



Благотворительная организация  
«ContinYou», Великобритания



КРМОО Центр «Сотрудничество»,  
Россия



Общественно-просветительское  
общество «Edukator», Польша

# Программа «Социальный менеджмент»

Рабочая тетрадь

Часть I и II

Красноярск, 2015

Программа «Социальный менеджмент». Рабочая тетрадь. Часть I и II./  
Под ред. М.А. Дорофеевой. - Красноярск, 2015. – 115 стр.

Данная рабочая тетрадь – результат работы команды экспертов в рамках международного проекта «Центры социального менеджмента» для образовательных учреждений Красноярского края. Проект был реализован КРМОО Центр «Сотрудничество» (Россия) в партнерстве с благотворительной организацией «КонтинЮ» (Великобритания) и общественно-просветительским обществом «Эдукатор» (Польша). В пособии предлагаются разработанные учебные модули для обучения инициативных групп по программе «Социальный менеджмент». Пособие предназначено для образовательных учреждений; общественных организаций, инициативных групп, представителей местных сообществ, заинтересованных в развитии инициатив на местном уровне.

Данная рабочая тетрадь «Социальный менеджмент» опубликована на средства субсидии Министерства экономического развития РФ.

При любом использовании опубликованных материалов ссылка обязательна.

© КРМОО Центр «Сотрудничество», 2015

## Притча о маленьком мальчике

Однажды маленький мальчик впервые пришел в большую школу. И на первом же уроке учительница сказала: «Дети, сейчас мы будем рисовать цветы». Маленький мальчик очень любил цветы и тут же принялся за дело, но учительница остановила его. «Подожди, - сказала она. – Я же еще не объяснила, какой цветок мы будем рисовать и как это надо делать». И добавила: « мы будем рисовать... красный цветочек с зеленым стебельком...»

А на следующем уроке учительница сказала: « Теперь, дети, мы будем лепить цветы». Маленький мальчик тут же принялся за дело, но учительница опять остановила его. «Подожди! Я еще не сказала, какой мы будем лепить цветок и как это надо делать. Сейчас, дети, мы будем лепить... красный цветочек с зеленым стебельком...»

А потом случилось так, что маленький мальчик перешел в другую школу. И уже другая учительница предложила на уроке: «Дети, давайте рисовать цветы». А потом через некоторое время она подошла к маленькому мальчику и спросила: «А почему ты ничего не рисуешь?» А он ответил: «Но Вы же еще не объяснили, какой надо рисовать цветок и как это надо делать». А учительница сказала: «Рисуй такой цветок, какой тебе нравится».

И тогда маленький мальчик нарисовал...красный цветочек с зеленым стебельком...

Мы желаем Вам, чтобы и Вы, и Ваши дети рисовали разные цветы. Мы очень надеемся, что наше пособие хоть немножко Вам в этом поможет.

## Введение

Данная рабочая тетрадь - результат работы команды экспертов в рамках международного проекта «Центры социального менеджмента». Три партнерские организации КРМОО Центр «Сотрудничество» (Россия), благотворительная организация «КонтинЮ» (Великобритания) и общественно-просветительское общество «Эдукатор» (Польша), убежденные в высокой созидательной возможности гражданской инициативы и активности для изменения жизни к лучшему, объединились для поддержки усилий КРМОО Центр «Сотрудничество» в реализации молодежных программ для общественно-активных школ. Проект был успешно реализован в 2009-2010 гг.

В настоящий момент КРМОО Центр «Сотрудничество» продолжает распространение данного методического пособия в рамках программы «Развитие надпредметных компетенций молодежи через программу «Социальный менеджмент»». Тема развития дополнительного образования детей и молодежи актуальна и значима для регионов России в целом, так как соотносится с приоритетами, заявленными в Новых федеральных образовательных стандартах, Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года и Стратегии государственной молодежной политики в РФ.

Целевой группой заявленной программы являются социально ориентированные некоммерческие организации, работающие с детьми и молодежью. Эта программа позволит СО НКО получить новую комплексную программу работы с молодежью, провести анализ системы своей работы с молодежью, провести подготовку групп молодежи и инициировать социальные практики в местных сообществах, рассмотреть возможности участия в местных и региональных грантовых программах для поддержки инициатив молодёжи.

«Социальный менеджмент» - гибкая программа, которая поможет всем заинтересованным учреждениям (школам, СО НКО, молодежным центрам и т.д.) вести систематическую работу по обучению подростков, взрослых, любых целевых групп навыкам разработки и реализации проектов на основе «обучения на базе сообщества». «Обучение на базе сообщества» - это метод, позволяющий молодым людям учиться и развиваться посредством активного участия в специально организованных действиях, которые дают молодым людям возможность использовать приобретенные академические знания и навыки в ситуациях реальной жизни их сообществ и расширяют образовательную среду молодых людей, включая в нее более широкие социальные сферы.

Эта рабочая тетрадь поможет узнать что-то новое и взглянуть с другой точки зрения на такие темы как местное сообщество, работа в команде, эффективные коммуникации, принятие решений и многие другие.

Желаем приятного обучения!

## Метод проектов

Сейчас слова «проект», «проектная деятельность» стали весьма популярными, однако, употребление их во многих случаях не оправдано, просто модно назвать проектом ту или иную обычную работу.

Обратимся к словарю: «Проект (лат. projectus - «брошенный вперед») – 1) технические документы – чертежи, расчеты, макеты вновь создаваемых зданий, сооружений, машин, приборов и т.д.; 2) предварительный текст какого-либо документа и т.п.; 3) план, замысел». Уже в определении заложено многообразие, но все варианты содержат общую черту – проект предполагает определение цели. Следующая статья в том же словаре: «Проектировать – 1) составлять проект; 2) предполагать сделать что-либо, намечать план». Если следовать логике этих определений, проектами в нашей жизни является практически все: прием гостей, выбор подарка к празднику, покупка бытовой техники, путешествие, ремонт (разумеется); а если задуматься, то проектами должны быть и вступление в брак, и воспитание детей...

Еще проект определяется как *временное усилие*, предпринятое для создания *уникального* продукта или услуги.

*Временное* означает, что каждый проект имеет точно определенные даты начала и окончания. У каждого проекта есть четко определенные начало и конец. Конец проекта наступает вместе с достижением всех его целей или когда становится ясно, что эти цели не будут или не могут быть достигнуты и проект обрывается. Временность не означает краткосрочность проекта – многие проекты могут продолжаться несколько лет. В любом случае, проект конечен и не может состоять из постоянно продолжающихся действий.

При этом надо отличать проект от временных работ. Основное отличие заключается в том, что проект заканчивается по достижении его цели, тогда как временные работы могут быть закончены и снова возобновлены в дальнейшем.

Говоря об *уникальности* продукта или услуги, мы подразумеваем, что они имеют заметные отличия от всех аналогичных продуктов или услуг. Уникальность каждого проекта создает сложности при его планировании, поскольку зачастую сложно предположить, как в действительности будут достигаться проектные результаты.

Результатом проектной деятельности является не только продукт или услуга, но и извлеченные уроки, то есть опыт, который будет использоваться в дальнейшем при планировании и выполнении следующих проектов.

*Назначение проекта* – в осуществлении прорыва в конкретном направлении деятельности (как правило, достаточно узком) за конкретное время.

Кому нужен проект? Тому, кто намерен осуществить прорыв, качественный скачок, в своей деятельности.

**Проект всегда пишется для себя.** Автор проекта (проектант) – тот человек, который описывает предстоящую деятельность – описывает *свою* предстоящую деятельность. В проекте автор совпадает с исполнителем.

Проекты предпринимаются на любых уровнях организации, и в них могут быть вовлечены как несколько человек, так и несколько тысяч. Проекты могут быть разной длительности: некоторые продолжаются менее ста часов, другие — более миллиона. Проект может вовлекать один отдел организации, а может и выходить за ее пределы, как в случаях совместных предприятий и партнерства. Проекты могут осуществляться в любой области деятельности. Так, проектами могут быть и проектирование транспортного средства, и разработка информационной системы, и проведение предвыборной кампании, и постройка здания, и подготовка номера журнала.

Проектная команда, как правило, по окончании проекта распадается, а ее члены переходят в другие проекты.

Необходимо отличать друг от друга проект, программу и план. Все они призваны описывать будущую деятельность. Считается, что самым «верхним» уровнем описания является проект, он включает в себя программу и план.

**Программа часто пишется для других**, она содержит описание чужой будущей деятельности.

Программы обычно сочетают элементы проектов и операций. Например, разработка веб-сайта является проектом, тогда как поддержка его в течение длительного времени — это часть программы.

Чем традиционный план отличается от проекта?

**План** – описание основных этапов деятельности с указанием организаторов и исполнителей, ожидаемых результатов, сроков.

Как правило, план работы охватывает всю деятельность человека или организации. Из него сложно понять, когда, на каком направлении, в чем и за счет чего конкретно произойдет прорыв в деятельности и ее качественное изменение. В план входят мероприятия двух типов - поддерживающие функционирование системы (и их 90 %), и направленные на развитие. В проекте же, точнее в плане его реализации, содержатся мероприятия, направленные только на развитие.

Кроме того, в самом проекте содержится информация о том, почему именно на данном направлении работы предполагается осуществить прорыв. Проект содержит обоснование того, чем именно проектируемый рубеж наиболее важен для проектантов на данный период.

Проектирование соединяет в себе две взаимосвязанных составляющих: «идеальное промысливание и практическое воплощение того, что должно быть» (Н.Г.Алексеев).

В самом общем виде можно сказать, что потребность в проектировании возникает тогда, когда человек сталкивается в своей деятельности с неким препятствием и желает первоначально смоделировать свои предстоящие действия, а уже потом их осуществлять. Т.е. проектная деятельность удовлетворяет **потребность в конструировании своего будущего**.

Юношеский возраст – возраст самоопределения. Именно сейчас старшеклассник не только задумывается над тем, кем хочет стать, в какой профессиональной области работать, но и над тем, каким надо стать. Другими словами, уже в старшей школе молодой человек творит свое будущее.

Что значит – быть способным к творению своего будущего? Из чего эта способность складывается?

Ученые считают, что, развивая в себе творческую активность, стремясь к поисковой деятельности, получая положительные эмоции от результатов своих поисков, учась преодолевать отрицательные эмоции, связанные с неудачными попытками решить стоящую проблему, молодые люди приобретают и наращивают свой ресурс для самоопределения.

Не каждое препятствие приводит к запуску проектирования. Рассмотрим различные типы **отношения** человека к препятствию, с которым он столкнулся. Сам факт наличия препятствия не всегда может быть осознан. Первым признаком столкновения с препятствием являются отрицательные эмоции, переживания («что-то не то происходит», «что-то идет не так», «что-то мне давно уже ничего не нравится»). Очевидно, что если у человека все хорошо, он доволен собой, своей жизнью, своим состоянием, он не испытывает в течение относительно длительного времени отрицательных эмоций - то ему и в голову не придет что-то менять в своей жизни.

С психологической точки зрения могут быть следующие типы отношения к препятствию:

- «не вижу» (отрицательные эмоции, переживания присутствуют, но их источник не осознается);
- «вижу, но не считаю это своим препятствием» («Я не в состоянии повлиять на ситуацию каким-либо образом»);
- «вижу, признаю своим, но не считаю необходимым предпринимать усилия по его преодолению» («Это не входит в круг моих обязанностей», «Пусть сначала обеспечат мне условия - зарплату, комнату, компьютер или пр. - тогда и я буду что-то делать»);
- «вижу, признаю своим, и считаю необходимым предпринимать усилия по его преодолению».

Лишь в последнем случае мы имеем дело с препятствием, которое называется **проблемой**, во всех остальных случаях это сложность, трудность, преграда – но не проблема.

Проблема - это препятствие, за преодоление которого человек берет ответственность перед собой и на себя, что и проявляется в личностном отношении «это моя проблема».

Любая проектная ситуация всегда является творческой, так как требует поиска путей разрешения какой-либо проблемы (если бы не нужен был поиск, то не было бы проблемы — мы бы знали что нужно делать).

Возможно, у вас возник вопрос: «Как можно запланировать то, чего никогда раньше не делал?» Ответ известен довольно давно и широко применяется на практике: «Нужно научиться управлять проектами». И мы надеемся, что программа «Центр социального менеджмента» не только поможет вам в этом, но и поможет развить жизненные навыки, которые пригодятся во взрослой жизни.

## Для кого это методическое пособие?

Короткий ответ – для любого человека, который хочет начать реализацию программы «Социальный менеджмент» в своей школе или сообществе.

Например, Вы – сотрудник школы, который хочет использовать подход «обучение на базе сообщества».

Вы – школьник (или представитель группы школьников), который хочет изменить к лучшему жизнь в школе и сообществе.

Вы – родитель, который хочет оказывать влияние на жизнь школы.

Вы – представитель общественной организации, заинтересованный в развитии инициатив на местном уровне.

	Что необходимо делать?	Положительные эффекты
<b>Сотрудник школы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>заручиться поддержкой администрации школы</li> <li>обучить заинтересованных сотрудников</li> <li>стать наставником для детей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>повышается уровень знаний по управлению проектами</li> <li>ученики учатся учиться, следовательно, повышается успеваемость</li> <li>улучшаются связи между школой и местным сообществом</li> <li>работа выстроена в систему</li> <li>повышается участие молодежи в жизни школы и принятии решений</li> <li>учителя и взрослые взаимодействуют со школьниками в более неформальной обстановке</li> </ul>
<b>Школьник</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>найти единомышленников в классе/школе и т.д.</li> <li>обучить других ребят тому, что уже знаешь сам</li> <li>активно принимать участие в реализации разработанных идей</li> <li>брать на себя ответственность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>улучшаются коммуникационные, социальные навыки</li> <li>повышается самооценка</li> <li>повышается уровень знаний по управлению проектами</li> <li>повышается вовлеченность в школьную и общественную жизнь</li> <li>расширяется круг общения</li> <li>возрастает ответственность за собственные действия</li> <li>влияет на будущее самоопределение</li> </ul>

<b>Представитель общественной организации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>пройти обучение по методу проектирования (если необходимо)</li> <li>привлекать ресурсы местного сообщества для реализации идей</li> <li>вовлекать других заинтересованных людей в жизнь школы и сообщества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>приобретаются новые знания и навыки</li> <li>укрепляются связи между школой и местным сообществом</li> <li>появляется возможность решать совместно какие-либо проблемы</li> <li>есть возможность для представителей сообщества выступать в качестве тьюторов, инструкторов и добровольцев</li> <li>есть возможность привлекать молодежь в общественные проекты</li> <li>улучшается имидж молодежи</li> </ul>
<b>Родитель</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>пройти обучение по методу проектирования (если необходимо)</li> <li>поддерживать своего ребенка в начинаниях</li> <li>принимать активное участие в жизни школы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>улучшаются взаимоотношения с детьми</li> <li>школьники вовлекаются в положительную деятельность в школе</li> <li>повышается уровень знаний по управлению проектами</li> <li>расширяется круг общения</li> <li>улучшаются связи родителей со школой</li> <li>есть возможность сблизиться с другими родителями</li> <li>есть возможность для родителей выступать в качестве тьюторов, инструкторов и добровольцев</li> </ul>
<b>Обязательное условие!</b>		
<b>Работа всем вместе в команде</b>		
<b>Что надо делать инициативной группе?</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Провести первые встречи</li> <li>Обучить заинтересованных людей</li> <li>Проводить мониторинг и оценку деятельности</li> <li>Выполнять «домашние задания»</li> <li>Собирать и распространять полезную информацию</li> </ul>		

## Общая характеристика программы

Целевая группа: программа рассчитана на подростков (14-18 лет), молодых людей, сотрудников различных учреждений (школы, молодежные центры, общественные организации), для любых заинтересованных групп.

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

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

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

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

В результате обучения участники, успешно освоившие программу, смогут:

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

Ключевые понятия программы: жизненные навыки, принятие решений, проектный менеджмент, местное сообщество, целевая группа проекта, методы сбора информации, постановка целей и задач, планирование деятельности, текущий мониторинг, оценка результатов, лидерство, эффективные коммуникации, PR- кампания и работа в команде.

## Тематическое планирование и содержательная характеристика программы:

### Часть I

Модуль 1. Успех, судьба, карьера.

Модуль 2. Общество. Местное сообщество.

Модуль 3. Работа в команде.

Модуль 4. Эффективные коммуникации.

Модуль 5. Навыки принятия решений.

Модуль 6. Методы сбора информации.

### Часть II

Модуль 7. Определение темы проекта и начало планирования.

Модуль 8. Структурирование проектной деятельности.

Модуль 9. Фандрайзинг.

Модуль 10. Способы вовлечения сообщества в проектную деятельность.

Модуль 11. PR – кампания.

Модуль 12. Завершающее размышление и подведение итогов.

**Форма промежуточного контроля: выполнение домашних заданий согласно программе.**

**Форма итогового контроля: защита разработанных социальных проектов.**

**Рекомендации по ведению систематической работы по передаче опыта и знаний в сфере управления проектами:**

1. Позитивное видение молодежи. Относитесь к молодым людям как к возможности, а не как к проблеме. Согласно исследованию, которое проводилось нами в рамках реализованного проекта в школах-участницах, ребята верят, что их деятельность может изменить жизнь к лучшему и готовы участвовать в такой деятельности. Многие из ребят осознают, что проектная деятельность развивает различные навыки (принятие решений, разрешение конфликтов, подготовку презентаций и многие другие), которые им нужны в повседневной жизни.

2. Интеграция в программу развития вашего учреждения. Прежде чем начать реализацию любой программы, в том числе и этой, рассмотрите, каким целям и задачам общей концепции развития вашего учреждения она соответствует, каков вклад данной программы в развитие вашей организации. Для успешного старта программы мы рекомендуем заручиться поддержкой административной команды и коллег. Для этого необходимо провести работу по информированию о целях, задачах программы, о тех эффектах, которые ожидаются после реализации программы и мероприятиях, предусмотренных программой. Необходимо подготовить раздаточные печатные материалы о программе, возможно проведение мотивирующих практических занятий в виде семинаров и тренингов для вышеназванных целевых групп.

3. Структура процесса. Продумайте структуру обучения: например, ежемесячные обучающие семинары, выполнение «домашних заданий», собрания-отчеты раз в две

недели, финальный отчет. Обучение может проходить в форме элективных курсов или дополнительного образования (клуба по интересам). Можно спланировать обучение новых групп каждые 2-3 месяца, а можно работать с одной группой в течение отведенного времени. Это будет зависеть от целей, которые стоят перед вами. Но одна важная деталь, которую мы бы посоветовали всем: обучите группу детей и взрослых (родителей ребят, сотрудников, добровольцев), которые будут выступать в роли тренеров и обучать других. Каждый участник такой «тьюторской группы» может обучать по всей программе или специализироваться на какой-либо теме, например, «Эффективные коммуникации». Это поможет вам организовать процесс обучения и назначить ответственных. Ведь часто мы сталкиваемся с такой ситуацией, когда все «замыкается» на одном человеке, и если в силу внешних обстоятельств этот человек не может работать по данной тематике, то всё просто теряется. Да и ребята вырастают, заканчивают школу, меняют место жительства и т.д.

При разработке структуры процесса необходимо четко определиться со следующими моментами:

- для кого - целевая группа (подростки 14-16 лет, ребята, попавшие в трудную жизненную ситуацию, студенты и т.д.);
- для чего – какие результаты будут получены (для обучающихся, для вашей организации, для сообщества и т.д.)
- где – место, где будет проходить обучение/встречи;
- когда – продолжительность обучения (от 2 до 9 месяцев), частота встреч (от 1 раза в неделю), длительность встреч (в рамках клуба, в какой период дня);
- как – как распространяется информация, проходит набор в группы, присоединяются/отчисляются участники, какие ресурсы необходимы, в какой форме предоставляются отчеты. Свидетельство того, что знания приобретены, может быть дано во многих формах: устно, на бумаге, графически и т.д. Заранее определитесь и разработайте эти формы.
- критерии эффективности – что будет показателем эффективности программы для вас – количество обученных ребят, качество разработанных проектов, число ребят, которые продолжают участвовать в этой деятельности после завершения цикла обучения.

4. Координатор программы/тьютор. Это очень важная позиция, необходимая для успешного функционирования программы. Именно этот человек осуществляет основные функции управления: организация, координация, мотивация и контроль. Это может быть любой сотрудник из вашей организации или привлеченный человек. Тьютором может стать тот, кто готов не просто поддерживать подростков в разрешении интересующих их вопросов, но и вместе с ними включаться в поиск ответов на них. Тьютор непременно должен иметь опыт самообразования, например, самостоятельного повышения квалификации или самореализации в какой-то другой практике.

Ресурсами для оплаты работы координатора/тьютора могут служить (на примере образовательного учреждения):

- специально выделенные в учебном плане школы часы на предпрофильную подготовку, на руководство исследовательской и проектной деятельностью учащихся и т. д.;
- оплачиваемые из бюджета часы, отведенные на дополнительное

образование (клубы, студии, секции и т.д.), часть из которых может быть выделена на «тьюторский клуб»;

- средства, получаемые школой за оказание платных образовательных услуг. При этом тьюторское сопровождение может быть оформлено как одна из таких услуг.

5. Положение о реализации программы. Примите положение о реализации программы на уровне вашей организации, это поможет вам в дальнейшей работе.

6. Анализ потребностей сообщества. Начинать надо с анализа потребностей и возможностей сообщества. Это позволит увидеть как существующие проблемы, так и имеющиеся ресурсы для совместных проектов. И хотя этот вопрос кажется сложным, привлекайте молодежь к данному анализу! В данной программе есть материалы и упражнения, которые сделают этот процесс интересным.

7. Вовлечение молодежи. Поощряйте молодых людей выдвигать идеи и планировать участие в жизни сообщества. Взрослым всегда кажется, что мы лучше знаем и все сделаем сами гораздо быстрее, но не стоит забывать, что молодежь обладает своим опытом и свежим взглядом на жизнь, общается в реальной и виртуальных реальностях и может предложить новые идеи.

8. Успешный опыт/пробы, возможности проживания различных ролей.

Разрабатывайте деятельность таким образом, чтобы гарантировать участникам успешный опыт. Успех важен для формирования уверенности в своих силах и самооценки участников. Создавайте возможности для проживания различных ролей, смены ролей, индивидуальной и групповой работы.

9. Значимая деятельность. Убедитесь, что участие в программе значимо для участников. Это означает, что участник должен постоянно играть какую-либо роль в разработке и исполнении проекта. Цели деятельности должны соотноситься с личными целями участников, их возрастными и социально-психологическими особенностями. Рекомендуем проводить специальную работу по актуализации целей участников.

10. Самоанализ/рефлексия. Поощряйте молодых людей к проведению самоанализа своей деятельности, достигнутых результатов, полученных знаний и навыков, это поможет им научиться контролировать свою деятельность и намечать новые цели, исходя из проведенного анализа.

11. Признание. Разработайте систему поощрения и признания. Давайте признание деятельности по принципу приобретенных знаний, а не за выполненную работу. Свидетельство того, что знания приобретены, дается в той форме, которую вы принимаете для программы.

# Модуль 1. Успех, судьба, карьера.

**Ключевые понятия:** успех, судьба, карьера, личностный рост, самоорганизация.

**Цель:** рассмотреть значение ключевых понятий, применить относительно своей жизни.

## 1. Работа с понятиями.

Поразмыслите над одним из понятий «карьера», «судьба», «успех».

Рассмотрите данные понятия по двум направлениям:

1. Что это такое?
2. Из чего это складывается?

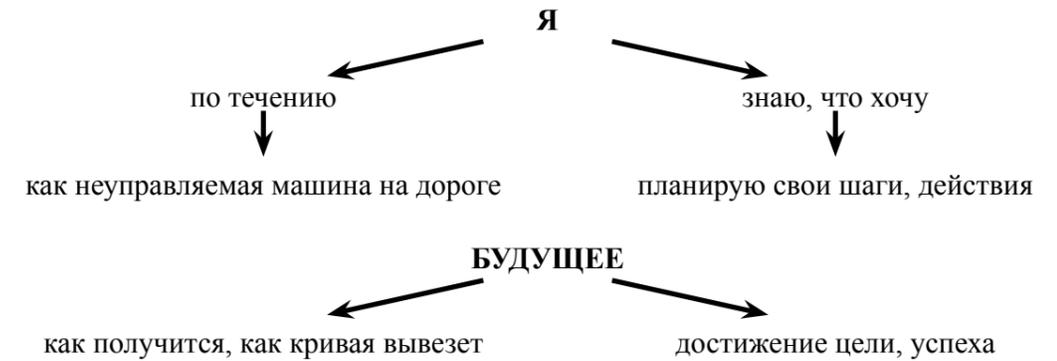
## 2. Индивидуальная работа.

Подумайте над следующими вопросами по понятию «успех»

<p>В чем для меня заключается Успех в жизни?</p>	
<p>Что у меня есть, чтобы быть успешным?</p>	
<p>Что мне еще необходимо для этого?</p>	

## 3. Работа со схемой «Непрерывное проектирование жизни».

Посмотрите на схему «Непрерывное проектирование жизни», обсудите всей группой.



Вопросы для обсуждения:

- Как вы поняли эту схему?
- Согласны ли вы со схемой?
- Не хотели бы вы что-нибудь добавить?

## 4. Лекция в режиме диалога. Самоорганизация.

**Самоорганизация** – это слово состоит из двух слов «Сам» и «Организую». Сам себя организую, то есть:

- действую на самого себя;
- смотрю, что из этого получилось.

Что может организовать сам себе человек?

- Самовоспитание – изменение своих качеств личности: здоровье тела, души, разума;
- Самообразование – самому научиться всему тому, что нужно тебе для жизни;
- Самоопределение – найти свое место в жизни, свое дело.

**Вывод:** человек может сам взять организацию своей жизни на себя, сам отвечать за свою жизнь, дела, поступки, жизнь своей семьи, города, страны, планеты.

**Как грамотно, успешно организовать все в своей жизни?**

А для этого надо знать законы самоорганизации. Сейчас мы с вами рассмотрим «Кольцо самоорганизации», управление которым находится в ваших руках.



**АЦПРА**, где

**А** – анализ ситуации (осмотрелся, что у меня есть, и что меня не устраивает),

**Ц** – целеполагание (подумал, ради чего, что хочу иметь или изменить),

**П** – планирование (что надо сделать, в какой последовательности и как),

**Р** – реализация (делаю все, что спланировал),

**А** – анализ сделанного (смотрю, что у меня получилось, намечаю новые цели).

**АЦПРА** – по времени – это спираль; по качеству – это изменение себя, своей жизни.



#### Домашнее задание.

1. Каждый выбирает себе мечту – цель;
2. По АЦПРА прописывает, как ее достичь;
3. Готовит творческое представление задания.

Анализ:

- Что такое самоорганизация?
- Из чего складывается самоорганизация?
- Зачем тебе нужна самоорганизация?

#### 5. Упражнение «Линия жизни».

Нарисуйте свою линию жизни и отметьте на ней значимые даты, события, а также то, чему учились в разные периоды. У вас есть 5-7 минут на индивидуальную работу.

#### 6. Упражнение «Пирог».

Подумайте над тем, из каких важных частей состоит ваша жизнь. Например, учеба, хобби, добровольческая деятельность, друзья, семья и др. Разделите «пирог жизни» пропорционально тому, какая часть какую пропорцию занимает. У вас есть 5-7 минут на индивидуальную работу.

#### 7. Лекция в режиме диалога. Жизненные навыки.

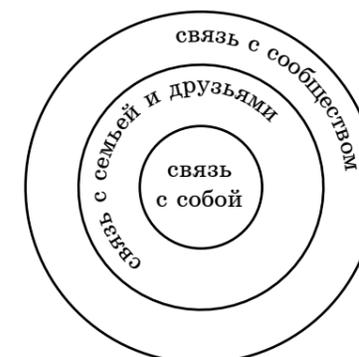
Жизненные навыки – это навыки, полезные для повседневной жизни, они позволяют нам налаживать эффективную коммуникацию с окружающими, принимать правильные самостоятельные решения в сложных жизненных ситуациях, адекватно реагировать и справляться с трудностями повседневной жизни.



Как вы думаете, какие жизненные навыки важны в жизни?

Ваша группа получит набор карточек с навыками, обсудите в группе и распределите данные карточки по трем категориям:

- навыки, которые помогают устанавливать связь с самим собой
- навыки, которые помогают устанавливать связь с семьей и друзьями
- навыки, которые помогают устанавливать связь с сообществом



**8. Программа «Центр социального менеджмента».**

Напишите ассоциации к словам «социальный» и «менеджмент».

*Социальный*

*Менеджмент*

Чему новому Вы можете научиться в рамках данной программы, какие жизненные навыки сможете развить?



**МОЯ СТРАНИЧКА**.....

*В этом Модуле я делал (а)...*

*Самое полезное для меня задание было...*

*Самое трудное для меня было...*

*Важные мысли*

**Модуль 2. Общество. Местное сообщество.**

**Ключевые понятия:** общество, местное сообщество, гражданские инициативы.

**Цель:** рассмотреть структуру общества и понятие «местное сообщество».

**Ход занятия:**

**1. Лекция в режиме диалога. Общество.**

Общество, в широком смысле слова, - совокупность исторически сложившихся форм совместной деятельности людей; в узком смысле – исторически конкретный тип социальной системы, определенная форма социальных отношений.

Модель общества обычно представляют так:

В качестве **первого сектора** рассматривают **государство, власть**. Этот сектор призван заботиться обо всем народе, исполнять волю большинства – избирателей. **Второй сектор** – это **частное предпринимательство, бизнес**, ориентированные на получение прибыли. Деятельность в этом секторе нацелена, прежде всего, на производство и обмен товаров и услуг. И наконец, **третий, некоммерческий сектор**, который часто называют гражданское общество. Оно включает в себя множество структур: обществ, фондов, союзов, групп самопомощи, гражданских инициатив, благотворительных организаций и т.д.



Другим подходом является взгляд на гражданское общество как на отдельную сферу, в которой бизнес, НКО, власть, взаимодействуя, создают общественные блага и отстаивают общественные ценности.

Важно помнить, что идеи гражданского общества зародились и развивались на основе философии и ценностей верховенства права, прав человека, принципов свободы личности, самоценности человека, признания права на частную собственность.

**2. Упражнение «Три сектора».**

Вспомните, где работают ваши родственники, друзья и знакомые, и распределите по трем секторам общества в зависимости от места работы.

I сектор	II сектор	III сектор

### 3. Лекция в режиме диалога. Сообщества.

Ученые насчитывают около сотни определений термина «сообщество». Объединяют эти определения такие ключевые слова как: люди, объединение, общение, общий интерес. Можно попытаться дать следующее определение сообщества:

**Сообщество - объединение людей, которые общаются друг с другом, потому что у них есть общий интерес.**

Таким образом, для того чтобы мы смогли «увидеть» сообщество, мы должны обнаружить:

- группу людей
- общение этих людей, т.е. «социальное взаимодействие» (периодические встречи, общие дела, контакты, переписка, общие правила, общая организация, орган управления и т.д.)
- чувство сообщества (люди чувствуют и говорят, что они принадлежат к этой группе, что у них общие интересы, и т.д.)

В каждой стране существуют тысячи и миллионы сообществ. В зависимости от содержания общего интереса можно выделить различные виды сообществ:



Местные сообщества занимают особое положение среди всех сообществ. У местных сообществ есть свое «место» или «территория». Как правило, это небольшая территория: подъезд, дом, улица или ее часть. Иногда люди объединяются на большей территории: микрорайон, село, город. Некоторые исследователи говорят даже о таких больших территориях, как, например, Европа (европейское сообщество). Но чаще всего под местным сообществом понимаются жители небольшой территории, которые объединены сходными интересами и проблемами, которые могут реально общаться между собой.

### 4. Упражнение «В какие сообщества я включен?»

Поработайте с таблицей «Мои сообщества», чтобы выяснить, к каким сообществам вы принадлежите.

Для этого надо ответить на следующие вопросы:

1. С какими людьми (напиши имена) или группами людей (соседи по дому, одноклассники и т.д.) ты общался за последний месяц?
2. Напиши напротив каждого имени (группы): как часто ты общаешься с ними, каким образом (встречи, переписка, звонки и т.д.)?
3. Почему ты с ними общаешься? Что вы делаете вместе? Что общего между вами?
4. Есть ли в каких-то группах сложившиеся правила поведения? Лидер? План действий, встреч?
5. Чувствуешь ли ты, что у тебя есть что-то общее с какой-то из этих групп людей? Объединяет ли вас какой-то общий интерес, общие проблемы, общие события, ответственность друг перед другом и т.д.?
6. Можешь ли отнести группы твоего общения к каким-либо видам сообществ (см.схему выше) и каким-то образом назвать это сообщество?

В таблице ниже приведены примеры.

Мои сообщества

Люди или группы	Как часто общаетесь, каким образом	Причина общения, что делаете	Правила поведения, лидер, план действий?	Чувство причастности к этой группе	Определи вид сообщества, дай название
Юра, Паша и др.	2-3 раза в неделю, встречаемся, созваниваемся, пишем через Интернет	Играем в футбол, болеем за «Спартак»	Петя всегда обзванивает всех, предлагает встретиться.	+	По интересам (футбольные фанаты)
Соседи	Каждый день встречаемся	Живем в одном доме	Есть домовый комитет, который устраивает собрания	+	Соседское сообщество

Люди или группы	Как часто общаетесь, каким образом	Причина общения, что делаете	Правила поведения, лидер, план действий?	Чувство причастности к этой группе	Определите вид сообщества, дай название

**5. Упражнение «Вопросы местного значения».**

Подумайте, какие «вопросы местного значения» могут волновать сообщества? Для каких целей жители могут самоорганизовываться? Запишите ответы ниже.



А теперь подумайте, какие вопросы из школьной жизни могут волновать ваше школьное сообщество. Запишите ответы ниже.



**6. Упражнение «Автобусная остановка».**

В этом упражнении мы предлагаем подумать, чему можно научиться в семье, в кругу друзей, в школе и в местном сообществе.

**7. Упражнение «Сделай шаг навверх».**

1. В разных событиях мы принимаем участие на разном уровне: или просто делаем то, что нам говорят, или сами что-то предлагаем. Сейчас мы рассмотрим лестницу участия.

<b>УРОВЕНЬ 5</b> Вы инициируете и организуете проект.	<b>Передача контроля</b>
<b>УРОВЕНЬ 4</b> Вы предлагаете идею, взрослые разделяют процесс принятия решения.	<b>Делегирование</b>
<b>УРОВЕНЬ 3</b> Взрослые предлагают идею, вы разделяете процесс принятия решения.	<b>Совместная работа</b>
<b>УРОВЕНЬ 2</b> С вами консультируются, взрослые принимают окончательное решение.	<b>Консультирование</b>
<b>УРОВЕНЬ 1</b> Вам сообщают, но не спрашивают вашего мнения.	<b>Информирование</b>

2. Ваша группа получит комплект карточек «Лестница участия». Обсудите ситуации на карточках и напишите в середине уровень участия, который характерен для ситуации.

3. Найдите как можно больше примеров 5 уровней из своей жизни. Подумайте обо всех аспектах своей жизни – доме, школе, семье, друзьях и пр.

4. Расскажите о своей лестнице в малых группах из 4-5 человек. Составьте два общих списка:

Препятствия (то, что не дает мне подниматься вверх по лестнице)

Способствующие факторы (то, что мне помогает подняться по лестнице).

5. Соберитесь вместе со всеми группами и составьте один список препятствий и список способствующих факторов для всей группы.

6. Пройдите по списку вместе со всеми и выделите те аспекты, которые зависят от вас, так же как и внешние факторы, которые вам неподвластны.

### 8. Работа с текстом. Общественно-активная школа.

Прочитайте текст и сделайте два-три вывода.

#### Общественно-активная школа (ОАШ)

по материалам книги «Переходный возраст»

Это было в 30-х годах прошлого века. Типичная американская школа работала с восьми утра до четырех часов дня, а в остальное время была закрыта. «Куда податься детям после уроков? – подумал учитель физкультуры из маленького городка Флинт в штате Мичиган. – А кроме того, это же нерациональное использование помещений!» И тогда он обратился к местному бизнесмену Чарльзу Мотту, у которого уже в то время был благотворительный фонд, известный сегодня под его собственным именем, - Фонд Мотта.

Вместе они разработали программу, по которой не только дети, но и местные жители могли по вечерам или в выходные дни заниматься спортом, а также сами организовывать кружки по интересам на территории школы. Так обычная школа стала общественно-активной. С тех пор движение ОАШ распространилось более чем в восьмидесяти странах мира.

Существует мнение, что в школу мы приходим только лишь за тем, чтобы получать знания, учиться русскому языку, математике, физике, химии... Так думают многие педагоги и родители. Это основное предназначение школы. Но с другой стороны школа – это место, где проходит значительная часть нашей молодости и «прожить ее нужно так, чтобы не было мучительно больно» не только за полученные отметки.

ОАШ – это школа, в жизни которой участвуют жители местного сообщества, учащиеся совместно с руководством школы, учителями и родителями решают разные вопросы, начиная с организации школьных праздников, концертов и дискотек и заканчивая разработкой школьных положений о летней практике, внешнем виде и поведении в школе и т.п.

Предположим, что я ученица 10-го класса, задумала устроить в школе дискотеку и подошла с этой идеей к директору. Что же он мне ответит? Возможны разные варианты, может быть, он согласится, а может, и нет. Кто знает! Но совсем другое дело, когда правила оговорены и установлены заранее, а я в случае с дискотеккой подхожу от лица школьного правительства или иного органа ученического самоуправления и веду переговоры с директором согласно установленным правилам. Есть разница?

Развитие школьной демократии – одна из основных отличительных особенностей движения ОАШ. Две другие особенности – это развитие добровольческой деятельности и партнерских отношений с местным сообществом, то есть с общественными, государственными и коммерческими организациями, а также родителями учеников и жителями микрорайона.

Эти три составляющие легли в основу модели общественно-активной школы, потому что одно без другого не представляется возможным. Так без демократизации невозможно ни партнерство, ни добровольчество. Без добровольчества не будет ни демократизации, ни партнерства.

Как же это выглядит на практике?

Представьте себе небольшой райцентр в средней полосе России. Лето, жара, хочется окунуться в прохладную воду. А вот и озеро, но его берега густо усыпаны мусором, пустыми бутылками и окурками... Можно бесконечно сетовать на бескультурье, невоспитанную молодежь и несознательных взрослых, можно ждать, что когда-нибудь кто-нибудь придет и наведет порядок, а можно и начать действовать самим. Ученики местной школы, посоветовавшись с родителями и учителями, решили исправить сложившуюся ситуацию. Они составили проект, с которым пришли в районную администрацию. Надо-то всего пару машин песка, штук пять урн и неплохо бы кабинки для переодевания, а остальное – мы сами. И глава администрации, видя серьезность намерений школьников, пошел навстречу. В итоге на берегу озера появился пляж. Теперь на очереди спортивная площадка.

Повысился ли общий уровень культуры местных жителей? Во всяком случае, это произвело впечатление на них. С тех пор они стараются не мусорить и ничего не ломать здесь. Ведь все видели, что разравнивали песок, красили кабинки и устанавливали урны подростки из местной школы.

Этот пример показывает, как работают все три направления ОАШ.

Добровольчество – ученики по доброй воле, без всякого принуждения проявили инициативу и сделали доброе дело для всех жителей поселка.

Партнерство – школьники смогли выстроить партнерские отношения с местной властью и привлечь возможные ресурсы на благо сообщества.

Демократизация – демократические отношения, общая идея, активная позиция каждого в отдельности и всех вместе способствовали реализации этого проекта.

*Выводы:*

**МОЯ СТРАНИЧКА**

*В этом Модуле я делал (а)...*

*Самое полезное для меня задание было...*

*Самое трудное для меня было...*

*Что нового я узнала...*

*Я могу использовать полученные знания...*

*Важные мысли*

## Модуль 3. Работа в команде.

**Ключевые понятия:** команда, совместная деятельность, ответственность, лидерство, распределение ролей.

**Цель:** осознание преимущества совместной деятельности с опорой на знания и опыт других людей.

**Ход занятия:**

### 1. Лекция в режиме диалога. Создание инициативной группы.

Обычно любая инициатива начинается с создания инициативной группы (ИГ). Все что нужно для создания ИГ – это заинтересованность одного человека и его готовность посвятить свое свободное время какому-либо вопросу. Количество членов ИГ не столь важно, гораздо важнее – реальный план развития и доступные человеческие и другие ресурсы. Как правило, перед тем как начать работу, любой человек хочет видеть результаты – поэтому не тратьте зря время, пытаясь кого-то убедить начать работу. Гораздо более эффективный подход – это начать работу, показать, что вы работаете профессионально и готовы предоставить возможность людям присоединиться к вам. Результаты будут говорить сами за себя.

### 2. Упражнение «Моя инициативная группа».

Обсудите в своей группе, кого бы вы хотели видеть в своей инициативной группе в вашей школе. Можно писать или имена конкретных людей, или название группы (например, родители ба класса).

### 3. Лекция в режиме диалога. Принципы, политика и процедуры ИГ.

Люди часто начинают работать, не размышляя, не обсуждая и не договариваясь о таких вопросах, как, например, принятие решений. Такой подход часто ведет к разногласиям, недоверию, поэтому лучше с самого начала определиться с принципами, политикой и процедурами вашей работы.

**Принцип** (Толковый словарь) – 1. основное исходное положение какой-либо системы, теории, политического устройства и т.п. 2. внутренняя убежденность в чем-либо, норма или правило поведения.

**Принцип** (словарь синонимов) - воззрение, закон, правило.

**Политика** (Толковый словарь) - образ действий, направленных на

достижение чего-либо, поведение, определяющее отношения с людьми. Правила, стандарты.

**Процедура** (Толковый словарь) – 1. официально установленная последовательность действий для осуществления или выполнения чего-либо. 2. ряд действий при выполнении чего-либо; протекание, ход чего-либо.

**Процедура** (словарь синонимов) – действие.

Например, ваша ИГ договаривается о принципе «открытости». Этот принцип относится к таким вопросам группы, как доступ к информации и членство в группе. Теперь надо определиться с политикой, поддерживающий этот принцип. Например, вы можете решить, что в вашу ИГ могут входить люди не младше 10 лет. Таким образом, ваша политика: «В ИГ может входить любой человек старше 10 лет, который разделяет наши цели и принципы». Процедура применения данной политики может быть сформулирована так: «Любой человек старше 10 лет может заполнить анкету и стать членом ИГ. Затем он может посещать встречи ИГ, организовывать мероприятия и участвовать в работе ИГ. Однако если член ИГ пропускает три встречи, то принимается решение об исключении из ИГ».

Постановка принципов, политики и процедур требует много времени вначале, но экономит время, когда принимаются новые члены в инициативную группу, так как всем понятен механизм работы. Процесс также полезен с точки зрения подготовки команды, получения опыта в поиске компромисса и для понимания и согласия каждого члена группы с целями и ценностями группы.

#### 4. Упражнение «Принципы».

Подумайте, какие принципы могут лечь в основу работы инициативной группы или команды. Запишите ответы ниже.



#### 5. Лекция в режиме диалога «Команда».

Итак, команда – небольшая группа людей с взаимодополняющими навыками, которые объединены общей целью, поставленными задачами, общим подходом в работе и разделяемой ответственностью.

Основным отличием команды от группы людей, работающих вместе, является наличие взаимосвязи и взаимодействия, направленных на достижение общей цели. Налаженное взаимодействие и взаимопонимание в команде является залогом успеха выполнения поставленной задачи. Командная работа позволяет максимально использовать человеческий потенциал, создает предпосылки для самоорганизации и самоуправления совместной деятельностью.

#### Фазы развития команды

Для более эффективного использования командной работы необходимо понимать, что команда проходит следующие стадии развития:

- Стадия формирования
- Стадия психологической напряженности
- Стадия нормализации
- Стадия деятельности

##### *Стадия формирования*

Когда команда формируется, ее участники осторожно исследуют границы приемлемого поведения. Это – стадия перехода индивида от состояния независимого лица к статусу члена команды.

##### *Стадия психологической напряженности*

Это, вероятно, наиболее трудная стадия для команды. Участники понимают, что задача более трудная, чем они предполагали, и становятся вспыльчивыми, обидчивыми, обвиняющими или чрезмерно фанатичными. Многие члены команды в этот период испытывают чувство давления и напряжения, но постепенно они начинают понимать друг друга.

##### *Стадия нормализации*

Во время этой стадии члены команды определяют уровень лояльности и распределяют обязанности. Они принимают команду, ее основные правила, или «нормы», роли в команде и индивидуальные особенности участников. Эмоциональный конфликт снижен, первоначально конкурентные отношения замещаются отношениями сотрудничества. Поскольку члены команды начинают учитывать свои различия, у них теперь имеется больше времени и энергии на общее дело. Таким образом, они способны к существенному продвижению вперед.

##### *Стадия деятельности*

На этой стадии группа начинает эффективно выполнять поставленные задачи. Члены команды уладили свои отношения и сформулировали ожидания, выявили и приняли сильные и слабые стороны друг друга, узнали, каковы их роли. Эта стадия деятельности характеризуется следующими данными:

- члены команды понимают личностные и групповые процессы, сильные и слабые стороны друг друга;
- удовлетворение продвижением команды по пути решения поставленных задач;
- работа с проблемами; способность предвидеть и предотвращать проблемы;
- команда становится важной для ее членов;
- члены команды близко воспринимают все ее проблемы.

Теперь команда действительно становится эффективной и начинает производительно работать.

#### 6. Упражнение «Перевод».

Назовите черты, которые характерны для эффективной спортивной команды, запишите предлагаемые варианты в соответствующей колонке.

А теперь давайте «переведем» эти характеристики для школьной команды.

Спортивная команда	Школьная команда

**7. Лекция в режиме диалога «Командная работа».**

Каждый член команды должен знать:

- Общую цель команды.
- Свои задачи и их взаимосвязь с общей целью. Задачи других членов команды.
- Свою роль в команде и ответственность. Роль и ответственность других членов команды.
- Результаты своей работы и других членов команды. Критерии оценки результатов.
- Ожидания от него других членов команды.
- Общепринятые правила, нормы, стандарты совместной работы.
- Систему вознаграждения.

*Три основных условия командной работы:*

Информация – каждый член команды понимает, что происходит в команде, каковы стратегические и тактические цели и планы действий, в чем состоит его роль и какова система взаимодействия с другими членами команды.

Сопричастность – каждый член команды ощущает ответственность по отношению к общему делу, взаимозаменяемость и взаимопомощь.

Взаимоотношения – отношения в команде строятся на принципах открытости, взаимного уважения и поддержке.

*Отлаженную командную работу характеризует, прежде всего:*

- чувство сплоченности («чувство локтя») и принятие общих целей
- делегирование полномочий и распределение функций
- полное принятие лидера и хорошая управляемость
- минимальная конфликтность, как в сфере деловых, так и личных отношений

**8. Упражнение «Символ лидера».**

Слепите из пластилина тот символ, который у вас ассоциируется со словом «лидер».

**9. Упражнение «Качества лидера».**

На трех стикерах напишите три качества, которые присущи лидеру (одно качество на одном стикере). В группе рассмотрите все предложенные варианты, выберите самые важные (и чтоб не повторялись). Один человек из группы будет «моделью лидера»: наклейте на него стикеры и представьте свою работу всей группе.

**10. Лекция в режиме диалога. Распределение ролей.**

В зависимости от способностей, возможностей и опыта члены команды выполняют ту или иную роль – координатор (лидер), генератор идей, исполнитель, критик и др.

Основные командные роли по классификации Р.М.Белбина

Название роли	Функции в команде	Характерные черты личности
1. «Координатор» (руководитель)	Согласует действия, мнения и точки зрения членов команды, ведет команду к поставленным целям.	Спокойствие, уверенность в себе, целеустремленность, учет любых предложений.
2. «Мотиватор» (действующий, оформляющий решения)	Побуждает команду к действию, к движению вперед.	Динамичность, стремление опережать других, энергия, готовность к вызову. Нетерпимость, раздражительность.
3. «Генератор идей» (человек со свежим взглядом)	Предлагает новые способы решения проблем, новые подходы, инновации.	Развитый интеллект, воображение, эрудиция, свобода от стереотипов, знания. Склонность витать в облаках, невнимание к деталям.
4. «Критик» (советник или судья)	Оценивает результаты и процесс работы, предлагает новые идеи, способы работы.	Здравомыслящий, осторожный, рассудительный, честный, настойчивый. Неумение увлечь людей.

5. «Исполнитель» (практик – организатор)	Исполняет поставленную перед ним задачу в точном объеме и в указанные сроки.	Чувство долга, организаторские способности, работоспособность, трудолюбие, дисциплинированность. Недостаточная гибкость и восприимчивость новых идей.
6. «Душа команды»	Создает благоприятную рабочую обстановку, климат в команде.	Общительный, мягкий, ориентированный на людей, способен укреплять командный дух. Нерешительность в критические моменты.
7. «Исследователь ресурсов (разведчик)»	Ищет варианты, ресурсы и средства достижения целей во внешней среде.	Энтузиазм, любознательность, умение общаться. Быстрая потеря интереса после достижения цели.
8. «Доводчик», «финишер» (доводящий дело до конца)	Пытается довести до совершенства результаты работы, прорабатывает все детали, доводит дело до конца.	Старательность, стремление к совершенству, организованность, добросовестность, осмотрительность, умение контролировать. Тревога по пустякам, неумение отдавать коллегам полномочия.

Совмещение ролей делает командную работу более мобильной, экономной, устойчивой и защищённой от неожиданностей. Но не все роли хорошо совмещаются друг с другом. Ролевая несовместимость может иметь две причины: а) роль не обеспечивается способностями «исполнителя» и не может быть принята им в качестве второй функциональной обязанности; б) роли по своей функциональности находятся в конфронтации и не могут исполняться одним человеком.

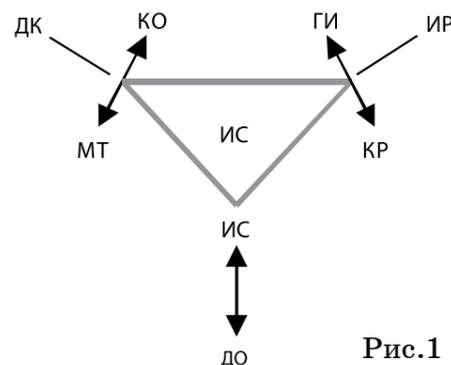


Рис.1

Поэтому, при формировании команды оказывается важным учитывать условия совместимости ролей и возможность принятия их на себя членами команды. На Рис.1 схематически показаны структурообразующие принципы формирования «рабочих команд». Можно видеть, что некоторые роли находятся в конфликтных отношениях между собой (показаны стрелкой), в то время как другие более нейтральны к ролевому совмещению. Так, исполнитель (ИС) может принимать на себя любую другую дополнительную роль, если только обладает соответствующими способностями и навыками, а вот роль генератора идей (ГИ) практически не совместима с ролью критика (КР), подвергающего предложенные идеи критике, но может удачно сочетаться с ролью координатора (КО).

Для определения командных ролей можно воспользоваться опросником Р.М.Белбина (приложение).



**Домашнее задание.** Определи свои возможные командные роли, воспользовавшись опросником Р.М.Белбина (Приложение стр. 61)

**11. Упражнение «Летающие яйца».**

Упражнение на командную работу.

**12. Упражнение «Здание правительства».**

Это упражнение поможет сравнить между собой разные системы управления.

**13. Лекция в режиме диалога. Основные стили лидерства.**

Авторитарный (директивный, властный)	Демократический (коллегиальный, коллективный)	Либеральный (анархический, попустительский)
Характеристика стиля		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- все функции управления сосредотачивает в своих руках;</li> <li>- решения принимает сам;</li> <li>- не позволяет членам группы обсуждать или оспаривать принимаемые решения, его действия;</li> <li>- инициатива членов группы пресекается;</li> <li>- контролирует, координирует работу сам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коллективное принятие решений;</li> <li>- активный обмен между лидером и членами группы;</li> <li>- поощрение инициативы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- добровольный отказ от управленческих функций, передача их членам группы;</li> <li>- группа существует самостоятельно;</li> <li>- полная свобода действий.</li> </ul>
Формы связи с группой		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- приказ;</li> <li>- указание;</li> <li>- инструкция;</li> <li>- выговор;</li> <li>- благодарность;</li> <li>- командирские интонации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- просьба;</li> <li>- совет;</li> <li>- обращение к опыту ведомых;</li> <li>- доверительная интонация.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не управляет группой.</li> </ul>
Отношения в группе		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- пассивность ведомых и лицемерие по отношению к лидеру;</li> <li>- повышенная конфликтность, враждебность, отсутствие доверительности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удовлетворенность членов группы своей деятельностью и своим положением;</li> <li>- минимум агрессивности друг к другу, дружелюбие, отсутствие конфликтов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- состояние неуверенности, отсутствие целеустремленности;</li> <li>- творческая атмосфера;</li> <li>- могут возникать конфликты.</li> </ul>

**14. Тест «Я – лидер».**

Инструкция. Если ты полностью согласен с приведенным утверждением, то в клеточку с соответствующим номером поставь цифру «4»; если скорее согласен, чем не согласен – цифру «3»; если трудно сказать – «2»; скорее не согласен, чем согласен – «1»; полностью не согласен – «0».

1. Не теряюсь и не сдаюсь в трудных ситуациях.
2. Мои действия направлены на достижение понятой мной цели.
3. Я знаю, как преодолевать трудности.
4. Люблю искать и пробовать новое.
5. Я легко могу убедить в чем-либо моих товарищей.
6. Я знаю, как вовлечь моих товарищей в общее дело.
7. Мне не трудно добиться того, чтобы все хорошо работали.
8. Все знакомые относятся ко мне хорошо.
9. Я умею распределять свои силы в учебе и труде.
10. Я могу четко ответить на вопрос, чего хочу от жизни.
11. Я хорошо планирую свое время и работу.
12. Я легко увлекаюсь новым делом.
13. Мне легко установить нормальные отношения с товарищами.
14. Организуя товарищей, стараюсь заинтересовать их.
15. Ни один человек не является для меня загадкой.
16. Считаю важным, чтобы те, кого я организую, были дружными.
17. Если у меня плохое настроение, я могу не показывать этого окружающим.
18. Для меня важно достижение цели.
19. Я регулярно оцениваю свою работу и свои успехи.
20. Я готов рисковать, чтобы испытать новое.
21. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
22. У меня всегда все получается.
23. Хорошо чувствую настроение своих товарищей.
24. Я умею поднимать настроение в группе моих товарищей.
25. Я могу заставить себя утром сделать зарядку, даже если мне не хочется.
26. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
27. Не существует проблемы, которую я не могу решить.
28. Принимая решения, перебираю различные варианты.
29. Я могу заставить любого человека делать то, что считаю нужным.
30. Я умею правильно подбирать людей для организации какого-либо дела.
31. В отношениях с людьми я достигаю взаимопонимания.
32. Стремлюсь к тому, чтобы меня понимали.
33. Если в работе у меня встречаются трудности, то я не опускаю руки.
34. Я никогда не испытываю чувства неуверенности в себе.
35. Я стремлюсь все проблемы решать поэтапно, не сразу.
36. Я никогда не поступал так, как другие.

37. Нет человека, который бы устоял перед моим обаянием.
38. При организации дел я учитываю мнение товарищей.
39. Я нахожу выход в сложных ситуациях.
40. Считаю, что товарищи, делая общее дело, должны доверять друг другу.
41. Никто и никогда не испортит мне настроение.
42. Я представляю, как завоевать авторитет среди людей.
43. Решая проблемы, использую опыт других.
44. Мне не интересно заниматься однообразным, рутинным делом.
45. Мои идеи охотно воспринимаются моими товарищами.
46. Я умею контролировать работу моих товарищей.
47. Умею находить общий язык с людьми.
48. Мне легко удается сплотить моих товарищей вокруг какого-либо дела.

**Карточка для ответов теста «Я – лидер».**

А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48
итога:							

После заполнения карточки ответов необходимо подсчитать сумму очков в каждом столбце (не учитывая баллы, поставленные за вопросы 8, 15, 22, 27, 29, 34, 36, 41). Эта сумма определяет развитость лидерских качеств:

- А – умение управлять собой;
- Б – осознание цели (знаю, чего хочу);
- В – умение решать проблемы;
- Г – наличие творческого подхода;
- Д – влияние на окружающих;
- Е – знания правил организаторской работы;
- Ж – организаторские способности;
- З – умение работать с группой.

Если сумма в столбце меньше 10, то качество развито слабо, и надо работать над его совершенствованием, если сумма больше 10, то это качество развито средне или сильно.

Но прежде чем сделать заключение о том, лидер ли ты, обрати внимание на баллы, выставленные при ответах на вопросы 8, 15, 22, 27, 29, 34, 36, 41. Если на каждый из них поставлено более 1 балла, мы считаем, что человек был неискренен в самооценке.

**15. Упражнение «Переход с аргументами «Команда».**

Это упражнение помогает обобщить знания и опыт о командной работе.

## МОЯ СТРАНИЧКА.....

*В этом Модуле я делал (а)...*

*Самое полезное для меня задание было...*

*Самое трудное для меня было...*

*Что нового я узнала...*

*Я могу использовать полученные знания...*

*Важные мысли*

## Модуль 4. Эффективные коммуникации.

**Ключевые термины:** вербальные и невербальные средства общения, публичное выступление, Я – заявление.

**Цель:** улучшить коммуникативные навыки.

**Ход занятия:**

### 1. Упражнение «Учимся слушать».

Это упражнение развивает навыки слушания и помогает понять, что значит уметь «хорошо» или «плохо» слушать».

#### Информация для обсуждения

*Что мешает нам слушать?*

- Включенное – отключенное слушание

Люди думают быстрее, чем говорят. Это означает, что когда вы слушаете кого-либо, у вас есть свободное время на «мысли». Нередко мы используем это время на то, чтобы подумать об обеде, или о том, что мы делали вчера вечером, вместо того, чтобы задуматься над тем, о чем говорит другой человек!

- Слушание с предубеждением

Повсюду в мире есть слова или фразы, услышав которые, люди перестают слушать. Это такие слова, как «капиталист», «коммунист». Когда люди слышат эти слова, они прекращают слушать и начинают готовиться к защите или контратаке.

- Необъективное слушание

Иногда мы быстро решаем, что человек, с которым мы разговариваем, говорит скучно, неправильно или не по делу, а предмет разговора неинтересный, неуместный или несущественный, или нам кажется, что мы знаем, что нам собираются сказать. И мы прекращаем слушать.

- Рассредоточенное слушание

Шум, яркий свет, температура воздуха в помещении, а также другие факторы или даже то, что вы ели на завтрак, могут помешать вам слушать. Тем не менее, со временем мы можем научиться внимательно слушать и в таких условиях.

*Рекомендации для эффективного слушания:*

- Молча выслушай собеседника, ведь невозможно слушать собеседника, когда сам говоришь.
- Облегчи ситуацию говорящему: помоги, чтобы он почувствовал себя раскованным, показывай, что можешь помочь ему развить или завершить свою мысль.
- Покажи говорящему, что хочешь его выслушать – твой взгляд и поведение должны выражать интерес; не читай заметки, корреспонденцию или газету в то время, когда кто-то говорит; слушай, чтобы понять, а не возражай.

- Избегай жестов, которые отвлекают внимание: не черкай, не барабань пальцами, не возись с бумагами.
- Будь терпелив, удели достаточно времени, постарайся не прерывать и не уходи, пока говорит собеседник.
- Войди в положение говорящего, постарайся посмотреть на вещи с его точки зрения.
- Не раздражайся по поводу ошибочного толкования. Старайся во время слушания не критиковать и не представляйся всезнайкой – эта позиция делает людей более скованными, молчаливыми или вспыльчивыми.

## 2. Упражнение «Слухи».

Упражнение помогает увидеть, сколько информации не доходит до адресата. Обсудите с группой, что надо делать, чтобы «потерь» информации было меньше.

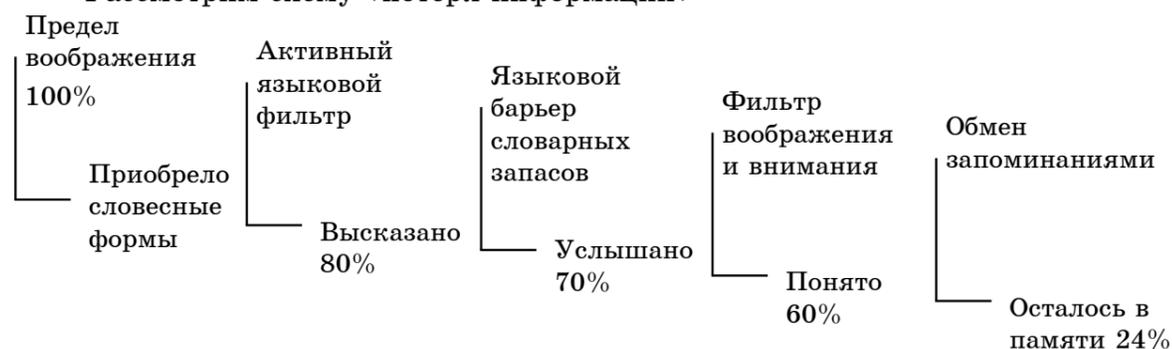
## 3. Лекция в режиме диалога. Потеря информации.

Содержание информации передается при помощи языка, то есть принимает словесную форму. При этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее потеря.

Передача информации

- а) сверху вниз: постановка задач, инструктирование
- б) снизу вверх: донесения, отчеты
- в) горизонтально: обмен мнениями, координация, планирование ...

Рассмотрим схему «потеря информации»



При передаче информации нужно возникшую идею, мысль сначала оформить во внутренней речи, затем перевести из внутренней речи во внешнюю, т.е. высказать. Это высказывание должно быть услышано и понято. На каждом этапе происходит потеря информации и ее искажение. Величина этих потерь определяется и общим несовершенством человеческой речи, невозможностью полно и точно воплотить мысли в словесные формы, и наличием или отсутствием доверия к собеседнику, и личными целями, устремлениями (когда желаемое принимается за действительное), и совпадением или несовпадением словарного запаса и многим, многим другим.

Этот процесс шутливо проиллюстрировал А.Моль в примере передачи указаний по цепочке капитан – адъютант – сержант – капрал – рядовые солдаты:

*Капитан – адъютанту:* Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав в пять часов утра на плацу, в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам им необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, в таком случае оставьте людей в казарме.

*Адъютант – сержанту:* По приказу капитана завтра утром произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан на плацу даст необходимые объяснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, тогда явление состоится в казарме.

*Сержант – капралу:* По приказу капитана завтра утром в пять часов затмение на плацу людей в походной одежде. Капитан даст необходимые объяснения насчет этого редкого явления, если будет дождливо, что бывает не каждый день.

*Капрал – солдатам:* Завтра в самую рань, в пять часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день.

Именно потому, чтобы не произошло искажения смысла информации, в армии повторяют приказы.

## 4. Лекция в режиме диалога. Я – заявление.

Если мы рассержены или расстроены, то обычно в первую очередь обвиняем окружающих во всем, что произошло. Например, Катя, узнав о том, что подруга Аня разболтала ее секрет, начинает злиться: «Ты плохая подруга. Ты вечно сплетничаешь. Ничего тебе нельзя доверить!»

Возможно, в этих обвинениях и есть зерно правды, но, пытаясь повлиять на подругу таким образом, Катя лишь заставит ее защищаться. Скорее всего, Аня выступит с ответными обвинениями, и разногласия возрастут.

«Ты - заявление» (оно названо так потому, что, применяя его, человек лишь обвиняет оппонента) очень редко бывает эффективным, и не помогает людям, решившим заняться разрешением возникшего конфликта.

Если Катя действительно хочет, чтобы Аня поняла, что она чувствует, то сможет добиться гораздо большего эффекта, используя «Я - заявление». Применяя «Я - заявление», говорящий описывает свои чувства, возникшие у него по той или иной причине, и поясняет, что именно его задело. Например, Катя может сказать Ане: «Мне очень обидно, когда я узнаю, что кто-то разболтал всем о том, что мои родители развелись, потому что я не хотела предавать это огласке».

«Я - заявление» и «Ты - заявление» имеют абсолютно разное воздействие на слушателя. «Ты - заявление» может вызывать у слушающего ощущение, что его осуждают, обвиняют и вообще считают недостойным человеком. Обвиняемый может так увлечься обороной, что у него даже не будет возможности понять позицию оппонента и задуматься о том, какой урок можно извлечь из произошедшего.

Так как «Я - заявление» базируется на желаниях, потребностях и заботах говорящего, слушающий будет чувствовать себя несправедливо обвиненным гораздо в меньшей степени. Благодаря этому, у него будет возможность проанализировать то, что ему говорят.

Формально «Я - заявление» состоит из 4-х частей:

«Я чувствую...»	[Описывайте ваши чувства]
«когда (я)...»	[Описывайте конкретную ситуацию]
«потому что (я)...»	[Описывайте эффект, произведенный на вас произошедшим]
«в следующий раз я бы хотел...»	[Скажите, что бы вы сделали для улучшения ситуации для вас в будущем]

Пример ситуации, в которой может быть использовано «Я-заявление».

Вы обнаруживаете, что ваш брат взял ваши учебники и не положил их на место.

«Я расстраиваюсь, когда (я) не могу найти свои книги в положенном месте, потому что не могу без них выполнить домашнее задание. Я бы хотел, чтобы мои учебники возвращались на место, коль уж мы с тобой так договорились».

На практике «Я - заявление» составляется в зависимости от ситуации: в случае необходимости можно изменять порядок частей или включать не все части. Однако очень важно помнить, что «Я - заявление» всегда сфокусировано на говорящем, а не на слушающем, и должно отражать чувства говорящего, а не обвинять слушающего.

Возможно наиболее трудный момент в использовании «Я - заявления» заключается в том, чтобы собственно помнить о его существовании. На пике эмоций большинство из нас склонно обвинять и осуждать оппонента, прежде чем приходит осознание необходимости отказаться от восприятия лишь собственных чувств и потребностей. Помните, что в начале всем необходима практика в использовании данного инструмента, прежде чем вы автоматически станете применять «Я - заявление» в конфликтной ситуации.

### 5. Упражнение «Я – заявление».

Подготовьте в паре два варианта развития ситуации, которую вы получили от тренера: используя «Я – заявление» и «Ты – заявление».

В приложении можно найти материал по технике активного слушания (стр. 64).

### 6. Мозговой штурм «Невербальные средства общения».

Альберт Меграбиан установил, что в общении передается:

- 7% информации словами;
- 38% - звуковыми средствами (тембр, интонация, сила голоса);
- 55% - невербальными средствами

Согласны ли вы с этой цитатой?

Напишите те средства общения, которые относятся к невербальным:



Значение некоторых поз и жестов можно найти в приложении (стр. 65).

### 7. Упражнение «Сила интонации».

Слова несут разный смысл в зависимости от интонации, с которой они произносятся. Произнесите междометие «О!» следующим образом:

- разочарованно
- грустно
- скучно
- удивленно
- критично
- радостно
- восторженно
- гневно

Используйте еще и другие междометия, например «Эх!», «Ах!» и прочие.

### 8. Упражнение «За стеклом».

Упражнение на использование невербальных средств общения.

### 9. Работа с текстом. Публичное выступление.

Прочитайте текст и отметьте информацию следующим образом:

- «V» – помечается то, что уже известно;
- «-» – помечается то, что противоречит представлениям;
- «+» – помечается то, что является интересным или неожиданным;
- «?» – ставится, если возникло желание узнать о чем-нибудь подробнее.

### Текст. Как подготовиться к выступлению

#### Шаг 1. Определите цели выступления

Выясните, зачем вам нужно выступать? Какую цель вы преследуете? Есть множество целей, но все их можно свести к нескольким.

- **Информировать слушателей** — рассказать им о новом опыте, посвятить в обстоятельства интересующего всех дела.
- **Убедить слушателей** — подготовить их к признанию той или иной точки зрения, способа решения проблемы.
- **Побудить к действию** — вызвать отклик аудитории и желание что-либо изменить в окружающем мире.

**Шаг 2. Соберите информацию о вашей аудитории**

Перед кем вы будете выступать? Сколько человек будет в аудитории? Кто эти люди (случайные люди, эксперты и т.д.)?

**Шаг 3. Подготовьте речь**

Основные критерии оценки содержания речи достаточно просты — она должна, прежде всего, соответствовать вашей цели, быть уместной, понятной аудитории, обладать достаточной степенью новизны. Доклад (речь) **не должен содержать более семи основных идей** — аудитория все равно не запомнит больше.

**Способность успешного восприятия речи сохраняется у слушателя около 15 минут.** Отсюда вырисовывается важное следствие: содержание речи должно быть структурировано и разбито на логические блоки, лучшее время воспроизведения которых не более 15 минут.

Любое выступление состоит из трех частей:

1. Вступление (увертюра, завязка) – примерно 20% выступления.
2. Основная часть (развитие темы) – 60%.
3. Заключение (финал, развязка) – 20%.

Особое внимание следует уделить началу и концу речи. Первые слова у нас служат настройкой на аудиторию, определяют тон разговора, вызывают либо интерес, либо скуку. Чтобы привлечь внимание людей на себя, отвлечь от массы «полезных» дел (обсуждение блюд, рассказывание анекдотов, рисование затейливых рожиц), нужна наживка: необычная фраза, смешная история, неожиданное действие, неизвестный анекдот. Словом, все то, что заставляет хотя бы на мгновение замереть.

Завершающая фраза резюмирует выступление, фокусирует основную мысль выступающего и наиболее отчетливо запоминается.

*«Сначала расскажите публике, что Вы собираетесь рассказать ей; затем рассказывайте, а потом расскажите ей о том, что Вы уже рассказали».*

Речь должна вызреть. Не пытайтесь сесть и приготовить речь за 30 минут. Обдумывайте ее в свободное время, не забывайте о ней ни днем, ни ночью. Обсуждайте ее с друзьями, родными.

Обязательно практикуйтесь, репетируйте речь про себя и произносите вслух.

Вряд ли Вас кто-то станет слушать, если Вы всю речь будете читать по бумажке. Подготовьте карточки с основными тезисами (пронумеруйте карточки по порядку, это пригодится, если они упадут или перепутаются).

Если Вы готовите презентацию к выступлению, помните:

- Ваши материалы должны быть видны всей аудитории;
- не перегружайте таблицы и графики данными;
- не перегружайте презентацию флеш – элементами.

Формула убедительности была создана еще древнегреческими риториками. «Тезис – аргумент – иллюстрация» - основа риторики, открывающая путь к разуму публики.

*Тезис* – положение, которое оратор выдвигает и намерен доказать либо опровергнуть, любого характера суждение, о котором будет идти речь.

*Аргумент* – довод в пользу выдвинутого тезиса/суждения. Аргумент несет основную нагрузку в убеждении слушателей. Побеждает аргумент, а не тезис!

*Иллюстрация* – наглядное пояснение тезиса, изображение явления, отраженного в тезисе; наглядное пояснение приведенного аргумента. Ее присутствие в речи очень важно, так как она помогает воссоздать в памяти жизненные впечатления слушателя.

В формуле «тезис – аргумент – иллюстрация» слагаемые могут менять последовательность. Часто оратор предлагает в первую очередь иллюстрацию и на ее основании выстраивает дальнейшее логическое развертывание.

**Шаг 4. Максимально используйте возможности языка**

Обращайте внимание на невербальные составляющие выступления:

- зрительный контакт с аудиторией;
- поза оратора;
- жестикация оратора;
- передвижение оратора во время выступления.

**Шаг 5. Организуйте пространство для выступления**

Перед выступлением обязательно посмотрите место, с которого вы будете выступать, расположение микрофона, как с ним обращаться, и т.д.

**Шаг 6. Настройтесь на аудиторию****Шаг 7. Выступление****Шаг 8. Адекватно реагируйте на выступления критиков****Шаг 9. Выход из выступления: закрепление достигнутого впечатления**

Следите внимательно за реакциями аудитории. Как только вы решили, что цель вашего выступления достигнута, — завершайте его. Лучше всего в нескольких словах резюмировать суть того, что вы говорили. **Конец речи, как и начало, более всего запоминается.**

*Маленькие секреты:*

- Учись расслабляться и сбрасывать свои страхи.
- Говори естественно и не усложняй простого.
- Знай интересы и потребности публики.
- Пользуйся красочными наглядными пособиями.
- Всегда готовься, пробуй и тренируйся.
- Улыбайся и не бойся быть самим собой.
- Поддерживай глазами контакт с каждым.
- Пользуйся своими примерами, фактами, сравнениями и юмором.
- Всегда подчеркивай свое мнение и точку зрения.
- Все делай с энтузиазмом и воодушевлением!



2. Внесите в таблицу по три-четыре пункта с соответствующими значками:

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

**10. Упражнение «Успешное выступление».**

Упражнение на развитие навыков публичного выступления.

**11. Упражнение «Убеди меня».**

Упражнение на развитие навыков убеждения и отстаивания своей позиции.



**МОЯ СТРАНИЧКА** .....

*В этом Модуле я делал (а)...*

*Самое полезное для меня задание было...*

*Самое трудное для меня было...*

*Что нового я узнала...*

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

до обучения						после обучения				
1	2	3	4	5	умение слушать	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Я – заявление	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	публичное выступление	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	навыки убеждения	1	2	3	4	5

*Я могу использовать полученные знания...*

*Важные мысли*

## Модуль 5. Навыки принятия решений.

**Ключевые термины:** принятие решения, последствие, ответственность.

**Цель:** отработать механизм принятия решений.

**Ход занятия:**

### 1. Лекция в режиме диалога. Принятие решений.

Принятие решений (психологический словарь) – выбор цели и способа действия для его реализации. Этот процесс включает в себя соотнесение целей, оценок реализации, мотивов.

Нам постоянно приходится принимать решения и делать выбор, например, решая что-то здесь и сейчас – как поступить, что ответить, чем заняться и пр. Такие решения не очень существенно влияют на наше будущее, но есть и такие, которые могут предопределить всю нашу дальнейшую жизнь.

Принятие повседневных решений не представляет для нас никакой трудности, но бывают такие моменты, когда необходимо принимать важные жизненные решения, от которых может зависеть очень многое, как в вашей собственной жизни, так и в жизни кого-то еще. Для очень многих подобная ситуация оказывается стрессовой. Причина такого отношения к необходимости принимать решения: с одной стороны, человеку страшно принимать на себя ответственность за свои поступки, с другой – он просто не знает, как грамотно принять решение, чтобы оно соответствовало его интересам и целям.

Принятие решений и грамотное вовлечение других людей в этот процесс – это необходимый жизненный навык. Умение принимать верные решения влияет на способность человека достигать личных и профессиональных целей.

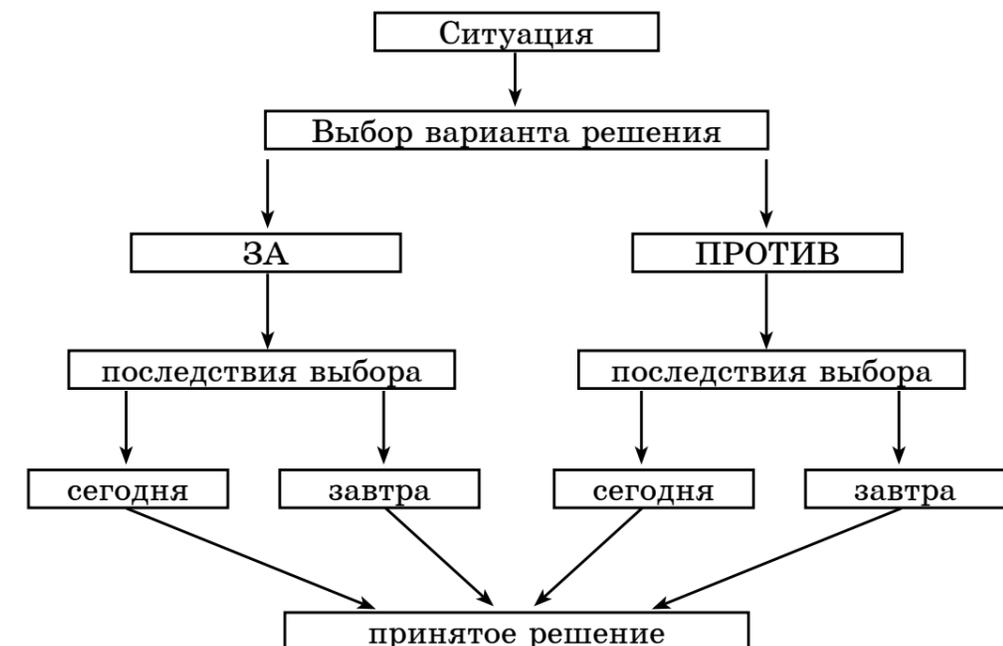
Навык принятия решений тесно связан с другими ключевыми жизненно важными навыками – такими, как уверенность в себе (доверительное отношение к себе), работа в команде (сотрудничество с другими), креативное мышление (генерирование новых идей), критическое мышление (внимательная оценка чужих мыслей) и ответственность (умение отвечать за результаты).

### 2. Упражнение «Турпоход».

Эта игра поможет понять, как различные общности людей разрабатывают правила и законы.

### 3. Схема «Процесс принятия решений».

Схематично процесс принятия решений можно изобразить так:



Проработайте какую-либо проблему по данной схеме.

### 4. Упражнение «Алгоритм решения проблемы».

1. Расположите этапы принятия решения в нужной последовательности. Результаты занесите в колонку «индивидуальная оценка».

#### Бланк участника

№	Последовательность действий (этапов) принятия решений	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка
1	Определение разрешимости проблемы					
2	Сбор информации по каждому варианту решения					
3	Оценка новизны проблемы					
4	Оформление решения					
5	Выбор решения					
6	Контроль за выполнением решения					
7	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме					
8	Разработка конкретного плана действий					

9	Организация выполнения решения					
10	Формулирование проблемы					
11	Определение взаимосвязи с другими проблемами					
12	Сбор возможных вариантов решения					
13	Определение существования проблемы					
14	Определение причин возникновения проблемы					

2. Обсудите в группе задание и занесите результаты в колонку «групповая оценка».

3. Ваша группа получает бланк «Эталон», на котором есть правильный вариант последовательности этапов. Сравните свой результат с эталоном и подсчитайте индивидуальную и групповую ошибку.

Можно сделать вывод о том, эффективно или нет командное решение проблемы, можно ли использовать помощь окружающих, их знания, умения и навыки, или лучше ориентироваться на свое мнение?

**МОЯ СТРАНИЧКА**.....

*В этом Модуле я делал (а)...*

*Самое полезное для меня задание было...*

*Самое трудное для меня было...*

*Важные мысли*

## Модуль 6. Методы сбора информации.

**Ключевые термины:** социологическое исследование, анкетирование, интервью, обработка данных.

**Цель:** отработать навыки сбора информации.

**Ход занятия:**

**1. Мозговой штурм «Методы сбора данных».**

Какие методы сбора данных вы знаете?



**2. Лекция в режиме диалога. Этапы социологического исследования.**

Социологическое исследование включает несколько этапов:

- подготовка исследования: составление программы, разработка инструментария составление анкет, вопросов для интервью, первичная апробация анкеты;
- сбор первичной социологической информации (проведение анкетирования, интервьюирования);
- обработка полученных материалов;
- анализ полученных данных и оформление выводов исследования.

Подробнее про этапы социологического исследования:

**1. Подготовка исследования.** Составление программы исследования включает в себя цель исследования, задачи, выбор методов, разработку анкет, интервью и т.д. Обязательно надо определить параметры целевой группы: то, что, по вашему мнению, важно (пол, возраст, занятость и пр.) Также на этом этапе решаются организационные вопросы исследования.

**2. Сбор первичной социологической информации.** Сбор материалов по той теме, которая является предметом социологического исследования. Первичная информация может быть представлена в разной форме: ответы на вопросы интервью, заполненные бланки анкет, аудио- и видеозаписи и др.; количество первичной информации зависит от масштаба проводимого исследования.

**3. Обработка данных.** Полученный материал может быть обработан вручную или с помощью компьютера. Подготавливаются вспомогательные таблицы для облегчения процесса обработки.

**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 стать основой для дальнейшей работы.

### 3. Работа с текстом. Составление анкеты.

**Прочитайте текст и выберите 5 – 6 наиболее важных на ваш взгляд правил по составлению анкеты.**

**АНКЕТА** (фр. enquete список вопросов) - документ, представляющий собой набор вопросов, ответы на которые дают возможность судить об объективных и субъективных факторах (словарь методических терминов).

Анкета состоит из трех частей:

1. Вводная часть.
2. Основная часть.
3. Паспортичка.

#### Вводная часть.

В вводной части указывается, кто проводит исследование, его цель и задачи, способ заполнения анкеты, подчеркивается анонимный характер ее заполнения, а также выражается благодарность за участие в анкетировании. К вводной части примыкает и инструкция по заполнению анкеты.

Вводная часть не должна быть большой, но обязательно ясной и понятной для респондента (респондент - это человек, отвечающий на вопросы анкеты, или тот, у которого берется интервью), мотивирующей его на участие в опросе. Вводная часть по объему не большая, но очень важная. От того, как составлено обращение зависит отношение респондента к анкете.

#### Основная часть.

Особое значение имеет составление основной части анкеты, т.к. от этого во многом зависит успех проводимого исследования. Содержание анкеты (характер и виды задаваемых вопросов, порядок их размещения, формализация предполагаемых ответов) определяется стремлением получить наиболее достоверную информацию об изучаемом объекте. Для этого необходимо хорошо ориентироваться в той системе вопросов, на базе которых формируется содержательная часть анкеты.

В основной части необходимо выдержать логику составления и расположения вопросов. Первыми идут так называемые «контактные вопросы», их основная цель - заинтересовать респондента проблемой, включить в содержание исследуемой проблемы. Эти вопросы должны быть сформулированы достаточно просто и понятно. Следующие вопросы будут усложняться - данный способ расположения вопросов называется «Правилем воронки».

После контактных вопросов идут основные вопросы, ответы на которые дают информацию по интересующей исследователей теме. Содержание именно этих вопросов должно соответствовать целям и задачам исследования. Для каждой задачи могут быть сформулированы отдельные блоки вопросов, они могут располагаться как вперемешку, так и по порядку. Идеальный вариант, когда сложные вопросы расположены в середине анкеты.

Завершающие анкету вопросы - заключительные. Основная функция заключительных вопросов - снять психологическое напряжение у респондентов. В связи с этим, это должны быть наиболее простые вопросы, ответы на которые не требуют особого напряжения памяти и внимания.

Расположение вопросов от простых к сложным, а затем опять к простым получило название «Эффект эха».

#### Паспортичка.

Содержит в себе сведения о респондентах с целью проверки надежности информации. Это вопросы, касающиеся пола, возраста, образования, места жительства, семейного положения, стажа работы респондента и др. В зависимости от целей и задач исследования, количество вопросов этого блока может быть либо увеличено, либо уменьшено.

Паспортичка может располагаться как в начале, так и в конце анкеты. В конце анкеты желательно поблагодарить респондента за участие в опросе. Это могут быть высказывания разного типа: «Благодарим за участие в исследовании», «Спасибо за помощь», «Спасибо!» и т.д.

В конце анкеты можно поставить вопрос о самом опросе. «Насколько важным Вы считаете проведение исследования данной темы?»

#### Вопросы, используемые в анкете, могут быть:

- *О фактах.* Целью этих вопросов является получение информации о социальных явлениях, о состоянии дел на производстве, о поведении окружающих. Они могут касаться и личности самого респондента, когда он заполняет данные паспортички, а также нести информацию о его действиях, поступках или их последствиях.
- *О знании.* Их цель состоит в раскрытии того, что знает и что может изложить респондент. Как правило, это вопросы экзаменационного типа, имеющие целью выявить уровень информированности респондента и его знания в определенной области. Такие вопросы могут содержать задания, экспериментальные и игровые ситуации, решение которых требует от опрашиваемого использования определенных навыков, знания конкретных фактов, событий, имен.
- *О мнениях.* Эти вопросы направлены на фиксацию фактов, пожеланий, ожиданий, планов на будущее и могут касаться любых проблем и личности самого респондента. Ответом в этом случае выступают оценочные суждения, основанные на индивидуальных представлениях. Через мнения выявляется отношение человека к тем или иным событиям.
- *О мотивах.* Эти вопросы призваны выявить субъективное представление человека о мотивах своей деятельности. Один вопрос о мотивах не может дать подлинную картину мотивации деятельности, для этого необходим целый комплекс подобных вопросов.

#### По логической природе вопросы подразделяются на:

- *Основные.* На основе ответов на эти вопросы строятся выводы об изучаемом явлении, они составляют большую часть анкеты.
- *Фильтры.* Эти вопросы создаются для отсева некомпетентных лиц при опросе по изучаемой проблеме или же выделение части респондентов из всего массива по определенному признаку.

- *Контрольные.* Служат для проверки устойчивости, правдивости и непротиворечивости ответов, определения их искренности и достоверности.
- *Наводящие* оказывают помощь респонденту в правильном осмыслении основного вопроса, помогают дать более точный ответ.
- *Контактные* служат для установления контакта с респондентом. Их цель - создать интерес к исследованию, побудить принять в нем участие. Как правило, это первый или один из первых вопросов анкеты, который по форме должен быть весьма простым и касаться самого респондента, как бы настраивать его на заинтересованное участие в анкетировании.
- *Прямые* направлены на выражение отношения респондента - по поводу анализируемой проблемы, их оценку с его собственной позиции.
- *Косвенные.* При ответе на эти вопросы респондент отвечает от имени группы, коллектива, в безличной форме, что позволяет ему как бы скрыть свою собственную позицию и усилить критический акцент своих высказываний. Кроме того, косвенные вопросы задаются и тогда, когда прямые вопросы не вполне удобно задавать или есть предположение, что на них не будет получено искренних ответов, это ситуации, касающиеся частных, интимных сторон человеческой жизни или их отношения к власти, к своему непосредственному начальнику и т.д.

**По характеру ответов на составленные вопросы они подразделяются на:**

- *Открытые:* предполагают оригинальный повествовательный ответ в виде слова, предложения или нескольких предложений. Формально эти вопросы выделяются тем, что за ними следует несколько пустых строк, которые и следует заполнить. Полученный ответ при этом носит естественный характер, дает максимум информации по теме исследования, что является весьма важным для социолога.
- *Полузакрытые:* наряду с набором определенных вариантов ответов в ситуации невозможности выбрать подходящий вариант из предложенного перечня, респонденту предоставляется возможность высказать свое мнение по обсуждаемой проблеме в свободной форме, т.е. соединяются признаки открытости и закрытости.
- *Закрытые:* предлагают ограниченный выбор ответов.
- *Шкальные:* ответ на эти вопросы дается в виде шкалы, в которой необходимо отметить тот или иной показатель.
- *Вопросы-меню:* здесь респонденту предлагается выбрать любое сочетание вариантов предлагаемых ответов.
- *Альтернативные:* предполагают ответы по принципу «да – нет», носят взаимоисключающий характер. При этом предложенный перечень альтернатив должен быть полностью исчерпывающим, а сами альтернативы должны быть перемешаны без смещения в какую-либо сторону, т.е. уравновешены.

**По способу распространения анкет опросы подразделяются на:**

- *Раздаточные* (анкетный опрос, при котором анкетер лично вручает анкету и либо ждет, пока она заполняется, и тут же получает ее – очный раздаточный опрос, либо получает заполненную анкету через несколько дней – заочный раздаточный опрос);

- *Почтовые* (анкета по предварительному согласию высылается и получается через почту);
- *Прессовые* (анкета предлагается читателю через печатное издание);
- *Телефонные* (при этом способе распространение и сбор инструментария и сопровождающих его документов осуществляется с помощью телефонной сети).

### 3. Мозговой штурм «Опрос».

Опрос – это краткое анкетирование в устной форме.

Подумайте над советами, которые могут помочь при проведении анкетирования и опроса.





Для облегчения обработки можно использовать таблицу, в ней соединена и биографическая информация, и содержательная. Столбец «группа» заполняется, если обработка данных проводилась несколькими группами: результаты каждой группы вносятся в отдельные строки, а затем подводится общий итог в строке «Итого».

Возраст респондентов		Вопрос 1		Вопрос 2			Вопрос 3		
возраст	группа	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3
До 18 лет	1								
	2								
	3								
<b>Итого</b>									
18-35	1								
	2								
	3								
<b>Итого</b>									
от 35	1								
	2								
	3								
<b>Итого</b>									
<b>Всего</b>									

### 8. Упражнение «Изучение документов».

- Проанализируйте публикацию по следующему алгоритму:
- Выходные данные публикации (издание, дата публикации, название, автор)
- Краткое описание содержания публикации (основные герои, в чем событие/проблема)
- Каков, с вашей точки зрения, уровень публикации (сухая информация, отчет «для галочки», попытка предложить читателю материал для анализа, глубокий качественный материал и т.п.)
- Что находится в фокусе статьи – люди, проблемы, пути решения, пр.
- Если в материале автором дается оценка или задается общий тон, каковы они: положительные, негативные? Что именно отмечается как положительное/негативное?
- Ваш комментарий к публикации.

### Анализ публикации

**9. Упражнение «Наблюдение».**

При наблюдении необходимое условие - собирать факты, а не комментарии/интерпретации. Но для разных людей фактами являются различные вещи. Для нас фактами является то, что мы видим. Большой поток информации, трудно концентрировать внимание.

Сейчас для вас разыграют ситуацию, а вам надо зафиксировать факты.

**10. Упражнение «Анализ данных».**

Ознакомьтесь со схемой анализа данных.

**Схема анализа данных**

1. Полученные данные (факты, свидетельства, то, что мы узнали).
2. Интерпретация/объяснение (объяснение полученных данных, взаимосвязи между ними, причин).
3. Выводы/заклучения (значение полученных данных – хорошо или плохо, мало или много, позитивно или негативно, в желательном или нежелательном направлении).
4. Рекомендации (предполагаемые направления действий, предлагаемые изменения в программе, советы заинтересованным сторонам, основанные на полученных данных, интерпретациях и выводах).

Попробуйте проанализировать какие-либо данные по этой схеме: назовите факт, дайте объяснение, сделайте вывод, дайте рекомендации.

Например:

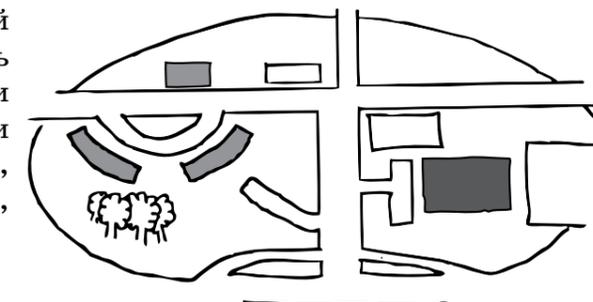
- факт – за окном промелькнули лыжи;
- объяснение – наверное, проехал лыжник;
- вывод – погода подходит для катания на лыжах;
- рекомендации – можно идти кататься.

**11. Отчет о результатах исследования.**

Количество опрошенных / Вид	Партнеры	Жители	Администрация школы/учителя	Учащиеся	НКО	ИТОГО
Анкета						
Интервью						
Изучение документов						
Наблюдение						
<b>ИТОГО</b>						

**12. Упражнение «Карта моей школы».**

Нарисуйте карту своей школы. На карте можно отразить школу, близлежащие организации (больницы, магазины, ларьки и т.д., общественные места (стадионы, площадки, и пр.), а также все то, что считается важным.



**Домашнее задание.**

1. Расширить инициативную группу за счет проведения обучающих семинаров для разных целевых групп (родители, педагоги, школьники, местное сообщество).
2. Провести картирование школы (обязательно отобразить существующие проблемы, а также потенциальные возможности партнерства).

**МОЯ СТРАНИЧКА** .....

*В этом Модуле я делал (а)...*

*Самое полезное для меня задание было...*

*Самое трудное для меня было...*

*Что нового я узнала...*

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

до обучения						после обучения				
1	2	3	4	5	<b>составление анкет</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>проведение опросов</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>интервьюирование</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>анализ документов</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>обработка данных</b>	1	2	3	4	5

*Я могу использовать полученные знания...*

*Важные мысли*

**Приложение**

**Опросник Р.М. Белбина на определение командных ролей.**

**Инструкция.** Предлагаемый опросник направлен на определение характерных черт вашего поведения в групповой работе.

Просим вас в каждом разделе распределить 10 баллов между утверждениями, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение в группе. Занесите баллы в бланк для ответов.

1. **Что, по вашему мнению, вы можете привнести в групповую работу?**
  - А. Вы быстро находите новые возможности решения проблем.
  - Б. Вы можете хорошо работать со множеством людей.
  - В. Вы способны выдвигать новые идеи.
  - Г. Вы способны помочь людям выдвинуть их идеи.
  - Д. Вы способны очень эффективно работать, и вам нравится интенсивная работа.
  - Е. Вы согласны быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.
  - Ж. Вы работаете быстро в привычной обстановке.
  - З. У вас нет предубеждений, поэтому вы всегда признаете возможность альтернативного действия.
2. **У вас есть недостатки в групповой работе, возможно, это связано с тем, что:**
  - А. Вы очень напряжены, пока мероприятие не продумано, не проведено, не проконтролировано.
  - Б. Вы даете слишком большую свободу действий людям, точку зрения которых считаете обоснованной.
  - В. У вас есть слабость много говорить самому, пока в группе не появятся новые идеи.
  - Г. Ваш собственный взгляд на вещи мешает разделить энтузиазм коллег.
  - Д. Если нужно чего-либо достичь, вы бываете авторитарны.
  - Е. Вам трудно поставить себя в позицию руководителя, так как вы боитесь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.
  - Ж. Вы сильно увлекаетесь собственными идеями и теряете нить происходящего в группе.
  - З. Ваши коллеги считают, что вы слишком беспокоитесь о несущественных деталях и переживаете, что ничего не получится.
3. **Когда вы включены в работу с другими:**
  - А. Вы влияете на людей, не подавляя их.
  - Б. Вы очень внимательны, так что ошибок из-за небрежности быть не может.
  - В. Вы готовы настаивать на каких-либо действиях, чтобы не потерять время и не упустить из виду главную цель.
  - Г. У вас всегда есть оригинальные идеи.



- Д. Вы всегда готовы поддержать в общих интересах хорошее предложение.
  - Е. Вы очень внимательно относитесь к общим идеям и предложениям.
  - Ж. Окружающим нравится ваша холодная рассудительность.
  - З. Вам можно доверить проследить за тем, чтобы вся основная работа была выполнена.
- 4. В групповой работе для вас характерно:**
- А. Вы очень хотите хорошо знать своих коллег.
  - Б. Вы спокойно разделяете взгляды окружающих или придерживаетесь взглядов меньшинства.
  - В. У вас всегда найдутся весомые аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные положения.
  - Г. Вы думаете, что способны хорошо выполнить работу, если ее план сразу же надо приводить в действие.
  - Д. У вас есть склонность избегать очевидного и предлагать что-то неожиданное.
  - Е. Все, что вы делаете, вы стараетесь довести до совершенства.
  - Ж. Вы готовы устанавливать контакты и вне группы.
  - З. Хотя вас интересуют все точки зрения, вы, не колеблясь, можете принять собственное решение, если это необходимо.
- 5. Вы можете получить удовольствие от своей работы, потому что:**
- А. Вам нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.
  - Б. Вам нравится находить практическое решение проблем.
  - В. Вам нравится чувствовать, что вы влияете на установление хороших взаимоотношений.
  - Г. Вам приятно, если вы оказываете сильное влияние при принятии решений.
  - Д. У вас есть возможность общаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.
  - Е. Вы можете добиться согласия людей по поводу различных аспектов выполнения работы.
  - Ж. Вам нравится сосредотачивать внимание на выполнении поставленных задач.
  - З. Вам нравится работа в области, где можно применять воображение и творческие способности.
- 6. Если вы неожиданно получили трудное задание, которое нужно выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:**
- А. Вы будете чувствовать себя загнанным в угол, пока не найдете выход из тупика и не выработаете линию поведения.
  - Б. Вы будете работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он вам не симпатичен.
  - В. Вы попытаетесь найти людей, между которыми сможете разделить на части это задание, таким образом уменьшить объем работы.
  - Г. Ваше врожденное чувство времени не позволит вам отстать от графика.



- Д. Вы верите, что будете спокойно, максимально реализуя свои способности, идти прямо к цели.
  - Е. Вы будете добиваться намеченной цели вопреки любым затруднениям.
  - Ж. Вы готовы взять осуществление работы на себя, если увидите, что группа с ней не справляется.
- 7. Что касается проблем, которые у вас возникают, когда вы работаете в группе:**
- А. Вы всегда выказываете нетерпение, когда кто-то тормозит процесс.
  - Б. Некоторые люди критикуют вас за то, что вы слишком много анализируете, и вам не хватает интуиции.
  - В. Ваше желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.
  - Г. Вам очень быстро все надоедает, и вы надеетесь только на одного-двух человек, которые могут вас воодушевить.
  - Д. Вам трудно начать работу, если вы четко не представляете своей цели.
  - Е. Иногда вам бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят вам на ум.
  - Ж. Вы понимаете, что требуете от других сделать то, чего сами сделать не можете.
  - З. Если вы наталкиваетесь на реальное сопротивление, то вам трудно четко изложить свою точку зрения.

**Благодарим вас за искренние ответы!**

## Бланк для ответов.

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Должность/класс \_\_\_\_\_

Возраст \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Вопросы	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

### Ключ

Подсчитайте очки следующим образом:

Вопросы	1. Координатор	2. Мотиватор	3. Генератор идей	4. Критик	5. Исполнитель	6. Душа команды	7. Исследователь ресурсов	8. Доводчик
1	1г	1е	1в	1з	1ж	1б	1а	1д
2	2б	2д	2ж	2г	2а	2е	2в	2з
3	3а	3в	3г	3ж	3з	3д	3е	3б
4	4з	4б	4д	4в	4г	4а	4ж	4е
5	5е	5г	5з	5а	5б	5в	5д	5ж
6	6в	6ж	6а	6д	6е	6б	6з	6г
7	7ж	7а	7е	7б	7д	7з	7г	7в
Сумма								

Обычно у человека доминирующей оказывается больше чем одна способность (как правило, 2-3), что позволяет одному и тому же лицу принимать на себя, по крайней мере, две роли.

## Техника активного слушания

*Редко встретишь человека, который слушает то, что не хочет слышать.*

*Дик Кавет.*

Действие	Цели	Как это сделать	Пример
Поддержка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проявить интерес;</li> <li>• Помочь собеседнику продолжать говорить.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Воздерживайтесь от выражения согласия или несогласия;</li> <li>• Используйте нейтральные слова;</li> <li>• Используйте спокойные интонации;</li> <li>• Используйте невербальное общение.</li> </ul>	«Вы не могли бы мне чуть больше рассказать об этом?»
Прояснение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Яснее понять, о чем идет речь;</li> <li>• Получить больше информации;</li> <li>• Помочь говорящему увидеть другие точки зрения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Задавайте вопросы;</li> <li>• Формулируйте не совсем точно ваше понимание сказанного, чтобы заставить говорящего продолжать объяснения.</li> </ul>	«Когда это произошло?»
Выражение понимания идей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Показать, что вы слушаете то, о чем идет речь.</li> <li>• Показать, насколько верно вы понимаете основные мысли собеседника.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выделяйте основные идеи и факты;</li> <li>• Перефразируйте собеседника.</li> </ul>	«Значит, ты хочешь, чтобы она тебя больше не подводила?»
Выражение понимания чувств	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Показать, что вы понимаете, что чувствует человек;</li> <li>• Дать человеку возможность переоценить свои чувства, после того, как он услышит их от другого.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выделяйте основные чувства говорящего;</li> <li>• Перефразируйте собеседника.</li> </ul>	«Мне кажется, тебя это очень огорчает».
Обобщение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Собрать воедино все главные идеи, факты, чувства;</li> <li>• Создать базу для дальнейшей дискуссии.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повторите главные идеи и чувства.</li> </ul>	«По-моему, главное из того, что я услышал, это...»
Заключение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продемонстрировать уважение к собеседнику.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выразите уважение к чувствам и мыслям собеседника.</li> </ul>	«Я очень ценю твое желание разрешить этот вопрос».

## Значение некоторых жестов и поз

Жесты, позы	Состояние собеседника
Раскрытые руки ладонями вверх	Искренность, открытость
Расстегнут пиджак (или снимается)	Открытость, дружеское расположение
Руки скрещены на груди	Защита, оборона
Человек сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена и опирается на руку	Заинтересованность
Голова слегка наклонена набок	Внимательное слушание
Человек опирается подбородком на ладонь, указательный палец вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта	Критическая оценка
Почесывание подбородка (нередко сопровождается легким прищуриванием глаз)	Обдумывание решения
Ладонь захватывает подбородок	Обдумывание решения
Человек прикрывает рот рукой во время своего высказывания	Обман
Человек прикрывает рот рукой во время своего слушания	Сомнение, недоверие к говорящему
Человек старается на вас не смотреть	Скрытность, утаивание своей позиции
Взгляд в сторону от вас	Подозрение, сомнение
Слушающие слегка касаются века, носа или уха	Недоверие к говорящему
Хозяин кабинета начинает собирать бумаги на столе	Разговор закончен
Ноги или все тело человека обращены к выходу	Желание уйти
Рука человека находится в кармане, большой палец снаружи	Превосходство, уверенность
Человек медленно снимает очки, тщательно протирает стекла	Желание выиграть время

# Программа «Социальный менеджмент»

Рабочая тетрадь

Часть II

## Притча «Мудрец и бабочка»

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

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

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

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

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

Мудрец подумал и сказал:

- Все в твоих руках.

## Модуль 7. Мозаика проблем.

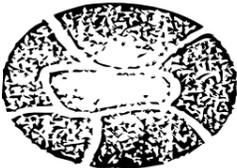
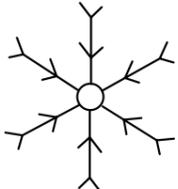
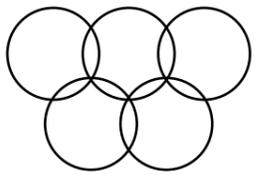
**Ключевые понятия:** проблема, исследование, работа в команде, результат.

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

### 1. Типы проблем.

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

Бланк №1

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

**2. Практическое задание**

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

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

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

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

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

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

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

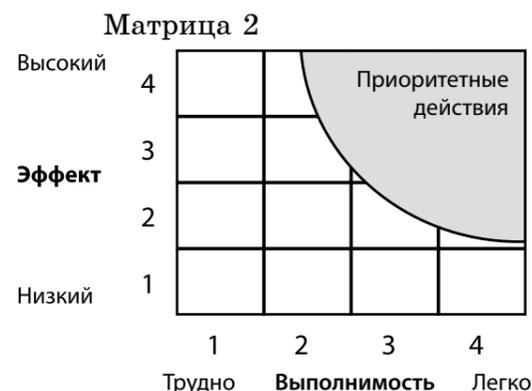
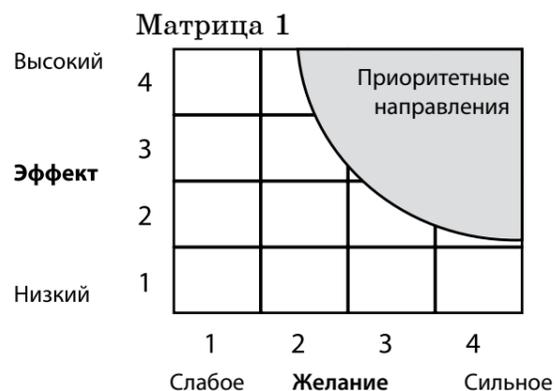
## Модуль 8. Определение приоритетов.

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

**Цель:** определение приоритетных направлений работы.

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

Матрица по определению приоритетов помогает определить приоритетные направления или действия.



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

### Матрица 2

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

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

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

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

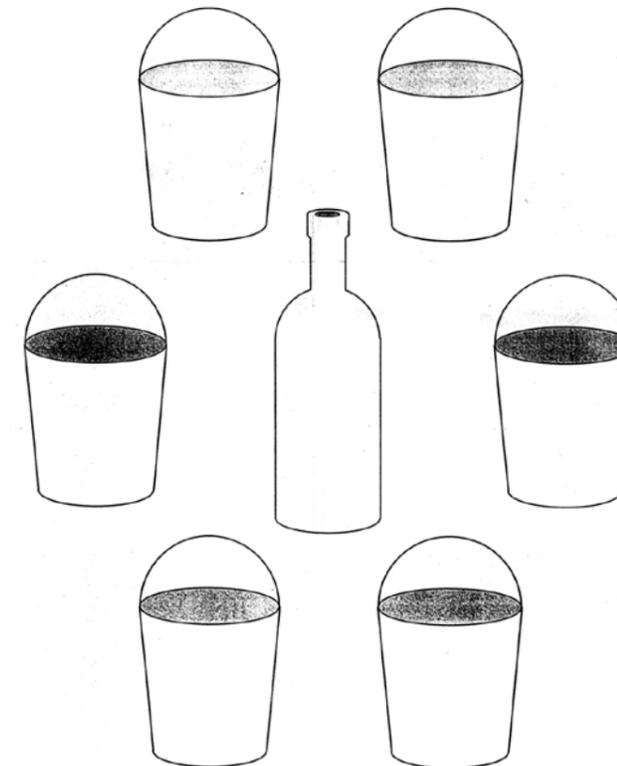


Матрица приоритетных направлений и действий

**2. Упражнение «Ведро и бутылка».**

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

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



## МОЯ СТРАНИЧКА.....

*В этом Модуле я делал (а)...*

*Самое полезное для меня задание было...*

*Самое трудное для меня было...*

*Что нового я узнала...*

*Я могу использовать полученные знания...*

*Важные мысли*

## Модуль 9. Основы проектной деятельности.

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

**Цель:** рассмотреть основные этапы проектирования.

### 1. Упражнение «Проект как вид деятельности».

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

Определите, чем не является проект.

Проект – это не...



Проект – это...



### 2. Характеристики проекта.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3. Работа с текстом. Термин «проект».

Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

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

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

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

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

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

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

Согласно его теории, проект основывается на четырех предпосылках:

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

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

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

### 4. Упражнение «Вопросы Ласуэлла».

При планировании проекта важно ответить на несколько вопросов:

Когда?

Для чего?

Для кого?

Что?

Где?

Как?

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

Иерархия вопросов Ласуэлла

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

**5. Лекция в режиме диалога. Этапы проектирования.**

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

**I ПОДГОТОВКА ПРОЕКТА**

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

**II РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА**

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

**III ИТОГИ РАБОТЫ НАД ПРОЕКТОМ**

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

**6. Лекция в режиме диалога. Формулировка актуальной проблемы.**

Напишите ассоциации со словом «проблема»:



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

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

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

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

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

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

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

Сформулируйте проблему для вашей проектной идеи



### 7. Задание «Анализ заинтересованных сторон».

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

Заинтересованные стороны	Выгоды

### 8. Задание «SWOT-анализ».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Проведите SWOT-анализ своей проектной команды.

	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<b>внутренние</b>		
	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>внешние</b>		

### 9. Лекция в режиме диалога. Постановка цели.

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

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

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

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

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

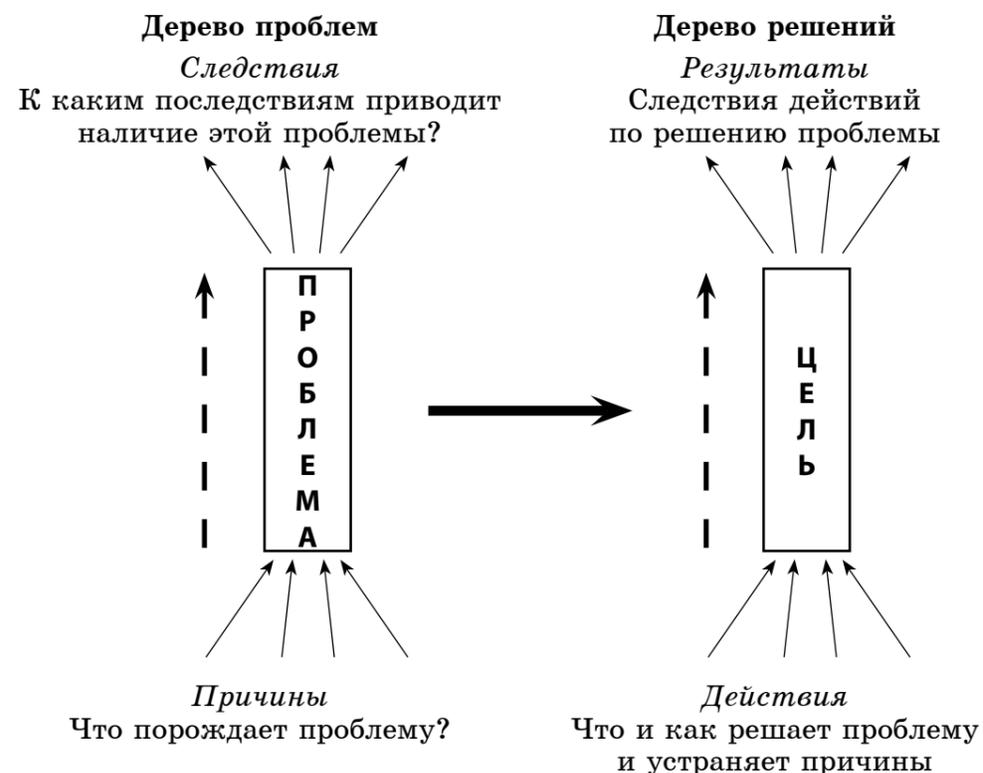
Подчеркнем, что цель должна быть очень четкой и конкретной, но, одновременно, и достижимой. Иначе ...

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

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

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

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



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

**SMART-цели**

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

**ЦЕЛЬ:**



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

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

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

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

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

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

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

1.

2.

3.

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

**11. Задание «Определение мероприятий и ожидаемых результатов».**

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

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

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

Таблица 1.

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

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

**12. Лекция в режиме диалога. Составление рабочего графика.**

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

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

Например, можно заполнить понедельный график выполнения работ.

Месяц \_\_\_\_\_ Год \_\_\_\_\_

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

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

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

Заполните таблицу 2 для своей проектной идеи. Необходимо:

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

**Таблица 2.** Примерная схема плана работы:

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

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

Прочитайте текст и ответьте на вопросы:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 14. Упражнение «Рекламные объявления».

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

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

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

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

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

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

#### 16. Упражнение «Определение ресурсов».

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

№	Требующиеся ресурсы	Объем (кол-во)	Источники привлечения

#### 17. Лекция в режиме диалога. Составление бюджета.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**18. Задание «Составление бюджета».**

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

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

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

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

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

Различия мониторинга и оценки

МОНИТОРИНГ	ОЦЕНКА

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

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

Этапы разработки индикаторов:

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

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

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

**20. Задание «Разработка индикаторов».**

Подумайте над индикаторами для своей проектной идеи.

**21. Лекция в режиме диалога. Обучение членов команды.**

Обучение членов команды – предпоследний шаг первого этапа проектной деятельности.

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

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

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

**22. Упражнение «Дерево проекта».**

Данное упражнение даст возможность структурировать свои знания о проектной деятельности.

**МОЯ СТРАНИЧКА**.....

*В этом Модуле я делал (а)...*

*Самое полезное для меня задание было...*

*Самое трудное для меня было...*

*Что нового я узнала...*

*Какой самый сложный шаг из подготовительного этапа? Выберите один.*

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

*Я могу использовать полученные знания...*

*Важные мысли*

## Модуль 10. PR – сопровождение проекта.

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

**Цель:** определение различных информационных источников для продвижения проектов.

### 1. Инструменты PR.

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

Как/через что можно создавать общественное мнение?.



### 2. Упражнение «Реклама проекта».

В упражнении рассматриваются разные способы рекламы проекта.

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



### 3. Работа с текстом. Написание пресс-релизов.

1. Прочитайте текст и отметьте информацию следующим образом:

«V» - помечается то, что уже известно;

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

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

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



**Текст. Советы по написанию пресс-релизов.**

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

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

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

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

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

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

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

Придумайте запоминающийся заголовок.

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

**Три телодвижения при составлении пресс-релиза**

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



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

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

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

**4. Задание «Написание пресс-релиза».**

Практическая работа по написанию пресс-релиза.

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

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

**Этапы PR-кампании:****1. Анализ ситуации начала PR-кампании**

- Описание проблем, задач кампании

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

- Анализ значимого окружения

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

- Определение целевых групп

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

**2. Разработка продвигаемого имиджа, образа, идеи**

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

**3. Анализ представлений, отношений, поведения целевых групп**

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

**4. Разработка сообщений**

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

**5. Определение и разработка инструментов и каналов продвижения сообщений**

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

**6. Анализ ресурсов PR-кампании**

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

**7. Разработка рабочего плана PR-кампании**

Описание стандартного календарного плана работы.

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

**Ресурсы организации, затрачиваемые на информационную кампанию**

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

**МОЯ СТРАНИЧКА**.....

*В этом Модуле я делал (а)...*

*Самое полезное для меня задание было...*

*Самое трудное для меня было...*

*Что нового я узнал (а)...*

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

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

*Я могу использовать полученные знания...*

*Важные мысли*

## Модуль 11. Фандрайзинг.

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

**Цель:** определение способов привлечения ресурсов.

### 1. Понятие «Фандрайзинг».

Что вы знаете о фандрайзинге? Запишите ваши ответы ниже.



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



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

Инструменты по привлечению средств:

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

### 3. Упражнение «Письмо потенциальному партнеру».

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

В Приложении 1 можно найти структуру обращения за поддержкой (стр. 112)

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

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

Дополнительную информацию можно найти в Приложении 2 (стр. 113)

### 5. Лекция в режиме диалога. Технология вовлечения.

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

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

#### Шаги вовлечения:

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

### 6. Работа с текстом. Заявки на гранты.

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

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

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

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

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

#### Кто такие доноры и заявители?

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

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

#### Из чего состоит заявка?

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

**Пояснения к бюджету** содержат обоснование расходов, заложенных в бюджет.

**Приложения** включают дополнительные материалы, поясняющие содержание заявки.



**МОЯ СТРАНИЧКА**.....

*В этом Модуле я делал (а)...*

*Самое полезное для меня задание было...*

*Самое трудное для меня было...*

*Что нового я узнала...*

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

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

*Я могу использовать полученные знания...*

*Важные мысли*

## Модуль 12.

### Вовлечение сообщества в проектную деятельность.

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

**Цель:** ознакомление с понятием «добровольчество».

#### 1. Упражнение «Качества добровольца».

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

#### 2. Упражнение «Мотивы добровольчества».

Почему люди становятся добровольцами? Запишите ответы ниже.



#### 3. Ролевая игра «Поиск».

Игра на закрепление практических навыков по привлечению добровольцев.

#### 4. Упражнение «Автобусная остановка».

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

#### 5. Мозговой штурм «Поощрение добровольцев».

Напишите разные способы поощрения добровольцев:



#### 6. Упражнение «Составление добровольческого задания».

Заполните форму по добровольческому заданию для своей проектной идеи.

##### ОПИСАНИЕ РАБОТЫ ДОБРОВОЛЬЦЕВ

Название должности: \_\_\_\_\_

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

Содержание работы: \_\_\_\_\_

(Цели, задачи, ответственность)

Ожидаемые результаты: \_\_\_\_\_

Специальная подготовка добровольца: \_\_\_\_\_

—

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

Отчет добровольца о выполненной работе: \_\_\_\_\_

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

Время работы: \_\_\_\_\_

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

Необходимые навыки: \_\_\_\_\_

Поощрение добровольцев: \_\_\_\_\_

Образец договора с добровольцем можно найти в Приложении 3 (стр. 114).

**МОЯ СТРАНИЧКА**.....

*В этом Модуле я делал (а)...*

*Самое полезное для меня задание было...*

*Самое трудное для меня было...*

*Что нового я узнала...*

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

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

*Я могу использовать полученные знания...*

*Важные мысли*

**Подведение итогов**

**Оценка проекта**

**Что получилось хорошо?**

**Проблемы/трудности**

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

**Выводы/рекомендации**

## Приложение 1

### ПРЕДЛАГАЕМАЯ СТРУКТУРА ОБРАЩЕНИЯ ЗА ПОДДЕРЖКОЙ

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

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

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

Решите, кто подписывает письмо - это очень важно.

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

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

## Приложение 2

### ТЕЛЕФОННЫЙ РАЗГОВОР С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ ПАРТНЕРОМ

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

### ВСТРЕЧА С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ ПАРТНЕРОМ

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

## Приложение 3

### Договор о выполнении работ в качестве добровольца

г. \_\_\_\_\_ “\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 200\_\_ год

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

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

#### 1. Права и обязанности сторон

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

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, а также:

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

1.2. Благополучатель по отношению к Добровольцу принимает следующие обязательства:

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

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

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

д) \_\_\_\_\_

Доброволец вправе:

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

1.4. Благополучатель в праве:

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

б) \_\_\_\_\_

#### 2. Срок действия договора

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

#### 3. Расторжение договора

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

Спорные вопросы разрешаются в порядке, установленном Законодательством России.

#### 4. Дополнительные условия

Договор составлен в двух экземплярах имеющих одинаковую юридическую силу.

**Реквизиты сторон**

**Благополучатель**

**Доброволец**

## Список литературы

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

## Содержание

### ЧАСТЬ I

Притча о маленьком мальчике.....	3
Введение.....	4
Метод проектов.....	5
Для кого это методическое пособие?.....	8
Общая характеристика программы.....	10
Модуль 1. Успех, судьба, карьера.....	14
Модуль 2. Общество. Местное сообщество.....	19
Модуль 3. Работа в команде.....	27
Модуль 4. Эффективные коммуникации.....	37
Модуль 5. Навыки принятия решений.....	46
Модуль 6. Методы сбора информации.....	49
Приложения.....	61

### Часть II

Притча «Мудрец и бабочка».....	68
Модуль 7. Мозаика проблем.....	69
Модуль 8. Определение приоритетов.....	72
Модуль 9. Основы проектной деятельности.....	77
Модуль 10. PR-сопровождение проекта.....	97
Модуль 11. Фандрайзинг.....	103
Модуль 12. Вовлечение сообщества в проектную деятельность.....	108
Подведение итогов.....	111
Приложения.....	112
Список литературы.....	116

# **Программа «Социальный менеджмент»**

**Рабочая тетрадь, часть I и II**

**Под ред. М.А. Дорофеевой**

**660077 г. Красноярск, а/я 27027**

**тел./факс: (391) 211-91-50**

**e-mail: [kccp@kccp.ru](mailto:kccp@kccp.ru)**

**[www.kccp.ru](http://www.kccp.ru)**

**Заказ № 10/12 Тираж 100 экз.**

**Отпечатано в типографии “Печатный двор”**

**660049 г. Красноярск, ул. Марковского, 19**

**тел.: (391) 266-12-90, 294-91-04**