

**ГОУ ВПО «Уральский государственный технический университет -УПИ»  
Центр повышения квалификации работников образовательных учрежде-  
ний по вопросам профилактики зависимости от ПАВ в образовательной  
среде УрФО**

**Банникова Л.Н. Боронина Л.Н.**

**ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
( на примере разработки проектов первичной профилактики зависимости  
от ПАВ)**

**Учебное пособие  
часть 1**

**Екатеринбург**

**Екатеринбург**

**2004**

Образовательный курс «Технология проектной деятельности (на примере разработки региональных модулей первичной профилактики зависимости от ПАВ)» сформирован в соответствии с требованиями образовательного стандарта и учебного плана специальности 061100 «Менеджмент организации» и с учётом основных задач реализации Федеральной программы развития образования и Федеральной программы профилактики злоупотребления ПАВ. Цель курса: формирование культуры и навыков проектной деятельности при разработке социальных проектов (на опыте профилактических антинаркотических программ). Образовательный курс представляет собой набор образовательных модулей (семь модулей), раскрывающих специфику, логику и структуру социального проектирования. Рассматриваются основные этапы жизненного цикла

проекта, ресурсное обеспечение. технология реализации и мониторинг проекта. Предлагаются вопросы и задания на закрепление материала.

### **1. Цель и задачи образовательного курса « Технология проектной деятельности»:**

Цель курса: формирование культуры и навыков проектной деятельности при разработке социальных проектов

Задачи курса:

- сформировать представление о технологии проектной деятельности;
- дать представление о проектном цикле; Освоить методологическую схему этапов проектирования;
- сформировать модельные представления о проектной деятельности;
- научить основным этапам разработки проекта – концептуализации, постановке цели, формулированию задач, программированию и планированию деятельности;
- освоить технологию моделирования профилактических программ;
- обучить навыкам мобилизации ресурсов и способам их организации;
- инициировать разработку и реализацию слушателями социальных проектов..

### **Ожидаемые результаты освоения образовательного материала:**

- Понимание необходимости освоения технологии проектной деятельности при разработке социальных программ;
- Формулировка концептуально-обоснованной проектной идеи;
- Определение смыслов и целей проекта;
- Освоение структуры проектного цикла;
- Освоение технологии рефлексивного анализа собственного проектного замысла;

- Формирование модельных представлений о проектной деятельности;
- Освоение способов планирования;
- Выработка субъектно-личностной позиции слушателя по отношению к различным проектным моделям;
- Выработка содержательной экспертной позиции по отношению к различным проектным моделям;

#### **Формы учебной деятельности:**

- 1) изучение тематических материалов по технологиям проектной деятельности и структуре проектного цикла;
- 2) изучение методологии проблемно-проектного программирования;
- 3) проблемно-позиционный анализ ситуации на примере злоупотребления ПАВ на региональном и локальном уровнях;
- 4) интервью
- 5) формирование группы разработчиков;
- 6) интернет-консультирование со специалистами;
- 7) самодиагностика проектной идеи;
- 8) практическая разработка проекта;
- 9) представление и защита учебного проекта.

#### **. Формы итогового контроля освоения учебного материала:**

- ответы на структурированные вопросы;
- выполнение контрольных заданий, отражающих основные этапы проектной деятельности;
- представление учебного проекта;

## **2. План-проспект курса.**

### Модуль 1.

Методология и основные элементы социального проектирования. Понятие проектирования. Проектная деятельность как совокупность процессов планирования, прогнозирования, конструирования и моделирования. Программа, план, проект – как результаты проектной деятельности. Специфика социального про-

ектирования. Классификация социальных проектов. Требования к социальным проектам. Элементы проектной деятельности – система, объект, субъекты, методы и условия. Элементы социального проектирования. Жизненный цикл проекта, его основные этапы.

## Модуль 2.

### Проблемно-позиционный анализ ситуации.

Определение проблемы. Технология диагностирования проблемы. Симптоматика и выявление причин. Формулировка проблемы и обоснование ее актуальности. Понятие целевой группы. Характеристика целевых групп профилактической работы. Мониторинговые технологии.

## Модуль 3.

### Концептуальный замысел проекта и его целевая структура.

Разработка концепции проекта. Стратегия и тактика, как элементы целеполагающей деятельности. Стратегические приоритеты и принципы профилактических программ. Варианты позитивных стратегий профилактической работы. Целевая структура проекта. Элементы целевой структуры. Принципы построения «дерева целей». Уровни целевой структуры – генеральная цель проекта (миссия), общие и специфические цели, задачи проекта.

## Модуль 4.

### Ресурсное обеспечение проекта.

Определение ресурсов. Позиции ресурсного анализа. Характеристика типов ресурсов. Способы актуализации ресурсов. Соотнесение ресурсов с основными субъектами-кооперантами. Перечень основных субъектов-кооперантов. Структурная кооперация субъектов проекта.

## Модуль 5.

### Управление проектами.

Формирование команды проектантов. Суть команды, ее признаки. Основные характеристики команды – ее состав и структура. Принципы формирования команды. Модель процесса управления командой. Разработка организационной структуры проекта и модели управления. Общие принципы построения органи-

зационной структуры и основные подходы. Функциональная, матричная, смешанная организационные структуры. Планирование деятельности. Технология планирования: определение работ, последовательность работ, оценка продолжительности работ, разработка расписания. Инструментарий планирования деятельности. Календарный план работы. Организация совместной деятельности проектантов. Стоимость проекта и бюджетные категории. Составление сметы затрат и бюджета проекта.

#### Модуль 6.

##### Технология экспертной оценки проекта и наращивание его потенциала

Технология оценочной процедуры. Виды экспертной оценки. Основные этапы оценки. Критерии оценки основных позиций проекта. Формативная и срединная оценки. Формы итоговой оценки. Требования к системе контроля проекта.

#### Модуль 7

##### Представление проекта.

Технология представления проекта. Как составить обоснование проекта.

Структура заявки.

### **3. Лекция образовательного курса.**

#### 4.1 Модуль 1.

##### Методология и основные элементы социального проектирования

Термины "проектирование, проекция" происходит от лат. "projectus" - брошенный вперед, то есть перенос социальной субъективности настоящего в будущее. Социальная проекция – это перенос на будущее своих социальных чувств, предпочтений. Проектант как бы выбирает из множества путей, версий социального развития ту, что в максимальной степени соответствует шкале его социальных ценностей.

*Проектирование*- процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния и процесс перехода к новому состоянию. Это замысел и движение к нему. Проектирование-это деятельность, синтези-

рующая промышление того, что должно быть и, одновременно, развёртывание процессов реализации. Проектирование социальных процессов направлено на внесение изменений в социальную среду человека. Оно в идеальной форме задаёт эти изменения, которые осуществляются последующей реализацией проекта. В этом смысле деятельность социального проектировщика можно рассматривать как разновидность социально-инженерной деятельности.

Почему она возможна? Какие особенности социальных процессов и социальных объектов делают возможным конструирование социального будущего?

Во-первых, в социальных процессах, как правило, наряду с наиболее вероятной тенденцией их развития существуют менее вероятные, но, тем не менее, реально возможные тенденции развития.

Во-вторых, в социальных объектах обычно имеется запас внутренних социальных ресурсов, которые могут быть мобилизованы для решения данной социальной задачи.

Многофакторность, вариативность социальных процессов делает возможным разработку различных вариантов решения социальных проблем.

Целью проектной деятельности, как вида социального творчества, является разработка социального проекта. Наиболее простыми являются проекты принятия решений, наиболее сложными - проекты будущих состояний социальных систем, процессов, отношений. Социальные процессы и отношения трудно выразить, описать в количественных показателях. Для их анализа чаще всего используются качественно-содержательные оценки.

Чтобы точно осмыслить суть проектирования, необходимо соотнести его с понятиями близкими по смыслу и значению, такими как планирование, прогнозирование, конструирование, моделирование.

*Планирование*-это научно и практически обоснованное определение целей, выявление задач, сроков, темпов, пропорций развития того или иного явления, его реализация. План имеет детально прописанные цели, результаты, способы деятельности. В отличие от него, проектное решение не имеет ярко выраженного директивного или отчётного характера. Проект гармонично соче-

тает нормативный и диагностический аспекты, включая в себя модель "должного", разработанного в соответствии с наличными ресурсами (программу, план), но при этом допускает альтернативные пути и средства достижения цели.

*Программа*- это определённая последовательность действий, результатом которой является однозначный выбор одной из возможных, как правило, в пределах ограниченного круга альтернатив.. Это вспомогательное средство в принятии решений в ситуациях, повторяющихся с определённой регулярностью.

*Прогнозирование*-форма предвидения, предположительная оценка будущего состояния, условий его возникновения. Предвидение направлений развития процессов, состояний в будущем осуществляется с помощью методов экстраполяции, моделирования, экспертизы, и связано с переносом на него представлений о том, как развивается это явление в настоящем. Прогноз служит основой для формулировки целей развития и стратегии их достижения.

Проектирование включает в себя ещё и конструирование вариантов оптимального с точки зрения целей будущего состояния объекта. В зависимости от видения будущего проектант корректирует настоящее, внедряет какие-то инновации, конструируя желаемое состояние.

*Конструирование*-это интеллектуальная деятельность, состоящая в целенаправленном построении в идеальной форме какого-либо объекта. Оно осуществляется посредством мысленного комбинирования различных факторов, их подбора и связывания в новый объект.

Социальное проектирование помимо конструирования как идеального созидания предмета тесно связано и с технологией реализации проекта. Социальный проект должен иметь продуманное инструментальное обеспечение. Это позволяет избежать превращения проектов в утопии, подмены их социальными манифестациями или социальными фантазиями.

Итак, *социальный проект* определяет будущее желаемое состояние системы, которое возникает вследствие определённых действий людей при наличии определённых финансовых, материальных, интеллектуальных и других ре-



сурсов. По признаку преобладающей направленности социальные проекты могут быть:

- информационно-просветительными
- обучающими (познавательными);
- реабилитационными (психологическая, социально-психологическая, социальная, трудовая реабилитации);
- физкультурно-оздоровительными;
- художественно-творческими и др.

При всём разнообразии содержания социальный проект должен удовлетворять ряд требований к нему:

- 1) его содержание не должно противоречить общепринятым социальным и нравственным нормам общества.
- 2) он не должен быть внутренне противоречив.
- 3) проект должен быть предназначен для реализации.

*Социальное проектирование*-это проектирование социальных объектов, социальных качеств, социальных процессов и отношений. При разработке социальных проектов нужно учитывать неоднозначность, многовекторность развития социальных объектов, принципиальную неформализуемость социального объекта, влияние субъективных факторов. Социальный процесс развивается не по одной из двух или более ветвей, а по всем ветвям сразу. Но одна ветвь актуализируется как реальный процесс, остальные же остаются возможными путями его развития. Многофакторность социального развития, повышение степеней неопределённости процессов социальной динамики говорят о том, что даже самые простые социальные процессы невозможно описать конечным числом понятий, формул или чисел. Этим проектирование как социально-инженерная деятельность отличается от проектирования технических систем.

*Основными элементами проектной деятельности* являются: система, объект и субъект проектирования, социальная технология (как совокупность операций), методы и условия проектирования.

Наша цель-проектирование системы первичной профилактики зависимости от ПАВ, то есть определённой целостности, иерархически организованного множества функций и соответствующих им управленческих действий.

*Субъектом социального проектирования* являются различные носители управленческой деятельности, как отдельные личности, так и организации, коллективы, социальные институты, ставящие своей целью преобразование действительности. В нашем случае в качестве субъектов проектировочной деятельности могут выступать как отдельные педагоги-предметники, социальные педагоги, так и целые коллективы, например, сотрудники подростковых клубов, учреждений дополнительного образования. Качество разрабатываемого проекта во многом зависит от знаний, культуры мышления, от способности анализировать информацию, продуцировать оригинальные идеи. Кроме субъектов проектирования участниками разработки и реализации содержательной части проектов (особенно на этапе его внедрения) могут и должны быть:

1. Органы принятия решений, чьи функции связаны с обеспечением проектов, их утверждением, контролем над их реализацией.
2. Государственные и негосударственные организации, научные и экспертные советы, способные взять на себя ответственность за разработку, обоснование, экспертизу проектов, способные привлечь внимание населения, СМИ к проектам.
3. Общественность, группирующаяся вокруг конкретных программ, проектов.

*Объекты социального проектирования* могут быть самой разной природы:

- 1) подсистемы материального и духовного производств (социальная деятельность, духовная культура и т. п.) например, учебная деятельность, досуг детей;
- 2) человек с его потребностями, интересами, социальным статусом и ролями в системе отношений. В профилактической работе это могут быть учащиеся младшего школьного возраста, тинэйджеры, их родители, педагоги, жители района (территории);

- 3) различные подсистемы социальной структуры: коллектив школьных педагогов, семьи с детьми, город, посёлок, район;
- 4) разнообразные общественные отношения: семейно-бытовые, межличностные, нравственные и пр.;
- 5) элементы образа жизни: стиль жизни, жизненные позиции.

Каждый из выделенных объектов обладает определённой спецификой, особенными чертами. При проектировании важно выявить закономерности, характерные для данного типа объекта, применяя особые методики наряду с общими принципами и подходами.

Среди характеристик социального проектирования особое место занимают *условия проектной деятельности* или проектный фон. Это совокупность внешних по отношению к объекту проектирования условий, существенно влияющих на его функционирование и развитие. Речь идёт о необходимости учёта местных условий. Какие-то возможности, альтернативы могут быть реализованы, а какие то – нет, в зависимости от фона, от местных условий.

Цель социального проектирования - разработка определённого будущего состояния социальной системы, процессов, отношений. Сегодня нет ещё возможности выразить многие характеристики этого будущего состояния в количественных показателях. К тому же проект, как правило, рассчитан на значительный временной интервал. Именно поэтому в работе над проектом используются качественно-содержательные методы и методики, мировоззренческие оценки.

*Средства* - совокупность приёмов и операций достижения цели. В общем плане, средства социального проектирования можно определить как всё то, при помощи чего получается, анализируется информация о состоянии процессов и тенденций их развития. Сюда же относятся средства, при помощи которых ведётся непосредственное проектирование, создаются словесные описания, таблицы, схемы, сети взаимодействий.

*Методы* - это пути и способы достижения целей и решения задач, наиболее актуальных в контексте данного социального проекта. В практике проекти-

рования наиболее часто используются такие методы, как мозговой штурм, синектика, метод аналогий.

В рамках проекта методы и средства конкретизируются совокупностью планируемых мероприятий. Практические мероприятия определяют направления, формы и содержание деятельности, привлекают дополнительные ресурсы, необходимые для реализации целей каждого этапа. Мероприятия могут быть направлены непосредственно на решение проблемы, а могут быть необходимы для его финансового обеспечения (аукционы, платные услуги), для формирования благоприятного общественного мнения населения, СМИ.

При разработке проекта обычно выделяют несколько фаз (этапов, шагов) для обеспечения лучшего управленческого контроля. Все фазы суммарно составляют *жизненный цикл проекта*.

Этапы проекта:

1. Анализ ситуации (выявление, уяснение проблемы).
2. Формулировка концепции (целеполагание)
3. Мобилизация ресурсов.
4. Реализация проекта (методы достижения цели)
5. Мониторинг проекта и оценка оказанного воздействия
6. Нарращивание потенциала проекта (перепланирование)

Этапы проекта с 3-го по 6-ой - инструментальное обеспечение проекта. Детальная разработка этих циклов превращает проект, утопию в социальный проект.

#### 4.2 Модуль 2.

Проблемно-позиционный анализ ситуации (1 этап жизненного цикла проекта «Анализ ситуации»)

Любой проект начинается с описания проблемной ситуации, идентификации той проблемы, на решение которой проект и направлен.

*Проблема* - это осознание противоречия между знанием и незнанием, реальным состоянием дел и желаемым будущим. Проблема состоит в некоторых отклонениях от ожидаемого хода событий. Ваша основная цель как проекти-

ровщика, повлиять на ситуацию, изменить характер её развития в желательном для себя направлении. Решение проблемы -это процесс, состоящий из ряда шагов.

Первый шаг-это диагностика, анализ проблемы. Он предполагает обоснование актуальности проблемы, осознание и установление симптомов и причин её появления. Проблема напоминает айсберг - обычно видна лишь его надводная часть, вершина. Цель этого этапа работы над проектом - проанализировать скрытые от поверхностного взгляда причины появления проблемы. Чем основательнее проведён анализ причин, тем точнее и эффективнее будут меры по их устранению, ограничению, нейтрализации.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы - осознание и установление *симптомов*, т.е. проявлений, связанных с трудностями. В контексте разработки профилактических проектов симптомами можно считать рост массовости употребления несовершеннолетними лёгких алкогольных напитков и табачных изделий, резкое омоложение ранней алкоголизации, табакотизации среди детей и подростков, увеличение числа курящих девочек. Это проявляется и в таких симптомах как быстрая утомляемость детей, снижение показателей физического здоровья, рост агрессивности их поведения, снижение уровня дисциплины.

Наряду с симптомами физического нездоровья несовершеннолетних, следует обратить внимание и на возможный рост психических расстройств. Так, по Свердловской области за 1991-2000гг число больных, страдающих психическими расстройствами, осталось, в целом, неизменным, а среди молодёжи(15-29 лет) оно выросло в 3,8 раза. Особенно быстро в молодёжной среде распространяются психические и поведенческие расстройства, связанные с употреблением наркотических и иных психоактивных веществ. Общее число зарегистрированных лиц с такими расстройствами за 1993-2000гг. по молодёжной возрастной группе (15-29 лет) выросло в 128 раз.

В качестве симптомов "социального" нездоровья общества можно отметить определённую степень привыкания родителей, педагогов, сверстников к

проблеме роста зависимости несовершеннолетних от ПАВ, переходу её в разряд привычных, повседневных, а потому не столь уж и страшных. Всё чаще можно наблюдать терпимое, даже безразлично-нейтральное отношение к курящим подросткам со стороны взрослых, а зачастую и со стороны педагогов.

Социологические опросы элитной части молодёжи России, студентов вузов, фиксируют устойчивую тенденцию сохранения нейтральной позиции студентов по отношению к наркомании. Они не хотят участвовать в работе организаций, пытающихся остановить распространение наркотиков; не готовы участвовать в профилактических мероприятиях; в ситуации, когда в их присутствии употребляют наркотики, они предпочитают не обращать внимания, не противодействуют этому. Зачастую они поддерживают идею легализации лёгких наркотиков, видят в наркомании особый стиль жизни, полагают, что от наркомании можно вылечиться самостоятельно. Складывается образ молодого человека (тинэйджера, студента), для которого наркомания не является социальным злом, зависимостью, болезнью. Следует отметить, однако, что в последние 2-3 года влияние такого мотива употребления наркотиков как "мода" несколько сократилось. Это свидетельство признания эффективности массовых кампаний "Наркотикам - нет", "Студенчество без наркотиков", а также результат профилактической и воспитательной работы в школе, вузе.

После того как определены симптомы, следует выявить действительные причины их появления и сформулировать проблему. Так, причины данного явления во многом связаны с возрастными особенностями молодёжи:

- неопределённость социального положения переходного возраста, что порождает желание поскорее стать взрослым, хотя бы внешне. Употребление пива и курение является для многих подростков таким символом взрослости, мужества;

- повышенный конформизм и зависимость от значимой для молодого человека группы, противоречивое желание быть как все и, в то же самое время меть возможность чем-то выделиться, самоутвердиться среди друзей;

-перестройка основных форм контроля, перехода от внешнего контроля со стороны взрослых к самоконтролю, и одновременно, ослабление контроля со стороны взрослых, озабоченных решением социально-экономических проблем;

-отсутствие жизненного достаточного опыта, юношеский максимализм, любопытство, желание всё испытать самому.

Помимо возрастных особенностей нужно учитывать и такие факторы как

:

-агрессивное воздействие рекламы, средств массовой информации приводит к формированию своего рода молодёжной моды на употребление ПАВ;

-преобладание преимущественно репрессивно-запретительных форм профилактической работы с молодёжью;

-неумение молодых людей занять себя, организовать свой досуг. Коммерциализация досуговой сферы не позволяет многим молодым людям проводить своё свободное время с пользой для физического и духовного здоровья. Избыток свободного времени накладывается на отсутствие потребности в духовном развитии, приобщении к духовным ценностям. Сфера досуга становится сферой, провоцирующей девиантное поведение. Социологи отмечают, что зачастую в качестве мотива первого употребления наркотика чаще всего называется "скука, нечем заняться, друзья предложили".

Следует учитывать в анализе причин и специфику местных условий, локальной ситуации: социальные, социально-демографические, социально-культурные проблемы конкретной территориально-административной единицы (закрытый город, маленький посёлок, закрытие градообразующего предприятия, близость к зоне, рост числа маргинальных слоёв, мигрантов).

Следующий шаг - обоснование *степени актуальности проблемы*. Здесь важно определить - является ли решение этой проблемы стратегическим или тактическим для Вашей организации, территориальной единицы. Необходимо выявить степень и характер решения проблемы - как она решалась, кем, в каком направлении, какими средствами, или не решалась вообще. Каковы возможные последствия?

После анализа проблемной ситуации можно приступать к *формулировке проблемы*. Правильная постановка проблемы обеспечивает, по мнению специалистов, обеспечивает до 50% успеха. Проблема формулируется в виде вопроса, предполагает чёткую речевую формулировку проблемной ситуации, однозначность смысла. Чем полнее и глубже проведён анализ причин, тем вероятнее более адекватная проблемной ситуации постановка проблемы. Типичными ошибками являются подмена проблемы симптомами её проявления, слишком общая, абстрактная формулировка.

«Как снизить распространённость пристрастия к лёгким спиртным напиткам и табакокурению в среде несовершеннолетних?» «Как повысить ценность здорового образа жизни среди несовершеннолетних?», - от той или иной формулировки зависят подходы к решению проблемы.

Четвертая позиция – *характеристика целевой группы*. *Целевая группа* – это группа людей, на которые направлены действия проектировщика. Характеристика целевой группы включает ответы на следующие вопросы:

- Известна ли основная целевая группа?
- Достаточно ли информации о целевой группе?
- Каковы социальные и культурные особенности целевой группы?
- Известны ли взаимоотношения в целевой группе?
- Какое количество людей предполагается охватить профилактической программой?

Учитывая комплексный характер формируемой региональной системы профилактики злоупотребления ПАВ в образовательной среде, конкретные целевые установки того или иного разрабатываемого проекта в качестве целевых групп могут быть:

- учащиеся или студенты конкретного образовательного учреждения, подростковых клубов, детских и юношеских объединений, организаций;
- семья (родители и близкие);
- специалисты разного профиля организаций и учреждений, имеющих отношение к профилактике злоупотребления ПАВ (медики, педагоги, социальные ра-



ботники, психологи, социологи и все другие, кто может выступать информаторами, экспертами при анализе наркотической ситуации в регионе).

Подробная характеристика даётся основной целевой группе, в качестве которой чаще всего выступает подростковой - молодёжная среда. Дифференциация целей, задач, средств и планируемых результатов профилактики происходит с учётом возраста и степени вовлечения в наркологическую ситуацию.

По возрасту наиболее значимо выделение групп детей старшего дошкольного возраста(5-6лет), младшего школьного возраста(7-10 лет). среднего(11-14), старшего подросткового(15-16), юношеского(17-18) и молодёжи (от 18лет.)

По степени вовлечения в наркоситуацию дифференциация целевой группы может выглядеть следующим образом:

- детско-подростковые и молодёжные группы, не вовлечённые в наркогенную ситуацию (не употребляющие ПАВ);
- группы повышенного риска - к ним относятся дети и подростки, лишённые родительского попечения, ведущие безнадзорный образ жизни, не имеющие постоянного места жительства.
- потребители ПАВ - это так называемые "экспериментаторы", имеющие разовый опыт употребления ПАВ. Для этого контингента планируется система вторичной профилактики. Вторичная профилактика - комплекс социальных, образовательных и медико-психологических мероприятий, предупреждающих формирование болезни и осложнений наркотизации у лиц, эпизодически употребляющих ПАВ, но не обнаруживающих признаки болезни.
- злоупотребляющие ПАВ и зависимые от ПАВ. Для этих целевых групп разрабатывается система мероприятий третичной профилактики, то есть комплекс мер, направленных на предотвращение срывов и рецидивов заболевания, способствующих восстановлению личностного и социального статуса больного и возвращения его в социальную среду.

Для сбора информации о целевой группе, о ситуации в локальной административно-территориальной единице могут быть использованы следующие социологические методы:

1. Фокус-группа - глубинное групповое интервью по конкретной тематике. Фокус- группа отличается от других, более известных исследователям групповых методов( таких как метод Дельфи, мозговая атака) рядом особенностей. Метод мозговой атаки направлен на выработку взаимоприемлемого для всех членов группы решения проблемной ситуации, тогда как в фокус - группе внимание участников акцентируется на важности индивидуальных мнений. Основная задача дельфийских групп, участники которой могут быть разобщены территориально, сбор индивидуально составленных членами группы прогнозов, их обобщение. В отличие от названных метод фокус групп основан на принципах групповой динамики. Основное достоинство данного метода- возможность наблюдать взаимодействие респондента не только с модератором (ведущим), но и ,что более важно,. с другими участниками. В фокус группе исследователь получает больше информации по изучаемой теме, которая лежит вне рамок гипотез, чему способствует групповая динамика.

Участниками фокус группы могут быть молодые люди-субъекты профилактики, лидеры общества, обычные граждане, проживающие в данной местности, представители правоохранительных органов. При формировании групп необходимо помнить об одной важной особенности - так называемых "конфликтных" характеристиках респондентов, небрежное сочетание которых может существенно исказить результаты исследования. К наиболее распознаваемым "конфликтным" характеристикам относятся: пол, возраст, социальный статус, образование и уровень доходов.

Так, в смешанных по полу группах мужчины обычно говорят больше, чем женщины, к тому же им свойственно желание "произвести впечатление" посредством демонстрации своих интеллектуальных способностей.

Участники более старшего возраста тоже пользуются большим авторитетом. Люди с более высоким социальным статусом привыкли "командовать", настаивать на собственных выводах. Обладатели более высокого уровня образования обычно красноречивы, хорошо формулируют фразы. В их присутствии люди с

более низким образованием предпочитают "помалкивать". При формировании группы, таким образом, желательно постараться добиться относительной однородности.

При решении вопроса о количестве участников специалисты советуют не набирать в группу меньше пяти человек (иначе охват будет немногим шире, чем беседа с одним респондентом), но и не приглашать более 10 человек (участники в такой ситуации разбиваются на "лагеря" сторонников какого-либо мнения).

Учитывая сложность, деликатность проблем зависимости от ПАВ, специалисты рекомендуют выносить на обсуждение не более одной темы. По выбранной теме проводится, как правило, серия фокус групп (от 3-х).

Примерный перечень тем для обсуждения:

-Каковы основные причины употребления ПАВ?

-Какие проблемы, связанные с употреблением ПАВ, существуют в вашем районе?

-Каковы факторы защиты и факторы риска для основной целевой группы?

Исходя из пределов психологической вовлечённости в дискуссию, участники фокус группы проявляют к ней интерес в течении не более чем полутора часов, при более длительном обсуждении обычно высказываются неохотно. На вовлечённость приглашённых на беседу, также влияет настроение и интерес к теме.

При обсуждении темы можно использовать как открытые, так и закрытые вопросы любого уровня сложности. По степени важности все вопросы делятся на:

1. Основные.
2. Направляющие(сопровождающиеся вопросом "почему?")
3. Проверочные и уточняющие.
4. Фактологические (для уточнения информации и деталей).
5. Организационные(не связаны с темой, но позволяют организовать работу группы)

Структура плана (гайда) для фокус группы:

1. Ознакомительные вопросы, при ответе на которые участники представляются друг другу.
2. Вводные -дают возможность рассказать о фактах, имеющих отношение к теме.
3. Переходные -позволяют участникам узнать об отношении к вопросу других.
4. Основные -касаются непосредственно предмета исследования.
5. Заключительные -позволяют участникам сформулировать собственную позицию.

Функции ведущего(модератора) заключаются в том, чтобы направлять дискуссию, противодействовать претензиям на лидерство , конфликтам, групповому давлению. В зависимости от темы, характеристик участников модератор может избрать для себя один из нескольких стилей поведения.

- 1."Нейтральный"- ведущий полностью ориентирован на квалифицированного респондента, обладающего всеми необходимыми знаниями. В этом случае модератор ограничивается тем, что задаёт правильные вопросы.
2. "Эксперт" - модератор демонстрирует отличное знание предмета дискуссии, задаёт профессиональные вопросы, старается повысить темп дискуссии.
3. "Третейский судья "-старается сгладить противоречия, снизить накал страстей, достичь компромисса.
4. "Психотерапевт". В этом случае ведущий интересуется не фактами и оценками, а мотивациями и самочувствием респондентов.
5. "Наивный новичок". Модератор делает вид, что ничего не смыслит в проблеме, играет роль ученика.
6. "Бросающий вызов" - ведущий провоцирует столкновение полярных мнений, споры, чтобы участники развили аргументацию.

Возможны комбинации поведенческих схем. Данные дискуссии фиксируются разными способами: стенография, аудиозапись, видеозапись.

Данные, полученные с помощью фокус групп, информация качественная,( вербальные и невербальные данные), обработка их имеет много сложностей. Если данные представлены в виде аудио - или видеозаписи, то нужно сделать рас-

шифровку. При этом обязательно указывайте имена участников фокус- группы, принадлежность высказываний, наиболее сильные эмоциональные реакции, паузы. Следует сгруппировать анализируемый материал , выдрать наиболее значимые категории, которые нужно попытаться проследить во всех проведенных по данной теме фокус группах. По возможности привлекайте для анализа полученного материала других исследователей ( психологов. социологов).

## 2. Интервью с ключевыми информаторами.

В качестве таковых могут выступать лидеры-ровесники, педагоги, специалисты.

## 3. Анкетирование основной целевой группы.

Основательный анализ ситуации, детальное описание основных целевых групп позволяют проектировщику более определенно сформулировать проблему и наметить стратегию её решения.

## 4.3 Модуль3.

### Концептуальные замысел проекта и его целевая структура ( этап «Формулировка концепции проекта»)

Этот этап связан с ответом на вопрос " Чего Вы хотите достичь?"

Социальное проектирование как специфический вид творческой предметно-преобразовательной деятельности подчиняется принципам оптимизации, рационализации, целесообразности. Эти принципы во многом связаны с тем, что они выражают соотношение стратегии и тактики достижения определённой цели.

Понятие "стратегия" взято из военного лексикона. Там оно обозначает планирование и проведение в жизнь генеральной линии, связанной с основной целью (или основными целями). То есть стратегия представляет собой "план действий", включающий в себя понятие о том, когда, как, зачем и что мы собираемся предпринять. Определение и формулировка стратегии представляют поиск наиболее приемлемого варианта изменения ситуации. Разработка стратегии - процесс сложный, он должен опираться на исследование, анализ общей и ло-

кальной ситуации, сбор фактических данных. Стратегическое планирование не является мерой единовременной. Его нельзя применять однажды и навсегда, его приходится дополнять, изменять, учитывая изменения внешней среды.

Что может являться стратегическими целевыми установками в профилактической работе с детьми и молодежью?

Существовавшую ранее стратегию профилактики злоупотребления ПАВ можно назвать негативно-ориентированной стратегией, которая, традиционно акцентировала внимание на отрицательных последствиях ПАВ. Специфические проблемно-ориентированные воздействия, безусловно, необходимы, но недостаточны. Проблема предупреждения злоупотребления ПАВ не может быть решена таким способом, так как не устраняются причины, порождающие психическую и личностную дезадаптацию и побуждающие детей и молодёжь вновь и вновь обращаться к ПАВ.

Социологические исследования фиксируют такое явление как постепенное осознание ограниченности жестких мер. Такие меры, как жёсткое пресечение распространения наркотиков, безусловно, нужны, но не менее важным является, по мнению студентов, организация досуга, спорта, адресная психотерапевтическая помощь, включая и телефон доверия. Антинаркотическая пропаганда (в последние годы именно на неё делали акцент) сегодня оказывается безадресной: кого-то уже поздно информировать. Негативно сказывается и эффект "информационной усталости", повторение уже известной информации, тем более с помощью традиционных приёмов, заметно утрачивает своё воздействие.

Именно поэтому стратегическим приоритетом следует рассматривать систему позитивной профилактики, которая ориентируется не на патологию, а на защиту от возникновения подобных проблем, на укрепление потенциала здоровья, на освоение и раскрытие ресурсов личности, поддержку молодого человека, помощь ему в реализации своего жизненного предназначения. Главный принцип позитивной стратегии - объединение образовательных, медицинских

и психосоциальных мер в рамках первичной, вторичной и третичной профилактики для достижения общего результата.

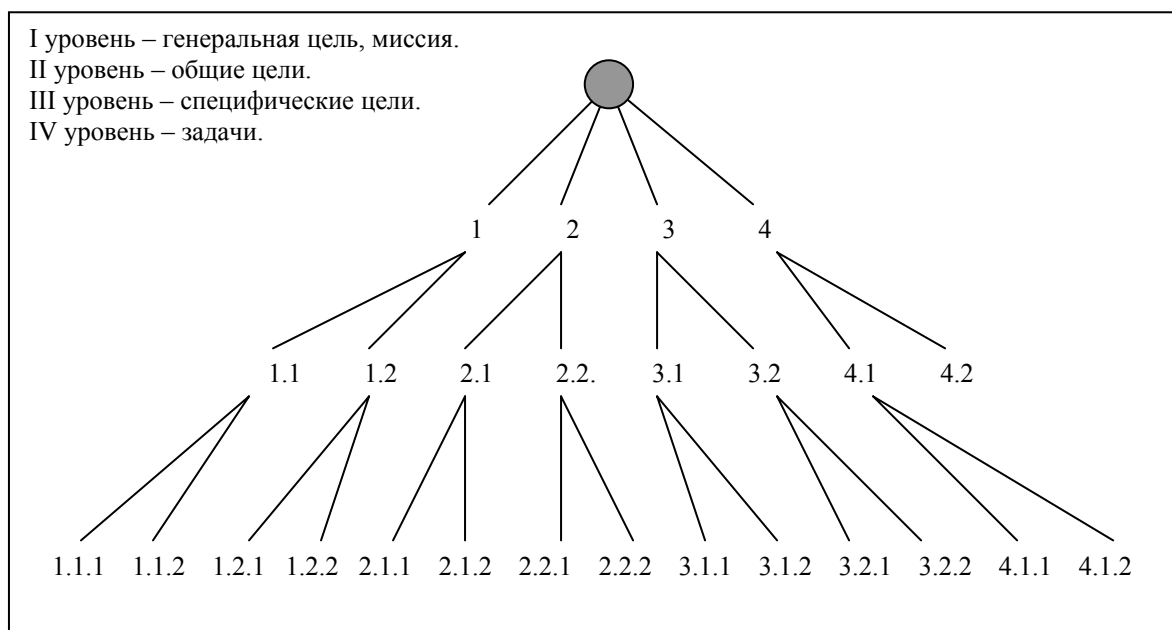
Варианты возможных позитивных стратегий первичной профилактики зависимости:

- формирование личностных ресурсов, обеспечивающих развитие у детей и молодёжи социально-нормативного жизненного стиля с доминированием ценностей ЗОЖ (здорового образа жизни), действенной установки на отказ от приёма ПАВ;
- формирование ресурсов семьи, помогающих воспитанию у детей и подростков законопослушного, успешного поведения, при необходимости обеспечивающих поддержку ребёнку, начавшему употреблять наркотики, сдерживающих его разрыв с семьёй, помогающих ему на стадии социально-медицинской реабилитации;
- внедрение в образовательной среде инновационных педагогических и психологических технологий, помогающих сформировать у детей ценности ЗОЖ, мотивы защиты, отказа от пробы и приёма ПАВ; ознакомление педагогов с технологиями раннего обнаружения случаев употребления ПАВ;
- привлечение разнообразных субъектов профилактики (государственных, муниципальных органов и служб, широкой общественности) к реализации программы профилактики;
- развитие социально-поддерживающей инфраструктуры.

Итак, *стратегия* - это определение целей, конечного результата проекта и средств, обеспечивающих их достижение (ресурсы, участники-кооперанты, технологии взаимодействия). Любая стратегия, любые планы разрабатываются для того, чтобы обеспечить результативную и эффективную деятельность участников, членов команды. В результате этой деятельности формируются ценности, полезности, которые Ваша организация, проектная команда предоставляет окружающему миру, и в обмен на которые она получает ресурсы, общественно-значимые результаты. Именно поэтому стратегия имеет смысл только тогда, когда она воплощается в последующую практическую деятельность, а оценка

стратегии может базироваться только на оценке общих результатов, которые достигнуты командой на основе использования стратегии.

После описания стратегических приоритетов проекта (его концепта, замысла, основной идеи) разрабатывается *целевая структура проекта*. Наиболее часто в практике проектирования при разработке целевой структуры используется графическая модель под названием «дерево целей». Посредством "дерева целей" описывается упорядоченная иерархия целей, включающая в себя 4 уровня:



результата),

то, что должно быть достигнуто, что выражает причину существования проекта. Это краткое, чёткое обоснование того, для чего существует Ваш проект, чем он полезен обществу, территории. Она( главная общая цель или миссия проекта)существует независимо от того сформулирована она или нет. Однако важно уметь кратко и убедительно формулировать миссию своего проекта. Это нужно для координации деятельности всех участников проекта, для формулирования прочих целей и выбора стратегий их достижения. Не менее важно это и для привлечения внебюджетных ресурсов, для фандрайзинга. Для отра-



ботки умения кратко и убедительно излагать миссию проекта существует приём, получивший название "лифтовой речи". Представьте, что Вы спускаетесь на лифте с потенциальным спонсором с 7-го на 1-й этаж. За эти минуты Вам нужно ясно и доходчиво успеть рассказать ему о том, чем Вы занимаетесь, как Вы видите ситуацию и что нужно сделать. Это должны быть не эмоции, а чёткая информация.

Генеральная цель Вашего проекта формируется в зависимости от уровня профилактической работы.

Цель первичной профилактики: снижение спроса, распространённости ПАВ среди детей и молодёжи. Как, за счёт чего, по каким направлениям Вы будете этого добиваться? Снизить спрос на основе развития навыков ассертивного поведения? За счёт активизации спортивной работы? Организации досуга? Инициирования (вызывание) активности молодёжи, подбора значимых и интересных для них форм, в которых эта активность может разворачиваться?

Цели вторичной профилактики: снижение заболеваемости наркоманиями, токсикоманиями и алкоголизмом; предотвращение формирования хронического заболевания, восстановление личностного и социального статуса потребителей ПАВ.

Цели третичной профилактики: предотвращение срывов и рецидивов наркомании; снижение медико-социальных последствий злоупотребления ПАВ (инфекционных гепатитов, ВИЧ-инфекций, суицидов, психических расстройств).

**2-й уровень** – уровень общих целей. Общие цели описывают основные направления деятельности (на что или на кого должны быть направлены усилия проекта). Целесообразней общие цели формировать по основным целевым группам.

Общие цели первичной профилактики в образовательных учреждениях среднего и высшего образования:

- профилактическая работа с родителями;
- воспитательно-педагогическая работа с детьми

-организационно-методическая профилактическая работа в образовательном учреждении;

-профилактическая работа во внешкольных учреждениях и в сфере досуга;

-учебно-методическая профилактическая работа со специалистами в микрорайоне.

**3-й уровень** - специфические цели, которые раскрывают основные формы работы, обеспечивающие основные направления деятельности.

Так например, по такому направлению деятельности как "воспитательно-педагогическая работа с детьми" (основная целевая группа- учащиеся определённого возраста, разной степени вовлечения в наркоситуацию) могут быть предложены такие формы работы, как :

- разработка и модификация образовательных программ, ориентированных на формирование ценностей ЗОЖ;

- разработка и внедрение обучающих программ-тренингов психологической защиты, асертивного поведения;

- разработка и внедрение общешкольных антинаркотических мероприятий;

- формирование волонтерских групп из подростков с лидерскими установками для оказания поддержки сверстникам с проблемами зависимости от ПАВ.

**4-й уровень** - задачи или формулировка конкретных работ, которые могут быть выполнены определённым способом и в заранее установленные сроки.

Например, такая форма работ как "разработка общешкольных антинаркотических мероприятий" может быть реализована в самых разнообразных наборах конкретных по срокам, исполнителям, местам проведения мероприятий. Это и тематические "круглые столы", дискуссии, ролевые игры, спектакли, школьные и межшкольные ("путешествующие") газеты, конкурсы частушек, антиреклама табака и алкоголя.

От того, как поставлены цели, выделены главные и второстепенные цели, подобраны средства их реализации, зависит успех проекта. Постановка цели означает, что Вы, находясь в определённой ситуации, учитывая свои возможно-

сти пытаетесь заглянуть в будущее, делая своего рода прогноз-предсказание о возможном результате, который можете получить за определённое время при имеющихся средствах.

Для того чтобы цели могли выполнять свою координирующую функцию, они должны удовлетворять определённым требованиям.

1. Ясность цели: это осмысленность цели, понимание ответов на следующие вопросы: "Какой ситуации нужно добиться?" "Что необходимо сделать для её реализации?". Формулировка цели должна быть категоричной и однозначной, в ней не должно быть разговорных штампов, образных выражений, двусмысленностей.

2. Достижимость цели: обеспеченность ресурсами разного рода. Установление целей, превышающих возможности организации либо из-за недостаточности ресурсов, либо из-за внешних факторов, может привести к подрыву веры участников проекта в собственные силы.

3. Обсуждение целей: по своей сути принятие целей - это введение ориентиров для сотрудничества и кооперации. Такой подход помогает избавиться от неправильно выбранных ориентиров, создаёт хорошие условия для согласованных действий по их реализации.

4. Выделение приоритетных целей: любой проект предполагает достижение определённого набора целей. Ресурсы же, как правило, ограничены. На каждом этапе деятельности важно выделять наиболее приоритетные, значимые цели, для достижения которых мобилизуются и концентрируются ресурсы и усилия.

5. Цели необходимо конкретизировать в мероприятиях. Должна быть продуманная технология воплощения цели. Вся эта схема раскладывается во времени и технологическая цепочка становится моделью деятельности по достижению цели.

6. Подцели каждого уровня должны быть независимыми и несводимыми друг к другу,

подцели каждого последующего уровня являются необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня

#### 4.4. Модуль 4.

##### Ресурсное обеспечение проекта. (3 этап жизненного цикла проекта «Мобилизация ресурсов»)

Реализация проекта и его дееспособность в значительной степени зависят от того, насколько полно используются имеющиеся ресурсы. Традиционно под термином «ресурсы» часто подразумевают только финансовые средства, деньги. Вместе с тем, ресурсы (от французского *resource* – вспомогательное средство) – это совокупность самых разнообразных средств, возможностей и способностей, которые можно задействовать в достижении желаемых целей и задач. Любая организация характеризуется различными видами ресурсов – мате

риальными (техничко-технологическими), экономическими (финансовыми), человеческими, информационными, организационными и др.

Анализ ресурсного обеспечения проекта включает в себя несколько позиций (необходимых действий и процедур). При реализации указанных позиций целесообразно воспользоваться табличным материалом из рабочей тетради по проектированию.

1) Характеристика типов ресурсов. Существуют ресурсы различного типа. К ним относятся:

- Интеллектуальные – необходимый уровень знаний основных субъектов проектной деятельности, наличие и качество методического обеспечения;
- Материальные – наличие помещений, оборудования, технических средств, канцелярских принадлежностей и т.п.;
- Финансовые - совокупность собственных и привлеченных (родительских, спонсорских, муниципальных и т.п.) денежных средств;

- Профессиональные – подразделяются на образовательные ( профессионально-квалификационный уровень педагогического состава), медицинские (наличие в образовательном учреждении медицинских работников, способных оказать профессиональную медицинскую помощь), правоохранные (способность и возможность образовательного учреждения защитить права детей и несовершеннолетних), психотерапевтические (наличие специалистов, способных оказать профессиональную психологическую помощь);
- Правовые – нормативно-правовое поле образовательного учреждения (наличие нормативно-правовых документов, обеспечивающих профилактическую работу в образовательном учреждении, а также сертификатов, лицензий на право проведения такой деятельности);
- Организационные – необходимые и соответствующие организационные единицы;
- Управленческие – наличие менеджеров команды, способных двигать проект;
- Нравственно-волевые – инновационная готовность педагогического состава, благоприятный социально-психологически климат, нравственно-волево заряд проектантов;
- Информационные – система поиска регулярной информации, база данных и т.п.;
- Технологические – инновационные образовательные, педагогические, психологических технологий.

Таблица 1

Тип ресурсов	Комментарии
Интеллектуальные	
Материальные	
Финансовые	
Профессиональные:	
• Образовательный	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Медицинский</li> <li>• Правоохранительный</li> <li>• Психотерапевтический</li> </ul>	
Правовые	
Организационные	
Управленческие	
Духовные (церковь, религия)	
Нравственно-волевые	
Информационные	
Технологические	
Другие	

2) Анализ ресурсов с точки зрения их наличия в вашей организации и способов перевода потенциальных (необходимых, но отсутствующих) ресурсов в актуальные.

Таблица 2

Тип ресурсов	Актуальные (наличные)	Потенциаль- ные	Способы перевода Потенциаль- ных Ресурсов в Актуальные
Интеллекту- альные	1. 2.	1. 2.	
Материальные	1. 2.	1. 2.	
Финансовые	1.	1.	

	2.	2.	
Профессиональные	1. 2.	1. 2.	
Правовые	1. 2.	1. 2.	
Организационные	1. 2.	1. 2.	
Управленческие	1. 2.	1. 2.	
Духовные	1. 2.	1. 2.	
Нравственно-волевые	1. 2.	1. 2.	
Технологические	1. 2.	1. 2.	
Информационные	1. 2.	1. 2.	
Другие	1. 2.	1. 2.	

3) Третья позиция связана с анализом человеческих ресурсов: «С кем я буду строить свою деятельность в рамках проекта? Кто является моими кооперантами?».

Реализуя эту позицию необходимо соотнести наличные и потенциальные ресурсы с основными субъектами кооперации, а также выявить сильные и слабые стороны субъектов-кооперантов, их интересы.

Таб-

лица 3

Субъекты	Ресурсы	Сильные Стороны	Слабые стороны	Интересы
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

В качестве основных субъектов кооперации могут быть:

- Региональная (муниципальная, местная) администрация
- Учреждения системы образования
- Учреждения здравоохранения
- Учреждения социальной защиты
- Учреждения культуры
- Учреждения спорта
- КДМ
- Правоохранительные органы
- Религиозные учреждения
- Комитет печати
- Средства массовой информации
- Предприятия
- Коммерческие структуры
- Общественные организации
- Детские и молодежные движения



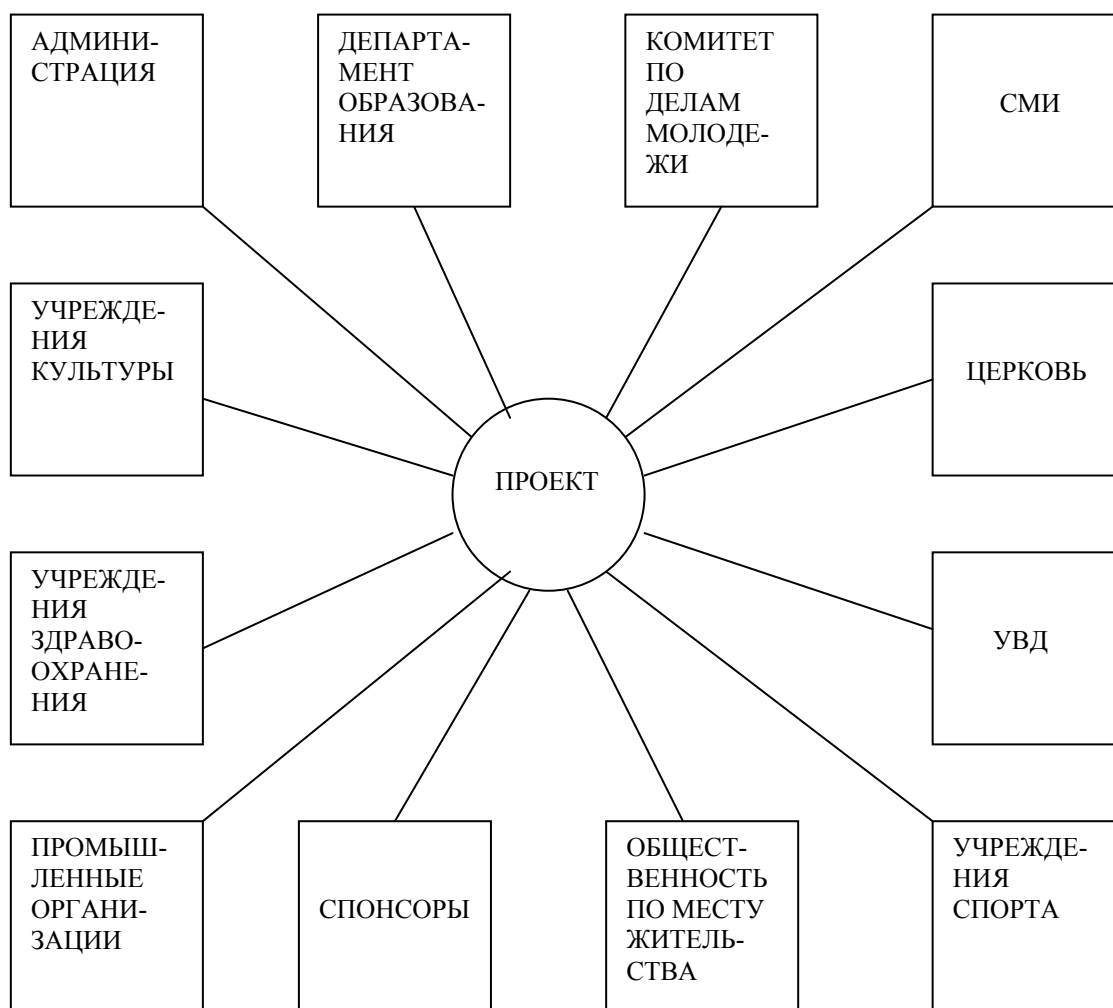
- Активная часть общественности
- Общественность по месту жительства и др.

4) Разработка системы проектной кооперации – коммуникационной структуры проекта. В общем виде коммуникационная схема может быть представлена следующим образом:

Схема 1

### СТРУКТУРНАЯ КООПЕРАЦИЯ СУБЪЕКТОВ ПРОЕКТА

ТА



#### 4.5. Модуль 5. Управление проектами ( 4 этап «Реализация проекта»)

Данный этап отвечает на вопрос: «Каким образом Вы собираетесь достичь поставленных целей и задач?».

Осуществление данного этапа также предполагает реализацию нескольких позиций.

##### Позиция 1. Формирование команды проекта.

Команда проекта – это группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю проекта. Именно команда обеспечивает реализацию замысла проекта. Эта группа создается на период реализации проекта и после его завершения распускается. Суть команды заключается в общем для всех членов обязательстве, определяемом наличием некоего назначения, в которое верят все члены команды, - ее миссии.

Для команды проекта необходимо наличие у ее членов комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории:

- технические и/или функциональные, т.е. профессиональные навыки;
- навыки межличностного общения (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.);

- навыки по решению проблем и принятию решений.

Она обладает такими существенными признаками, как:

- внутренняя организация, которая состоит из органов управления, контроля и санкций;
- групповые ценности, на основе которых формируется чувство общности в команде и создается общественное мнение;
- групповое давление, т.е. воздействие на поведение членов команды общими целями и задачами деятельности;
- стремление к устойчивости благодаря механизму отношений, возникающих между людьми в ходе решения общих задач;
- закрепление определенных традиций.

*Основными характеристиками команды являются:*

- состав;
- структура.

*Состав* – это совокупность характеристик членов команды, важных для анализа ее как единого целого. Например, численность, возрастной, половой, профессиональный состав. Формирование состава осуществляется в процессе кадрового планирования, которое основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- сколько специалистов, какой квалификации, когда и где потребуется?
- каким образом можно привлечь нужный персонал?
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией?
- каким образом обеспечить условия для развития персонала?

При поиске ответов на эти вопросы может помочь заполнение следующей таблицы:

Таблица

ца 4

Субъекты	Интересы (мотивация)	Предмет кооперации	Способ установления контакта	Взаимные обязательства	
				Субъекта	Мои
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					

Оценка потребности проекта в персонале может носить количественный и качественный характер. Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры команды проекта - уровней управления, количества подразделений и должностных лиц, распределения ответственности.

*Структура* рассматривается также с точки зрения функций, выполняемых отдельными членами команды. Характеристику организационной структуры см. далее.

Качественная оценка потребностей в персонале – попытка ответить на вопрос «кого?». Это более сложный вид планирования, поскольку должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим команде проекта.

Команда проекта – управленческая структура, в состав которой входят специалисты, являющимися по сути менеджерами по своим направлениям деятельности. Возглавляется команда менеджером проекта, отвечающим за его реализацию в целом.

*Требования к менеджеру проекта (проект-менеджеру):*

В самом общем виде менеджер – это руководитель или управляющий занимающий постоянную должность в команде проекта и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности. В ходе планирования деятельности команды проект-менеджер должен четко сформулировать целевые установки, обеспечить согласованность в работе всех функциональных секторов команды для эффективного использования выделенных на проект ресурсов. Для этого целесообразно привлекать членов команды к обсуждению любых трудностей и преград на пути к эффективной работе, анализировать и учитывать разные мнения. Источниками проблем, препятствующих процессам становления и работы команды, являются:

- нечеткость целей;
- нехватка открытости и конфронтация в команде;
- неконструктивные взаимоотношения с руководством организации;
- отсутствие необходимых ресурсов и финансирования;
- плохое техническое оснащение.

Менеджер проекта должен:

- быстро и эффективно организовать начало работ по проекту;
- организовывать, координировать и контролировать ход работ по проекту;
- целесообразно распределять работы по проекту между членами команды проекта;
- осуществлять взаимодействие с внешними субъектами-кооперантами для эффективной и своевременной реализации проекта;
- контролировать отклонения от запланированного хода работ и следить за изменениями по проекту;
- осуществлять коммуникации с членами команды проекта с целью мониторинга проекта, принятия решений по ведению работ, разрешения конфликтных ситуаций в ходе выполнения работ и взаимодействий.

*Принципы формирования команды:*

- 1) специфика проекта – является одним из главных факторов в образовании команды. Специфика проекта определяет формальную структуру команды; ее ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки, этапы, виды работ по проекту;
- 2) организационно-культурная среда – организационная культура, включающая такие характеристики, как принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; способы распределения власти; сплоченность и связанность членов команды; характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (координации, коммуникации, способов разрешения конфликтов и принятия решений, налаживанию внешних связей); организация ролевого распределения;
- 3) особенности личного стиля взаимодействия руководителя команды с ее членами. Традиционно выделяют три стиля руководства – авторитарный, демократический и либеральный.  
Авторитарный (директивный) стиль основан на жесткой централизации, единоначалии в принятии решений, жестком единоличном контроле за деятельностью подчиненных. Подчиненным отводится роль исполнителей приказов руководителя.  
Демократический (коллегиальный) стиль основан на хорошем взаимоотношении руководителя с подчиненными, выражающемся в открытом, взаимном обмене информации, совместном принятии решений на основе обсуждения проблемы, распределении полномочий и ответственности между руководителями и подчиненными.  
Либеральный (попустительский) стиль отличается тем, что руководитель принимает минимальное участие в управлении, перекладывая свои функции и ответственность на других.

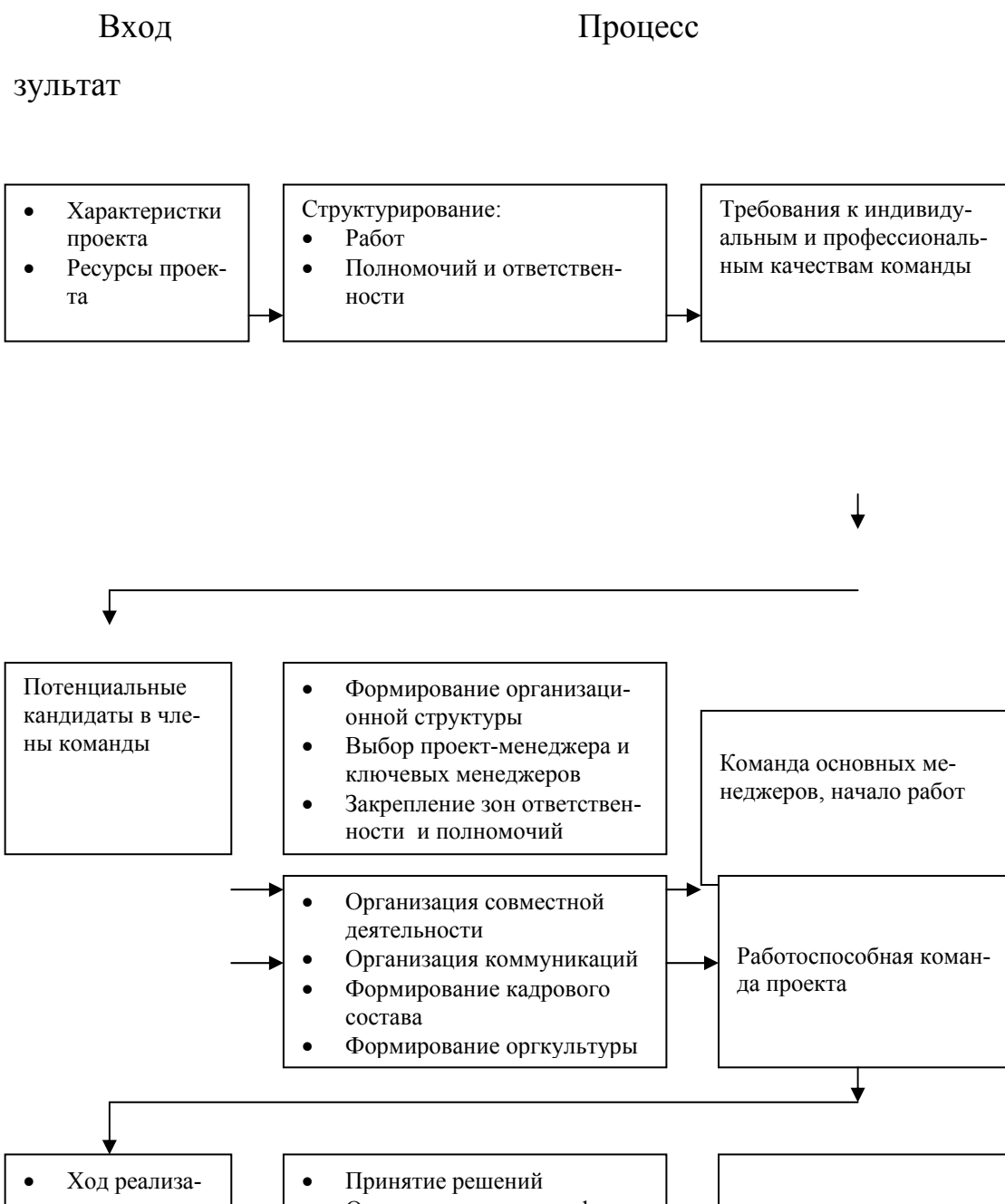
*Модель процесса формирования команды* представлена на схеме 2 и включает описание характеристик задачи, рабочей структуры, индивидуальных характе-

ристик, командных процессов, процессов изменений в команде, командной деятельности, индивидуальных изменений.

Схе-

ма 2

Ре-





*Эффективность команды проекта.* Различают эффективность с позиций профессиональной деятельности по проекту и организационно-психологического климата.

В профессиональном отношении эффективность – это, прежде всего, нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач. Высокая производительность и ориентация на лучший вариант



решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют эту характеристику.

С позиций организационно-психологического климата эффективной можно назвать команду, в которой:

- неформальная атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- ее члены прислушиваются друг к другу;
- задачи обсуждаются коллективным образом;
- конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и концентрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

Позиция 2. Разработка организационной структуры проекта и модели управления.

Под *организационной структурой* обычно понимается совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними. Связи между должностями и структурными подразделениями могут быть вертикальными (административно-функциональными), по которым протекают административные процессы принятия решений, и горизонтальными (технологическими), по которым протекают процессы выполнения работ.

К общим принципам построения организационных структур управления проектами можно отнести следующие:

- соответствие организационной структуры содержанию проекта;
- соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта.

Система взаимоотношений участников проекта определяет два основных подхода:

1. Проект реализуется в рамках отдельной организации. При этом имеются три возможности:

1.1. Работа над проектом как дополнительная задача в рамках повседневной деятельности. Это означает включение управления проектом в обычный ритм работы. Руководство организации определяет ответственного руководителя проекта (как правило, это один из заместителей первого руководителя), который одновременно в рамках организационной схемы выполняет свои обычные обязанности, но при этом дополнительно руководит проектной командой и имеет профессиональный доступ к значимым сотрудникам, вне зависимости от границ отделов, планирует ресурсы и координирует всю деятельность по проекту. Такая организационная структура называется *функциональной*. Она представлена на схеме 3.

Преимущества функциональных организационных структур:

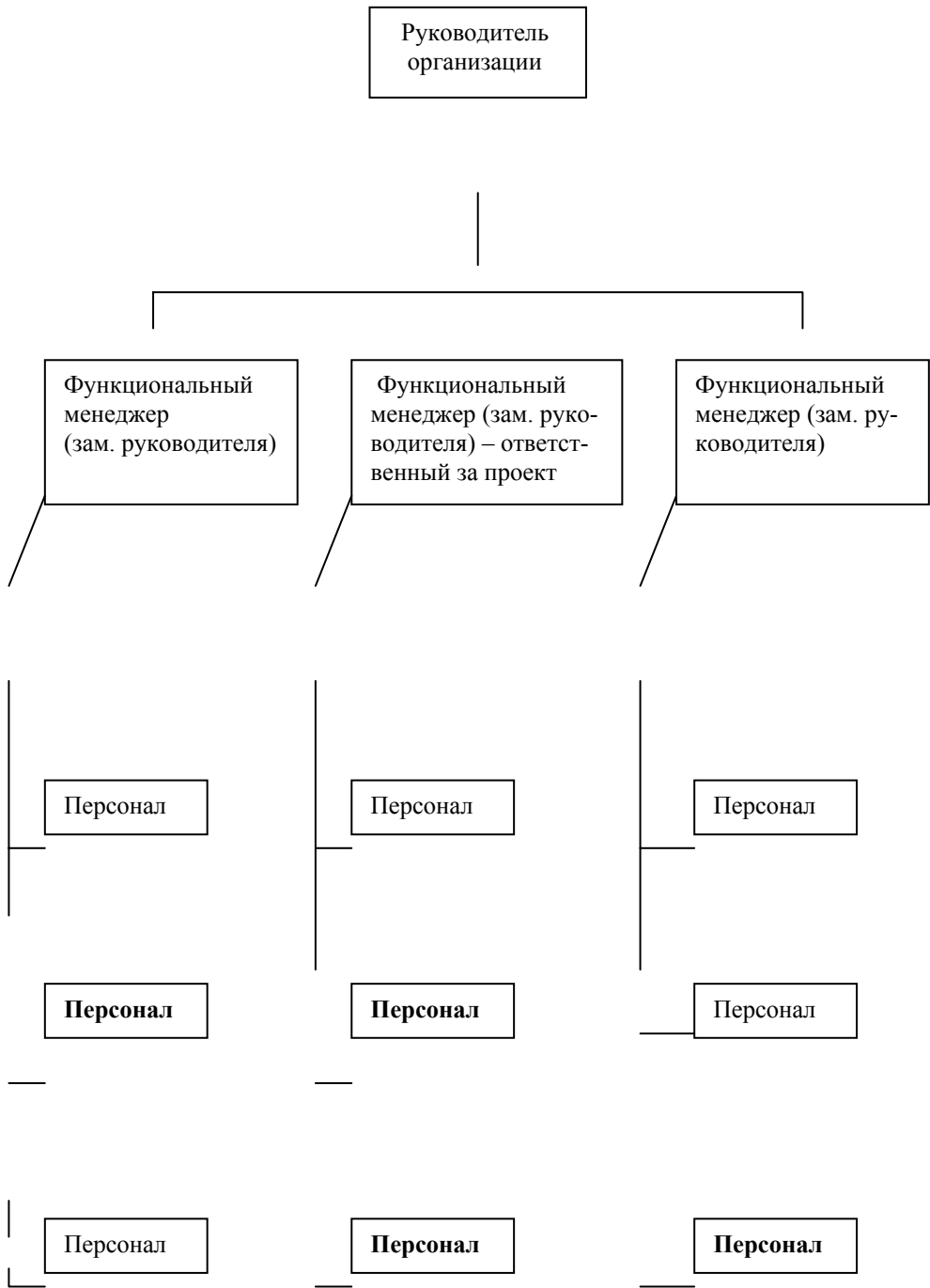
- Стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
- Уменьшает дублирование усилий и повышает эффективность использования ресурсов в функциональных областях;
- Улучшает координацию работ;
- Сотрудники имеют четкую перспективу карьерного роста и профессионального развития.

Недостатки функциональных организационных структур:

- Стимулирует функциональную изолированность;
- Повышает количество функциональных конфликтов и снижает эффективность достижения общих целей;
- Повышает количество взаимодействий между отдельными участниками сквозных, горизонтальных процессов, таким образом снижая эффективность коммуникаций;
- При привлечении сотрудников для реализации проекта они существенно снижают мотивацию.

Схема 3

## ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



Прямоугольники с выделенным шрифтом обозначают вовлеченный в работы проекта персонал.

1.2. В рамках оргструктуры предприятия формируется отдельная организационная структура проекта. В такой модели особенно сильно подчеркнута значимость работы над проектом в общей организационной структуре. Работа в команде проекта имеет приоритет перед иерархическими и дисциплинарными отношениями подчинения функциональной структуры организации. Проект находится под патронажем непосредственно руководства. Руководитель проекта и отчасти отдельные члены команды проекта полностью или частично освобождаются от своей обычной деятельности. Такая оргструктура называется *матричной (или проектной)* – схема 4.

Преимущества матричных организационных структур:

- Проект и его цели находятся в центре внимания, так же как и потребности клиентов;
- Сохраняются все преимущества функциональных структур по оптимизации деятельности в функциональных областях и использовании ресурсов для нужд нескольких проектов;
- Существенно снижается беспокойство персонала по поводу карьеры по окончании проекта;
- Появляется возможность гибко «настраивать» организационную структуру.

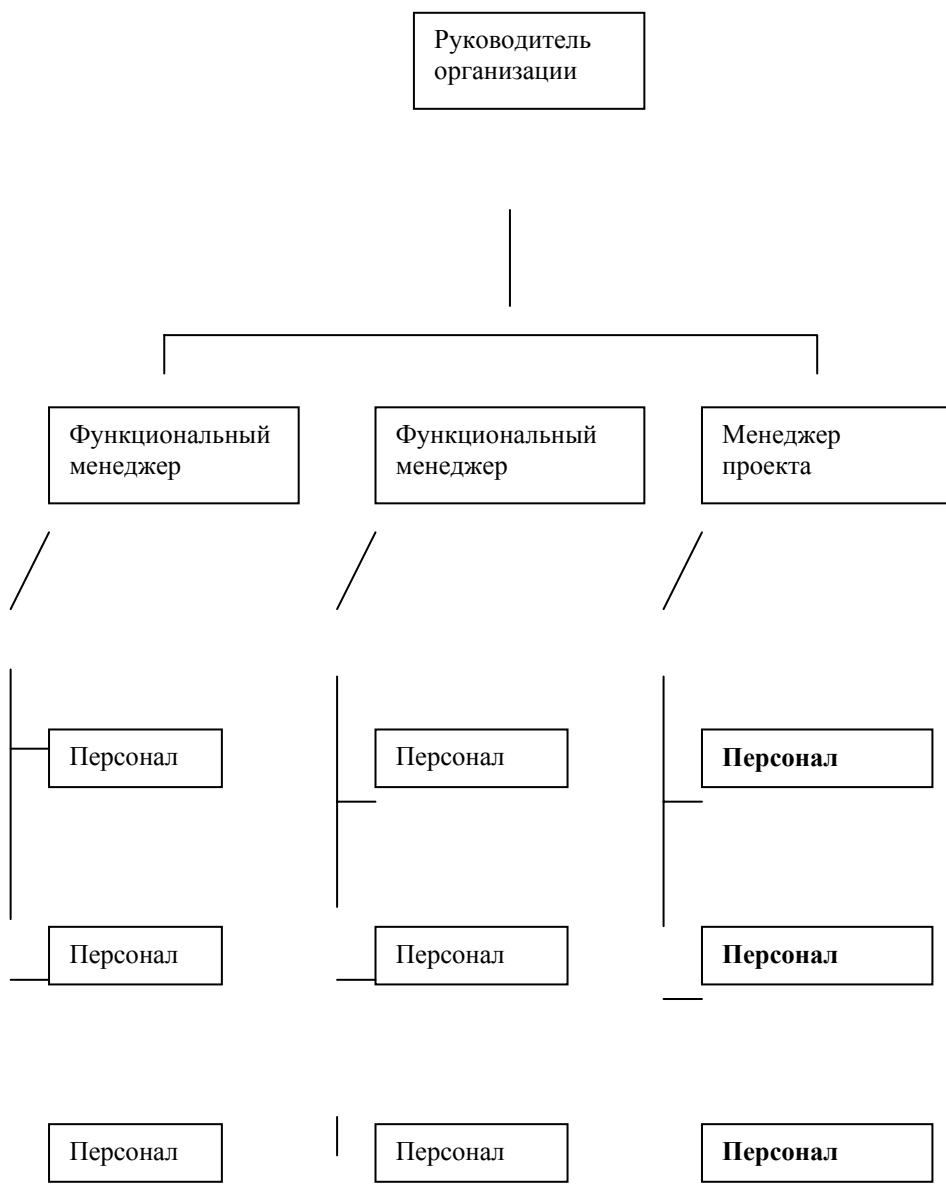
Недостатки матричных организационных структур:

- Возникают конфликты между проектной и функциональной структурами, которые создают большие проблемы при принятии решений по проекту;
- Возникает необходимость координировать деятельность нескольких проектов, например, по таким вопросам, как распределение ресурсов;
- Возникает серьезная проблема распределения полномочий между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений;

- Нарушается принцип единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает множество конфликтов.

Схема 4

### МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



1.3. *Смешанная* форма, когда назначается освобожденный от иных видов деятельности опытный менеджер проекта и в зависимости от проекта привлекаются сотрудники, которые одновременно занимаются своей обычной деятельностью. При этом вся ответственность лежит на менеджере проекта, который полностью может сконцентрироваться на реализации проекта и имеет больше свободы при назначении сотрудников проекта. На практике, чаще всего, преобладают смешанные формы.

2. Проект реализуется вне рамок одной организации, т.е. команда формируется преимущественно из представителей различных организаций. В таких случаях под конкретный проект создаются специфические структурные образования, как правило, являющиеся матричными организационными структурами.

### Позиция 3. Планирование деятельности.

Планирование деятельности включает в себя процессы, необходимые для гарантии того, что проект будет завершен вовремя:

- *определение работ* – это идентификация и документальное оформление отдельных работ, которые должны быть осуществлены для достижения целей и подцелей проекта, определённых в его целевой структуре (декомпозиционных направлений деятельности). В данном процессе необходимо определять работы таким образом, чтобы цели проекта были достигнуты;
- *последовательность работ* – определение и документирование взаимодействий между работами;
- *оценка продолжительности работ* – оценка количества рабочего времени, необходимого для выполнения отдельных работ, с указанием их начала и окончания;
- *разработка расписания* – анализ последовательности работ, продолжительности работ и ресурсных требований для выполнения отдельных работ;
- *назначение ответственных.*

Хотя процессы представлены здесь как дискретные элементы с четкими определенными границами, на практике они могут пересекаться и взаимодействовать. В ряде проектов, особенно в небольших, последовательность работ, оценка продолжительности работ и разработка расписания настолько тесно переплетены, что их рассматривают как один процесс (они могут быть выполнены одним человеком за сравнительно небольшой промежуток времени). Следующая таблица может рассматриваться как инструмент, позволяющий реализовать эти процессы на практике.

Таблица

ца 5

#### Инструментарий для планирования деятельности

Направления Деятельности	Задачи	Основные виды работ (способы решения задач)	Ответственные лица и исполнители	Ожидаемые результаты	Необходимый объем финансирования

--	--	--	--	--	--

Результатом выполненных процессов является документ - *поэтапный календарный план*. Это план конкретных мероприятий (заданий) с указанием сроков их выполнения и ответственных лиц. Календарный план может составляться на год, квартал, месяц, неделю. Примерный образец календарного плана представлен ниже:

Таб-

лица 6

Квартальный план работы учебного заведения  
на 1 квартал 1999 г.

Мероприятие	Объем работы	Сроки выполнения	Исполнитель



		нача- ло	Окон- чание	
<b>1. Учебная деятельность</b>				
Организовать обучение студентов по программам высшего образования	2200 чел.	03.01. 99	30.03.9 9	Проректор по учебной работе
Организовать и провести краткосрочные курсы по целевым программам	500 чел.	15.01. 99	30.03.9 9	Начальник учебного отдела
Подготовить и издать методические разработки по дисциплинам	400 п.л.	03.01. 99	30.03.9 9	Профессорско-преподавательский состав
<b>2. Научная деятельность</b>				
Провести региональную конференцию	50 чел.	15.02. 99	20.02.9 9	Проректор по научной работе
Издать сборник докладов по итогам конференции	8 п.л.	25.02. 99	30.03.9 9	Начальник отдела НИР
<b>3. Коммерческая деятельность</b>				

Пустить в эксплуатацию новый компьютерный класс	500 тыс.руб.	01.02. 99	28.02. 99	Начальник отдела ТСО
---	--------------	--------------	--------------	----------------------

#### Позиция 4. Организация совместной деятельности команды проекта.

Тип совместной деятельности – это способ взаимодействия в рамках коллективного труда, способ организации коллективного труда. Типология совместной деятельности используется в определении последовательности работ и разработке организационной структуры. Выделяются следующие типы:

- 1) *Совместно взаимодействующий тип* характеризуется обязательностью каждого в решении общей задачи, интенсивность труда исполнителей примерно одинакова, особенности их деятельности определяются руководителем и, как правило, мало изменчивы. Эффективность общей деятельности людей в равной степени зависит от труда каждого из участников. Для людей, работающих в ситуации совместно взаимодействующей деятельности, характерны высокая ориентация на коллективные цели, приверженность авторитету лидера и группе.
- 2) *Совместно-индивидуальный тип* отличается тем, что взаимодействие между участниками труда минимизируется. Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается индивидуальными особенностями и профессиональной позицией каждого. Каждый из участников процесса представляет результат труда в оговоренном виде и в определенное время. Для участников процесса совместно-индивидуальной деятельности характерны высокая инициативность, пассионарность, ориентация на результат и индивидуальные достижения.
- 3) *Совместно-последовательный тип* отличается от совместно-индивидуального временным распределением, а также порядком участия

каждого в работе. Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем второй, третий и т.д. Для сотрудников организации с совместно-последовательным типом деятельности характерны высокая технологическая дисциплинированность, следование нормам и правилам, сформулированным в инструкциях, положениях и других нормативных документах.

4) *Совместно-творческий тип* характеризуется тем, что каждый участник процесса является равноправным создателем нового, ориентирован на инновации, повышение собственной профессиональной компетентности. Участники совместно-творческой деятельности обладают ярко выраженной ориентацией на сотрудничество со специалистами разных областей, гибкостью смены позиций. Для коллективов, принадлежащих к такому типу деятельности, основной целью становится получение нового знания, создание условий для индивидуального развития, уважение прав каждого.

Команда проекта не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

*Мотивация* – это процесс стимулирования человека или группы людей к активизации деятельности по достижению целей организации. Современные теории мотивации делают упор на выявление перечня и структуры потребностей людей.

*Потребности* – это осознание недостатка чего-либо, вызывающие побуждение к действию. Потребности можно разделить на первичные и вторичные.

Первичные потребности имеют физиологическую природу. Это потребности в еде, сне, безопасности своей и близких людей. Вторичные потребности возникают по мере приобретения жизненного опыта. Это потребности в общении, самоутверждении, признании, престиже, карьерном и профессиональном росте, наконец, самореализации.

Удовлетворить потребности можно с помощью вознаграждений.

Вознаграждение – это все то, что человек считает для себя ценным. При этом необходимо учитывать индивидуальность человека, его личное понятие ценности.

Различают внешнее и внутреннее вознаграждение.

*Внешнее вознаграждение* дается организацией (зарплата и прочие выплаты, оплаченное питание, личное медицинское страхование, социальные льготы, низкопроцентные кредиты, продвижения по службе, официальные поощрения – грамоты, награды и т.п.).

*Внутреннее вознаграждение* дает непосредственно сама работа (чувство успеха при достижении цели, чувство собственной значимости и т.п.).

Разработка системы мотиваторов применительно к специфике коллектива и сфере деятельности – один из главных факторов резервов повышения эффективности проекта. Позитивным подходом к мотивации проектной команды является:

- Установление набора индивидуальных факторов мотивации, в наибольшей степени влияющих на поведение работника;
- Положительный климат в команде;
- Возможность полной реализации сил, раскрытие творческого потенциала, профессионального роста каждого;
- Ясное определение целей в работе;
- Вознаграждение эффективного трудового вклада в общие результаты работы;
- Одинаковые возможности при приеме на работу и служебном продвижении;
- Условия для удовлетворения потребностей в контактах.

Позиция 5. Составление сметы затрат и бюджета проекта с определением собственного вклада и привлеченных средств.

Данная позиция связана с определением стоимости проекта.

*Стоимость проекта* определяется совокупностью стоимостей ресурсов проекта, стоимостями и временем выполнения работ проекта. Таким образом, оценка стоимости начинается с определения структуры ресурсов и работ проекта. Данные задачи решаются в рамках планирования проекта.

Стоимость проекта определяется ресурсами, необходимыми для выполнения работ, в том числе:

- оборудование (покупка, взятие в аренду);
- рабочий труд (штатные сотрудники, нанятые по контракту);
- расходные товары (канцелярские принадлежности и т.п.);
- материалы;
- обучение, семинары, конференции;
- командировочные расходы;
- субконтракты и т.д.

Основным документом, с помощью которого осуществляется управление стоимостью проекта, является *бюджет*. Бюджетом называется директивный документ, представляющий реестр планируемых расходов и доходов с распределением по статьям на соответствующий период времени. Бюджет может быть сформирован как в рамках традиционного бухгалтерского плана счетов, так и с использованием специально разработанного плана счетов управленческого учета. Как правило, в большинстве случаев бухгалтерского плана счетов бывает достаточно. Бюджет может составляться в виде календарных планов-графиков затрат.

В зависимости от стадии жизненного цикла проекта бюджеты могут быть:

- предварительные (оценочные);
- утвержденные (официальные);
- текущие (корректируемые);
- фактические.

Предварительные бюджеты носят в большей степени оценочный, нежели директивный характер. Такие бюджеты подвергаются согласованию со всеми заинтересованными лицами и в конечном итоге утверждаются руководителем проекта или другим лицом, принимающим решение. После того, как бюджет обрел официальный статус, он становится эталоном, по отношению к которому происходит сравнение фактических результатов. В ходе реализации проекта возникают отклонения ранее запланированных показателей, что должно своевременно отражаться в текущих бюджетах. И по завершению всех работ в качестве итогового документа создается фактический бюджет, в котором отражаются реальные, имевшие место быть цифры.

Особое внимание заслуживают сметы, представляющие собой бюджеты расходов. Затратную составляющую бюджета принято называть *сметой проекта*.

Смета проекта – документ, содержащий обоснование и расчет стоимости проекта, обычно на основе объемов работ проекта, требуемых ресурсов и цен.

При составлении сметы и бюджета проекта можно воспользоваться следующей таблицей.

Таб-

лица 7

#### БЮДЖЕТНЫЕ КАТЕГОРИИ

Категории бюджета	Цена единицы	Количество единиц	Сумма
1. Персонал			
		Всего	
2. Консультанты			
		Всего	
3. Командировки			

		Всего	
4. Почта, доставка			
5. Телефон, факс			
6. Печать, размножение			
7. Прямые расходы			
		Всего	
8. Оборудование			
		Всего	
Всего прямых расходов			
9. Непрямые расходы			
Общая стоимость			

#### 4.5. Модуль 5.

Технология экспертной оценки и наращивание потенциала проекта (5 и 6 этапы жизненного цикла проекта)

*Мониторинг проекта* – это непрерывная обратная связь о проводимой работе, оценка его эффективности. Оценка и мониторинг профилактической программы является важнейшим компонентом проекта (до 10% стоимости). Оценочное исследование проводится как независимыми экспертами, так и самими исполнителями проекта. Механизм, инструменты, исполнители оценки должны быть отдельно и четко прописаны в программе.

Технология оценочной процедуры:

- выбор субъектов экспертной оценки;
- отбор критериев оценки;
- определение методов измерения эффективности проекта;
- проведение мониторинга;
- анализ полученных результатов;
- экспертные выводы и рекомендации.

Виды экспертной оценки (ее структура):

- оценка эффективности проекта на стадии планирования профилактической программы;
- оценка эффективности в ходе процесса реализации проекта (как минимум используются две точки для проведения оценки – формативная оценка в начале реализации программы и срединная оценка в середине программы с целью отслеживания промежуточных результатов);
- оценка результатов профилактической программы.

Основные этапы оценки:

1. Предварительная оценка программы (экспертиза проектов).

Субъектами оценки являются участники проектной деятельности, руководители программы, независимые эксперты (специалисты, представители государственных и административных структур).

Методы экспертизы проекта – групповое обсуждение или анкетный опрос.



*Критерии оценки основных позиций* проекта выделяются в соответствии с основными этапами жизненного цикла проектной деятельности:

- актуальность и обоснованность проблемы;
- правильность описания причин возникновения проблемы, характера ее решения, последствий;
- корректность формулировки проблемы;
- состав и структура (дифференцированность) целевых групп;
- охват проекта – количество людей, задействованных профилактическими мероприятиями;
- наличие основных ценностей и принципов концепции;
- логика построения целевой структуры;
- соответствие основных элементов целевой структуры;
- полнота представленных ресурсов;
- оптимальность способов актуализации ресурсов;
- соотнесенность ресурсов с основными субъектами-кооперантами;
- подкрепленность целевой структуры проекта планом конкретных мероприятий;
- наличие организационной структуры проекта и модели управления;
- оптимальность организационного обоснования проекта;
- оптимальность состава и структуры команды проектантов;
- наличие сметы и бюджета проекта;
- реалистичность сроков выполнения проекта;
- устойчивость и перспективы проекта;
- социальные последствия и ожидаемые результаты проекта.

2. Формативная оценка. Представляет собой исследование целевой группы в начальной фазе развития программы для сбора базовой информации. Суть исследования – формирование и отслеживание группы-когорты, у которой зависимость от ПАВ отсутствует, но может появиться в дальнейшем. Когор-

ту наблюдают в течение определенного времени, чтобы установить, у кого из участников возникнет заболевание. Методы исследования – фокус групповое интервью, интервью с взрослыми информаторами, анкетирование.

3. Срединная оценка. Направлена на то, чтобы оценить содержание и выполнение программы с целью сделать деятельность наглядной и понять процесс изменений, которые могут быть вызваны мероприятиями. Посредством срединной оценки оцениваются промежуточные результаты. Методы оценки – анализ документов, интервью с руководителями программы, специалистами, проектантами.

4. Итоговая оценка. В отличие от предыдущих оценочных процедур в итоговой оценке используются не только качественные, но и количественные методы.

Формы итоговой оценки:

- когортное исследование;
- экономическая оценка – экономический анализ «стоимость-эффективность» и «стоимость-выгода». Анализа «стоимость-эффективность» сравнивает общую стоимость проекта (или отдельных мероприятий) со степенью достижения поставленных целей. Анализ «стоимость-выгода» сравнивает стоимость с достигнутой выгодой, что может быть сделано в денежном выражении (например, сохранение затрат медицинских служб), или не денежном выражении (уменьшение опасности для здоровья);
- оценка эффективности проекта с точки зрения качества предоставляемых услуг. В этом случае целесообразно использовать гол-методику, при которой оценка производится «сверху, сбоку и снизу»: экспертами являются все участники проекта – дети, молодежь, специалисты, родители, руководители проекта и образовательного учреждения, заинтересованные службы и органы. Оценка эффективности проекта производится балльным методом по двум параметрам – важность выполняемых задач и функций и их реальное исполнение. С применением несложных математических формул рассчитывается общий показатель эффективности проекта.

Проведение мониторинга проекта требует формирования эффективной системы контроля над проектом. *Система контроля проекта* представляет собой часть общей системы управления проектом, между элементами (подсистемами) которой имеются обратные связи и возможность изменения ранее заданных показателей.

*Требования к системе контроля* вырабатываются до начала реализации проекта с участием всех заинтересованных сторон и определяют состав анализируемой информации, структуру отчетов и ответственность за сбор данных, анализ информации и принятие решений. Для создания эффективной системы контроля необходимо:

- тщательное планирование всех работ, выполнение которых необходимо для завершения проекта;
- точная оценка времени, ресурсов и затрат;
- учет фактического выполнения и затрат во временном разрезе;
- периодическая переоценка времени и затрат, необходимых для выполнения оставшейся работы;
- многократное, периодическое сравнение фактического выполнения и затрат с графиком и бюджетом.

Процессы контроля подразделяются на:

- общий контроль изменений – координация изменения по проекту в целом;
- ведение отчетности по проекту – сбор и передача отчетной информации о ходе реализации проекта, включая отчеты о выполненных работах, о выполнении плановых показателей, прогноз с учетом имеющихся результатов;
- контроль изменения содержания – контроль за изменениями содержания проекта;
- контроль расписания – контроль и за изменениями в расписании проекта;
- контроль затрат – контроль затрат по работам и изменений бюджета проекта;

- контроль качества – отслеживание конкретных результатов проектов для определения их соответствия установленным стандартам и принятие необходимых мер по устранению причин, приводящих к нарушению качества;
- контроль риска – реагирование на изменение уровня риска (угроз проекту) в ходе реализации проекта.

Процессы контроля тесно связаны взаимосвязаны и могут быть представлены при необходимости как один интегрированный процесс, состоящий из выбранных процессов:

- отслеживание – сбор и документирование фактических данных; определение в официальных и неофициальных отчетах степени соответствия фактического выполнения запланированным показателям; сбор данных осуществляется по таким показателям как время, стоимость, качество, организация проекта, содержание работ;
- анализ – оценка текущего состояния работ и сравнение достигнутых результатов с запланированными; определение причины и путей воздействия на отклонения от выполнения плана;
- корректировка – планирование и осуществление действий, направленных на выполнении работ в соответствии с планом, минимизацию неблагоприятных отклонений или получение преимуществ от возникновения благоприятных отклонений.

После анализа полученных результатов мониторинга, экспертных выводов и рекомендаций реализуется последний, шестой этап жизненного цикла проекта – наращивание потенциала проекта (его перепланирование). Данный этап является заключительным и отвечает на вопрос – «Каким образом Вы будете наращивать ресурсы и систему деятельности в рамках проекта?».

Реализация этапа предполагает следующие возможные действия:

- усиление мотивации субъектов к продолжению и развитию проекта;
- отбор наиболее эффективных технологий и их тиражирование;
- отказ от ошибочных результатов;
- укрепление структуры проекта и системы его управлением;

- развитие информационных и коммуникационных сетей;
- проведение конкурсов социальных проектов;
- наращивание профессионального потенциала участников проекта (повышение квалификации и подготовка носителей и реализаторов проектных идей).

#### 4.6. Модуль 6. Представление проекта.

Одним из продуктов проектной деятельности является собственно проект – это описание определенного целостного фрагмента проектируемой деятельности.

Проект, в отличие от деятельности, имеет четкие определенные границы – временные, ресурсные, территориальные и др. Составление проекта позволяет более точно определить цели и задачи,ходы и методы работы, провести инвентаризацию собственных ресурсов, определить для себя основные параметры, критерии оценки эффективности проекта.

Как составить обоснование проекта (в том числе и для получения гранта)?

Предлагаем Вам один из возможных вариантов заявки на проект.

Структура проекта:

- 1) сведения об организации;
- 2) резюме заявки;
- 3) постановка проблемы;
- 4) общий замысел и основные идеи проекта;
- 5) описание проекта;
- 6) ресурсы для выполнения проекта;
- 7) бюджет проекта;
- 8) контроль за осуществлением проекта;
- 9) судьба проекта после окончания финансирования;
- 10) приложения.

### 1. Сведения об организации:

А) Полное, официально зарегистрированное название.

Б) Адрес, контактные телефоны.

В) Ф.И.О., должность лица подписавшего заявку.

Г) Основные направления, развиваемые в Вашей организации.

Д) Имеется ли у Вашей организации достаточный опыт и квалифицированные сотрудники для выполнения данного проекта.

### 2. Резюме заявки.

Краткое содержание проекта и его стоимость в момент написания (не более 7-10 предложений). Резюме целесообразно составлять после написания проекта.

### 3. Постановка проблемы включает:

- Описание ситуации, которая сложилась в момент разработки проекта. Определяются целевые группы, приводится количественная (статистическая) и качественная информация;
- Описание последствий ситуации – ее развития без вашего вмешательства. Также раскрывается соответствие поставленной и сформулированной проблемы целям и возможностям Вашей организации. Объясняется, почему именно Ваша организация берется за решение данной проблемы.

### 4. Общий замысел и основные идеи Вашего проекта.

Этот раздел посвящен общему описанию Вашего замысла и стратегии его осуществления:

- Что Вы хотите изменить в ситуации?
- В каком направлении Вы хотите изменить описанную ситуацию?
- Какова будет ситуация после Ваших действий?
- Что Вы сделаете для изменения ситуации?
- Почему Вы считаете именно эти действия, эту стратегию и этот путь наиболее эффективным?

5. Описание проекта:

- 1) Цель проекта – генеральная цель проекта, сформулированная в наиболее общей форме.
- 2) Основные направления деятельности – общие цели в целевой структуре проекта.
- 3) Задачи проекта – специфические цели – формы работ, которые способствуют реализации основных направлений деятельности.
- 4) Рабочий план проекта – виды работ с указанием конкретных сроков их выполнения, ответственных лиц, необходимых ресурсов.

Помните, что цели и задачи проекта логически тесно связаны с формулированной проблемой!

6. Ресурсы для выполнения проекта (имеющиеся и необходимые):

- Наличие у Вашей организации опыта реализации подобных проектов;
- Наличие квалифицированных специалистов;
- Наличие оборудования.
- Помещения.
- Финансы.
- Другие ресурсы.

7. Бюджет проекта (См. таблицу 7).

8. Контроль за осуществлением проекта:

- Выделение этапов проекта (они могут совпадать с задачами).
- Описание конкретных результатов каждого этапа, подлежащих измерению и контролю.
- Предложения по механизму контроля за ходом осуществления проекта и его результатов (технология экспертной оценки).

- Возможность и механизм корректировки проекта непосредственно в ходе осуществления (наращивание потенциала).
- Система документированной отчетности.

9. Судьба проекта после окончания его финансирования.

Найдутся ли местные коммерческие или государственные структуры, готовые финансировать новые проекты? Каким образом Вы собираетесь осуществлять поиск источников финансирования?

10. Приложения:

- История и достижения организации.
- Сведения о персонале организации.
- Письма поддержки и рекомендательные письма.

#### **4. Структурированные вопросы на закрепление материала:**

4.1. Вопросы на понимание:

- 1) Дайте определение понятию «проект».
- 2) Кто может быть субъектом проектирования? А его участником?
- 3) Определите основные типы ресурсов в рамках социального проекта.
- 4) Дайте определение команде проекта.
- 5) Перечислите признаки эффективной команды.
- 6) Что такое организационная структура проекта?
- 7) Какие процессы включает в себя планирование деятельности?

4.2. Вопросы по исследовательской позиции:

- 1) В чём отличие проектной деятельности от плановой?
- 2) Основное отличие социального проектирования от проектирования технических систем?



- 3) Для чего используется такой приём как построение "дерева целей" проекта?
- 4) Какие типичные ошибки допускают проектанты при формулировке проблем проекта?
- 5) Опишите алгоритм проектной деятельности - основные этапы жизненного цикла проекта.
- 6) Чем функциональная организационная структура отличается от матричной?

#### 4.3. Вопросы по проектной деятельности:

- 1) Перечислите основные способы перевода потенциальных ресурсов в актуальные?
- 2) Опишите технологию экспертной оценки.
- 3) Охарактеризуйте основные этапы экспертной оценки.

#### 4.4. Вопросы психолого-педагогического содержания:

- 1) Перечислите основные личностные мотивы, значимые для этапа мобилизации ресурсов?
- 2) Как сформировать эффективную команду проектантов?

### **5. Задания по формам учебной деятельности:**

- 1) Проблемно-позиционный анализ ситуации злоупотребления ПАВ на региональном и локальном уровнях:

Опишите и проанализируйте наркоситуацию в Вашем образовательном учреждении.

- 2) Интервью:

Возьмите интервью у представителей различных целевых групп, предполагаемого профилактического проекта. Представьте аналитический отчет по итогам интервью.

- 3) Элементы практической разработки проекта:

- Разработайте целевую структуру проекта на основе описанной проблемной ситуации и сформулированной проблемы.
- Предложите ресурсное описание вашего предполагаемого проекта (заполните таблицы 1,2,3).
- Представьте схему структурной кооперации субъектов проекта.
- Воспользуйтесь инструментарием планирования деятельности (табл.5) и разработайте календарный план основных проектных мероприятий (табл.6).
- Представьте бюджет проекта (табл.7).
- Разработайте организационную структуру проекта.

#### 4)Формирование группы разработчиков:

Представьте состав и структуру команды вашего проекта.

#### 5)Интернет-консультирование со специалистами:

Подготовьте структурированные вопросы, которые Вы хотели бы задать специалистами по интересующим Вас проблемам.

#### 6)Самодиагностика проектной идеи:

Разработайте критерии оценки эффективности Вашего проектного замысла.

#### 7)Представление и защита проекта:

Представьте полную заявку на обоснование вашего проекта (см. модуль 6).

## 6. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Бестужев-Лада И.В.,Наместникова Г.А.Технологии прогнозных разработок социальных проектов. М.,1992.
- 2.Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. М.:Экономика, 2001.

3. Курбатов В.И. Курбатова О.В. Социальное проектирование: Учебное пособие. Ростов н/Д: "Феникс", 2001.
4. Программы дистанционного образования для учреждений профессионального образования по вопросам профилактики злоупотребления психоактивными веществами среди несовершеннолетних и молодежи. М., 2002.
5. Путеводитель в мир управления проектами. Пер. с английского / Под ред. Ю.Л.Эткинда. Екатеринбург, 1998.
6. Социальные технологии. Толковый словарь / Отв. ред. В.Н.Иванов. М: Белгород. 1995.
7. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. Самара, 1995.

## **7. ГЛОССАРИЙ:**

*Бюджет проекта* - инструмент для управления входными и выходными потоками ресурсов с целью их балансирования. Директивный документ, представляющий реестр планируемых расходов и доходов с распределением по статьям на соответствующий период времени.

*Вторичная профилактика* - меры, направленные на снижение заболеваемости наркоманиями, токсикоманиями и алкоголизмом; предотвращение формирования хронического заболевания, восстановление личностного и социального статуса потребителей ПАВ.

*"Дерево целей"* - графическая модель, посредством которой описывается упорядоченная иерархия целей.

*Жизненный цикл проекта* - это основные фазы, шаги, этапы проекта. Выделяются для обеспечения лучшего управленческого контроля за ходом реализации проекта.

*Конструирование*-это интеллектуальная деятельность, состоящая в целенаправленном построении в идеальной форме какого-либо объекта. Оно осуществляется посредством мысленного комбинирования различных факторов, их подбора и связывания в новый объект.

*Команда проекта* – группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю проекта.

*Методы проектирования* - это пути и способы достижения целей и решения задач, наиболее актуальных в контексте данного социального проекта.

*Мониторинг проекта* – непрерывная обратная связь о проводимой работе, оценка его эффективности.

*Мотивация* – это процесс стимулирования человека или группы людей к активизации деятельности по достижению целей организации.

*Негативно-ориентированная профилактика* злоупотребления ПАВ - традиционное акцентирование внимания на отрицательных последствиях употребления ПАВ.

*Определение работ* – идентификация и документальное оформление отдельных работ, которые должны быть осуществлены для достижения целей и подцелей проекта, определённых в его целевой структуре.

*Организационная структура* - совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними.

*Оценка продолжительности работ* – оценка количества рабочего времени, необходимого для выполнения отдельных работ, с указанием их начала и окончания.

*Первичная профилактика* - меры, направленные на снижение спроса, распространённости ПАВ среди детей и молодёжи.

*Планирование* - научно и практически обоснованное определение целей, выявление задач, сроков, темпов, пропорций развития того или иного явления, его реализация.

*Поэтапный календарный план* - это план конкретных мероприятий (заданий) с указанием сроков их выполнения и ответственных лиц.

*Последовательность работ* – определение и документирование взаимодействий между работами.

*Проблема*-это осознание противоречия между знанием и незнанием, реальным состоянием дел и желаемым будущим.

*Программа* - это определённая последовательность действий, результатом которой является однозначный выбор одной из возможных, как правило, в пределах ограниченного круга альтернатив.

*Прогнозирование* - форма предвидения, предположительная оценка будущего состояния, условий его возникновения. Предвидение направлений развития процессов, состояний в будущем осуществляется с помощью методов экстраполяции, моделирования, экспертизы, и связано с переносом на него представлений о том, как развивается это явление в настоящем.

*Проектирование* - процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния и процесс перехода к новому состоянию.

*Разработка расписания* – анализ последовательности работ, продолжительности работ и ресурсных требований для выполнения отдельных работ.

*Ресурсы* (от французского *ressource* – вспомогательное средство) – это совокупность самых разнообразных средств, возможностей и способностей, которые можно задействовать в достижении желаемых целей и задач.

*Система контроля проекта* представляет собой часть общей системы управления проектом, между элементами (подсистемами) которой имеются обратные связи и возможность изменения ранее заданных показателей.

*Стратегия проекта* - концепция оптимизации деятельности, всесторонний комплексный план, предназначенный для осуществления миссии (основной общей цели проекта) и других целей проекта.

*Система позитивной профилактики* ориентируется не на патологию, а на защиту от возникновения подобных проблем, на укрепление потенциала здоровья, на освоение и раскрытие ресурсов личности, поддержку молодого человека, помощь ему в реализации своего жизненного предназначения.

*Смета проекта* – документ, содержащий обоснование и расчет стоимости проекта, обычно на основе объемов работ проекта, требуемых ресурсов и цен.

*Состав команды* – совокупность характеристик членов команды, важных для анализа ее как единого целого.

*Структура команды* - совокупность функций, выполняемых отдельными членами команды, а также межличностных отношений в ней.

*Третичная профилактика* - меры, направленные на предотвращение срывов и рецидивов наркомании; снижение медико-социальных последствий злоупотребления ПАВ (инфекционных гепатитов, ВИЧ-инфекций, суицидов, психических расстройств).

*Технология социальная* - упорядоченная во времени и пространстве последовательность процессов деятельности, совокупность навыков, методов, приёмов, направленных на достижение определённой цели, реализацию социального заказа.

*Целевая группа* - группа людей, на которые направлены действия проектировщика

*Цель проекта* - конкретное конечное состояние или желаемый результат, достижение которого представляется ценным и побуждает проектировщиков к совместной работе.

## **8. Примечания.**

Краткие ответы на структурированные вопросы представлены в материалах лекции и глоссария.

1) Критерии ответа:

- Правильность ответов на структурированные вопросы определяются полнотой и корректностью формулировок, отраженных в материалах лекции и глоссарии.

- Критерии правильного и грамотного выполнения заданий по основным формам учебной деятельности отражены в модуле № 5, в подразделе «Критерии оценки экспертизы основных позиций проекта» (стр. 26-27).

2) Ожидаемые результаты освоения образовательного курса:

- Овладение технологиями концептуализации, моделирования, практической реализации, экспертизы (проектной и управленческой деятельности), которые обеспечивают разработку социальных проектов в современной социокультурной ситуации;
- Разработка моделей и сценариев реализации проекта с учетом специфики своего региона. организации.
- Формирование культуры организации рефлексивных режимов работы (проблемный анализ, позиционно-профессиональное самоопределение, экспертиза) .