

«ШАГ ЗА ШАГОМ»

Технология подготовки и реализации социального проекта

Прутченков Александр Сергеевич — профессор Академии повышения квалификации Министерства образования РФ, председатель Конституционного Совета межрегиональной общественной организации детей и молодёжи «Новая цивилизация», доктор педагогических наук.

Мало знать, надо и применять.
Мало очень хотеть, надо и делать!
А. Кларк, писатель

Эта статья — практическое руководство для старшеклассников, желающих стать менеджерами, поработать над социальным проектом, который может принести реальную пользу людям. Из её первой части, публикуемой в этом номере журнала, вы сможете узнать, как определить актуальную социальную проблему, над которой следует работать группе менеджеров в своём городе или посёлке; как определить цель и задачи своей деятельности над социальным проектом; как составить план действий, направленных на решение конкретной социальной проблемы; как определить необходимые ресурсы и источники их получения; как составить бюджет и определить обязанности членов группы; как разработать систему оценки проекта; как сформировать общественное мнение вокруг реализуемого социального проекта.

Введение

Никогда не вступайте в дело, если вы не знаете, как его вести.
И.Лафатер, швейцарский мыслитель XVIII века

В соответствии с Конституцией Межрегиональной общественной организации детей и молодёжи «Новая цивилизация» в молодёжном клубе формируются три группы менеджеров:

а) группа менеджеров образовательных программ, в которую объединяются команды менеджеров-преподавателей, ответственных за реализацию программ «Базового курса навигатора». Организация и проведение занятий по образовательным программам является подготовкой членов организации к работе в качестве менеджера одного из социальных проектов;

б) группа менеджеров социальных проектов, в которую объединяются команды менеджеров, ответственных за реализацию основных социальных проектов молодёжного клуба. Социальные проекты направлены на реальную помощь людям, местному сообществу, России в целом. К числу рекомендуемых проектов относятся:

а) «По просторам России» (продолжение специальности «Я — россиянин», этнокраеведческий аспект, изучение родного края, истории России);

б) «Планета людей» (продолжение специальности «Я — житель Земли», международный культурологический аспект, знакомство с историей земных цивилизаций, традициями стран и народов);

в) «Имею право» (продолжение специальности «Я — гражданин», правовой аспект, практическая помощь всем нуждающимся в правовой помощи в форме молодёжной юридической консультации или адвокатуры);

г) «Молодёжный парламент» (продолжение специальности «Я — политик», практическая деятельность в области защиты прав и интересов молодёжи);

д) «Гринтим в действии» (продолжение специальности «Я — эколог», практическая природоохранная деятельность);

е) «Молодёжная бизнес-компания» (продолжение специальности «Я — экономист», реализация собственных бизнес-планов);

ж) «Будем здоровы» (продолжение специальности «Я — здоровый человек», валеологический аспект работы с детьми, подростками и молодёжью);

з) «Юный спасатель» (продолжение специальности «Я — спасатель», обучение населе-

ния навыкам действий в различных экстремальных ситуациях).

Дополнительными социальными проектами являются:

- «Молодёжная пресса» (работа над молодёжной тематикой с различными СМИ);
- «Скаутинг» (отдельный проект, направленный на поддержку скаутского движения в России);
- «Поиск» (работа с ветеранами войны и труда);
- «Вера» (работа с различными конфессиями);
- «Смена» (работа с детьми младшего школьного возраста, их подготовка для вступления в навигаторы «Новой цивилизации»);
- «Молодые волонтёры» (практическая помощь социально незащищённым категориям населения).

в) группа менеджеров игровых технологий, в которую объединяются команды менеджеров-игротехников, ответственных за организацию и проведение годового цикла комплексных игр: «Демократическая республика», «Новая цивилизация», «Ньюландия», а также «Спецспас спешит на помощь». Организация и проведение комплексных игр — первый шаг привлечения детей и молодёжи к социальным проектам и образовательным программам «Новой цивилизации».

Несмотря на специфические особенности в работе трёх основных групп, а также различия в самих социальных проектах, есть общие принципы и методы работы менеджера, с которыми необходимо познакомиться.

Но сначала о самом слове «менеджер». Менеджер (от англ. «manager» — управляющий, заведующий, директор, хозяин, уполномоченный вести переговоры, импресарио) — это профессиональный управляющий, руководитель предприятия, фирмы, организации, специалист по управлению.

А менеджмент (от англ. management — управление, заведование, организация) — практическое управление производством; а также совокупность знаний, принципов, средств и форм управления производством.

С точки зрения Анри Файоля, американского менеджера: «Управлять — это значит:

- предвидеть — изучать будущее и устанавливать программу действий;
- организовывать — строить двойной организм предприятия: материальный и социальный;
- распоряжаться — приводить в действие персонал предприятия;
- согласовывать — связывать и объединять, сочетать все действия и усилия;
- контролировать — наблюдать, чтобы всё происходило сообразно установленным правилам и распоряжениям».

Помните об этих пяти сферах деятельности менеджера, и удача будет всегда сопутствовать вам.

А теперь за дело!

Подготовка проекта

Лучше думать перед тем, как действовать, чем после.

Демокрит

Остановимся на содержании первых шагов, которые необходимо предпринять, чтобы качественно подготовить социальный проект и предусмотреть все основные моменты его реализации, включая источники получения материальных и финансовых ресурсов, а также подготовку персонала молодёжной команды, силами которой будет осуществляться задуманное.

Шаг № 1. Изучение общественного мнения

Действительно жить — это значит жить, располагая правильной информацией.

Норберт Винер

№ Основные задачи

Ожидаемые результаты

- | | | |
|---|--|--|
| 1 | Изучить социальную ситуацию в местном сообществе | Объективное представление о социальной ситуации в местном сообществе |
| 2 | Составить подробный отчёт о проведённом исследовании | Систематизированные материалы отчёта |
| 3 | Сформулировать выводы на основе изучения полученного материала | Конкретные выводы по изменению ситуации |

Комментарии. Помните, что социологическое исследование (изучение общественного мнения) включает в себя несколько 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 и 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, отчётов, 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 отчёта и т. д. Выводы не должны быть самоцелью, главное — практические действия, которые вытекают из проведённого исследования.

Все этапы социологического исследования логически взаимообусловлены и взаимосвязаны, поэтому нельзя приступать к очередному этапу, если до конца качественно не выполнен предыдущий. Материал, полученный на ранее проведённом этапе, является основой для последующей работы.

Таким образом, *первый шаг позволит вам изучить состояние местного сообщества и приступить к формулировке социальной проблемы, которая станет объектом вашего пристального внимания и практических действий.*

Шаг № 2. Формулировка актуальной социальной проблемы

В начале пути отклонишься на шаг — скоро будешь на чужой дороге.

П. Рутт, психолог

- | № | Основные задачи | Ожидаемые результаты |
|---|--|---|
| 1 | Сформулировать социальную проблему (или проблемы), в решении которой может принять участие молодёжный клуб «Новая цивилизация» | Чёткая формулировка проблемы (или нескольких проблем) |
| 2 | Определить причины существования данной социальной проблемы | Перечень причин появления проблемы |

Комментарии. 1. На данном этапе очень важно не подменять социальную проблему её видимыми последствиями. Например, увидев неубранный мусор в населённом пункте, не следует формулировать социальную проблему как проблему мусора. Это только её следствие. На 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 местного населения и т.д.

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

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

Для решения проблемы она должна быть превращена в творческую задачу, позволяющую использовать различные модели её решения.

Исходя из такого определения социальной проблемы, следует разрабатывать социальный проект, с помощью которого можно будет её решить. Это позволит устранить и такие последствия, как «неубранный мусор»; о котором упоминалось выше, но с таким расчётом, чтобы они впредь не появлялись. Иначе «борьба с мусором» превратится в замкнутый круг, поскольку истинные причины проблемы не будут устранены.

Правильное определение социальной проблемы позволяет устранить саму «болезнь», а не её внешние проявления. Обратите на это особое внимание, иначе вся последующая работа не будет иметь социального эффекта и разочарует членов вашей команды, а главное — вы не принесёте реальной пользы местному сообществу.

2. Для более глубокого проникновения в суть социальных проблем населённого пункта, в котором вы живёте, поработайте в библиотеке, просмотрите местные газеты, проанализируйте содержание радио- и телепередач. Это поможет вам составить полное представление о том, какие социальные проблемы существуют в стране, в вашем регионе и, наконец, в вашем городе. Такой подход поможет вам точно определить социальную проблему, которая будет в центре вашего проекта, и её масштаб. Не беритесь за слишком узкий вопрос, следует подумать над масштабным проектом, разумеется, с учётом возможностей вашей команды и организации в целом. Но не замахивайтесь и на слишком большой проект, который может оказаться вам не по силам и принесёт только разочарования.

3. Организуйте всестороннее обсуждение тех вариантов социальных проблем, которые могут стать объектом вашего проекта. В ходе обсуждения обязательно выслушайте всех, кто желает поделиться своими мыслями о социальных проблемах разного уровня — от глобальных и общегосударственных до проблем вашего города, посёлка, села.

Все мнения участников дискуссии тщательно записывайте, не упуская ни одного предложения. Это необходимо для дальнейшего анализа поступающей информации.

Используйте обсуждение для того, чтобы ещё раз проверить правильность выводов, которые вы 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.

4. Проанализируйте социальные проблемы по ряду критериев:

- а) важность данной социальной проблемы для региона (города, посёлка, села) с точки зрения жителей (анализ результатов социологического опроса);
- б) масштабность данной проблемы (ответ на вопрос «Какое количество жителей заинтересовано в решении данной социальной проблемы?»);
- в) возможность практического решения проблемы силами вашей общественной организации.

4. Отберите 1–2 наиболее актуальные проблемы, в решение которых ваш молодёжный клуб может внести весомую лепту. Это необходимо для сосредоточения на конкретном деле и поможет эффективно использовать ваши силы и имеющиеся средства.

5. Чётко сформулируйте социальную проблему, над которой вам предстоит работать. Это необходимо для того, чтобы:

- составить программу подготовки и реализации социального проекта, цель которого — решение данной социальной проблемы;
- объяснить общественности и всем, от кого зависит решение данной социальной проблемы, необходимость работы в этом направлении, свои замыслы.

Таким образом, *второй шаг позволит вам выбрать из нескольких социальных проблем одну или две наиболее значимые для вашего сообщества и сформулировать её (их) таким образом, чтобы это было понятно всем людям, с которыми и ради которых вы будете работать над социальным проектом.*

Шаг № 3. Изучение возможностей молодёжной организации

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

Аксиома менеджмента

№ Основные задачи

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1	Изучить возможности молодёжной организации, регионального клуба «Новая цивилизация»	Ясное представление о возможностях организации, молодёжного клуба в реализации социального проекта
2	Изучить возможности своей команды, которая будет непосредственно заниматься реализацией проекта	Точное представление о возможностях своей команды, которая решила осуществлять данный проект

Комментарии. 1. Изучение возможностей молодёжной организации, регионального клуба «Новая цивилизация» в осуществлении планируемого социального проекта — важный шаг. Во-первых, следует проверить, не противоречит ли замысел вашего социального проекта основным положениям Конституции «Новой цивилизации» и её дополнительным регламентам. Во-вторых, уточнить, как согласуется ваш проект с планом работы клуба на предстоящий год и т.д. Советуем откровенно обсудить идею проекта в своей организации и получить её одобрение. В-третьих, необходимо изучить интересы и предпочтения членов клуба, определить социальные сферы, в которых они наиболее активно участвуют.

2. Важно глубоко изучить вопрос, чем способна помочь ваша молодёжная организация, на что вы можете рассчитывать. Это консультация опытных специалистов, профессионально разбирающихся в той социальной проблеме, которую вы определили для себя и своей команды в качестве основной, или финансовая поддержка клуба. Серьёзный социальный проект может потребовать значительных денежных средств.

Возможно, что с помощью клуба вам удастся получить доступ к средствам массовой информации и подготовить общественное мнение к реализации вашего проекта.

3. Следующий практический аспект — изучение возможностей команды, которая берётся за реализацию проекта. Очень важно ответить на целый ряд принципиальных вопросов. Кто конкретно войдёт в состав команды, которая в ближайшее время займётся подготовкой проекта, а в дальнейшем — его реализацией? Есть ли у будущих членов команды опыт реализации социальных проектов — решения социальных проблем местного сообщества? Есть ли в клубе опытные менеджеры, готовые взяться за организацию работы? Поддержат ли все члены клуба предложенный командой социальный проект? Не окажется ли ваша команда в изоляции и без поддержки?

Одним словом, изучите сложившуюся ситуацию внутри организации, в региональном молодёжном клубе и в своей команде.

4. Предлагаю несколько практических советов по подбору творческих людей в свою команду. Подберите тех, которые проявляют любознательность и постоянно допытываются «почему?», «а что, если?»; проявляют гибкость и открытость к восприятию новой информации. Творческие люди никогда не отклоняют идею на том основании, что «мы это уже проповали — не получается»; способны увидеть проблему там, где другие её не видят, и сформулировать её; проявляют внимание к нуждам и потребностям людей, замечая их раньше, чем другие; настроены против авторитарности, смело ставят под сомнение привычные и общепринятые представления; имеют сильную мотивацию и эмоциональную вовлечённость в то, чем занимаются; склонны решать проблемы и достигать поставленные цели.

5. Целесообразно подумать и над включением в работу по реализации будущего соци-

ального проекта наиболее активных и ответственных местных жителей. Формы совместной работы могут быть самыми разнообразными: от помощи в получении необходимой для вашей команды информации и освещения ваших планов в местных СМИ — до непосредственного участия в акциях или спонсорской помощи вашему молодёжному клубу.

6. Если у вашей команды нет опыта реализации конкретных социальных проектов и нет опытных менеджеров, готовых помочь ей, закономерен совет — не стоит браться за реализацию этого проекта. Может быть, так и следует поступить, но всё-таки не хотелось бы ориентировать вас на такой шаг. Ведь если вы не попробуете свои силы, не возьмётесь за настоящее дело уже в школьном возрасте, то ценный для вас и ваших товарищей опыт никогда не появится. Отряд или даже весь молодёжный клуб будут «жить» только для себя, беззаветно и весело проводя время. Но оглянитесь вокруг, сколько людей нуждается в вашем совете, поддержке, добром слове, а ещё лучше — в реальной помощи! Смелее беритесь за проект, тщательно подготовив всё необходимое для его практического осуществления!

Таким образом, *третий шаг позволяет вам понять внутренние возможности вашей организации, молодёжного клуба и своей команды 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 определённому сроку.

П. Рутт, психолог

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1	Определить «аудиторию» проекта, т.е. социальную группу, являющуюся носителем данной проблемы, на которую будет направлен социальный проект	Список лиц и организаций — носителей проблемы, с которыми будет проходить основное взаимодействие в рамках реализации проекта
2	Сформулировать основную цель социального проекта	Чёткая формулировка цели проекта
3	В соответствии с определённой целью сформулировать конкретные задачи, раскрывающие содержание работы по решению социальной проблемы	Перечень конкретных задач, решение которых приведёт к достижению поставленной цели

Комментарии. 1. Подчеркнём, что очень важно определить «аудиторию» проекта — социальную группу, которая является носителем данной социальной проблемы и на которую будет направлен ваш социальный проект. Если вы ошибётесь на этом этапе, то эффективность вашей дальнейшей деятельности окажется низкой и ваши действия не дадут нужного результата. Поэтому внимательно отнеситесь к составлению списка лиц и организаций, обращение к которым даст возможность решить избранную вами социальную проблему.

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

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

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

На основании этих определений создайте мысленный образ результата деятельности, который вы хотели бы получить. Что это должно быть? Чистота в вашей школе? Новая берёзовая аллея в городском парке? Свой молодёжный клуб? Молодёжная биржа труда, услугами которой сможет воспользоваться любой выпускник школы в вашем городе?

Подчеркнём, что цель должна быть чёткой и конкретной, но главное — достижимой.

Может быть, вы потратите на определение и формулировку цели много времени. Не стоит жалеть об этом. Это так же важно, как и формулировка социальной проблемы, над которой вы собираетесь работать. Недостаточно понимания о том, с какими трудностями вам предстоит «бороться», необходимо ещё представить, что получится в результате этой борьбы.

3. Не менее важно сформулировать конкретные задачи работы над социальной проблемой, они помогают детализировать поставленную цель, раскрывают её объём и указывают на конкретные дела, которые необходимо выполнить, чтобы получить намеченный результат. Обычно каждой задаче соответствуют 1–2 крупных мероприятия в плане социального проекта.

Завершив формулировку задач, ещё раз мысленно представьте себе, что все они успешно реализованы. А теперь ответьте на вопросы:

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

Этот мысленный эксперимент помогает увидеть слабые места и предупредить сбои в реализации проекта.

Ещё раз подчеркнём, что от чёткости формулировок цели и задач проекта зависит успех вашей дальнейшей работы.

Таким образом, **четвёртый шаг позволяет вам сформулировать основную цель работы над социальной проблемой, ясно представить желаемый результат, с помощью задач наметить конкретные мероприятия на пути к достижению поставленной цели.**

Шаг № 5. Составление плана работы

Только тот, кто планирует, и может организовать.

Аксиома менеджмента

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1	Определить перечень основных мероприятий по осуществлению цели и задач проекта	Письменно оформленный документ — план работы
2	Установить время проведения как подготовительных, так и основных мероприятий проекта	Точный график выполнения плана
3	Определить ответственных за каждый пункт плана	Список ответственных за реализацию каждого пункта плана
4	Указать необходимые ресурсы и источники их получения	Перечень необходимых ресурсов и источников их получения.

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

1. План должен быть сформулирован в чётких и ясных выражениях, 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 2000 г.». Пример неудачной формулировки: «Улучшить экологическую обстановку в городе». Для каждого пункта плана должны быть указаны измеряемые показатели и установлена точная дата начала и что более важно — окончания работ: к 10 ноября, а не просто в 2001 году.

2. План должен быть выполним, то есть реальным для вашей команды по задачам и срокам. Не стоит писать о посадке нескольких тысяч деревьев, если в команде всего трое или четверо человек. У вас просто не хватит времени, да и деревьев тоже. Ведь кроме плана реализации вашего социального проекта у вас есть ещё обязанности в семье и в школе, а также свои 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.

3. План нужно зафиксировать на бумаге (лучше в нескольких экземплярах, чтобы у каждого члена команды он всегда был под рукой). То, что проговаривается, но не написано, не является планом, так как выполнение задуманного очень трудно контролировать. Кто-то может просто забыть то, что вы устно наметили (спланировали), а кто-то сделает совсем другое, думая, что именно об этом вы и договаривались. Советуем потратить необходимое время и составить подробный письменный план!

4. План должен быть составлен сообща и принят всеми людьми, которые теперь будут нести ответственность за его осуществление. Во время обсуждения плана работы нужно дать

возможность высказаться всем, в том числе и тем, кто готов критиковать черновой вариант предлагаемых мероприятий, их содержание, сроки проведения и т.д. Чем больше высказываний и замечаний прозвучит на этапе подготовки плана, тем больше шансов, что он будет реален и главное — выполнен.

5. План целесообразно (и даже необходимо) передать тем, кто может высказать по нему свои замечания: специалистам, экспертам, опытным членам вашей организации или клуба и т.д. Это поможет избежать ошибок и недочётов, которые неизбежны при составлении плана командой, впервые начинающей серьёзное дело. Не бойтесь критики! Конструктивная критика чрезвычайно полезна.

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, наделённый 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. Ещё раз подчеркнём, что каждый из них должен (и вправе) иметь свой личный участок работы, за который он несёт персональную ответственность, и может организовать её выполнение по своему усмотрению, разумеется, с учётом общего плана и всего замысла проекта.

7. План должен ориентировать не только на достижение цели, но и на решение конкретных задач, с помощью которых она достигается.

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

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

Примерная схема плана работы

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

1
2

Таким образом, *пятый шаг позволяет вам, представив объём предстоящей работы, сроки её выполнения, перечислив всё, что необходимо, назначить ответственных за каждый пункт и составить реально выполнимый план.*

Шаг № 6. Составление рабочего графика

Работай с умом, а не до ночи.

Э. Кроткий, афорист

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
----------	------------------------	-----------------------------

1	Составить график выполнения всех пунктов плана	Рабочий график
---	--	----------------

2	Оформить график в виде таблицы	Письменно оформленный график работ
---	--------------------------------	------------------------------------

Комментарии. 1. Выделение этого пункта плана в отдельный шаг — свидетельство важности согласования по времени всех разделов и мероприятий плана. От чёткости и согласованности действий каждого члена команды во многом зависит успех всего социального проекта. Важно распределить планируемые мероприятия так, чтобы на подготовку к каждому было достаточно времени. При этом следует иметь в виду, что на подготовку различных мероприятий плана требуется разное количество времени. 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 меро-

приятый.

2. Принципиально важно продумать график так, чтобы одни его периоды не были перегружены различными мероприятиями, а другие не оказались совершенно свободными от плановых работ. Для этого очень удобно использовать график использования времени.

В каждой строчке таблицы записываются все планируемые на эту неделю мероприятия. После её 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 время выполнения именно этих работ. Причём объём работ сохраняется, вы только перераспределяете их. В этом случае вы избежите ненужных перегрузок и неизбежных сбоев в работе, которые происходят при неравномерном распределении мероприятий.

Понедельный график выполнения работ

№	Неделя	Содержание работ	Выполнение
1	17 октября		
2	8–14 октября		
3	15–21 октября		
4	22–28 октября		
5	29–31 октября		

3. Возможен и другой вариант составления графика учёта времени. В этом случае указывается количество оставшихся до окончания планового срока дней (или недель), а также сам срок окончания работ. При этом ведётся обратный отсчёт времени.

Приводим примерный вариант такого графика распределения времени.

График отсчёта времени

№	Содержание мероприятия	Кол-во оставшихся дней (недель)	Точная дата завершения работы
1	Составление списка возможных деловых партнёров	1 неделя	4 октября
2	Уточнение адресов и рабочих телефонов партнёров	2 недели	11 октября
3	Достижение договорённости о предварительных встречах	3 недели	18 октября
4	Составление плана беседы во время переговоров	4 недели	25 октября
5	Проведение переговоров о совместной деятельности над проектом	5 недель	1 ноября

Такое уточнённое расписание (временной график) даёт возможность оптимально распределить объём работы во времени, не перегружая отдельные дни или недели. Вы сможете спокойно и равномерно двигаться к намеченной цели.

4. Различные варианты учёта времени не являются помехой для оформления обычного плана, в котором указываются сроки выполнения того или иного мероприятия. Подчёркиваем это специально, чтобы у вас не возникло ощущение, что при составлении графика выполнения работ необязателен письменный план в полном объёме (см. Шаг № 5. Примерная схема плана работ).

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

Шаг № 7. Определение обязанностей и их распределение внутри команды

Нельзя ошибаться в людях!

Лозунг японских деловых кругов

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1	Продумать обязанности, необходимые для реализации плана	Перечень обязанностей
2	Описать основное содержание каждой обязанности	Описание обязанностей
3	Распределить обязанности между членами команды, которые будут непосредственно	Список членов команды с указанием обязанностей каждого

заниматься реализацией проекта

Комментарии. 1. 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, чтобы чем-то его занять. Все обязанности должны быть наполнены реальным содержанием, соответствующим плану работы над проектом. Перечень обязанностей (должностей) нужно сначала зафиксировать на бумаге, а затем приступить к описанию подробного содержания каждой из них.

2. Содержание каждой обязанности следует описать понятно и чётко, чтобы человек, берущий на себя ту или иную обязанность, хорошо представлял, что от него потребуется. Это касается как содержания работы, так и времени, за которое она должна быть выполнена.

3. Все обязанности необходимо оформить письменно, чтобы можно было доходчиво объяснить каждому участнику, что он должен делать, выполняя свою работу. На первый взгляд может показаться, что это лишняя формальность, но в дальнейшем вы убедитесь, что такая подготовительная работа помогает каждому точно понять, что требуется именно от него во время работы над социальным проектом. Кроме того, в любой момент можно ещё раз обратиться к описанию своих обязанностей и уточнить не вполне понятные детали.

4. Распределение обязанностей — важный вопрос, над решением которого следует серьёзно размышлять всей команде. Иначе даже при правильно составленном плане и оптимальном распределении времени вы обречены на неудачу, так как всё спланированное и записанное останется только на бумаге.

5. При распределении обязанностей прежде всего следует учитывать желание каждого участника, имеющего право взять на себя ту часть работы и ответственности за общее дело, к которой он сам проявляет больший интерес. Выбор может быть обусловлен участником и с профессиональной точки зрения — как полезное для своей будущей профессии дело.

6. Необходимо учитывать индивидуальные особенности членов вашей команды. Кто-то из них отличается ярко выраженными способностями устанавливать контакт с людьми, находить общий язык с представителями различных возрастных и социальных групп. Наверное, будет разумно определить в качестве обязанности этому человеку установление контактов с потенциальными деловыми партнёрами, информирование общественности о предстоящих планах вашей работы, а по завершении проекта — презентацию ваших достижений.

7. Кроме учёта желаний и индивидуальных особенностей членов команды необходимо определить у них наличие знаний и минимального опыта работы в той или иной сфере социальной деятельности. Например, составление бюджета следует поручить тому, кто обладает экономическими знаниями в этой области или имеет опыт составления такого документа. Иначе вы получите бюджет, который будет обречён на провал: в самый ответственный момент окажется, что у вас нет необходимой суммы, хотя на бумаге всё выглядит правильно.

8. При окончательном распределении обязанностей важно подчеркнуть и довести до сознания каждого члена команды, что после утверждения этого документа каждый лично (персонально) отвечает за выполнение своей обязанности в полном объёме.

9. 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.

10. Наконец, следует предусмотреть возможность обмена обязанностями по истечении определённого времени. Это даст всем участникам команды чувство необходимой свободы при сохранении внутреннего морального долга перед командой. В самом деле, если кто-то из вас через 2–3 месяца вдруг почувствует, что взялся не за своё дело, а до окончания работы над проектом остаётся ещё долгих 6–7 месяцев, что ему делать? «Тянуть лямку», выполняя свои обязанности через силу?

11. Полезно создать резерв из членов клуба или вашей организации, которые в необходимых случаях смогут войти в состав команды как «дублирующий экипаж». Мы все живые люди, и если что-то случится с одним из членов вашей команды, то остальные должны на

какое-то время его заменить. Если же человек, например, уехал в другой город, тогда необходимо дополнить команду новым участником из имеющегося резерва.

Таким образом, *седьмой шаг позволяет вам определить основные обязанности для выполнения всего объёма намеченных планом работ, а также тактично и правильно распределить их среди членов команды с учётом как желаний самого человека, так и его индивидуальных особенностей, необходимых знаний и имеющегося опыта работы.*

Шаг № 8. Определение необходимых ресурсов и источников их получения

Исход крупных дел часто зависит от мелочей.

П. Рутт, психолог

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1	Составить список необходимых ресурсов (материальных, финансовых и людских)	Список необходимых ресурсов
2	Определить объём необходимых ресурсов	Перечень ресурсов с указанием объёма
3	Составить список источников получения ресурсов	Список источников получения каждого вида ресурса

Комментарии. 1. Осуществление запланированных мероприятий, как правило, потребует определённых ресурсов. Например, для изготовления листовки с призывом «Просим не сорить в нашей родной школе» нужна бумага, а также средства тиражирования (ксерокс, простая пишущая машинка и т.д.).

Разумеется, всё это необходимо предусмотреть, указав объёмы требуемых ресурсов. Причём, как и все остальные, этот раздел плана должен быть конкретным, с чётким указанием «чего и сколько» нужно для выполнения каждого пункта.

2. При составлении перечня необходимых ресурсов следует придерживаться технологического подхода, суть которого в том, чтобы мысленно представлять себе все этапы выполнения каждого мероприятия плана и определять, что же потребуется для его успешной реализации. Необходимо тщательно продумать все необходимые компоненты, чтобы во время реализации проекта не возникали постоянные сбои из-за отсутствия того или иного ресурса.

3. При определении объёмов необходимых ресурсов не следуйте принципу «попроси 200 рублей, дадут 100» — завышайте цифры! Если же вы из скромности укажете недостаточный объём того или иного ресурса, то выполнение плана может оказаться под угрозой. Нужен оптимальный вариант расчёта.

4. Важно понимать, что в качестве источника необходимых для выполнения плана ресурсов может быть не только ваша организация или молодёжный клуб. Можно обращаться в любую другую организацию, фирму, к индивидуальным спонсорам — ко всем, кто готов поддержать вас различными доступными способами. Но для этого нужно объяснить им основной замысел вашего социального проекта, показать, над какой актуальной для социума проблемой вы работаете, убедить в том, что это ваша общая задача и т.д. Получение помощи со стороны — особое искусство, которым можно овладевать, реализуя проект.

5. Возможен вариант поэтапного получения того или иного ресурса. Но в этом случае нужна твёрдая договорённость с партнёром, обязующимся поставлять его небольшими партиями. Лучше всего составить договор и подписать его, указав сроки и объёмы поставок.

6. 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 вам составить перечень необходимых ресурсов, рассчитать их объём и определить источники получения каждого вида ресурса.*

Шаг № 9. Составление бюджета

Будьте честны перед самим собой.

Сенека

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
---	-----------------	----------------------

1	Определить источники поступления денежных средств (доходов)	Конкретный перечень источников доходов с указанием сумм по каждому из них
2	Составить список предстоящих расходов	Перечень предполагаемых расходов с указанием их величины
3	Определить разницу между доходами и расходами	Рассчитать величину дефицита (недостатка денежных средств) или профицита (превышение доходов над расходами)

Комментарии. 1. Бюджет составляется в том случае, когда требуется учитывать поступающие денежные средства и фиксировать их расходование.

2. Принципиально важно помнить о том, что денежные средства — это очень серьёзный 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, их обязательно нужно документально зафиксировать, оприходовать. И эта документация должна постоянно и надёжно храниться.

3. Для фиксирования поступления денежных средств заведите отдельную бухгалтерскую книгу. Если объём денежных средств значителен, то целесообразно обучить одного из членов команды правилам бухгалтерского учёта, а ещё лучше — воспользоваться услугами профессионального бухгалтера, который поможет вам правильно и точно учесть все поступающие деньги и избежать конфликтов с законом и правоохранительными органами.

4. Не менее важен вопрос расходования имеющихся денежных средств. Этот раздел вашего бюджета требует такого же внимательного отношения и тщательного фиксирования каждой израсходованной копейки. Все израсходованные суммы должны быть подтверждены документально. Каждый акт расходования денег должен быть подтверждён чеком или другим документом.

5. Итогом составления бюджета является расчёт его основного показателя — разницы между поступающими средствами и величиной предполагаемых расходов. Если всё сходится до последней цифры (копейки), то это оптимальный вариант, встречающийся в жизни 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, они будут направлены на реализацию следующего проекта. Тогда другой команде вашей организации или молодёжного клуба будет легче начинать новое дело.

Таким образом, *девятый шаг позволяет вам 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

Нет систем оценки и поддержки — нет и энтузиастов. Нет энтузиастов — нет успехов.

Т. Питерс, менеджер

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1	Определить основные критерии, подлежащие оценке	Перечень основных оцениваемых критериев
2	Описать показатели оценки каждого критерия	Перечень показателей
3	Описать способы оценки каждого показателя	Перечень способов оценки

Комментарии. 1. Это очень важный раздел подготовки проекта. От того, **что и каким образом** вы будете оценивать, зависит отношение к результатам реализации проекта со стороны команды других людей. Прежде всего подчеркнём, что все пункты плана должны быть чёткими, объёмы 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.

2. Каждый критерий должен иметь показатели, в соответствии с которыми можно определить степень достижения максимально возможного результата.

Справка: Критерий (от греч. *kriterion* — средство для суждения), признак, на основании

которого производится оценка чего-либо; мерило оценки (Энциклопедический словарь).

3. Есть два основных вида показателей:

а) количественные (по количеству сделанного, например, посаженных деревьев, выпущенных листовок, проведённых бесед и т.д.);

б) качественные (по изменению состояния, качества того или иного объекта, ставшего целью вашего проекта, например, чистота школьного двора).

Второй показатель более сложный, его трудно измерить, но также следует использовать.

4. Выбранные критерии и показатели необходимо использовать не только при окончательном анализе итоговых результатов социального проекта. Они важны и для периодической оценки промежуточных итогов. Промежуточная оценка помогает внести своевременные коррективы в разработанный план с учётом внешних обстоятельств, изменения состава команды, работающей над реализацией проекта и т.п.

5. При определении критериев и показателей оценки выполнения работы над проектом следует руководствоваться принципом «делай всё, что в наших силах». Если в качестве показателей вы определите слишком простые дела, то скоро всем станет скучно и проект превратится в фарс. Но не стоит поднимать планку и слишком высоко — ставить себя с самого начала в ситуацию стресса. Это очень тонкий вопрос, решить который может только сама команда. Необходимо определить оптимальное сочетание возможностей команды и трудностей, с которыми вам предстоит столкнуться во время выполнения плана.

6. Оценка работы над проектом должна осуществляться, прежде всего, самой командой во время общего сбора. При этом каждый человек выскажет свою точку зрения, обязательно опираясь на сформулированные показатели и критерии. Для этого нужно правильно применять понятия и термины, использованные при формулировке показателей и критериев.

7. Право на собственную заключительную оценку имеет старший менеджер, руководитель команды, несущий личную ответственность за реализацию проекта.

8. Кроме членов команды оценку вашей работы могут осуществлять эксперты, служащие государственных органов, представители предприятий и учреждений, с которыми у вас заключён договор о совместной деятельности по реализации проекта и т.д.

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

Шаг № 11. Обучение членов команды

Изучай и развивай работников и подбирай для них наиболее приемлемую работу.

Принцип японского менеджмента

№ Основные задачи

1 Разъяснить обязанности каждого участника проекта

2 Обучить членов команды, работающих над реализацией проекта

Ожидаемые результаты

Понимание своих обязанностей каждым участником проекта

Наличие необходимых знаний и сформированных навыков у членов команды

Комментарии. 1. Для повышения эффективности совместной работы команды над социальным проектом необходимо разъяснить обязанности каждому члену команды. Это может произойти на этапе определения обязанностей (см. Шаг № 7). Но целесообразнее специально остановиться на этом вопросе после окончательного согласования всех пунктов и разделов плана. К этому времени у вашей команды уже будет полное представление об объёмах работ, которые необходимо выполнить, и о сроках, установленных для их выполнения. Обладая исчерпывающей информацией, члены вашей команды могут приступить к тщательно изучению тех обязанностей, которые каждый берёт на себя.

2. В некоторых случаях обязательно предварительное обучение членов команды, непосредственно занятых в проекте. Процесс обучения не должен ограничиваться только теоретическими занятиями. Максимальный эффект дают практикумы и тренинги. Например, научить ребят правилам интервьюирования при проведении социологического исследования можно и на лекции, но лучше потренироваться в своём клубе, взяв интервью у нескольких человек.

3. Можно обойтись без предварительного обучения, 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 избежите досадных сбоев и ошибок.

Таким образом, **одинадцатый шаг позволяет вам, в случае необходимости, обучить тех членов команды, кто в этом нуждается. Такое обучение — одно из условий успешной реализации намеченного плана.**

Шаг № 12. Формирование общественного мнения

Не ставьте себя на пьедестал — будет больно падать.

Кришнамурти, индийский философ

№ Основные задачи

1 Создание благоприятной среды для реализации социального проекта

Ожидаемые результаты

Понимание общественностью и соответствующими органами сути предлагаемого проекта

Комментарии. 1. Выполнив всю подготовительную работу, можно приступать к формированию общественного мнения. Благоприятное отношение общественности к вашим планам во многом определит их успех. Во время информирования граждан о предстоящей деятельности вы можете найти единомышленников, которые проявят желание помочь вам тем или иным способом. Разумеется, не следует отказываться от предлагаемой помощи.

2. Существует несколько приёмов для того, чтобы познакомить население с различными сторонами социальной проблемы, ставшей целью вашего социального проекта. Вот некоторые из них:

2.1. **Использование листовок.** Опросив жителей своего региона, вы получили представление о 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 отведённых для этого местах.

Обращаем особое внимание именно на этот момент. Расклеивать листовки можно только в специально отведённых местах (рекламные щиты и проч.), иначе вы рискуете вступить в противоречие с законом, в частности, с Административным кодексом и другими решениями местного самоуправления. Не стоит с этого начинать работу по улучшению жизни своих земляков. Что может быть содержательным материалом для листовок? Прежде всего, сопоставление результатов опроса общественного мнения с мнениями экспертов. Вероятно, вы обнаружите недооценку или преувеличение существующих социальных проблем со стороны жителей. Помогите людям разобраться в обстановке, используя для этого листовки.

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 чём состоит цель вашего выступления. Это легко сделать, завершив предложение: «Когда я закончу говорить, аудитория...» (поймёт, увидит, осознает, поддержит, согласится и т.д.). Предварительно познакомьтесь с будущей аудиторией. Подумайте о том, где и перед кем вам предстоит выступать? Что вы знаете о ваших будущих слушателях? Чем они интересуются или обеспокоены? Как они относятся (могут отнестись) к теме вашего выступления?

Подумайте над тем, как вы собираетесь воспользоваться особенностями аудитории ради своей цели и как собираетесь преодолеть то, что может послужить помехой для вас? Обязательно продумайте своё представление. Пусть тот, кто вас будет представлять, прочитает выразительную, с юмором написанную вами характеристику (не только лично вашу, но и всей вашей команды, работающей над данным социальным проектом). Активно используйте в обращении приём повторения, чтобы заострить внимание слушателей. Помните, что не всем сразу понятны ваши замыслы, кому-то из слушателей понадобится выслушать вас 2 или 3 раза, чтобы понять и согласиться с вашими аргументами. Поэтому усиливайте свою позицию, используя дополнительную аргументацию в формах видеозаписи, мнения специалистов.

2.3. **Оформление подписных листов.** Для изучения и формирования общественного мнения можно собирать подписи жителей, поддерживающих вашу инициативу.

Подписной лист начните с обращения к адресату. Он должен быть составлен таким образом, чтобы человек мог видеть весь текст, под которым ставит свою подпись. Приведём примерный план листа.

Куда направляется послание.

Кому оно предназначено.

От кого.

Мы, нижеподписавшиеся, проживающие по адресу (...), убедительно просим (...)

№	Фамилия, имя, отчество	Адрес: улица, дом, квартира, телефон	Паспорт	Подпись
---	---------------------------	---	---------	---------

1

2

и т.д.

Разумеется, все подписи должны быть подлинными. Снимите ксерокопии с листа и отнесите их в местную администрацию или другую организацию, в компетенции которой решение данной социальной проблемы. Секретарь в местных органах власти или другие лица, работающие с письмами, должны зафиксировать поступление вашего обращения, присвоив ему регистрационный номер и указав дату поступления. Запишите эти данные. Если вам не ответили, обращайтесь в средства массовой информации. Старайтесь сразу не конфликтовать. Лучше, если различные инстанции и их сотрудники станут вашими союзниками. Однако не рассчитывайте на быстрое понимание, соблюдайте все необходимые формальности при обращении в административные структуры. Если вы решили собирать подписи, то подумайте о личной безопасности, попросите взрослых сопровождать вас или обращайтесь к хорошо знакомым людям.

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

Автор будет рад получить от вас замечания и пожелания по доработке своего пособия «Шаг за шагом», а также описание результатов работы вашей команды над конкретным социальным проектом. Пишите по адресу: 113152, г. Москва, ул. М. Тульская, д. 59, Межрегиональная общественная организация детей и молодёжи «Новая цивилизация».

Звоните по тел.: (095) 954-62-85,

тел./факс: (095) 954-62-72

E-mail: aspru@mail.ru

Наш сайт: <http://newciv.relarn.ru>

(Продолжение следует)