

Алгоритм написание проекта

1. Тема проекта.
2. Актуальность проекта.
3. Цель проекта.
4. Задачи проекта.
5. Характеристика проекта (тип, срок реализации, по характеру взаимоотношения участников, участники проекта, формы работы, ожидаемые или предполагаемые результаты).
6. Паутинка проекта.
7. Поэтапный план реализации проекта (месяц – недели расписывать полностью каждый день).
8. Презентация проекта (публикация, газета...)
9. Методические и ресурсные обеспечения проекта.
10. Свободное изложение текста.

Содержание социального проекта

- 1.Опись содержания проекта;
- 2. Титульный лист, который включают в себя название проекта; фамилию, имя, отчество авторов, заказчиков и руководителей;
- 3. Пояснительную записку: описание текущего положения дел, необходимость изменения сложившейся ситуации;
- 4. Сбор информации (по ситуации, требующей решения);
- 5.Выбор проблемы;
- 6.Обоснование актуальности проблемы;
- 7. Сбор информации (о том, что делается другими людьми для решения данной проблемы в городе, округе, стране);
- 8.Краткая аннотация проекта (что предлагается подростками для решения озвученной проблемы);
- 9. Обоснование актуальности проекта (актуальность, новизна предложенных в проекте методов решения данной проблемы);
- 10.Цели и задачи проекта;
- 11.Механизм реализации – описание форм, методов, с помощью которых предлагается реализовывать цели и задачи;
- 12.Этапы, описание пошаговой реализации проекта или составление плана – графика выполнения запланированного: когда, как и в какой последовательности будут проходить мероприятия с заинтересованными организациями;
- 13.Схема управления проектом, схема взаимодействия;
- 14.Ресурсное обеспечение (кадровое, материально-техническое и др.);
- 15.Смета расходов; ожидаемые и достигнутые результаты.

Прутченков А.М. Шаг за шагом, или технология подготовки и реализации социального проекта. – М., 1999.

Алгоритм разработки и реализации

социально-экологического проекта «Шаг за шагом»

Разработка социально-экологического проекта

В этом параграфе изложено содержание практических шагов, которые необходимо предпринять для того, чтобы качественно подготовить проект для решения конкретной экологической проблемы местного уровня.

Шаг № 1. Формулировка актуальной экологической проблемы

*В начале пути отклонись на шаг —
скоро будешь на чужой дороге.*

П. Рутт, психолог

Очень важно в самом начале не путать понятие «**экологическая проблема**» и ее видимые последствия. Например, увидев неубранный мусор в населенном пункте, не следует формулировать экологическую проблему как проблему мусора. Это лишь следствие. В самом деле, проблема может состоять в следующем:

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

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

Проблема — сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения и разрешения. Для решения проблемы она должна быть

превращена в творческую задачу, позволяющую использовать различные модели ее решения.

Проблема – это противоречие между тем, что есть в данный момент, и тем, что желательно иметь в социальной сфере. Исходя из такого определения социальной проблемы, следует и разрабатывать социальный проект, с помощью которого возможно решение самой проблемы, что позволит устранить такие последствия, как неубранный мусор в населенном пункте, то есть устранить последствия, но с таким расчетом, чтобы они впредь не появлялись. Иначе "борьба" с мусором превратится в замкнутый круг, поскольку причины не будут устранены. Определение самой социальной проблемы позволяет устранить саму "болезнь" (то есть причины), а не ее внешние проявления. Обратите на это особое внимание, иначе вся последующая работа может не иметь социального эффекта, и вызовет разочарование членов вашей команды, а главное — вы не сможете принести реальной пользы местному сообществу.

Для более глубокого понимания сути социальных проблем, в том числе и конкретного сообщества, населенного пункта, следует поработать в библиотеке, просмотреть местные газеты, различные справочники, проанализировать содержание документальных фильмов и телепередач и т. п. Это поможет группе проектировщиков составить более полное представление о том, какие вообще социальные проблемы есть в мире, в стране, в регионе и, наконец, в конкретном городе. Такой подход поможет подросткам избежать ошибки при определении социальной проблемы, которая будет в центре социального проекта.

Во-первых, подростки не возьмутся за слишком узкий вопрос, хотя если они помогут даже одному человеку решить его жизненную проблему, это будет определенным вкладом в изменение ситуации. И все же, школьникам следует подумать над масштабным проектом, разумеется, с учетом возможностей их команды. Во-вторых, они не замахнутся на слишком большой проект, который окажется им не по силам. Иначе их первый социальный опыт окажется неудачным, принесет только разочарования.

Целесообразно организовать всестороннее обсуждение тех вариантов социально-экологических проблем, которые могут стать объектом проекта. В ходе обсуждения необходимо выслушать всех желающих поделиться своим представлением о современных социальных проблемах разного уровня, начиная от глобальных и общегосударственных до местных, то есть присущих городу, поселку, селу.

Используйте возможности такого обсуждения, по примеру "мозговой атаки", для того, чтобы еще раз проверить правильность своих выводов, которые подростки сделали после изучения общественного мнения, убедиться в необходимости работы именно в этом направлении, получить поддержку граждан местного сообщества, что в значительной мере обеспечит успешность дальнейшей работы над избранной проблемой.

Далее важно проанализировать социальные проблемы по ряду критериев:

а) важность данной проблемы для региона (города, поселка, села), с точки зрения жителей, т. е. по результатам социологического опроса;

б) масштабность данной проблемы, т. е. ответ на вопрос "Какое количество жителей заинтересовано в решении данной социальной проблемы?";

в) возможность практической решения проблемы силами вашей проектной группы или всего образовательного учреждения.

И после этого нужно отобрать 1-2 наиболее актуальных экологических проблемы, в решение которых данная проектная группа может внести свою весомую лепту. Это необходимо для того, чтобы подростки смогли сосредоточиться на конкретном деле, не расплывая свои силы и имеющиеся средства.

Нужно максимально четко сформулировать социальную проблему, над которой группе предстоит работать. Это необходимо для того, чтобы:

- составить четкую программу подготовки и реализации социально-экологического проекта, основной целью которого будет решение данной проблемы;

- объяснить общественности и всем, от кого в той или иной мере зависит решение данной экологической проблемы, необходимость работы в этом направлении, свои замыслы.

Таким образом, первый шаг позволит выбрать из нескольких социальных проблем одну или две наиболее значимые для данного сообщества и сформулировать ее (их) таким образом, чтобы это было понятно не только самим инициаторам, но тем людям, с которыми и ради которых они будут работать над социальным проектом.

Шаг № 2. Изучение общественного мнения

*Действительно жить — это значит жить,
располагая правильной информацией.*

Норберт Винер

Изучение общественного мнения сложный процесс и включает в себя несколько основных этапов:

1. Подготовка исследования. Составление программы исследования, включающей его цели, задачи, гипотезы, а также текста анкеты. Если исследование будет проводиться в каком-либо коллективе, то устанавливаются контакты с его руководителем. Если планируется масштабное исследование с охватом большого количества опрашиваемых, например, нескольких сотен жителей города, то формируется рабочая группа, которая будет этим заниматься. На этом же этапе решаются другие организационные вопросы.

2. Сбор первичной социологической информации. Сбор материалов о той проблеме, которая является предметом социологического исследования. Первичная информация может быть представлена в разной форме: ответы на вопросы интервью, заполненные бланки анкет, записи исследователя в карточках наблюдения, аудио - и видеозаписи и др.). Массив этой информации зависит от масштаба проводимого исследования.

3. Обработка материала. Полученный материал обрабатывается вручную или на компьютере в соответствии с разработанной программой исследования. Если предполагается ручная обработка полученных материалов, то заранее готовятся вспомогательные таблицы (матрицы и другой инструментарий, облегчающий процесс обработки материалов). Если для обработки материалов будет использован компьютер, нужна специальная программа, в соответствии с которой оформляются как первичные документы (тексты анкет), так и промежуточные — с помощью которых информация кодируется для ввода в компьютерную программу или базу данных.

4. Анализ данных и оформление выводов. После обработки материала, полученные результаты оформляются в виде документов, отчетов, таблиц и т. д. Затем они анализируются и делаются соответствующие выводы, которые могут быть оформлены в виде статьи в периодическую печать, докладной записки в соответствующее ведомство, научного отчета и т. д. Выводы не должны быть самоцелью, главное — практические действия, которые вытекают из проведенного исследования, что составляет замысел социального проекта, реализуемого группой школьников.

Все этапы изучения общественного мнения логически взаимообусловлены и взаимосвязаны, поэтому нельзя приступать к очередному этапу, если до

конца качественно не выполнен предыдущий, то есть материал, полученный на ранее проведенном этапе, является основой для проведения последующего.

Таким образом, второй шаг позволит вам изучить состояние местного сообщества и приступить к формулировке социальной проблемы, которая может стать объектом вашего пристального внимания и практический действий.

Для примера мы приводим готовый бланк для социологического опроса, позволяющего изучить мнение жителей города о состоянии окружающей среды. Целесообразно начать именно с социологического опроса, чтобы в дальнейшем вы могли опираться на мнение своих земляков по различным экологическим проблемам.

Опросный лист «Экологические проблемы территории»

Уважаемый житель _____

(название территории)

Мы — группа активистов экологического движения изучаем мнение населения о состоянии окружающей среды в нашем городе (районе, селе). Результаты опроса, после обработки в обобщенном виде будут доведены до сведения общественности и местных органов власти. Сообщите, пожалуйста, некоторые сведения о себе, поставив знак "+" в следующих пунктах:

Социальная категория: _____ учащийся; _____ рабочий; _____ служащий; _____ пенсионер; _____ предприниматель; _____ домашняя хозяйка; _____ безработный.

Анкета анонимная, свою фамилию называть не нужно.

Ответьте, пожалуйста, на приведенные ниже вопросы, отметив соответствующие вашему мнению пункты.

1. Считаете ли вы проблему загрязнения окружающей среды (воды, воздуха, почвы) актуальной для нашего города?

А. Да; Б. Нет; В. Затрудняюсь ответить.

2. Что вызывает у вас наибольшую тревогу?

А. Загрязнение воздуха;

Б. Качество питьевой воды;

В. Состояние водоемов в городе и его окрестностях;

Г. Состояние почвы и зеленых насаждений;

Д. Затрудняюсь ответить.

3. Приходилось ли вам лично или членам вашей семьи испытывать на себе последствия загрязнения окружающей среды, например, появление рези в глазах, кашля или каких-то иных болезненных проявлений?

А. Да; Б. Нет; В. Затрудняюсь ответить.

4. Что, по вашему, является основным источником загрязнения воздуха в нашем городе?

А. Промышленные предприятия;

Б. Транспорт;

В. Тепловые электростанции;

Г. Иные источники;

Д. Затрудняюсь ответить.

5. Известны ли вам какие-либо действия, которые предпринимались в нашем городе для улучшения состояния окружающей среды?

А. Да; Б. Нет; В. Затрудняюсь ответить.

6. Принимаете (или принимали) ли вы какое-либо участие в борьбе с загрязнением окружающей среды в нашем городе (районе, селе) в следующих формах:

А. Вы лично обращались к непосредственным виновникам загрязнения

_____ Да _____ Нет

Б. Обращались в местные органы власти с просьбой навести порядок

_____ Да _____ Нет

В. Принимали участие в общественных акциях (сборе подписей, митинге, пикетировании и т. п.)

_____ Да _____ Нет

Г. Принимали участие в уборке территории

_____ Да _____ Нет

Д. Другие. Что именно?

7. Если "Нет", то почему?

А. Считаю, что ничем не могу изменить существующего положения;

Б. Существующая ситуация меня не тревожит;

В. Никогда не задумывался над этой проблемой;

Г. Другое. Что именно?

8. Какие меры для улучшения состояния окружающей среды, на ваш взгляд, наиболее эффективны?

А. Экономические (создание таких условий, при которых предприятию, фирме будет выгоднее очищать отходы производства, чем сбрасывать их неочищенными);

Б. Административные (денежные штрафы, выговоры, понижение в должности, увольнение с работы);

В. Юридические (привлечение к ответственности в судебном порядке);

Г. Повышение экологической культуры населения;

Д. Затрудняюсь ответить;

Е. Другое. Что именно?

Благодарим за участие в опросе!

Опрос провел _____

Дата проведения опроса _____

Если у Вас есть возможность провести письменный опрос, то растиражируйте опросный лист на ксероксе. Предложите заполнить его родственникам, друзьям, соседям, попросите их вовлечь в опрос своих знакомых. Желательно, чтобы бланк с вопросами заполняли при Вас, иначе дело могут отложить в долгий ящик. Если у вас нет средств растиражировать анкету, проведите устный опрос. Сделайте шаблон или макет опросного листа и ставьте на нем отметки об ответах, затем подсчитайте их число.

Если Вы решили проводить опрос на улице, не делайте этого в одиночку. Подойдя к потенциальному респонденту, представьтесь, как члены экологической группы, назовите имена, объясните цель опроса, попросите уделить несколько минут. Учитесь общаться с людьми, будьте внимательны к тем, кто согласился потратить свое время и поблагодарите за интервью. Если с Вами будут невежливы или откажутся разговаривать, не переживайте — люди разные, им может быть некогда. Нужно быть готовым и к этому.

Анонимная форма опроса повышает искренность ответов, подчеркните, что фамилию и имя указывать не надо. Подсчитайте количество ответов по каждому пункту анкеты и вычислите их процент от числа опрошенных.

Если Вы хотите изучить мнение разных категорий респондентов, то тогда подготовка к опросу и обработка результатов сложнее, лучше выполнять ее на компьютере. Социологи, проводя свои исследования, делают специальную выборку — они определяют, сколько людей из разных социально-демографических групп нужно опросить, чтобы судить о мнении всего населения на данной территории. В выборке пропорции лиц мужского и женского пола соответствуют их пропорциям среди населения. И так по разным показателям: возраст, социальное положение и т. д.

Вам не следует, опросив небольшую группу людей, обобщать результаты, считая, что выявлено мнение всего населения, но тем не менее вы получили представление о том, что думают респонденты, и вы можете использовать полученные данные в дальнейшем. Посылая данные опросов в те или иные инстанции, используя их во время переговоров, обязательно укажите сколько

человек опрошено и как распределились ответы (в процентах к числу опрошенных).

Когда будете изучать мнение окружающих, то не подсказывайте, не задавайте наводящих вопросов, не комментируйте. Ведь Вам важно выяснить именно их точку зрения.

Суждения людей могут быть очень субъективными. Возможно они не располагают необходимой информацией или имеют свои интересы. Ученые установили, что работники предприятий, загрязняющих окружающую среду, как, правило, ниже оценивают его отрицательное воздействие на экологическую обстановку в городе (поселке, селе), чем остальные жители, которые не работают на этом предприятии, но страдают от его вредных выбросов. Одних — промышленный объект кормит, другим — доставляет лишь неприятности. В этом случае жители вправе ставить вопрос о компенсации за ущерб, нанесенный их здоровью и окружающей среде.

Оценки жителей необходимо дополнять объективной информацией.

Используйте полученные данные в качестве аргументов при обсуждении различных аспектов проблемы загрязнения окружающей среды. Дальше Вам нужно посоветоваться в своей группе и решить, какой еще социологический опрос целесообразно провести в вашей местности. Не забудьте познакомить с результатами опроса общественность и руководство города.

Шаг № 3. Изучение возможностей проектной группы

Организовать — это значит сначала оценить возможность, а уже потом ставить задачу.

Аксиома менеджмента

Изучение возможностей проектной группы в осуществлении планируемого социального проекта является принципиально важным шагом. Важно изучить вопрос о том, чем конкретно группе проектировщиков может или способно помочь образовательное учреждение, на что можно рассчитывать группе школьников? На консультации опытных специалистов, которые профессионально разбираются в той экологической проблеме, которую определили для себя члены команды в качестве основной? Или они могут рассчитывать на определенную финансовую поддержку своей школы, так как серьезный экологический проект может потребовать определенных денежных средств?

Возможно ли с помощью администрации школы получить доступ к средствам массовой информации и с их помощью подготовить общественное мнение к реализации планируемого проекта? Ответы на эти и

другие подобные вопросы помогут группе проекта сориентироваться при составлении плана работы и его бюджета.

Следующий практический аспект — изучение возможностей самой команды, которая непосредственно берется за реализацию проекта. Очень важно ответить на целый ряд принципиальных вопросов:

- Кто конкретно готов войти в состав команды, которая будет в течение ближайшего времени заниматься подготовкой проекта, а в дальнейшем и его реализацией?

- Есть ли у членов команды опыт реализации социальных проектов, в том числе экологической направленности, т. е. решения пусть небольших социальных проблем своего местного сообщества?

- Есть ли в группе опытные участники, которые готовы взяться за организацию проекта?

- Поддержат ли педагоги и администрация школы предложенный командой социальный проект? Не окажется ли данная команда в изоляции, без поддержки?

Несколько практических советов по подбору членов команды для разработки социально-экологического проекта:

- подбирать тех, которые проявляют любознательность и постоянно допытываются "почему?", "а что если?";

- проявляют гибкость и открытость к восприятию новой информации (иначе говоря, творческие люди никогда не отклоняют идею на том основании, что "мы это уже пробовали — не получается");

- способны увидеть проблему там, где другие ее не видят, и отчетливо ее сформулировать;

- проявляют высокую чувствительность к нуждам и потребностям людей, замечая их раньше, чем другие;

- настроены против авторитарности, смело ставят под сомнение привычные и общепринятые представления;

- проявляют умственную "непоседливость", сильную мотивацию и эмоциональную вовлеченность в то, чем занимаются;
- более склонны решать проблемы, а не осваивать новые факты и явления;
- ориентированы на достижение цели, а не на применение той или иной методики;
- не обязательно отличаются высоким интеллектом, ибо люди среднего интеллекта порою обладают большими творческими возможностями.

Целесообразно подумать над включением в будущий проект наиболее активных и ответственных местных жителей. Формы такой совместной работы могут быть самыми разнообразными: от помощи в получении необходимой для команды информации и освещения планов проектной группы в местных СМИ до непосредственного участия в акциях или спонсорской помощи на реализацию проекта.

Таким образом, третий шаг позволяет школьникам понять свои внутренние возможности и, опираясь на эту информацию, приступить к определению цели и задач, а также составлению плана работы.

Шаг № 4. Определение цели и задач социального проекта

*Цель — это мечта, которая должна осуществиться
к точно определенному сроку.*

П. Рутт, психолог

Важнейшим элементом, над которым следует работать на этом этапе, является формулировка цели проекта, т. е. ответ на вопрос — что группа собирается сделать для решения экологической проблемы в рамках своего социального проекта. Напомним, что цель — это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлены действия человека.

Исходя из этих определений, постарайтесь создать мысленный образ того результата, который вы хотели бы получить по итогам своей деятельности. Что это может или должно быть? Чистота в вашей школе? Новая березовая аллея в вашем городском парке? Свой экологический молодежный клуб?

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

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

Не менее важным является вопрос о формулировке конкретных задач работы над экологической проблемой, над теми трудностями, которые вы выявили на первом этапе. Задачи помогают детализировать поставленную цель, раскрывают ее объем и указывают (перечисляют) конкретные дела, которые необходимо выполнить, чтобы получить намеченный результат. Обычно каждой задаче соответствует 1-2 крупных мероприятия плана проекта.

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

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

Такой мысленный эксперимент помогает на данном этапе увидеть возможные слабые места, предвидеть и предупредить определенные сбои в реализации проекта и т. д. Еще раз подчеркнем, что от четкости и осознанности формулировок цели и задач проекта во многом зависит успех всех ваших дальнейших усилий.

Таким образом, четвертый шаг позволяет команде сформулировать основную цель работы над экологической проблемой, описав желаемый результат, а также конкретизировать мероприятия по достижению поставленной цели с помощью задач, то есть четких и последовательных шагов.

Шаг № 5. Составление плана работы

Только тот, кто планирует, и может организовать.

Аксиома менеджмента

План реализации любого социального проекта должен обладать указанными ниже свойствами, до того, как вы начнете его осуществлять:

1. План должен быть сформулирован в четких и ясных выражениях, написан конкретно, с указаниями точных цифр и дат. Например, силами команды из 6 человек (перечисляются члены команды) посадить аллею из 50 деревьев на улице А. С. Пушкина — срок выполнения до 30 октября 2012 г.

Неудачной можно считать формулировку "улучшить экологическую обстановку в городе". Для каждого пункта плана должны быть указаны измеряемые показатели и должна быть установлена точная дата начала и что более важно — окончания — к 10 ноября, а не просто в 2012 году.

2. План должен быть достижимым, то есть реальным для вашей команды и выполнимым по срокам. Не стоит писать о посадке нескольких тысяч деревьев, если вас всего трое или четверо человек. У вас просто не хватит времени, да и деревьев тоже. Ведь кроме плана реализации вашего экологического проекта, у вас есть еще обязанности в семье, в школе, друзья, а также свои личные планы на будущее, например, подготовка к поступлению в вуз. Не стоит забывать и об этих сторонах жизни. Очень не хочется, чтобы проект стал для вас чрезмерной нагрузкой, психологической обузой, при одной мысли о которой у вас портится настроение. Работа (а реализация плана проекта, это, прежде всего, серьезная работа) должна быть в радость, приносить удовлетворение.

3. План должен быть написан, т. е. зафиксирован на бумаге (лучше в нескольких экземплярах, чтобы у каждого члена команды всегда под рукой был план работы). То, что не написано, не является планом, так как такую работу очень трудно контролировать. Кто-то может просто забыть то, что вы наметили (спланировали), а кто-то будет делать совсем другое, думая, что именно об этом вы и договаривались. Советуем потратить необходимое время (сколько бы на это не понадобилось часов или даже дней), но составить письменный план!!!

4. План должен быть составлен сообща и принят всеми людьми, которые будут нести ответственность за его осуществление. Во время обсуждения варианта плана работы нужно дать возможность высказаться всем, в том числе и тем, кто готов критиковать ваш черновой вариант предлагаемых мероприятий, их содержание, сроки проведения и т. д. Чем больше высказываний и замечаний прозвучит на этапе подготовки и обсуждения, тем больше шансов, что составленный план будет реален и главное — выполнен.

5. План целесообразно (и даже необходимо) передать тем, кто может высказать по нему свои замечания: специалистам, экспертам, опытным членам организации или клуба и т. д. Это поможет избежать ошибок и недочетов, которые практически неизбежны при составлении плана

командой, впервые начинающей такое серьезное дело. Не бойтесь критики! Конструктивная критика чрезвычайно полезна. Она помогает увидеть потенциальные просчеты, которые "всплывут" во время осуществления плана, а также определить те действиями, которые необходимо предпринять для их устранения еще до начала реализации намеченных мероприятий. Это поможет избежать неизбежного разочарования, которое наступает, когда команда начинает реализацию проекта, но вдруг то тут, то там происходят сбои, чего-то не учли, о чем-то забыли, с кем-то не договорились и т. д. Кроме самого главного — серьезных срывов запланированных работ, наступает охлаждение самих членов команды к задуманному делу.

6. Очень важно определить персональную ответственность каждого члена команды за выполнение плана. В обсуждении плана могут принимать участие многие, в том числе и другие члены Организации, но только один человек должен отвечать за его осуществление — старший менеджер, наделенный правом требовать от остальных членов команды выполнения тех разделов плана, за которые они персонально отвечают. Вместе с тем, наличие старшего менеджера, его личной ответственности за реализацию всего проекта в целом, не означает, что остальные члены команды простые исполнители его воли. Каждый из них должен (и вправе) иметь свой личный участок работы, за который он несет персональную ответственность и может организовать ее выполнение по своему усмотрению, разумеется, с учетом общего плана и всего замысла проекта.

7. План должен касаться не только конечных результатов (то есть достижения цели), но и путей их выполнения (то есть решения конкретных задач, с помощью которых и достигается указанная цель).

8. По каждому пункту план необходимо указать все, что необходимо для его реализации (материальные, финансовые, людские ресурсы). Это крайне важно, иначе план превращается в некий "прожект" ("а не построить ли нам мост через эту речку"). Любое запланированное мероприятие должно быть обеспечено всем необходимым. Разумеется, это требует тщательной проработки, анализа, расчетов, поиска источников получения необходимых ресурсов и т. д. Но без решения всех этих вопросов ваш план будет заранее обречен на неудачу.

9. Индивидуальные планы членов команды должны быть включены в общий план работы над проектом. Это поможет каждому члену команды, менеджеру проявить себя и внести свой вклад в общее большое и нужное дело!

Примерная схема план работы

№	Что сделать?	Когда?	Кто отвечает?	Что нужно?
1.				

и т. д.

Таким образом, пятый шаг позволяет команде, представив объем предстоящей работы, сроки ее выполнения, назначив ответственных за каждый пункт и перечислив все, что необходимо для ее выполнения, составить реально выполнимый план.

Шаг № 6. Составление рабочего графика

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

Принципиально важно таким образом продумать график, чтобы определенные периоды не были перегружены различными мероприятиями, а в другие дни (или недели) оказались совершенно свободными от плановых работ. Именно для этого очень удобно использовать график использования времени.

Понедельный график **выполнения работ**

Месяц _____ Год _____

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

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

Такое уточненное расписание (временной график) дают возможность оптимально распределить объем работы, не перегружая отдельные дни или недели, а спокойно и равномерно двигаться в намеченной цели. Различные варианты учета времени не исключают оформления обычного плана, в котором указываются сроки выполнения того или иного мероприятия.

Мы это подчеркиваем специально, чтобы у вас не возникло ощущение, что при составлении графика выполнения работ, необязателен письменный план в полном объеме (см. Шаг № 5. Примерная схема плана работ).

Таким образом, шестой шаг позволяет команде, оптимально распределить время, как самый ценный резерв, который в отличие от других никогда и ни при каких обстоятельствах не восстанавливается. Такое распределение времени — залог успешной реализации намеченного плана.

Шаг № 7. Определение обязанностей и их распределение в команде

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

Содержание каждой обязанности следует описать понятно и четко, таким образом, чтобы человек, берущий на себя ту или иную обязанность, хорошо представлял, что от него потребуются. Это касается как содержания работы, так и времени, которое она потребует. Именно конкретность и четкость описания обязанностей — залог того, что однажды кто-либо из членов команды не откажется ее выполнять, ссылаясь на то, что он об этом не знал.

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

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

Прежде всего, при распределении обязанностей следует учитывать желание самого человека, который имеет право взять на себя ту часть ответственности за общее дело, которая ему больше по душе, к которой он

сам проявляет большой интерес, в том числе, может быть, и с профессиональной точки зрения, то есть рассматривает работу над планом проекта, как полезное для своей будущей профессии дело.

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

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

При окончательном распределении обязанностей важно подчеркнуть и довести до сознания каждого члена команды, что после утверждения — каждый лично (персонально) отвечает за выполнение этой обязанности. И он будет отвечать перед командой за ее выполнение точно и в полном объеме. Очень важно предусмотреть возможность взаимозаменяемости, то есть совмещения разных обязанностей, особенно тех, которые близки по своей сути. Это нужно на тот случай, когда кто-то из членов команды не сможет в силу ряда обстоятельств (например, болезнь или отъезд из города) выполнять свои обязанности, а по плану — это мероприятие необходимо провести.

Наконец, следует предусмотреть возможность обмена обязанностями по истечении определенного времени. Это делается для того, чтобы дать членам вашей команды чувство свободы, разумеется, при внутреннем моральном долге перед командой. В самом деле, если кто-то из вас через 2-3 месяца вдруг почувствует, что он взялся не за свое дело, а до окончания работы над проектом еще долгих 6-7 месяцев, что ему делать? "Тянуть лямку", выполнять свои обязанности через силу? Разумеется, преодолевать определенный внутренний дискомфорт, желание просто полежать на диване и посмотреть видео вместо того, чтобы идти и опрашивать жителей города о том, что их волнует, придется. Но когда это становится совсем не по душе,

начинает изматывать, превращается в тяжелое бремя, наверное, правильное будет сменить сферу деятельности, выполняемую работу. На новой "должности" у вас может открыться второе дыхание, как у спортсмена во время соревнований.

Таким образом, седьмой шаг позволяет команде определить основные обязанности, необходимые для выполнения всего объема намеченных планом работ, а также тактично и правильно распределить их внутри команды с учетом, как желаний самого человека, так и его индивидуальных особенностей и имеющегося опыта и необходимых знаний.

Шаг № 8. Определение ресурсов и источников их получения

Осуществление запланированных мероприятий, как правило, потребует определенных ресурсов, например, для изготовления листовки с призывом "Просим не сорить в нашей родной школе" нужна бумага, а также средства тиражирования (компьютер, принтер, ксерокс и т. д.). Разумеется, все это необходимо предусмотреть, указав объемы требуемых ресурсов. Причем, как и все остальные разделы плана, этот раздел должен быть конкретным и четким, то есть с указанием "чего и сколько" нужно для выполнения данного пункта плана.

При составлении перечня необходимых ресурсов следует придерживаться технологического подхода, суть которого в том, чтобы мысленно представить себе все этапы выполнения конкретного мероприятия плана и определить, что же нужно для его успешной реализации. Самый простой пример, который демонстрирует суть технологического подхода и хорошо знаком практически каждому человеку — приготовление еды. Чтобы сварить вкусный борщ, хозяйка готовит ... Не будем перечислять все составляющие, но, если чего-то вдруг не хватит во время варки, поздно бежать в магазин или на рынок. Надо готовить все заранее. Следовательно, необходимо тщательно продумать все необходимые компоненты, перечислить эти ресурсы, чтобы во время реализации проекта не возникали постоянные сбои из-за отсутствия того или иного ресурса. При определении объемов необходимых ресурсов не следует пользоваться принципом "Попроси 2 000 рублей, дадут 1 000", то есть не рекомендуется завышать цифры. Нужен оптимальный вариант расчета, хотя это также потребует определенных усилий и времени. С другой стороны, если вы из скромности укажете недостаточный объем того или иного ресурса, выполнение плана может оказаться под угрозой.

Важно понимать, что в качестве источника необходимых для выполнения плана ресурсов может быть не только ваша проектная группа или школа.

Можно обращаться в общественную экологическую организацию, к спонсорам, а также к тем людям, которые готовы поддержать вас различными доступными им способами. Но для этого им нужно объяснить основной замысел своего экологического проекта, показать над какой актуальной для данного сообщества проблемой вы собираетесь (или уже работаете), убедить их в том, что это ваша общая задача и т. д. Получение помощи со стороны это особое искусство, которым нужно овладевать в процессе самой деятельности по реализации проекта.

Возможен вариант поэтапного получения того или иного ресурса. Но в этом случае нужна твердая договоренность с тем партнером, который обязуется поставлять его небольшими партиями. Целесообразнее всего составить договор и подписать его, указав сроки и объемы поставок. Помните, что ресурсом могут быть не только деньги или материальные ценности, но и информация, а главное — личное участие человека в подготовке и реализации проекта. Поэтому приглашайте тех людей, которые могут вам помочь, например, с публикацией тех же листовок.

Таким образом, восьмой шаг позволяет команде составить перечень необходимых ресурсов, рассчитать их объем и определить источники получения каждого вида ресурса.

Шаг № 9. Составление бюджета

Бюджет — это финансовый план, который отражает основные статьи доходов и расходов за определенный промежуток времени. Бюджет составляется в том случае, когда требуется учитывать поступающие денежные средства и фиксировать их расходование, то для того чтобы наиболее полно учесть все возможные расходы и доходы, и увязать их между собой. Как правило, процесс составления бюджета включает три основные фазы:

- **постановка финансовых целей.** Составление бюджета начинается с определения основных задач на предстоящий период и оценку затрат на их осуществление; В качестве примера, основная цель — покупка какого-либо имущества; определение стоимости покупки и включение ее в состав затрат;
- **оценка возможных доходов.** Составляется перечень возможных доходов; определение их размеров и источников их получения;
- **планирование расходов** означает определение основных статей затрат; выделение обязательных (фиксированных) затрат, сокращение которых нецелесообразно или невозможно;

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

Для фиксирования поступления денежных средств заведите отдельную тетрадь (файл в своем компьютере). Если объем денежных средств значителен, то целесообразно обучить одного из членов команды правилам [бухгалтерского учета](#), а еще лучше — воспользоваться услугами профессионального бухгалтера, который поможет вам, во-первых, правильно и точно учесть все поступающие деньги, а, с другой, — избежать конфликтов с законом и [правоохранительными органами](#).

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

Итогом составления бюджета является расчет его основного показателя — разницы между поступающими средствами и величиной предполагаемых расходов. Если все сходится до последней цифры (копейки), то это оптимальный вариант, хотя в жизни встречающийся крайне редко. Если вы запланировали расходовать больше, чем сможете получить, то это [дефицит бюджета](#), недостаток денежных средств. В этом случае у вас останется невыполненным какой-то из пунктов плана, следовательно, это скажется на качестве реализации всего проекта. Если вы расходуете меньше, чем получаете, это неплохо. Главное решить, куда направить оставшиеся денежные средства. Может быть, на реализацию следующего проекта, тогда другой команде вашей клуба будет легче начинать новое дело.

Таким образом, девятый шаг позволяет команде определить источники получения денежных средств, распределить имеющиеся суммы в соответствии с планом работы над проектом, а также понять, хватит ли имеющихся денег.

Шаг № 10. Разработка системы оценки проекта

Это очень важный раздел подготовки проекта, так как в зависимости от того, **что и каким образом** вы будете оценивать, зависит отношение к результатам вашего проекта, как самой команды, так и других людей. Прежде всего, подчеркнем, что все пункты плана должны быть четкими,

объемы представлены в конкретных цифрах, а сроки выполнения — точными датами. Это первое требование — конкретность критериев и показателей, которыми определяется степень достижения поставленной цели работы над выбранной социальной проблемой.

Каждый критерий должен иметь четкие показатели, в соответствии с которыми можно определить степень достижения максимально возможного результата. Использовать выбранные критерии и показатели нужно не только при окончательном анализе итоговых результатов социального проекта. Они важны и для периодической оценки промежуточных итогов. Такая промежуточная оценка помогает внести своевременные коррективы в разработанный план с учетом внешних обстоятельств, изменения состава команды, работающей над реализацией проекта и т. п. При определении критериев и показателей оценки выполнения работы над проектом следует помнить принцип "делать все, что в наших силах". Если вы в качестве показателей определите слишком простые дела, то вам самим быстро станет скучно, и проект превратится в фарс. Но не стоит брать слишком высокую планку, то есть ставить себя с самого начала в ситуацию стресса. Это очень тонкий вопрос, решение которого может найти только сама команда. Нужно оптимальное сочетание возможностей команды и трудностей, с которыми вам предстоит столкнуться во время выполнения плана.

Оценка работы над проектом может осуществляться, прежде всего, самой командой во время общего сбора, когда каждый человек высказывает свою точку зрения, опираясь на сформулированные показатели и критерии. Для этого нужно одинаково понимать те понятия и термины, которые были использованы при формулировке показателей и критериев. Право на отдельную оценку имеет руководитель команды, так как он несет личную ответственность за реализацию проекта. Кроме членов команды оценку вашей работы могут осуществлять эксперты, служащие государственных органов, представители тех предприятий и учреждений, с которыми у вас заключен договор о совместной деятельности по реализации проекта и т. д.

Таким образом, десятый шаг позволяет команде определить критерии и показатели, на основании которых можно оценивать результаты работы над социальной проблемой.

Шаг № 11. Обучение членов команды

Для повышения эффективности совместной работы команды над социальным проектом необходимо разъяснить обязанности каждому члену команды. Это может произойти на этапе определения обязанности (см. Шаг

№ 7), но целесообразнее остановиться на этом вопросе специально после окончательного согласования всех остальных пунктов и разделов плана. После предварительной подготовки плана у вашей команды будет полное представление о тех объемах работ, которые необходимо выполнить, и о сроках, которые установлены для этих работ. Именно после получения полной картины предстоящих дел члены вашей команды могут приступить к тщательному изучению тех обязанностей, которые каждый может взять на себя, определив часть персональной ответственности за успешное достижение цели социального проекта.

Возможно, а в некоторых случаях обязательно предварительное обучение членов команды, которые будут непосредственно заняты в проекте. Процесс обучения не должен ограничиваться только теоретическими занятиями. Максимальный эффект дают практикумы и тренинги. Например, научить ребят правилам интервьюирования можно и на лекции об этом способе проведения социологического исследования. Но лучше — после беседы и инструкции, потренироваться в своем клубе, взяв интервью у нескольких человек, или дома, объяснив, что вы делаете. Вполне возможно обойтись без данного этапа, но только в том случае, когда все члены команды, работающей над проектом, имеют достаточный опыт. В противном случае, требуется специальная подготовка всех, кто будет принимать участие в проекте. Иначе вы не сможете избежать досадных сбоев и ошибок.

Таким образом, одиннадцатый шаг позволяет команде, разъяснив обязанности каждому члену команды, в случае необходимости, — обучить тех из них, кто в этом нуждается. Такое обучение — одно из условий успешной реализации намеченного плана.

Шаг № 12. Формирование общественного мнения

Выполнив всю подготовительную работу, можно приступить к формированию общественного мнения, как в рамках вашего образовательного учреждения, так и за их пределами в масштабах поселка, города и т. д. Благоприятное отношение общественности к вашим планам во многом может определить их успех. В частности, во время информирования граждан о предстоящей деятельности вашей команды вы можете найти единомышленников, которые проявят желание помочь вам тем или иным способом. Разумеется, не следует отказываться от предлагаемой помощи.

Одним из эффективных способов работы с населением является просвещение. Для того чтобы познакомить население вашего региона с различными сторонами социальной проблемы, которая стала целью вашего

социального проекта, и о планах вашей команды существует несколько приемов. Вот некоторые из них:

2.1. Использование листовок. Опросив часть жителей своего района, вы получили представление о тех проблемах, которые их беспокоят. Если население, по вашему мнению, готово принять активное участие в их решении, смягчить их остроту, то подготовьте листовки и расклейте их в специально отведенных для этого местах. Обращаем особое внимание именно на этот момент. Расклеивать листовки можно только в специально отведенных местах (рекламные щиты и проч.). Иначе вы рискуете вступить в противоречие с законом, в частности, с административными Кодексом и другим решениями местного самоуправления. Не стоит с этого начинать работу по улучшению жизни своих земляков. Что может быть материалом для листовок? Прежде всего, это сопоставление результатов опроса общественного мнения с мнением экспертов. Скорее всего, вы обнаружите, что жители недооценивают или наоборот преувеличивают некоторые социальные проблемы. Помогите людям разобраться в обстановке, используя листовки. Не забудьте снять свои листовки через 2-3 месяца. Иначе они начнут вызывать отрицательную реакцию у населения, то есть действуйте более оперативно. За это время ситуация может измениться (в лучшую или худшую сторону), следовательно, вам нужно обновить материал.

2.2. Проведение встреч и бесед с жителями. Прямое общение с жителями может дать очень быстрый результат, но для этого требуется специальная подготовка. Сначала определите, в чем состоит цель вашего выступления, например, таким способом — завершив предложение: "Когда я закончу говорить, аудитория..." (поймет, увидит, осознает, поддержит, согласится и т. д.). Предварительно познакомьтесь с будущей аудиторией. Где и перед кем вам предстоит выступать? Что вы знаете о ваших будущих слушателях? Чем они интересуются или обеспокоены? Как они относятся (могут относиться) в теме вашего выступления?

Подумайте над тем, как вы собираетесь воспользоваться особенностями аудитории ради своей цели и как вы собираетесь преодолеть то, что может послужить помехой для вас? Обязательно продумайте свое представление. Дайте тому, кто вас будет представлять, прочитать выразительную и, по возможности, с юмором написанную вашу характеристику (не только лично вашу, но и вашей команды, которая работает над данным экологическим проектом). Во время выступления покажите свое знание аудитории, подчеркните, что уважаете ее жизненный опыт и традиции, понимаете отношение этих людей к изучаемой социальной проблеме и т. д. Активно используйте повторение, чтобы заострить внимание слушателей. Не держите себя слишком серьезно. Естественно, что вы хотите произнести хорошую речь, но не преувеличивайте значение своего выступления.

Таким образом, двенадцатый шаг позволяет команде, опираясь на составленный план, приступить к формированию общественного мнения, что является одним из важнейших условий успешной реализации проекта.

Реализация экологического проекта и оценка его результатов

В этом параграфе изложено содержание практических шагов, которые необходимо предпринять для того, чтобы выполнить намеченный план социального проекта. Для того, чтобы подчеркнуть связь между стадиями разработки и реализации социального проекта, авторы сохраняют нумерацию последовательности шагов.

Шаг № 13. Составление предложений по проекту

Это первый практический шаг на пути реализации проекта. Он необходим для того, чтобы вы смогли еще раз проанализировать сложившуюся ситуацию, оценить свои возможности, степень готовности своей команды, а также отношение местного сообщества к вашему проекту.

После корректировки плана и окончательного согласования всех пунктов и разделов, сроков и списка ответственных следует составить краткий текст своих предложений для будущих деловых партнеров.

Во-первых, это поможет вам сконцентрироваться на сути предстоящей работы, еще раз четко представить себя тот объем работы, который предстоит сделать, и соотнести это со сроками, которые определены планом.

Во-вторых, нужно хорошо понимать, что вряд ли кто-то из ваших деловых партнеров будет знакомиться с полным текстом вашего плана. Поэтому нужно составить короткое резюме с указанием цели и основных задач, самых масштабных мероприятий, необходимых ресурсов и ожидаемых результатах. Такой документ можно показывать всем, кто в принципе может стать вашим партнером в реализации задуманного плана. Он не должен быть более 1-2 страниц текста, набранный на компьютере, разумеется, грамотным и стилистически выверенным.

Кроме текста резюме целесообразно составить конкретные предложения о совместной деятельности, которые могут стать предметом обсуждения с вашими деловыми партнерами. При составлении перечня таких предложений следует учитывать особенности и возможности будущего партнера. Например, почтовое отделение может вам помочь в распространении

информации, но просить у этого учреждения бумагу или лопаты для субботника, вряд ли целесообразно.

Таким образом, тринадцатый шаг позволяет команде еще раз проанализировать лан предстоящей работы, составить небольшое резюме, которое послужит основой для переговоров с партнерами по совместной деятельности над экологическим проектом.

Шаг № 14. Поиск деловых партнеров

Сначала познакомьтесь со структурой местных органов власти. Какие отделы и комитеты работают в местной администрации? Чем каждый из них занимается? Какими полномочиями наделен? Узнайте, какие общественные экологические организации есть в вашем регионе? Какие цели они преследуют? По каким направлениям работают? Заинтересованы ли они в решении той экологической проблемы, которая стала основой вашего проекта?

Уточните, какие предприятия есть в вашем регионе и как они связаны с данной социальной проблемой? Если это загрязнение окружающей среды, то обращаться следует в экологические комитеты и отделы.

Не забудьте про образовательные учреждения, прежде всего школы. Может быть в какой-то из них уже работают группы ребят над той же социальной проблемой, которую вы выбрали в качестве основной для своей команды.

Узнайте по [телефонным справочникам](#) адреса всех этих организаций и телефоны должностных лиц.

После определения круга возможных деловых партнеров, исходя из содержания той социальной проблемы, над которой вы работаете, переходите к составлению списка конкретных организаций и должностных лиц, куда вы пойдете в первую очередь.

Выясните, обладает ли человек, к которому вы собрались, достаточной властью, чтобы решать волнующие вас.

Таким образом, четырнадцатый шаг позволяет команде составить перечень деловых партнеров и определить, с кем из них она будет проводить переговоры о совместной работе над социальным проектом.

Шаг № 15. Проведение официальных переговоров

До начала переговоров тщательно проанализируйте ситуацию и разработайте план предстоящей встречи. О чем вы хотели бы договориться? Что можете предложить? В чем нужно убедить партнеров по переговорам? План встречи, основные пункты разговора лучше написать, чтобы потом в ход встречи не тратить время и не отвлекаться на то, чтобы вспомнить все ли вопросы уже обсуждены. Еще лучше если вы свои предложения оформите письменно в виде резюме. Еще раз напомним, что это должен быть четкий лаконичный текст (не более 1-2 страниц), разумеется, без грамматических и стилистических ошибок.

Приходите на переговоры с ярко выраженным стремлением убедить партнера в необходимости реализации ваших предложений. Но при этом найдите возможность подчеркнуть, что, приняв ваши предложения, партнер только выиграет. Укажите, в чем именно. Иначе противоположная сторона будет долго сомневаться в необходимости сотрудничества с вами.

Твердо и настойчиво отстаивайте свою позицию, объясните, что вы оба можете выиграть благодаря обоюдному согласию. Помните, что действительно успешные переговоры — это переговоры, результаты которых удовлетворяют обе стороны.

Создайте на переговорах атмосферу доверия, расскажите о том, что вас заставило взяться за реализацию данного социального проекта. От человека, который относится к вам хорошо, вы получите неизмеримо больше.

Знайте точно, что вы хотите получить в ходе переговоров, добивайтесь этого и будьте готовы за это "заплатить". Определите тот нижний уровень, до которой вы можете отступать. Например, вы пришли в экологический комитет с предложением посадить в течение следующего месяца 200 кустарников в новом городском парке. Представитель комитета предлагает ограничиться 100 кустарниками. Разумеется, 100 это меньше, чем 200, но лучше, чем ничего. Вот эта цифра – 100 кустарников и может стать тем нижним уровнем, дальше которого вы уступать не намерены.

Если в ходе переговоров вы окажетесь в безвыходной ситуации или тупике, попросите сделать перерыв, а затем предложите новую информацию, дополнительные аргументы, сделайте еще одну (последнюю) уступку партнеру.

В заключении обязательно проверьте ясное и четкое понимание обеими сторонами достигнутой договоренности. Разумеется, это должно быть оформлено в письменном виде в двух экземплярах, скреплено подписями партнеров. Еще раз проверьте итоговый документ, убедитесь в том, что ли другая сторона правильно поняла его.

Если ваши ожидания не подтвердились в ходе переговоров, т. е. вы не смогли договориться с вашими партнерами, то обязательно выясните, почему так произошло. Это нужно для того, чтобы в будущем избежать такого результата. Может быть нужно лучше готовиться к переговорам? Или искать других партнеров?

Таким образом, пятнадцатый шаг позволяет команде найти поддержку, подписав с ними договор и совместной деятельности над вашим социальным проектом.

Шаг № 16. Получение необходимых ресурсов

При получении необходимых ресурсов (денежных средств, материальных ценностей) обязательно ведите учет всего, что вы получили. Это понадобится для отчета в будущем.

Как вести учет денежных средств, смотрите в описании "Бюджет проекта". Еще раз подчеркнем, что любое движение (получение или расходование) должно быть обязательно зафиксировано и главное — документально подтверждено. Иначе у вас, вашей команды и организации в целом могут быть неприятности, в том числе и с налоговой инспекцией.

Любые материальные средства, получаемые для проведения того или иного мероприятия, указанного в плане, также нуждаются в учете. Для этого целесообразно вести книгу учета материальных ценностей, в которой указываются наименование полученного материального ресурса, его количество, источник получения, документ, подтверждающий законность этого акта передачи, а также способ использования и объем израсходованных ресурсов (по возможности подтверждающие документы).

Во-первых, это поможет вам постоянно быть в курсе, какие ресурсы и в каком количестве у вас есть в данный момент;

Во-вторых, во время обнаружить дефицит того или иного ресурса и успеть отреагировать, то есть начать его поиск и приобретение. Такая информация

позволяет предупредить возможный срыв плана из-за недостатка чего-то необходимого для его выполнения;

В-третьих, у вас всегда будет под рукой необходимая документация, если потребуется кому-то объяснить, чего, когда и от кого вы получили, а главное — как и когда использовали. Эти вещи надо понять и принять сразу, иначе могут возникнуть определенные неприятности, например, когда вам потребуется объяснить расход полученной бумаги, а вы забыли, куда она девалась.

В-четвертых, такое тщательное ведение всей необходимой документации, как финансовой, так и материально-технической, позволят вам выработать полезную привычку всегда фиксировать свои действия, особенно если они связаны с получением или расходом определенных ресурсов.

Во время работы над проектом может произойти непредвиденное. Этот случай даже имеет специальный термин "форс-мажор", то есть непреодолимые и непредвиденные обстоятельства, в которых нет вины ни одной из сторон, подписавших договор. Так вот, в таком случае у вас должен быть продуман запасной вариант действий, в котором предусмотрена возможность:

а) найти иной источник необходимого материального ресурса, например, обратиться к другому поставщику. Но его адрес, телефон и предварительная договоренность с ним об этом должна быть достигнута заранее;

б) найти замену недостающий ресурс другим, который вполне может его заменить без особого ущерба для качества проводимого мероприятия;

в) обойтись без отсутствующего материального ресурса, изменив план или сократив часть мероприятий, может быть, заменить одно мероприятие другим, для проведения которого не потребуется отсутствующий ресурс.

Таким образом, шестнадцатый шаг позволяет проектной группе в соответствии с достигнутыми договоренностями получать необходимые ресурсы и использовать их для проведения плановых мероприятий.

Шаг № 17. Проведение плановых мероприятий

Хорошо составленный план — это уже половина успеха. Но, тем не менее, он требует объединенных усилий всей команды, направленных на его выполнение. Прежде всего, постарайтесь не отступить от намеченного плана

без особых причин. Возьмите себе за правило, что отступление от того или иного пункта плана — это чрезвычайная ситуация.

Одним словом, старательно добивайтесь выполнения намеченного. Но в жизни бывают различные ситуации, которые трудно предвидеть или учесть заранее, например, у вас по плану намечена встреча с представителем местной администрации для согласования совместных действий во время экологического митинга. В назначенный день вы узнаете, что этот человек заболел. Такое может случиться с каждым из нас. Помните, это "форс-мажор". А в остальном правило остается правилом — намеченное выполняется точно и в срок.

Взаимопомощь и взаимовыручка — это очень важные принципы взаимодействия вашей команды. Не стоит во время работы над проектом постоянно ссылаться на то, что "этот пункт плана не мой", "это не моя обязанность" и т. д. Действительно, вашего имени нет в графе "Ответственный", но ведь вы одна команда, поэтому при первой возможности узнайте, не нужна ли кому-то ваша помощь, если нужна, то чем вы можете помочь этому человеку или группе.

Когда что-то не получается, умейте просить помощь. Это особенно необходимо в том случае, когда вы лично отвечаете за какой-то участок работы. Значит, если вы не справляетесь с ним и не говорите об этом своим друзьям по команде, то через какое-то время ваш просчет обнаружится. Но может быть уже слишком поздно. Лучше сразу скажите, что вам нужна помощь. Не смущайтесь того, что что-то не получается. Лучше раньше попросить поддержки, чем потом извиняться, что не успел, не смог, был занят или "болел". Ваши извинения примут, но время уйдет и дело пострадает.

Любой план требует корректив, он может быть доработан и изменен с учетом новых обстоятельств. Поэтому периодически, например, 1 раз в месяц, собирайтесь всей командой и анализируйте ситуацию, которая сложилась к этому времени с выполнением плана. Что уже сделано и с каким качеством? Что предстоит в ближайшее время и что для этого нужно подготовить? Какие разделы плана требуют корректировки, например, по срокам, а может быть требуется перегруппировка сил, усиление какой-либо группы за счет других и т. д. Одним словом, будьте оперативны при выполнении планов.

Не откладывайте выполнение намеченного на последний день. Это одна из самых типичных ошибок. У вас есть постоянный соблазн — "еще много

времени, я все успею", но потом оказывается, что нужно успеть сдать зачет в школе, дома появились дополнительные обязанности, кто-то из членов группы заболел или уехал на соревнования, а до контрольного срока сутки и т. д. Чтобы такого не произошло, не откладывайте все на последний день. Лучше спокойно, размеренно и методично делать понемногу, тогда не будет спешки, суеты и нервозности, а главное — не пострадает качество вашей работы и не пропадет желание в дальнейшем заниматься социальными проектами "Новой цивилизации". Технология такой равномерной работы описана выше. См. Шаг № 6. Составление рабочего графика.

Таким образом, семнадцатый шаг позволяет команде непосредственно приступить к реализации намеченного плана, осуществлять все свои замыслы, и, решая одну задачу за другой, постепенно двигаться к достижению намеченной цели.

Шаг № 18. Оценка и контроль выполнения плана

Оценка проведенных мероприятий не должна быть только формальной. Прежде всего, то нужно для вас, чтобы в будущем проводить более серьезные проекты и на более высоком уровне. Очень удобно пользоваться методикой "Лист контроля", которая позволяет отслеживать состояние подготовки каждого планового мероприятия и во время вмешиваться в ситуацию, если в этом есть необходимость.

"Лист контроля"

№	Содержание контроля	Дата	Дата	Дата	Дата
1	Что нужно сделать?				
2	К какому сроку?				
3	Кто отвечает за выполнение?				

4	Что нужно для выполнения?				
---	---------------------------------	--	--	--	--

В каждом пункте этой таблицы записываются дополнительные меры, реализация которых позволит выполнить намеченный план.

Например, в строчке "Что нужно сделать?" при заполнении очередной даты указываются конкретные мероприятия (более частные), которые необходимо сделать именно к этой дате.

В строчке "К какому сроку?" — указываются даже день и час выполнения этих частных дел.

В строчке "Кто отвечает?" — указываются дополнительные люди, которых в случае необходимости требуется подключить к выполнению данного мероприятия к указанному сроку.

В строчке "Что нужно?" — указываются дополнительные ресурсы, если они необходимы.

Эта работа может показаться лишней, но только на первый взгляд. Заполнение такого листа контроля помогает действительно контролировать выполнение плана и во время вносить необходимые коррективы

Таким образом, восемнадцатый шаг позволяет проектной группе подвести промежуточные итоги своей деятельности, соотнести их с показателями, которые вы определили в качестве основы системы оценки вашей работы, то есть осуществлять контроль, без которого невозможно выполнить достаточно серьезную работу, тем более, командой.

Шаг № 19. Корректировка хода реализации проекта

Корректировка плана потребует в том случае, если вы не смогли реализовать какие—либо из намеченных пунктов, например, из-за недостатка необходимого ресурса. Объективных причин, которые могут повлиять на выполнение намеченного плана, может быть достаточно много. Но для того, чтобы их заранее предусмотреть, необходимо более тщательная работа над составлением плана реализации проекта. Тем не менее, могут возникнуть обстоятельства, которые требуют внести определенные коррективы в

составленный план. К этому нужно относиться с пониманием. И изменять план, не отказываясь на конечной намеченной цели проекта.

Изменения в план работы команды может вносить единолично сам менеджер, принимая ответственность на себя, но целесообразно посоветоваться и с остальными членами команды, чтобы не утратился интерес к той деятельности, которая предусматривается проектом.

Главное требование — корректировка не должна принципиально изменить ранее составленный план, особенно если обстоятельства не столь существенны. Но, с другой стороны, не следует во что бы то ни стало добиваться выполнения намеченного до последней детали, если изменились условия или социальные обстоятельства.

Таким образом, девятнадцатый шаг позволяет команде внести необходимые коррективы в реализацию плана работы над социальным проектом.

Оценка итогов реализованного проекта и его завершение

В этом параграфе даются советы, как проанализировать результаты работы проектной группы, проинформировать общественность о том, что она смогла сделать, решая социальную проблему местного сообщества, а также завершить данный социальный проект.

Шаг № 20. Анализ результатов работы над проектом

Любая завершенная работа нуждается в анализе ее процесса и результатов. Это нужно, в первую очередь, для того, чтобы увидеть реальный результат, по возможности объективно оценив достигнутое. Основой такого анализа является система оценки, которая утверждена ранее. Опираясь на систему критериев и показателей, следует спокойно, всесторонне и обстоятельно обсудить то, что реально получилось, сравнивая с тем, что было запланировано командой на этапе подготовки проекта.

Сначала анализируется выполнение отдельных задач, качество крупных мероприятий, которые были запланированы командой. При этом обращается внимание на степень реализации плановых мероприятий, отдельно обсуждаются те обстоятельства, которые отрицательно повлияли на результаты проекта. Разумеется, не следует забывать и о том, что способствовало реализации плана с тем, чтобы в будущем использовать и эти обстоятельства.

Обязательным этапом является анализ соответствия поставленной цели и достигнутых результатов. При самом благоприятном исходе — это соотношение 100%, то есть план работы над социальным проектом выполнен по всем позициям, полученный результат полностью соответствует поставленной цели. Но это бывает не всегда. Если у вас получилось не все, не стоит делать "организационных" выводов, то есть полностью отказываться от дальнейшей практики реализации социальных проектов.

В ходе анализа следует отметить вклад каждого члена команды в общий результат работы. Разумеется, нужно подчеркнуть усилия каждого человека, даже если он не смог в полную силу в течение всего времени работать вместе с командой. Основным аналитическим документом является отчет команды о работе над социальной проблемой. Работе над отчетом следует уделить достаточно много внимания. Не следует рассматривать эту работу как потерянное время. Это очень хорошая школа менеджера, который из отчета может получить много полезной информации и сделать важные выводы для работы над следующим проектом.

Отдельно следует сказать о необходимости организации внешней оценки реализованного социального проекта, поскольку только таким образом можно понять его эффективность, допущенные сбои, необходимость своевременной коррекции. Характер этой оценки в большой степени зависит как от типа проекта, так и от его темы (содержания), условий проведения. В социальных проектах часто бывает невозможно оценить промежуточные результаты, но отслеживать работу все равно необходимо, чтобы вовремя прийти на помощь, если потребуется (но не в виде готового решения, а в виде совета). Другими словами, внешняя оценка проекта (как промежуточная, так и итоговая) необходима, но она принимает различные формы, в зависимости от множества факторов. Учитель или доверенные независимые внешние эксперты (например, учителя и ученики из параллельных классов, не участвующие в проекте) проводят постоянный мониторинг совместной деятельности, но не навязчиво, а тактично, в случае необходимости оказывая ребятам помощь.

Таким образом, двадцатый шаг позволяет проектной группе внести необходимые коррективы в реализацию плана работы над социальным проектом.

Шаг № 21. Информирование общественности о результатах работы

Средства массовой информации (газеты, радио, телевидение) могут помочь вам в реализации намеченного социального проекта.

Во-первых, через СМИ можно оповестить всех граждан о предстоящем проекте или пригласить их в указанное время и указанное место для откровенного разговора о проблемах вашего региона.

Во-вторых, СМИ могут помочь в том случае, если местная администрация никак не реагирует на ваши предложения или требования.

В-третьих, через СМИ можно оповестить всех жителей о том, что ваш проект успешно реализуется,

В-четвертых, газета или местное телевидение могут стать настоящей "школой" или "университетом", с трибуны которых вы сможете разъяснять различные социальные проблемы.

Для этого, прежде всего, можно и нужно использовать средства массовой информации. Подготовьте несколько различных материалов для местных газет. Целесообразно, чтобы это были материалы разного плана — репортаж, интервью, деловой отчет, письмо жителя города, заметки наблюдателя и проч. Конечно, это могут быть разные авторы, как участники социального проекта, так и жители города.

Можно создать и пресс-конференцию, в ходе которой вы сможете ответить на вопросы журналистов о том, как шла работа над проектом, с какими проблемами вам пришлось столкнуться, что получилось и главное — рассказать о своих новых планах.

Не забудьте про листовки, с их помощью также можно также рассказать о том, что вы уже сделали, поблагодарить активных участников вашего проекта и всех граждан, которые так или иначе откликнулись на ваши призывы.

Заведите папку. Вырезайте из центральных и местных газет и журналов публикуемые в них материалы о вашей деятельности над решением выбранной социальной проблемы.

Делайте видеозаписи своих встреч, в ходе которых обсуждаются те или иные аспекты вашей социальной проблемы.

Фиксируйте мнение крупных специалистов, которые высказывают свою точку зрения, приводят аргументы в ее защиту. Не забывайте при этом указывать фамилию, имя и отчество специалиста, место его работы, дату,

когда он высказал эту точку зрения и источник, т. е. название газеты, ее номер, название теле- или радиопередачи и время выхода в эфир.

Проконсультируйтесь у местных специалистов по данной проблеме. Узнайте, что они думают о вашей работе над ней. Это поможет представить результаты вашей работы более объемно.

Таким образом, двадцать первый шаг позволяет команде проинформировать общественность об основных результатах вашей работы. А, следовательно, убедить граждан в том, что ваша команда в силах решать имеющиеся социальные проблемы, в том числе и экологические.

Шаг № 22. Завершение работ над проектом и его ликвидация

Заключительный контроль позволяет зафиксировать завершение работы по проекту. Эта стадия предусматривает и осмысление реализации проекта. Достигнут ли планировавшийся результат? Достигнут ли он в полном объеме? Что мешало осуществлению проекта и насколько успешно преодолевались препятствия? Нужен ли был этот проект для решения данной экологической проблемы? Насколько слажена была команда проекта и можно ли с ней работать в новом проекте? Стоит ли проект закрывать?

Нередко проекты, которые планировались как краткосрочные, становятся долгожителями и обретают новые черты, опираясь поначалу на импульсы, которые привели проект к успеху, а затем и на традицию.

Значительная часть социальных проектов все-таки завершается без перехода в новую стадию, без какого-то продолжения. В этом случае в завершающей стадии должна быть произведена формальная ликвидация проекта.

Ликвидация проекта. Пока проект не ликвидирован, он не завершен. Ликвидация проекта - это действия по прекращению всех вытекающих из него прав и обязательств без их перехода к другим лицам. Прежде чем менеджеры проекта сложат с себя обязанности, они должны представить полный отчет о завершении работ по проекту тем, с кем сотрудничали в ходе его реализации.

Мы надеемся, что ваш первый успех должен вдохновить вас на более серьезные дела.

Вопросы для контроля и самоконтроля

1. Раскройте педагогический потенциал социального проектирования в экологическом воспитании школьников.
2. Какова роль самостоятельного социального проекта в экологическом воспитании школьников?
3. Назовите основные этапы социально-экологического проектирования.