

**С.В. Голубев, М.Ю. Славгородская,
В.А. Смирнов**

ДЕТСКИЙ ФОРСАЙТ

**Технология вовлечения школьников
в проектирование будущего городов**

Москва
Грифон
2017

УДК 32:[352.075:316.334.56]

ББК 60(54+59)+74.200.5

Г 62

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или любой её части любыми средствами и в какой-либо форме, в том числе в сети Интернет, запрещается без письменного разрешения владельца авторских прав.

Голубев С.В.

Г 62 Детский форсайт. Технология вовлечения школьников в проектирование будущего городов / С.В. Голубев, М.Ю. Славгородская, В.А. Смирнов. — М.: Грифон, 2017. — 104 с.

ISBN 978-5-98862-348-9

Данное издание содержит рекомендации по реализации проекта «Детский форсайт» на уровне муниципальных образований, предусматривающего вовлечение школьников в проектирование будущего своих городов и поселений, а также реализацию социальных проектов, обеспечивающих развитие городской среды и социальных сервисов на территориях.

Методическое пособие предназначено для руководителей Управлений образования муниципальных образований, преподавателей общеобразовательных школ и учреждений дополнительного образования, а также для представителей региональных университетов, заинтересованных в совместных проектах с муниципалитетами по развитию кадрового потенциала малых городов и сельских населенных пунктов.

ISBN 978-5-98862-348-9

УДК 32:[352.075:316.334.56]

ББК 60(54+59)+74.200.5

© С.В. Голубев, М.Ю. Славгородская, В.А. Смирнов, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Технология детского форсайта.....	8
1.1. Общая характеристика.....	8
1.2. Формирование проектных команд.....	12
1.3. Форсайт-сессия.....	15
1.4. Паспорт социального проекта.....	27
1.5. Сопровождение деятельности проектных команд.....	41
1.6. Ярмарки социальных проектов	47
1.7. Мониторинг реализации социальных проектов.....	55
2. Система управления форсайтом	60
3. Вовлечение предпринимательского сообщества	64
4. Роль опорного университета в развитии технологии.....	67
Приложение 1. Типовое положение о проекте «Детский форсайт».....	75
Приложение 2. Паспорт социального проекта	80
Приложение 3. Рекомендации по заполнению паспорта социального проекта для школьников	86
Приложение 4. Анкета обратной связи преподавателя – участника форсайт-сессии	97
Приложение 5. Анкета обратной связи школьника – участника форсайт-сессии.....	98
Приложение 6. Типовое соглашение о партнерстве	99
Приложение 7. Типовое соглашение о тиражировании.....	101

ВВЕДЕНИЕ

Важнейшими проблемами малых городов и сельской местности являются отток молодежи, неготовность молодого поколения участвовать в процессах переустройства территории, поиск возможностей для самореализации в мегаполисах как России, так и других стран мира. Как следствие, небольшие населенные пункты имеют риск превратиться в депрессивные территории с постепенно стареющим населением и большой социальной нагрузкой при ограниченных возможностях ее финансирования из бюджетов.

Одной из причин такой ситуации является, по меткому замечанию одного из классиков российской молодежной политики И.М. Ильинского, «политическое недоверие молодежи»¹ со стороны органов государственной и муниципальной власти, отсутствие механизмов реального включения подрастающего поколения в процессы проектирования будущего территории. В настоящий момент стратегии городов разрабатываются взрослыми для взрослых, что обеспечивает фиксацию в документах стратегического планирования существующего представления об устройстве жизни в городах. Это исключает возможности для инноваций в социальной сфере и городской среде, необходимых для трансформации территорий в комфортные места для проживания будущих поколений.

Включение подростков в стратегическое планирование может привести к снижению темпов оттока молодежи. Как показывают результаты многочисленных психологических исследований, переход подростка в субъектную позицию, когда он берет на себя определенную долю ответственности за

¹ Ильинский И.М. Молодежь и молодежная политика. Философия. История. Теория. — М.: Голос, 2001. 696 с.

свое будущее, будущее своей семьи, места, где он проживает, приводит к тому, что молодой человек начинает серьезнее относиться к своему месту рождения, видеть не только проблемы, но и возможности для самореализации. Это, в свою очередь, является предпосылкой к тому, что определенная часть талантливой, социально и граждански активной молодежи может остаться в регионе, продолжить образование в региональном университете, а после окончания обучения вернуться в свой город/поселение и продолжить реализацию начатых инициатив по переустройству территорий в формате социальных и/или предпринимательских проектов.

Кроме того, системное включение молодого поколения в проектную деятельность по разработке и реализации различного рода проектов и программ, ориентированных на развитие конкретной территории, приводит к постепенному искоренению в местном сообществе иждивенческой позиции, в соответствии с которой ответственность за обеспечение качества жизни на территории полностью возложена на органы местного самоуправления: муниципалитет обязан ремонтировать объекты социальной сферы, дороги, коммунальные сети, строить детские площадки, развивать индустрию досуга и развлечений и т. п. При этом, как показывает международная практика, качество жизни во многом зависит от вовлеченности жителей в проекты по развитию своих городов: благоустройство дворов и скверов, проведение культурно-массовых мероприятий, создание клубов по интересам и т. п. Реализация школьными командами проектов по улучшению качества городской среды позволит школьникам изменить свою позицию по отношению к городу, а также вовлечет в социально значимую деятельность взрослое население — их родителей.

В основу работы по вовлечению школьников в проекты развития городов может быть положена технология детских форсайтов. Необходимо отметить, что технологии проведения детских форсайтов в последнее время активно используются

при работе со школьниками. Существует много подходов к организации этой деятельности, в том числе сессии по прогнозированию технологических трендов, по проектированию идеальной модели образования, максимально ориентированной на потребности детей, и т. п. Описанная в настоящих методических рекомендациях технология ориентирована на вовлечение школьников в проектирование будущего своих городов. Технология предусматривает как сессии по формированию желаемого образа будущего, так и практическую деятельность по реализации собственных социально-значимых проектов, направленных на развитие территорий.

Первоначально технология вовлечения школьников в социальное проектирование апробировалась авторами в рамках программы «Школа полезного действия» – корпоративной программы Компании «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» в 2012–2015 гг. в городах присутствия компании в Белгородской, Оренбургской и Курской областях. В 2017 году в муниципальных образованиях Костромской области совместно с Костромским государственным университетом был реализован проект «Детский форсайт»¹, в рамках которого апробирована технология включения школьников в проектирование желаемого образа будущего и использование социального проектирования как инструмента вовлечения школьников в активную деятельность по реализации выбранных стратегических приоритетов.

Технология детских форсайтов предлагается для внедрения в деятельность общеобразовательных школ и учреждений дополнительного образования муниципальных образований. Вовлечение школьников в проектирование позволяет обеспечить реализацию Федеральных государственных образовательных стандартов второго поколения, предусматривающих

¹ При реализации проекта были использованы средства государственной поддержки, выделенные в качестве гранта в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 05.04.2016 № 68-рп и на основании конкурса, проведенного Фондом поддержки гражданской активности в малых городах и сельских территориях «Перспектива».

наличие у выпускников таких качеств, как самостоятельность, ответственность, инициативность и др. Данная технология может быть использована региональными университетами при разработке программ переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров муниципальных образований, а также образовательных программ бакалавриатов по педагогическим специальностям.

1. ТЕХНОЛОГИЯ ДЕТСКОГО ФОРСАЙТА

1.1. Общая характеристика

В классическом понимании «форсайт» — это система методов экспертной оценки, позволяющих оценить долговременные тренды в развитии науки, технологий, экономики и общества, чтобы скоординировать их на основе принятия решений¹. Впервые термин «форсайт» (foresight) использовал известный писатель-фантаст Герберт Уэллс в 1930 году, когда предложил ввести новую специальность «профессор предвидения» — человек, который будет находить применение будущим технологическим открытиям. Большинство форсайт-проектов ориентировано на обсуждение перспектив развития науки и технологий. В обсуждениях принимают участие ученые, политики, бизнесмены, эксперты из различных областей знаний. Результатами таких форсайтов становятся новые подходы к управлению наукой, ее интеграцией с образованием и промышленностью.

Детский форсайт — это вовлечение школьников в проектирование будущего своих городов, а также реализация собственных социально-значимых проектов, направленных на приближение желаемого образа будущего. Основными отличиями предлагаемой технологии детского форсайта от традиционных форсайт-сессий являются:

- 1) участники — школьники в возрасте от 11 до 17 лет, которые являются «заказчиками» стратегий развития городов, поскольку стратегии должны быть ориентированы, в первую очередь, на потребности будущих поколений жителей;

¹ Определение приводится на основе определения, данного на портале Cordis (the Community Research and Development Information Service), — портал, на котором размещается информация о результатах научно-исследовательских проектов, финансируемых Европейской Комиссией (<http://cordis.europa.eu/foresight/definition.htm>).

- 2) тема – изменение социальных отношений в обществе и развитие городской среды;
- 3) результат – видение будущего города и социальные проекты, направленные на достижение выбранных стратегических приоритетов развития. При этом разработанные проекты – это не «заказ» на деятельность взрослых, а самостоятельные инициативы школьных команд – участников форсайта.

В части разработки и реализации социальных проектов технология детского форсайта во многом схожа с технологией социального проектирования. Основными ключевыми отличиями являются требования к разрабатываемым социальным проектам:

- 1) ориентация проектов на достижение сформированного образа будущей территории: проекты должны ориентироваться не столько на решение существующих социальных проблем территорий, сколько на развитие городской среды и межличностных отношений между жителями, необходимых для того, чтобы молодежь была готова рассматривать данную территорию в качестве места своего постоянного проживания;
- 2) реализация проектов, ориентированных на развитие местного сообщества в целом, не ограниченных рамками школьного коллектива;
- 3) масштабируемость проектов и, соответственно, возможность распространения их влияния на большие группы населения территорий;
- 4) возможность встраивания результатов проекта (разработанных социальных технологий, созданных объектов городской среды, нового формата мероприятий) в деятельность существующих организаций для обеспечения долгосрочного позитивного влияния запущенных социальных изменений.

Безусловно, ключевым элементом проекта «Детский форсайт» должна стать практическая реализация школьными про-

ектными командами разработанных ими социальных проектов. Для изменения отношения школьников к своему родному городу недостаточно просто разработать проект, важно увидеть результаты его реализации на практике, приложить усилия для запуска процесса позитивных социальных изменений, меняющих жизнь в городе.

Основными мероприятиями проекта «Детский форсайт» являются:

- форсайт-сессии по формированию видения будущего города и разработке социальных проектов;
- реализация социальных проектов школьными проектными командами;
- презентация результатов проектов в рамках общегородских мероприятий – ярмарок социальных проектов «Город своими руками».

Для достижения основной цели проекта – преодоление сложившейся тенденции оттока молодежи из города – технология детского форсайта должна стать частью постоянной деятельности местной администрации и ее подведомственных учреждений. Однократная реализация проекта не приведет к устойчивым социальным сдвигам, а только позволит адаптировать технологию к условиям конкретного города/поселения, определиться с системой управления данной инициативой, реализовать первые социальные проекты школьников.

Для использования детских форсайтов как инструмента развития территории необходимо обеспечить ежегодную реализацию следующего цикла:

- сентябрь-октябрь – форсайт-сессии по уточнению желаемого образа будущего и разработка проектов;
- октябрь-апрель – реализация социальных проектов школьными командами;
- май-июнь – ярмарки социальных проектов – презентация результатов проектов местному сообществу.

В течение летнего периода может продолжаться реализация социальных проектов – в случае, если участники проектной

команды не разъезжаются из города и готовы заниматься этой деятельностью в каникулярное время.

Необходимо отметить, что регулярное повторение цикла проекта в городе приведет к повышению качества и масштабности школьных социальных проектов, а также расширит круг их партнеров и волонтеров из числа представителей местного сообщества.

Повышение качества проектов связано, прежде всего, с тем, что встраивание социального проектирования в деятельность образовательных учреждений, с одной стороны, обеспечивает повышение квалификации преподавателей — участников школьных команд, а с другой стороны, воспитывает поколение школьников, имеющих опыт запуска и реализации собственных проектов, которые могут участвовать в работе новых проектных команд в качестве наставников, тем самым повышая первоначальный уровень знаний проектной команды о социальном проектировании. Кроме того, наличие результативных и интересных проектов, реализованных в городе, на реальных примерах показывает, что такое качественный социальный проект, тем самым задавая первоначально высокую планку качества для следующих поколений участников детских форсайтов.

Увеличение числа участников проектов из числа представителей местного сообщества произойдет при выполнении следующих условий:

- жители будут видеть происходящие в городе позитивные социальные изменения, инициаторами которых стали школьники;
- проект будет признан и поддержан на уровне городской администрации: руководство города активно вовлечено в стратегическое планирование, участвует в мероприятиях детского форсайта, а также отдельных, реализуемых в его рамках проектов.

Типовое Положение о проекте «Детский форсайт» — Приложение 1 к методическим рекомендациям.

1.2. Формирование проектных команд

Как показывает практика, оптимальным вариантом является реализация социальных проектов разновозрастными проектными командами, в состав которых входят взрослые и школьники.

При организации работы проектной команды нужно помнить, что лидерами проекта в данном случае должны быть школьники — именно их идеи должны быть положены в основу проекта. Они же и должны быть основными исполнителями плана-графика проекта, разделив между собой ответственность за все мероприятия, необходимые для получения запланированного результата.

Взрослым участникам проектной команды рекомендуется выполнять следующие функции:

- обеспечивать реалистичность проекта — школьникам сложно оценить реалистичность своих идей, они могут планировать крупномасштабные строительные проекты (например, строительство Эйфелевой башни в центре города или создание альтернативного Интернета). В этой ситуации взрослым участникам проекта рекомендуется «заземлять» проект — задавать вопросы, ответы на которые позволят школьникам разработать реализуемый проект с учетом их знаний, навыков и возможностей по привлечению ресурсов;
- удерживать внимание участников команды на достижении целей проекта: школьники — увлекающиеся люди, они быстро загораются идеей и быстро меняют свои приоритеты. Для реализации проекта очень важно, чтобы в команде был человек, который возвращал участников к цели проекта, мотивировал их к завершению начатой деятельности. В случае социального проектирования основным мотивом является не материальная награда, а достижение тех задач, которые ставили перед собой участники проектной команды «на старте», ради чего они первоначально задумывали свой проект.

Регулярное обсуждение целей проекта, их соответствия личным целям участников позволяет проектной команде поддерживать первоначальную динамику реализации проекта;

- оказывать моральную поддержку участниками проектной команды. Реализация проекта всегда сталкивается с трудностями: неудачные переговоры с партнерами, нерезультативная информационная кампания, несоответствие точек зрения участников проектной команды. И нужно быть очень мотивированным человеком, чтобы продолжать проектную деятельность. Большинство людей бросают свои инициативы, столкнувшись с первыми трудностями. Чтобы этого не происходило, школьникам важна поддержка взрослых, им важно знать, что трудности — это нормально, их нужно преодолеть, и тогда цель может быть достигнута;
- структурировать работу по проекту. Структурировать работу позволяет заполнение паспорта проекта, который содержит описание целей, задач, обоснования проекта, а также дорожную карту по достижению целей. Шаблон паспорта приводится в Приложении 2 к настоящим методическим рекомендациям. При этом для его корректного заполнения требуется модерирование дискуссии со стороны взрослых, чтобы максимально детализировать мероприятия проекта, продумать ресурсную карту, оценить возможные риски и решить, что делать при наступлении каждого из них.

При соблюдении вышеописанного разделения ролей между школьниками и взрослыми участниками проектной команды в рамках социального проекта обычно удается спроектировать и реализовать креативные проекты, запускающие значимые изменения в молодежной среде городов.

В качестве взрослых участников в проектные команды могут быть вовлечены:

- преподаватели общеобразовательных школ;
- преподаватели учреждений дополнительного образования;

- родители школьников — участников проектных команд;
- представители местного сообщества (например, работники крупных промышленных предприятий в рамках программ по развитию корпоративного волонтерства, гражданские активисты).

Для вовлечения взрослых в детские проекты необходимо проработать систему мотивации. В случае преподавателей образовательных учреждений такая система может включать утверждение на уровне города требований к деятельности учреждений в области социального проектирования, а также включение в систему оценки деятельности учителей показателей по реализованным детскими командами проектам.

Включение корпоративных волонтеров в работу школьных проектных команд возможно при наличии соглашений между администрациями территорий и компаниями крупного и среднего бизнеса, в рамках которых компании реализуют программы по развитию корпоративного волонтерства, стимулируя инициативы своих сотрудников по участию в качестве наставников в социальных проектах детей.

Участие родителей в реализации социальных проектов обеспечивается через организацию работы на уровне школы с родительским сообществом, а также приглашение родителей на мероприятия проектов в качестве участников.

Для обеспечения качества и реализуемости социально-значимых инициатив детей важно, чтобы взрослые участники были знакомы с технологией социального проектирования и технологией сопровождения деятельности проектных команд. Для этого рекомендуется организовать обучение взрослых участников детских форсайтов. Программа подготовки может состоять из двух этапов.

Первый этап: подготовка тренеров из числа преподавателей общеобразовательных школ и учреждений дополнительного образования. Подготовка может быть организована с привлечением внешних экспертов или путем прохождения преподавателями курсов повышения квалификации на базе

регионального опорного университета (если университет является партнером проекта «Детский форсайт» и развивает программы подготовки и переподготовки по технологии детских форсайтов). Подробнее о роли университета в проекте — раздел 4 настоящих методических рекомендаций.

Второй этап: установочные семинары для взрослых участников проектных команд (родителей, гражданских активистов, волонтеров крупного и среднего бизнеса). Семинары проводятся перед каждым циклом проекта (сентябрь-октябрь). Ведущими семинаров могут быть преподаватели — тренеры по технологии детских форсайтов, прошедшие специальные программы подготовки и участвовавшие в роли кураторов проектных команд на протяжении, по крайней мере, одного цикла проекта.

1.3. Форсайт-сессия

Форсайт-сессия — проектная сессия по разработке видения будущего города и формированию идей социальных проектов. Проектная сессия проводится в течение двух дней. Проектная сессия должна включать 3 этапа работы:

- проектирование образа будущего города;
- формирование проектных идей;
- разработка параметров проектов и дорожных карт.

Продолжительность работы в течение одного дня зависит от возраста школьников. Как показывает практика, интенсивная работа в рамках форсайт-сессии обеспечивается при продолжительности каждого дня проектной работы не более 4 часов.

Проектирование образа будущего города

Ключевым отличием детского форсайта является фокус на развитии городской среды. Этим данный вид форсайта отличается от технологических форсайтов, где основное внимание уделяется технологическим трендам. Под городской средой

в данном случае понимается совокупность созданных человеком и природой в границах населенного пункта условий, которые оказывают влияние на качество жизни человека. Приоритет отдается проектам по развитию общественных пространств и социальных активностей как элементов социально-культурной среды города, создающих условия для конструктивной коммуникации представителей различных групп населения.

Основными причинами выбора в качестве приоритета социально-культурной среды являются:

- задача детского форсайта — сохранение и развитие кадрового потенциала городов. В современном обществе при достаточно высоком уровне жизни в целом ключевым критерием выбора места проживания является качество жизни, которое, в том числе, определяется параметрами городской среды и качеством социальных коммуникаций;
- школьники не являются экспертами в технологических инновациях, поэтому обсуждать с ними перспективы развития технологий малоэффективно. При этом школьники — жители города, которые в ближайшем будущем будут делать выбор в пользу места для своего дальнейшего проживания, поэтому их видение идеального города должно стать основой для городской стратегии;
- проекты развития городской среды в значительной степени различаются по своим масштабам и объему инвестиций; даже небольшие проекты, реализованные школьными командами, могут внести существенный вклад в развитие города, изменить отношение к нему жителей, сформировать новые социальные связи и т. п.

Ключевым фактором успеха детского форсайта является организация дискуссии со школьниками, которая позволяет им выйти за рамки привычного представления о жизни в родном городе. Для формирования образа будущего необходимо, чтобы дети начали фантазировать о том, каким они хотят видеть город через 15–20 лет. При этом важно, чтобы

в рамках форсайт-сессии обсуждался не просто идеальный город будущего, а город, в котором участники обсуждения готовы жить.

Для достижения целей проекта к дискуссии рекомендуется приглашать только детей. Это необходимо, чтобы консерватизм взрослых не препятствовал формированию нового видения, возвращая школьников к существующей модели жизни в городе и многочисленным ограничениям, препятствующим альтернативным направлениям развития. Взрослых участников рекомендуется привлекать к форсайт-сессии для обсуждения предложенных школьниками проектных идей и разработке дорожных карт по их реализации.

Дискуссия по формированию образа города будущего может быть организована несколькими способами.

1) «Нарисуй будущее своего города»

В рамках данного подхода школьникам предлагается нарисовать:

- каким они видят свой город через 15–20 лет;
- где они видят себя в этом городе: чем занимаются, где живут.

Перед началом выполнения данного задания рекомендуется обсудить с участниками форсайт-сессии несколько групп вопросов:

- что такое город, каковы его основные характеристики;
- как развивались города в прошлом, какие факторы определяли их развитие;
- что важно для жителей в современном городе;
- какими станут города в будущем.

Для подготовки данной дискуссии рекомендуется использовать примеры из истории различных городов, предсказания футурологов о будущем городов, а также примеры проектов, меняющих жизнь в городе.

После общего обсуждения вышеперечисленных вопросов всех участников рекомендуется разделить на группы по

3–4 человека и перед каждой группой поставить задачу: нарисовать, каким они видят свой родной город через 15–20 лет, и где в этом городе они живут, работают, отдыхают. Вторая часть задания необходима, чтобы школьники создавали образ города, комфортного именно для них, а не для обобщенного понятия «жители», а также задумались о том, что лично им важно в городе, чтобы они связали дальнейшую судьбу именно с этим местом.

Для запуска дискуссии о развитии городов и роли в этом процессе горожан могут быть использованы, в частности, следующие примеры крупномасштабных социальных проектов.

WorkOut – любительский вид спорта, который включает выполнение упражнений на уличных спортплощадках, а именно: на турниках, брусьях, шведских стенках, рукоходах и прочих конструкциях. Инициатором движения воркаута в России стал Антон Кучумов. Первоначально воркаут объединял несколько единомышленников в Москве, постепенно круг участников существенно расширился, сделав воркаут общероссийским движением. Задачи движения – не только вовлечь в занятия уличным фитнесом новых участников, но и развивать инфраструктуру – специализированные спортивные площадки, проводить обучение (100 дней воркаута – бесплатная образовательная онлайн-программа), развивать специализированные магазины спортивной одежды для воркаута и т. п.

Bookcrossing – международное движение по передаче книг. Буккроссинг решает несколько задач: приобщение людей к чтению, создание альтернативы утилизации прочитанных книг. Не все готовы пойти в магазин и купить книгу, но, найдя книгу в парке или любом другом общественном месте, в нее обязательно заглянуть и, если заинтересуются, прочитают до конца.

В Интернете открыт сайт bookcrossing.com, через который можно отслеживать путь своей книги (для этого нужно наклеить специальную этикетку с просьбой нашедших книгу зарегистрировать находку на сайте). Как показывает практика,

книги могут путешествовать по всем странам, знакомя новых людей с прекрасным миром литературы.

В России большее распространение получили специальные полки в библиотеках, кафе и ресторанах, крупных коммерческих организациях, на которых можно оставить любую прочитанную книгу и взять бесплатно другую понравившуюся. Необходимо отметить, что буккроссинг — это не только возможность обмениваться книгами, но и новые социальные активности в городе, такие как, например, литературный клуб в кафе, создавшем полку буккроссинга.

Ярнбомбинг (анг. *Yarnbombing*), или вязаное граффити — это вид уличного искусства, в рамках которого создаются вязаные украшения для деревьев, скамеек, скульптур и других элементов городского ландшафта. «Бомбардировщики пряжей», так называют себя создатели вязаных городских объектов, появляются в разных местах города и за считанные минуты создают уют на улицах, добавляя обыденному городскому пейзажу ярких цветов и очарования.

Увлечение вязаным граффити впервые появилось в 2005 году на улицах Америки и Европы. Принято считать, что всё началось благодаря небольшому магазинчику хэнд-мэйда, владельцы которого обвязали ручку входной двери цветной пряжей. Художники и просто любители вязания вдохновились этим примером и стали обвязывать деревья, заборы, столбики вдоль дороги, машины и автобусы. Вязаное граффити стало международным движением, потому что это легко реализуемый проект, который помогает создать новый облик города, внести в него тепло и уют вязаных вещей.

В России движение «Ярнбомбинг» появилось в 2011 году, но быстро стало востребованным и узнаваемым. В условиях российской непогоды, серой слякотной зимы и низкого неба одетые в яркие вязаные чехлы деревья, лавки и другие элементы привлекают внимание горожан, делают окружающее пространство ярче и позитивнее.

Преимуществом данного подхода является относительная простота подготовки форсайт-сессии; существенным недостатком является то, что построенная таким образом дискуссия, как правило, не позволяет школьникам выйти за рамки привычного образа городской жизни. Основными параметрами нового города с высокой степенью вероятности станут отремонтированные школы и дороги, качественная система здравоохранения, комфортные места отдыха. Нередко среди объектов будущего называются социально-культурные объекты, являющиеся стандартными составляющими современной жизни в крупных городах: кинотеатры и крупные торговые центры. В результате можно получить образ современного процветающего крупного города, которым малый город или сельский населенный пункт никогда не станет.

2) «Город на Луне»

Чтобы пробудить фантазию школьников на форсайт-сессии, можно предложить им поразмышлять об идеальном месте для жизни за пределами привычного пространства, например, на Луне. Основными вопросами для обсуждения в рамках общей дискуссии в этом случае станут:

- каким должно стать поселение на Луне?
- какие виды сервисов этот город должен предлагать своим жителям?
- как должны выглядеть его зоны отдыха? система обучения детей? места для проживания?

Как и в предыдущем случае, каждой рабочей группе школьников можно предложить нарисовать их идеальный город на Луне. При этом важно договориться о том, какие именно виды социальной активности должны быть в этом городе (отдых, работа, обучение, спорт, др.), чтобы каждая группа придумала, каким образом они будут реализованы в их городе. Также важно обратить внимание на то, что город должен быть комфортным для людей разных возрастных категорий: дети,

взрослые, старшее поколение, соответственно, должны быть придуманы форматы их взаимодействия в городе.

После презентации результатов работы всех рабочих групп необходимо систематизировать параметры идеального города будущего, основные функции, которые должен выполнять город, а также обсудить со школьниками возможность реализации этих функций в их собственных городах. Например, развлекательная функция может быть реализована через строительство кинотеатра или через кинотеатр под открытым небом, который функционирует в летнее время, или через систему видеозалов, рассчитанных на 8–10 человек. Инфраструктура для занятия фигурным катанием может включать ледовый дворец или систему открытых катков, которые заливаются на зимний период в скверах и аллеях.

Преимуществом такого подхода к организации проектной сессии является возможность появления креативных идей о будущем города, поскольку в рамках предложенного формата работы школьники не ограничены привычной реальностью. Недостатком является необходимость дополнительной работы по обобщению требований к городской среде, которые были сформулированы при описании города на Луне, и их применения к ситуации реального города.

3) «Город в эпоху технологических инноваций»

Обсуждение будущего города можно начать с рассмотрения существующих технологических трендов и анализа их влияния на городскую среду. Например, развитие беспилотных летающих аппаратов или появление автомобилей, управляемых автопилотами, телемедицина, возможность создания автоматических систем управления инфраструктурой города на основе анализа больших данных и т. п. Эти инновации изменяют многие привычные сферы жизни города, так же как появление Интернета изменило функции библиотек, предоставив читателям доступ к практически бесконечным массивам информации, сделав необходимым преобразование

библиотек из мест выдачи книг в центры социального развития территорий.

В рамках данного формата работу на форсайт-сессии можно построить следующим образом:

- информационное сообщение о современных и будущих технологических трендах;
- общегрупповая работа, в рамках которой обсуждается влияние технологических трендов на различные сферы жизни в городе;
- выбор каждой рабочей группой одного технологического тренда и разработка собственного видения одной из сфер жизни в городе (детский досуг, взрослый досуг, обучение и др.).

Ключевыми вопросами последующего за презентациями рабочих групп обсуждения станут темы места людей в новом высокотехнологичном мире, способы проведения ими досуга, система коммуникации. В рамках этого обсуждения важно подчеркнуть, что ключевой функцией города в будущем останется сохранение социальных связей между людьми: город должен создавать площадки для живого общения, несмотря на совершенство средств удаленной коммуникации. Соответственно, вопрос о том, какими должны стать общественные пространства города, должен быть центральной темой дискуссии.

Как и в предыдущем случае, такой формат работы позволит школьникам использовать воображение и предложить креативное видение того, каким может стать город через несколько десятилетий. С другой стороны, в рамках данного подхода нужна дополнительная работа с аудиторией для перехода от фантастического видения будущего к реальным проектам, реализация которых возможна в рамках детского форсайта.

Таким образом, результатом первого дня форсайт-сессии должен стать образ будущего города, который может быть изображен графически или описан краткими тезисами. Из

всех презентаций рабочих групп, каждая из которых представит собственную концепцию, необходимо выбрать общие черты города, значимые для всех участников форсайт-сессии, перечень объектов или видов активностей, которые необходимы людям, для того чтобы чувствовать себя комфортно в городе. Например, людям в городе нужны места для прогулок на свежем воздухе, места для прогулок с детьми, места для встречи с друзьями, места для занятий спортом и т. п. Также могут быть приведены требования к каждому из этих городских пространств.

Формирование проектных идей

На этом этапе работы важно соотнести желаемый образ будущего с текущей ситуацией в городе и ответить на вопрос: все ли потребности, форматы досуга и времяпрепровождения реализуются в городе. Также в рамках этого этапа нужно обсудить, что можно сделать уже сегодня, чтобы в городе появились новые площадки и активности, которые приблизят желаемый образ будущего. Из сравнения текущей ситуации и требований к городской среде, сформулированной на предыдущем этапе, и должны появиться проектные идеи будущих проектов школьных команд.

При этом на данном этапе форсайт-сессии необходимо организовать обсуждение о том, что такое проект, какие решения нужно принять, чтобы определить все параметры проекта. В рамках данной дискуссии важно акцентировать внимание на следующих тезисах:

- проект – способ достижения результата, который не может быть обеспечен в рамках повседневной деятельности;
- проект всегда ограничен по срокам: у проекта должны быть четко определены начало и конец;
- проект всегда ограничен по ресурсам: при разработке проекта необходимо рассчитывать на ресурсоемкость проектной команды – ее возможности привлечь ресурсы самостоятельно, используя свои личные контакты;

- при разработке проектной идеи нужно четко ответить на вопрос: какой вклад данный проект вносит в приближение желаемого образа будущего, сформированного на предыдущем этапе форсайт-сессии.

Формирование проектных идей рекомендуется организовать в рамках небольших групп. Предложенные для дальнейшей реализации проектные идеи рекомендуется презентовать всем участникам форсайт-сессии, чтобы получить поддержку, а также комментарии и рекомендации по доработке. На презентацию проектных идей рекомендуется пригласить взрослых — потенциальных участников проектных команд. Это позволит им познакомиться с проектной идеей и в дальнейшем активно участвовать в разработке параметров проекта, необходимых для воплощения проекта в жизнь.

Необходимо отметить, что если участники форсайт-сессии отбираются по результатам рассмотрения их проектных идей (см. Приложение 1 к настоящим рекомендациям), это не означает, что им необходимо реализовать первоначально предложенную идею. При правильно организованной форсайт-сессии большинство проектных идей может трансформироваться. Это произойдет, во-первых, если в проектировании не участвуют взрослые, которые нередко навязывают свое мнение школьникам, во-вторых, если будет подробно проработана концепция будущего города и сервисов, которые должен предоставлять город своим жителям.

Разработка параметров проектов

На данном этапе работы необходимо проработать все параметры проектов, предусмотренные паспортом, а также разработать дорожную карту — перечень конкретных шагов, которые должны быть сделаны для получения запланированного результата (см. Приложение 2). В этой части проектной сессии важно организовать обсуждение следующих ключевых вопросов:

- что является ресурсами социальных проектов;

- кто такие стейкхолдеры, и как их вовлекать в проекты;
- как организовать информационную кампанию проекта.

Обсуждение лучше проводить на основе примеров реальной практики из международного и российского опыта. Также можно провести деловую игру, взяв в качестве примера один из предложенных проектов школьников. В рамках такой деловой игры школьникам необходимо понять, кто является заинтересованными в проекте сторонами, а также найти аргументы для переговоров, способные убедить потенциальных партнеров поддержать проект.

Для обсуждения вышеперечисленных вопросов могут приглашаться сторонние эксперты или сотрудники городских предприятий и организаций — специалисты в соответствующих сферах деятельности, например, руководители рекламных агентств или сотрудники управлений по корпоративным коммуникациям предприятий среднего бизнеса.

В городе Новотроицке Оренбургской области при обсуждении взаимодействия проектных команд со стейкхолдерами была проведена деловая игра по привлечению внешних ресурсов на проект с рабочим названием «Известные мировые достопримечательности в моем городе». Школьники планировали сделать в городе туристический маршрут, по ходу которого на асфальте нарисованы все наиболее известные здания мира — Эйфелевая башня из Парижа, пирамида Хеопса из Египта, Пизанская башня из Италии и другие. Эскизы зданий школьники планировали сделать самостоятельно, проведя конкурс эскизов. Для проекта нужны были краски.

В рамках деловой игры задача школьников была найти ресурсы для обеспечения проекта красками.

В ходе игры стало понятно, что бессмысленно обращаться в магазины со стройматериалами, потому что не очевидны причины, по которым владельцы магазинов захотят помочь проекту. Тогда было предложено альтернативное решение: поговорить со взрослыми, покупающими краски для ремонта своих

квартир, и попросить отдать им оставшиеся после ремонта материалы. Основные аргументы переговоров: «Если вам не нужны оставшиеся краски, предоставьте их нам, и мы вместе с вашими детьми сделаем наш город красивее и интереснее, познакомим жителей города с мировыми достопримечательностями».

Таким образом, форсайт-сессия включает три блока:

- формирование образа будущего,
- разработка проектных идей,
- разработка параметров проектов и дорожных карт.

Первые два блока рекомендуется проводить только со школьниками, чтобы обеспечить максимальный уровень креативности, не ограниченный консерватизмом взрослых, для участия в третьем блоке желательно пригласить взрослых — потенциальных участников проектных команд. Продолжительность каждого блока работы зависит от конкретной аудитории участников и динамики работы по задачам.

В первый день проектной сессии желательно обеспечить формирование образа будущей территории и разработку проектных идей. Домашним заданием в этом случае станет разработка параметров проектов, которые будут презентоваться и обсуждаться во второй день мероприятия. В этой ситуации во второй день можно уделить больше внимания особенностям социального проектирования, источникам привлечения ресурсов и работе со стейкхолдерами, а также разработке и обсуждению дорожных карт по реализации проектов. В результате практически полностью паспорт социального проекта будет сформирован, в качестве домашнего задания останется уточнение отдельных деталей и непосредственный запуск проекта.

По результатам форсайт-сессии рекомендуется провести сбор и анализ обратной связи, который позволит оценить качество подготовки мероприятия, доступность и понятность обсуждаемого материала, содержательность информационных сообщений и т. п. Обратную связь рекомендуется

запрашивать как у школьников – основной аудитории форсайт-сессии, так и у преподавателей – кураторов школьных проектов. Результаты анализа рекомендуется использовать для доработки технологии проведения форсайт-сессий при организации следующих циклов форсайтов. Примеры анкет обратной связи – Приложения 4 и 5 к методическим рекомендациям.

1.4. Паспорт социального проекта

В соответствии с требованиями теории управления проектами, паспорт проекта является обязательным элементом управленческой деятельности. Паспорт выполняет несколько функций:

- закрепляет договоренности участников проектной команды о параметрах проекта, определяет сроки реализации всех мероприятий и распределяет ответственность между всеми, вовлеченными в проект;
- структурирует работу по разработке проекта, устанавливая перечень необходимых вопросов, однозначно определяющих рамку проекта, а именно: обоснование проекта, цели, задачи, результат, перечень мероприятий, сроки, ответственных, управление рисками;
- служит инструментом контроля за выполнением каждым участником проектной команды мероприятий, закрепленных за ним персонально, в установленные проектом сроки.

Необходимо отметить, что в рамках проекта «Детский форсайт» немного изменена используемая традиционно в социальном проектировании структура проекта. Основные изменения касаются следующих разделов:

- обоснование проекта

Традиционно социальный проект направлен на решение социальных проблем. При этом ключевым является корректное определение и описание проблемы.

Описание должно содержать фактические данные, которые подтверждают наличие для целевой аудитории проекта и масштаб проблемы.

Поскольку задачей форсайта является проектирование будущего, данный раздел паспорта должен содержать описание вклада, который данный проект внесет в приближение желаемого образа будущего города, сформированного на форсайт-сессии.

— цели и задачи проекта

Данные разделы предлагается исключить из паспорта с целью минимизации формальных элементов проектирования. Формирование целей и задач проекта, которые бы соответствовали требованиям SMART (конкретность, измеримость, достижимость, значимость), — достаточно сложная задача, требующая значительных усилий и, как показывает практика, сложно достижимая для школьных проектов. При этом корректная формулировка системы целей и задач в случае небольших краткосрочных проектов не влияет на результаты их реализации.

— описание результатов проекта

Описание результатов предлагается включить в раздел «Описание проекта», где подробно описать, что планируется сделать и какие результаты будут получены.

Описание рекомендуется строить по следующей схеме:

ЧТО — основная характеристика создаваемого объекта/мероприятия (клуб, мастер-класс, клумба)

ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЧЕГО — описание того, для чего это нужно, какие цели будут достигнуты в результате

ДЛЯ КОГО — кто целевая аудитория проекта (бабушки, школьники, родители, мамы с маленькими детьми и др.)

В ОТЛИЧИЕ ОТ — описание существующих аналогов и их отличие от предлагаемого проекта.

Также в описании проекта желательно добавить количественные характеристики результата. Например, в примере с киноклубом такими характеристиками могут стать:

- число посетителей каждого заседания клуба – свидетельствует о раскрученности и узнаваемости проекта, а также его востребованности в молодежном сообществе;
- число постоянных посетителей клуба – свидетельствует о формировании устойчивых социальных связей – нового городского сообщества, объединенного интересом к киноискусству.

Например, описание киноклуба в данном формате рекомендуется приводить следующим образом: «Клуб любителей кино для школьников 9–11 классов, в рамках которого планируется смотреть и обсуждать исторические фильмы. Заседания клуба проводить на регулярной основе с периодичностью – не менее двух раз в месяц. На заседание клуба планируется приглашать музейных работников и учителей истории в качестве экспертов по исторической эпохе, показанной в фильме. В отличие от существующих клубов любителей кино заседания клуба будут проводиться в молодежном кафе. Это позволит создать постоянно действующую открытую площадку для интеллектуального досуга в неформальной и современной обстановке.

Остальные разделы аналогичны разделам паспорта любого социального проекта. Однако при внедрении технологии детского форсайта необходимо следовать простым правилам разработки данных разделов.

Название проекта

Название проекта, как и название компании, – значимый элемент стратегии продвижения. Поэтому название должно быть коротким, ярким и запоминающимся, поскольку оно будет опубликовано во всех презентационных материалах проекта, материалах СМИ. Название должно отражать суть проекта, что позволит его однозначно ассоциировать с проектом.

Сравним два варианта названия проекта по созданию открытой площадки для работы, мероприятий и свободного общения школьников.

Вариант 1. «Создание молодежного многофункционального центра для работы, встреч, мероприятий, свободного общения».

Вариант 2. «Детский коворкинг».

Очевидно, что второе название более удачное. Для тех, кто знает, что такое «коворкинг», становится понятно, что это место, где можно встретить юных предпринимателей, лидеров социальных проектов и просто школьников, делающих уроки вдали от назойливых родителей. Для тех, кто впервые услышал про коворкинг, название проекта звучит интригующе, побуждая узнать больше об этом новом и непонятном месте.

Примеры запоминающихся названий социальных проектов школьников:

«Зеленым по грязному» — конкурс среди жителей города Новотроицка Оренбургской области по обустройству клумб около своих домов. В результате проекта более 100 новых клумб было разбито в этом жарком степном городе.

«Креативные бабушки» — клуб в городе Старый Оскол Белгородской области для бабушек, в котором школьники (6–9 класс) учат их новым навыкам (компьютерная грамотность, скандинавская ходьба, квиллинг).

«Твоя остановка» — проект в Галиче Костромской области по реконструкции остановок общественного транспорта, превращении их в арт-объекты. Аналогичный проект в Нерехте Костромской области тоже получил яркое название **«Арт-бенч»**.

«Живое пламя Победы» — проект в Галиче Костромской области по созданию клумбы вокруг вечногo огня, яркие цветы которой заменяют пламя, которое зажигают всего несколько раз в год в связи с экономией ресурсов города.

«Два полезных выходных» — проект в Нерехте Костромской области, в рамках которого школьники проводят для взрослых в

выходные дни мастер-классы, привлекая их к занятиям спортом, танцами, живописью, мультипликацией, другими интересными и полезными активностями вместо сидения у телевизора.

Проектная команда

Раздел паспорта «Проектная команда» должен содержать список всех участников проектной команды. При этом в данном разделе желательно указать функции каждого участника. Например, руководство проектом, организация информационной кампании, взаимодействие с партнерами, спонсорами, благотворителями, организация мероприятий. Это позволит распределить между участниками ответственность за различные направления деятельности, а также понять, какие именно направления остались без руководителей и принять решение о расширении команды.

Как уже упоминалось в разделе 1.2 настоящих методических рекомендаций, для участия в детском форсайте приглашаются взросло-детские проектные команды. Поскольку в рамках проекта «Детский форсайт» акцент сделан на вовлечение школьников в изменение своих городов, воспитание в них инициативности и ответственности, руководителями школьных проектов должны становиться сами школьники. Взрослым рекомендуется сопровождать работу проектных команд, оставаясь на позиции кураторов или советников руководителя.

Ресурсная карта проекта

Ресурсная карта проекта — это перечень всех необходимых ресурсов и источники их привлечения. В паспорте данная информация содержится в двух разделах: ресурсы, партнеры (благотворители, спонсоры).

Ресурсами проектов в большинстве случаев являются:

- люди, которые проводят мероприятия и выполняют другую работу в рамках проекта (разрабатывают листовки, проводят информационные кампании, договариваются с партнерами о поддержке и т. п.);

- площадки для мероприятий (открытые площадки или помещения);
- информационная поддержка (публикации в СМИ, размещение на сайтах организаций, презентация на общегородском мероприятии, заметки в блогах известных авторов с большим числом подписчиков, размещение объявлений на стендах бюджетных учреждений, социальные сети и т. п.);
- расходные материалы (цветы для клумбы, краска и кисти для раскраски стен, лавочек, материалы для мастер-классов и т. п.).

Однако в проектах могут быть потребности и в других типах ресурсов (например, театральные костюмы для проведения благотворительного концерта). Все эти ресурсы должны быть подробно описаны в проекте. При этом важно не просто перечислить необходимые ресурсы, но и указать их количественные характеристики, которыми являются, например, следующие:

- потребность в людях: сколько человек, какой квалификации, под какие задачи, на какое время.

Например, в разделе «Ресурсы» может быть написано: нужен дизайнер для разработки рекламной листовки, листовка должна быть разработана к определенной дате (указать конкретную дату). Дизайнером могут стать:

- учащиеся художественных школ, умеющие работать в программе Adobe Photoshop;
- профессиональные дизайнеры в сфере компьютерной графики, фрилансеры или работники рекламных агентств;
- преподаватели информатики, преподаватели художественных школ;
- преподаватели курсов по фотографии, дизайну.

Данное описание содержит достаточный объем информации, позволяющий разрабатывать организационный

план проекта – конкретные шаги по привлечению нужных специалистов;

- потребность в площадках для мероприятий: характеристики и оборудование площадки, время проведения мероприятия.

Например, для проведения мастер-класса по квиллингу необходимо помещение, рассчитанное на 20 человек, возможность переставлять столы, обязательное оборудование – флипчарт. Возможные помещения: классы в учреждениях дополнительного образования, школьные классы. Мастер-класс запланирован на конец мая.

Или для проведения мастер-классов по воркауту необходима открытая спортивная площадка, минимальные требования к оборудованию – наличие секций из двух высоких перекладин и американских брусьев. Площадка нужна каждые вторник и четверг с 16 до 18 часов;

- потребность в информационной поддержке: каналы коммуникации, целевая аудитория, срок проведения информационной кампании.

Например, для привлечения взрослых на мастер-классы, проводимые школьниками, нужно:

- разместить рекламные листовки на информационных стендах в жилых домах, муниципальных учреждениях, на остановках общественного транспорта (100 листовок),
- опубликовать информацию на сайте администрации города,
- провести презентации на родительских собраниях в школах.

Срок проведения компании: сентябрь–октябрь;

- потребность в расходных материалах: вид расходного материала, объем/количество, планируемый срок, к которому нужно обеспечить наличие материала.

Например, для реконструкции остановки нужны: краска водоэмульсионная синяя (1 л.), красная (1 л.), белая (1 л.),

зеленая (1 л), грунтовка — объем 3 л., трафарет, кисти — 10 шт. разной ширины, веник — 1 шт., шпатель — 3 шт., совок, мусорные мешки — 3 шт., перчатки — 10 шт. Наличие материалов необходимо обеспечить к 10 июня.

В перечне ресурсов не должно быть указано денег, потому что деньги не являются ресурсом, они являются средством их привлечения. При этом в случае социального проекта покупка не является единственным способом получения ресурсов.

Например, чтобы провести мастер-класс по квиллингу (искусство изготовления плоских или объемных композиций из скрученных в спиральки длинных и узких полосок бумаги), нужны следующие ресурсы: ведущий мастер-класса, бумага, ножницы, клей, помещение, информационная кампания для приглашения участников. Это можно организовать следующим образом.

Вариант 1: оплатить работу ведущего, купить канцелярию, арендовать помещение, разместить платное объявление в газете. Стоимость мероприятия составит 50 тыс. рублей. Эти деньги нужно либо собрать с участников (по 2 тыс. рублей с человека при группе 25 человек), либо попросить у спонсора.

Вариант 2:

Шаг 1 — ведущий: найти среди своих друзей (знакомых, одноклассников) мастера по квиллингу. Это будет не сертифицированный профессиональный преподаватель, а увлекающийся человек, который с радостью познакомит с этим видом искусства своих сверстников.

Шаг 2 — канцтовары: 1) попросить всех участников принести необходимые материалы, 2) договориться с преподавателями труда в школе о предоставлении не используемых материалов, а также ножниц во временное пользование участникам мастер-классов, 3) объявить сбор бумаги среди школьников (у каждого всегда дома есть неиспользованные листы в наборах цветной бумаги и картона).

Шаг 3 — помещение: 1) договориться со школой или домом творчества о проведении мастер-класса на их площадях,

2) договориться с кафе (при условии, что участники готовы покупать чай и булочки из меню кафе).

Шаг 4 – информационная кампания: 1) провести кампанию в социальных сетях, 2) договориться с учителями и сделать объявления перед уроками во всех классах школы, 3) попросить своих друзей и знакомых сообщить максимальному числу людей о планируемом мастер-классе, 4) объявить по школьному радио (при наличии).

Как видно из приведенного выше описания, организовать мастер-класс можно без денег, используя личные связи и контакты, помощь учителей и умение работать с социальными сетями.

Таким образом, при планировании проекта важно понимать потребность в ресурсах, а не в объеме финансирования. Деньги для поддержки школьного проекта достать всегда крайне сложно, а вот обеспечить проект разумным объемом необходимых ресурсов (людьми, помещениями, расходными материалами, информационной поддержкой) вполне реально.

Для решения задачи по ресурсному обеспечению проекта проектная команда должна работать с тремя группами стейкхолдеров: партнерами, спонсорами и благотворителями.

Партнеры – это люди или организации, которые разделяют цели и задачи проекта, заинтересованы в его результате и готовы инвестировать собственное время и усилия в его реализацию. Финансовая поддержка может быть частью вклада партнера в проект, но не является обязательной. Более ценным в большинстве случаев является интеллектуальный и административный ресурс. Нередко значимым вкладом партнера является привлечение других ресурсоемких стейкхолдеров – спонсоров, благотворителей.

В городе Глазов Удмуртской республики руководитель одного из подразделений местной администрации всю жизнь увлекался ремонтом старых радиоприемников. Поэтому, придя в дом детского творчества и познакомившись с работой радиотехни-

ческого кружка, он стал его постоянным партнером. На первых этапах он проводил там время, выступая в роли наставника для начинающих инженеров. Позже стал привлекать ресурсы для развития кружка через знакомых бизнесменов, которые также увлекались или увлекаются техническим творчеством и могут профинансировать закупку оборудования или поездки команды для участия в соревнованиях.

Спонсоры – это люди или организации, предоставляющие ресурсы в обмен на собственную рекламу в рамках проекта. Для спонсоров участие в социальном проекте – это часть кампании по продвижению собственного бренда. Поэтому решение об участии они принимают по результатам оценки эффективности своих инвестиций. Для них ключевым является широта освещения проекта и их роли в развитии социально значимой деятельности школьников.

В городе Пензе проект по профориентации школьников PROясним получил поддержку от местной строительной компании, для которой инвестиции в этот проект стали частью их маркетинговой стратегии и позиционирования как социально ответственного бизнеса.

Интерес в местном сообществе к проекту был вызван новым форматом работы со школьниками: в рамках проекта инициаторы не старались нарисовать красивую картинку о преимуществах каждой профессии, они представляли позитивные и негативные стороны каждой профессии, приглашали практиков, которые делились со школьниками как счастливыми моментами в профессии, так и сложностями, неудачами, нереализованными амбициями и т. п. Инициаторы проекта считали, что только всестороннее изучение профессии позволит сделать обоснованный выбор.

Компания приняла решение о поддержке после того, как первое мероприятие проекта прошло в городе и вызвало огромный резонанс в местном сообществе.

Благотворители – это люди или организации, которые готовы на безвозмездной основе предоставить ресурсы, потому что заинтересованы в достижении результата проекта, но не готовы участвовать в его реализации. Обычно благотворителями становятся те, кто разделяет цели проекта, заботится о благосостоянии целевой аудитории или просто хочет поддержать инициативу близких людей.

В случае школьных проектов благотворителями могут быть родные и близкие, для которых важна гражданская позиция ребенка, которые хотят поддержать его инициативу и внести вклад в успешность его начинаний. При этом родители могут стать как благотворителями, так и партнерами проекта, активно участвуя в его реализации.

В рамках планирования проекта необходимо составить таблицу, в которой перечислены:

- необходимые ресурсы (из раздела «Ресурсы»);
- источники ресурсов – стейкхолдеры (наименования организаций, ФИО конкретных людей);
- аргументы для переговоров со стейкхолдерами;
- возможности по организации встреч для проведения переговоров (ответственные за проведение встреч).

При этом последние два пункта таблицы являются исключительно важными. Как уже отмечалось выше, человек или организация согласятся инвестировать в социальный проект только в случае, если смогут увидеть в проекте свою выгоду. Под выгодой в данном случае понимается не финансовая прибыль, а решение значимой для них социальной проблемы, возможность изменить свой имидж в глазах местного сообщества или возможность поддержать инициативу сына или дочери. Если проектная команда не определит аргументы, которые могут быть использованы в каждом конкретном случае, это значит, что начинать переговоры не имеет смысла. Как максимум будет получен вежливый отказ: «Прекрасный проект! Идите и делайте!» Кроме того, очень важно понимать, как встретиться с нужными для проектной команды людьми.

Лучше, когда есть возможность быть рекомендованными им друзьями и знакомыми.

План работы со стейкхолдерами должен быть включен в паспорт проекта. В данном случае это раздел «Партнеры (спонсоры, благотворители)» паспорта (Приложение 2).

Необходимо отметить, что помимо работы со стейкхолдерами возможны иные способы привлечения ресурсов — акции по сбору макулатуры, благотворительные ярмарки, доходы от которых направляются на реализацию школьных проектов.

Креативный подход к привлечению ресурсов был реализован в г. Нерехта Костромской области при реализации проекта «Арт-бенч». Значимым ресурсом для реконструкции городских остановок являются краски и кисти. Для обеспечения проекта материалами школьники провели акцию «Эко-позитив» по сбору макулатуры и на вырученные деньги приобрели всё необходимое. В ходе акции школьники собрали 1 т 654 кг макулатуры на сумму свыше 6 000 руб. Результатом стали 10 отремонтированных остановок общественного транспорта. Поддержку проекту оказали и городские предприниматели, предоставившие доски для ремонта скамеек.

План-график проекта

План-график содержит перечень конкретных шагов, обеспечивающих достижение результата проекта. Помимо перечня мероприятий план-график должен включать информацию об ответственных за реализацию каждого мероприятия и сроки выполнения.

План-график должен быть максимально подробным, включать как публичные мероприятия (мероприятия для целевой аудитории), так и непубличные мероприятия (подготовительные мероприятия, реализуемые проектной командой). Высокая степень детализации плана-графика, особенно в части непубличных мероприятий, позволит ничего не за-

быть при подготовке ключевых событий проекта и обеспечить высокое качество их подготовки.

При составлении плана-графика необходимо помнить, что данный документ не является догмой: перечень мероприятий и сроки могут меняться по результатам уже сделанных шагов по проекту или проведенных переговоров. Это не значит, что на план-график можно не обращать внимания и забыть про него сразу после подготовки паспорта проекта, это значит, что его регулярно нужно пересматривать: добавлять новые шаги и менять сроки. При этом каждое изменение графика должно обсуждаться командой, должны анализироваться причины неудач и разрабатываться новые планы действий.

План-график и отчеты о его выполнении являются основными инструментами мониторинга школьных проектов и проекта «Детский форсайт» в целом.

Риски проекта

Риски проектов есть всегда, не бывает проектов, которые реализуются в полном соответствии с первоначально разработанным планом. Риски — это сочетание вероятности и последствий наступления неблагоприятных событий.

У каждого проекта есть множество рисков, которыми нужно управлять. Управление рисками — это разработка нескольких сценариев реализации проекта, которые запускаются при наступлении спрогнозированных неблагоприятных событий: отказали в предоставлении помещения, в последний момент ведущий мастер-класса заболел, пошел дождь во время мероприятия на открытом воздухе и т. п.

Наличие альтернативных сценариев, которые можно использовать при наступлении неблагоприятных событий, позволяет реализовать проект в соответствии с запланированным графиком, а значит — проектной команде добиться своей цели и почувствовать себя успешными.

Внезапное наступление неблагоприятных событий может «выбить команду из колеи», заставить бросить проект. Этого не произойдет, если риск будет предсказуем, а альтернативные решения проблемы будут придуманы заранее.

Примером, демонстрирующим необходимость разработки различных сценариев проектов, может служить опыт омской предпринимательницы.

В городе Омске профессиональный психолог решила организовать группы по работе с детьми дошкольного возраста. Первоначально она хотела заниматься с детьми прямо во дворах домов, где они вместе с мамами гуляют на детских площадках.

Проект казался вполне реалистичным: есть дети, которые в большинстве своем нуждаются в помощи психолога, есть мамы, готовые направить детей на встречу с психологом, есть площадки для занятий — прогулочные веранды, которые скрывают от дождя.

Однако неучтенным риском стало мнение бабушек, привыкших проводить время во дворах. Им не нравились групповые занятия с детьми, которые стали точкой притяжения во дворах новых детей и повышения уровня шума и гама, нарушающих их спокойное времяпрепровождение. Активное противодействие пенсионерок проекту сделало его реализацию невозможной.

Проект пришлось изменить: перенести встречи с психологом из дворов в дома. В результате родилась идея мобильной психологической службы, которая оказывает помощь на дому детям-инвалидам.

Для погружения школьников в тематику социального проектирования и обеспечения корректного заполнения паспорта проекта рекомендуется им предоставить методические рекомендации по заполнению паспорта, которые содержат ответы на наиболее часто задаваемые вопросы при разработке параметров проектов. Пример методических рекомендаций для школьников — Приложение 3.

1.5. Сопровождение деятельности проектных команд

Сопровождение деятельности проектных команд осуществляется куратором — преподавателем общеобразовательного учреждения или учреждения дополнительного образования. Цель сопровождения — удержание внимания участников команды на проекте.

Как известно, в жизни любого школьника очень много активностей (школа, кружки и студии, домашние обязанности, встречи с друзьями и многое другое). Все они требуют времени и усилий, поэтому выполняется только то, что находится у человека в приоритете. Соответственно, для реализации социального проекта необходимо, чтобы он был включен в число приоритетов школьников и на него было выделено время в их напряженном графике.

Первым условием для обеспечения приоритетности социального проектирования является то, что проект разрабатывается как часть общей согласованной «детской» стратегии по развитию города, разработанной школьниками в рамках форсайт-сессии. Возможность приблизить красивое будущее своего города всегда вдохновляет на активные действия.

Вторым условием является то, что проектная идея — творчество самих школьников. Ключевой ошибкой многих инициатив по внедрению социального проектирования в школах является то, что проекты навязываются взрослыми, они не интересны школьникам. Очевидно, что в этом случае школьники участвуют в проектах исключительно под сильным административным давлением со стороны школы.

Третьим условием является поддержка деятельности школьников со стороны взрослых, в первую очередь, со стороны местной администрации. Такая поддержка может реализовываться в нескольких формах, в том числе:

- активное участие руководства города в мероприятиях детского форсайта: форсайт-сессиях, публичных мероприятиях проектов школьников, ярмарках социальных проектов;

- помощь в продвижении детских проектов через информационные каналы администрации: официальный интернет-портал, городские СМИ;
- рассмотрение проектов на заседаниях совета программы – коллегиальном органе управления проектом «Детский форсайт» – с целью принятия решения по поддержке конкретных проектов (содействие в привлечении партнеров, разрешение на проведение мероприятий в муниципальных учреждениях и т. п.);
- тиражирование школьных проектов на площадках города (например, создание детского коворкинга на базе городской библиотеки).

В г. Галиче Костромской области, где проект «Детский форсайт» стал одним из приоритетов городской администрации, в местной газете «Галичские известия» была сделана специальная колонка «Детский форсайт», в которой на ежемесячной основе публикуются новости школьных проектов. Первыми «звездами» газеты стали команды проекта «Эстафета добрых дел», организовавшие для жителей микрорайона концерт «Живи ярко – твори добро», и проекта «Мультстрана», создавшие панно с героями любимых детских мультфильмов на стенах окружной детской больницы («Галичские известия», № 50 (12942) от 4 мая 2017 года).

Четвертым условием является сопровождение деятельности школьников со стороны взрослых. Как было описано в разделе 1.2, взрослые участники помогают команде обеспечить реалистичность проекта, структурировать работу, в том числе определить все параметры проекта и предусмотреть все детали, необходимые для его успешного завершения. Однако ключевой задачей взрослых участников проектной команды в рамках сопровождения является удержание внимания школьников на достижении целей проектов, моральная поддержка детей в случае неудач, содействие в поиске новых

решений при возникновении сложностей с реализацией проекта.

Основными форматами работы в рамках сопровождения являются:

- еженедельные встречи проектных команд;
- переписка по электронной почте/в социальных сетях/ телефонные переговоры.

Еженедельные встречи нужны для координации работы всех участников команды. В рамках этих встреч проходит обсуждение следующих вопросов:

- отчет участников команды о выполнении задач, закрепленных за ними планом-графиком проекта;
- обсуждение сложностей, возникших в ходе выполнения задач, поиск вариантов решений;
- планирование деятельности всех участников на следующую неделю;
- согласование основных материалов проекта (программы мероприятий, листовки, письма партнерам и т. п.);
- подготовка к предстоящим встречам – обсуждение основных тезисов для переговоров.

Результатами встреч должны стать подробные планы действий на следующую неделю для всех членов команды.

Стоит отметить, что важным условием эффективной работы в рамках индивидуального сопровождения является правильная позиция взрослого участника проектной команды. Ключевой ошибкой становится занятие взрослыми лидерской позиции, при которой они навязывают свою точку зрения школьникам как в целом по проектной идее, так и по отдельным мероприятиям в рамках проекта. В этой ситуации школьники из инициаторов социально-активной деятельности превращаются в исполнителей, которые нередко не заинтересованы в результатах проекта, а лишь выполняют поручения взрослых. При возникновении такой ситуации позитивное влияние детского форсайта на личностный рост отсутствует, поскольку школьники не чувствуют своей вовлеченности в

процессы трансформации территории, ответственности за реализацию проектов развития. Инициатива в данном случае, как всегда, принадлежит взрослым. Ответственность также взрослые берут на себя.

Для реализации в полном объеме преимуществ технологии детских форсайтов при организации сопровождения взрослым участникам рекомендуется придерживаться преимущественно позиции коуча, задачей которого является направлять дискуссию проектной команды, не высказывая суждений на основе собственного опыта и знаний.

Ключевые инструменты работы – это вопросы к проектной команде, ответы на которые позволяют школьникам самостоятельно принять решения о своих действиях по проекту. Перечень вопросов в каждом случае будет различным, однако последовательность вопросов должна соответствовать так называемой модели GROW, разработанной бизнес-тренером Джоном Уитмором как основа технологии коучингового сопровождения.

GROW – это аббревиатура английских слов, которые в переводе на русский язык означают «цель – реальность – возможности – действия». Соответственно, в начале обсуждения каждого действия/решения команды первый блок вопросов касается значимости проекта в целом и каждого действия в рамках проекта для участников. Данный блок вопросов включает следующие: «Почему это важно? Что вы хотите этим достичь?».

Второй блок вопросов – изучение текущей реальности. Эти вопросы касаются того, что сделано/делается для достижения цели. Вопросы данного блока могут включать следующие: «Что уже успели сделать для решения задачи? Что помешало? Что может помешать?». Эти вопросы позволяют зафиксировать текущую ситуацию.

Третий блок вопросов – изучение имеющихся возможностей и ресурсов. На данном этапе обсуждения ключевыми вопросами станут: «Что можно сделать для решения задачи?»

Какие еще есть варианты? Какому из вариантов отдадите предпочтение? Кто может помочь в решении задачи?». Эти вопросы нужны для разработки сценариев проекта, определения круга стейкхолдеров.

Четвертый блок – планирование конкретных действий и управление рисками проекта. Вопросы в данном случае могут звучать так: «Какой первый шаг нужно сделать? Что может помешать? Как можно исключить влияние негативных факторов? К кому можно обратиться за помощью? Как ты это сделаешь?». Результатом должен стать уточненный план действий по проекту.

Важным аспектом данной модели является то, что каждый следующий блок вопросов может обсуждаться только после прохождения предыдущего. Соответственно, если что-то не складывается на этапе планирования конкретных действий, значит, нужно возвращаться на этап оценки возможностей или даже формирования целей.

Необходимо отметить, что в рамках работы с проектными командами допускается высказывание преподавателем или иным участником команды экспертного мнения. Однако такое высказывание должно носить рекомендательный характер, предоставляя школьникам возможность согласиться с предлагаемым решением или предложить свой вариант действий. Недопустимо навязывание взрослыми решения, даже если это решение представляется им единственно верным.

Помимо формирования вопросов по модели GROW, важной задачей преподавателей в рамках сопровождения является так называемая работа с возражениями. Реализация проекта всегда сопряжена с выходом из «зоны комфорта» – привычного состояния, в котором всё понятно и привычно, уровень тревожности находится на уровне, близком к нулю. Выход в «зону дискомфорта» – это, с одной стороны, расширение границ собственных возможностей, переход на новый уровень развития, с другой стороны, болезненный процесс, сопровождаемый повышением уровня тревожности, неуверенности.

Поэтому в значительном числе случаев люди осознанно или бессознательно противятся выходу из «зоны комфорта».

Признаками наличия проблем является отсутствие динамики по проекту, которую команда объясняет множеством объективных причин: «нет времени», «невозможно реализовать проект, потому что администрация не поддерживает эту деятельность», «родители против», «с нами никто из взрослых всерьез не разговаривает» и т. п. Другими признаками проблемных ситуаций является генерализация при ответах на вопросы о статусе проекта (ответы: «всё хорошо», «всё сделали») без дальнейшей детализации.

При наличии вышеперечисленных признаков в рамках сопровождения необходимо проводить работу с возражениями, в рамках которой следует перевести негативное восприятие ситуации в позитивное, эмоции – в деловой подход. Существует множество подходов к решению этой задачи. Наиболее распространенными при работе со школьными проектами являются:

- планирование действий при предположении положительного отношения контрагентов вместо жестко отрицательного;
- обсуждение примеров из личного опыта/опыта друзей и знакомых, когда задачи, которые кажутся невозможными, были реализованы.

Это позволит школьникам не бояться предстоящих задач, более свободно общаться со взрослыми – представителями предприятий и организаций города, которых они хотят вовлечь в свои проекты.

Помимо еженедельных встреч, еще одним форматом работы является текущее взаимодействие между всеми участниками проектной команды в режиме переписки по почте или в социальных сетях, телефонных переговоров. Такая система коммуникации необходима для решения возникающих по ходу проекта проблем, оперативного принятия решений, разрешения конфликтных ситуаций.

1.6. Ярмарки социальных проектов

Ярмарка социальных проектов «Город своими руками» — итоговое мероприятие очередного цикла проекта. Ярмарки рекомендуется проводить в конце учебного года — май-июнь. Целью ярмарок является привлечение ресурсов в проекты с целью их масштабирования и/или тиражирования и, соответственно, достижения большего социального эффекта.

Под масштабированием в данном случае понимается развитие проекта силами школьной проектной командой, при этом увеличивается масштаб деятельности и рост числа благополучателей проекта — людей и/или организаций, получающих преимущества от реализации проекта. Вопрос о масштабировании может стоять только в том случае, если проектная команда в следующем учебном году определила для себя направления развития проекта и планирует продолжить его реализацию на качественно новом уровне.

Например, социальный проект «Зеленым по грязному», реализованный в Новотроицке в 2014 году, включал проведение конкурса клумб, высаженных жителями и организациями города. Первоначально в конкурсе участвовало около 15 команд — создателей клумб. В рамках проекта по масштабированию конкурса на следующий год была проведена широкая информационная кампания среди жителей города, в том числе с привлечением официальных СМИ. В результате на второй год реализации проекта число участников возросло до 40 команд, и в городе появилось 40 новых красиво оформленных зеленых уголков.

Другим примером масштабируемого проекта является проект «Твоя остановка», реализуемый в г. Галиче Костромской области. Основная цель проекта — сделать остановки общественного транспорта в городе привлекательными. В 2017 году в рамках проекта были разработаны эскизы и раскрашены

2 остановки города. Одним из возможных направлений развития проекта может стать проведение ежегодного всероссийского фестиваля художников, в рамках которого художниками из Костромской области и других регионов России разрабатываются эскизы и раскрашиваются остановки Галича в соответствии с заданной тематикой фестиваля. Это обеспечит развитие в городе событийного туризма, превратит обычные остановки в арт-объекты, создаст условия для поддержания остановок в хорошем техническом состоянии.

Под тиражированием проекта понимается передача технологии проекта новой проектной команде, которая реализует проект с привлечением собственных ресурсов. Авторы технологии могут осуществлять экспертное сопровождение запуска инициатив на новых площадках, а также разрабатывать стратегию развития проекта в целом и координацию деятельности всех организаций – участников. По сути в данном случае оформляется так называемая социальная франшиза – безвозмездная передача полного пакета материалов, а также бренда, логотипа, базы данных контактов и т. п., необходимых для запуска проекта на другой площадке.

Например, проект «Киноклуб» может быть запущен на площадке школы, кафе, библиотеки, других организаций. Ключевыми ресурсами киноклуба являются экран или проектор (или монитор с большой диагональю), видеозаписи фильмов, ведущий дискуссий по результатам просмотра фильмов. После апробации киноклуба, например, на площадке школы, проект может быть предложен для тиражирования молодежным кафе города. При этом с целью развития киноклуба как комплексного проекта с представителями всех площадок может обсуждаться единая информационная кампания, тематика клуба на каждой площадке, критерии отбора фильмов для просмотра и многое другое. При этом операционное управление проектом каждая площадка осуществляет самостоятельно.

Одним из примеров тиражирования проектов школьников может служить конкурс «Любимый город в примерах и задачах», реализованный Компанией «Металлоинвест». Первоначально идея разработки школьниками задач, основой для которых служат цифры и факты об их родном городе, была придумана школьной командой из города Железногорска Курской области в рамках программы «Школа полезного действия». Представителям компании понравилась идея проекта, который воспитывал патриотизм детей, их приверженность родному городу через вовлечение их в краеведческие исследовательские проекты. В результате совместно с местными администрациями во всех городах присутствия компании был запущен конкурс таких задач. Лучшие задачи были включены в сборник, изданный компанией и предоставленный школам для использования на уроках математики, физики и других предметов.

Для достижения вышеуказанных целей ярмарку рекомендуется организовывать с соблюдением следующих требований:

- на ярмарке представляются только успешно реализованные проекты, которые вносят вклад в развитие города и имеют потенциал для масштабирования и/или тиражирования;
- помимо зрителей, приглашенных в рамках широкой информационной кампании ярмарки, необходимо обеспечить участие в мероприятии целевой аудитории — представителей организаций, общественных групп, которые могут стать партнерами, спонсорами проектов или взять технологии проектов для запуска собственных инициатив;
- в рамках ярмарки предусмотреть возможность подписания партнерских соглашений или соглашений о тиражировании проекта.

Для выполнения этих требований в рамках подготовки к мероприятию необходимо следующее.

1) Организовать оценку результатов реализации проектов. Оценка может проводиться как руководителем проекта совместно с координаторами в образовательных организациях, так и с привлечением внешних экспертов. В качестве внешних экспертов могут привлекаться эксперты в области социального проектирования, представители регионального опорного университета (особенно при условии, если университет выступает в качестве партнера проекта «Детский форсайт»).

Для организации оценки все проектные команды в срок не менее чем за месяц до проведения ярмарки должны предоставить следующую информацию:

- краткая справка о проектной команде;
- информация о проекте, в т. ч.:
 - цели и задачи проекта;
 - планируемый вклад проекта в достижение желаемого образа будущего территории;
 - партнеры, спонсоры, благотворители (при наличии);
 - целевая аудитория;
 - мероприятия, проведенные в рамках проекта (краткое описание, фотографии);
 - привлеченные ресурсы (административные, кадровые, имущественные, иные);
 - социальные эффекты от реализации проекта;
- планируемые направления развития (масштабирование, тиражирование) и мероприятия, необходимые для их реализации.

Оценка проектов проводится с использованием следующих критериев:

- инновационность проекта.

Проект должен демонстрировать выход за традиционные рамки. Идея, положенная в основу проекта, должна быть новой для данной территории. Также инновационность может выражаться в новых видах

услуг, форматах мероприятий, новых методах работы с местным сообществом, новыми моделями кооперации между различными организациями, вовлеченными в проект;

- полученные социальные эффекты.

Проект должен вносить вклад в развитие территории, приближение желаемого образа будущего, разработанного в рамках форсайт-сессии;

- эффективное использование ресурсов;
- тиражируемость – возможность самостоятельной реализации проекта другими организациями и проектными командами при методической поддержке со стороны авторов проекта;
- масштабируемость – возможность значительного увеличения охвата целевой аудитории и, соответственно, вклада проекта в развитие города при реализации его силами проектной команды с привлечением дополнительных ресурсов.

По результатам оценки готовится экспертное заключение, которое выносится на рассмотрение совета или руководителя проекта для принятия решения о перечне проектов, презентации которых пройдут в рамках ярмарки.

2) Обеспечить присутствие целевой аудитории на ярмарках.

Как уже говорилось, ключевой целевой аудиторией ярмарок являются жители города и представители организаций, которые могут обеспечить дальнейшее развитие проектов. Перечень участников должны сформировать проектные команды самостоятельно, проведя анализ своих основных стейкхолдеров¹ в местном сообществе, их интересов, имеющихся в их распоряжении ресурсов.

¹ Стейкхолдер (англ. stakeholder) – человек или организация, заинтересованные в реализации проекта.

Каждому стейкхолдеру рекомендуется направить личное приглашение. Приглашение лучше направлять от имени школьной команды. Также желательно не просто отправить приглашение по почте, а лично вручить его стейкхолдеру и рассказать, почему именно его приглашают на ярмарку, какие возможности для развития своей деятельности данный стейкхолдер может увидеть в рамках данного мероприятия.

Приглашения рассылать могут только команды, чьи проекты допущены до презентации на ярмарке социальных проектов. Соответственно, решение о перечне презентаций должно быть принято не позднее чем за 2 недели до даты проведения мероприятия.

3) Обеспечить подписание соглашений о партнерстве или о тиражировании проектов.

Для этого в программе ярмарки необходимо выделить время на подписание соглашений, а также подготовить бланки соглашений.

Соглашение о партнерстве должно содержать следующую информацию:

- название организации-партнера (при наличии организации);
- ФИО партнера (если партнер — физическое лицо) или ФИО представителя организации-партнера;
- название проекта;
- контактная информация представителя проектной команды;
- ресурсы, которые партнер готов предоставить для развития проекта;
- подпись партнера;
- контактная информация партнера (или представителя партнера).

Соглашение о тиражировании проекта должно содержать следующую информацию:

- название организации – франчайзи – получателя социальной франшизы (при наличии организации);
- ФИО франчайзи (если франчайзи – физическое лицо) или ФИО представителя организации;
- название проекта;
- контактная информация представителя проектной команды;
- обязательства проектной команды – владельца социальной франшизы;
- обязательства франчайзи;
- подпись франчайзи (или его представителя);
- контактная информация франчайзи (или его представителя).

Очевидно: чтобы такие соглашения были подписаны на ярмарке, необходимо предварительно провести переговоры с партнерами/франчайзи и договориться обо всех деталях дальнейшего сотрудничества. Если такую работу до ярмарки провести невозможно, на ярмарке можно подписать только сертификаты о партнерстве или тиражировании, которые содержат контактную информацию и обязательства провести переговоры по параметрам дальнейшего сотрудничества.

Типовые соглашения о партнерстве и о тиражировании проекта приводятся в Приложениях 6 и 7.

Необходимо отметить, что ярмарки должны стать яркими событиями для города, привлекающими внимание местного сообщества. Для этого, помимо презентаций проектов в формате питчей (5–7 минутных выступлений, содержащих наиболее значимую информацию о проекте), в программу рекомендуется включить:

- небольшие концертные номера;
- представление мероприятий проекта в виде веселых сенок и миниатюр;
- показ видеofilьмов, снятых школьниками в рамках реализации их проектов;
- выступления людей, участвовавших в проектах.

Например, при презентации в г. Старый Оскол Белгородской области проекта «Креативные бабушки» (клуб по интересам для пенсионеров, в рамках которого школьники самостоятельно обучали участников скандинавской ходьбе, квиллингу, компьютерной грамотности) основными действующими лицами стали бабушки – участницы клуба, которые вместе со школьниками показали сценку о своих занятиях по скандинавской ходьбе, а также рассказали, почему они регулярно ходят в клуб, где занятия ведут дети, и почему не хотят выступать в качестве ведущих занятий для школьников.

Также в рамках ярмарки можно провести какую-нибудь масштабную акцию, в случае, если такие акции предусмотрены школьными проектами. Например, высадить аллею деревьев, раскрасить скамейки, создать клумбу, разрисовать остановки города, провести мастер-классы и т. п.

Организованная таким образом ярмарка привлечет внимание местного сообщества и станет одним из инструментов вовлечения новых участников в проект как из числа школьников и их родителей, так и из числа предпринимателей, общественных активистов, сотрудников коммерческих организаций, которые могут стать волонтерами или партнерами проектов в следующем учебном году.

Ключевым событием ярмарки социальных проектов в г. Галиче Костромской области стала акция по благоустройству парковой аллеи за зданием лицея № 3 в рамках проекта «Лесная сказка». До начала ярмарки школьники провели очистку аллеи, установку скамеек, посадку цветов. Также до начала ярмарки была проведена противоклещевая обработка деревьев. Лесничество согласилось предоставить школьникам на безвозмездной основе саженцы деревьев. В рамках ярмарки все участники (около 60 человек) приняли участие в посадке деревьев и покраске скамеек. Результатом «полезного дела» стала красивая благоустроенная аллея, обрамленная березами.

Кроме того, в случае, если детский форсайт реализуется на территории постоянно, и у социальных проектов школьных команд появились партнеры, спонсоры или франчайзи, в рамках ярмарки необходимо предусмотреть процедуру их награждения. Публичное признание их заслуг перед городом создаст дополнительные стимулы для инвестиций в проекты детского форсайта.

1.7. Мониторинг реализации социальных проектов

Мониторинг реализации социальных проектов включает:

- мониторинг выполнения планов-графиков реализации школьных проектов;
- мониторинг выполнения планов-графиков реализации проектов, переданных на тиражирование другим организациям и предприятиям города.

Мониторинг выполнения планов-графиков реализации школьных проектов проводится координаторами проекта «Детский форсайт» в образовательных учреждениях. В рамках данного мониторинга координаторы:

- 1) собирают у команд паспорта проектов, содержащие план-график их реализации;
- 2) на ежемесячной основе запрашивают у руководителей проектов/кураторов отчет о реализации плана за прошедший период и уточненный план-график мероприятий на следующий месяц.

Паспорта проектов должны быть разработаны проектными командами в течение не более 2 недель после проведения форсайт-сессии. Краткие сроки разработки паспорта необходимы, чтобы удерживать внимание команды на проектной деятельности и запустить практическую деятельность по проекту.

Как упоминалось ранее, паспорт социального проекта содержит описание основных параметров проекта, в том

числе план-график его реализации. Данный раздел паспорта включает следующую информацию:

- название мероприятия;
- ответственные за реализацию;
- срок реализации.

Это минимальный объем необходимой информации. Более детализированный план-график может включать также информацию о месте проведения мероприятия, целевую аудиторию участников, планируемое число участников мероприятия, партнеров мероприятия.

Под мероприятиями в данном случае понимаются как публичные события для целевой аудитории (например, для школьников, родителей, пенсионеров, детей-сирот и т. п.), так и внутренняя работа по проекту (например, разработка листовки для приглашения на мероприятие, подготовка сценария, переговоры с потенциальными партнерами и пр.). При этом чем подробнее будет план-график, тем с большей степенью вероятности проект будет реализован.

Отчет по проекту должен содержать полный перечень мероприятий, включая состоявшиеся события и мероприятия, имеющиеся в плане на отчетный период, но перенесенные на следующие периоды или исключенные из плана.

По реализованным мероприятиям необходима следующая информация:

- название мероприятия;
- плановый срок реализации;
- фактическая дата выполнения;
- целевая аудитория и число участников (для публичных мероприятий);
- партнеры – участники мероприятия (для публичных мероприятий);
- ответственные за реализацию;
- результат выполнения мероприятия.

По перенесенным или исключенным мероприятиям в отчете должны быть следующие данные:

- название мероприятия;
- плановый срок реализации;
- уточненный срок реализации (если мероприятие не исключено из плана);
- ответственные за реализацию;
- комментарий.

Комментарий содержит информацию о причинах переноса мероприятия или исключения из плана-графика проекта.

При ежемесячном мониторинге координаторы проводят анализ представленных отчетов. Особое внимание должно уделяться причинам невыполнения плана. В случае, если ежемесячно выполняется не более половины запланированных событий, координатору необходимо организовать встречу с проектной командой для обсуждения плана-графика. Причинами сложившейся ситуации могут быть:

1) отсутствие интереса команды к идее проекта

Такая ситуация возможна, если проектная идея навязана школьникам взрослыми участниками. В этом случае на встрече рекомендуется обсуждать проект в целом. Возможными решениями могут стать: отказ от реализации проекта, уточнение проектной идеи и графика реализации.

2) перегруженный план-график проекта

Первоначально составленный план-график может включать перечень мероприятий, превышающий возможности проектной команды. В этой ситуации можно исключить из плана мероприятия, не являющиеся ключевыми для достижения целей проекта, или расширить проектную команду путем привлечения волонтеров, обеспечивающих техническую организацию запланированных публичных мероприятий.

3) отсутствие координации внутри проектной команды

В данном случае стоит вопрос разграничения полномочий и ответственности между участниками команды. Очень важно

организовать деятельность таким образом, чтобы по каждому мероприятию плана был один ответственный, который имеет право давать поручения другим членам проектной команды и требовать исполнения. Об этом необходимо договариваться на старте проекта. Если это на старте это сделано не было, то ситуацию нужно скорректировать на мониторинговых встречах с координаторами.

4) невозможность реализации мероприятий без административной поддержки

В некоторых случаях возможность реализации проекта в целом зависит от административной поддержки. Например, в Галиче Костромской области для проекта «Мультстрана» по оформлению красочных уголков в детских поликлиниках необходимо согласование проекта руководством поликлиник, для проекта «Твоя остановка» по реконструкции городских остановок – руководства города.

Как правило, школьникам самостоятельно сложно организовать встречи с должностными лицами местных администраций или их подведомственных организаций. Для получения поддержки необходимо вынести проект на рассмотрение совета программы – коллегиального органа управления проектом «Детский форсайт», в состав которого включаются представители основных стейкхолдеров – администрации, бизнеса, некоммерческого сектора.

Результатами обсуждения проекта на совете программы должны стать поручения конкретным должностным лицам города по поддержке проекта. В случае проектов по реконструкции остановок поручения могут быть, например, следующие: Управлению ЖКХ – сформировать перечень остановок для реконструкции, Управлению ЖКХ и Управлению архитектуры – согласовать параметры реконструкции (цветовая гамма, дизайн-макет).

Таким образом, по результатам мониторинга с участием координаторов должны быть приняты конкретные управ-

ленческие решения, обеспечивающие развитие школьных проектов. Данные решения рекомендуется фиксировать в письменном виде, их выполнение – контролировать при последующих мониторинговых встречах с координаторами.

Сводные результаты мониторинга по проектам образовательного учреждения предоставляются руководителю, координирующему деятельность по проекту «Детский форсайт» всех участников, и в последствии включаются в сводный отчет на очередном совете программы. В случае, если возникает необходимость обсуждения конкретных социальных проектов, может собираться внеочередное заседание совета, на котором заслушиваются выступления школьных команд.

В случае наличия на уровне города системы стимулирования, координаторам и участникам проектных команд в качестве ключевого показателя деятельности могут устанавливаться показатели, характеризующие выполнение плана-графика социальных проектов.

Мониторинг выполнения планов-графиков проектов, переданных на тиражирование другим организациям и предприятиям города

Мониторинг реализации проектов, переданных на тиражирование, также рекомендуется проводить на регулярной основе. Мониторинг необходимо проводить по ключевым показателям проектов, например, число проведенных мероприятий, число участников мероприятий, число отреставрированных объектов и т. п.

Показатели могут устанавливаться как в абсолютных величинах, так и в относительных (например, число отреставрированных объектов от общего числа запланированных к реставрации). Перечень показателей и их целевые значения формируются на этапе подписания соглашения о тиражировании. Отчет по показателям проекта собирается не реже 1 раза в полгода.

Результаты мониторинга представляются на совете программы. Наиболее масштабные и интересные проекты могут быть также презентованы на ярмарках социальных проектов как примеры лучшей практики, которые могут вдохновить другие организации или гражданских активистов на участие в тиражировании школьных проектов.

2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ФОРСАЙТОМ

Для эффективного управления проектом на уровне города рекомендуется сформировать систему управления, которая включает:

- совет проекта;
- руководитель проекта;
- координаторы.

Совет проекта – коллегиальный орган, осуществляющий стратегическое руководство проектом. В состав совета в обязательном порядке должны входить представители:

- администрации города: заместитель главы города по социальной политике, руководители Управлений культуры, образования, физкультуры и спорта;
- крупного и среднего бизнеса города: владельцы и/или руководители компаний, руководители подразделений по корпоративной социальной ответственности;
- опорного регионального университета;
- общественных организаций, в том числе городского родительского совета (при наличии).

Иными словами, в состав совета должны входить представители всех заинтересованных в реализации проекта групп: власти, бизнеса, местного сообщества. Опорный региональный университет может входить в проект в случае, если он осуществляет методическое сопровождение проекта «Детский форсайт».

Возглавлять совет должен заместитель главы по социальным вопросам: высокая должность председателя совета обеспечит

поддержку проекту и школьным проектам как в администрации города, так и в местном сообществе.

Совет выполняет следующие функции:

- утверждение стратегии развития проекта и планов работы на очередной учебный год;
- утверждение коммуникационной стратегии проекта;
- утверждение отчетов о ходе реализации проекта;
- утверждение концепций, сроков и мест проведения отдельных мероприятий проекта и смет на финансирование мероприятий;
- утверждение состава экспертного совета ярмарок социальных проектов, осуществляющих отбор проектов для презентации;
- рассмотрение хода реализации отдельных школьных социальных проектов, принятие решений о поддержке проектов в рамках компетенции членов совета.

Совет рекомендуется собирать на регулярной основе (не реже 1 раза в 3 месяца) для принятия решений, необходимых для развития проекта в целом. Кроме того, рекомендуется проводить внеочередные заседания совета для рассмотрения хода реализации школьных социальных проектов и принятия решений о возможных мерах их поддержки.

Руководитель проекта – должностное лицо из числа сотрудников местной администрации или подведомственных ей учреждений. К полномочиям руководителя проекта рекомендуется отнести:

- анализ результатов реализации проекта, подготовка предложений по его развитию;
- организация и проведение общегородских мероприятий проекта, в том числе:
 - разработка концепций мероприятий проекта, подготовка предложений по приглашению экспертов для участия в мероприятиях проекта,
 - согласование со всеми заинтересованными сторонами сроков и мест проведения мероприятий,

- подготовка смет на организацию мероприятий (при наличии источников финансирования),
- координация работы представителей образовательных учреждений по организации и проведению мероприятий;
- организация и проведение методических мероприятий для проектных команд (мастер-классов, лекций, иных мероприятий), в том числе с участием представителей опорного университета, других экспертов;
- организация мониторинга хода реализации школьных проектов, в том числе:
 - сбор планов и отчетов у координаторов проекта в образовательных учреждениях,
 - участие в мероприятиях школьных социальных проектов;
- мониторинг реализации проектов, переданных на тиражирование;
- подготовка отчетов для совета проекта.

Таким образом, руководитель отвечает за операционное управление проектом на уровне города в целом, а также за мониторинг реализации социальных проектов школьными проектными командами, анализ полученных результатов и подготовку предложений по развитию проекта.

Координаторы — должностные лица в образовательных учреждениях города. К функциям координаторов относятся:

- обеспечение участия представителей образовательного учреждения в мероприятиях проекта;
- содействие в формировании школьных команд;
- сопровождение реализации школьными командами социальных проектов, в том числе:
 - проведение рабочих встреч со школьными командами по обсуждению параметров и хода реализации их проектов,
 - подготовка предложений о рассмотрении хода реализации проекта на совете программы с целью оказания административной поддержки,

- участие в мероприятиях школьных команд;
- мониторинг о ходе разработки и реализации проектов, в том числе:
 - сбор планов и отчетов о ходе реализации проектов у школьных команд,
 - подготовка и предоставление руководителю проекта «Детский форсайт» отчетов о ходе реализации проектов школьных команд;
- организация работы по подготовке к общегородским мероприятиям (в рамках возложенных на образовательное учреждение обязанностей).

Сформированная таким образом система управления проектом обладает следующими преимуществами:

- обеспечивает персональную ответственность за реализацию мероприятий проекта на уровне образовательных учреждений (координаторы);
- обеспечивает координацию работы между всеми учреждениями города (руководитель проекта);
- создает комплексный мониторинг за ходом реализации школьных проектов (координаторы и руководитель проекта);
- обеспечивает административную поддержку проекту в целом и проектам участников на общегородском уровне, а также создает условия для привлечения в проекты дополнительных ресурсов через рассмотрение их на совете проекта, в состав которого входят представители всех заинтересованных сторон.

При этом на уровне города рекомендуется разработать систему стимулирования для руководителя проекта и координаторов, которая бы обеспечивала их вовлеченность в проект. Система может включать как финансовое (в виде премий за достижение установленных показателей эффективности проекта), так и нефинансовое стимулирование.

3. ВОВЛЕЧЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО СООБЩЕСТВА

Детский форсайт может стать инструментом для объединения местного сообщества, началом конструктивного диалога местной администрации и предпринимателей. Объединяющим элементом является социально значимая деятельность по развитию города, которая делает город привлекательным для будущих поколений его жителей.

Роль бизнеса может заключаться как в поддержке в целом проекта «Детский форсайт», создании условий для его реализации на высоком профессиональном уровне, так и в поддержке конкретных проектов школьников.

Поддержка проекта «Детский форсайт» может реализовываться в рамках корпоративных социальных программ бизнеса, поскольку данный проект в целом работает на достижение стратегических задач бизнеса — развитие кадрового потенциала предприятия. Это связано с тем, что проект направлен на сокращение оттока молодежи из города путем вовлечения школьников в деятельность по трансформации городской среды и тем самым — на создание условий для самореализации молодежи. Созданные в рамках проекта привлекательные городские пространства и новые виды активности создадут дополнительные стимулы для приезда в город молодых специалистов — выпускников региональных вузов.

В данном случае поддержка бизнеса может заключаться в софинансировании расходов города по привлечению для участия в мероприятиях проекта региональных и федеральных экспертов, а также в направлении своих специалистов для проведения семинаров и тренингов для школьников.

Привлеченные эксперты необходимы для того, чтобы расширить кругозор школьников, помочь им выйти за рамки привычных представлений о городе, начать мыслить более масштабно и амбициозно. Это может быть обеспечено путем

презентации им ярких примеров масштабных социальных проектов, меняющих облик городов, знакомства с современными тенденциями в градостроительстве, технологическими трендами, которые в ближайшей перспективе могут изменить облик российских городов, информировании о доступных ресурсах для проектов на региональном и федеральном уровнях.

Также эксперты могут привлекаться для проведения семинаров по повышению личной эффективности и приобретению навыков, необходимых не только для социального проектирования, но и для дальнейшей профессиональной деятельности. Например, дополнительными семинарами в рамках проекта «Детский форсайт» могут стать тренинги по ораторскому искусству и подготовке презентаций, проведению переговоров, разработке и проведению информационных кампаний проектов и т. п. Аналогичные семинары могут проводиться и сотрудниками городских предприятий.

Большое влияние на школьников могут оказать встречи с руководителями городских предприятий, которые стали успешными в своем городе, реализовав профессиональные и личные амбиции. При этом размер бизнеса не имеет значения, потому что не обязательно быть директором крупного предприятия, чтобы обеспечить себе высокий социальный статус и чувствовать удовлетворение от своей деятельности.

Также поддержку в развитии проекта «Детский форсайт» могут оказать программы бизнеса по развитию корпоративного волонтерства, в рамках которых на уровне организаций поддерживаются инициативы сотрудников по участию в школьных социальных проектах в качестве консультантов и кураторов.

Вторым направлением поддержки проекта со стороны предприятий и организаций города может стать их участие в реализации конкретных социальных проектов путем предоставления ресурсов — расходных материалов для проведения мероприятий, информационных ресурсов для информационных кампаний проектов, площадок для публичных меропри-

ятий и т. п. Как уже отмечалось в настоящих методических рекомендациях, нужно стремиться к тому, чтобы проектные команды самостоятельно формировали ресурсные карты и обращались к потенциальным партнерам и спонсорам за поддержкой. Помощь в этом может оказать системная работа по вовлечению бизнеса в проект, которая должна заключаться в позиционировании проекта как важного приоритета для городской администрации, а также в привлечении руководителей бизнесов к деятельности совета проекта – коллегиального органа управления, определяющего стратегические направления его развития и рассматривающего возможности для продвижения конкретных проектов школьников.

В рамках проекта «Детский форсайт» в Костромской области поддержку городских организаций получил, например, проект «Арт-бенч» в г. Нерехта, в рамках которого удалось отремонтировать городские остановки; для воплощения этого проекта местный предприниматель предоставил доски для ремонта скамеек. В Галиче в создании красивой парковой аллеи авторам проекта «Лесная сказка» помогло городское лесничество, выделившее саженцы деревьев.

Третьим направлением участия бизнеса и бюджетных организаций города в проекте может стать тиражирование успешных социальных технологий, разработанных школьниками. Например, созданный проектной командой кино клуб может в последствии стать услугой городских кафе, которые сделают его частью своей маркетинговой стратегии. Мастер-классы для пенсионеров могут стать основой деятельности избирательных штабов как инструмент повышения лояльности наиболее активного электората. Тематические дискотеки могут стать частью программ по работе с молодежью городских досуговых учреждений. Движение воркаута может наполнить новыми видами активности существующие клубы по месту жительства.

Для обеспечения тиражирования школьных проектов в проекте «Детский форсайт» предусмотрены ярмарки социальных проектов, на которые руководители и владельцы организаций города приглашаются в качестве гостей. Однако для запуска процессов тиражирования необходимо, чтобы детские проекты были реализованы на высоком качественном уровне, имели потенциал для тиражирования, включали подробное описание предлагаемой для тиражирования технологии, отработанную систему взаимодействия с целевыми аудиториями. Как показывает практика, таких результатов можно достичь по прошествии нескольких циклов проекта, когда преподаватели – кураторы проектов и школьники приобретут необходимые навыки в проектном управлении. Для этого необходимо, чтобы проект был встроен в деятельность учреждений образования на постоянной основе.

4. РОЛЬ ОПОРНОГО УНИВЕРСИТЕТА В РАЗВИТИИ ТЕХНОЛОГИИ

Развитие новой когорты региональных университетов, получивших название опорных, тесным образом связано с развитием конкретного субъекта РФ, в котором находится вуз. Именно опорный университет становится драйвером развития территории, социальным институтом, способным поменять мышление жителей региона, управленческой команды территории, взять на себя научное и кадровое сопровождение крупных проектов. При этом именно вуз может занять позицию «визионера» – социальной структуры, которая не просто констатирует проблемы и предлагает конкретные решения в той или иной сфере жизнедеятельности региона, но еще и прогнозирует его развитие, определяя ключевые факторы риска, «окна возможностей», перспективные направления инвестирования финансового и социального

капитала. Университет выступает не только как «фабрика мысли», генерирующая прогнозы будущего, но и как модератор коммуникации между жителями территории, органами государственной и муниципальной власти, бизнесом.

В то же время важно понимать, что сегодня ни университет, ни регион зачастую не имеют достаточных ресурсов, чтобы напрямую осуществить изменение экономики социальной сферы региона. В данном случае на первое место выходит задача мобилизации внутренних ресурсов территории, развития социальной и предпринимательской активности жителей, поиска инновационных, в том числе и социальных, механизмов изменения сложившейся ситуации. Такая мобилизация возможна при условии, что университет участвует в налаживании эффективной коммуникации между различными региональными и местными сообществами, создает площадки для генерации привлекательных социальных и предпринимательских проектов, осуществляет научное и кадровое сопровождение этих проектов.

Реализация проекта «Детский форсайт» позволяет решить целый спектр взаимосвязанных проблем, значимых для жителей конкретной территории, региона в целом, опорного университета как интеллектуального и образовательного центра. Основными преимуществами для университета в реализации проекта «Детский форсайт» являются следующие.

Во-первых, формирование новой когорты подростков и молодежи, вовлеченной в прогнозирование и проектирование будущего территории, которая видит не только проблемы своих городов, но и возможности для своей самореализации. Это ведет к тому, что определенная часть талантливой, социально и граждански активной молодежи может остаться в регионе и продолжить образование в университете.

Включенность самого вуза в партнерский процесс реализации проекта «Детский форсайт» еще более усиливает данную тенденцию. В ситуации, когда подросток становится активным участником проектной команды, которая создает

и реализует проект, направленный на развитие его места жительства, его вовлеченность в процессы жизнедеятельности конкретной территории возрастает, что, в свою очередь, приводит к росту мотивации изменения этой территории. А это уже серьезное условие, чтобы вернуться после университета в свой город, поселение и довести начатое дело до конца. Такой подросток, возвращаясь после университета на свою территорию, является носителем ценностей проактивности, предприимчивости, социальной активности, обладает компетенциями проектного мышления, стратегического прогнозирования, тем самым становясь проводником ценностей и технологий опорного университета как центра позитивных изменений региона.

Во-вторых, реализация технологии детского форсайта позволяет университету стать реальным участником развития региона. Запуск данного проекта способствует интеграции органов государственной и муниципальной власти, бизнес-сообщества, гражданских активистов. При этом университет берет на себя функцию такого интегратора. Работа с подростками и молодежью по поводу будущего той или иной территории становится важным поводом для организации коммуникации между различными стейкхолдерами, в той или иной степени несущими ответственность за развитие отдельного города или региона в целом. Университет, используя подростковые проекты как повод, начинает более предметную коммуникацию с этими стейкхолдерами, тем самым еще более системно «погружаясь» в региональные социально-экономические и социокультурные проекты, становясь модератором целого спектра коммуникационных площадок, на которых происходит обсуждение перспектив развития.

В-третьих, вовлеченность университета в проект «Детский форсайт» способствует тому, что университет начинает более интенсивно меняться изнутри. Реализация данной технологии требует развития новых компетенций у преподавате-

лей, сотрудников университета, ориентированных на новые форматы коммуникации с молодым поколением, переход из позиции «ментора» в позицию «партнера», одного из участников общего процесса коммуникации. Этот своеобразный выход из «зоны комфорта» позволяет университету начать рефлексию собственных средств и методов, используемых в образовательной, научной, социальной сфере, дает возможность увидеть новые тенденции в детской и подростковой среде, требующие изменения и самого вуза.

Включенность университета в реализацию проекта «Детский форсайт» дает толчок для развития не только вузу, но и серьезно усиливает потенциал данной технологии. Это, в свою очередь, позволяет говорить о том, что эффективная реализация данной технологии действительно требует интеграции регионального университета в процесс реализации проекта на всех стадиях. Ключевыми функциями, которые может реализовать университет в данном проекте, способствуя более эффективной реализации технологии, являются следующие.

1. Университет выступает своеобразным гарантом перед региональными и местными сообществами, органами государственной и муниципальной власти, системой образования и т. д. тех конкретных социальных и психолого-педагогических технологий, которые используются при реализации проекта.

Сегодня, когда количество проектов в сфере работы с детьми и молодежью, генерируемых некоммерческими и общественными объединениями в нашей стране, постоянно растет (так, например, по исследованиям 2016 года, почти треть всех проектов, представленных НКО на конкурсы Президентских грантов, были ориентированы на работу с детьми, подростками и молодежью¹), возникает серьезная

¹ См. например, Смирнов В.А. Проектная деятельность российских некоммерческих организаций: ключевые проблемы и противоречия // Социологические исследования, 2016, № 2, с. 62–69.

задача своеобразной научной экспертизы и научной аккредитации той или иной социальной и психолого-педагогической технологии. В этом контексте университет становится важным участником реализации данного проекта и данной технологии.

2. Важной функций университета в процессе реализации проекта является координация и «сборка» на одной площадке ключевых участников проекта. Важной особенностью описываемой здесь технологии является необходимость включения в проект как можно большего числа участников из самых разных сообществ. Подростковый взгляд на будущее конкретной территории, с одной стороны, требует экспертной оценки со стороны представителей государственной и муниципальной власти, бизнес-сообщества, гражданских активистов, с другой — ставит задачу учета этого взгляда различными группами стейкхолдеров. А это требует вовлечения в проект как можно большего числа таких заинтересованных участников и институтов. Любой региональный университет традиционно обладает высоким уровнем доверия со стороны различных сообществ, что позволяет ему выступать проводником реализации данной технологии в регионе. Здесь важен тот факт, что университет выступает еще и экспертом в данном проекте, осуществляя оценку и анализ важности и значимости представляемых детских проектов.

3. Одной из серьезных проблем любой социальной технологии является ее слабая тиражируемость, что обычно связано с отсутствием механизмов передачи технологии представителям местного сообщества, которые должны включить ее в свою деятельность на постоянной основе.

В рамках тиражирования технологии детского форсайта региональный университет может стать ключевой площадкой для подготовки команды проекта из числа преподавателей общеобразовательных школ и учреждений дополнительного образования.

На базе университета может быть запущена программа повышения квалификации для учителей общеобразовательных школ, включающая обучение технологии детских форсайтов. Возможность получения свидетельств о повышении квалификации на базе опорного университета создаст дополнительную мотивацию у учителей для более активного включения и освоения данной социальной технологии.

Основными мероприятиями программы повышения квалификации по технологии детского форсайта должны стать:

- участие в образовательных мероприятиях на площадке университета, в рамках которых проводится обучение технологии детского форсайта, в том числе организации и проведения проектных сессий, сопровождения работы школьных проектных команд, организации презентационно-коммуникационных мероприятий проекта, а также рассматриваются вопросы внедрения технологии в деятельность общеобразовательных школ и учреждений дополнительного образования;
- участие в проектных сессиях, организуемых университетом для управленческих команд муниципальных образований, по формированию желаемого образа будущего и разработке идей социально-значимых проектов;
- самостоятельное сопровождение деятельности школьных проектных команд по разработке и реализации социально-значимых проектов при экспертном сопровождении со стороны университета.

4. Еще одна функция университета в рамках реализации данного проекта (связанная с предыдущей) — это тиражирование технологии детского форсайта в другие муниципальные образования и образовательные организации региона. Эта функция реализуется через включение в образовательную программу для отдельных групп студентов бакалавров, обучающихся по педагогическим профилям специализированных модулей, ориентированных на освоение технологии детского форсайта.

В частности, в рамках реализации данного проекта на территории Костромской области учебная группа студентов, обучающихся в институте педагогики и психологии Костромского государственного университета по направлению «социальная работа», прошла серию обучающих тренингов и занятий по освоению технологии детского форсайта, что позволяет говорить о том, что технология будет тиражироваться в работу учреждений дополнительного образования, детских оздоровительных центров, образовательных организаций региона. Университет в данном случае занимает важную позицию центра адаптации и трансфера технологий не только в промышленной сфере, но и в сфере социальной. Это, в свою очередь, серьезно повышает качество и эффективность самой технологии и настоящего проекта.

5. Наконец, еще одна функция университета при реализации данного проекта – это возможность включить разработанные командами детей проекты в более широкую систему проектирования в регионе. Важной задачей опорных университетов, сформулированной Министерством образования и науки РФ, является реализация третьей, социальной функции университета, активная интеграция региональных социально-экономических и социокультурных проектов.

Разные университеты подходят к ее решению по-разному. Костромской государственный университет стоит на позиции, что важнейшим механизмом реализации третьей функции университета является развитие проектной деятельности в среде местных сообществ, вовлечение жителей территории в прогнозирование и проектирование будущего. В этом контексте университет становится институтом, который «связывает» проектную активность жителей разных муниципальных образований с проектной активностью детских команд – участников детского форсайта, тем самым расширяя «поле» социального и социально-предпринимательского проектирования в области. Организуя целый ряд проектных и стратегических сессий с управленческими коман-

дами муниципальных образований региона, с представителями бизнес-сообщества, университет имеет возможность вписать в них проекты, разработанные детскими командами, тем самым еще более повышая уровень доверия к детскому социальному творчеству, всячески демонстрируя, что разработанные ими проекты важны и значимы не только для их команды или школы, но и для всего региона. Это создает дополнительную мотивацию к реализации социальной и проектной активности для детей и подростков региона, что становится фактором их субъектной позиции в отношении места проживания.

Таким образом, участие университета в реализации данного проекта позволяет существенно повысить потенциал данной технологии, создать условия для ее тиражирования, расширения «поля» ее влияния. При этом важно, что и сам университет становится носителем данной технологии, вводя ее в образовательный процесс и тем самым формируя в регионе новую когорту молодых людей, способных системно размышлять о будущем территории, на которой они проживают, создавать проектные команды и разрабатывать эффективные проекты, ориентированные на решение социально-экономических проблем территории.

Приложение 1. Типовое положение о проекте «Детский форсайт»

1. Общие положения

1.1. Проект «Детский форсайт» реализуется _____

1.2. Информация о Проекте и его результатах размещается на официальном Интернет-портале _____

2. Цели, задачи и ожидаемые результаты Проекта

2.1. Цель проекта:

– формирование у школьников чувства приверженности к родному городу, ответственности за его настоящее и будущее.

2.2. Задачи проекта:

– вовлечение в социальное проектирование школьников и педагогов школ;

– встраивание технологии социального проектирования в деятельность общеобразовательных школ и учреждений дополнительного образования;

– вовлечение в реализацию социально значимых проектов представителей местного сообщества.

2.3. Ожидаемым результатом проекта является формирование современных социально-культурных компетенций у молодежи города, способствующих разработке социально-культурных проектов, ориентированных как на развитие города, так и на самореализацию молодежи.

3. Участники проекта

К участию в проекте приглашаются школьные проектные команды, в состав которых входят преподаватели общеобразовательных школ или учреждений дополнительного образования и учащиеся 7–11 классов.

Число участников проектной команды – не менее 3 человек.

4. Основные мероприятия Проекта

4.1. Основные мероприятия Проекта:

- форсайт-сессия;
- экспертное сопровождение проектных команд;
- ярмарка социальных проектов «Город своими руками».

4.2. Конкурсный отбор проектных команд

Конкурсный отбор проводится в целях формирования перечня участников форсайт-сессии. Для участия в конкурсном отборе необходимо подать заявку на участие по форме согласно Приложению 1 к настоящему Положению.

Заявка должна содержать следующую информацию:

- название проекта;
- проектная команда;
- описание проекта;
- образ результата;
- риски.

Заявки подаются в электронном виде путем направления на адрес электронной почты конкурсной комиссии info@soc-invest.ru.

Конкурсный отбор проводится конкурсной комиссией, в состав которой входят _____

_____. Отбор проводится заочно на основе заявок проектных команд. Критериями отбора являются:

- инновационность идеи;
- значимость проекта для развития города.

Информация о результатах конкурсного отбора сообщается проектной команде по электронной почте, с которой получена заявка.

4.3. Форсайт-сессия

Форсайт-сессия – двухдневный тренинг-семинар по проектированию будущего города и разработке проектов, направленных на его развитие.

Цели:

- формирование видения будущего города;
- доработка проектов проектных команд для реализации на территории муниципального образования.

Участники форсайт-сессии:

- проектные команды в составе преподавателей общеобразовательных школ или учреждений дополнительного образования и школьников, отобранные по результатам конкурса,
- эксперты Агентства и Университета,
- представители администрации муниципального образования (по согласованию).

Результаты форсайт-сессии:

- презентация видения будущего города;
- социально значимые проекты проектных команд, реализация которых планируется на территории муниципального образования;
- дорожные карты по реализации социально значимых проектов на период март-июнь 2017 года.

4.4. Экспертное сопровождение проектных команд

Разработанные в рамках форсайт-сессии проекты реализуются проектными командами самостоятельно при экспертном сопровождении _____.

Цель: обеспечение качественной доработки и запуска реализации проектов, разработанных проектными командами.

Экспертное сопровождение организовано в виде удаленных консультаций посредством телефонных переговоров и/или Skype-конференций. В рамках консультаций обсуждаются параметры проектов, выполнение проектными командами дорожных карт по реализации социально значимых проектов, разработанных в рамках форсайт-сессий.

Результаты экспертного сопровождения:

- уточненные параметры проектов по результатам консультаций;
- уточненные дорожные карты.

4.5. Ярмарка социальных проектов «Город своими руками».

Ярмарка — однодневное мероприятие по презентации результатов социально значимых проектов проектных команд.

Цель: презентация проектов и поиск партнеров проектов и ресурсов для развития проектов.

Участники ярмарки:

- проектные команды в составе преподавателей общеобразовательных школ или учреждений дополнительного образования и школьников;
- эксперты;
- представители администрации муниципального образования (по согласованию);
- представители местного сообщества: представители местного бизнеса, общественных организаций, активные горожане.

Результаты ярмарки:

- подписанные соглашения о партнерстве или соглашения о тиражировании в целях развития социально значимых проектов проектных команд.

5. Сроки реализации проекта

Проект реализуется в период _____:

- подача заявок на участие в форсайт-сессии — _____;
- участие в форсайт-сессии — _____;
- реализация социально значимых проектов проектных команд — _____;
- проведение ярмарки социальных проектов «Город своими руками» — _____.

Форма заявки на участие в форсайт-сессии

1. Название проекта

Броское, яркое, запоминающееся название

2. Проектная команда

*ФИО преподавателя, номер школы
ФИО школьников*

3. Описание проекта

*2–3 предложения, которые отвечают на вопросы:
ЧТО? (формат) ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЧЕГО? (цель) ДЛЯ
КОГО? (целевая аудитория)
В ОТЛИЧИЕ ОТ ... (существующие аналоги)*

4. Образ результата

ЧТО поменяется, КОГДА проект будет реализован?

5. Риски

ЧТО НАМ МЕШАЕТ?
ПОЧЕМУ ЭТО ЕЩЕ НЕ СДЕЛАНО?

Приложение 2. Паспорт социального проекта

Название проекта

Броское, яркое, запоминающееся название

Проектная команда

ФИО преподавателя, номер школы, контакты

ФИО школьников

Обоснование проекта

Почему мы это делаем? Какую задачу в рамках перспективного видения города мы решаем?

Описание проекта

2–3 предложения, которые отвечают на вопросы: ЧТО? (формат) ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЧЕГО? (цель) ДЛЯ КОГО? (целевая аудитория). В ОТЛИЧИЕ ОТ... (существующие аналоги)

Ресурсы

Что нужно, чтобы достичь результата:

Люди (какие, сколько)

Помещения (какие, где, на какой период времени)

Расходные материалы (какие, сколько)

Информационная поддержка (какая, когда)

Иное

Деньги – не ресурс!

Риски

Что нам может помешать реализовать проект?

Что нужно сделать, чтобы этого не произошло?

Приложение 3. Рекомендации по заполнению паспорта социального проекта для школьников

Зачем нужен паспорт проекта?

Первый вопрос, который возникает, когда смотришь на шаблон паспорта: «Зачем нужен паспорт проекта, ведь и так всем понятно, что и как делать? Мы же обо всем договорились!»

Ответ прост: паспорт проекта нужен для того, чтобы закрепить договоренности всех участников проекта как по его параметрам, так и по конкретным шагам и ответственным. Это своего рода протокол, который подводит итоги мозговых штурмов и фиксирует значимые результаты.

Также паспорт проекта помогает структурировать дискуссию. Его структура совпадает с перечнем вопросов, которые нужно обсудить и принять решения в рамках планирования проектной деятельности. Если не продумать хотя бы один из пунктов паспорта, можно поставить «под удар» всю работу команды в целом.

Зачем нужно броское название?

Сравните два названия одного и того же проекта.

Вариант 1. «Создание молодежного многофункционального центра для работы, встреч, мероприятий, свободного общения».

Вариант 2. «Детский коворкинг».

Какое из названий лучше запоминается? Звучит интереснее и привлекательнее?

Конечно, второе. Тем, кто знает, что такое «коворкинг» (открытая площадка, оборудованная для работы, проведения мероприятий, свободного общения), становится понятно, что это место, где можно встретить юных предпринимателей, лидеров социальных проектов и просто школьников, делающих уроки вдали от назойливых вопросов родителей: «Тебе еще

долго?». Для тех, кто впервые услышал про коворкинг, название проекта звучит интригующе, побуждая узнать больше об этом новом и непонятном месте.

Поскольку название проекта – основа его стратегии по продвижению, оно само по себе должно быть интересным, ярким, запоминающимся. Нужно избегать длинных и сложных названий, которые так любят взрослые.

Вот несколько удачных названий школьных социальных проектов, успешно реализованных в других городах России.

«Зеленым по грязному» – конкурс среди жителей города Новотроицка по обустройству клумб около своих домов. В результате проекта более 100 новых клумб было разбито в этом жарком степном городе.

«Креативные бабушки» – клуб в городе Старый Оскол для бабушек, в котором школьники (6–9 класс) учат их новым навыкам (компьютерная грамотность, скандинавская ходьба, квиллинг). При этом на вопрос: «А может, бабушки школьников чему-нибудь поучат?» ответ всегда был один: «Нет, нам так веселее и интереснее». Это не только ответ детей, но и бабушек. Вот только дедушки к клубу не присоединились.

«Лед под открытым небом» – не самое удачное название, но успешный проект. Школьники города Губкина решили возродить в своем городе культуру катания на коньках на открытых хоккейных площадках. Всем надоели крытые ледовые дворцы: намного интереснее кататься в собственном дворе, тем более что хоккейные площадки остались еще с советского времени. Ребята расчистили снег, договорились с управляющими компаниями, которые помогли залить лед, организовали мастер-классы, праздники, прокат коньков. Всю зиму новостная лента города пестрила сообщениями об интересных событиях на этих площадках, сотни людей, которые привыкли проводить время у телевизора, вышли на лед.

Правда, нужно отдать должное, и у взрослых иногда рождаются креативные идеи. Проект **«Папа на час»** в городе Новотроицке придуман местной администрацией вместе с

компанией «Уральская Сталь». В проекте работники предприятия после рабочей смены стали на волонтерских началах руководить различными дворовыми клубами для подростков – по футболу, игре на гитаре, шахматам. Мужчины, чьи дети (а иногда и внуки) уже выросли, ежедневно стали проводить время с подростками, обеспечивая работу клубов во внеурочное время (после 17 часов) и давая ребятам возможность интересно и с пользой проводить время.

Кто должен заполнять паспорт?

Паспорт должна заполнять проектная команда в целом, поскольку, как мы говорили, он фиксирует все договоренности. Это не значит, что задача каждого вписать хотя бы одно слово в паспорт. Это значит, что все должны читать, обсуждать и редактировать, внимательно относиться к каждому разделу паспорта. Физически делать записи может один человек – ответственный секретарь команды, обладающий наибольшими способностями в письменном изложении идей.

Проектная команда – это кто?

Проектная команда в рамках «Детского форсайта» – это разновозрастный коллектив, в состав которого входят как школьники, так и взрослые.

При этом взрослые не должны быть руководителями команды, руководителя команды нужно выбрать из состава школьников. Идея проекта «Детский форсайт» в том, чтобы дети сами стали творцами будущего своего города, сами определяли направление его развития и разрабатывали проекты по их реализации.

Роль преподавателей более скромная – «приземлять» проект, т. е. задавать уточняющие вопросы, чтобы команда не забыла о важных деталях, напоминать о необходимости соотносить параметры проекта и планируемые результаты с доступными ресурсами и сроками реализации проекта.

В проектной команде у каждого участника должны быть свои задачи, которые зависят от его желания, талантов и воз-

возможностей. Один может стать PR-менеджером и заниматься продвижением проекта в социальных сетях, второй — общаться с партнерами по привлечению ресурсов, третий — вести мониторинг мероприятий проекта, четвертый — организовывать и проводить мастер-классы, работать с волонтерами. Важно, чтобы каждый определил для себя перечень задач и целенаправленно на всем протяжении проекта занимался их выполнением.

Как обосновать проект?

В традиционном подходе к социальному проектированию обоснование проекта основывается на анализе социальных проблем местного сообщества. Проект является инструментом решения выявленных проблем. В «Детском форсайте» используется иной подход. В данном случае мы не решаем существующие проблемы, мы проектируем будущее нашего города и разрабатываем шаги, которые позволят этому будущему стать реальностью уже в ближайшее время.

На форсайт-сессии вы все вместе разработали образ будущего города. Соответственно, обоснованием проекта должно стать определение того, какой вклад вносит ваш проект в приближение этого будущего. Например, на форсайт-сессии было принято решение, что город будущего — это не скучные и пустые библиотеки, а детские коворкинги, в которых библиотечное обслуживание может стать только одной из услуг этого центра, другие — это мероприятия, мастер-классы, интерактивные выставки, оборудованные компьютерами рабочие места, бесплатный Интернет. Тогда Клуб любителей кино, создаваемый в рамках вашего проекта на площадке библиотеки, может стать первым сервисом потенциальной сети коворкингов.

Что должно включать описание проекта?

В описании нужно кратко рассказать, что планируется сделать в рамках проекта. Описание рекомендуется строить по следующей схеме.

ЧТО – основная характеристика создаваемого объекта/мероприятия (клуб, мастер-класс, клумба)

ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЧЕГО – описание того, для чего это нужно, какие цели будут достигнуты в результате

ДЛЯ КОГО – кто целевая аудитория проекта (бабушки, школьники, родители, мамы с маленькими детьми и др.)

В ОТЛИЧИЕ ОТ – описание существующих аналогов и их отличие от предлагаемого проекта

Например, планируется создать Клуб любителей кино для школьников 9–11 классов, в рамках которого смотреть и обсуждать исторические фильмы и/или новинки киноиндустрии. Заседания клуба проводить на регулярной основе с периодичностью не менее двух раз в месяц. В отличие от существующих клубов любителей книг или кино (перечислить), заседания клуба проводить в молодежном кафе. Это позволит создать постоянно действующую открытую площадку для интеллектуального досуга в неформальной и современной обстановке.

Также в описании проекта желательно добавить количественные характеристики результата. Например, в данном примере такими характеристиками могут стать:

- число посетителей каждого заседания клуба – это свидетельствует о степени раскрученности и узнаваемости проекта, а также интересе к нему со стороны целевой аудитории;
- число постоянных посетителей клуба – это свидетельствует о формировании нового городского сообщества, объединенного интересом к киноискусству.

Что значит «ресурсы», если нам нужны деньги на проект?

Деньги – не ресурс. Этот лозунг нужно написать крупными буквами и повесить на всех возможных поверхностях: доске в классной комнате, холодильнике, стене над кроватью. Деньги – это способ привлечения ресурсов. Однако в случае

социального проекта покупка не является единственным способом получения ресурсов.

Например, чтобы провести мастер-класс по квиллингу (искусство изготовления плоских или объемных композиций из скрученных в спиральки длинных и узких полосок бумаги) нужны следующие ресурсы: ведущий мастер-класса, бумага, ножницы, клей, помещение, информационная кампания для приглашения участников. Это можно организовать следующим образом.

Вариант 1. Оплатить работу ведущего, купить канцелярию, арендовать помещение, разместить платное объявление в газете. Стоимость мероприятия составит 50 тыс. рублей. Эти деньги нужно либо собрать с участников (по 2 тыс. рублей с человека при группе 25 человек), либо попросить у спонсора (если, конечно, кто-нибудь согласится).

Вариант 2.

Шаг 1 – ведущий: найти среди своих друзей (знакомых, одноклассников) мастера по квиллингу. Это будет не сертифицированный профессиональный преподаватель, а увлекающийся человек, который с радостью познакомит с этим видом искусства своих сверстников.

Шаг 2 – канцтовары: 1) попросить всех участников принести необходимые материалы; 2) договориться с преподавателями труда в школе о предоставлении не используемых материалов, а также ножниц во временное пользование участникам мастер-классов; 3) объявить сбор бумаги среди школьников (у каждого всегда дома есть неиспользованные листы в наборах цветной бумаги и картона).

Шаг 3 – помещение: 1) договориться со школой или домом творчества о проведении мастер-класса на их площадях, 2) договориться с кафе (при условии, что участники готовы покупать чай и булочки из меню кафе).

Шаг 4 – информационная кампания: 1) провести кампанию в социальных сетях; 2) договориться с учителями и сделать объявления перед уроками во всех классах школы;

- 3) попросить своих друзей и знакомых сообщить максимальному числу людей о планируемом мастер-классе;
- 4) объявить по школьному радио (при наличии).

Как видно из приведенного выше примера, организовать мастер-класс можно без денег, используя личные связи и контакты, помощь учителей и умение работать с социальными сетями.

Таким образом, при планировании проекта важно понимать потребность в ресурсах, а не в объеме финансирования. Деньги достать всегда крайне сложно, практически невозможно для реализации школьного проекта, а вот обеспечить проект разумным объемом необходимых ресурсов (людьми, помещениями, расходными материалами, информационной поддержкой) — вполне реально.

Партнеры, спонсоры, благотворители — это кто?

Партнеры, спонсоры и благотворители — это люди и/или организации — потенциальные источники ресурсов для вашего проекта.

Партнеры — это те, кто заинтересован в реализации проекта, потому что они считают его важным и нужным. И они не просто заинтересованы в реализации проекта, они готовы делать проект вместе с вами: обсуждать мероприятия проекта, искать возможность привлекать дополнительные ресурсы, инвестировать в проект собственное время. Партнеры — это не только источник материальных ресурсов, но и новых идей и контактов.

Спонсоры — это те, кто оценивает свою рекламу в рамках проекта как хорошую инвестицию. Они не готовы инвестировать свое время, они могут дать деньги на приобретение ресурсов или материальные ресурсы, но взамен вы должны обеспечить широкое освещение проекта и информирование своей целевой аудитории о спонсоре проекта. Спонсоры рассматривают каждый проект как коммерческий, оценивая соотношение своих затрат и выгод от участия в нем.

Благотворители — это люди или организации, которые готовы на безвозмездной основе предоставить ресурсы, потому что им важно, чтобы ваш проект реализовался. Они разделяют цели проекта, заботятся о благосостоянии целевой аудитории проекта, или им просто хочется поддержать вашу инициативу. При этом они не готовы заниматься развитием и продвижением вашего проекта, они поддержат или не поддержат исключительно то, что придумали и делаете вы.

В рамках планирования проекта очень важно понимать, к кому можно обращаться за поддержкой. При этом обращения должны быть исключительно адресными: нужно понимать, кем может стать этот человек/организация в проекте (партнером, благотворителем, спонсором), какие ресурсы у него можно получить, какие аргументы приводить, чтобы было принято решение о предоставлении вам ресурсов. Ну и, конечно, нужно понимать, как организовать встречу с людьми, принимающими решения. Можно всерьез рассматривать в качестве потенциальных партнеров проектов только тех, с кем могут связаться участники проектной команды лично. Можно мечтать о встрече с директором градообразующей компании — самой богатой в регионе, но если у вас папа или дядя не являются этим директором, вряд ли вы найдете контакты и договоритесь с ним о встрече. Кстати, контакты потенциальных спонсоров/партнеров/благотворителей тоже могут быть значимым ресурсом для проекта, и их нужно включать в таблицу с ресурсами.

Очень важно при разработке проекта понимать приоритеты конкретных людей, к которым вы обратитесь с предложением об участии в вашем проекте. Бессмысленно просить поддержку на студию бального танца у человека, который увлекается рэпом или брейк-дансом. Не нужно уговаривать любителей технического творчества поддержать изостудию или театраль-ный фестиваль. С ними лучше обсуждать проведение в городе битвы роботов или гонки электрических машин.

Чтобы не тратить лишнее время и силы, не разочаровываться после большого числа неудачных переговоров, нужно сразу включить в перечень потенциальных источников ресурсов людей и организации, которым может быть близок ваш проект. Это не значит, что вам помогут все, включенные в перечень. Это значит, что процент удач может быть существенно выше.

План-график проекта: нужно ли его рассматривать как догму?

План-график нужен, чтобы сформировать перечень конкретных шагов, обеспечивающих реализацию проекта. Этот перечень должен быть максимально подробным; мероприятия, включенные в план, должны обеспечивать достижение конечной цели проекта. Нельзя забыть ни одной детали, потому что иногда самые незначительные мелочи могут разрушить работу всей команды на протяжении продолжительного времени.

Проект только тогда реализуем, когда проектная команда не просто написала перечень мероприятий, а определила персональных ответственных за каждое мероприятие и установила жесткие сроки его реализации. При этом каждый участник команды должен понимать, что и в какие сроки он должен сделать и отчитаться перед своими коллегами.

План-график не является догмой: перечень мероприятий и сроки могут меняться по результатам уже сделанных шагов по проекту или проведенных переговоров. Это не значит, что на план-график можно не обращать внимания и забыть про него сразу после подготовки паспорта проекта, это значит, что его регулярно нужно пересматривать: добавлять новые шаги и менять сроки. При этом каждое изменение графика должно обсуждаться командой, должны анализироваться причины неудач и разрабатываться новые планы действий.

Всегда ли есть риски проекта? Что с ними делать?

Риски проектов есть всегда, не бывает проектов, которые реализуются в точности с первоначально разработанным

планом. Управление рисками — это разработка не только плана А, но и планов Б, В, Г и Д, а иногда М и Н.

Мы все живем в постоянно меняющемся мире, успех наших проектов зависит как от целеустремленности и упорства участников проектной команды, так и от огромного числа внешних факторов: потребности целевой аудитории в мероприятиях проекта, готовности наших потенциальных партнеров к сотрудничеству, возможности найти нужных ведущих мероприятий, специалистов по социальным сетям и многое другое. Риском может быть плохая погода, если проект предусматривает любые активности на улице (например, спортивный фестиваль).

Это не значит, что в таких сложных условиях не нужно реализовывать проект, это значит, что нужно стараться предусмотреть все возможные риски (ситуации, которые препятствуют выполнению плана реализации проекта) и придумать другие варианты действий.

Например, в городе Омске профессиональный психолог решила организовать группы по работе с детьми дошкольного возраста. Первоначально она хотела заниматься с детьми прямо во дворах домов, где они вместе с мамами гуляют на детских площадках.

Проект казался вполне реалистичным: есть дети, которые в большинстве своем нуждаются в помощи психолога, есть мамы, готовые направить детей на встречу с психологом, есть площадки для занятий — прогулочные веранды, которые укрывают от дождя.

Однако неучтенным риском стало мнение бабушек, привыкших проводить время во дворах. Они стали категорически возражать против проекта и сделали его реализацию невозможной. Им не нравились групповые занятия с детьми, которые стали точкой притяжения во двор новых детей и повышения шума и гама, нарушающих их спокойное времяпрепровождение на лавочках.

Проект пришлось изменить: перенести встречи с психологом из дворов в дома. В результате родилась идея мобильной психологической службы, которая оказывает помощь на дому детям-инвалидам.

Система управления рисками – важнейшая часть проектирования. Это прогнозирование возможных негативных ситуаций в проекте и умение своевременно реагировать на изменившиеся условия. План Б должен быть всегда. Если вы не придумали план Б, значит с высокой степенью вероятности вы не сможете реализовать проект.

При этом о других вариантах лучше думать на этапе планирования, а не когда проект уже идет полным ходом и все ваши мысли заняты его операционным управлением. Непредсказуемое наступление риска может выбить вас из колеи, заставить разочароваться в проекте, снизит самооценку, породит ссоры внутри команды. Этого не произойдет, если риск будет предсказуем, а альтернативные решения проблемы будут придуманы заранее.

Приложение 4. Анкета обратной связи преподавателя – участника форсайт-сессии

ФИО _____

Дата _____

Город _____

Оцените, пожалуйста, результаты участия в форсайт-сессии по **10-балльной шкале** по следующим критериям:

Критерий	Балл	Комментарий
Содержательность		
Польза		
Формат проведения		
Организация мероприятия		

Пожелания организаторам сессии _____

Приложение 5. Анкета обратной связи школьника – участника форсайт-сессии

ФИО _____

Дата _____

Город _____

Оцените, пожалуйста, результаты участия в форсайт-сессии по следующим критериям:

1) Понятность – _____

0 – Ничего не понятно

1 – Многое понял, но остались вопросы

2 – Всё совершенно понятно

2) Информативность – _____

0 – Ничего нового для себя не открыл

1 – Информация новая, но скучная и неинтересная

2 – Узнал много нового и вдохновляющего

3) Полезность – _____

0 – Информация, полученная на сессии, для меня бесполезна

1 – Информация полезна, но применять не буду

2 – Информация полезна, буду применять ее при реализации своего социального проекта

Пожелания организаторам сессии _____

Приложение 6. Типовое соглашение о партнерстве

_____ (наименование
организации, при наличии) в лице _____
_____ (ФИО),
далее именуемая(ое) «Партнер», и команда проекта «_____»
_____» (название проекта)
в лице _____ (ФИО
руководителя проекта), далее именуемая «Команда проек-
та», далее именуемые «Стороны», подписали соглашение о
нижеследующем:

Партнер обязуется:

1. Предоставить для реализации проекта следующие ре-
сурсы _____
_____ (перечислить).
2. Обеспечить участие представителей Партнера в публич-
ных мероприятиях проекта, в том числе _____
_____ (перечислить).
3. Иное _____
_____ (перечислить).

Команда проекта обязуется:

1. Реализовать проект в соответствии с разработанным
планом-графиком.
2. Своевременно информировать Партнера о датах и местах
проведения мероприятий проекта.
3. Указывать в информационных материалах проекта на-
личие Партнера и его вклад в проект.

4. Иное _____
_____ (перечислить).

Контактными лицами, осуществляющими координацию работ по проекту, являются:

От Партнера: _____
_____ (ФИО),
тел. _____, e-mail _____.

От Команды проекта: _____
_____ (ФИО),
тел. _____, e-mail _____.

Подпись представителя Партнера _____

Подпись представителя Команды проекта _____

Приложение 7. Типовое соглашение о тиражировании

_____ (наименование
организации, при наличии) в лице _____
_____ (ФИО),
далее именуемая(ое) «Франчайзи», и команда проекта «_____»
_____» (название проекта) в лице
_____ (ФИО
руководителя проекта), далее именуемая «Команда проек-
та», далее именуемые «Стороны», подписали соглашение о
нижеследующем:

Франчайзи обязуется:

1. Запустить проект «_____»
_____»
по технологии, разработанной Командой проекта, с при-
влечением собственных ресурсов, в том числе:
_____ (перечислить ресурсы).
2. Разработать и согласовать с Командой проекта план-
график запуска проекта в срок до _____.
3. Предоставлять информацию о реализации проекта не
реже 1 раза в 6 месяцев по форме, установленной Ко-
мандой проекта.
4. В информационных материалах о проекте указывать,
что проект реализуется по технологии, разработанной
Командой проекта.
5. Иное _____
_____ (перечислить).

Команда проекта обязуется:

1. Предоставить Франчайзи материалы проекта, в том числе _____ (перечислить).
2. Осуществлять консультационное сопровождение проекта по запросу Франчайзи.
3. Иное _____ (перечислить).

Контактными лицами, осуществляющими координацию работ по проекту, являются:

От Франчайзи: _____ (ФИО),
тел. _____, e-mail _____.

От Команды проекта: _____ (ФИО),
тел. _____, e-mail _____.

Подпись представителя Франчайзи _____

Подпись представителя Команды проекта _____

Для заметок

С.В. Голубев, М.Ю. Славгородская, В.А. Смирнов

ДЕТСКИЙ ФОРСАЙТ
Технология вовлечения школьников
в проектирование будущего городов

12+

Редактор *А. Павина*
Корректор *А. Павина*
Оригинал-макет *В. Павловой*
Оформление обложки *А. Селиверстов*

Подписано в печать 07.06.2017 г.

Формат 60x90/16

Тираж 100 экз. Заказ №

Грифон
123007, Москва, Хорошевское шоссе, 38, офис 522
Тел.: 8-499-740-45-62
www.grifon-m.ru