

# Я реализую свой проект!

Сборник рабочих материалов  
по социальному проектированию  
для тех, кто изменяет мир

Издание подготовлено для участников образовательного проекта  
«Школа социального проектирования»  
18-20 марта 2016 года  
Вологодская область

**Авторский коллектив:**

Наталья Коняхина

Татьяна Шинина

Ольга Речкалова

Алёна Гусева

Дмитрий Сергеев

«Я реализую свой проект!», автор-составитель [Наталья Коняхина](#)

Обнинск, Салехард, Вологда 2014-2016

Издание третье

В разделе Полезное использованы информационные материалы из сети Интернет

## **Обратный отсчёт перед стартом. Пять вступлений**

### **5... Что такое социальное проектирование? Определения на любой вкус.**

Социальное проектирование - это **способ изменения мира**. Сейчас, а не в отдаленном будущем. Опираясь на собственные силы. С предсказуемым результатом.

Социальное проектирование - это **наука**. Закономерности социального развития, эффективные алгоритмы, объективные показатели.

Социальное проектирование - это **искусство**. Возможность для творчества, эмоционального отражения реальности, формирования ценностного пространства.

Социальное проектирование - **профессия**, если хотите - ремесло, дело, услуга, источник доходов, бизнес, наконец.

А ещё социальное проектирование - это **волшебство**. Движение рук, несколько слов - и мир меняется на ваших глазах.

И главное: социальное проектирование - это очень интересно. Если вам тоже - присоединяйтесь!

### **4... Кто вы?**

Вы те, кто хочет что-то изменить. И готов для этого что-то делать. Вас что-то не устраивает в окружающем мире, и вы объединились, чтобы действовать. Идея могла возникнуть у одного из вас, а могла родиться в компании (организации, команде). С точки зрения «магии социального проектирования» начало уже положено, проектная команда возникла.

Что же дальше?

Варианты:

- помогать другим, кто меняет мир: волонтерство "если позвали", так называемый актив (олимпийское волонтерство и многое другое). Это здорово и почетно, таких социально активных людей должно быть много;
- изменять свой мир самому локально - реализовывать проекты. Таких уже гораздо меньше, и это ещё круче;
- создавать свой мир, к которому захотят принадлежать другие люди - сообщество, организацию... Такие люди особенные, их мало, зато эффективность их работы гораздо выше.

### **3... Зачем вам мы - тренеры?**

Изменению мира можно и нужно учиться, и мы помогаем молодым людям стать эффективнее в их собственных ролях - активист, руководитель проекта или организации.

Этот сборник для тех, кто собирается реализовать свой проект, но не знает, с чего начать. Проблема понятна, но как к ней подступиться?

Идея есть, но она «сырая», как превратить её в проект? Команда собралась, но что делать дальше?

Вы хотите реализовать проект, и это большой шаг. Мы поможем вам совершить ошибки безопасно: до начала реализации проекта и даже до его оценки экспертами конкурсов. Мы тоже эксперты, потому что совершили уже много ошибок и знаем, что хороший проект:

- логичен: проблема - цель - задачи - результаты. Всё связано. Применяется эффективная технология, дающая ожидаемые результаты;
- конкретен, измерим и локален (время, место, деньги, люди и другие ресурсы, результаты можно посчитать);
- имеет последствие (выход на другой уровень, круги по воде, отсроченные результаты);
- написан, чтобы быть успешно реализованным! Проект кладется на бумагу, потому что так проще не сделать логических ошибок и управлять проектной командой. Хороший проект - не кучка бумаги, а изменение в жизни людей.

Мы хотим, чтобы создаваемые вами проекты по-настоящему изменили вашу жизнь, а, следовательно, и мир.

## **2... Вы - руководитель объединения?**

Современные люди взрослеют, находясь в плотном информационном поле и решая одновременно множество разноуровневых задач. Если говорить о молодом человеке, большинство задач поставлено не им, а решение не имеет для него практического значения.

В этой ситуации проектная деятельность становится интересной молодёжи благодаря, прежде всего, её практической значимости. Ребята готовы получать знания и выполнять задания, если понимают, зачем это нужно не только им ("учебные проекты"), но и ближайшему социуму.

Решая проблему активного включения молодёжи в проектную деятельность, безотносительно тематики (массовые мероприятия, экологические проекты, помощь людям и любое другое направление) важно обеспечить следующие условия:

- владение руководителем методологией и технологиями практикоориентированного проектного подхода;
- возможность предложить ребятам реалистичное, интересное им проблемное поле;
- способность руководителя/лидера осмысленно управлять такими факторами развития объединения, как стратегическая логика его развития, мотивационные механизмы для разных членов объединения, их личностный рост.

Каждое из этих условий необходимо в равной степени. Мы разработали необходимые технологии вовлечения молодёжи в проектную деятельность и предлагаем их всем заинтересованным коллегам. То есть вам.

Применять сборник просто: можно выдать текст членам объединения, ещё лучше организовать с ними работу по тексту, придумать и реализовать проект вместе.

## 1... Как пользоваться сборником?

Сборник представляет собой алгоритм разработки социального проекта. Он рассчитан на командную работу, ведь проект разрабатывают, чтобы его реализовать, а делать это всегда лучше командой. В те моменты, когда мы считаем командную работу обязательной, мы будем предлагать вам **обсудить что-либо в команде**.

Рекомендуем постоянно обращаться к предыдущим пунктам, дорабатывая свой проект, переформулируя его цель, меняя название и так далее. Чем точнее вы сформулируете ответы на важные вопросы до начала реализации проекта, тем больше шансов добиться успеха.

Вам будут встречаться цитаты, пословицы и даже шутки. Изменять мир приятнее с улыбкой.

**Поехали!**

## Алгоритм разработки социального проекта

### 1. Проблема

Если вы ночью заблудились в лесу, посмотрите на Полярную звезду.  
Она ничтожно мала по сравнению с вашими проблемами.

Туристская мудрость

С чего начинается проект? Что объединяет людей в проектную команду? Проблема, которая их волнует. Так волнует, что они готовы что-то делать сами, а не пассивно ждать изменений.

«Это обязательно? Что, стоит делать проект, только когда всех в проектной команде волнует одна и та же проблема? А что, если проблема волнует только меня, а остальные помогают за компанию?» - спросите вы. Можно и так. Но проект, в котором люди объединились вокруг проблемы, имеет больше шансов быть успешно реализованным. Энергия, которую вкладывают в проект люди заинтересованные, суммируется. И все фазы разработки и реализации проекта - от идеи до подведения итогов - будут качественнее, ведь в команде нет исполнителей, все равнодушные соавторы. Так что мы предлагаем вам для первого проекта выбрать всё-таки важную для всех проблему.

Проблема - это то, что есть, но быть не должно, или то, чего нет, но необходимо. Запомните это определение, оно поможет вам сформулировать свою проблему. Например, есть яма на дороге, а мы не хотим, чтобы она была. Или - нет урн в детском парке, а они необходимы.

Зачем формулировать проблему? Это не только поможет вашей команде ясно мыслить и чётко понимать, зачем нужен ваш проект. Формулировка проблемы - первое, что спросит у вас другие люди: ваши будущие волонтеры на презентации проекта, эксперты на грантовом конкурсе, журналисты, товарищи. Если вы не можете сказать или говорите общими фразами, вряд ли ваш проект вызовет интерес.

Проблему сформулировать непросто. Ведь выбор точки зрения на проблему зависит, прежде всего, от вашего к ней отношения (от мнения вашей целевой группы).

Пример. Ситуация: на улицах вашего города/посёлка много бездомных собак.

Кто мы? (целевая группа)	Проблема	Чего не хватает для решения проблемы, на что будет направлена технология решения?
родители маленьких детей	собаки опасны для здоровья и жизни маленьких детей	создание службы отстрела собак
администрация населённого пункта	люди пишут жалобы	выделение средств в бюджете
владельцы породистых собак	с породистой собакой опасно гулять без поводка, её могут покусать, заразить, испортить породу	строительство огороженной площадки для выгула
движение защиты животных	никто не заботится о бездомных животных, не устраивает их судьбу	строительство приюта для бездомных животных
клуб любителей компьютерных игр	проблемы нет	нет проблемы - нет проекта

**Работая в команде**, сформулируйте проблему, которую вы готовы решать.

### 1а. Целевые группы

Ответьте как можно конкретнее на вопрос «кто мы?» по отношению к вашей проблеме. Не обманывайтесь - это повредит вашему проекту. Не стоит обобщать «мы - активная молодёжь города!», если на самом деле

вы - трое активных восьмиклассников одной из школ. Чем честнее вы будете с собой и будущими грантодателями, тем реалистичнее ваш проект.

Полезно сразу понять, какие есть ещё целевые группы, которые могут смотреть на проблему так же, как вы. И наоборот - кому она неинтересна, а кто вообще против решения данной проблемы (и такое возможно!).

Вам может помочь заполнение таблицы:

Группа	Отношение к нашей проблеме	Отношение к нашему проекту
мы - .....	считаем, проблема в том, что.....	команда проекта
.....	разделяют наш взгляд на проблему	могут стать добровольцами
.....	разделяют наш взгляд на проблему	могут стать партнёрами
администрация города/ посёлка	.....	.....
руководство школы		
жители соседних домов	.....	.....
.....	проблемы нет	равнодушное
.....	сложившаяся ситуация выгодна	будут мешать реализации
.....	.....	.....

**Работая в команде**, заполните таблицу. Конечно, в ней могут быть другие строки - всё зависит от вашей ситуации.

Те, кто, как вы считаете, на вашей стороне, могут стать вашими социальными партнёрами. Вам обязательно нужно будет позже подумать, как привлечь их в проект.

Помните, перед таблицей мы сказали «...которые МОГУТ смотреть на проблему так же, как вы»? Это очень важно - что могут смотреть и иначе. Это ВЫ так сейчас думаете, что они на вашей стороне. Бывает, что в проекте ошибка в данном вопросе обходится очень дорого.

Постарайтесь посмотреть на интересующий вас вопрос не только сквозь собственные представления о нём.

Например, вы уверены: стоит вам позвать, и жители выйдут убираться в парке, ведь это же так важно - держать город в чистоте! Вы вкладываете деньги в инвентарь - перчатки, грабли, мешки; заказываете машину для вывоза мусора; приглашаете СМИ; вешаете плакаты «Выходи на субботник!» по всему району и... Приходите на субботник сами. Жители не пришли. Может, день неудобный; возможно, в прошлом году уже был субботник, а после него парк через неделю стал таким же грязным, и люди разочаровались в идее...

Вы подумали за людей, а они, оказываются, думают иначе.

Если рассчитываете на массовое отношение сторонних людей (большой целевой группы) к вашему проекту, проведите небольшой опрос. Но не «Волнует ли вас проблема чистоты?», конечно. Мы ведь уже договорились - конкретнее. «Выберите удобную для вас дату и время проведения субботника в нашем парке: суббота 11:00, суббота 15:00, воскресенье 12:00; отметьте, что из инвентаря вы готовы принести с собой (перчатки, мусорный мешок)». Возможно, так.

## 16. Гипотеза

Ты никогда не решишь проблему,  
если будешь думать так же, как те, кто ее создал

А.Эйнштейн

Иногда при постановке проблемы необходимы формулировка гипотезы и даже исследование. Чтобы не совершить ошибки, решая не свою проблему, очень важно понять, чьими глазами вы смотрите на ситуацию.

Гипотеза раскрывает ваш взгляд на «корни» проблемы. Вы считаете, что именно поэтому происходит то, что не должно происходить, или поэтому необходимо то, чего нет.

Пример. Ситуация: в парке постоянно оказываются разбитыми красивые новые фонари.

Гипотеза	Проблема	Технология (какой будет проект)
фонари бьют подростки, потому что им нечем заняться	отсутствие в районе парка интересного досуга для неорганизованных подростков 12-15 лет	создание центра досуга для подростков
фонари бьют, потому что парк плохо охраняется	отсутствие круглосуточной охраны в парке	обеспечение патрулирования, видеонаблюдения, установка забора



Гипотеза	Проблема	Технология (какой будет проект)
фонари бьют учащиеся художественной школы, потому что фонари некрасивые, не гармонируют с декоративными оградами и скамейками	отсутствие общественного обсуждения различных вариантов дизайна фонарей	проведение конкурса молодых дизайнеров, общественных слушаний по проектам
фонари бьют влюбленные парочки, потому что они установлены прямо над скамейками, сидишь «как на операционном столе»	неудачное размещение фонарей относительно других парковых объектов	опрос общественного мнения, создание схемы оптимального размещения и перенос
фонари лопаются от перепада температур	не изучено воздействие температуры воздуха на динамику уничтожения фонарей	исследование влияния резких перепадов температур на фонари

Если хотите повеселиться, попробуйте угадать, какие целевые группы формулировали ту или иную гипотезу. Про подростков - это, наверное, старушки у подъезда, а вот про перепад температур - может, кружок юных физиков?

**Работая в команде**, сформулируйте несколько разных гипотез относительно своей проблемы. Выберите ту, которая кажется вам наиболее реалистичной, но не отвергайте остальные - возможно, их тоже стоит учесть.

Проблема определена. Наверняка мы ещё не раз вернёмся к ней, чтобы что-то изменить в этом главном предложении. Но теперь, когда мы понимаем, что нас не устраивает, возникает великий вопрос - что делать?

## 2. Идея и технология

Бессмысленно продолжать делать то же самое и ждать других результатов.

А.Эйнштейн

Проще всего вспомнить что-то похожее, что уже делали до вас по этой проблеме. Проводили в прошлом году акцию? Давайте и в этом проведём. В соседнем районе недавно организовали встречу со специалистом? Пригласим специалиста, устроим лекцию...

Всё это неплохо: проверенные способы, никакого риска. Что же не так?

Во-первых, нет уверенности, что проекты, о которых вы знаете, решили проблему, на которую были направлены. Возможно, да, но есть

вероятность, что нет. Зачем тратить усилия на то, что не решает проблему?

Во-вторых, даже если проекты других людей были успешны, идеи этих проектов - не ваши. Использовать в работе возможно; блеснуть своим проектом на грантовом конкурсе - едва ли. Заметными, интересными людям обычно становятся инновационные проекты. В нашей с вами сфере, работе с социальными проблемами, инновации заключены в идее или, что практичнее, в технологии проекта. Тот, кто придумал и успешно реализовал новую, легко тиражируемую технологию, завоеует мир. Вспомните КВН...

Попробуем придумать своё.

## 2а. Идея

Откуда берутся новые идеи?

Если вы так и фонтанируете ими, одна идея интереснее другой, наверное, вас не волнует этот вопрос.

Если авторские проекты, уже успешно реализованные вашим объединением, многократно тиражируют в других городах и регионах, видимо, у вас нет проблемы с креативностью.

Но что делать, если мыслей хватает только на повторение чьих-то идей, а высшее достижение вашей команды - акция «Сигаретку за конфетку»? Не обижайтесь, это хорошая акция, но оригинальной её никак не назовёшь.

Тут в очередной раз поможет команда проекта. И творить всегда лучше не хаотично, а с помощью специальных инструментов - креативных технологий. Это технологии, направленные на раскрытие незамеченных возможностей.

Порой эти возможности находятся прямо перед вами и кажутся очевидными, когда вы наконец обнаружили их, но остаются незамеченными до тех пор, пока не будут заданы правильные вопросы. Незамеченная возможность создает ситуацию осознания, которую можно охарактеризовать примерно так: «Вау! Я бы никогда не подумал, что это даже теоретически возможно».

Социальное проектирование через понимание проблемного поля выводит вас на поиск скрытых возможностей для создания эффективных технологий.

**Работая в команде**, придумайте несколько идей для решения вашей проблемы. Вспомните, как эту проблему решали люди до вас (да-да, вы не первые, кто с ней столкнулся!), и включите их идеи в рассмотрение. Воспользуйтесь инструментами. Начать стоит с [Метода мозгового штурма](#) (Полезное стр.31). Удобно, если МШ ведёт сторонний человек - тренер или коллега из другой проектной команды.

Ещё один, несколько более сложный инструмент для создания креативных идей **«Шесть шляп»** вы найдёте в разделе **Полезное** (стр. 34). Применяйте оба инструмента, это тренирует мышление и помогает творить.

Если вы руководите объединением и хотели бы всерьёз заняться темой креативности, возможно, вам будет интересен материал, посвящённый **латеральному мышлению** (стр.33).

Итак, вы сформулировали проблему и знаете, для кого она более, а для кого менее актуальна. Вы потратили немало времени на создание оригинальных идей по решению выбранной проблемы. Выбрали одну идею или никак не можете выбрать из двух (не страшно, дальше разберёмся). Если идей много, для выбора можно использовать **Метод взаимодействия** (**Полезное**, стр.38)

Пришло время определяться с технологией.

## **26. Технология**

Технология проекта - это как раз способ решения проблемы: что и как мы будем делать.

В каждом несбывшемся или уже реализованном проекте заложена технология: можно вечером грустить об игровой площадке для детей в вашем дворе, можно написать письмо мэру/губернатору, можно найти спонсора, можно построить самим.

Хорошая технология проекта несёт в себе интересную, незатасканную идею, минимальные затраты и соразмеримую с масштабом проекта результативность.

Часто идея и технология крепко связаны, и разделить их сложно. Поэтому не всегда в практике социального проектирования есть смысл обсуждать их отдельно.

Классический пример. Проблема: нет палаток для летнего лагеря, в который очень хотят поехать почти 400 членов нашего туристского объединения школьников. Нужно 100 палаток, а денег, совместно заработанных на снаряжение, хватает только на 20. Мысленно перенесёмся на 20 лет назад и послушаем, о чём говорят ребята, обсуждая варианты решения проблемы.

Можно взять в аренду. Потратить все деньги на палатки, а в конце лета остаться ни с чем? Это что, последнее лето в нашей жизни?

Ещё можно устроить конкурс на право поехать в лагерь и отобрать 80 человек из 400. Ага, конечно, зарабатывали вместе, а поедут не все? Вместо укрепления организации получим обиды и развал, да и родители не будут рады - о летнем лагере говорим с зимы, все планы выстроены.

А что, если взять денег взаймы или купить палатки в кредит? Даже если это удастся, весь следующий год, а то и не один, мы будем работать на палатки. Пока расплатимся, от них ничего и не останется!

...Сшить самим! Идея безумная, но... Мы же знаем, как устроена обычная двускатная палатка. Денег на материалы как раз хватит, даже останется на полиэтилен, чтобы накрывать палатки. Понятна и технология: распределение операций! Иначе это нереальная работа, которую не сделать на общественных началах.

Нужно собрать родительское собрание и предложить совместно сшить палатки. Заодно выяснить, у кого есть машинки, у кого выжигатель (прибор такой, им очень удобно кроить синтетические ткани), у кого автомобиль. На имеющиеся деньги купить ткань и нитки. Распределить операции между семьями и отдельными участниками: кто-то закупает ткань, другие подвозят или подносят её постепенно куда надо. Одна семья кроит только дно (но делает их 100 штук), другая крыши, третья входы или боковые стенки. Готовые боковые стенки кто-то в рюкзаках переносит к имеющим машинки - те пришивают к ним крыши, это просто, если вокруг машинки стоят четверо и помогают подавать заготовки.

Работа нашлась всем. Сто палаток сшили менее чем за месяц, все поехали в лагерь. Это реальная история, уже широко известная. Она произошла в середине 90х в небольшом подмосковном Обнинске. Те палатки служат до сих пор: для себя и своих детей шили.

Однако бывает и так, что для одной идеи - например, создать общественную секцию сноуборда, потому что желающих кататься много, и есть желание объединить их - есть много разных технологий. Можно пригласить всех желающих и провести соревнования с призами; можно пригласить из большого города тренера для проведения мастер-класса; можно, наконец, купить инвентарь. Ребята из маленького северного города Муравленко, победители финала проекта «Деловая молодёжь Ямала» в 2010 году нашли другую технологию: организовать обучение одного из главных энтузиастов сноуборда в Школе инструкторов. Получив знания и звание инструктора, он стал проводить занятия для желающих, и этого оказалось достаточно для запуска общественной секции. Секция работает и сейчас. Технологию выбрали оптимальную: дающую долгосрочный эффект.

**Работая в команде**, придумайте несколько технологий для решения вашей проблемы (хотя бы две). Вспомните уже известные технологии решения вашей проблемы.

Какая технология лучше? Для каждого места, времени и людей ответ свой. Но есть универсальный критерий - эффективность. Эффективность - отношение полученного результата к затратам. Чем больше результат при одних и тех же затратах (денег, материалов,

времени), тем выше эффективность. Чем больше ресурсов затратил на получение одного и того же результата - тем эффективность ниже.

**Работая в команде**, оцените эффективность придуманных вами технологий.

Конечно, трудно посчитать сразу и результаты, и затраты. Подсказка: оценивайте и результаты, и затраты без оптимизма.

Нет слов, здорово, если вы построите 100 скамеек по всему городу: жители откликнутся на вашу инициативу, предприятия захотят спонсировать стройматериалами. А реально сколько сможете сами построить за счёт имеющихся ресурсов, пять? Вот пять и пишите.

Безусловно, замечательно, если удастся купить краску на распродаже за половину стоимости, а доски вообще взять бесплатно у предпринимателя, если он согласится стать спонсором (а вы эмблему его магазина на скамейках нарисуете). А если не удастся? Сходили в магазин, посмотрели цены, посчитали - вот они, затраты.

Увы, оптимизм в оценке эффективности - очень распространённая ошибка, в русском языке для неё есть специальная поговорка про шкуру неубитого медведя.

Теперь вы видите несколько вариантов технологий для выбранной вами идеи. Если вы никак не можете определиться, какую из идей выбрать - отлично! Проработайте технологии для всех обсуждаемых идей; теперь выбрать станет гораздо проще. Не жалеете времени и сил на работу с идеями и технологиями - это сделает ваш проект интереснее и эффективнее.

**Работая в команде**, выберите для себя самую эффективную технологию. Это ваш способ решения проблемы - достижения цели, к формулировке которой мы скоро перейдём.

Ну что ж, вы сформулировали проблему, рассмотрели разные способы её решения и выбрали лучший.

Убедимся в этом.

## **2в. Проверьте себя - будет ли успешным ваш проект?**

Мой прадед говорил: «Имею желание купить дом, но не имею возможности.

Имею возможность купить козу, но не имею желания».

Так выпьем же за то, чтобы наши желания совпадали с нашими возможностями!

Фильм «Кавказская пленница»

Часто проектная идея рождается в голове у одного/двух человек, как в камерке у папы Карло. Затем её «заражают» единомышленники, она становится общей. Реализуется, и удивителен не только сам результат, а эффект, который возник в обществе. Этот эффект (его

называют «социальным эффектом») иногда вовсе не планировался авторами. Сначала папа Карло сделал Буратино. Тот нашёл золотой ключик и попробовал открыть дверь...

Как это происходит? В чем причины успеха одних проектов и провал других?

Успешность достижения любой цели зависит от пересечения трех составляющих, трех китов: ХОЧУ-МОГУ-НАДО. Если ваш проект лежит в максимальном пересечении этих областей – он априори успешен.

**Хочу:** идея хороша, когда у нее есть воплощение.

Во-первых, это должно быть то, что я (каждый из вас) хочу сделать. Причины, почему я этого хочу, могут быть самые разные. Рожденная идея, если она принимается вами искренне и вы по-настоящему в нее верите, рождает желание ее воплотить. «Хочу» - это мотиватор, двигатель. Об этом мы уже много говорили выше.

**Могу:** я всемогущий или не очень?

Очень часто на различных конкурсах и форумах рождаются проекты по созданию центров и объединений молодежи, клубов, вообще расширению возможностей. Приятно и полезно.

Однако стоит задать вопрос: «Это вы будете создавать этот центр/клуб?», как получаешь многозначительный ответ: «Но он же нам нужен, пусть его создадут!».

Если мы - целевая аудитория проекта, но сами не хотим его делать, тогда это идеи на продажу. В лучшем случае пустые слова. Напоминает объявление: «отдам проект в хорошие руки».

Бывают проекты «про полёты на луну». Важно отдавать себе отчет в том, смогу ли я реализовать тот проект, который заявляю? Если вы создаёте что-то из серии «проектирования про луну», то честно признайтесь - я писатель текстов проектов. Реализовать не планирую.

А мы говорим о реальном деле.

**Надо:** проект хорош, если нужен не только вам.

Ваша прекрасная идея является не только прекрасной лично для вас и вашей команды, но она интересна и необходима тем, для кого она будет воплощаться.

Что делать, если вы, авторы, и есть те немногие люди, которым этот проект нужен? Он тоже имеет право на жизнь. Но не удивляйтесь, если грантодатели, спонсоры, СМИ и ваши знакомые не проявят к проекту интереса.

Часто в жизни бывает и так: проект рождается в головах авторов, которые как-то забыли встать на позицию того, для кого он создается. И вроде бы хотели, как лучше, а получилось как всегда.

Взрослые тети и дяди решили, что полезно детям в школе давать кипяченое молоко. Этот вопрос обсудили на уровне городской Думы, изыскали средства и приложили возможности. Забыли только спросить у детей и их родителей, нужно ли им это. В итоге: кипячёное молоко в школе более 80% детей не пьёт - при кипячении образуется пенка.

Социальное проектирование - искусство тех, кто сам что-то делает. Проект – это реальное дело, берясь за которое, ты осознаёшь, что ты в силах его реализовать. Хорошо, когда есть команда, которая считает так же. Важно, чтобы ваш проект был кому-то нужен кроме вас.

Теперь понятно, что будет, если вовремя не задуматься о гипотезе или взглянуть на проблему не с точки зрения вашей группы? Если не оценить заранее эффективность выбранной технологии?

Пример: проект «Информирование старшеклассников о вреде курения через просмотр видеофильмов и беседы» (технология - просмотр фильмов с беседой), если задуматься, решает проблему «отсутствие у старшеклассников информации о вреде курения». Получается, что гипотеза о проблеме такова: «старшеклассники курят, потому что не знают о вреде курения». Тут можно смеяться...

### **3. Цель проекта**

- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти? - спросила Алиса.
- А куда ты хочешь попасть? – ответил Кот.
- Мне все равно... – сказала Алиса.
- Тогда все равно, куда и идти, – заметил Кот.

Л.Кэрролл, «Алиса в стране чудес»

Зачем нужно тратить время на формулирование цели, да ещё и стараться соблюдать какие-то правила? Ведь вы, команда проекта, прекрасно понимаете, чего хотите!

Увы, это одна из распространённых ошибок практики проектирования: необходимость сформулировать цель проекта воспринимается активной молодёжью как одна из неизбежных бюрократических формальностей, требуемых грантодателями. Мы не собираемся получать грант, так зачем нам «писать цель»? Сразу к делу! Это напоминает известный анекдот: «что думать - трясти надо...».

Точное понимание цели проекта необходимо как минимум затем, чтобы:

- вся команда проекта чётко представляла себе, куда, как, когда и с кем вы стремитесь, чтобы решить объединившую вас проблему. Понятно, что эти представления должны совпадать, иначе участи Лебеда, Рака и Щуки вам не миновать;

- и вы, и окружающие вас люди не менее отчётливо понимали, чего вы не сделаете вашим проектом. Зачастую, услышав «праздник для детей из малообеспеченных семей» или «школа актива города N», люди переносят свои давние ожидания на ваш проект и очень обижаются, узнав, что на праздник пригласили не всех детей, а только дошкольников; что школа актива не выездная, в загородном лагере с дискотеками и приключениями, а в режиме еженедельных учебных занятий... И кто виноват в обманутых ожиданиях? Вы, потому что нечётко сформулировали цель;

- каждый из команды проекта мог с лёгкостью пройти «лифт-тест», рассказывая о его сути. Лифт-тест - известный способ добиться внятной формулировки сути проекта, часто применяемый профессионалами PR-технологий. Представьте, что вы случайно оказались вдвоём в лифте с человеком, который может оказать решающую поддержку вашему проекту - например, глава Газпрома или Губернатор вашего региона. Это встреча вашей мечты: если вы заинтересуете собеседника, ваш проект обречён на успех! Но у вас есть всего 20 секунд, пока лифт поднимается с первого этажа на пятый....

Есть и ещё одна причина, зачем нужно сформулировать цель проекта как можно точнее. Слова, наполненные энергией неравнодушных людей, сбываются. Это и есть магия социального проектирования.

Теперь уже, наверное, ясно, почему так важно обсуждать цель проекта вместе, в команде. Ведь вы делаете это для себя - чтобы проект удалось реализовать как можно успешнее!

Всегда говори только правду!  
Думай, прежде чем что-нибудь сказать!  
И записывай все, что сказала!

Л.Кэрролл, «Алиса в стране чудес»

Итак, что важно, когда формулируете цель проекта? Цель у проекта одна! Это и определяет локальный характер проекта - проект ограничен во времени, пространстве, ресурсах и целенаправлен.

Однако, формулируя цель, важно помнить, «во имя чего» мы реализуем проект. Так мы получаем два уровня целей: глобальная (миссия проекта) и локальная (конкретная).

Цель глобальная: представьте, что проблема уже решена. Например, «создание в городе N постоянного добровольческого движения». Ясно, что такую глобальную цель невозможно достичь в рамках одного локального проекта, не занимаясь самообманом. Провели слёт актива, на волне эйфории написали списки желающих участвовать в добрых делах - ура, мы создали добровольческое движение? «Всегда говори только правду!».



Вы ведь отвечаете за свои слова, поэтому глобальная цель (миссия проекта, не путать с миссией организации) - это то, что точно не появится/исчезнет в результате вашего проекта. Вот если ваш проект станет частью системы, объединённой этой миссией, тогда спасение Вселенной неизбежно. Шутка.

Пошла Машенька в лес по грибы да по ягоды. Вернулась ни с чем...  
А потому что надо ставить перед собой конкретные цели!

Народное

Цель локальная (то есть то, что вы точно сможете - «думай, прежде чем что-нибудь сказать!») формулируется так:

- отталкивайтесь от проблемы;
- определите, на кого направлен проект (целевая аудитория) и (если отличается) кем будет реализован;
- укажите срок реализации;
- укажите территорию проекта;
- цель должна быть измеряема и реалистична;
- используйте отглагольное существительное.

И, наконец, самое интересное:

- всё нужно уложить в одно предложение!

Попробуем? «Обучение выпускниками школы тренеров по программе «Руководитель проекта» 50 добровольцев из числа старшеклассников и студентов города N и реализация ими собственных проектов в период с января по май 2015 года».

Смогли выговорить за 20 секунд? Тогда вот вам за это классический анекдот на тему социального проектирования.

- У тебя есть мечта?
- У меня есть даже цель! Это круче, чем мечта. Это измеряемая реалистичная мечта с установленной датой.
- И какая у тебя цель?
- Слушай внимательно: 17 сентября я иду в Москве по Кутузовскому проспекту, и вдруг навстречу выходит фея. И даёт мне коробку. А в коробке 50 тысяч долларов!
- Так зачем тебе 50 тысяч, мечтай о миллионе!
- Ну ты что? Миллион - это нереально, а цель должна быть реалистична!

Маленький секрет номер один: с первой попытки редко удаётся сформулировать цель как надо. Это нормально. «Записывай всё, что сказала!», и лучше на ватмане или доске, чтобы всем было удобно.

Маленький секрет номер два: глобальная цель (миссия проекта) хорошо воспринимается официальными органами власти и представителями высокой педагогики. Поэтому, если вам предстоит

рассказывать им в устной или письменной форме о своём проекте, объедините обе формулировки цели в одну, вставив между ними волшебное слово «путём» или «посредством».

Большой, главный секрет: хорошо сформулированная цель по прошествии времени, отпущенного вами самим себе на реализацию проекта, превращается в его результат: конкретный, измеримый, гарантированный вами. То есть, хорошо формулируя цель, вы делаете (хорошо!) два дела. Это тоже магия социального проектирования.

**Работая в команде**, сформулируйте локальную цель вашего проекта. Одно предложение со всеми подробностями. Это нелегко.

Теперь, когда главное уже сказано, можно помечтать: сформулируйте глобальную цель проекта (миссию).

Не перепутайте.

#### 4. Название проекта

Из мутного озера чистая вода не течёт.

Ненецкая поговорка

Понимая технологию и цель, можно придумать название проекта. Оно состоит из двух частей:

- содержательная (длинная и умная), ориентирована на грантодателя «и другие официальные лица»;
- красивая (краткая и образная), состоит не более чем из 2 слов, может быть ориентирована на детей, молодёжь и другую целевую аудиторию проекта (если делаете проект для пенсионеров, ориентируйтесь на них).

Ещё раз! Это важно! Название:

- запоминается;
- связано с сутью проекта;
- оригинальное;
- ориентировано на целевую группу.

Например: проект по обучению волонтеров города N проектированию и реализации ими собственных проектов «Нерджайзер».

**Работая в команде**, придумайте несколько вариантов названия вашего проекта. Снова воспользуйтесь [технологией «Мозговой штурм»](#).

Если возможно, представьте цель своего проекта и варианты названия своим друзьям, знакомым. Лучше, если это будут люди из целевой группы проекта и близкие к ним по интересам. Выслушайте их впечатления. Понятно ли им, о чём проект, без дополнительных

комментариев? Не вызывает ли название незапланированных ассоциаций? Учтите эти мнения для придумывания дополнительных вариантов названия и выбора наиболее удачного.

## 5. Задачи проекта и ход его реализации

Для достижения цели нам необходимо сделать несколько шагов - это задачи проекта. Некоторые из них решаются последовательно (пока не приобрели краску, не можем начать красить), некоторые параллельно (привлечение волонтеров для покраски, информирование СМИ и т.д.).

**Работая в команде**, пропишите, какие задачи нужно решить для реализации вашего проекта.

Вероятно, самый простой способ это сделать - писать всё, что приходит в голову. Потом объединить задачи в тематические группы (ресурсы, оборудование, волонтеры, реклама и т.д.). Внутри каждой группы рассортировать - что нужно сделать заранее, а что в ходе проекта и после него.

Теперь можно, если задач много, решить, кто в вашей команде будет отвечать за каждую группу задач, то есть направление. Дайте этим людям время дописать недостающее и вычеркнуть лишнее. Теперь сведите всё в один список - вы получили перечень задач.

Составьте план реализации проекта со сроками и ответственными. Удобно и полезно научиться делать это в несколько адаптированном варианте диаграммы Ганта. Вам нужно «раскидать» задачи по времени начала работы над ними и окончания (не позднее какого времени задача должна быть решена), учитывая взаимосвязь задач.

Разберём на примере. Специально берём пример нереальный - кто же красит скамейки в декабре?

Проект по окраске волонтерами скамеек «Лавочка друзей». Цель проекта - в период с 1 ноября по 20 декабря организовать три субботника по покраске 30-40 скамеек в микрорайоне Северный силами волонтеров города N.

	1-7 ноября	10-22 ноября	23-25 ноября	1-10 декабря	11-20 декабря	21-24 декабря
Разместить информацию на сайте	Гусева					Гусева
Приобрести материалы		Сергеев		Сергеев		
Договориться с партнёрами	Шинина					

	1-7 ноября	10-22 ноября	23-25 ноября	1-10 декабря	11-20 декабря	21-24 декабря
Организовать вовлечение волонтеров		после окончания работ - чаепитие Речкалова				
Провести окраску скамеек		по субботам Сергеев				
Организовать публикацию в СМИ (участие журналиста)		Коняхина				
Информировать горожан о проекте		Гусева				
Отчитаться по проекту		сбор отчётных материалов Коняхина				предоставление отчёта Коняхина

Конечно, интервалы времени могут быть разными - от 1 дня до 1 месяца, и они совершенно не обязательно будут одинаковыми в течение всего проекта. Разбивка по времени зависит только от вас и вашего проекта.

Обратите внимание, что возле каждой задачи написана фамилия ответственного члена команды. Это неспроста. Во-первых, мы с вами так можем легко проконтролировать, не перегружен ли кто-то, нет ли у него одновременно нескольких задач. Во-вторых, в любой день понятно, на какой стадии реализации ваш проект. А вдруг кто-то заболел и выпал из работы? Сразу понятно, можно ли ждать его выздоровления или от этого зависят другие задачи, и надо срочно заболевшего подменить!

Такой план, разработанный совместно, позволяет повысить ответственность каждого в команде, легко контролировать ход реализации проекта. В более сложных проектах или при одновременной реализации нескольких проектов такие планы незаменимы.

**Работая в команде**, составьте план реализации своего проекта.

Если вы потратили достаточно усилий и вдумчиво заполнили таблицу, вы здорово приблизились к результату.

## 6. План по формированию общественного мнения

Если о вашем проекте никто не знает, считайте, что его не было.

Дмитрий Сергеев, тренер НСПТ

Для успешного продвижения проекта стоит использовать PR-технологии. Что такое PR в интересующем нас смысле? Реклама, раскрутка, продвижение - всё вместе. Реклама - это сообщение какой-то информации. PR - формирование имиджа, общественного мнения, влияние на целевую группу. Вам нужно делать и то, и другое, чтобы ваш проект состоялся и изменил мир в нужную вам сторону.

Законы PR дают нам три вопроса, без ответа на которые продвижение невозможно:

- понять, у кого формируем мнение - выделить целевые группы, аудитории. Мы уже пробовали об этом думать в самом начале, помните? Выберите самые важные группы, без кого проект не состоится. Не забудьте и о негативно настроенных, если такие есть. Может быть, им тоже важно что-то сообщить, чтобы изменить отношение к проекту?
- задачи - какое мнение у какой целевой аудитории формируем. Вы должны сформулировать, что именно вы хотите, чтобы эти важные для вас люди думали о вашем проекте!
- выработать механизм - найти канал передачи информации, наиболее эффективный для данной целевой аудитории. К подросткам обращаемся в известной социальной сети, а где ищем работающую молодёжь? А молодые семьи с маленькими детьми?

**Работая в команде**, ответьте на три вопроса, предшествующие плану PR-кампании.

Взяв за основу ответы на эти вопросы, составляем план действий по продвижению нашего проекта (PR-стратегию). Что это - разберём на примере.

Цель проекта: проведение 23 февраля 2016 года в городском парке экстремальных зимних военно-прикладных командных соревнований для 10-классников школ города «Спецназ-ралли».

Целевая группа	Мнение	Канал
10-классники и младше	это круто, зрелищно, интересно, экстремально, девчонки на финише болеют...	Вирусный ролик «ВКонтакте», флаеры

Целевая группа	Мнение	Канал
Родители	безопасно, под присмотром педагогов, научатся полезным навыкам, здоровый образ жизни, всем дадут на финише горячий чай, всем участникам благодарственные письма в портфолио	Родительское собрание, городские СМИ
Классные руководители, учителя физкультуры	согласовано с департаментом образования города, безопасно, учителям детей только привести и забрать на финише, организаторы имеют подготовку инструкторов по туризму, обеспечены охрана и дежурство медиков, положение есть, всем командам грамоты за участие	Информационное письмо департамента образования, выступления на педсоветах с раздачей положения

Вспомните основные инструменты PR (наиболее распространённые; мы предлагаем именно вспомнить, потому что эти инструменты каждый день окружают вас, если вы, конечно, не Робинзон):

- реклама - баннеры, щиты, листовки, флаеры, ручки, визитки, наклейки;
- медиа - работа со СМИ (телевидение, упоминание в новостях, публикации);
- событийный - организация специальных событий (презентации, праздники, акции).

**Работая в команде**, сформируйте и пропишите PR-стратегию своего проекта. Если необходимо, дополните план реализации проекта соответствующими мероприятиями.

Тем из вас, кто никогда не работал со СМИ, но умеет писать, пригодятся [Правила хорошей новости](#) (см. **Полезное** стр.39).

## 7. Бюджет проекта

Теперь пришло время прописать бюджет, учитывая как имеющиеся ресурсы, так и те, что мы привлекаем, в том числе и грантовые средства.

Прежде чем это сделать, вспомним, что ресурсами проекта мы считаем буквально всё, что в нём задействовано - всё, без чего проект бы мы не реализовали. Это труд людей, помещения и транспортные расходы, аппаратура и оргтехника, расходные материалы, еда... Есть ресурсы интеллектуальные, есть информационные.

Ставить знак равенства между словами «ресурсы» и «деньги» - ошибка не только речевая, но и смысловая, ведущая в пропасть уныния

и бездеятельности. Можно ли реализовать свою идею без ресурсов? Никак. А без денег? Запросто!

Многие удачные проекты так и начинались - с первого, пилотного, не потребовавшего ни копейки денег. Авторы вложили свой труд, свою оргтехнику, партнёры предоставили помещение, СМИ написали об интересной инициативе.

Но это не значит, что ресурсы, если они не деньги, не нужно считать и заранее реально оценивать их стоимость. Это - основа социального проектирования и ещё одна типичная ошибка начинающих:

- Нам нужны канцтовары!
- Понятно, а сколько?
- На 1000 рублей.
- Хорошо, а какие канцтовары нужны?
- ...Бейджи, бумага, маркеры!
- Сколько нужно бейджей?
- ... *(авторы проекта всеми силами изображают отвращение к мелочности экспертов)* сто!
- У вас в проекте 30 участников. Ещё 5 волонтеров помогают. Зачем сто бейджей?
- ...Ну хорошо, 35 бейджей по 10 рублей.
- В вашем городе бейдж стоит 10 рублей?
- А сколько?.. Хорошо, по 20. А на остальные деньги маркеры!
- Сколько?..

В принципе, можно не продолжать. Экспертам уже всё понятно.

Авторы не знают, чего и сколько им нужно. Велика вероятность, что и весь проект, а не только количество канцтоваров, продуман так же небрежно: проведем мастер-класс для 30 человек... или 20... откуда же мы знаем, сколько их придёт?

Посмотрев на свой план действий (задачи), ***работая в команде***, напишите список, чего и сколько вы задействуете в проекте. Включая и самих себя, и помещение, за которое вы не платите: значит, у вас есть организация-партнёр, которая вносит вклад, предоставляя вам помещение!

Такой список написать непросто: нужно узнавать, сколько стоит аренда оргтехники и рабочий час преподавателя танцев. Кстати, рабочий час неквалифицированного работника-волонтера оценивается примерно в 50-75 рублей. Волонтеры обычно не работают на полный день, так что часто рабочий день волонтера (4-6 часов) - это 300 рублей. Да, добровольцы не получают вознаграждения за свой труд (поэтому мы не закладываем в бюджет налоги - мы ведь не платим им зарплаты), но их труд имеет стоимость. Один доброволец в час - немного, а сто добровольцев на четыре часа? Это труда на 20 тысяч рублей по самым скромным подсчётам!

Вы выписали всё и посчитали его стоимость. Часть этого ресурсного богатства (надеюсь, большую) вы уже нашли, но, возможно, остальное рассчитываете получить в виде гранта?

Есть разные варианты требований грантодателей к оформлению бюджета. Если вы рассчитываете получить ресурсы извне, прежде всего поинтересуйтесь этими требованиями. Бывают очень сложные таблицы, в которых нужно внимательно разобраться. Но начнём мы с самой простой, потому что сейчас вам важно, прежде всего, самим понять, из чего складывается бюджет вашего проекта.

Рассмотрим пример бюджета, в котором хорошо виден вклад самих авторов и других источников, направления расходования средств:

статья расходов	примечания	ед.	ставка	сумма	имеется	требуется
труд добровольцев	10X5дн=50 чел/дн	50	300	15 000	15 000	0
труд водителя (родитель)		1	2 000	2 000	2 000	0
тренер	ставка - за 8 часов работы	2	6 500	13 000	13000	0
транспортные расходы	2 раза по 1 часу - помощь родителей	2	500	1000	1000	0
канцтовары	блокнот, ручка, бейдж	80	100	8 000	0	8 000
питание участников - еда	средства родителей	80	100	8 000	8 000	0
питание участников - вода		80	20	1 600	0	1 600
аренда аппаратуры	предоставляет школа	3	3 000	9 000	9 000	0
налоги	(если нужно)					
<b>ИТОГО</b>	<b>сумма:</b>			<b>57 600</b>	<b>48 000</b>	<b>9 600</b>

Обратите внимание - вклад волонтеров (их труд), родителей, школы и других партнёров тоже вносится в бюджет проекта!

В третьей справа колонке - она выделена серым - вы видите, из чего складывается общая стоимость проекта.

Колонка «имеется» позволяет понять, каков вклад самих авторов и партнёров проекта. Как видите, в примере это более 80%.

Последняя колонка «требуется» - для грантодателей и спонсоров. Посмотрев на эту табличку, они сразу видят, на что вам нужны средства и что у вас уже есть.

Кстати, с таким бюджетом можно уверенно говорить - видите, мы привлекаем в нашу сферу деятельности (что бы это ни было -



благоустройство посёлка или организация досуга дошкольников) ресурсов на сумму более 50 тысяч рублей! А нужно нам менее 10...

Часто возникает вопрос, как подробно нужно расписывать бюджет? Писать ли каждый вид канцтоваров (ручки, маркеры, бейджи, бумага) или написать «канцтовары»? Степень детализации бюджета зависит от масштаба данного вида расходов относительно всего проекта. Если из 500-тысячного бюджета канцтовары занимают 2 тысячи рублей, можно прописать их одной строкой «канцтовары», а если 200 тысяч - лучше расписать.

**Работая в команде**, пропишите бюджет своего проекта.

Если вы планируете подавать заявку на грант, рекомендуем сопроводить бюджет комментариями (сразу под таблицей). Есть сложившаяся практика, согласно которой комментарий обязательно должен сопровождать:

- все нестандартные расходы (карабины и ролики - откуда эксперту знать, что так называются специальные альпинистские железяки, используемые при постановке дистанций фрироупа™?);
- все статьи расходов, составляющие более 5% общей стоимости проекта;
- все неочевидные увеличения количества или стоимости. У вас 30 человек, а бейджей 100 - почему? Объясняем: проводим игру «Трёхголовый Дракон», в которой каждый участник использует 3 бейджа. Вы собираетесь приобрести ноутбук за 80 тысяч, почему так дорого? Пропишите характеристики ноутбука, которые необходимы для монтажа на нём видеофильмов, чему и будет посвящён проект...

В комментариях своими словами, чётко и без лирики проясните, на что тратятся средства и почему. В общем, не молчите - правду говорить легко и приятно.

Кстати, анализируя задачи по проекту с точки зрения ресурсов, проверьте, не забыли ли вы чего запланировать.

## **8. Антикризисный план**

Поговорим о грустном заранее, это верный способ избежать его. Что произойдет, если одна из задач не будет решена в срок? Если не найдутся нужные ресурсы? Пропишите варианты.

Примеры неприятных вопросов:

Что мы будем делать, если будет дождь? Мороз? Не придут запланированные 15 человек? Придёт 150 человек, а подарков рассчитано на 50?

Что мы будем делать, если не дадут грант?

Что можно предпринять заранее, чтобы избежать таких ситуаций?

**Работая в команде**, обсудите антикризисный план своего проекта. Напишите основные кризисы и меры по предупреждению и борьбе с ними как комментарии к плану реализации проекта. Если необходимо, пропишите эти мероприятия в плане реализации и смете проекта. Это поможет вам в любом случае достичь запланированных результатов.

Кстати, эти вопросы особенно любимы всеми экспертами. Если вас ждёт устная презентация, подготовьтесь к этим каверзным вопросам заранее. Если подаёте письменную заявку на грант, пропишите основные риски и ваши действия, чтобы их предотвратить или отреагировать на неизбежное. Это повысит доверие к вашему проекту.

Даже если вы не собираетесь просить ни у кого ресурсы, вам всегда поможет ваш антикризисный план: недаром на кораблях постоянно тренируют экипаж на случай тревоги. Случись что, каждый знает, что и как делать. Ваш проект не должен «утонуть» из-за неожиданного дождя или отсутствия киндер-сюрпризов в ближайшем магазине.

## 9. Ожидаемые результаты и способы их оценки

Результаты - это переформулированные задачи: всё свершилось. Можно и очень полезно применять в рамках проекта специальные технологии оценки результатов (тесты, анкетирование, формы обратной связи, беседа с целевыми группами, публикации в СМИ).

Обязательны количественные результаты, достижение которых вы гарантируете: обучено 50 волонтеров, покрашено 20 скамеек, проведено 30 игровых программ для младшеклассников.

Не менее важны качественные результаты (сформировано общественное мнение, молодёжь информирована о...), но не увлекайтесь ими. Преобладание качественных результатов, которые сложно оценить, над количественными вызывает сомнения в реалистичности и полезности проекта.

**Работая в команде**, сформулируйте результаты, в получении которых вы уверены и которые можно измерить. Ориентируйтесь на список задач, выделяя из них основные, значимые не только в рамках проекта. Полезно посмотреть на цель, ведь в ней уже содержится формулировка результата, за который вы ручаетесь. Если ваш проект не достигнет цели, нечего и браться за него.

Кратко опишите также прямые результаты вашего проекта, которые вы не измерите. Например, «после проведения покраски скамеек парк

станет наряднее и привлекательнее для жителей района», «после проведения покраски скамеек волонтеры нашего объединения заинтересуются особенностями городского дизайна».

## 10. Перспективы проекта

Не вылавливай из озера всю рыбу – оставь потомкам.

Ненецкая пословица

Что произойдет по окончании реализации проекта? Какие возможны отдаленные последствия? Как мы дальше будем работать с этой проблемой, целевой группой, технологией?

Например, «после проведения покраски скамеек мы планируем, используя положительное общественное мнение, предложить жителям района принять участие в изготовлении парковых скульптур; к разработке скульптур мы привлечем студию дизайна, с которой сотрудничаем в оформлении скамеек (консультирование по выбору краски)».

**Работая в команде**, пропишите результаты и перспективы проекта. Не увлекайтесь: если в вашем проекте мало оснований для таких оптимистичных прогнозов, это сразу бросится в глаза.

## 11. Сведения об авторском коллективе проекта

Если хочешь идти быстро, иди один. Если хочешь уйти далеко, иди с кем-то.

Африканская пословица

Если вы собираетесь представить проект кому-то, важно рассказать о своей команде и привлекаемых специалистах. Кратко опишите имеющийся у участников команды опыт в реализации других проектов, а также их подготовку (образование, стажировки, участие в семинарах и других важных для вас мероприятиях). Укажите контактные данные руководителя проекта.

Если это усиливает доверие к вашему опыту и квалификации, можете приложить дополнительные сведения о себе и своей организации.

Если привлекаете специалистов (педагогов, психологов, инструкторов, тренеров и так далее), обязательно сообщите сведения об их профессиональной подготовке и их контактные данные. Эту информацию часто проверяют.

**Работая в команде**, заполните таблицу или список с этой информацией. Обсудите, что ещё вы хотите добавить к информации о себе.

## 12. Рекомендации по презентации проекта

Из мутного озера чистая вода не течёт.

Ненецкая пословица

Использование мультимедиапрезентаций и раздаточного материала не всегда является обязательным, но повысит качество презентации проекта, если поможет вам донести информацию до экспертов. Иногда мультимедиапрезентация обязательна, тогда отнеситесь внимательно к её оформлению. Маленький секрет: никогда не забывайте проверить грамотность надписей в презентации!

Что нужно обязательно сказать на устной презентации:

- Название проекта;
- Проблема (вот где пригодится одно предложение!);
- Цель (ещё полезнее: сразу скажете и о сроках, и о целевой группе, и о результатах!)
- План реализации проекта: назвать основные этапы. Конечно, если у вас есть на это время; бывает, что время презентации очень ограничено;
- Антикризисные меры, особенно если проект очевидно зависит от внешних условий;
- Бюджет: сумма, из чего состоит, на что нужны грантовые/спонсорские деньги; не углубляйтесь в количество карандашей, назовите основные статьи и круглые суммы;
- Результаты - какие и когда будут, перспективы. Понятно, что вы уже говорили о результатах, когда формулировали цель, но закончить надо главным, а это и есть главное.

Даже если время вам не ограничили, необходимо уложиться в 4-5 минут: больше вряд ли кто-то будет вас слушать. После презентации эксперты или другие слушатели зададут вопросы. Если это не предложил сделать ведущий мероприятия, обратитесь к нему: «Могу ли я ответить на вопросы?» И смело предлагайте спрашивать! Это ваш проект и ваш «звёздный час».

Рекомендуем план реализации и бюджет проекта сделать на отдельных листах как раздаточный материал для экспертного совета.

Красота оформления презентации не всегда оценивается, но грамотность и разборчивость текста - хороший тон.

Не пишите много мелкого текста на экран, так как, читая его, слушатели не будут видеть и слышать вас, а если всё же отвлекутся, зачем тогда текст?

**Работая в команде**, подготовьте материалы для презентации.

Если вы планируете подавать заявку на масштабный грантовый конкурс, особенно на уровне региона и выше, вам стоит прочесть главу [Как подать заявку на финансирование проекта \(«на грант»\). Общие принципы и подходы](#) (см. **Полезное** стр.41).

Что касается выступления, тут советы очевидны:

- вас должно быть слышно; не начинайте говорить, пока все не замолчат;
- вас должно быть видно; не жмитесь по углам и не вздумайте сидеть!
- вы должны представиться и назвать проект; если авторов несколько, можно выступать вместе; можно назвать всех; не выводите на презентацию проекта больше трёх человек, это не утренник;
- не читайте по бумажке; исключение - цифры бюджета, и то лучше их помнить;
- не читайте с экрана, в зале большинство людей умеет читать;
- вы уверены, что этот проект нужен вам и тем, о ком вы знаете? Передайте эту уверенность залу. Помните, что никто не обязан разделять с вами ваши проблемы: хотите поддержки - убедите, что проект нужен, приведя серьёзные аргументы;
- ещё раз проверьте текст презентации и раздаточных материалов на наличие ошибок.

### 13. Проект готов?

Время неумолимо несется вперед. С каждым годом творческий потенциал рукодельниц развивается с неумолимой скоростью, принося с собой новые идеи и возможности.

Из описания проекта

**Работая в команде**, прочитайте ещё раз всё, что написали вы сами про свой проект.

Проанализируйте, действительно ли вы достигнете результата в запланированные сроки и не потребуются ли дополнительные ресурсы.

Попробуйте посмотреть на свои действия со стороны - направлены ли они на решение проблемы?

Устраивают ли вас формулировки проблемы и цели?

Вернитесь в начало и обсудите заново то, в чём усомнились. Хороший проект становится лучше с каждым таким возвращением. И

наоборот, опытный эксперт сразу видит проект, в тексте которого автор «не оглядывался». В нём хорошо заметны логические нестыковки.

Если вы хотите доработать текст проекта, чтобы иметь подготовленный проект для конкурсов и форумов практически любого уровня, да и просто проверить себя, стоит обратить внимание на главу [Структура описания проекта](#) (см. **Полезное** стр.43).

Теперь посмотрите ещё раз на свои результаты. На отдельном листе напишите проблему и цель. Представьте, что проект состоялся, результаты получены. Ответьте себе на вопросы:

- готовы ли мы объяснить и показать, откуда в проекте возьмутся эти результаты? Где именно мы их получаем, на какой стадии? За счёт каких ресурсов? Можно ли будет увидеть какие-то промежуточные результаты до окончания реализации проекта?

- достигнута ли цель проекта благодаря полученным результатам? Очевидна ли связь между результатами и достижением цели?

Постарайтесь проверить свой комплект «проблема-технология-цель-план-результаты» на постороннем, достаточно компетентном в проблеме человеке. Насколько логичным и реалистичным покажется ему проект? Спросите об этом кого-то, кто разбирается в проектах или просто хорошо соображает. Хорошо было бы попросить прочесть текст человека с хорошим «чувством слова» во избежание стилистических нелепиц (см.эпиграф к этой главе).

Расскажите о проекте знакомым и внимательно выслушайте их комментарии. Обсудите их в своей команде: возможно, что-то стоит учесть. Не забудьте поблагодарить тех, кто помог вам сделать проект лучше.

Даже если вы не совсем новичок в социальном проектировании, не отказывайтесь от консультаций тренеров: они помогут вам проверить себя, оценить реальную эффективность технологий.

Опытные авторы проектов, руководители организаций с большим стажем тоже могут стать вашими консультантами, однако зачастую собственный успешный опыт мешает им увидеть практический смысл в вашей нестандартной идее. В любом случае, вам хотят помочь, а за результат отвечаете только вы. Создавая свой проект, с благодарностью принимайте любые комментарии и критику: это - способ «проверить на прочность» ваш проект, ведь пока он лишь на бумаге.

Уверены в себе? Тогда всё получится! Вернее, всё возможно...

Почему так скептически?

Если вам интересно, почему, вас ждёт глава [Деятельностный подход в социальном проектировании](#) (см. **Полезное** стр.45). Но хороший проект можно реализовать и не читая её.

## Полезное

### **Метод генерации идей «Мозговой штурм»**

По материалам интернет-источников

Использование инструментов, в основе которых лежит рациональность, нередко ведет к тому, что сознание людей заикливается на «исхоженных тропах» (привычных списках действий, известных решениях и т.п.). Чтобы разморозить воображение, в групповой работе часто применяется метод мозгового штурма. Ниже приведём краткое описание правил его применения.

Профессионализм в любой области, как правило, имеет один существенный изъян. Чем профессиональнее человек в какой-либо области, тем крепче его мышление сковывает «внутренний цензор», который не позволяет ему вырваться из привычной картины профессионального мира. Внутренний цензор не позволяет соединиться в мыслительном акте двум вещам: профессиональным знаниям в определенной области и «наивному», непривычному взгляду на привычный мир.

Главное преимущество групповой работы по сравнению с индивидуальной состоит в том, что она позволяет получать «прибавочный продукт» за счет достижения и использования так называемого синергетического эффекта, при котором результаты работы группы превышают простую сумму результатов ее отдельных членов.

Это преимущество практически невозможно реализовать, когда в группе много специалистов и группа не представляет собой органичную команду. Каждому участнику такой работы внутренний цензор «советует вести себя прилично» с точки зрения «профессионального цеха», то есть говорить только правильные вещи. Эта ситуация и ведет к тривиальным мыслям и рутинным рассуждениям.

В малознакомой молодёжной группе также наблюдается эффект внутренней цензуры, хотя и по другим причинам.

Две вышеназванные причины являются основными, объясняющими отсутствие глубоких (прорывных) идей даже у опытных профессионалов. Мозговой штурм задуман как метод, который позволяет устранить действие этих факторов.

Последовательное соблюдение правил проведения мозгового штурма позволяет достигнуть хороших результатов. Участники взаимодействия входят в своеобразный психологический резонанс друг с другом, они чувствуют себя комфортно и уверенно, их активность повышается, и происходит качественный скачок в результативности.

Данный метод генерации идей имеют следующие особенности:

- Сначала интенсивность генерации нарастает, а инновационность может падать, если были «домашние заготовки», и они иссякают.
- Нельзя принимать первую вершину как достижения, это всего лишь «интеллектуальный шлак», от которого очищаются участники работы, качество идей в этот период, как правило, ухудшается.
- Мастерство председательствующего состоит в том, чтобы провести группу дальше ко второй вершине, где среди весьма поверхностных и шуточных суждений могут быть отличные идеи.

## **Правила и этапы проведения мозгового штурма**

Первый этап. Выращивание благоприятной рабочей ситуации. Это может быть интересное введение в проблемную ситуацию, нетривиальное знакомство участников, представление ситуации, как «вызов, брошенный другой организации» и т.п.

Второй этап. Генерация идей. «Мозговой штурм» позволяет людям высказывать свои идеи спонтанно, без страха перед негативными комментариями или осмеянием.

- Председательствующий должен просмотреть правила 1-10 вместе с командой до того, как начинать «мозговой штурм», и, приняв взаимные обязательства, строго их выполнять.
- Тотальный запрет на любую, даже косвенную (скрытую) критику идей, тем более участников работы. Например, восклицание «Эта идея уже была...» является критикой.
- Не надо обосновывать идеи.
- Нельзя требовать обосновать идею.
- В каждый данный момент говорит только один человек.
- Могут задаваться только вопросы на понимание. В начале работы, пока все еще не «разогрелись», лучше этого не делать.
- Не разрешены никакие дискуссии.
- Идеи должны быть короткими и простыми.
- Если идеи записываются вручную, они записываются полностью и без редактирования.
- Шуточные идеи являются признаком хорошей работы.

Третий этап. Интерпретация идей. Когда генерация идей закончена, участники работы могут заняться интерпретацией и пониманием тех идей, которые явились в группе. Как правило, это лучше делать в свободной форме. Иногда полезно применить специальные процедуры.

Четвертый этап. Отбор и ранжирование идей. Для этой работы, как правило, применяются специальные процедуры (например, [Метод взаимодействия](#)).



## **Концепция латерального мышления**

Татьяна Шинина, к.псх. наук, доцент

Латеральное мышление (*от англ. lateral thinking*) – это способность порождать новые идеи и находить нестандартные подходы в решении различных задач. Это понятие предложил в конце 60-х годов XX века. Эдвард де Боно - признанный во всем мире эксперт в области креативности и обучения навыкам мышления, автор концепции латерального мышления и основанных на ней широко известных методик, применяемых в бизнес-практике, творческой работе и обучении в Оксфорде.

Для латерального мышления необходимы два условия:

- Изобилие информации;
- Ломка стереотипов.

Эдвард де Боно разделил человеческое мышление на два вида:

*Вертикальное мышление* - использует процессы логики, традиционного (причина - следствие) пути.

*Латеральное мышление* - возникает при разрыве очевидной последовательности мышления и получении решения с другой стороны.

Творческое мышление - это не талант, это навык, который можно изучить и развить. Это позволяет усилить естественные способности человека творить и создавать новое и, соответственно, привести к большей продуктивности и успешности.

Творческие способности и инновации считаются основными источниками длительного и глобального успеха в современном меняющемся мире.

Латеральное мышление не предполагает обязательного пошагового движения мысли, при котором ошибка в исходной позиции или любом одном действии неминуемо приведет к неправильному выводу. Латеральное мышление позволяет делать «скачки» в любом направлении и допускает ошибку как промежуточный шаг, не приводящий, однако, к соответствующим последствиям для результата.

Оно избавляет от стереотипов и создает новые модели - оригинальные, творческие, поскольку привлекает интуицию.

Кратко рассмотрим типичные мыслительные техники латерального мышления.

### ***Идеи***

Следует использовать различные формы и методы для генерации большого количества разнообразных идей. Часто мы не выходим за пределы очевидного. Используя неочевидные и неожиданные приемы, мы развиваем наши идеи и концепции в значительно большем количестве направлений, чем обычно. Чем больше разных идей, тем больше хороших идей!

## **Вызов**

Существующий способ делать дела и решать проблемы не обязательно самый лучший (скорее наоборот: обязательно не самый лучший). Вызов позволяет вырваться на свободу из пределов стереотипных способов работы. Вызов - не нападение или критика. Это готовность исследовать причины, почему мы что-то делаем так, а не иначе. И есть ли альтернативные способы делать это? Самый мощный инструмент - простое слово "Почему?"

## **Случайный стимул**

Использование разнообразной информации (случайных стимулов) для развития идей и мышления в новых и неожиданных направлениях.

## **Провокация и движение**

Умение осуществить провокативное заявление и использовать его для создания новых идей. Использование провокаций основано на природе нашего восприятия окружающего мира и ограничениях творческого потенциала. Методы провокации разработаны, чтобы бросить вызов этим ограничениям. Движение - новая умственная операция, которую мы можем использовать как альтернативу обыкновенному суждению. Это позволяет нам превратить провокативную идею в реалистичную и осуществимую.

## **Собирание и фиксация идей**

При завершении сессии творческого мышления каждый выбирает идеи, которые считает реалистичными, подходящими для реализации и несущими определенную выгоду (прямую или косвенную). Мы должны осознанно собирать также и идеи и концепции, которые менее развиты и кажутся на первый взгляд не такими приемлемыми, как некоторые.

## **Обработка идей**

Как обрабатывать и развивать идеи, чтобы они соответствовали поставленным требованиям? Цель - получить в результате обдумывания идеи, которые можно будет реализовать без промедлений дома или на рабочем месте.

Традиционное мышление связано с анализом, суждениями и дискуссией как ведущим оценочным механизмом. В стабильном мире этого было достаточно, поскольку, выявив типичные ситуации, можно было разработать для них стандартные решения. Однако в современном быстро меняющемся мире ощущается огромная потребность в новом мышлении — творческом, конструктивном, позволяющем создавать новые идеи и пути развития. Методики, предложенные Эдвардом де Боно, как раз и являются инструментами такого нового мышления.

## **«Шесть Шляп Мышления»**

«Шесть Шляп Мышления» (Six Thinking Hats) — один из самых популярных методов мышления, разработанных Эдвардом де Боно. Он

позволяет структурировать и сделать намного более эффективной любую умственную работу, как личную, так и коллективную.

В основе «Шести шляп» лежит идея параллельного мышления. Традиционное мышление основано на полемике, дискуссии и столкновении мнений. Однако при таком подходе часто выигрывает не лучшее решение, а то, которое более успешно продвигалось в дискуссии.

Параллельное мышление — это мышление конструктивное, при котором различные точки зрения и подходы не сталкиваются, а сосуществуют.

Обычно, когда мы думаем над решением практической задачи, мы сталкиваемся с несколькими трудностями.

1. Мы часто вообще не склонны думать над решением, вместо этого ограничиваясь эмоциональной реакцией, которая предопределяет наше дальнейшее поведение.
2. Мы испытываем неуверенность, не зная, с чего начать и что делать.
3. Мы пытаемся одновременно удерживать в уме всю информацию, относящуюся к задаче, быть логичными, следить, чтобы наши собеседники были логичными, быть креативными, конструктивными и так далее, и всё это обычно не вызывает ничего, кроме путаницы и смятения.

Метод шести шляп — это простой и практичный способ преодолеть подобные трудности посредством разделения процесса мышления на шесть различных режимов, каждый из которых представлен шляпой своего цвета.

В полноцветной печати цветные плашки прокатываются по очереди, накладываясь друг на друга, и на выходе мы получаем цветную картинку. Метод шести шляп предлагает сделать то же самое в отношении нашего мышления. Вместо того, чтобы думать обо всем одновременно, мы можем научиться оперировать различными аспектами нашего мышления по очереди. В конце работы все эти аспекты будут собраны вместе и мы получим «полноцветное мышление».

## **Метод «Шесть шляп мышления» Эдварда Де Боно**

Распределение ролей участников совещания, функции и технология работы по каждой роли

1

### Белая шляпа: информация

Белая шляпа используется для того, чтобы направить внимание на информацию. В этом режиме мышления нас интересуют только факты. Мы задаемся вопросами о том, что мы уже знаем, какая еще информация нам необходима и как нам ее получить.

2

### Красная шляпа: чувства и интуиция

В режиме красной шляпы у участников сессии появляется возможность высказать свои чувства и интуитивные догадки относительно рассматриваемого вопроса, не вдаваясь в объяснения о том, почему это так, кто виноват и что делать.

3

### Черная шляпа: критика

Черная шляпа позволяет дать волю критическим оценкам, опасениям и осторожности. Она защищает нас от безрассудных и непродуманных действий, указывает на возможные риски и подводные камни. Польза от такого мышления несомненна, если, конечно, им не злоупотреблять.

4

### Желтая шляпа: логический позитив

Желтая шляпа требует от нас переключить свое внимание на поиск достоинств, преимуществ и позитивных сторон рассматриваемой идеи.

5

### Зеленая шляпа: креативность

Находясь под зеленой шляпой, мы придумываем новые идеи, модифицируем уже существующие, ищем альтернативы, исследуем возможности, в общем, даем креативности зеленый свет.

6

### Синяя шляпа: управление процессом

Синяя шляпа отличается от других шляп тем, что она предназначена не для работы с содержанием задачи, а для управления самим процессом работы. В частности, ее используют в начале сессии для определения того, что предстоит сделать, и в конце, чтобы обобщить достигнутое и обозначить новые цели.

Использование метода “Шести шляп мышления” позволило определить его основные достоинства:

- Обычно умственная работа представляется скучной и абстрактной. Шесть шляп позволяет сделать ее красочным и увлекательным способом управления своим мышлением.
- Цветные шляпы — это хорошо запоминающаяся метафора, которой легко научиться и которую легко применять.
- Метод шести шляп можно использовать на любом уровне.

- Благодаря структурированию работы и исключению бесплодных дискуссий мышление становится более сфокусированным, конструктивным и продуктивным.
- Метафора шляп является своего рода ролевым языком, на котором легко обсуждать и переключать мышление, отвлекаясь от личных предпочтений и никого не обижая.
- Метод позволяет избежать путаницы, поскольку только один тип мышления используется всей группой в определенный промежуток времени.
- Метод признает значимость всех компонентов работы над проектом — эмоций, фактов, критики, новых идей, и включает их в работу в нужный момент, избегая деструктивных факторов.

Некоторые исследования дают основания считать, что в разных режимах функционирования мозга (критика, эмоции, творчество) его биохимический баланс различается. Если это так, то какая-то система наподобие шести шляп просто необходима, так как не может быть одного «биохимического рецепта» для оптимального мышления.

## **Рекомендации по использованию метода**

По материалам интернет-источников

При коллективном участии метод де Боно подразумевает обязательное наличие модератора, который руководит процессом и следит за тем, чтобы он не превратился в балаган. Все время, находясь под синей шляпой, модератор записывает все сказанное на бумагу и в завершении суммирует полученные результаты.

Вначале ведущий вкратце знакомит участников с общей концепцией шести шляп мышления, далее обозначает проблему или задачу.

Сессия начинается с того, что все принимающие в ней участие мысленно «надевают шляпу» одного и того же цвета и смотрят оценивающим взглядом на ситуацию по очереди, в соответствующем этой шляпе ракурсе. Порядок примерки шляп в принципе не играет огромной роли, однако некая очередность все-таки необходима.

Начните обсуждение темы в белой шляпе, то есть соберите и рассмотрите все имеющиеся факты, цифры, статистические данные, предложенные условия и т.д. После все имеющиеся данные обсудите в негативном ключе, т.е. в черной шляпе, и даже если предложение выгодное, ложка дегтя в бочке с медом, как правило, всегда есть. Ее то и надо увидеть. Далее найдите все положительные моменты в сотрудничестве, надев позитивную желтую шляпу.

Рассмотрев вопрос со всех сторон, и собрав достаточно информации для дальнейшего анализа, надевайте зеленую, креативную шляпу. В ней попытайтесь найти что-то новое, выйдя за рамки существующих предложений. Усиьте положительные моменты, сгладьте

отрицательные. Пусть каждый участник предложит альтернативный путь. Появившиеся идеи снова анализируются в желтой и черной шляпе.

Да, и не забывайте периодически давать участникам выпустить пар в красной шляпе (ее надевают редко и на достаточно небольшой промежуток времени - секунд тридцать, не больше). Так, пробуя надевать шесть шляп мышления в разной последовательности, со временем вы сможете определить наиболее подходящую очередность. Модератор следит за тем, чтобы участники не надевали одновременно несколько шляп. Таким образом, мысли и идеи не переплетаются и не запутываются.

В завершении коллективного параллельного мышления модератор подводит итог проделанной работе.

Можно использовать этот метод и немного по-другому – пусть каждый участник надевает шляпу определенного цвета и играет свою роль. В этом случае лучше распределять шляпы таким образом, чтобы они не соответствовали характеру человека. Например, пусть черную наденет оптимист, желтую тот, кто постоянно всё критикует, красную по очереди наденут все, кто не привык проявлять эмоции и ведет себя всегда сдержанно, зеленую не давайте примерить главному креативщику и так далее. Это даст возможность участвующим раскрыть потенциал.

## **Технология выбора идей «Метод взаимодействия»**

Общеизвестная технология

Метод принятия коллективного решения, помогающего услышать всех и учесть их мнения. Принципы:

- люди поддерживают то, что сами создают
- качество решения выше, если оно основано на общем согласии
- равенство вклада и участие каждого повышает производительность группы

Материалы:

- ватман или рулонная бумага (доска для письма хуже, т.к. с неё приходится стирать, а лучше, чтобы всё было перед глазами);
- маркеры 3 цветов.

Ведущий нейтрален, свои идеи не высказывает или делает это последним. Хорошо, если есть ещё нейтральный "летописец", он фиксирует на бумаге. Ведущий уточняет формулировки и следит, чтобы все фиксировалось точно.

Этап 1. **Мозговой штурм.**

Этап 2. Прояснение. Авторы идей отвечают на вопросы "на понимание". Если кто-то понимает иначе, чем автор, это не влияет на суть идеи.

Этап 3. Объединение сходных идей. С согласия авторов некоторые идеи можно объединить, если надо, расширив формулировки.

Этап 4. Приоритезация. Количество идей делится на 3 (округляя до большего), что дает число голосов у каждого члена группы. После 2-3 минут на обдумывание группа по очереди голосует за каждую идею с точки зрения "что лично мне кажется наиболее интересным, эффективным". Т.е. при 13 идеях каждый имеет право выбрать 5 наиболее ему понравившихся. Ведущий зачитывает по порядку каждую идею и подсчитывает число голосов.

Этап 5. Определение "точки среза". Обычно точкой среза берут наибольший интервал между числом голосов, в зависимости от объема ожидаемого результата. Например, при последовательности 17, 17, 16, 14, 13, 10, 8, 7, 6, 2 в качестве точки среза можно взять 13-10, то есть взять в дальнейшем рассмотрение первые 5 идей.

Этап 6. "Дополни-отбрось". Иногда, когда нужно оставить только 1 идею (название организации и т.д.), бывает возможно объединить две победившие.

## **Правила хорошей новости**

Алёна Гусева

Хорошая новость ДОСТОВЕРНА, АКТУАЛЬНА (имеет значение для читателя), ИНТЕРЕСНА (ее хочется читать), рассказывает о каком-либо ИЗМЕНЕНИИ.

### **Рекомендации по подготовке новостного материала**

#### **Чёткость**

Чтобы быть понятной, новость о событиях должна отвечать на следующие вопросы:

- Что произошло?
- Кто участники?
- Когда это произошло?
- Где это произошло?
- Как это произошло?
- Что будет потом? Что это значит для окружающих?

#### **Ясность**

Материал должен быть ясно изложен. Вы это поймёте, если поставите себя на место своего читателя и сможете согласиться со следующими утверждениями:

Я могу легко понять, что происходило/происходит/произойдёт, почему или зачем.

Я могу увидеть произошедшее, услышать, ощутить.

Я легко понимаю все используемые слова и термины, легко могу понять их значение из контекста.

Цитаты уместны и имеют конкретный смысл.

Количество людей, так или иначе упоминаемых поименно в тексте, невелико (максимум - 4); мне ясно, кто они.

Статистические выкладки и цифры переработаны таким образом, что я могу понять их значение: в сравнении, в пересчете, относительно чего-либо и так далее. Пример из «Нью-Йорк Таймс»: «Три унции мяса по размеру равны колоде карт». Даже тот, кто не знает, что такое унция, легко может представить себе это.

### **Интересность**

Новостная ценность: материал актуален для читателя, имеет значение.

Простой язык: новость должен понять любой человек. Нет - сложным конструкциям. Нет - причастным и деепричастным оборотам.

Фокусировка на фактах: не нужно употреблять слов в превосходительной степени, злоупотреблять излишней напыщенностью. Необходимо сфокусироваться на фактах, чётко излагать основную тему новости.

Иллюстрация особенностей, а не характеристик: не нужно описывать признаки события, например, красивый, яркий, прекрасный, весёлый и так далее. Необходимо описывать его особенности, то, что делает событие непохожим на другие, подчёркивает его полезность, значимость.

Захватывающий заголовок: подходит к теме новости, но интересен и захватывающ, содержит интригу, состоит максимум из 5-6 слов, желательно - содержит глагол (действие). Может быть иносказанием, содержать двусмысленность, быть абсурдным, в последних случаях его смысл должен раскрываться в тексте. Не все могут оказаться такими же сообразительными, как вы!

Первые предложения – «крючок»: первый абзац должен содержать приманку, чтобы зацепить читателя.

Принцип «перевернутой пирамиды»: самая важная информация представлена в начале текста, каждое последующее предложение лишь дополняет предшествующие, содержит детали. Должно быть понятно, о чём речь, на любом этапе чтения.

### **Чего стоит избегать?**

Названия длинных должностей. Уточните у интервьюируемого, как написать его должность покороче.

Длинные цитаты. Цитата – «приправа» к материалу, а не «главное блюдо».



Неясные цитаты. Не все способны говорить членораздельно, поэтому лучше пересказать своими словами, использовать косвенную прямую речь.

Чрезмерно длинные предложения с обильной пунктуацией.

Ссылки на источники, ранее упомянутые в тексте. Например, ссылка на Петрова в 15-м абзаце замедлит восприятие, если в последний раз Петров упоминался во 2-м предложении.

Упоминания имен людей без прояснения, кто они.

Шутки, анекдоты, остроты к случаю.

Если вы отправляете сообщение в СМИ, не забудьте указать свои координаты!

**ГЛАВНЫЙ СОВЕТ:** «покрутите» новость со всех сторон, посмотрите на нее с позиции разных людей: участников, организаторов, зрителей, прохожих. Что необычного? Что удивляет? Что не так, как всегда? Не так, как везде? Не так, как у всех? Выбирайте самый интересный угол зрения.

## **Как подать заявку на финансирование проекта («на грант»)**

Наталья Коняхина

*Вы пишете, вы пишете - вам зачтётся,  
Что гадать вам - удалось, не удалось?*

*Б.Окуджава*

Некоторые проекты основаны только на собственных ресурсах, без привлечения сторонних средств. Другие - их больше - не только опираются на вклад авторов, но и привлекают со стороны деньги, технику, помещения, связи, информацию. Иногда эта помощь со стороны приобретает вид гранта - денежных средств, выделяемых на конкурсной основе. Государство или какой-либо фонд хотят вложить средства в наиболее эффективные проекты и проводят грантовый конкурс. Как правило, в таких случаях авторов просят предоставить пакет документов, реже требуется ещё и устная защита проекта. Кроме уставных и финансовых документов, в заявочный пакет входит и собственно заявка - текстовое описание проекта, которое оценивают эксперты. Его нужно уметь написать!

Не затягивайте подготовку заявки до последнего дня. Иначе всё дальнейшее бессмысленно, и ни о каком качестве не может быть и речи. Говорят, бывают случаи, когда под халтурно написанную заявку дают

грант? Увы, да, но это говорит о непрофессионализме обеих сторон. А вы ведь профи или собираетесь им стать, правда?

Начните с внимательного изучения документов конкурса. Зачастую в требованиях к оформлению заявки настолько подробно написано, чего от вас требует грантодатель, что не нужно ничего изобретать. Просто напишите всё, как просят. Не считайте себя вправе менять что-либо: нарушение требований к оформлению является одной из распространённых причин отказа.

Всегда исходите из «презумпции незнания» экспертов: те, кто читает вашу заявку, ничего не знают о вас, ваших уникальных умениях и вашем замечательном проекте. Помогите им! Поэтому:

- пишите так, чтобы возможные вопросы не оставались без ответа: «почему мы решили развивать именно воркаут?»;
- термины должны иметь пояснения: «воркаут - это..., подробнее см. сайт...»;
- структурируйте текст, делайте внутренние ссылки: «примеры силовых упражнений воркаута на брусках см. приложение 2, стр. 27-28»;
- даже если вам кажется очевидным что-то («воркаут-площадка должна быть доступна круглосуточно, потому что силовые упражнения требуют многократных циклических тренировок»), задайтесь вопросом - так ли это очевидно для экспертов, например, с экономическим, музыкальным или журналистским образованием?
- если от вас напрямую не требуют какой-то информации, но она может показать ваши преимущества («среди консультантов проекта есть тренер по спортивной гимнастике») - дайте её, но не в основном тексте, а в приложениях.

Разумеется, эти советы нужно выполнять «без фанатизма». Вы пишете текст проекта, а не докторскую диссертацию.

Не превышайте объём основного текста, указанный в требованиях к заявке. Если вы хорошо понимаете, чего хотите, это всегда можно сформулировать достаточно коротко. А излишний объём раздражает эксперта - ему таких заявок нужно прочесть немало.

Не врите. Мир социального проектирования теснее, чем может показаться, а многие неувязки опытный эксперт видит сразу. Кроме того, в век социальных сетей и электронных СМИ образ любого активного молодого человека/организации возникает перед экспертом после 15-20 минут вдумчивого поиска. Облегчите ему задачу - дайте ссылки на основные ресурсы, где можно прочесть о вас и ваших проектах. Если вы действительно имеете положительный проектный опыт и хорошую репутацию, это пойдёт вам только в плюс. Поверьте, когда речь идёт о серьёзных грантовых средствах, эксперт не поленится.

Не ленитесь и вы: проверьте сами русский язык заявки или найдите хорошего корректора; выровняйте поля и шрифты; сделайте таблицы и схемы читабельными; сделайте оглавление и сверьте нумерацию

страниц. Такие детали производят очень положительное впечатление: вы - надёжная, серьёзная, солидная команда.

И наоборот. В конкурсе «Деловая молодёжь Ямала» был случай отказа в гранте команде молодых журналистов, подавших заявку на реализацию проекта молодёжной городской газеты. Творческие, активные ребята, глаза горят... Но ни одной фразы не написано без ошибок!

Оформите каждую страницу так, чтобы на колонтитуле находились названия вашего проекта и организации (фамилия автора), а если конкурс межрегиональный или российский - и региона. Конечно, если это не запрещено требованиями к оформлению заявок.

Отложите готовую заявку в сторону. Вернитесь к ней через день-другой и прочтите свежим взглядом: нельзя ли что-то улучшить? Или попросите сделать это человека не из команды проекта, мнению которого вы доверяете.

Прежде чем всё пронумеровать, прошить и отправить, проверьте комплектность: всё ли вы предоставили?

Не огорчайтесь, если ваша заявка отклонена. Постарайтесь узнать, не было ли каких-то ошибок при её оформлении, и учтите их на будущее. В любом случае, вы получили бесценный опыт. Даже если всё написано идеально, грантодатель всегда вправе выбрать других - в конце концов, это его деньги. А вы можете предложить свой проект на другой конкурс, конечно, переработав его под их требования.

## **Структура описания проекта** NSPT.RU

В различных грантодающих организациях требования могут отличаться, однако практически всегда требуются нижеперечисленные разделы. Мы приводим их с краткими комментариями по заполнению.

### **А.Аннотация проекта (не более 1/2 страницы)**

Сформулируйте краткую суть проекта. Постарайтесь отразить проблему, цель, технологию и её основные этапы, ожидаемые результаты проекта, информацию о составе авторского коллектива и целевой аудитории проекта.

### **В.Определение социальной проблемы и обоснование актуальности проекта**

Назовите проблему. Укажите людей, для кого эта проблема актуальна. Определите численность и географию целевой группы. Определите причины существования проблемы и её следствия. Опишите, как решалась эта проблема ранее. Укажите источники информации.

### **с.Цель проекта**

Сформулируйте конкретную, достижимую и измеряемую цель проекта. Определите географию и сроки реализации проекта. Сформулируйте также глобальную цель - миссию проекта.

### **д.Задачи по проекту. Сетевой график проекта**

Определите перечень задач по проекту и продолжительность каждого этапа. Сгруппируйте их по видам работ.

Составьте календарный план реализации проекта. Укажите взаимосвязь задач, контрольные сроки и общую продолжительность проекта. Составьте сетевой график.

### **е.Команда проекта. Кадровое обеспечение проекта**

Определите, какие специалисты для решения каких задач вам необходимы. Укажите их количество и уровень квалификации. Рассчитайте продолжительность их занятости. Определите размер заработной платы для каждого специалиста. Оцените стоимость труда волонтеров. Рассчитайте налоги.

### **ф.План формирования и подготовки команды (если необходимо)**

Приведите сведения о квалификации и опыте команды проекта и привлечённых специалистов, их контактные данные. Опишите, кто, когда и на каких условиях будет привлекаться для участия в проекте. Распределите обязанности в команде. Если в проекте планируется обучение членов проектной команды, опишите, как это будет организовано.

### **г.План по формированию общественного мнения**

Определите целевые группы и соответствующие задачи по формированию общественного мнения о проекте. Опишите планируемые методы проведения информационной кампании. Составьте план работы по формированию общественного мнения.

### **н.Расчёт потребности в ресурсах и смета проекта. План привлечения ресурсов**

Определите перечень необходимых для реализации проекта ресурсов (помещение, оборудование, материалы, транспорт, продукты питания и др). Составьте смету проекта. Включите в статью расходов по оплате труда специалистов стоимость труда волонтеров. Определите источники и способы привлечения ресурсов. Составьте смету доходов по проекту и план привлечения ресурсов.

К каждой статье расходов, составляющей свыше 5% запрашиваемой суммы, требуется привести комментарий-обоснование. Возможно обоснование всех статей расходов, если вы считаете это необходимым.

К статьям доходов, получаемых от спонсорских и партнёрских организаций, укажите контактные сведения ответственного лица.

### **I. План антикризисных мероприятий**

Определите возможные затруднения, которые могут возникнуть при реализации проекта. Продумайте и опишите необходимые профилактические меры и ваши действия в случае наступления кризисных ситуаций.

### **J. Ожидаемые результаты и способы их оценки**

Укажите конкретные измеряемые (количественные) результаты, которые вы планируете получить в случае успешной реализации проекта. Опишите методы оценки результатов проекта. Опишите также качественные результаты, которые вы ожидаете получить.

### **К. Перспективы развития проекта**

Опишите возможные перспективы развития проекта после его окончания. Сформулируйте возможные отдалённые (непрямые) результаты проекта.

## **Деятельностный подход в социальном проектировании**

«Главное - прокукарекать, а там хоть не рассветай».

Говорится в подтверждение своей непричастности к чему либо, второстепенной роли, нежелания брать на себя заботу и ответственность за дальнейшее развитие событий, инициатором которых был сам.

Словарь народной фразеологии

Значительное число проектов, разрабатываемых молодёжными лидерами, остаётся на бумаге. Появилось устойчивое выражение "писать проекты", характерное для молодёжных форумов и школ актива. Иногда проекты "защищают" (видимо, от врага), но о реализации и в этих случаях речь заходит далеко не всегда. Ситуация со школьниками ещё печальнее: понятие «учебное социальное проектирование» прочно вытеснило проект как дело.

Разрыв между словом и делом растёт, и в эту ценностную пропасть улетают огромные средства «на поддержку молодёжных инициатив», затраченные на форумы и слёты; остывает и глохнет здравомыслящая, деятельная молодёжь, устав от пустословия и необходимости говорить красиво.

Мы не первый год работаем над изменением акцентов в социальном проектировании с "писать проекты" на "делать проекты". Хороший проект - это проект успешно реализованный, такова наша формула. Дать инициативной группе молодёжи минимум знаний,

который поможет ей реализовать свою идею - такова суть нашего подхода к обучению проектированию. Практическая работа над собственной идеей лучше теоретической лекции, а консультирование по ходу работы над проектом эффективнее учебного занятия, потому что в итоге реализуется больше проектов.

Работает ли это? С 2010 года около 40 молодёжных инициативных групп, не имеющих юридического лица (в формате "наш первый проект"), ежегодно получают грантовую поддержку общественно-образовательного проекта «Деловая молодёжь Ямала». Основанная на нашем деятельностном подходе социальная технология ДМЯ сочетает образовательный цикл (семинар+практикум+консультирование через сайт [www.delovayamolod.ru](http://www.delovayamolod.ru)), интернет-поддержку и грантовый конкурс. Итог: свыше 90% получивших гранты авторов и инициативных групп успешно реализовали свои проекты.

Почему бесчисленные молодёжные активисты охотно выступают с «презентациями идей» и «проектами инициатив», если и они сами, и все вокруг знают: идеи останутся висеть в воздухе, а инициативам не суждено воплотиться? Причина - отсутствие такого важнейшего критерия оценки проекта (прежде всего для самих себя, но и для внешней экспертизы), как «реалистичность». Критерий часто есть в протоколах экспертных советов, но как его понимают сами авторы и их старшие товарищи? Предлагаем нашу, до неприличия практичную расшифровку: «готовность именно этих людей начать делать именно этот проект с именно этим бюджетом и результатами прямо завтра». Это самое главное, остальное вторично.

И тут всплывает ещё одно самое главное: личная проблематизированность авторов, то есть «нужен ли самим авторам проект». Дальше уже проще. Если человек сумел зажечься проектом - значит, проблема серьёзна для него. Сумел собрать вокруг себя достаточно людей, чтобы этот проект сделать - значит, проблема актуальна и для этих людей. Если же проект не нацелен на решение проблемы автора (то есть проблема проекта не волнует автора как своя), этот проект вряд ли будет успешно реализован. По крайней мере, начинать свой путь в социальном проектировании с такого проекта не стоит. Механическое следование шаблону случится, магии не будет...

Итак, в чём заключается позиция проектных тренеров авторского агентства НСПТ по отношению к социальному проектированию?

- принцип дела: хороший проект - это проект, успешно реализованный (а не "хорошо написанный");
- принцип эффективности: проект с измеримыми заметными результатами, для достижения которых применена самая эффективная из известных технологий (а не «самая очевидная», что зачастую означает «первая попавшаяся»);

- принцип практики: "учить социальному проектированию" - это значит "учить делать хорошие проекты" (а не «учить писать и говорить красиво»);
- принцип минимализма: мы даём людям знания, необходимые и достаточные для того, чтобы сделать собственный проект - не больше и не меньше;
- принцип магии: социальное проектирование становится из ремесла искусством при добавлении волшебного ингредиента - собственной заинтересованности в решении проблемы.

Народная фразеология не соврёт: проект останется плохим, если вырастает на почве нежелания брать на себя заботу и ответственность.

### **Проектные девизы на каждый день от Альберта Эйнштейна**

Только те, кто предпринимают абсурдные попытки, смогут достичь невозможного.

Жизнь — как вождение велосипеда. Чтобы сохранить равновесие, ты должен двигаться.

Человек начинает жить лишь тогда, когда ему удастся превзойти самого себя.

Стремись не к тому, чтобы добиться успеха, а к тому, чтобы твоя жизнь имела смысл.

Если вы хотите вести счастливую жизнь, вы должны быть привязаны к цели, а не к людям или к вещам.

Я никогда не думаю о будущем. Оно приходит само достаточно скоро.

Человек, никогда не совершавший ошибок, никогда не пробовал ничего нового.

Чтобы пробить стену лбом, нужен или большой разбег, или много лбов.

Чтобы выигрывать, прежде всего нужно играть.

*По вопросам использования материалов этого сборника  
вы можете связаться с [Натальей Коняхиной](#)*