общество «Edukator», Польша

Программа

«Центр социального менеджмента»

Рабочая тетрадь
ЧАСТЬ II

Красноярск, 2009

Программа «Центр социального менеджмента». Рабочая тетрадь. Часть II./
под ред. М.А.Дорофеевой. – Красноярск, 2009. – 60 стр.

Данная рабочая тетрадь – результат работы команды экспертов в рамках международного проекта «Центры социального менеджмента» для образовательных учреждений Красноярского края. Проект реализуется КРМОО Центр «Сотрудничество» (Россия) в партнерстве с благотворительной организацией «КонтинЮ» (Великобритания) и общественно-просветительским обществом «Эдукатор» (Польша).

В тетради предлагаются разработанные учебные модули для обучения инициативных групп по программе «Центр социального менеджмента».

Программа предназначена для школьников, учителей, родителей, представителей местных сообществ, заинтересованных в развитии инициатив на местном уровне.

Данный материал опубликован при поддержке Европейского Союза (Партнерская Программа Институционального Развития – Содействие в развитии гражданского общества и местных инициатив). Содержание публикации является предметом ответственности КРМОО Центр «Сотрудничество» и не отражает точку зрения Европейского Союза.

При любом использовании опубликованных материалов ссылка обязательна.

Притча «Мудрец и бабочка»

Много лет назад в одном городе жил очень мудрый человек. К нему часто приходили люди за советом. Каждому из них он умудрялся дать очень хороший и правильный совет. Слава о его мудрости разнеслась повсюду.

Однажды его слова дошли до еще одного человека, который тоже был мудрым и известным в округе. Этот человек тоже помогал другим людям. Ему нравилось то, что его считают самым мудрым и прислушиваются к его советам. И когда он узнал, что есть еще один мудрец, то стал злиться на него за то, что теряет свою известность. И он стал думать, как доказать другим людям, что на самом деле более мудрым является он.

Долго он думал и решил: «Я возьму бабочку, спрячу ее между ладоней, подойду на глазах у всех к мудрецу и спрошу его: «Скажи, что у меня в руках – живое или мертвое?». И если он скажет, что живое, тогда я легонько надавлю бабочку своими ладонями так, что когда я их раскрою, то все увидят, что она мертвая. А если он скажет, что мертвое, то я отпущу бабочку, и она полетит. И тогда все увидят, что он оказался не прав».

Так он и сделал. Взял бабочку, подошел к мудрецу и спросил его:

- Скажи, что у меня в руках – живое или мертвое?

Мудрец подумал и сказал:

- Все в твоих руках.

Введение

Уважаемый читатель!

Вы держите в руках вторую часть рабочей тетради по программе «Центр социального менеджмента». Эта программа интересна тем людям, которые способны меняться и изменять, профессионально расти и кто ищет дополнительные возможности заявить о себе и проявить себя.

Методическое пособие и тетрадь - это практическое руководство, в которое можно вносить изменения и адаптировать для разных ситуаций.

Это не учебник. Не надо учить все наизусть, а потом сдавать зачеты и экзамены. Для чего эта программа? Для того, в первую очередь, чтобы помочь вам самим придумывать и выстраивать собственные проекты, а потом управлять ими.

Для решения проблем местных сообществ не существует готовых рецептов ни в одном учебнике. Педагогам, учащимся, родителям, жителям сообщества приходится вместе находить пути решения. Согласитесь, на первый взгляд очень легко найти решение некоторым проблемам, но, начиная размышлять, не всегда находишь ответы. Обучение и практика в смешанных группах (учителя, родители, школьники, местное сообщество) помогают увидеть нечто, казалось бы, давно известное (свой образ жизни, свой город, свои представления о мире) с новой точки зрения – и заметить что-то, что можно изменить.

Три партнерские организации КРМОО Центр «Сотрудничество» (Россия), благотворительная организация «КонтинЮ» (Великобритания) и общественно-просветительское общество «Эдукатор» (Польша), убежденные в высокой созидательной возможности гражданской инициативы и активности для изменения жизни к лучшему, объединились для реализации проекта «Центры социального менеджмента». Проектная деятельность опиралась на то, что партнеры разделяют:

- концепцию общественно-активной школы и убеждены, что школы обладают потенциалом для развития местного сообщества;
- понимание системности развития, в основе которого лежит устойчивая потребность как в развитии человеческих ресурсов, так и в организационном развитии.

Партнерский проект «Центры социального менеджмента» был разработан для поддержки усилий КРМОО Центр «Сотрудничество» в реализации молодежных программ для общественно-активных школ.

“Центры социального менеджмента” - гибкая программа, которая поможет образовательным учреждениям вести систематическую работу по обучению школьников, педагогов и других заинтересованных сторон навыкам разработки и реализации проектов на основе «обучения на базе сообщества». «Обучение на базе сообщества» - это метод, позволяющий молодым людям учиться и развиваться посредством активного участия в специально организованных действиях, которые:

- дают молодым людям возможность использовать приобретенные академические знания и навыки в ситуациях реальной жизни их сообществ;

- поддерживают образовательные цели учреждений;
- являются практическим применением приобретенных в школе знаний;
- направлены на решение насущных проблем сообщества;
- координируются совместно школой и общественными институтами;
- предусматривают специально выделенное время для того, чтобы молодые люди обдумывали, обсуждали и описывали сделанное и увиденное во время осуществления полезной деятельности;
- расширяют образовательную среду молодых людей, включая в нее более широкие социальные сферы;
- помогают развивать потребность заботиться о других.

Вторая часть рабочей тетради поможет узнать что-то новое или взглянуть с другой точки зрения на такие темы как проектная деятельность, мониторинг и оценка, фандрайзинг, добровольчество, PR-сопровождение проекта.

Метод проектов

*Учиться?... Без сомнения; только жить прежде всего,
учиться же в течение жизни и в связи с ней.*

Джон Дьюи

Школа – это не отдельно стоящий остров, занимающийся образованием. Реализуя свою миссию нельзя действовать в одиночку. Ключом к успеху и к высокому качеству труда является открытие школы для местного сообщества, построение таких отношений, в которых сообщество считает поддержку школы обычным делом, а школа активно анализирует местную жизнь, служа ему своим потенциалом.

Школа, активная в своем сообществе:

1. интегрирует местное сообщество
2. предоставляет свои ресурсы
3. активизирует молодежь
4. ищет дополнительные средства на образовательные мероприятия
5. принимает участие в создании местных организаций, сотрудничает с местными субъектами (стейкхолдерами)
6. разделяет ответственность за местное сообщество и его среду, помогает в решении местных проблем

Школа – это одна из первых публичных институций, с которой соприкасается молодой человек. В школе формируются установки, ученик перенимает определённые образцы поведения и именно в школе молодое поколение постигает особенности функционирования в обществе – учится открытости, чувствительности к потребностям других, активности в действии. Главным результатом образования должна стать гражданская зрелость личности, состоящая как из практических навыков участия в общественной жизни, так и из уровня развития личностных качеств. Уровень гражданской культуры возрастает, если образовательная среда в школе гармонично связана с общественной деятельностью.

“Настоящей основой демократического гражданства является жизнь местного сообщества. Через сотрудничество с местным сообществом, соседями, дети спонтанно и естественным образом получают уроки гражданства” – писал американский педагог Ф.Паркер. Целью образования, по Паркеру, является свобода, которую можно достичь только с помощью соответственного обучения. В каждом образовательном учреждении должны существовать условия и общественные отношения, дающие начало демократии и развивающие в учениках чувство гражданской ответственности.

Одной из наиболее эффективных с точки зрения изменения установок учеников является метод социального проекта. В XX столетии метод проектов, разработанный Д. Дьюи, его учениками и последователями (У. Килпатриком, Э. Коллингсом, Е. Паркхерст), получил широкое распространение в мировой педагогической практике, оказав огромное влияние на становление современной проектной культуры. В нашей стране в 1920-е гг. метод проектов вместе с принципом Д. Дьюи “от ребенка – к миру, от мира – к ребенку” был положен в основу организации работы советской школы. Однако в 1931 г. метод проектов был осужден постановлением ЦК ВКП(б) “О начальной и средней школе” и более чем на полстолетия оказался под запретом. Со второй половины 80-х гг. интерес к нему вновь резко возрастает. По мнению К.Е. Сумнительного, “российские разработчики проектного обучения обратили внимания на целый

ряд позитивных возможностей, которые реализуются благодаря ему лучше, чем в других педагогических технологиях. К ним можно отнести: индивидуализацию учебного процесса; возникновение в рамках групповой работы не конкуренции, а кооперации, формирующей новый тип и уровень общения; создание поля творчества для всех субъектов взаимодействия (ученика, учителя, родителя), участвующих в разработке проекта; осуществление индивидуальных способов деятельности школьников в условиях кооперации и командной работы”.

В 1897 году в “Педагогическом кредо” Джон Дьюи писал: “Школа – это, прежде всего, общественная институция. Воспитание – это общественный процесс, школа – просто форма общественной жизни, в которой объединены все её элементы, более всего подходящие для приспособления ребёнка к участию в наследстве предыдущих поколений, а также к использованию собственных сил для общественных целей”.

Самые важные идеи Джона Дьюи, которые легли в основы методики социальных проектов, можно сформулировать в трех тезисах:

1. Демократия – это прямая цель обучения.
2. Включение детей в общественные (социальные) отношения является одновременно источником и результатом обучения.
3. Рефлексивное мышление как модель интеллектуального развития является наиболее полезным средством образования для демократии.

Ученик и последователь Дьюи, Вильям Х. Килпатрик предложил так построить систему образования, чтоб в ее центре находилась проектная деятельность, с целью избавить детей от “эгоистичного индивидуализма”, и научить их заботе об общественном благе. Килпатрик говорил, что проектная методика базируется на “естественном праве обучения”. Метод проектов тут не только способ обучения в рамках различных дисциплин, но научная дисциплина сама по себе.

Сегодня метод проектов является одним из наиболее популярных и широко используемых в школе, поскольку позволяет рационально объединить теоретические знания и их практическое использование для решения конкретных проблем окружающей действительности и в совместной деятельности учеников. “Знаю, для чего мне нужно все, что познаю, и как могу эти знания употребить” – это основной тезис современного понимания метода проектов, который привлекает большое количество образовательных систем, желающих найти разумный баланс между академическими знаниями и практическими умениями.

Проект как метод хорошо вписывается в контекст гуманистической перспективы. В этом методе важную роль исполняет коммуникация и сотрудничество, меньшей является роль односторонней передачи знаний. Процесс обучения проходит совместно, а опыт и знания каждого ученика являются ценными и активно используются. Значение совместного обучения опирается на предпосылках о социальном характере процесса обучения: знания, ценности, отношения и ответственность формируются в ходе сотрудничества в данном контексте, а не только в рамках индивидуальных процессов.

Обучение методом проектов является альтернативой для системы классово-лекционного обучения, в которой на первый план выходит обычная передача информации. Проектное обучение расширяет узкие рамки отдельных предметов, помогает получить комплексные знания. Учитель дает ученикам “пространство” возможных целей, действий и путей их достижения, из которых ученик выбирает тот, который более всего ему подходит, “приспосабливая его к своим возможностям”. Здесь мы отходим от рутинной учебы, отбивающей у учеников

Общая характеристика программы

Целевая группа: программа рассчитана на учеников 8-11 классов, преподавателей, других сотрудников общеобразовательной школы, родителей учеников, а также партнеров школы.

Условия освоения: успешное освоение программы предполагает участие людей, имеющих позитивный настрой к работе в интерактивном режиме и стремящихся к самореализации через общественно-полезную деятельность, а также осознающих необходимость использования полученных знаний для решения проблем сообщества.

Цель и назначение программы: освоение инновационных методик в области проектирования, основанного на методе «обучение на базе сообщества». Эта цель достигается посредством организации аудиторной и самостоятельной работы участников, а также посредством практикоориентированных исследований и разработки социальных проектов.

«Обучение на базе сообщества» - это метод, позволяющий учиться и развиваться посредством активного участия в специально организованных действиях, которые:

- дают молодым людям возможность использовать приобретенные академические знания и навыки в ситуациях реальной жизни их сообществ;
- поддерживают образовательные цели учреждений;
- являются практическим применением приобретенных в школе знаний;
- направлены на решение насущных проблем сообщества;
- координируются совместно школой и общественными институтами;
- предусматривают специально выделенное время для того, чтобы молодые люди обдумывали, обсуждали и описывали сделанное и увиденное во время осуществления полезной деятельности;
- расширяют образовательную среду молодых людей, включая в нее более широкие социальные сферы.

В результате обучения участники, успешно освоившие программу, смогут:

- формулировать и анализировать проблемы местного сообщества;
- выбирать оптимальные способы их решения;
- ориентироваться в различных подходах к планированию и управлению социальными проектами;
- составлять планы, графики работ по проекту, распределять ответственность;
- правильно организовывать и контролировать процесс реализации проекта;
- соотносить результаты с поставленными целями;
- намечать перспективы дальнейшего развития проекта.

Ключевые понятия программы: жизненные навыки, принятие решений, проектный менеджмент, местное сообщество, целевая группа проекта, методы сбора информации, постановка целей и задач, планирование деятельности,

текущий мониторинг, оценка результатов, лидерство, эффективные коммуникации, PR- кампания и работа в команде.

Тематическое планирование и содержательная характеристика программы:

Часть I

- Модуль 1. Успех, судьба, карьера.
- Модуль 2. Общество. Местное сообщество.
- Модуль 3. Работа в команде.
- Модуль 4. Эффективные коммуникации.
- Модуль 5. Навыки принятия решений.
- Модуль 6. Методы сбора информации.

Часть II

- Модуль 7. Мозаика проблем.
- Модуль 8. Определение приоритетов.
- Модуль 9. Основы проектной деятельности.
- Модуль 10. PR – сопровождение проекта.
- Модуль 11. Фандрайзинг.
- Модуль 12. Вовлечение сообщества в проектную деятельность.

Дополнительные образовательные блоки для координаторов:

- Модуль 13. Структура молодежного центра.
- Модуль 14. Привлечение, обучение и удержание добровольцев.
- Модуль 15. Управление молодежным центром.

Форма промежуточного контроля: выполнение домашних заданий согласно программе.

Форма итогового контроля: защита разработанных социальных проектов.

Принципы реализации программы:

1. Позитивное видение молодежи. Относитесь к молодым людям как к возможности, а не как к проблеме.
2. Вовлечение молодежи. Поощряйте молодых людей выдвигать идеи и планировать участие в жизни сообщества.
3. Анализ потребностей сообщества. Начинать надо с анализа потребностей и возможностей сообщества. Это позволит увидеть как существующие проблемы, так и имеющиеся ресурсы для совместных проектов. И хотя этот вопрос кажется сложным, привлекайте молодежь к данному анализу!
4. Успешный опыт. Разрабатывайте деятельность таким образом, чтобы гарантировать участникам успешный опыт. Успех важен для формирования уверенности в своих силах и самооценки участников.

5. Значимая деятельность. Убедитесь, что участие в программе значимо для участников. Это означает, что участник должен постоянно играть какую-либо роль в формировании и исполнении проекта.
6. Признание. Давайте признание деятельности по принципу приобретенных знаний, а не за выполненную работу. Свидетельство того, что знания приобретены, может быть дано во многих формах: устно, на бумаге, графически и т.д. Заранее договоритесь, кто будет ответственен за принятие этих форм.
7. Структура процесса. Продумайте структуру обучения: например, ежемесячные обучающие семинары, выполнение «домашних заданий», собрания – отчеты раз в две недели, финальный отчет.
8. Интеграция в учебную программу. Проектная деятельность может быть органично связана с каждым предметом или событием в школе.
9. Координатор программы. Это очень важная позиция, необходимая для успешного функционирования программы.

Модуль 7. Мозаика проблем.

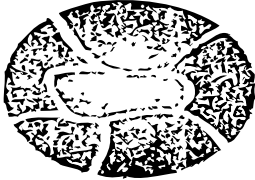

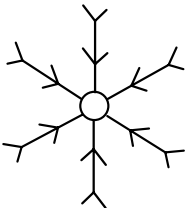
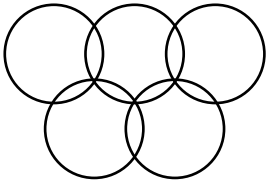
Ключевые понятия: проблема, исследование, работа в команде, результат.

Цель: научиться распознавать типы проблемных ситуаций и находить пути решения.

1. Типы проблем.

С проблемными ситуациями мы сталкиваемся в разных сферах нашей жизни: в учебе, в общении со сверстниками и взрослыми, при организации внеклассных мероприятий, в процессе решения собственных жизненных задач. Во время выполнения заданий мы разбирались в следующих вопросах: типы проблемных ситуаций и подходы к их решению. Типы проблем даны в Бланке 1.

Бланк №1

Название проблемы	Образ проблемы	Определение проблемы
Проблемы, похожие на мозаику		Проблема, похожая на мозаику, состоит из нескольких отдельных частей. Проблема в целом решается, когда решается каждая ее часть.
Проблемы, похожие на многослойное желе		Решение многослойных проблем состоит из последовательных действий. Такие проблемы решаются, если совершаются все действия и в правильном порядке.
Проблемы, похожие на снежинку		Проблема, похожая на снежинку, имеет много вариантов решения. Необходимо исследовать все возможные варианты и выбрать наилучший.
Проблемы, похожие на олимпийские кольца		Такие проблемы возникают из-за того, что люди не помогают друг другу, работают только на свой результат. Каждый должен сам добиться успеха в своем деле и помочь это сделать всем остальным участникам.
Проблемы, похожие на притчу о слоне	Четверо слепых впервые в жизни встретились со слонем. Один из них дотронулся до хобота и сказал: «Слон похож на толстый канат». «Слон похож на столб», - сказал другой, ощупав ногу слона. Третий коснулся слоновьего живота и заявил: «Слон похож на огромную бочку». «Он похож на циновку», - потрогав слона за ухо, возразил четвертый.	Такие проблемы возникают из-за того, что люди по-разному понимают значение слов или поступков. Для того чтобы решить такую проблему, необходимо понять, что имеет в виду каждый собеседник, и прийти к взаимопониманию.

2. Практическое задание

Внимательно прочитайте описанные ниже ситуации и определите, к какому типу проблем они относятся, и как их можно решить.

№	Ситуация	Тип проблемы
1	Ученики 5 класса решили поставить всем классом спектакль к концу учебного года. Решить-то они решили, а как это самим сделать – не знают. Как же им действовать в этой ситуации?	
2	Группа учеников 5 класса очень заинтересовалась загадочным материком Антарктида. Решили ребята все о ней узнать. Подобрали в библиотеке литературу и ахнули: «Как много!» Есть книги о животных и растениях Антарктиды, о ее климатических особенностях, об истории освоения материка, о работе международных исследовательских станций... Как все это прочитать? Что делать?	
3	Один ученик готовился дома к уроку географии. Выучил параграф, рассказал маме. И он, и мама остались довольны подготовкой. А учительница сказала, что это ответ «хороший», но совсем не «отличный», и поставила 4. Мальчик дома так и не смог объяснить маме, почему он получил 4, а не 5.	
4	На уроке математики учительница сказала, что сегодня оценка каждого ученика будет зависеть от того, как будет работать весь класс. Она дала каждому ученику для решения 5 задач, но сказала, что «пятерку» класс получит только в том случае, если все-все задачи будут решены. Ребята не справились с заданием. Они объяснили это тем, что в классе был слабый ученик, который до звонка не смог решить и трех задач из пяти. Но учительница сказала, что ребята неправильно подошли к решению проблемы. Так ли это?	
5	Учащиеся одного очень дружного класса решили провести вместе несколько каникулярных дней весной. Но какой отдых предпочесть? Каждый предлагает свое, других не слушает... Чуть не поссорились! Как им следует поступить, чтобы найти общее и самое лучшее решение?	

Проблема №1 – это проблема, похожая на _____
Она решается так:

Проблема №2 – это проблема, похожая на _____
Она решается так:

Проблема №3 – это проблема, похожая на _____
Она решается так:

Проблема №4 – это проблема, похожая на _____
Она решается так:

Проблема №5 – это проблема, похожая на _____
Она решается так:

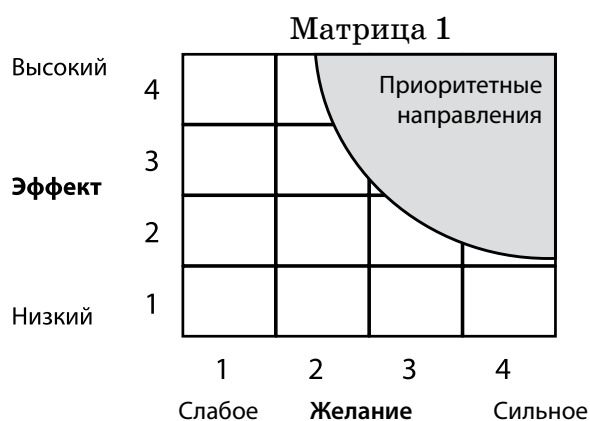
Модуль 8. Определение приоритетов.

Ключевые понятия: приоритет, проблема, эффект, управление изменениями.

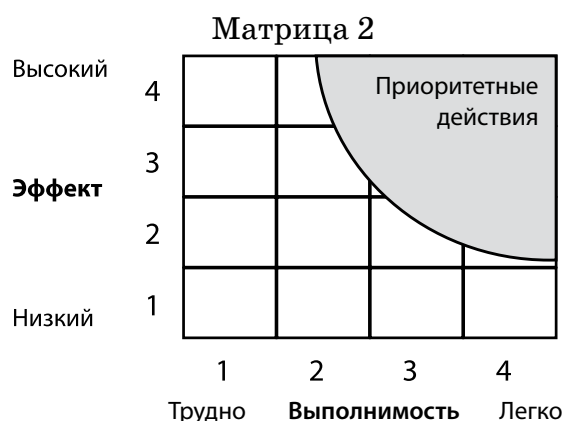
Цель: определение приоритетных направлений работы.

1. Лекция в режиме диалога. Матрица по определению приоритетов.

Матрица по определению приоритетов помогает определить приоритетные направления или действия.



Чтобы определить приоритетные направления, надо для каждого направления оценить эффект, который оно будет иметь, если над ним работать, и оценить, насколько сильно желание к переменам.



Чтобы определить приоритетные действия, надо для каждого действия оценить эффект, который оно будет иметь, если его осуществить, и оценить, насколько оно выполнимо.

С заполнением матрицы 1 могут возникнуть проблемы, если мы четко не разграничим понятия «эффект» и «желание». Опасность состоит в том, что их можно рассматривать как схожие понятия, например «все, что имеет высокий эффект, должно быть желаемым, в то время как действия с низким эффектом не желаемы». Такая точка зрения неправильна: эффект отражает рациональную сторону изменения, в то время как желание отражает эмоциональные и политические аспекты.

Для того чтобы любое изменение было успешным, для него должна быть очень весомая причина. Обычно это значит, что в результате должен быть положительный эффект на что-либо, например: улучшенные стандарты, выполнение школьного плана и т.д. Это показывает рациональную сторону изменения.

Как бы то ни было, не надо себя обманывать, думая, что только положительного эффекта достаточно для того, чтобы изменение произошло. В мире есть много примеров, когда изменение не осуществлялось, несмотря на обещание положительного эффекта. Обычно это происходит потому, что люди сопротивляются изменениям, настроены скептически или слишком заняты. Легче внести изменения, если заинтересованные стороны действительно хотят изменить положение вещей в лучшую сторону. Это относится к эмоциональным и политическим аспектам.

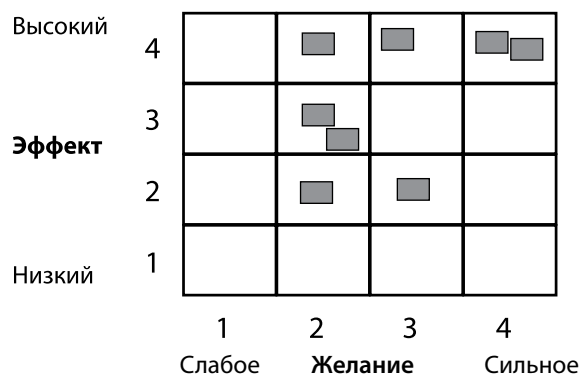
Итак, представьте, что есть два направления с одинаковым эффектом. Какое вы выберете? Конечно же то, которое имеет более сильное желание со стороны заинтересованных людей!

1. Напишите все варианты направлений на стикерах и оцените командой по критериям:

- **Эффект** – если мы будем над этим работать, какой положительный эффект это окажет на достижение нашей цели? например, низкий, средний или высокий или оцените от 1 до 4.
- **Желательность** – насколько сильно желание сделать это? например, низкое, среднее или высокое или оцените от 1 до 4.

2. Разместите каждое направление на листе ватмана или флипчарта, на котором нарисована матрица. Постарайтесь не тратить много времени на обсуждение, приходите к консенсусу.

В идеале направления будут распределены по матрице так, что только небольшое их количество окажется в верхнем правом углу.



Число направлений с высоким приоритетом можно ограничить, если в правом верхнем углу выделить сектор красным маркером. Чем меньше размер сектора, тем больше вероятность, что вы сосредоточитесь на действительно важных делах!

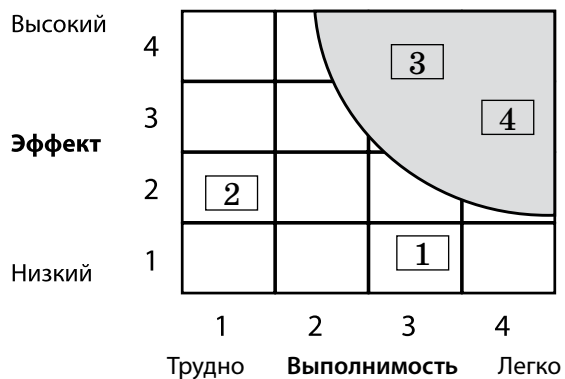
Матрица 2

Матрица 2 используется для выбора наиболее желательных действий из списка имеющихся.

Составьте список всех предлагаемых действий. Можно сначала оценить все действия в таблице, а затем перенести на матрицу.

Действие	Выполнимость (1-4)	Эффект (1-4)
1.	3	1
2.	1	2
3.	3	4
4.	4	3

Перенесите номера действий на стикеры и разместите на матрице. В правом верхнем углу отметьте сектор, в который попадают самые приоритетные действия.

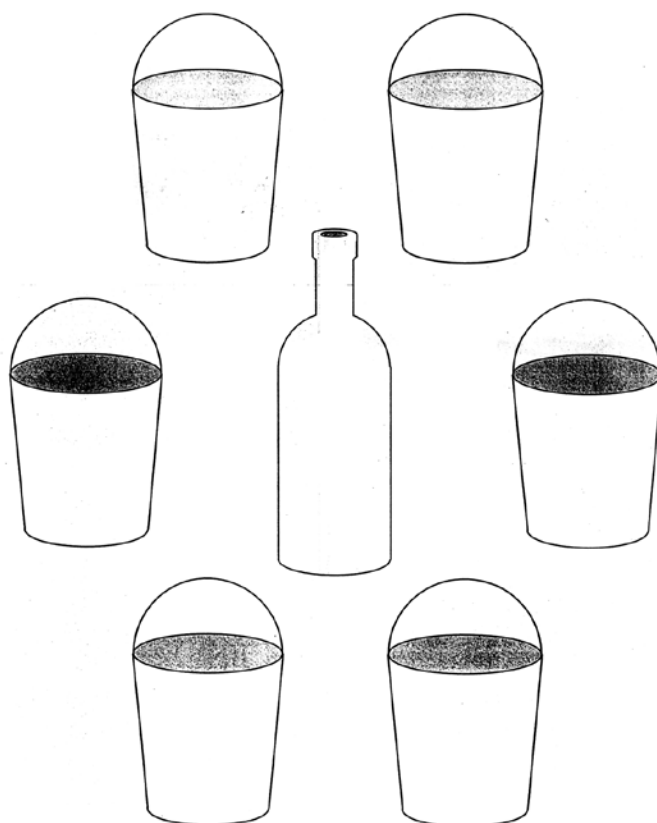


Матрица приоритетных направлений и действий

2. Упражнение «Ведро и бутылка».

Это упражнение помогает группе расставить приоритеты и поставить перед собой реалистичные задачи.

1. Вам необходимо в подгруппе обсудить и выбрать 6 наиболее важных проблем для местного сообщества. Эти проблемы необходимо записать на «ведрах».
2. Далее каждая подгруппа озвучивает свой список, ведущий составляет один общий список – выбираются 6 самых важных проблем для всей группы.
3. Теперь вам всем вместе необходимо рассмотреть каждую проблему, оценить важность и реалистичность решения, и выбрать одну, которая будет приоритетом на ближайшее время.



Модуль 9. Основы проектной деятельности.

Ключевые понятия: проект, этапы проектирования, актуальная проблема, цели, задачи.

Цель: рассмотреть основные этапы проектирования.

1. Упражнение «Проект как вид деятельности».

Проект является одним из инструментов для реализации особых задач и достижения конкретных целей по переменам в жизни сообщества. Именно поэтому проект следует отличать от других, похожих на него видов деятельности. Для того чтобы разобраться в этих отличиях, выполним следующее упражнение.

Определите, чем не является проект.

Проект – это не...



Проект – это...



2. Характеристики проекта.

Соотнесите свои предположения с характеристиками проекта, предложенными Советом Европы, и совместно обсуждают сходства и различия.

Управление по делам молодежи и спорта Совета Европы следующим образом характеризует социальные молодежные проекты:

Проект всегда имеет цель: четко определенные цели являются залогом четко определенных результатов. Основной целью проектов является разрешение какой-либо «проблемы», что предполагает тщательный и предварительный анализ. Предлагая одно или несколько решений, проект всегда нацелен на прочные изменения социальной сферы.

Проекты реалистичны: их цели должны быть достижимы, что подразумевает сопоставление условий реализации проекта с необходимыми финансовыми и человеческими ресурсами.

Проекты всегда ограничены во времени и пространстве: у них всегда есть начало и конец. Проект всегда реализуется в определенном месте и определенном контексте.

Проекты – сложные явления: необходим целый набор специфических навыков для планирования и реализации проекта, что требует привлечения многих участников и партнеров.

Проекты реализуются в коллективе: любой проект результат коллективных усилий. Реализацией занимается целая команда с привлечением партнеров, с целью решения проблем других групп.

Проекты уникальны, так как возникают из новых идей. Они предлагают специфическое решение проблем в специфическом контексте, и потому всегда инновационны.

Проекты – это приключение: любой проект возникает на новых основаниях и ломает старые стереотипы. Всегда присутствует элемент непредсказуемости и риска.

Проекты должны подвергаться оценке, так как планируются и реализуются ради конкретных целей, которые должны быть открытыми для аттестации.

Проекты реализуются поэтапно, так как четко разделяются на несколько стадий.

3. Работа с текстом. Термин «проект».

Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Впервые слово «проект» употребляется в 16 веке. Слово происходит от латинского «проицийре» (бросать по направлению вперед). Изначальный смысл, обозначающий движение, траекторию, непосредственно связан с категориями времени и пространства. Подразумеваемый первоначальным значением слова процесс проектирования состоит из:

- Точки отсчета,
- Отталкиваясь от которой,
- Можно двигаться вперед,
- К определенной цели.

Исторически слово и понятие впервые было употреблено архитекторами. В 15 веке Филиппо Брунеллеши привнес два новшества в архитектурную практику своего времени:

- Еще в 14 веке работа над флорентийским собором была приостановлена, и Брунеллеши было поручено завершить строительство. Прежде чем приступить к работе, архитектор создал «прожетто» - план собора, в котором приводились различные варианты геометрии будущего здания, как он это себе представлял. Собор призван был символизировать исторический и политический контекст, в котором существовал город. Флоренция стремилась стать городом, открытым для мира, поэтому собор имеет два купола - внешний и внутренний.
- Брунеллеши рационализировал архитектуру и разделил планирование и строительство, то есть проект и его реализацию.

Пример Брунеллеши говорит в пользу переосмысления термина «проект» и понимания его как концепции, которая служит для организации деятельности.

Наибольшие заслуги в развитии проектов в сфере образования принадлежат американскому мыслителю Джону Дьюи (1859-1952) - автору знаменитой теории «обучение через действие».

Согласно его теории, проект основывается на четырех предпосылках:

1. Совместное осмысление процесса, которое предвосхищает его развитие.
2. Выявление внешних условий, в которых развивается проект.
3. Информированность о том, что происходило в схожих обстоятельствах в прошлом.
4. Подход, синтезирующий результаты изучения настоящих условий и знания о прошлом.

Исходя из этих предпосылок, мы приходим к выводу, что проект:

- это метод, который позволяет нам двигаться от идеи к действию, структурируя этапы всего процесса;
- это изменение социальной среды, в которой он реализуется;
- реализуется в определенном социальном, пространственном и временном контексте;
- имеет образовательное измерение и позволяет получать образование через деятельность;
- это результат коллективной деятельности;
- обязательно содержит элемент оценки, который устанавливает взаимосвязь между замыслом и действием.

4. Упражнение «Вопросы Ласуэлла».

При планировании проекта важно ответить на несколько вопросов:

Когда?

Для чего?

Для кого?

Что?

Где?

Как?

Расположите эти вопросы в приоритетной иерархии 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Иерархия вопросов Ласуэлла

Для кого? Кто? С кем?	<ul style="list-style-type: none"> - определение целевой группы проекта и партнеров; - их роли и взаимодействие в проекте; - их мнение о проекте; - сильные и слабые стороны их взглядов и взаимоотношений.
Что?	<ul style="list-style-type: none"> - основные мероприятия проекта; - организованные, импровизированные и институционные; - социальные, экономические, культурные, политические и образовательные измерения проекта; - влияние проекта на эти измерения.
Для чего?	<ul style="list-style-type: none"> - нужды и желания, удовлетворяемые в процессе реализации проекта; - мотивация и интересы участников; - главные цели проекта; - варианты финансирования проекта; - соотношение целей участников и институционных целей.
Где?	социальный контекст проекта и социальное положение участников.
Когда?	<ul style="list-style-type: none"> - на каком периоде времени сосредоточена реализация проекта (прошлое, настоящее, будущее); - продолжительность (краткосрочный, средний, долгосрочный); - влияние на проект уровня происхождения участников.
Как?	<ul style="list-style-type: none"> - процесс организации и участия; - используемые средства, методы и технология; - вклад в проект опыта участников, различных теорий, других проектов и т.д.

5. Лекция в режиме диалога. Этапы проектирования.

Рассмотрите этапы и шаги проектирования. Отметьте знаком «+» те, о которых вы знаете, а знаком «?» - те, которые вам не знакомы.

I ПОДГОТОВКА ПРОЕКТА

1. Изучение общественного мнения.
2. Формулировка актуальной проблемы.
3. Изучение возможностей организации.
4. Определение целей и задач проекта.
5. Определение мероприятий и ожидаемых результатов.
6. Составление рабочего графика.
7. Определение обязанностей и распределение в команде.
8. Определение ресурсов и источников их получения.
9. Составление бюджета.
10. Разработка системы оценки проекта.
11. Обучение членов команды.
12. Формирование общественного мнения.

II РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

13. Составление предложений по проекту.
14. Поиск деловых партнеров.
15. Проведение официальных переговоров.
16. Получение необходимых ресурсов.
17. Проведение плановых мероприятий.
18. Оценка и контроль выполнения плана.
19. Корректировка хода реализации плана.

III ИТОГИ РАБОТЫ НАД ПРОЕКТОМ

20. Анализ результатов работы над проектом.
21. Информирование общественности о результатах работы.

6. Лекция в режиме диалога. Формулировка актуальной проблемы.

Напишите ассоциации со словом «проблема»:



Проблема (от греч. *problema* — задача, задание) — осознание субъектом невозможности разрешать трудности и противоречия, возникшие в данной ситуации, средствами имеющихся знаний и ранее полученного опыта (Психологический словарь).

Проблема — сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения и разрешения (Краткий энциклопедический словарь).

Проблема заключается в наличии несоответствия между желаемым, необходимым, требуемым состоянием какого-либо объекта (процесса) и реально сложившимся состоянием данного объекта (процесса).

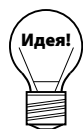
Очень важно на этом этапе не путать понятие «проблема» и ее видимые последствия. Например, увидев неубранный мусор в населенном пункте, не стоит формулировать проблему как проблему мусора. Это лишь следствие, в самом деле, проблема может состоять в следующем:

- отсутствие экологической культуры чиновников, отвечающих за этот участок работы;
- низкий уровень профессионализма представителей местных органов власти;
- отсутствие программ экологического воспитания в системе школьного и внешкольного образования;
- низкий уровень общей культуры населения данного населенного пункта и т.д.

Исходя из такого определения проблемы, следует и разрабатывать проект, с помощью которого возможно решение самой проблемы, что позволит устранить такие последствия, как неубранный мусор в населенном пункте, то есть устранить последствия, но с таким расчетом, чтобы они впредь не появлялись. Иначе «борьба» с мусором превратится в замкнутый круг, поскольку причины не будут устранены.

Определение самой проблемы позволяет устранить саму «болезнь» (то есть причины), а не ее внешние проявления. Обратите на это особое внимание, иначе вся последующая работа может не иметь эффекта, и вызовет разочарование членов вашей команды, а главное — вы не сможете принести реальной пользы местному сообществу.

Сформулируйте проблему для вашей проектной идеи



7. Задание «Анализ заинтересованных сторон».

Заполните таблицу для своей проектной идеи. В первой колонке необходимо написать стороны (люди, группы, организации), которые заинтересованы в решении проблемы или которых затрагивает данная проблема, а во второй колонке — те выгоды, которые данная сторона получит в случае решения проблемы.

Заинтересованные стороны	Выгоды

8. Задание «SWOT-анализ».

Этот метод позволяет выполнить следующий проектный шаг - определить возможности организации или проектной команды в реализации задуманного проекта.

Что такое SWOT-анализ. Исторические корни. Информация для размышления.

SWOT – это аббревиатура, составленная из первых букв английских слов Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). SWOT-анализ означает определение сильных и слабых сторон организации/команды, внешних угроз и возможностей, которые могут помешать или же помочь организации/команде в ее деятельности и развитии.

Не будет преувеличением сказать, что большую часть жизни человек тратит на то, чтобы использовать имеющиеся у него возможности для, выражаясь высоким стилем, «ответа на вызовы жизни». Самые универсальные возможности, которые есть у всех людей – это опыт, знания, способности и воля, т.е. готовность мобилизовать себя для действия. Внешние вызовы – это опасности и благоприятные возможности, которые встречаются нас на нашем жизненном пути.

Можно смело утверждать, что метод, который мы сейчас называем SWOT - анализом, существует с момента появления на Земле человека. Умение пользоваться им является одним из врожденных качеств человека, таких как инстинкт к самосохранению, любопытство, стремление к знаниям. Для наших предков владение этим инструментом было одним из условий выживаемости, для нас стало привычным элементом жизни, **частью процесса принятия решений в практически любом планируемом деле**. Собираемся ли мы на рыбалку, на работу, в путешествие, готовимся ли принимать гостей или идти за покупками в магазин, мы – осознанно или неосознанно – оцениваем себя и представляем, в каких условиях нам предстоит действовать.

Первые руководства по применению **ССУВ-анализа** или просто **ССУВа** (воспользуемся русской аббревиатурой) появились более 24 веков назад в

связи с развитием **стратегии**. Слово «стратегия» греческого происхождения, и означает оно искусство быть полководцем (*strategos* – генерал, полководец). Стратегия была результатом анализа сильных и слабых сторон своей армии и армии противника, а также правильной оценки условий, в которых предстояло добиваться победы. Показательно, что и древние греки, и древние китайцы, уделявшие стратегии много внимания, считали наиболее искусным стратегом того, кто находил возможности для победы не столько в силе своей армии, сколько в условиях сражения, умел покорять других, не вступая с ними в вооруженный конфликт.

Образно и доходчиво выразил важные правила ССУВа Антуан де Сент-Экзюпери в своей мудрой сказке-притче «Маленький принц». Отвечая на просьбу Маленького принца организовать заход солнца, король, один из наиболее симпатичных обитателей планет, которые посещает главный герой, говорит: «Будет тебе и заход солнца. Я потребую, чтобы солнце зашло. Но сперва дождусь благоприятных условий, ибо в этом и состоит мудрость правителя». И еще: «С каждого надо спрашивать то, что он может дать». «Себя судить куда труднее, чем других. Если ты сумеешь правильно судить себя, значит, ты поистине мудр». Последняя фраза почти дословно повторяет мнение древних греков, которые считали умным не того, кто был богато одарен от природы, а того, кто знал себя, пределы и ограничения своих природных возможностей. Так древние ставили знание любого себя выше природной одаренности.

Сильные (1) и слабые (2) стороны - это факторы внутриорганизационной ситуации, например: (1)- квалифицированные эксперты, благоприятный климат, выгодное расположение, (2)- нехватка добровольцев, недостаточное финансирование.

Возможности (3) и угрожающие факторы (4) описывают внешнее окружение. Например: (3) доступные финансовые средства, интерес в обществе, (4) конкуренты, технологические новшества.

Проведите SWOT-анализ своей проектной команды.

	Сильные стороны	Слабые стороны
внутренние		
	Возможности	Угрозы
внешние		

9. Лекция в режиме диалога. Постановка цели.

Важнейшим элементом, над которым следует работать на этом этапе, является формулировка цели проекта, т.е. ответ на вопрос — что вы собираетесь сделать для решения социальной проблемы в рамках своего проекта.

Цель — осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлены действия человека (Психологический словарь).

Цель — идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности (Краткий энциклопедический словарь).

Цель – это качественно измененная ситуация. Цели отражают главный приоритет проекта. Цели часто определяются как ожидаемый результат реализации проекта.

Исходя из этих определений, постарайтесь создать мысленный образ того результата, который вы хотели бы получить по итогам своей деятельности. Что это может или должно быть? Чистота в вашей школе? Новая березовая аллея в вашем городском парке? Свой молодежный клуб? Молодежная биржа труда, услугами которой может воспользоваться любой выпускник школы вашего города?

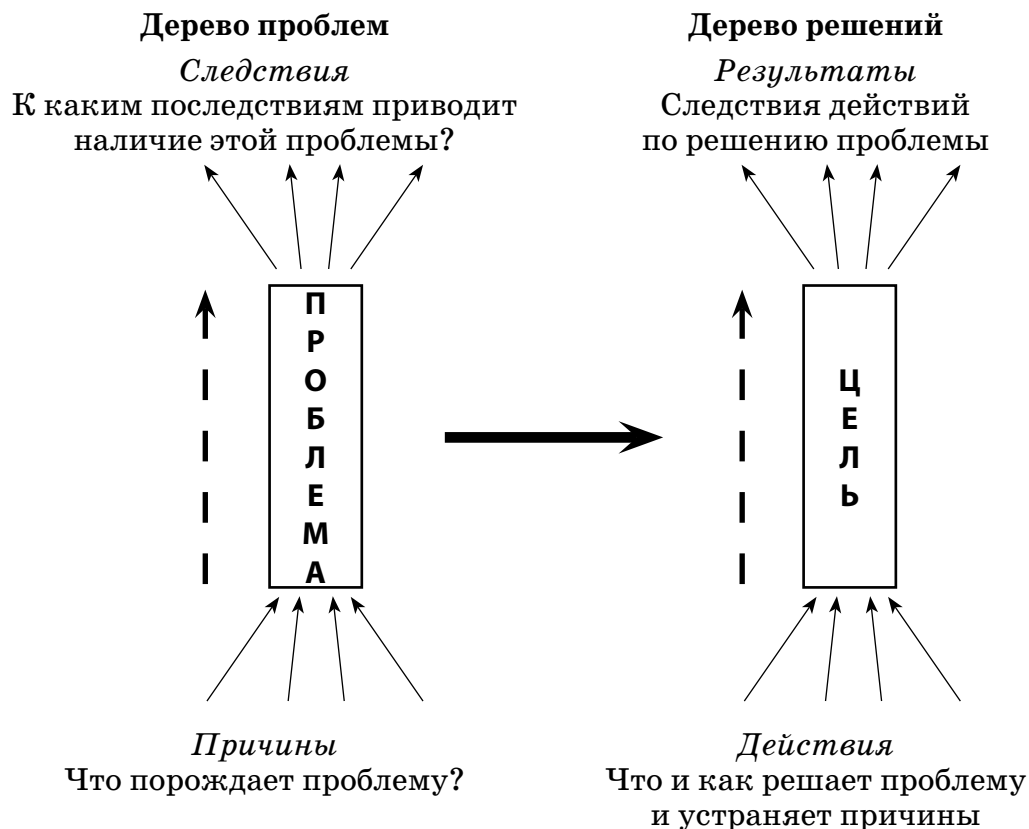
Подчеркнем, что цель должна быть очень четкой и конкретной, но, одновременно, и достижимой. Иначе ...

Может быть, вы потратите на определение и формулировку цели достаточно много времени. Не стоит жалеть об этом. Это так же важно как формулировка социальной проблемы, то есть того объекта, над которым вы собираетесь работать. Мало понять, с какими трудностями вам предстоит “бороться”, надо представить и то, что должно получиться в результате этой борьбы.

10. Упражнение «Дерево проблем» и «дерево решений».

Определить цели и задачи проекта можно с помощью метода «дерево проблем» и «дерево решений».

1. Возьмите лист бумаги и в центре листа запишите проблему.
2. Выявите при обсуждении причины, порождающие данную проблему. Запишите их в нижней части листа. Это - корни дерева.
3. Выявите при обсуждении следствия, порождаемые данной проблемой. Запишите их в верхней части листа. Это - ветви дерева.
4. Теперь необходимо переформулировать проблему в решение (цель). Возьмите второй лист бумаги и в центре запишите цель, которая получена путем переформулирования проблемы.
5. Для каждой из причин проблемы сформулируйте действие (при групповом обсуждении), которое устраняет эту причину. Запишите в нижней части листа.
6. Выявите (при групповом обсуждении) следствия действий по решению проблемы и запишите их в верхней части листа.

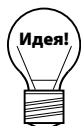


Сформулируйте цель для своего проекта, чтобы она отвечала следующим требованиям:

SMART-цели

S	specific	специфическая
M	measurable	измеримая
A	attractive / achievable	привлекательная / достижимая
R	realistic	реалистичная
T	time-limited	ограниченная по времени

ЦЕЛЬ:



Не менее важным является вопрос о формулировке конкретных задач работы над проблемой, над теми трудностями, которые вы выявили на первом этапе.

Задачи помогают детализировать поставленную цель, раскрывают ее объем и указывают (перечисляют) конкретные дела, которые необходимо выполнить, чтобы получить намеченный результат.

Завершив формулировку задач, еще раз мысленно представьте себе, что все они успешно реализованы, все, что вы написали в разделе “Задачи” уже выполнено. А теперь ответьте на вопросы:

- Приведет ли это к нужному результату, который объявлен целью вашего социального проекта?
- Все ли задачи выполнены?

Такой мысленный эксперимент помогает на данном этапе увидеть возможные слабые места, предвидеть и предупредить определенные сбои в реализации проекта и т.д.

Еще раз подчеркнем, что от четкости и осознанности формулировок цели и задач проекта во многом зависит успех всех ваших дальнейших усилий.

Задачи – это шаги по достижению цели. Сформулируйте задачи для своего проекта. Оптимальное количество задач – 2 - 3.

1.

2.

3.

Таким образом, четвертый шаг позволяет вам сформулировать основную цель работы над проблемой, описав желаемый результат, а также путь к цели с помощью задач, то есть четких и последовательных шагов.

11. Задание «Определение мероприятий и ожидаемых результатов».

Мероприятия – это способ реализации задач. Задачи должны прямо или косвенно обнаруживаться при проведении мероприятий.

Обычно каждой задаче соответствует 1-2 крупных мероприятиях плана социального проекта.

Составьте список возможных мероприятий для вашей проектной идеи. Затем соотнесите мероприятия и задачи и заполните таблицу 1, указывая ожидаемые результаты для каждого мероприятия.

Таблица 1.

Задача 1.	
Результаты (какие результаты покажут, что задача достигнута?)	
1.1.	
1.2.	
Деятельность	Результаты
1.1.1.	1.1.1.
1.1.2.	1.1.2.
1.1.3.	1.1.3.
1.2.1.	1.2.1.
1.2.2.	1.2.2.
Задача 2.	
Результаты (какие результаты покажут, что задача достигнута?)	
2.1.	
2.2.	
Деятельность	Результаты
2.1.1.	2.1.1.
2.1.2.	2.1.2.
2.1.3.	2.1.3.
2.2.1.	2.2.1.
2.2.2.	2.2.2.
Задача 3.	
Результаты (какие результаты покажут, что задача достигнута?)	
3.1.	
3.2.	
3.1.1.	3.1.1.
3.1.2.	3.1.2.
3.1.3.	3.1.3.
3.2.1.	3.2.1.
3.2.2.	3.2.2.

А теперь соотнесите мероприятия с теми задачами, на достижение которых они направлены. Все ли задачи будут достигнуты? Есть ли необходимость добавить или убрать какие-либо мероприятия?

12. Лекция в режиме диалога. Составление рабочего графика.

Выделение этого пункта плана в отдельный шаг - свидетельство важности согласования по времени всех разделов и мероприятий плана. От четкости и согласованности действий всей команды, каждого ее члена во многом зависит успех всего проекта. Очень важно таким образом распределить все планируемые мероприятия, чтобы на подготовку каждого из них было достаточно времени. При этом следует иметь в виду, что на подготовку различных мероприятий плана требуется различное время. Например, подготовка информационных материалов о предстоящей акции потребует нескольких недель работы в библиотеке, а сама акция может занять всего несколько дней или даже часов. Имейте это в виду при составлении временного графика выполнения как подготовительных, так и основных мероприятий.

Принципиально важно таким образом продумать график, чтобы определенные периоды не были перегружены различными мероприятиями, а другие дни (или недели) оказались совершенно свободными от плановых работ.

Например, можно заполнить понедельный график выполнения работ.

Месяц _____ Год _____

№	Неделя	Содержание работ	Выполнение
1.	1-7 октября		
2.	8-14 октября		
3.	15-21 октября		

В каждой строчке таблицы записываются все планируемые на эту неделю мероприятия. После ее заполнения вы сразу можете увидеть, равномерно ли распределены мероприятия. Может случиться так, что на одну из недель приходится в 2 или 3 раза больше работы, чем в остальные. Тогда есть смысл по-другому спланировать именно время выполнения этих работ. Объем работ остается тот же, вы только перераспределяете их. В этом случае вы можете избежать ненужных перегрузок, и тем более, — практически неизбежных сбоев, которые происходят, когда в течение одной недели вам приходится выполнять намеченное в ущерб всем остальным делам.

Еще одна таблица помогает не только определить сроки подготовительных и основных мероприятий, но и назначить ответственных за ту или иную работу, а также рассмотреть необходимые ресурсы.

Заполните таблицу 2 для своей проектной идеи. Необходимо:

- составить перечень основных мероприятий по достижению цели и задач проекта (план работы);
- установить время проведения подготовительных и основных мероприятий проекта (точный график выполнения плана);
- определить ответственных за каждый пункт плана (список ответственных за реализацию каждого пункта);
- указать необходимые ресурсы (перечень ресурсов).

Таблица 2. Примерная схема плана работы:

№	Что сделать?	Когда?	Кто отвечает?	Что нужно?
1.				
2.				
3.				
4.				

13. Работа с текстом. Определение обязанностей и их распределение в команде.

Прочитайте текст и ответьте на вопросы:

Сначала нужно определить, какие именно обязанности требуется выполнять членам вашей команды для реализации составленного плана. Проще говоря, какие “должности” вам необходимо ввести, чтобы все мероприятия были реализованы точно и в срок. Не советуем придумывать “должность” для человека, лишь бы у него было чем заниматься. Все обязанности должны быть реальными, наполненными конкретным содержанием, которое продиктовано составленным планом работы над проектом. Перечень таких обязанностей (должностей) нужно сначала просто зафиксировать на бумаге, а потом приступить к описанию подробного содержания каждой из них.

Содержание каждой обязанности следует описать понятно и четко, таким образом, чтобы человек, берущий на себя ту или иную обязанность, хорошо представлял, что от него потребуется. Это касается как содержания работы, так

и времени, которое она потребует. Именно конкретность и четкость описания обязанностей — залог того, что однажды кто-либо из членов команды не откажется ее выполнять, ссылаясь на то, что он об этом не знал.

Все обязанности нужно оформить письменно для того, чтобы потом можно было все объяснить тому человеку, который будет занят выполнением этих обязанностей. На первый взгляд, данная работа может показаться лишней, формальной, но в дальнейшем вы сможете убедиться, что такая подготовительная работа помогает членам команды понять друг друга, а каждому точно понять, что требуется именно от него во время работы над проектом. Кроме того, в любой момент член команды может еще и еще раз обратиться к описанию своих обязанностей, уточнить какие-то не совсем ясные моменты или места. Так же опираясь на письменный текст, руководитель может потребовать объяснений в случае небрежного отношения одного из членов команды к своим обязанностям.

Распределение обязанностей между членами команды очень важный вопрос, над решением которого следует серьезно размышлять всей команде. Иначе, даже при правильно составленном плане и оптимальном распределении времени вы обречены на неудачу, так как все спланированное и записанное так и останется на бумаге. Ведь это все предстоит реализовать конкретным людям.

Прежде всего, при распределении обязанностей следует учитывать желание самого человека, который имеет право взять на себя ту часть ответственности за общее дело, которая ему больше по душе, к которой он сам проявляет больший интерес, в том числе, может быть, и с профессиональной точки зрения, то есть рассматривает работу над планом проекта как полезное для своей будущей профессии дело.

Не стоит пренебрегать и учетом индивидуальных особенностей членов вашей команды. Кто-то из вас отличается ярко выраженными способностями устанавливать контакт с людьми, находить общий язык с представителями различных возрастных и социальных групп и т.д. Наверное, будет разумно определить в качестве обязанности именно этому человеку установление контактов с потенциальными деловыми партнерами, информирование общественности о предстоящих планах вашей команды и затем по завершении работ — знакомство с вашими достижениями.

Кроме учета желаний и индивидуальных особенностей членов команды нужно проанализировать ситуацию с точки зрения наличия определенных знаний и минимального опыта в той или иной социальной деятельности. Например, составление бюджета следует поручить тому, кто имеет определенные экономические знания в этой области и (или) опыт составления такого документа. Иначе вы получите бюджет, который будет обречен на провал, то есть в самый ответственный момент окажется, что у вас нет необходимой суммы, хотя на бумаге все выглядит правильно.

При окончательном распределении обязанностей важно подчеркнуть и довести до сознания каждого члена команды, что после утверждения — каждый лично (персонально) отвечает за выполнение этой обязанности. И он будет отвечать перед командой за ее выполнение точно и в полном объеме.

Очень важно предусмотреть возможность взаимозаменяемости, то есть совмещения разных обязанностей, особенно тех, которые близки по своей сути.

Это нужно на тот случай, когда кто-то из членов команды не сможет в силу ряда обстоятельств (например, болезнь или отъезд из города) выполнять свои обязанности, а по плану — это мероприятие необходимо провести.

Наконец, следует предусмотреть возможность обмена обязанностями по истечении определенного времени. Это делается для того, чтобы дать членам вашей команды чувство свободы и возможность попробовать себя на разных должностях.

14. Упражнение «Рекламные объявления».

Упражнение на определение тех качеств, которые необходимы для работы в команде.

15. Лекция в режиме диалога. Определение ресурсов и источников их получения.

При составлении перечня необходимых ресурсов следует придерживаться технологического подхода, суть которого в том, чтобы мысленно представить себе все этапы выполнения конкретного мероприятия плана и определить, что же нужно для его успешной реализации. Самый простой пример, который демонстрирует суть технологического подхода и хорошо знаком практически каждому человеку — приготовление еды. Чтобы сварить вкусный борщ, хозяйка готовит ... Не будем перечислять все составляющие, но, если чего-то вдруг не хватит во время варки, поздно бежать в магазин или на рынок. Надо готовить все заранее.

Следовательно, необходимо тщательно продумать все необходимые компоненты, перечислить эти ресурсы, чтобы во время реализации проекта не возникали постоянные сбои из-за отсутствия того или иного ресурса.

При определении объемов необходимых ресурсов не следует пользоваться принципом “Попроси 200 рублей, дадут 100”, то есть не рекомендуется завышать цифры. Нужен оптимальный вариант расчета, хотя это также потребует определенных усилий и времени. С другой стороны, если вы из скромности укажете недостаточный объем того или иного ресурса, выполнение плана может оказаться под угрозой.

Помните, что ресурсом могут быть не только деньги или материальные ценности, но и информация, а главное — личное участие человека в подготовке и реализации проекта. Приглашайте тех людей, которые могут вам помочь, например, с публикацией тех же листовок.

16. Упражнение «Определение ресурсов».

Необходимо выбрать одно – два мероприятия для своей проектной идеи, внести в таблицу требующиеся ресурсы, объем и источники привлечения.

Мероприятие _____

№	Требуемые ресурсы	Объем (кол-во)	Источники привлечения

17. Лекция в режиме диалога. Составление бюджета.

Бюджет составляется в том случае, когда требуется учитывать поступающие денежные средства и фиксировать их расходование.

Бюджет [фр. budget из bougette - кошелек] - Совокупность доходов и расходов государства, организации и т.п. на определённый срок.
Государственный б. //

О деньгах, которые предполагается получить и потратить в течение определённого срока. *Б. семьи не позволяет делать такие покупки. Выйти из бюджета (допустить перерасход).*

Принципиально важно помнить о том, что денежные средства — это очень серьёзный вопрос, которым интересуются государственные органы, прежде всего, налоговая инспекция. Поэтому если вы предполагаете поступление денежных средств, особенно от сторонних организаций или частных лиц, они должны быть обязательно документально зафиксированы. И эта документация должна постоянно и надёжно храниться.

Не менее важным является вопрос расходования имеющихся денежных средств (или тех, которые будут поступать). Этот раздел вашего бюджета требует такого же внимательного отношения, тщательного фиксирования каждой израсходованной копейки. Все израсходованные суммы должны быть подтверждены документально. Каждый акт расходования денег должен быть подтвержден чеком или другим документом.

Итогом составления бюджета является расчет его основного показателя — разницы между поступающими средствами и величиной предполагаемых расходов.

Если все сходится до последней цифры (копейки), то это оптимальный вариант, хотя в жизни встречающийся крайне редко.

Если вы запланировали расходовать больше, чем сможете получить, то это дефицит бюджета, недостаток денежных средств. В этом случае у вас останется невыполненным какой-то из пунктов плана, следовательно, это скажется на качестве реализации всего проекта.

Если вы расходуете меньше, чем получаете, это профицит бюджета. В этом случае можно потратить больше средств на какое-либо мероприятие или направить оставшиеся денежные средства на реализацию следующего проекта.

18. Задание «Составление бюджета».

Вернитесь к предыдущей таблице и подсчитайте расходы на те ресурсы, которые вы указали. А теперь представьте, что у вас есть 3000 рублей. Согласно расходам, что у вас будет – дефицит или профицит бюджета? Какие статьи могут быть в бюджете?

19. Лекция в режиме диалога. Мониторинг и оценка проекта.

Мониторинг - это постоянное отслеживание хода работ (в рамках проекта, программы или организации) для сравнения текущего состояния дел с планом. Систематический сбор информации о ходе работ (в рамках мониторинга) - своего рода «сканирование» ситуации - производится как рутинная процедура, предназначенная, главным образом, для того, чтобы вовремя обнаруживать отклонения от намеченных планов. Хорошо работающая система мониторинга помогает руководителю организации (проекта, программы) своевременно реагировать на упомянутые выше отклонения.

Оценка (evaluation) предполагает более глубокое (по сравнению с мониторингом) проникновение в сущность происходящего. Оценка направлена на анализ результатов деятельности и/или произведенного эффекта и соотнесение этих результатов с определенными критериями. По итогам оценки выносятся суждения об эффективности программы, проекта или организации и формулируются рекомендации на будущее. В ходе оценки в числе других используются данные мониторинга.

В режиме мозгового штурма напишите характеристики/отличия оценки от мониторинга.

Различия мониторинга и оценки

МОНИТОРИНГ	ОЦЕНКА

Мониторинг отвечает на вопрос «**Правильно ли** проект реализуется?», в то время как оценка должна ответить на вопрос «**Правильный ли** проект реализуется?».

Индикатор/критерий/показатель – это количественный или качественный показатель, характеризующий состояние интересующего нас процесса или события.

Этапы разработки индикаторов:

1. Определение того, что именно будет измеряться
2. Определение единицы измерения

Особенно это актуально для качественных показателей. Нужно продумать через что получим результат. Количество индикаторов должно быть оптимальным для принятия обоснованного решения.

Важно помнить, что наши выводы зависят от наших ценностей. Мы по-разному оцениваем одни и те же характеристики (культура, вид и уровень нашего образования, среда в которой мы живем...)

20. Задание «Разработка индикаторов».

Подумайте над индикаторами для своей проектной идеи.

21. Лекция в режиме диалога. Обучение членов команды.

Обучение членов команды – предпоследний шаг первого этапа проектной деятельности.

Для более эффективной совместной работы команды над проектом необходимо осуществлять предварительное и специальное обучение членов команды.

Специальное обучение начинается на этапе определения обязанностей и их распределения в команде. Когда каждый член команды изучит круг своих обязанностей, определит степень персональной ответственности за успешное достижение цели проекта, нужно обучить специальным навыкам тех, кто в этом нуждается, у кого нет подобного опыта и надлежащих умений и навыков.

Предварительное обучение команды необходимо для сплочения коллектива, выявления лидерских качеств, эффективного взаимодействия в ходе реализации проекта. Такое обучение не ограничивается только теоретическими занятиями, максимальный эффект дают практикумы и тренинги.

22. Упражнение «Дерево проекта».

Данное упражнение даст возможность структурировать свои знания о проектной деятельности.

Модуль 10. PR – сопровождение проекта.

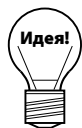
Ключевые понятия: связи с общественностью, имидж проекта, пресс-релиз, средства массовой информации.

Цель: определение различных информационных источников для продвижения проектов.

1. Инструменты PR.

PR – public relations - связи с общественностью – создание благоприятного общественного мнения о вашей организации и ее работе или привлечение внимания к проекту/программе.

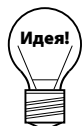
Как/через что можно создавать общественное мнение?.



2. Упражнение «Реклама проекта».

В упражнении рассматриваются разные способы рекламы проекта.

Обсудите рекламу для своей проектной идеи. Необходимо ответить на два вопроса: что самое важное в проекте и как мы донесем эту информацию до других.



3. Работа с текстом. Написание пресс-релизов.

1. Прочитайте текст и отметьте информацию следующим образом:

«V» - помечается то, что уже известно;

«-» - помечается то, с чем не согласны;

«+» - помечается то, что является для них интересным или неожиданным;

«?» - ставится, если возникло желание узнать о чем-нибудь подробнее.

Текст. Советы по написанию пресс-релизов.

Быть может, вам никогда не доводилось писать ничего, кроме заявлений или объяснительных. Быть может, от одной мысли о том, что нужно предложить журналисту написанную вами заметку вам становится плохо. Но если вы хотите формировать имидж вашей организации/проектной команды с помощью СМИ – придется освоить азы журналистского мастерства.

По-английски release означает «делиться». Пресс-релиз - это инструмент, с помощью которого вы делитесь со средствами массовой информации тем или иным сообщением.

Пресс-релиз не должен содержать детальной информации об организации, должен быть очень кратким и рассказывать исключительно о новостях и событиях, которые только что имели место или вот-вот состоятся. Используйте стиль новостей, чтобы репортеры были более склонны использовать ваш материал дословно.

Во всем мире рассылка пресс-релизов является наиболее распространенным способом создания новостей в СМИ. Если содержание пресс-релиза интересно и он правильно составлен, то его текст может быть дословно воспроизведен в СМИ. В результате вы получаете возможность распространять информацию в том виде, как это нужно организации. Конечно, чаще всего в редакции текст изменят. Ваша задача - добиться того, чтобы при редактировании сохранились ключевые фразы и не пострадала смысловая нагрузка.

Как правило, пресс-релиз не должен быть по объему более одной страницы. Иначе он неминуемо будет отредактирован и сокращен. Вся важная информация, та, ради которой написан релиз, должна быть расположена в первых двух-трех абзацах.

Смысл пресс-релиза - ответ на вопросы «кто, что, где, когда и почему». Первый абзац - ответ на эти вопросы. Во втором и третьем абзацах могут быть приведены цитаты, если речь идет о мероприятии и выступлениях на нем. Информация должна располагаться по мере убывания значимости (это называется принципом «Опрокинутой пирамиды»). Желательно использовать короткие предложения.

В конце сообщения обязательно укажите фамилию и имя контактного лица, способы связи с ним для получения дополнительной информации.

Придумайте запоминающийся заголовок.

Пресс-релиз должен рассылаться за два-четыре дня до события, о котором в нем идет речь. Лучшее средство передачи пресс-релизов - факс или электронная почта. Обязательно созвонитесь с редакцией, чтобы выяснить, пойдет ли информация, не затерялась ли она.

Три телодвижения при составлении пресс-релиза

- 1. ОГЛЯНИТЕСЬ:** в прошлое и упомяните о предыстории события.
- 2. ОПУСТИТЕСЬ:** При составлении пресс-релиза нужно опуститься до уровня неспециалиста (не перегружайте текст терминами и упоминаниями о фактах, известных узкому кругу людей), описать то, что предшествовало мероприятию, которое вы в данный момент проводите, все расшифровать. Нежелательно применение фраз: «вы, конечно, знаете», «как вы понимаете», «как вам известно», «знакомое нам с детства» и т.д., так как, может быть, журналист ничего такого не знает, не понимает и с детства это ему не знакомо.

3. ВСТАНЬТЕ: встаньте на точку зрения читателя и постарайтесь понять, что для него может быть интересным в вашей теме. Представьте, как подействует на аудиторию то, что она прочитает в Вашем пресс-релизе. Подумайте, о чем еще не написали, что еще нужно донести. Для этого проведите мини сощопрос среди своих родственников и друзей (людей далеких от вашего рода деятельности), чтобы они оценили свежим взглядом ваш шедевр. Поинтересуйтесь у них, что было бы для них привлекательным и что было бы интересно узнать.

2. После того как участники закончат работу с текстом, попросите их внести в таблицу по три-четыре пункта с соответствующими значками:

<p>«V» - уже известно</p>	
<p>«-» - противоречит представлениям</p>	
<p>«+» - интересное или неожиданное</p>	
<p>«?» - желание узнать подробнее</p>	

4. Задание «Написание пресс-релиза».

Практическая работа по написанию пресс-релиза.

5. Лекция в режиме диалога. Технология разработки PR – кампании.

PR-кампания - это своеобразный проект, который требует качественной подготовки, разработки и реализации.

Этапы PR-кампании:

1. Анализ ситуации начала PR-кампании

- Описание проблем, задач кампании

Определение темы кампании, ее предназначения, того, ради чего она проводится.

- Анализ значимого окружения

Например, анализ по схеме: сторонники - противники - целевые группы, способные повлиять на решение проблемы.

- Определение целевых групп

После анализа значимого окружения определяются целевые группы, первичные - те, на которые будет направлено основное воздействие и вторичные, те, через которые будем действовать.

2. Разработка продвигаемого имиджа, образа, идеи

Это один из ключевых компонентов в разработке кампании. Очень важно разработать четкую продвигаемую мысль (образ), выражающую ситуацию, и наш подход к ее решению. Здесь главное сформулировать и описать преимущества организации/проектной команды, либо особенности добровольческих акций и т.д.

3. Анализ представлений, отношений, поведения целевых групп

Собирается информация о культурных, социальных и других ценностях целевой группы.

4. Разработка сообщений

Для каждой целевой группы разрабатываются свои сообщения, которые, с одной стороны, должны выразить продвигаемую идею, образ, а с другой стороны - опираться на результат, т.е. быть выражены нужным «языком». Выделите основные моменты и начните их «раскручивать».

5. Определение и разработка инструментов и каналов продвижения сообщений

Методы и каналы продвижения информации должны быть адекватны целевым аудиториям (например, пенсионеры не работают в Интернет). Кроме того, подумайте, где вы будете «на виду»? Добровольцы вашей ОАШ участвуют в субботнике в парке - сделайте им яркие отличительные значки или наклейки, все то, что их будет выделять, и то, по чему можно будет определить вашу организацию/проектную команду.

6. Анализ ресурсов PR-кампании

Очень полезен для ОАШ, ресурсы которой ограничены. Он позволяет понять - реально ли выполнить ту кампанию, которую задумали. Кто в вашей организации/команде рисует, кто фотографирует и т.д.

7. Разработка рабочего плана PR-кампании

Описание стандартного календарного плана работы.

Исходя из тех типов и объемов ресурсов, которые у вас имеются, с помощью этой таблицы можно подобрать оптимальные формы работы и их сочетания. Звездочками в таблице условно помечен примерный совокупный объем средств, необходимых на реализацию того или иного элемента. Средства (финансовые, кадровые, связи), которых требует ваша работа, являются очень важным элементом, определяющим форму реализации кампании, особенно в тех случаях, когда данный вид деятельности не является основным для организации/команды.

Ресурсы организации, затрачиваемые на информационную кампанию

Событие	Финансы	Кадры	Связи
Публичная акция	**	****	*****
Выставка	*****	*****	*****
Презентация	**	**	*
Концерт/праздник и т.п.	****	****	****
Пресс-конференция	*	*	0
Рассылка пресс-релизов	*	0	0
Знакомство с новой специальной литературой по теме	*	*****	0
Издание печатных материалов и их рассылка (раздача)	*****	*	0
Конкурс	**	**	**
Круглый стол	*	**	**
Реклама в СМИ	****	*	0
Социологическое исследование	****	***	*

МОЯ СТРАНИЧКА

В этом Модуле я делал (а)...

Самое полезное для меня задание было...

Самое трудное для меня было...

Что нового я узнал (а)...

Я оцениваю свои знания/умения/навыки до и после обучения следующим образом:

до обучения						после обучения				
1	2	3	4	5	PR-кампания	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Пресс-релиз	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Реклама проекта	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Инструменты PR	1	2	3	4	5

Я могу использовать полученные знания...

Важные мысли

Модуль 11. Фандрайзинг.

Ключевые понятия: фандрайзинг, цели и принципы фандрайзинга, инструменты по привлечению средств.

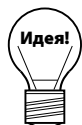
Цель: определение способов привлечения ресурсов.

1. Понятие «Фандрайзинг».

Что вы знаете о фандрайзинге? Запишите ваши ответы ниже.



Какие ресурсы и в каком виде можно привлекать для реализации проектов? Запишите ваши ответы ниже.



2. Лекция в режиме диалога. Инструменты по привлечению средств.

Инструменты по привлечению средств:

- Письма к спонсорам/партнерам
- Партнерские проекты
- Заявки на грант
- Ящики для сбора пожертвований
- Разовые акции прямого сбора пожертвований
 - Праздники (городские, районные, тематические и т.п.),
 - Аукционы,
 - Благотворительные лотереи, розыгрыши,
 - Выставки,
 - Благотворительные балы,
 - Концерты и клубные вечеринки,
 - Театральные и костюмированные представления и т.п.,
 - Распродажи, ярмарки,
 - Благотворительные спортивные соревнования или мероприятия (забеги, заплывы, марафоны, автопробеги и т.п.),
- Квитанции в банке
- Членские взносы
- Статья в газете
- Деньги из бюджета
- Платные услуги и предпринимательская деятельность

3. Упражнение «Письмо потенциальному партнеру».

Практическое задание по составлению письма - обращения к потенциальному партнеру/спонсору.

В Приложении 1 можно найти структуру обращения за поддержкой (стр. 54)

4. Ролевая игра «Телефонный звонок и встреча с потенциальным партнером».

Практическое упражнение по проведению телефонных переговоров и встреч с потенциальными спонсорами/партнерами

Дополнительную информацию можно найти в Приложении 2 (стр. 55)

5. Лекция в режиме диалога. Технология вовлечения.

Вовлечь – заинтересовать человека, сделать так, чтобы он увидел выгоды для себя.

В отличие от *заставить*, когда человек чувствует давление (потому что видит, что это нужно тому, кто заставляет), и поэтому начинает сопротивляться, в результате *вовлечения* он осознанно сам выбирает то, что ему предлагают.

Шаги вовлечения:

1. **Вовлечь себя** (определить выгоды для себя и визуализировать их). Только вовлеченный может кого-то вовлечь, поэтому при вовлечении надо выглядеть так, как выглядит вовлеченный (вдохновленный, с «горящими» глазами...).
2. **Решить, как выиграет партнер** (очень важно, чтобы реализовывался подход «выиграть-выиграть»).
3. **Создать отношения** (подстроиться и добиться раппорта).
4. **Определить, прояснить и усилить ценности** партнера, имеющие отношение к предмету вовлечения.
5. **Выяснить направление мотивации** («от» (мотивация избегания)/«к» (мотивация достижения)).
6. **Презентовать идею**, учитывая проясненные и усиленные ценности партнера, а также направление его мотивации. Надо добиться, чтобы партнер «увидел» себя (т.е. визуализировал) в ситуации выигрыша. Можно использовать слова «представь себе», «смотри»...
7. **Разобраться с обстоятельствами**. В момент, когда у партнера в голове всплывают возможные препятствия, картинка выигрыша меркнет. Его нужно в эту картинку вернуть. Сделать надо так, чтобы обстоятельства стали менее значимыми, чем ценности. Возможно, потребуется вместе с ним придумать способы преодоления препятствий.
8. **Поблагодарить** (за внимание, открытость). Благодарить надо, даже если партнер отказался. Это позволит сохранить доверительные отношения и оставляет пространство для попытки вовлечения в другое время.
9. **Поддержать партнера в выборе**. Когда партнер остается один, есть риск, что он опять начнет думать об обстоятельствах, и тогда картинка выигрыша может перестать вдохновлять. Требуется периодически «проверять», все ли в порядке и применять соответствующие меры (опять соединять с картинкой выигрыша, разбираться с обстоятельствами...).

6. Работа с текстом. Заявки на гранты.

Грант — средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением или частным лицом) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы. В отличие от займа грант не нужно возвращать.

Ключевые слова для гранта такие: целевые средства (могут быть потрачены только на согласованные заранее цели), безвозмездно передаваемые средства (не нужно возвращать).

Заявка — письменное описание проекта, подготовленное в соответствии с требованиями конкретного донора. Цель заявки — ознакомить донора со своим проектом и убедить его выделить грант. Как коммерческая фирма составляет бизнес-план с целью убедить вкладчиком поместить деньги в дело, так заявка необходима для того, чтобы убедить грантодателя (дарителя) вложить деньги в ваш проект. Однако, в отличие от бизнес-плана, заявка пишется для того, чтобы получить средства на некоммерческий проект, то есть на дело, которое заведомо не принесет прибыли.

Как правило, любой фонд предоставляет гранты в рамках **программ финансирования**. Каждая программа обычно содержит описание задач, стоящих перед ней, приоритетных направлений финансирования, общий бюджет программы, историю ее возникновения, описание источников средств. Один фонд может иметь несколько программ финансирования. Например, у фонда «Евразия» есть программы «Развитие частного предпринимательства», «Гражданское общество» и др.

В рамках каждой программы фонд может проводить отдельные **конкурсы грантов**. Объявления о конкурсах грантов вы можете встретить на сайтах самих фондов, в прессе, в рассылках ресурсных центров. Такие объявления содержат условия подачи заявок на грант. В них подробно указывается, кто может получить грант, какие мероприятия фонд готов оплачивать, какие могут быть статьи расходов в проекте, каковы порядок и сроки предоставления заявок, каковы сроки их рассмотрения.

Кто такие доноры и заявители?

Доноры, или грантодатели, — частные лица или организации, рассматривающие заявки на гранты и выделяющие средства.

Заявители — частные лица или организации, подающие заявки на гранты.

Из чего состоит заявка?

Титульный лист содержит название проекта, информацию о сроках его проведения и необходимой сумме, а также контактную информацию о заявителе.

Краткая аннотация, или ясное и краткое описание сути **заявки**. Занимает полстраницы, максимум — одну страницу. Включает по одному - два предложения, отвечающих на вопросы: кто будет выполнять проект; почему и кому нужен этот проект, что получится в результате, как проект будет выполняться, сколько потребуется денег?

Введение содержит сведения об организации-заявителе. В нем объясняется, кто подает заявку, кто будет выполнять проект и почему заявители/исполнители (в силу своей квалификации, опыта, убеждений, репутации) наилучшим образом выполнят задачи проекта. Вызывает доверие к заявителю.

Постановка проблемы описывает, почему возникла необходимость в выполнении проекта и как эта проблема соотносится с целями и задачами организации-заявителя.

Цели и задачи дают представление о планируемых итогах выполнения проекта. Цель — во имя чего предпринимается проект. Целью любого проекта всегда является решение обозначенной проблемы. Задачи — что необходимо предпринять, чтобы достичь цели. Решение задач должно приводить к достижению цели. В идеале задачи должны поддаваться количественной оценке. Из раздела должно быть ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие изменения произойдут.

Методы. Указываются мероприятия, которые необходимо провести для решения поставленных задач. Приводятся схема организации работы по проекту и календарный план. Из раздела должно быть ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы будут привлечены. Проведение всех необходимых мероприятий должно приводить к решению задач.

Ожидаемые результаты. Перечисляются результаты (в идеале поддающиеся количественной оценке), которые планируется получить в процессе выполнения проекта. По сути, ожидаемые результаты — это решенные задачи.

Оценка и отчетность. Из этого раздела должно быть ясно, как вы предполагаете определить в конце, достиг ли проект цели, и как вы будете контролировать процесс выполнения проекта, в какой форме вы отчитаетесь о проделанной работе и затраченных средствах.

Дальнейшее финансирование. Раздел объясняет, каким образом и за счет каких ресурсов заявитель надеется сохранить и расширить достижения данного проекта; убеждает грантодателя в том, что после израсходования средств гранта найдутся ресурсы для дальнейшего поддержания данной инициативы. Этот раздел необходим, если предусматривается продолжение работ по проекту по окончании срока действия гранта.

Бюджет содержит подробное перечисление всех необходимых для проекта ресурсов и их стоимость. Бюджет отвечает на вопросы: какова полная стоимость проекта, сколько денег потребуется от грантодателя, откуда будут взяты остальные ресурсы?

Пояснения к бюджету содержат обоснование расходов, заложенных в бюджет.

Приложения включают дополнительные материалы, поясняющие содержание заявки.

МОЯ СТРАНИЧКА

В этом Модуле я делал (а)...

Самое полезное для меня задание было...

Самое трудное для меня было...

Что нового я узнала...

Я оцениваю свои знания/умения/навыки до и после обучения следующим образом:

до обучения						после обучения				
1	2	3	4	5	Фандрайзинг	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Встреча с партнером	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Письмо-обращение	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Заявка на грант	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Технология вовлечения	1	2	3	4	5

Я могу использовать полученные знания...

Важные мысли

Модуль 12.

Вовлечение сообщества в проектную деятельность.

Ключевые понятия: добровольчество, мотивы, признание, поощрение, добровольческое задание.

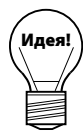
Цель: ознакомление с понятием «добровольчество».

1. Упражнение «Качества добровольца».

На трех стикерах напишите три качества, которыми должен обладать доброволец. В группе рассмотрите все предложенные варианты, выберите 8 наиболее значимых.

2. Упражнение «Мотивы добровольчества».

Почему люди становятся добровольцами? Запишите ответы ниже.



3. Ролевая игра «Поиск».

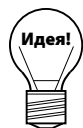
Игра на закрепление практических навыков по привлечению добровольцев.

4. Упражнение «Автобусная остановка».

В этом упражнении мы предлагаем подумать, какие возможности для добровольчества есть в школе и сообществе, а также какие выгоды получают добровольцы.

5. Мозговой штурм «Поощрение добровольцев».

Напишите разные способы поощрения добровольцев:



6. Упражнение «Составление добровольческого задания».

Заполните форму по добровольческому заданию для своей проектной идеи.

ОПИСАНИЕ РАБОТЫ ДОБРОВОЛЬЦЕВ

Название должности: _____

(важно помнить, что слово “доброволец” не является названием должности; например: “дизайнер интерьера”, “корреспондент” и т.д., но не “доброволец”)

Содержание работы: _____

(Цели, задачи, ответственность)

Ожидаемые результаты: _____

Специальная подготовка добровольца: _____

(разъяснение целей и задач работы, обучение первоначальным навыкам работы и т.п.; кто руководит подготовкой)

Отчет добровольца о выполненной работе: _____

(какого рода отчет, в какой форме, как часто)

Время работы: _____

(время работы в краткосрочной акции, количество часов в неделю/месяц, расписание работы для более длительного задания)

Необходимые навыки: _____

Поощрение добровольцев: _____

Образец договора с добровольцем можно найти в Приложении 3 (стр. 56).

МОЯ СТРАНИЧКА

В этом Модуле я делал (а)...

Самое полезное для меня задание было...

Самое трудное для меня было...

Что нового я узнала...

Я оцениваю свои знания/умения/навыки до и после обучения следующим образом:

до обучения						после обучения				
1	2	3	4	5	Привлечение добровольцев	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Мотивы добровольчества	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Составление задания	1	2	3	4	5

Я могу использовать полученные знания...

Важные мысли

Подведение итогов

Оценка проекта

**Что получилось
хорошо?**

Проблемы/трудности

**Что можно было бы
сделать по-другому?**

Выводы/рекомендации

Приложение 1

ПРЕДЛАГАЕМАЯ СТРУКТУРА ОБРАЩЕНИЯ ЗА ПОДДЕРЖКОЙ

1. Кому адресовано? Обращение должно быть адресовано конкретному лицу (в данной организации).
2. Заглавие: обращение за финансированием (поддержкой) проекта “.....” (название проекта - захватывающее, включающее в себя сущность того, что вы предлагаете делать).
3. Представление: название и тип организации или инициативной группы.
4. Короткая история организации/инициативной группы. Работайте над созданием доверия.
5. Краткое описание проблем.
6. Цели проекта, объясняющие, что вы намереваетесь делать, и ожидаемый результат. Демонстрируйте измеримость и достижимость целей.
7. Что вы хотите делать. Докажите, что ваш подход к решению данной проблемы верный.
8. Как вы хотите это делать (методы). Опишите компетенции сотрудников и способностей руководства и управления.
9. Покажите будущее реализуемого проекта, планы по его тиражированию (дальнейшему использованию), его дальнейшую финансовую состоятельность и т.д.
10. Покажите способы оценки достижений вашего результата.
11. Что вам для этого потребуется (какая сумма).
12. В какой форме вы хотите получить пожертвование (деньги, натуральные пожертвования и т.д.).
13. Непосредственно просьба: что и сколько вы просите у данного лица?
14. Чем ваш проект может быть интересным для партнера?
15. Ваши пожелания, надежда на сотрудничество.

Укажите в письме те бумаги, которые вы прилагаете к обращению.

Укажите контактное лицо в вашей организации, у которого можно получить информацию в дальнейшем.

Решите, кто подписывает письмо - это очень важно.

Подкрепляйте ваше обращение поддерживающей информацией (Вы можете приложить одно или все из следующего списка):

- детальный бюджет проекта
- детальный план проекта
- наглядный материал, фотографии, показывающие процесс реализации проекта
- предпосылки разработки проекта
- список дарителей и лиц, оказывающих поддержку
- план фандрайзинга (из каких источников вы предполагаете получать средства) и планы дальнейшего финансирования (покажите, откуда будут взяты ваши будущие ресурсы).

Приложение 2

ТЕЛЕФОННЫЙ РАЗГОВОР С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ ПАРТНЕРОМ

1. Определите, какого результата Вы хотите достичь с помощью телефонных переговоров.
2. Заранее продумайте время звонка (уточнить наиболее удобное время можно, например, у секретаря).
3. Если партнера нет на месте или он занят, попросите, чтобы ему сообщили о Вашем звонке (даже если он Вам не перезвонит, Ваше имя будет ему знакомо).
4. Взвесьте, насколько эффективным будет Ваш звонок человеку, который с Вами не знаком (может, стоит попросить кого-то, кто с ним лично знаком, предупредить о Вашем звонке; также при разговоре можно сослаться на человека, которого Ваш абонент знает; либо до звонка стоит направить партнеру письмо с описанием Вашего проекта).
5. Продумайте план Вашего разговора (можно заранее составить текст беседы, чтобы не терять мысль при разговоре).
6. Представьте себя и свою организацию/инициативную группу.
7. Сообщите причину Вашего звонка.
8. Уточните у абонента, удобно ли ему разговаривать с Вами в настоящее время или необходимо перезвонить.
9. Постарайтесь сделать Ваш диалог живым и интересным.
10. Кратко опишите Ваш проект. Покажите в нем роль партнера. Четко говорите, что Вы от него хотите.
11. Демонстрируйте уверенность в необходимости реализации своего проекта.
12. Делайте упор на общности интересов.
13. Поощряйте собеседника задавать Вам наводящие вопросы (это вызовет больший интерес с их стороны, чем молчание во время Вашего монолога).
14. Называйте периодически (не часто!) собеседника по имени.
15. Будьте внимательным (активным) слушателем (показывайте собеседнику, что Вы его слушаете, просите пояснить непонятные термины, повторяйте своими словами ключевые моменты для уточнения).
16. Договоритесь о чем-то конкретном (повторный звонок, встреча) и уточните детали (дату, время, место, проезд).

ВСТРЕЧА С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ ПАРТНЕРОМ

1. Представьте себя и свою организацию (не более 1 минуты).
2. Кратко опишите Ваш проект. Покажите в нем роль партнера. Четко говорите, что Вы от него хотите.
3. Делайте упор на общности интересов.
4. Подчеркивайте важность реализации Вашего проекта (в том числе для партнера).
5. Убеждайте партнера в его возможности дать Вам то, что Вы просите.
6. Предоставьте собеседнику альтернативные возможности для того, чтобы он мог дать Вам то, что Вы от него хотите.

Приложение 3

Договор о выполнении работ в качестве добровольца

г. _____ “ _____ ” _____ 200__ год

Организация _____
_____, далее **Благополучатель** в лице _____
_____, действующего на основании Устава с
одной стороны, и гражданин(-ка) _____,
далее **Доброволец** заключили данный договор о нижеследующем:

Договор основывается на Федеральном Законе России “О благотворительной деятельности и благотворительных организациях” от 7 июля 1995 года, ст. 5: “Добровольцы - граждане, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда в интересах благополучателя, в том числе в интересах благотворительной организации. Благотворительная организация может оплачивать расходы добровольцев, связанные с их деятельностью в этой организации (командировочные расходы, затраты на транспорт и другие). Благополучатели - лица, получающие благотворительные пожертвования от благотворителей, помощь добровольцев”.

1. Права и обязанности сторон

1.1. Доброволец принимает на себя обязательства по отношению к Благополучателю, связанные с выполнением следующей работы:

_____, а также:

- а) Качественно и в срок выполнить вышеперечисленную работу;
- б) Бережно относиться к имуществу организации в которой он выполняет в соответствии с договором работу;
- в) Предоставлять отчет о своей работе ответственному лицу Благополучателя;
- г) Не разглашать сведения, носящие конфиденциальный характер;
- д) Выполнять правила внутреннего распорядка организации;
- е) Предоставлять необходимую информацию для выполнения работ по данному договору по просьбе Благополучателя.

1.2. Благополучатель по отношению к Добровольцу принимает следующие обязательства:

- а) Создать условия для безопасного и эффективного труда Добровольца;
- б) Дать четкое описание работы и организовать рабочее место Добровольца;

в) Назначить от лица Благополучателя ответственного за решение возникающих у Добровольца вопросов;

г) Оплачивать прямые расходы добровольца, связанные с его работой в соответствии с настоящим договором после письменного согласования с ответственным лицом Благополучателя. Без письменного согласования расходы не возмещаются.

д) _____

Доброволец вправе:

- а) посещать все мероприятия, проводимые Благополучателем;
- б) принимать меры по получению дополнительной и повышению имеющейся квалификации, но не в ущерб заявленной в данном договоре работе;
- в) получать информацию о деятельности и истории Благополучателя;
- г) получить от Благополучателя письменный отзыв о своей работе.

1.4. Благополучатель в праве:

а) получить от Добровольца необходимые для работы по договору документы, касающиеся его квалификации, если требуется - состояния здоровья и рекомендации других лиц;

б) _____

2. Срок действия договора

Договор действителен во время выполнения объема заявленных работ в срок до _____.

3. Расторжение договора

Расторжение договора может происходить по инициативе любой из сторон с обязательным предварительным уведомлением другой стороны не менее чем за одну неделю.

Спорные вопросы разрешаются в порядке, установленном Законодательством России.

4. Дополнительные условия

Договор составлен в двух экземплярах имеющих одинаковую юридическую силу.

Реквизиты сторон

Благополучатель

Доброволец

Список литературы

1. Дорофеева М.А., Уткина О.А. Интенсивная школа РОСТ. – КРМОО Центр «Сотрудничество», Красноярск, 2007.
2. Игра в тренинге. Возможности игрового взаимодействия. / Под ред. Е.А.Левановой – СПб: Питер, 2007.
3. Копилка игр/ Сост. И.Губаревич – Мн.:СПОО «Чазения», 2002.
4. Корнетов Г.Б. Феномен общественно активной школы в контексте развития демократической педагогики. – АСОУ, 2009.
5. Международный проект «Act! Действуй!». Обучение социальному проектированию./ Под ред. И.В.Кузнецовой. – Москва, 2007.
6. Первые шаги. Начальный курс обучения правам человека. Учебное пособие. - Международная Амнистия, Ростов-на-Дону, 2000.
7. Пронькин В.Н., Аксенова О.В., Беляева Н.Ю. и др. Сивика. Гражданское общество (хрестоматия). – СПб, 2006.
8. Путь к лидерству. Сборник методических материалов по организации детского движения, ученического самоуправления и волонтерского движения в школе. – РМОО «Акуна Матата», Улан Удэ, 2005.
9. Развитие дидактической компетентности учителя. Пособие. – Великий Новгород, 2006.
10. Сара Линдемани-Комарова. Общественно-активные школы. Руководство для создания общественно-активных школ: Методология и опыт применения в пяти странах. – Ереван, 2004.
11. Service Learning. Программы совмещения процесса образования с общественно полезной деятельностью. – «Созидание», 2003.
12. Тренинги на все случаи бизнеса/ Под ред. Ж.В.Завьяловой. – СПб.: Речь, 2008.
13. Тренинг развития жизненных навыков. Фонд «Новые перспективы». – Москва, 2006.
14. Уткина О.А. Молодежная территория культуры. Методическое пособие по программе. – КРМОО Центр «Сотрудничество», Красноярск, 2006.
15. Фопель К. Сплоченность и толерантность в группе. Психологические игры и упражнения. Пер. с нем. – М.: Генезис, 2006.
16. Школа социального менеджмента. Сборник статей/ Под ред. М.Ю.Киселева, И.И.Комаровой. – М.: Издательский дом «Карпуз», 2004.
17. Hands up! Hands on! Inspire active citizens in your school: the ContinYou ACiS toolkit. – ContinYou, 2004.
18. Chris Jones, Kate Gant. Planning the commissioning of services. – ContinYou, 2005.
19. The community planning handbook – Nick Wates, London, 2000.
20. Training for transformation. A handbook for Community Workers. Book 1, 2 and 3. - Mambo Press, 1994.

Содержание

Притча «Мудрец и бабочка»	3
Введение	4
Для кого это методическое пособие?	6
Общая характеристика программы	8
Модуль 7. Мозаика проблем.	11
Модуль 8. Определение приоритетов	14
Модуль 9. Основы проектной деятельности.	19
Модуль 10. PR — сопровождение проекта.	39
Модуль 11. Фандрайзинг	45
Модуль 12. Вовлечение сообщества в проектную деятельность	50
Подведение итогов.	53
Приложение 1	54
Приложение 2	55
Приложение 3	56
Список литературы	58

Программа «Центр социального менеджмента»

Рабочая тетрадь, часть II

Под ред. М.А. Дорофеевой

660077 г. Красноярск, а/я 27027, ул. Весны, 9а,

тел./факс: (391) 221-45-55

e-mail: kccp@kccp.ru

www.kccp.ru

Заказ № 10/12 Тираж 100 экз

Отпечатано ООО «Новые компьютерные технологии»

660049 г. Красноярск, ул. К. Маркса, 62, офис 120

тел.: (391) 226-31-31, 226-31-11