

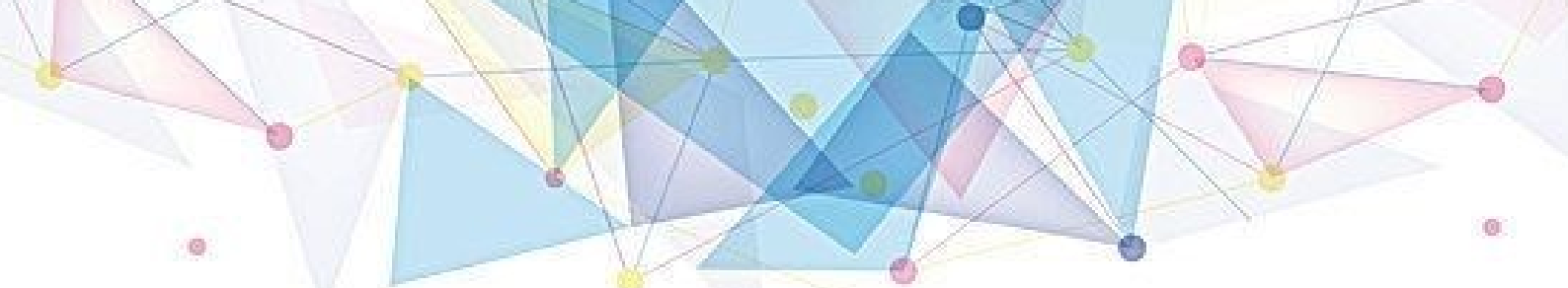
Министерство образования Пензенской области
ГАОУ ДПО «Институт регионального развития Пензенской области»
Региональный модельный центр
дополнительного образования детей в Пензенской области



Методический сборник
выпуск № 5
ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
Учебно-методическое пособие

Автор-составитель:
педагог дополнительного образования
Н.А. Федотова

Пенза, 2022



Основы проектной деятельности: учеб.-метод. пособие / сост.: Н.А.Федотова. – Пенза: Изд-во ИРР, 2022.- 232 с.

Целью пособия является обеспечение учебно-методическими материалами к теоретическим и практическим занятиям по дополнительной общеразвивающей программе «Основы проектной деятельности».

Издание подготовлено региональным модельным центром дополнительного образования детей в Пензенской области Государственного автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Институт регионального развития Пензенской области» для педагогов дополнительного образования, преподавателей СПО, педагогических работников общеобразовательных организаций, реализующих программы проектного обучения в рамках учебных дисциплин и во внеурочной деятельности, а также методистов и управленцев, обеспечивающих сопровождение проектной деятельности учащихся, и всем интересующимся основами проектной деятельности как актуальной, динамичной, активно и быстро развивающейся теоретической и практической составляющей современной науки и практики не только в нашей стране, но и за рубежом, а также вопросами ее преподавания и изучения.



© Пензенский институт регионального развития, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Оглавление

Дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа (модуль) социально-гуманитарной направленности «Основы проектной деятельности»	4
Пояснительная записка	4
Учебный план	16
Учебно-тематический план	16
Содержание программы	17
Комплекс организационно-педагогических условий	20
Литература и Интернет-ресурсы	21
Приложения	22
Учебно-методическое пособие к дополнительной общеобразовательной общеразвивающей программе «Основы проектной деятельности»	30
Пояснительная записка	30
Раздел. Введение в проектную деятельность.....	31
Тема 1.1. Понятие «Проект», проектная деятельность, проектная культура.	31
Тема 1.2. Классификация проектов.	37
Тема 1.3. Методология и технология проектной деятельности.	45
Тема 1.4. Взаимодействие проектной команды.	63
Тема 1.5. Технологии командообразования.	74
Раздел 2. Этапы проектной деятельности.	85
Тема 2.1. Инициализация проекта.	85
Тема 2.2. Социальный проект.	95
Тема 2.3. Методы исследования.	117
Тема 2.4. Анализ текста с точки зрения его структуры.	135
Тема 2.5. Планирование.	142
Тема 2.6. Логика действий и последовательность шагов при планировании индивидуального проекта.	157
Тема 2.7. Применение информационных технологий в исследовании, проектной деятельности.	167
Раздел 3. Организация и проведение проектной деятельности.	174
Тема 3.1. Тайм-менеджмент.	174
Тема 3.2. Основные процессы исполнения, контроля и завершения проекта.	181
Раздел 4. Результаты проектной деятельности.....	204
Тема 4.1. Защита интересов проектантов.	204
Приложения	222

Дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа (модуль) социально-гуманитарной направленности «Основы проектной деятельности»

Автор-составитель: Наталья Александровна Федотова, педагог дополнительного образования
РМЦ ДОД ГАОУ ДПО ИРР ПО

Пояснительная записка

В XXI веке мир меняется стремительно: постоянно развиваются и внедряются новые технологии, усложняются процессы взаимодействия внутри общества, трансформируются рынки труда, появляются новые профессии. Система образования, в том числе школьного, не всегда успевает подстраиваться под все эти изменения. Подросткам для того, чтобы встроиться в общественные процессы и сформировать успешное будущее, необходимы новые, эффективные формы обучения и профориентации. И одна из них — проектная деятельность. В основу метода проектов положена идея о направленности учебно-познавательной деятельности школьников на результат, который получается при решении той или иной практически или теоретически значимой проблемы.

Проектная деятельность — одна из активных форм обучения школьников, направленная, в первую очередь, на формирование универсальных, гибких навыков (soft skills): работа в команде, ведение переговоров, постановка целей/задач, принятие решений и прикладные, конкретные навыки (hard skills), которые относятся к определенной сфере профессиональной деятельности. Проектная деятельность помогает всесторонне реализовать деятельностный подход, который в современном образовании является основным. Через проектную деятельность формируются абсолютно все универсальные учебные действия, прописанные в ФГОС. Проектная деятельность — ведущая для подростков, она помогает повышать самооценку, развивать творческие, организаторские и исследовательские способности. Проектная деятельность помогает учащимся соотнести знания из учебников с процессами, происходящими в реальном мире, совершить профессиональные пробы, которые в дальнейшем помогут определиться с профессией и стратегией обучения после школы, пообщаться с экспертами и профессионалами, которые уже работают в сферах, интересных для ребят, развить навыки, которые помогут успешно встроиться в современный, стремительно меняющийся мир, обогатить свое портфолио и, возможно, получить преимущества при поступлении в выбранный вуз. А реализация собственных проектов помогает ребятам осознанно выбрать востребованную профессию по интересам и способностям.

Проект — это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата (так гласит «Свод знаний по управлению проектами»). Это же определение можно в полной мере отнести и к школьным проектам: Проект — это всегда что-то новое. Проект решает чью-то проблему. У проекта всегда есть социально востребованный результат. У проекта есть временные рамки. Одним из важнейших признаков проекта, в том числе школьного, является наличие социально значимых результатов. Какими будут эти результаты, зависит от типа проекта. Результаты проектов могут быть фактическими, продуктовыми: новые знания, оформленные в статью; устройство или прототип; художественный объект; технология или инновации. И образовательными:

вхождение в контекст профессии (профессиональная проба); hard skills; soft skills; внутренние ценности, которые сформировались у участников команды проекта.

Педагог в проектной деятельности — тьютор, координатор, режиссер проекта. Он должен стараться уйти от прямых подсказок и разрешить детям работать самостоятельно. Разумеется, все дети разные: кто-то более мотивирован, а кто-то меньше настроен на рабочий лад, но все же проектная технология результативна даже с отстающими детьми, так как помогает «найти ключики» к учащимся разных способностей. Более того, используемая педагогом проектная технология, позволяет не только более глубоко и всесторонне изучить тему, но также она может быть использована в качестве первых шагов профориентационной работы. Самое ценное в этом подходе — авторское действие, возможность осуществлять свой подход к изучению темы.

Дополнительная общеобразовательная (общеразвивающая) программа «Основы проектной деятельности» построена таким образом, чтобы каждый ее участник имел возможность проявить себя в качестве лидера или активного участника проектной команды. В рамках этой программы обучающиеся могут реализовать собственные лично и/или социально-значимые идеи, ощутить себя в роли руководителя, координатора, генератора идей, исполнителя или оценщика или коллективиста-мироотворца. Программа способствует формированию самостоятельной личности, позволяет выявить социально активных детей и подростков, раскрыть лидерский потенциал участников, формировать активную жизненную позицию.

Программа «Основы проектной деятельности» социально-гуманитарной направленности, авторская, краткосрочная, по уровню усвоения — базовая. Занятия по программе «Основы проектной деятельности» целенаправлены на развитие у учащихся исследовательской компетентности, которая понимается как способность и готовность самостоятельно осваивать и получать новые знания, выдвигать идеи, гипотезы в результате выделения проблемы, работы с различными источниками знаний, исследования темы, проведения наблюдения (опыта, эксперимента и т.д.), предложение путей решения проблемы и поиска наиболее рациональных вариантов решения вопросов, проектов).

Образовательная деятельность по дополнительной общеобразовательной программе «Основы проектной деятельности» способствует формированию и развитию творческих способностей учащихся, удовлетворяет индивидуальные потребности обучающихся в интеллектуальном, нравственном совершенствовании; обеспечивает духовно-нравственное воспитание личности, способствует выявлению, развитию и поддержке талантливых обучающихся; создает необходимые условия для личностного развития обучающихся, их социализации и адаптации к жизни в обществе.

Обучение по программе «Основы проектной деятельности» возможно по индивидуальному учебному плану (в том числе ускоренное обучение, в пределах осваиваемой дополнительной общеобразовательной программы), которое осуществляется в порядке, установленном локальными нормативными актами организации, осуществляющей образовательную деятельность.

Дополнительная общеразвивающая программа «Основы проектной деятельности» может быть реализована образовательной организацией как самостоятельно, так и в формате сетевого взаимодействия (ФЗ № 273, гл. 2, ст. 13, п. 1; гл. 2, ст. 15). Обучение по программе может осуществляться на основе использования различных образовательных

технологий, в том числе дистанционных и электронного обучения (ФЗ № 273, гл. 2, ст. 13, п. 2; гл. 2, ст. 16).

Результаты достижения цели и задач программы «Основы проектной деятельности» могут способствовать решению задач инклюзивного образования, направленного на «обеспечение равного доступа к образованию для всех обучающихся с учетом разнообразия особых образовательных потребностей и индивидуальных возможностей» (ФЗ № 273, гл. 1, ст. 2, п. 27) при создании специальных условий для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (Далее - ОВЗ), «без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ обучающимися с ОВЗ» (ФЗ № 273, гл. 11, ст. 79, п. 3-4).

С учетом особенностей учащихся (одаренные дети, ОВЗ, слабомотивированные, находящиеся в трудной жизненной ситуации, проживающие удаленно от образовательной организации т.д.) занятия по программе могут осуществляться в очной, очно-заочной или заочной форме (ФЗ № 273, гл. 2, ст. 17, п. 2), а также «допускается сочетание различных форм получения образования и форм обучения» (гл. 2, ст. 17, п. 4).

Нормативно-правовые основы программы.

Дополнительная общеобразовательная программа «Основы проектной деятельности» разработана на основе следующих нормативных документов:

- Конвенция о правах ребенка (принята резолюцией 44/25 Генеральной Ассамблеи от 20 ноября 1989 года);
- ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 21.12.2012г. № 273;
- Приказ МО и науки РФ «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам» от 29.08.2013 № 1008;
- «Санитарно-эпидемиологическими требованиями к организациям воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей и молодежи» (постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 28.09.2020 г. №28);
- Письмо Минобрнауки России от 18.11.2015 № 09-3242 "О направлении информации" (вместе с "Методическими рекомендациями по проектированию дополнительных общеразвивающих программ (включая разноуровневые программы)");
- Приказ Министерства образования и науки РФ от 23.08.2017 № 816 "Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ".

Актуальность, отличительные особенности и новизна, педагогическая целесообразность программы

Современное образование пришло к выводу о необходимости индивидуализированного педагогического процесса, содержание и организация которого адаптированы к особенностям развития конкретного ребенка и той реальной предметной среды, посредством которой осуществляется воспитательно-образовательный процесс. Перед педагогами дополнительного образования стоит задача формировать у учащихся навыки самостоятельности, активности, инициативности в поиске ответов на вопросы, сборе информации, экспериментировании и применении полученных знаний, умений и навыков в

практической деятельности. Такой подход позволяет осуществить имеющийся в арсенале мировой и отечественной практики метод проектов (проектный метод).

Актуальность метода проектов в наши дни обуславливается, прежде всего, необходимостью понимать смысл и предназначения своей деятельности, самостоятельно ставить личностные цели и задачи, продумывать способы их осуществления, аккумулировать творческий потенциал. Проектная деятельность учащихся является перспективной образовательной технологией, позволяющей комплексно решать вопросы обучения, воспитания, развития личности в современном организованном обучении. Это стало неотъемлемой частью образовательного процесса в образовательных учреждениях различного вида с различным контингентом учащихся. Проектная деятельность детей является одним из методов развивающего обучения, направлена на выработку самостоятельных исследовательских умений (постановка проблемы, сбор и обработка информации, проведение экспериментов, анализ полученных результатов), способствует развитию творческих способностей и логического мышления, объединяет знания, полученные в ходе учебного процесса, приобщает к конкретным жизненно важным проблемам.

Актуальность овладения основами проектирования обусловлена, во-первых, тем, что данная технология имеет широкую область применения на всех уровнях организации системы образования. Во-вторых, владение логикой и технологией социально-культурного проектирования позволит более эффективно осуществлять аналитические, организационно-управленческие функции. В-третьих, проектные технологии обеспечивают конкурентоспособность будущего специалиста.

Ориентация на результаты образования, которые рассматриваются на основе системно-деятельностного подхода, является важнейшей отличительной особенностью стандартов нового поколения. Деятельность выступает как внешнее условие развития у ребенка познавательных процессов и как организующее условие, провоцирующее детское действие. Такая стратегия обучения легко реализуется посредством создания проектов.

Методологическая основа программы:

- труды по теории и методологии конструирования содержания образования (Ю. К. Бабанский, А. С. Кондратьев, В. С. Леднев, И. Я. Лернер, И. Марев, М. С. Скаткин и др.);
- работы, раскрывающие сущность процессов моделирования, проектирования, прогнозирования и управления развитием педагогических систем (Е. С. Заир-Бек, Е.И. Казакова, Н.В. Кузьмина, М.Н. Кларин, В. Е. Радионов, В. А. Якунин и др.);
- труды Попова А. А. «Социально-философские основания современных практик открытого образования», Попов А.А., Проскуровская И.Д. «Педагогическая антропология в контексте идеи самоопределения».

Новизна программы заключается в возможности активного использования дистанционных и мобильных форматов образования. Данная деятельность осуществляется с помощью компактных мобильных устройств (телефонов, планшетов, ноутбуков и т.д.), основана на использовании возможностей мобильных технологий, что позволяет учащимся продуктивно общаться, получать или создавать информацию разного формата. Обучение осуществляется независимо от местонахождения ребенка, происходит при использовании портативных технологий, позволяет учащимся легко менять обстановку и условия

обучения.

Отличительная особенность программы «Основы проектной деятельности» состоит в том, что сам учебный проект (или учебное исследование), выполняется учащимися в рамках одного или нескольких учебных предметов, что обеспечивает приобретение навыков в самостоятельном освоении содержания и методов избранных областей знаний и/или видов деятельности, или самостоятельном применении приобретенных знаний и способов действий при решении практических задач, а также развитие способности проектирования и осуществления целесообразной и результативной деятельности (познавательной, конструкторской, социальной, художественно-творческой, иной).

В основе проектной деятельности лежит развитие познавательных навыков, умений самостоятельно конструировать свои знания, ориентироваться в информационном пространстве, развитие критического и творческого мышления, умение увидеть, сформулировать и решить проблему.

Обучение по программе «Основы проектной деятельности» является логическим продолжением школьной системы обучения проектной деятельности и, одновременно, переходным элементом, мостом к взрослой, самостоятельной жизни подростков.

Проект (индивидуальный или групповой) выполняется учащимися в течение одного года в рамках учебного времени, специально отведённого учебным планом программы, и должен быть представлен в виде завершённого учебного исследования или разработанного проекта: информационного, творческого, социального, прикладного, инновационного, конструкторского, инженерного, иного.

Межпредметные связи программы просматриваются через взаимодействие с:

- русским языком (воспитание культуры речи через чтение и воспроизведение текста; формирование культуры анализа текста на примере приёма «описание»);
- информатикой (использование ИКТ для презентации проектов, моделировании продуктов проекта);
- с другими предметными областями по теме проекта.

Структура программы носит концентрический характер, т.е. при изучении каждого нового раздела программы актуализируются базовые знания о содержании, целях, методах и этапах проектной деятельности. По мере освоения тем программы нарастает степень сложности разрабатываемых учащимися проектов, как с точки зрения их содержания, так и с точки зрения их практического исполнения и формы презентации. Кроме того, на каждом последующем этапе обучения предполагается добиваться все большей степени самостоятельности исполнения проектов обучающимися.

Педагогическая целесообразность заключается в том, что в программе «Основы проектной деятельности» за основу обучения взят системно - деятельный подход, что предполагает не только обучение теоретическим вопросам предмета, но и включение ребят в конкретную практическую организаторскую деятельность, которая инициируется самими детьми. Системный процесс присутствует в различных видах деятельности учащихся: овладение современными компьютерными и информационно-коммуникативными технологиями, проектная, исследовательская, коллективно-творческая деятельность.

Педагогическая целесообразность данной дополнительной образовательной программы и в том, что умения и навыки исследовательского поиска в обязательном порядке

требуются не только тем, чья жизнь уже связана или будет связана с научной работой, они необходимы каждому человеку. Важнейший фактор, на который опирается программа – развития личности ребенка, его собственная большая социальная активность, направленная на усвоение определенных образцов и ценностей, на построение удовлетворяющих отношений с взрослыми и сверстниками и на себя. Поэтому в ходе занятий по программе учащиеся постепенно проходят своеобразную подготовку к вхождению во взрослую жизнь, приобретают опыт социального взаимодействия.

Цель и задачи программы

Цель программы: развитие исследовательской компетенции учащихся посредством освоения ими методов научного познания и проектирования.

Задачи:

Воспитательные:

- воспитывать у учащихся чувства коллективизма, стремления к бескорыстному преобразованию общества, патриотизма и активной жизненной позиции;
- формировать личностные установки на безопасный, здоровый образ жизни, наличие мотивации к творческому труду, работе на результат, бережному отношению к материальным и духовным ценностям;
- формировать такие социально-значимые черты личности, как инициатива, самостоятельность, ответственность;
- формировать внимание, уважение к людям, терпимость к чужому мнению, культуру делового и дружеского общения со сверстниками и взрослыми;

Обучающие:

- обучить основам деятельности исследовательского и проектного характера, особенностями содержания проектной деятельности, этапами проектирования;
- обучить планированию (уметь четко определить цель, описать основные шаги по достижению поставленной цели, определить результаты);
- сформировать навыки сбора и обработки информации, материалов (уметь выбрать подходящую информацию и правильно ее использовать) и анализа (креативность и критическое мышление);
- обучить алгоритму составления письменного отчета и презентации, в которых обучающиеся представляют и защищают результаты своей проектной деятельности;
- познакомить учащихся с основными приемами развития собственных лидерских качеств.

Развивающие:

- развить самостоятельность и личную ответственность за свои поступки, в том числе в командной работе, на основе представлений о нравственных нормах, социальной справедливости и свободе;
- развить у учащихся организаторские навыки и лидерские качества личности;
- развить навыки сотрудничества со взрослыми и сверстниками в разных социальных ситуациях, умения не создавать конфликтов и находить выходы из спорных ситуаций;
- развить навыки проектной деятельности через активную деятельность;
- стимулировать способности школьников к непрерывному обучению.

Адресат программы (краткая характеристики возрастных и психофизиологических особенностей детей)

Программа «Основы проектной деятельности» адресована старшеклассникам. В этот период ключевое значение приобретает ценностно-ориентационная активность, которая обусловлена стремлением к независимости. Основными компонентами этого периода являются дружба, доверительные отношения, которые иногда переходят в более глубокие чувства, такие как любовь. Старшеклассники пытаются определить дальнейшую стратегию в жизни, у них возникает потребность в самоопределении.

И. С. Кон говорит о том, что «современная психология ставит вопрос об автономии выросших детей конкретно, разграничивая поведенческую автономию (потребность и право юноши самостоятельно решать лично его касающиеся вопросы), эмоциональную автономию (потребность и право иметь собственные привязанности, выбираемые независимо от родителей), моральную и ценностную автономию (потребность и право на собственные взгляды и фактическое наличие таковых).

У старшеклассника отмечается также возникновение качественно нового содержания учебной деятельности.

1. Появляются как социальные, так и узколичностные внешние мотивы, главным из которых является мотив достижения.

2. Основным внутренним мотивом является не освоение новых знаний, а ориентация на результат.

У старшеклассника формируется своеобразная форма учебной деятельности. Она определяется такими элементами, как самостоятельность, креативность в решении задач, анализ различных ситуаций, личностное самоопределение.

Наиболее главное новообразование этого возраста – это умение старшеклассника планировать свою дальнейшую жизнь, а также искать и находить средства для ее реализации (Д. И. Фельдштейн). Повышается уровень ценностно-мотивационной сферы, возрастает авторитет родителей, участвующих в личностном самоопределении школьника.

В этот период происходит становление завершающего этапа созревания личности, который характеризуется выражением профессиональных интересов, развитием теоретического мышления, самовоспитанием, развитием умения рефлексировать, формированием уровня притязания.

Объем программы и режим занятий

Целесообразно осуществлять набор детей на обучение по дополнительной общеобразовательной программе «Основы проектной деятельности» в начале учебного года. Запись в детское объединение производится по желанию детей, с согласия их родителей. Программа реализуется как одновозрастных (14–15 и 16–17 лет), так и в разновозрастных группах обучающихся (14–17 лет). Срок реализации 36 недель. Режим занятий: 1 раз в неделю по 2 академического часа (1 час равен – 45 мин), перерыв – 10 мин. Итого 72 часа. Форма занятий: групповая. Численный состав группы: 15 человек. При составлении календарного планирования на основе данной программы количество часов по темам и разделам, может варьироваться в зависимости от уровня подготовки учащихся, форм и методов обучения.

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации учащимися инвалидами и лицами с

ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для учащихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников (например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально);
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых программой, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных проектных лабораторий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с педагогом (в том числе работы вебинарной комнаты), которые могут быть использованы для проведения виртуальных занятий с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм промежуточного и итогового контроля;
- увеличение продолжительности защиты проекта учащимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья по отношению к установленной продолжительности их защиты.

Форма организации образовательного процесса

Для наилучшего усвоения материала программы используются различные формы и методы организации учебно-воспитательного процесса:

- *формы занятий*: проблемная лекция, исследование, проектная лаборатория, творческий отчёт, час изобретательства, защита проектов, презентация проекта, семинар, урок открытых мыслей, учебный эксперимент, который позволяет организовать освоение таких элементов исследовательской деятельности, как планирование и проведение эксперимента, обработка и анализ его результатов.
- *способы обучения*: индивидуальная и групповая работа.
- *форма подведения итогов*: устный опрос, тестирование, деловая игра, практическая работа, проектные работы, презентация и др.
- *методы организации учебно-воспитательного процесса*: словесные методы (проблемная беседа, диспут, дискуссия, публичное выступление учащегося с докладом); наглядные методы (демонстрация способов деятельности: способы решения задач, демонстрация презентации); практические методы (самостоятельное выполнение творческих упражнений прикладной направленности, проведение исследовательской деятельности); логические методы (индукция, дедукция, анализ, синтез, сравнение); проблемно-поисковые методы (проблемное изложение знаний, эвристический метод, исследовательский метод); методы самостоятельной работы (методы управления собственными учебными действиями: учащиеся приобретают навыки работы с дополнительной литературой,

с учебником, с интернет ресурсами, навыки решения учебной проблемы (проверка гипотезы, проведение эксперимента, выполнение исследовательской деятельности, составление презентации и её защита).

- *технологии и методики, рекомендуемые к применению при реализации данной программы:* методика проблемного обучения, проектное обучение, уровневая дифференциация, поисковая деятельность, информационно-коммуникационные и здоровьесберегающие технологии.

При равных возможностях использования всех возможных методов организации учебно-воспитательного процесса приоритетным является методика проблемного обучения. Схема проблемного обучения, представляется как последовательность процедур, включающих: постановку педагогом учебно-проблемной задачи, создание для учащихся проблемной ситуации; осознание, принятие и разрешение возникшей проблемы, в процессе чего они овладевают обобщенными способами приобретения новых знаний; применение данных способов для решения конкретных систем задач.

Проблемная ситуация – это познавательная задача, которая характеризуется противоречием между имеющимися знаниями, умениями, отношениями и предъявляемым требованием.

Основу теории проблемного обучения составляет идея использования творческой деятельности учащихся посредством постановки проблемно сформулированных заданий и активизации, за счет этого, их познавательного интереса и, в конечном счете, всей познавательной деятельности. Основные психологические условия для успешного применения проблемного обучения:

- проблемные ситуации должны отвечать целям формирования системы знаний;
- быть доступным для учащихся;
- должны вызывать собственную познавательную деятельность и активность;
- задания должны быть таковыми, чтобы учащийся не мог выполнить их, опираясь на уже имеющиеся знания, но достаточными для самостоятельного анализа проблемы и нахождения неизвестного;

Достоинства проблемного обучения:

- высокая самостоятельность учащихся;
- формирование познавательного интереса или личностной мотивации учащегося.

Планируемые результаты

1. Предметные результаты.

Учащиеся будут знать:

- основы проектной деятельности;
- особенности содержания проектной деятельности;
- этапы проектирования (выработка концепции, определение целей и задач проекта, доступных и оптимальных ресурсов деятельности, создание плана, программ и организация деятельности по реализации проекта) и реализации проекта, включая его осмысление и рефлексию результатов деятельности;
- методы взаимодействия в группе, дискуссионные методы работы.

Учащиеся будут уметь:

- приобщать проектную работу к практическому овладению школьными предметами;

- демонстрировать разные способы выражения мысли (языковая компетенция);
- владеть различными социальными ролями в коллективе (коммуникативная компетенция);
- предполагать различные варианты последствий или путей развития проекта (стратегическая компетенция).

2. Метапредметными результатами является формирование следующих универсальных учебных действий (УУД).

Регулятивные УУД:

Учащиеся научатся:

- понимать и принимать учебную задачу, сформулированную педагогом;
- планировать свои действия на отдельных этапах работы, осуществлять контроль, коррекцию и оценку результатов своей деятельности; анализировать причины успеха/неуспеха;
- применять в практической деятельности позитивные установки типа: «У меня всё получится», «Я ещё многое смогу» (компенсаторная компетенция).

Познавательные УУД:

Учащиеся научатся:

- владеть практикой использования информационных технологий, умением самостоятельно искать, анализировать и отбирать необходимую информацию, организовывать, преобразовывать, сохранять и передавать ее (информационная компетенция);
- проявлять индивидуальные творческие способности при разработке и реализации проектов.

Коммуникативные УУД:

Учащиеся научатся:

- включаться в диалог, в коллективное обсуждение, проявлять инициативу и активность, работать в группе, учитывать мнения членов команды, слушать собеседника;
- предлагать помощь и сотрудничество;
- договариваться о распределении функций и ролей в совместной деятельности, приходить к общему решению;
- формулировать собственное мнение и позицию;
- осуществлять взаимный контроль.

Личностные УУД:

У учащихся будут сформированы:

- потребность сотрудничества в разнообразных по составу и профилю группах;
- доброжелательное отношение к сверстникам, бесконфликтное поведение, стремление прислушиваться к мнению членов проектной команды, открытость для новых контактов;
- мотивы проявлять себя индивидуально или в группе, пробовать свои силы, прилагать свои знания, показывать публично достигнутый результат, самостоятельно добывать знания, тщательно обдумывать принимаемые решения и четко планировать действия;
- потребность расширять свой кругозор как в предметной области изучения, так и в окружающей действительности;
- осознание значимости занятий для личного развития.

Формы аттестации

Основные методы отслеживания (диагностики) успешности овладения учащимися содержанием программы:

- педагогическое наблюдение;
- педагогический анализ результатов анкетирования, тестирования, опросов, выполнения учащимися творческих заданий, участия в мероприятиях, защиты проектов, решения задач поискового характера, активности учащихся на занятиях;

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций:

- Устный опрос проводится на практических занятиях. Учащиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы педагога. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.
- Деловая игра проводится на теоретических и практических занятиях. На занятии моделируется проблемная ситуация, для которой учащиеся должны найти решения с позиции участников ситуации. Оцениваются применение методов решения проблемных ситуаций, способность работать в группе, умения анализировать условия и адекватно выстраивать последовательность собственных действий.
- Презентацию учащиеся выполняют с применением необходимых программных средств, представляя в презентации решение поставленных педагогом задач. Учащийся выступает с презентацией на занятии или сдаёт её в электронном виде педагогу. Оцениваются владение материалом по теме презентации, логичность, информативность, способы представления информации, решение поставленных задач.
- Тестирование проходит в письменной форме или с использованием компьютерных средств. Учащийся получает определённое количество тестовых заданий. На выполнение выделяется фиксированное время в зависимости от количества заданий. Результат тестирования оценивается в зависимости от процента правильно выполненных заданий.
- Беседы в форме «вопрос – ответ» с ориентацией на сопоставление, сравнение, выявление общего и особенного. Опрос проводится доброжелательно и тактично, что позволяет снимать индивидуальные зажимы у обучающихся обеспечивает их эмоциональное благополучие.
- Рефлексии в круту для подведения итогов занятия по теме и получения обратной реакции с целью наблюдения за усвоением материала, за обстановкой внутри коллектива.
- Беседы с элементами викторины или конкурса, позволяющие повысить интерес обучающихся и разнообразить образовательную часть процесса работы над проектом.
- Мини-презентации защиты идей/проектов, моделирование социальных результатов проекта, отслеживание уровня усвоения теоретической базы программы, определение успешности её реализации на практике.
- Проведение мероприятий, акций, добровольческой деятельности для проверки умений работать в команде (определение ролевой позиции: лидер, активист, пассивный

исполнитель).

- Практикумы после каждой пройденной темы по повторению пройденного и подведению промежуточных итогов работы: общая рефлексия, самопрезентация.

Система контроля и оценивания результатов представлена в приложении к программе:

- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания (Приложение 1);
- индивидуальный лист самооценки учащегося по итогам групповой/индивидуальной проектной работы (Приложение 2).

Промежуточная аттестация проводится в форме защиты темы проекта (проектной идеи). Публично должен быть представлен элемент проектной работы: защита темы проекта (проектной идеи).

На защите темы проекта (проектной идеи) с учащимися должны быть обсуждены:

- актуальность проекта;
- положительные эффекты от реализации проекта, важные как для самого автора, так и для других людей;
- ресурсы (как материальные, так и нематериальные), необходимые для реализации проекта, возможные источники ресурсов;
- риски реализации проекта и сложности, которые ожидают обучающегося при реализации данного проекта.

В результате защиты темы проекта должна произойти (при необходимости) такая корректировка, чтобы проект стал реализуемым и позволил обучающемуся предпринять реальное проектное действие.

Итоговая аттестация учащихся по программе «Основы проектной деятельности» осуществляется в форме «Публичной защиты проекта. Публично должен быть представлен элемент проектной работы: защита реализованного проекта.

На защите реализации проекта учащийся представляет свой реализованный проект по следующему (примерному) плану:

1. Тема и краткое описание сути проекта.
2. Актуальность проекта.
3. Положительные эффекты от реализации проекта, которые получают как сам автор, так и другие люди.
4. Ресурсы (материальные и нематериальные), которые были привлечены для реализации проекта, а также источники этих ресурсов.
5. Ход реализации проекта.
6. Риски реализации проекта и сложности, которые учащемуся удалось преодолеть в ходе его реализации.

Защита проекта как формат оценки успешности освоения и применения учащимися универсальных учебных действий представляет собой публичную презентацию итогов освоения образовательной программы.

Регламент проведения защиты проектной идеи и реализованного проекта, параметры и критерии оценки проектной деятельности должны быть известны учащимся заранее. По возможности, параметры и критерии оценки проектной деятельности должны

разрабатываться и обсуждаться с самими старшекласниками. Основные требования к инструментарию оценки сформированности универсальных учебных действий при процедуре защиты реализованного проекта:

- оценке должна подвергаться не только защита реализованного проекта, но и динамика изменений, внесенных в проект от момента замысла (процедуры защиты проектной идеи) до воплощения; при этом должны учитываться целесообразность, уместность, полнота этих изменений, соотнесенные с сохранением исходного замысла проекта;
- для оценки проектной работы должна быть создана экспертная комиссия, в которую должны обязательно входить педагоги и представители администрации образовательных организаций, где учатся дети и/или представители местного сообщества и тех сфер деятельности, в рамках которых выполняются проектные работы;
- оценивание производится на основе критериальной модели;
- для обработки всего массива оценок проектной работы может быть предусмотрен электронный инструмент; способ агрегации данных, формат вывода данных и способ презентации итогов учащимся и другим заинтересованным лицам определяет сама образовательная организация;
- результаты оценивания универсальных учебных действий в формате, принятом образовательной организацией, доводятся до сведения учащихся.

Используется безотметочная система, где делается акцент на сравнение достижений учащегося ранее и в настоящее время. Оценка уровня сформированности УУД осуществляется на основании определения соотношения личностных, метапредметных и предметных образовательных результатов по дополнительной образовательной программе.

Учебный план

№ п/п	Наименование раздела	Количество часов по уровням и времени обучения	
		Стартовый уровень	Базовый уровень
		1-9 недели обучения	10-36 недели обучения
1	Раздел 1. Введение в проектную деятельность.	18 часов	
2	Раздел 2. Этапы проектной (исследовательской) деятельности.		26 часов
3	Раздел 3. Организация и проведение проектной (исследовательской) деятельности.		12 часов
4.	Раздел 4. Результаты проектной деятельности		6 часов
	Итого:	18 часов	54 часа

Учебно-тематический план

№	Содержание разделов, тем	Количество часов			Форма аттестации/ контроля
		всего	теория	практика	
1.	Раздел. Введение в проектную деятельность.	18	8	10	Устный опрос
1.1	Понятие «Проект», проектная деятельность, проектная культура.	1	1	-	Беседа в форме «вопрос – ответ»
1.2	Классификация проектов.	3	1	2	Тест

1.3	Методология и технология проектной деятельности.	4	2	2	Самопрезентация
1.4	Взаимодействие проектной команды.	6	2	4	Моделирование ситуации взаимодействия.
1.5	Технологии командообразования.	4	2	2	Рефлексия в кругу
2.	Раздел. Этапы проектной деятельности.	36	13	23	Мини-презентации
2.1	Инициализация проекта.	4	2	2	Беседа в форме «вопрос – ответ»
2.2.	Социальный проект.	4	1	3	Документирование результатов
2.3.	Методы исследования.	6	2	4	Деловая игра по кейсам.
2.4.	Анализ текста с точки зрения его структуры.	2	1	1	Презентация вирусного ролика.
2.5.	Планирование.	8	2	6	Мини-презентация карты проекта.
2.6.	Логика действий и последовательность шагов при планировании индивидуального проекта.	8	4	4	Картирование личностно-ресурсной карты.
2.7.	Применение информационных технологий в исследовании, проектной деятельности.	4	1	3	Анализ оформленных таблиц, рисунков и иллюстрированных плакатов, ссылок, сносок, списка литературы.
3	Раздел. Организация и проведение проектной (исследовательской) деятельности	12	4	8	Лист самооценки
3.1.	Тайм-менеджмент.	4	2	2	Личный/командный тайм-план.
3.2.	Основные процессы исполнения, контроля и завершения проекта.	8	2	6	Анализ бумажного варианта паспорта проекта.
4.	Раздел. Результаты проектной деятельности	6	1	5	Индивидуальный прогресс в компетенциях.
4.1.	Защита интересов проектантов.	6	1	5	Экспертиза действий и движения в проекте. Рефлексия проектной деятельности

Содержание программы

Раздел 1. Введение в проектную деятельность.

Тема 1.1. Понятие «Проект», проектная деятельность, проектная культура.

Теория: Понятие социального проектирования. История метода проектов. Цели, задачи проектирования в современном мире, проблемы.

Контроль: Рефлексия в кругу.

Тема 1.2. Классификация проектов.

Теория: Практико-ориентированный, исследовательский, информационный, творческий, ролевой проекты. Виды проектов по комплексности: монопроект, междисциплинарный. Виды проектов по продолжительности: мини-проект, краткосрочный, недельный, долгосрочный (годовой и более).

Практика: Составление схемы классификации проектов.

Контроль: Тест.

Тема 1.3. Методология и технология проектной деятельности.

Теория: Научные школы. Проекты в современном мире проектирования. Типология проектов: волонтерские, социальной направленности, бизнес-проекты, исследовательские. Социальный дизайн как способ преобразования общества и себя. Три понятия социального дизайна.

Практика. Разработка способов, механизмов и инструментов движения к своей цели.

Контроль: Самопрезентация.

Тема 1.4. Взаимодействие проектной команды.

Теория. Ступени взаимодействия: администрация, педагогический коллектив, обучающиеся, родители. Особенности делового общения. Права и обязанности по отношению друг к другу.

Практика. Решение кейсовых заданий на взаимодействие. Реализация дорожных карт проектных команд.

Контроль. Моделирование ситуации взаимодействия.

Тема 1.5. Технологии командообразования.

Теория. Навыки командной работы. Общие и личные цели. Командный дух и командное решение. Ситуационное лидерство. Формирование команды. Мозговой штурм. Работа в микрогруппах.

Практика. Упражнения по отработке навыков групповой работы. Проведение разнонаправленных тренинговых упражнений по развитию командообразования.

Контроль: Рефлексия в кругу.

Раздел 2. Этапы проектной деятельности.

Тема 2.1. Инициализация проекта.

Теория: Конструирование темы и проблемы проекта. Проектный замысел. Критерии без отметочной самооценки и оценки продуктов проекта. Критерии оценки работы. Презентация и защита замыслов проектов. Методические рекомендации по написанию и оформлению проектов. Структура проекта.

Практика: Создание общего портфолио проектных идей. Конструирование проектов в соответствии с «W-вопросами».

Контроль. Беседа в форме «вопрос – ответ».

Тема 2.2. Социальный проект.

Теория: Социальная сфера. Социальная стратификация. Целевая группа проекта и ее потребности. Способы обоснования желаемой ситуации (ситуации должного): техники работы со СМИ, законодательными актами и нормативными документами, изучения общественного мнения. Ожидаемые результаты проекта и способы их оценки. Понятие и использование показателей эффективности проекта. Приемы обоснования устойчивости проекта.

Практика: Анализ реальной ситуации как частный случай сравнительного анализа. Определение ключевой проблемы проекта. Анализ проблемы: техника построения дерева проблем.

Контроль: Документирование результатов.

Тема 2.3. Методы исследования.

Теория: Методы эмпирического исследования (наблюдение, сравнение, измерение, эксперимент). Методы, используемые как на эмпирическом, так и на теоретическом уровне исследования (абстрагирование, анализ и синтез, индукция и дедукция, моделирование и др.). Методы теоретического исследования (восхождение от абстрактного к конкретному и др.).

Практика: Решение кейсовых заданий по социальному проектированию. Контроль: Деловая игра по кейсам.

Тема 2.4. Анализ текста с точки зрения его структуры.

Теория: Виды переработки чужого текста. Понятия: конспект, тезисы, реферат, аннотация, рецензия. Вирусный ролик с нуля, анализ и обработка данных.

Практика: Управление собственной информацией: буклет, брошюра, вирусный ролик. Подбор содержания, создание вирусного ролика «Моя идея проекта».

Контроль. Презентация вирусного ролика.

Тема 2.5. Планирование.

Теория: Виды планирования. Определение точек контроля. Планирование ресурсов, составление сметы проекта. Принципы построения работы по привлечению общественного внимания, стимулирования интереса и созданию положительного образа проекта.

Практика: Разработка социального проекта по технологии «Проектный робот».

Контроль: Мини-презентация карты проекта.

Тема 2.6. Логика действий и последовательность шагов при планировании индивидуального проекта.

Теория: Базовые процессы разработки проекта и работы, выполняемые в рамках этих процессов. Эскизы и модели, макеты проектов, оформлением курсовых работ. Коммуникативные барьеры при публичной защите результатов проекта. Главные предпосылки успеха публичного выступления. Применение информационных технологий в проекте. Научные документы и издания. Организация работы с научной литературой. Методика работы в музеях, архивах.

Практика: Расчет календарного графика проектной деятельности. Знакомство с каталогами. Энциклопедии, специализированные словари, справочники, библиографические издания, периодическая печать и др.

Контроль: Картирование личностно-ресурсной карты.

Тема 2.7. Применение информационных технологий в исследовании, проектной деятельности.

Теория: Способы и формы представления данных. Библиография, справочная литература, каталоги.

Практика: Работа в сети Интернет. Компьютерная обработка данных исследования. Оформление таблиц, рисунков и иллюстрированных плакатов, ссылок, сносок, списка литературы. Сбор и систематизация материалов

Контроль: Анализ оформленных таблиц, рисунков и иллюстрированных плакатов, ссылок, сносок, списка литературы.

Раздел 3. Организация и проведение проектной деятельности.

Тема 3.1. Тайм-менеджмент.

Теория. Основы тайм-менеджмента. Способы управления временем. Составление индивидуального и группового графика.

Практика. Составление индивидуального временного плана организации и проведения проектной (исследовательской) деятельности.

Контроль. Личный/командный тайм-план.

Тема 3.2. Основные процессы исполнения, контроля и завершения проекта.

Теория: Мониторинг выполняемых работ и методы контроля исполнения. Критерии контроля. Паспорт проекта.

Практика: Компьютерная обработка данных исследования, проекта. Управление завершением проекта. Корректирование критериев оценки продуктов проекта и защиты проекта. Консультирование по проблемам проектной деятельности, по установке и разработке поставленных перед обучающимися задач, по содержанию и выводам, по продуктам проекта, по оформлению бумажного варианта проектов.

Контроль: Анализ бумажного варианта паспорта проекта.

Раздел 4. Результаты проектной деятельности.

Тема 4.1. Защита интересов проектантов.

Теория: Стандартизация и сертификация. Основные положения Государственной системы стандартизации Российской Федерации и ее правовые основы, установленные законами РФ «О стандартизации» и «О защите прав потребителей», Государственная система стандартизации. Документы в области стандартизации. Сертификат соответствия. Патентное право в России.

Практика: Публичная защита результатов проектной деятельности.

Контроль: Индивидуальный прогресс в компетенциях. Экспертиза действий и движения в проекте. Рефлексия проектной деятельности.

Комплекс организационно-педагогических условий

Организационно-педагогические условия реализации программы представлены на:

программно-содержательном, организационно-методическом уровнях, отражающих процесс конструирования и реализации содержания дополнительной общеобразовательной программы, и форму представления этого процесса.

Программно-содержательный уровень включает соответствующую дополнительную общеобразовательную программу и материалы, необходимые для оценки качества освоения программы (тесты, материалы к контрольным работам, материалы для собеседования и другие оценочные материалы).

Организационно-методический уровень включает:

- формы и способы представления содержания образования в процессе освоения программы (организация и проведение теоретических и практических занятий в соответствии с учебным планом и расписанием; применение необходимых методик и технологий обучения);

- уровень квалификации педагога дополнительного образования, реализующего программу, соответствует высшей категории;

– материально-техническое обеспечение образовательного процесса соответствует действующим санитарно-техническим нормам и позволяет обеспечивать проведение всех видов учебных занятий, в том числе с использованием дистанционных технологий.

Литература и Интернет-ресурсы

Литература для педагога

1. Андреева Г.М. Социальная психология. — М., 1996.
2. Балашова И.Г. Изменение социометрического статуса подростков в процессе социализации в учебной группе, Самара 2007. 184 с
3. Волохов А.В., Кочергин В.Н., Фришман И.И. Система самоуправления в детских общественных объединениях – Нижний Новгород, 2007.
4. Ермолаева Т.И. Тезисы к презентации: «Контрольно-оценочный блок дополнительной общеобразовательной программы. Порядок экспертизы и утверждения дополнительных общеобразовательных программ», Самара, 2018.
5. Ермолин А.А. На службе у детства – М, 2013
6. Иванов И.П. Энциклопедия коллективных творческих дел. — М., 1989.
7. Караковский В.А. Воспитательная система школы: педагогические идеи и опыт формирования. М.: Новая школа, 1992.
8. Кипнис М. Тренинг лидерства. М.: Ось-89, 2006. 144 с.
9. Кристофер Л., Смит Л. Тренинг лидерства. СПб.: Питер, 2001.
10. Кривцова С.В. Тренинг конструктивного взаимодействия с подростками. М, 2008.
11. Прутченков А.С. Тренинг личностного роста. – М., 2012.
12. Прутченков А.С. Тренинг коммуникативных умений. – М., 2013.
13. Прутченков А.С. Учим и учимся, играя – М, 1997
14. Проект деятельности как средство развития воспитательного процесса. Воспитание школьника. – 2001. №7
15. Рожков, М.И. Развитие самоуправления в детских коллективах - М., 2002
16. Соколова, А. К взрослой жизни через творчество. Воспитание школьника. - 2001. №5
17. Схема формирования самоуправления. Классный руководитель. – 2012. №3
18. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии. — М., 2008. 17. Скоробогатова В. Судить по делам. Содержательная деятельность РСМ. – М., 2000.
19. Фопель К. Как научить детей сотрудничать? — М., 1999.
20. Хуснутдинова, И.Н., Сборник практических материалов по организации отрядной работы - М.: Педагогическое общество России, 2015

Интернет-ресурсы:

- <http://sammol.ru>
- <http://festival.1september.ru>
- <http://www.proshkolu.ru>

Литература для учащихся

1. Анн Л.М. Психологический тренинг с подростками. СПб: Питер, 2002.
2. Божович Л.И. Личность и ее формирование в детском возрасте. Психологическое исследование. М.: Просвещение, 1988.

3. Божович Л.И. Особенности самосознания подростков. // Вопросы психологии - 1995.N1. с. 12.
4. Белинская Б.П. Как стать лидером. — М., 2020.
5. Вайнцвайг П. Десять заповедей творческой личности. М.: Прогресс, 1990.
6. Ермолин А.А. Навигатор третьего тысячелетия, или Как стать разведчиком. - М, 2014
7. Иванов И.П. Энциклопедия коллективных творческих дел. — М., 1989.
8. Куницына В.И. Межличностное общение, — М., 2018.
9. Райс. Ф. Психология подросткового и юношеского возраста. СПб: Питер, 2004.
10. Хухлаева О.Е., Кирилина Т.С., Федорова О.А. Счастливый подросток. М.: Апрель-Пресс. ЭКСМО-Пресс, 2000.

Интернет-ресурсы:

- <https://www.vikids.ru/articles/kak-stat-liderom-v-klasse-rekomendatsii-podrostku.html>
- <https://expertology.ru/kak-stat-populyarnoy-v-klasse/>

Литература для родителей

1. Леонтьев А.Н., Деятельность. Сознание. Личность. 2-е изд. М, 2007.
2. Немов Р.С. Психология: Учеб. для студентов высш.пед.учеб. заведений: Изд. М: ВЛАДОС, 2007.
3. Парыгин Б.Д. Социальная психология. СПб, 2009. 543 с.
4. Психология современного подростка/ под редакцией Д.И. Фельдштейна. М.: Педагогика, 2001. 256 с.
5. Райс. Ф. Психология подросткового и юношеского возраста. СПб: Питер, 2004.
6. Трунов Д.Г. Феномен харизматического лидерства // Философия социальных коммуникаций. 2009. № 2. С. 55-62.
7. Фопель К. Энергия паузы. Психологические игры и упражнения. М.: Генезис, 2001.
8. Хухлаева О.Е., Кирилина Т.С., Федорова О.А. Счастливый подросток. М.: Апрель-Пресс. ЭКСМО-Пресс, 2000.

Интернет-ресурсы:

- <https://unium.ru/blog/the-leader-in-the-class-not-your-child-good-or-bad/>
- https://amakids.ru/about_us/blog/vospitanie-detej/razvitie-liderskikh-kachestv-u-detej/
- <https://expertology.ru/kak-stat-populyarnoy-v-klasse/>

Приложения

Приложение 1

Описание шкал оценивания

Форма контроля	Показатели оценивания			
	Высокий уровень	Достаточный уровень	Низкий уровень	Неудовлетворительный уровень
Устный опрос, Беседа «вопрос-ответ»	В ответе качественно раскрыто содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоен понятийный	Основные вопросы темы раскрыты. Структура ответа в целом адекватна теме. Хорошо освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован хороший	Тема частично раскрыта. Ответ слабо структурирован. Понятийный аппарат освоен частично. Понимание отдельных	Тема не раскрыта. Понятийный аппарат освоен неудовлетворительно. Понимание материала фрагментарное или отсутствует. Неумение формулировать свои

	аппарат. Продемонстрирован высокий уровень понимания материала. Превосходное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	уровень понимания материала. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	положений из материала по теме. Удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	мысли, обсуждать дискуссионные положения.
Деловая игра	Отличная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Превосходное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения практических задач. Высокий уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде.	Хорошая способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Достаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения практических задач. Средний уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде.	Удовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Слабое владение знаниями и навыками, необходимыми для решения практических задач. Низкий уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде.	Неспособность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Недостаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения практических задач. Недостаточный уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде.
Презентация	Превосходный уровень владения материалом. Высокий уровень доказательности, наглядности, качества преподнесения информации. Степень полноты раскрытия материала и использованные решения полностью соответствуют задачам презентации. Используются надлежащие источники и методы.	Хороший уровень владения материалом. Средний уровень доказательности, наглядности, качества преподнесения информации. Степень полноты раскрытия материала и использованные решения в основном соответствуют задачам презентации. Используются источники и методы в основном соответствуют поставленным задачам.	Удовлетворительный уровень владения материалом. Низкий уровень доказательности, наглядности, качества преподнесения информации. Степень полноты раскрытия материала и использованные решения слабо соответствуют задачам презентации. Используются источники и методы частично соответствуют поставленным задачам.	Неудовлетворительный уровень владения материалом. Неудовлетворительный уровень доказательности, наглядности, качества преподнесения информации. Степень полноты раскрытия материала и использованные решения не соответствуют задачам презентации. Используются источники и методы не соответствуют поставленным задачам.

Тестирование	86% правильных ответов и более	От 71% до 85 % правильных ответов.	От 56% до 70% правильных ответов	55% правильных ответов и менее.
Защита проекта	Проект проработан на высоком уровне.	В целом проект проработан хорошо, но есть некоторые недостатки, несущественные изъяны, как правило, не оказывающие серьёзного влияния на общее качество проекта.	Качество изложения информации имеет ряд недоработок, ряд важных параметров описано недостаточно убедительно.	Информация по проекту представлена общими фразами или крайне некачественно, Количество и серьёзность недостатков по критерию свидетельствуют о высоких рисках реализации проекта.

Приложение 2

Лист Самооценки

Оценочный лист учащегося (Ф.И.О.), тема групповой/индивидуальной проектной работы

Инструкция: Ты закончил работу над проектом. Оцени себя сам...Поставь знаки «+» или «-», если это суждение к тебе относится, если нет, то оставь ячейку пустой.

Позиции	Суждение	Самооценка
Решение проблемы	Понимаю проблему	
	Могу объяснить выбор проблемы	
	Могу обосновать свои намерения	
	Могу обосновать идеальную ситуации по решению проблемы	
	Могу назвать противоречие на основе анализа ситуации	
	Могу назвать причины существования проблемы	
	Сформулировал проблему, могу назвать ее причины	
	Я предположил (могу предположить) способы решения проблемы	
	Я знаю, какие шаги надо предпринять, чтобы проблема была решена	
	Могу указать последствия существования проблемы	
Целеполагание и планирование	Я понимаю цель	
	Я формулирую (могу сформулировать) цель	
	Я могу предположить способ убедиться в достижении цели	
	Я доказал (могу доказать) достижимость цели и риски	
	Ставлю задачи. Задачи помогают прийти к цели	
	Я рассказал (могу рассказать) о работе над проектом	
	Я описал (могу описать) взаимосвязь своих действий	
	Я определил (могу определить) последовательность действий	
	Я спланировал (могу спланировать) время	
	Я зафиксировал результаты текущей работы	
	Я спланировал текущий контроль того, что делаю	
	Я предложил (могу предложить) шаги и указал (могу указать) некоторые ресурсы	
	Я обосновал выбор (могу обосновать) ресурсов	
	Я описал (могу описать) готовый продукт	
	Я описал (могу описать) ожидаемый продукт	
	Я указал (могу указать) характеристики продукта	
	Я рассказал (могу рассказать), как будет использоваться продукт	
	Я указал (могу указать) все характеристики продукта в	

	соответствии с предъявляемыми требованиями	
	Я обосновал потребности и области использования продукта	
	Я дал (могу дать) рекомендации по использованию продукта	
	Я спланировал (могу спланировать) продвижение или указал границы применения продукта	
Оценка результатов	Я выразил (могу выразить) отношение к полученному продукту	
	Я аргументировал (могу аргументировать) отношение к продукту	
	Я сравнил (могу сравнить) продукт с ожидаемым	
	Я сделал (могу сделать) вывод о соответствии продукта замыслу	
	Я оценил (могу оценить) продукт в соответствии с предложенными критериями	
	Я могу дополнить свои критерии оценки продукта	
	Я высказал (могу высказать) впечатление о работе	
	Я предположил (могу предположить) систему критериев	
	Я обосновал (могу обосновать) способ оценки	
	Я назвал (могу назвать) трудности в работе	
	Я назвал (могу назвать) сильные стороны работы	
	Я назвал (могу назвать) слабые стороны работы	
	Я указал (могу указать) причины успехов и неудач	
	Я предположил (могу предположить) способ избежания неудач	
	Я аргументировал (могу аргументировать) применение освоенных умений	
	Я проанализировал (могу проанализировать) результаты с позиций планов на будущее	
Работа с информацией	Я задавал вопросы по ходу работы	
	Я задавал вопросы при планировании	
	Я называл (могу назвать) пробелы в информации по вопросу	
	Я могу сформулировать запрос на информацию	
	Я назвал (могу назвать) виды источников, необходимые для работы	
	Я организовал (могу организовать) самостоятельный информационный поиск	
	Я самостоятельно принимаю решение о завершении сбора информации	
	Я соблюдаю нормы, заданные образцом (тема, включающая несколько вопросов)	
	Я использую (смог бы использовать) вспомогательную графику (тема, включающая несколько вопросов)	
	Я изложил (мог бы изложить) тему со сложной структурой, использовал (мог бы использовать) вспомогательные средства	
	Я поставил (смог бы поставить) для себя цель общения с учащимися и руководителем	
	Я предположил (мог бы предположить) структуру текста	
	Я работал в группе и знаю, как надо работать в паре и в группе, чтобы получить желаемый результат	
	Моя речь соответствует норме, когда говорю, я обращаюсь к вспомогательному тексту	
	Моя речь соответствует норме, я могу говорить по вспомогательному плану	
Устная работа	Я сам подготовил (смог бы подготовить) план, соблюдаю (могу соблюдать) нормы речи и регламент при говорении по теме	
	Я использую (могу использовать) в своих устных высказываниях различные вербальные средства	
	Я использую (могу использовать) предложенные невербальные	

	средства или наглядные материалы с подсказкой (помощью)	
	Я самостоятельно использовал (могу использовать) невербальные средства или наглядные материалы	
	Я могу использовать логические или риторические приемы построения устного высказывания с подсказкой (помощью)	
	Я знаю и могу самостоятельно использовать логические или риторические приемы	
Продуктивная работа	Я могу повторить фрагмент выступления	
	Я привел (могу привести) дополнительную информацию	
	Я раскрыл (могу раскрыть) причинно-следственные связи	
	Я привел (могу привести) объяснение или дополнительную информацию	
	Я даю (могу дать) односложный ответ	
	Я могу по одной теме привести несколько данных или указать авторитетный источник того, что я прав	
	Я четко следовал теме и рекомендациям педагога	
	Я могу выдвигать свои предложения и сравнивать, давать оценку чужим предложениям и целям	
	Я самостоятельно следовал своим маршрутом по теме и предъявил педагогу в готовом виде	
	Я умею договариваться о правилах и вопросах с подсказкой (помощью) учителя, членов группы	
	Я самостоятельно договариваюсь о правилах и вопросах	
	Я могу при работе в группе или паре следить за ходом общения, обобщить результаты	
	Я могу зафиксировать результаты, предложить план действий при работе в группе или паре	
	Я могу найти «выход из тупика» или сформулировать причины неудач	
	Я могу сформулировать причины неэффективности группы	
	Я могу высказать свое мнение в группе и выслушать чужие высказывания	
	Я могу высказать суждение (мнение), привести аргументы по заданию учителя с подготовкой	
	Я могу разъяснить своим «одногоруппникам» свое мнение	
	Я могу задать вопросы при работе в паре или группе	
	Я могу высказывать идеи в связи с идеями других членов группы	
	Я могу сравнить свою идею с чужой, развивать ее, уточнять свою или чужую идею	
	Я могу объяснить суть разногласий, если они возникают	

Приложение 3

Возможные виды продуктов проектной деятельности

1. Web-сайт – Веб-сайт – совокупность веб-страниц с повторяющимся дизайном, объединенных по смыслу, навигационно и физически находящихся на одном веб-сервере.
2. Анализ данных социологического опроса – эмпирическая основа для изучения социальных явлений, данные, характеризующие конкретные социологические факты; данные, в виде которых эти факты перед нами и выступают. Наиболее часто в социологических исследованиях данные представляют собой совокупность значений каких-либо признаков, характеристик, переменных, величин; будем считать эти термины

синонимами), измеренных для каждого из изучаемых объектов.

3. Атлас –

1) систематическое собрание карт, выполненных по единой программе и изданных в виде книги или набора листов. Внутреннее единство атласа обеспечивается:

- сопоставимостью, взаимодополняемостью и увязкой карт и разделов;
- целесообразным выбором проекций и масштабов;
- едиными установками картографической генерализации;
- согласованной системой условных знаков;
- единым дизайном.

2) Собрание изображений или таблиц для наглядного объяснения разных научных сведений (зоологический, исторический, анатомический атласы);

4. Видеофильм - объект авторского права, являющийся аудиовизуальным произведением и представляющий собой фильм или более длительный, чем видеоролик, рекламный фильм.

5. Видеоклип - короткий музыкальный видеосюжет или непродолжительная по времени художественно составленная последовательность кадров. Видеоклипы наиболее часто применяются для рекламы товаров и услуг и для визуального сопровождения аудиокomпозиций на телевидении. Искусство съемки и монтажа видеоклипов выделяют как отдельный подвид киноискусства. Клипы обычно имеют более «дробный» монтаж, по сравнению с короткометражным кино, и в них более часто используются спецэффекты.

6. Электронная газета - это сайт, где размещаются новости, обзоры, аналитические материалы, а также статьи о развитии бизнеса, малом предпринимательстве, экономике, политике.

7. Предложение в законопроект - текст предлагаемого к принятию закона, подготовленный для внесения на рассмотрение законодательного органа или на референдум. Процесс подготовки включает принятие решения о подготовке ПР, выработку его текста, обсуждение и доработку первоначального ПР.

8. Карта - картографическое произведение; построенное в картографической проекции, уменьшенное, обобщенное изображение поверхности Земли, поверхности другого небесного тела или внеземного пространства, показывающее расположенные на них объекты (предметы и явления) в определенной системе условных знаков. Различаются карты географические (поверхности Земли), топографические (с подробным изображением поверхности, позволяющим определить как плановое, так и высотное положение точек), отраслевые (с изображением объектов, изучаемых и используемых какой-либо отраслью науки или народного хозяйства), тематические (отображающие в основном конкретную тему), комплексные (показывающие несколько взаимосвязанных объектов, каждый в своих показателях), аналитические (дающие конкретные необобщенные и малообобщенные показатели), синтетические (показывающие объекты как единое целое на основе объединения ряда показателей), первичные (полученные в результате съемки или составленные по материалам, не являющимися картами), производные (составленные по ранее созданной карте), звездные (звездного неба), физико-географические (с главным содержанием – изображением географической среды и географической оболочки), социально-экономические (главное содержание - изображение социально-экономических объектов),

экономико-географические (главное содержание - изображение состояния и развития народного и мирового хозяйства), карты природы (главное содержание – изображение природы), рельефные (передающие рельефы местности в объемной форме).

9. Коллекция - это (от лат. collectio — собрание, собрание), систематизированное собрание каких-либо предметов (однородных или объединённых общностью темы) или совокупность предметов, объединённых общей социальной, культурной, эстетической или иной целью и составляющих единое целое (коллекция произведений живописи, монет, марок и др.).

10. Дизайн - макет - это крупное изображение, результат графического исполнения какого-то объекта согласно техническому заданию.

11. Модель –

- 1) воспроизведение предмета в уменьшенном виде;
- 2) точный образец (обыкновенно в малом виде), по которому изготавливают какое-либо изделие;

12. Мультимедийный продукт - интерактивная, компьютерная разработка, в состав которой могут входить музыкальное сопровождение, видеоклипы, анимация, галереи картин и слайдов, различные базы данных и т. д.

Мультимедийные продукты можно подразделить на:

- энциклопедии;
- обучающие программы;
- развивающие программы;
- программы для детей;
- игры.

Одним из видов может быть мультимедийная презентация - обычное, в смысле: показ нового товара, предъявление широкой публике новой коллекции мод или кинофильма; рекламная, популяризирующая акция; в узком смысле: документ, созданный в программе PowerPoint.

13. Пакет рекомендаций –

- 1) письменный или устный благоприятный отзыв.
- 2) совет, указание об определенном образе действий;

14. Письмо –

- 1) сообщение, выраженное в компактной форме и предназначенное для обмена информацией между людьми;
- 2) знаковая графическая система для фиксации или передачи речи.

15. Прогноз –

- 1) предсказание будущего с помощью научных методов или сам результат предсказания.

Прогнозирование, разработка прогноза; в узком значении — специальное научное исследование конкретных перспектив развития какого-либо процесса.

Прогнозы делятся

- по срокам: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные.
- по масштабу: личные, на уровне предприятия (организации), местные,
- региональные, отраслевые, страновые, мировые (глобальные).

2) научно обоснованная гипотеза о вероятном будущем состоянии экономической системы и экономических объектов и характеризующие это состояние показатели.

16. Публикация –

1) печатное объявление;

2) предание гласности какой-либо информации. Этим же словом называют единую по форме и содержанию работу, преданную публикации (опубликованную).

17. Путеводитель – краткое справочное издание. Путеводитель по стране, городу и т.п., предназначенные главным образом для туристов, содержат сведения о местных достопримечательностях, учреждениях культуры, путях сообщения, отелях и т.п., печатный, электронный или аудиовизуальный справочник о каком-нибудь городе, историческом месте, музее, туристическом маршруте. Используются туристами для лучшего ориентирования в незнакомой местности.

18. Рекламный проспект - печатная реклама, красочное издание, буклет, содержащие информацию о товаре или группе товаров родственного назначения, предлагаемых одной фирмой.

19. Серия иллюстраций. Иллюстрация - изображение в издании, поясняющее текст, помогающее читателю лучше понять его благодаря своей наглядной изобразительной форме или дополняющее текст, выражающее содержание, которое либо вообще нельзя передать в текстовой форме, либо передать в ней гораздо сложнее, а воспринимать намного труднее. Серия иллюстраций содержит набор таких изображений.

20. Справочник - издание практического назначения, с кратким изложением сведений в систематической форме, в расчёте на выборочное чтение, на то, чтобы можно было быстро и легко навести по нему справку. Многие справочники снабжаются вспомогательными указателями (алфавитным, предметным, именным и пр.);

21. Словарь - справочная книга, содержащая собрание слов (или морфем, словосочетаний, идиом и т. д.), расположенных по определенному принципу, и дающая сведения об их значениях, употреблении, происхождении, переводе на др. язык и т. п. (лингвистические словари) или информацию о понятиях и предметах, ими обозначаемым, о деятелях в каких-либо областях науки, культуры и др.;

22. Сравнительно-сопоставительный анализ - анализ чего-либо, построенный на сравнении и сопоставлении литературных героев, медицинских терминов, других объектов.

23. Статья - один из основных жанров журналистики. Общие отличительные признаки статьи: осмысление и анализ значительного явления (или группы явлений), аргументированные обобщения и выводы, подтверждающие выдвинутую концепцию, идею. В зависимости от целевого назначения статьи могут быть пропагандистскими, проблемными, критическими, научными и т.д. или произведение публицистики, научной, научно-популярной, технической и иной литературы, аналитически рассматривающее какую-либо проблему или их комплекс и являющееся составной частью периодического или продолжающегося издания, неперiodического сборника, словаря, энциклопедии, а также элементом аппарата издания.

24. Сценарий - литературно-драматическое произведение, написанное как основа для постановки кино- или телефильма. Сценарий в кинематографе, как правило, напоминает пьесу и подробно описывает каждую сцену и диалоги персонажей. Иногда сценарий

представляет собой адаптацию отдельного литературного произведения для кинематографа, иногда в этом случае автор романа бывает и автором сценария. В современном зрелищном искусстве сценарии разрабатываются для цирковых клоунад и реприз, пантомим, эстрадных комических и пародийных номеров. В драматургии термин «сценарий» может относиться к плану будущей пьесы, наброску драматического произведения (чаще «сценарная разработка»).

25. Виртуальная экскурсия - представляет собой программно-информационный продукт в виде гипертекста, предназначенный для интегрированного представления материалов экспедиции по программе.

26. Сборник сочинений - энциклопедия, антология или другое издание, представляющее собой по подбору и расположению материалов результат творческого труда. Могут быть стихотворения, рассказы, повести и т.д.

27. Дневник путешествий - последовательное изложение передвижений по какой-либо территории, акватории с целью их изучения, а также с общеобразовательными, познавательными, спортивными и др. целями. Могут содержать путевые впечатления, описание дорожных происшествий, наблюдений.

28. Главы из несуществующего учебника - созданные тексты для несуществующего учебника на основе исследований, экспериментов и т.д.

29. Костюм - одежда человека или маскарадная, или театральная одежда.

30. Выставка - публичная демонстрация достижений в области экономики, науки, техники, культуры, искусства и других областях общественной жизни.

31. Игра - разновидность физической и интеллектуальной деятельности, лишенная прямой практической целесообразности и представляющая индивиду возможность самореализации, выходящей за рамки его актуальных социальных ролей. Понятие общенаучное, поэтому в зависимости от того, где используются игры, могут различаться: спортивная, дидактическая, интеллектуальная, музыкальная и т.д.

32. Фотоальбом – альбом, изобразительным материалом в котором являются репродукция фотографий.

Учебно-методическое пособие к дополнительной общеобразовательной общеразвивающей программе «Основы проектной деятельности»

Пояснительная записка

Проектная деятельность как особая форма учебной работы и любой деятельности способствует воспитанию самостоятельности, инициативности, ответственности, повышению мотивации и эффективности деятельности. В ходе реализации исходных замыслов на практическом уровне учащиеся овладеют умением выбирать адекватные стоящей задаче средства, принимать решения, в том числе, и в ситуациях неопределенности. Молодые люди получают возможность развить способность к разработке нескольких вариантов решений, к поиску нестандартных решений, поиску и осуществлению наиболее приемлемого решения.

Проектная деятельность способствует развитию адекватной самооценки, формированию позитивной Я-концепции (опыт интересной работы и публичной демонстрации ее

результатов), развитию информационной компетентности. И здесь часто именно групповые формы учебной деятельности помогают формированию у обучающихся уважительного отношения к мнению сверстников и взрослых, воспитывают в них терпимость, открытость, тактичность, готовность прийти на помощь и другие ценные личностные качества. В условиях специально организуемого учебного сотрудничества (проектной деятельности) формирование коммуникативных действий происходит более интенсивно, с более высокими показателями и в широком спектре. Разнообразие тем проектов позволяет сформировать как предметные, так и метапредметные компетенции. И вся работа над проектом формирует регулятивные умения.

Успешное использование метода проектов в образовательном процессе позволяет применить на практике теоретические знания для успешного решения конкретных задач с учетом множества факторов. Данное пособие отражает теоретико-исследовательскую базу дополнительной общеразвивающей программы «Основы проектной деятельности». Материалы пособия собраны на основе исторических и современных сведений с обращением к целому ряду дисциплин: педагогики, дидактики, педагогической психологии, психологии личности, возрастной психологии, социальной психологии, социальной педагогики, основ менеджмента, психологии труда, психологии управления персоналом, информатики и т. д. Каждая тема завершается вопросами и заданиями по изученному материалу.

Учебное пособие содержит значительное число ссылок и пояснений, содержащих сведения об упоминаемых авторах и толкования терминов. Учебное пособие содержит общий список литературы по дисциплине, список интернет-ресурсов, примерный список вопросов для самоподготовки к аттестации, примерную тематику практических заданий, образцы тестов. Рассмотрены основные вопросы, касающиеся истории и теории проектирования, классификации проектов, процедуры их построения и оценки реализации проектной деятельности. Методические указания включают перечень примерных вопросов аттестации по основным разделам программы.

При разработке учебно-методического пособия использован ряд научных и учебно-методических работ, которые внесены в библиографический список.

Издание адресовано педагогам дополнительного образования, преподавателям СПО, педагогическим работникам общеобразовательных организаций, реализующих программы проектного обучения в рамках учебных дисциплин и во внеурочной деятельности, а также методистам и управленцам, обеспечивающим сопровождение проектной деятельности учащихся, и всем интересующимся основами проектной деятельности, а также вопросами ее преподавания и изучения.

Раздел. Введение в проектную деятельность.

Тема 1.1. Понятие «Проект», проектная деятельность, проектная культура.

Социальное проектирование — это конструирование индивидом, группой или организацией действия, направленного на достижение социально значимой цели и локализованного по месту, времени и ресурсам.

Понятийный аппарат для социального проектирования: инновация, социальная субъектность, жизненные концепции, ценности, нормы, установки, идеал. Инновация —

не просто обновление (а именно таково значение этого латинского слова), это сознательная деятельность по конструированию нового и его внедрению в жизнь на основе переосмысления предыдущего опыта. Социальное проектирование представляет собой разновидность инновационной деятельности. Под социальной субъектностью понимается способность общества, социальных групп, человека выступать в качестве активного начала (деятеля, творца) социальной реальности, которая проявляется в воспроизводстве и обновлении общественных отношений, в социальном конструировании и проектировании реальности, в различных формах социальной деятельности. Целесообразно рассмотрение социальной субъектности в единстве двух сторон:

- 1) с точки зрения наличия у субъекта социально обусловленных возможностей к осуществлению общественно значимой деятельности и
- 2) его способности к самостоятельному осуществлению такой деятельности.

Жизненные концепции — наиболее общие линии социального поведения, отношения к жизни. Классификации жизненных концепций. Общая характеристика первой жизненной концепции: движение по воле жизненных волн. Вторая жизненная концепция: активная защита традиций, устоев. Третья жизненная концепция: изменение мира. В рамках данной концепции — практики изменения мира путем личного самосовершенствования (Л. Н. Толстой, М. К. Ганди и др.). Второе направление — действия по изменению общества путем инноваций (в контексте революций, реформ).

Ценности и нормы. Согласно А. С. Макаренку, ценности — это разделяемые в обществе (сообществе) убеждения относительно целей, к которым люди должны стремиться (терминальные ценности), и основных средств их достижения (инструментальные ценности). Посредством механизма социальной нормы обеспечивается упорядоченность общества на основе признанных ценностей. Социальная норма (лат. norma — мерило, руководство, правило, закон) — образец, правило, принцип деятельности, признанные социальной организацией (системой, группой) и в той или иной мере заданные для исполнения её членам. Ценности реализуют общую, стратегическую регуляцию поведения, в то время как нормы конкретно предписывают, какие поступки, какие действия должны совершать люди. В тесной взаимосвязи с ценностно-нормативной системой в общественной жизни находятся установки субъекта (индивида, группы, общества в целом).

Установка — это состояние сознания, выражающееся в потенциальной активности по отношению к ценностным объектам. Истоки научного изучения понятия социальной установки — в трудах У. Томаса и Ф. Знанецкого. Ценностная направленность социального проектирования обнаруживает в его современных теориях проблему идеала.

Идеал трактуется как наивысшее мыслительное выражение желаемого и должного. Немаловажным аспектом социального проектирования выступает также направленность на достижение идеала.

Проектная деятельность — это уникальная деятельность, направленная на достижение заранее определенного результата, создание определенного уникального продукта или услуги.

Проект — уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения соответствующей конкретным требованиям цели, включающий ограничения по срокам, стоимости и ресурсам.

Общие признаки, отличающие проект от других видов деятельности:

- 1) направленность на достижение конкретных целей с определенным началом и концом;
- 2) ограниченная протяженность по срокам, стоимости и ресурсам;
- 3) неповторимость и уникальность (в определенной степени);
- 4) комплексность — наличие большого числа факторов, прямо или косвенно влияющих на прогресс и результаты проекта;
- 5) правовое и организационное обеспечение — создание специфической организационной структуры на время реализации проекта.

На успех проекта могут повлиять внешние и внутренние факторы. Внешние факторы — это социально-экономическая, географическая, политическая, правовая, технологическая и экологическая ситуация. Внутренние факторы организации — это стратегия, технологии, проектная организационная зрелость и доступность ресурсов, корпоративная культура и организационная структура. Любой проект реализуется через ряд фаз, имеет начало и завершение. Жизненный цикл проекта — это последовательность фаз от начала до завершения проекта, задаваемых в соответствии с потребностями управления проектом.

Все проекты, как правило, имеют следующие фазы в рамках международного стандарта управления проектами:

- 1) инициирование: определение проблемной ситуации, разработка устава проекта, определение заинтересованных сторон, создание команды;
- 2) планирование: разработка плана, определение содержания проекта, создание структуры и состава работ, оценка ресурсов, определение организационной структуры и последовательности работ, оценка длительности работ, разработка расписания, оценка затрат, разработка бюджета, определение и оценка рисков, разработка плана поставок, разработка плана по качеству, разработка плана коммуникаций;
- 3) исполнение: непосредственная работа по проекту, управление заинтересованными сторонами, развитие команды проекта, формирование отношения к рискам, обеспечение требований качества, выбор поставщиков, распространение информации;
- 4) управление: управление проектными работами, управление изменениями, управление содержанием проекта, управление ресурсами, управление командой проекта, управление расписанием, управление затратами, управление рисками, управление качеством, администрирование контрактов, управление коммуникациями;
- 5) завершение: закрытие отдельной фазы или проекта, а также извлеченные уроки, формулировка основных выводов и анализ успешности проекта.

Проектная деятельность всегда имеет ряд ограничений, к которым относятся продолжительность проекта; наличие бюджета проекта; наличие ресурсов для проекта; факторы, связанные со здоровьем и безопасностью команды проекта; уровень приемлемого риска в проекте; потенциальные социальные или экологические последствия проекта; законы, нормы и другие законодательные требования, необходимые для реализации проекта.

Современный контекст проектирования, взятый в его целостности, можно обозначить термином «проектная культура». В ее структуру методологи включают следующие содержательно-смысловые единицы:

- ценностно-значимые образы проектируемой предметной среды, уже находящиеся в ее пределах или появившиеся согласно воле проектировщиков;
- творческие и научные концепции, являющиеся содержанием творческого и теоретического сознания, а также программы деятельности, выражающие творческую волю проектировщиков;
- ценности, необходимые для того, чтобы сложилось личностное отношение к реализации проектного процесса.

Средовая отнесенность, знаково-образная принадлежность определенной среде формируют экологическую составляющую проектной культуры. Отсутствие данной составляющей иногда обрекает на неудачу самые привлекательные на первый взгляд проекты. Теории, методики, эвристики, в терминах которых операционализируются творческие замыслы проектировщиков, являют собой концептуальную составляющую проектной культуры. Круг ценностей образует аксиологическую составляющую.

Коротко из истории возникновения метода проектов.

В педагогике метод учебных проектов используют уже почти столетие. Основоположником считается американский философ-прагматик, психолог и педагог Джон Дьюи (1859-1952), хотя в своих работах он не использовал слова «проект». В книге «Школа и общество» он писал: «С точки зрения ребенка самый большой недостаток школы происходит от невозможности для него свободно, в полной степени использовать опыт, приобретенный вне школы, в самой школе. И, наоборот, с другой стороны он оказывается неспособным применить в повседневной жизни то, чему научился в школе». Главной особенностью метода проектов является обучение на активной основе, через целесообразную деятельность ученика, соответствующую его личным интересам.

Последователь Джона Дьюи, профессор педагогики учительского колледжа при Колумбийском университете Уильям Херд Килпатрик считал чрезвычайно важным показать детям их личную заинтересованность в приобретаемых знаниях, которые могут и должны пригодиться им в жизни. «Представьте себе девушку, которая сшила себе платье. Если она вложила душу в свою работу, работала охотно, с любовью, самостоятельно сделала выкройку и придумала фасон платья, самостоятельно его сшила, то это и есть образец типичного проекта, в самом педагогическом смысле этого слова».

Метод проектов в представлении многих – сугубо американское изобретение. Но не все так прямолинейно. Еще в 1905 году в России появилась небольшая группа педагогов под руководством С.Т. Шацкого, которая пыталась активно внедрять в педагогическую практику новые образовательные методики, очень напоминающие американские проекты. Внедрение оказалось недостаточно продуманным и последовательным. Есть несколько причин, по которым метод проектов не смог проявить себя в полной мере: не было учителей, способных работать с проектами, отсутствовала разработанная методика проектной деятельности, наблюдалось чрезмерное увлечение «методом проектов», которое шло в ущерб другим методам обучения. Также «метод проектов» неграмотно соединили с идеей «комплексных программ» и отменили оценки и аттестаты, а индивидуальные зачеты, существовавшие прежде, заменили коллективными зачетами по каждому из выполненных заданий.

В СССР метод проектов возрождать в школе не торопились, а в англоговорящих странах применяли активно и весьма успешно.

В Европе он прижился в школах Бельгии, Германии, Италии, Нидерландов, Финляндии и многих других стран. Разумеется, со временем произошли изменения. Родившись из идеи свободного воспитания, метод проектов успешно интегрировался в структуру образовательных методов. Но суть его остается прежней – стимулировать интерес учеников к знанию и научить на практике применять эти знания для решения конкретных проблем вне стен школы. То, что необходимо знать. Больше всего ошибок допускают педагоги, забывая об основных принципах и идеях основоположников проектного метода обучения.

Известные педагоги Дж. И Э.Дьюи, Х.Килпатрик и Э.Коллингс провозгласили принцип «обучения посредством делания». Ведущая идея этого метода состояла в том, чтобы выполняемая ребенком учебная деятельность строилась на основе прагматики: «Всё из жизни, всё для жизни»; ребенок тогда будет учиться с увлечением, когда занятие интересует его лично, когда содержание учения исходит из реальной детской жизни, а результат такой деятельности можно обязательно применить. Принцип активности ребенка в процессе обучения был и остается одним из основных в дидактике. Под этим понятием подразумевается такое качество деятельности, которое характеризуется высоким уровнем мотивации, осознанной потребностью в усвоении знаний и умений, результативностью и соответствием социальным нормам. Такого рода активность сама по себе возникает нечасто, она является следствием целенаправленных управленческих педагогических воздействий и организации педагогической среды, т.е. применяемой педагогической технологии.

В основе метода проектов лежит развитие познавательных навыков детей, умений самостоятельно конструировать свои знания, умений ориентироваться в информационном пространстве, развитие критического и творческого мышления. Поэтому, если мы говорим о методе проектов, то имеем в виду именно способ достижения дидактической цели через детальную разработку проблемы, которая должна завершиться вполне реальным практическим результатом, оформленным тем или иным образом. В основу метода проектов положена идея, составляющая суть понятия "проект", его прагматическая направленность на результат, который можно получить при решении той или иной практически или теоретически значимой проблемы. Чтобы добиться результата, необходимо научить детей самостоятельно мыслить, находить и решать проблемы, привлекая для этой цели знания из разных областей, умения прогнозировать результаты и возможные последствия разных вариантов решения, умения устанавливать причинно-следственные связи.

Значение технологии метода проектов заключается в следующем

- Участие в проектировании ставит детей и взрослых в позицию, когда человек сам разрабатывает для себя и других новые условия, т.е. изменяя обстоятельства, изменяет самого себя.

- Проектирование требует индивидуальных оригинальных решений и в то же время коллективного творчества.

— За счет работы в режиме группового творчества интенсивно развиваются способности к самоанализу, выбору адекватных решений, умению выстраивать из частей целое.

— Дети учатся самостоятельно мыслить, находить и решать проблемы, привлекая для этой цели знания из разных областей.

— Развивается умение прогнозировать результаты и возможные последствия разных вариантов решений, умения устанавливать причинно - следственные связи.

— Содержание проектной деятельности основывается на решении образовательных и воспитательных задач.

Работа над проектом имеет большое значение для развития познавательных интересов ребенка. Дидактический смысл проектной деятельности заключается в том, что она помогает связать обучение с жизнью, формирует навыки исследовательской деятельности, развивает познавательную активность, самостоятельность, творчество, умение планировать, работать в коллективе. Такие качества способствуют успешному обучению детей в школе. Проектная деятельность является проектной только в том случае, если прямое действие в той или иной ситуации оказывается невозможным. Другими словами, если ребенок захотел нарисовать рисунок, взял для этого карандаш, бумагу и осуществил свой замысел, то эта деятельность не будет считаться проектной – все действия ребенок выполнил в рамках традиционной продуктивной деятельности.

В ходе проектной деятельности школьник исследует различные варианты решения поставленной задачи, по определенным критериям выбирает оптимальный способ решения. Метод проектов всегда ориентирован на самостоятельную деятельность детей - индивидуальную, парную, групповую, выполняемую в течение определенного отрезка времени и предполагает решение какой-то проблемы. Решение проблемы предусматривает, с одной стороны, использование совокупности, разнообразных методов, средств обучения, а с другой, предполагает необходимость интегрирования знаний, умений применять знания из различных областей. Если говорить о методе проектов как о педагогической технологии, то эта технология предполагает совокупность исследовательских, поисковых, проблемных методов, творческих по самой своей сути.



Задания для
контроля

1. В тетради составьте глоссарий. Внесите следующие определения: социальное проектирование, социальный проект, инновация, социальная субъектность, жизненные концепции, ценности, социальная норма, установка, идеал. Обдумайте каждое определение. Согласны ли вы с ними?

2. Почему в XXI в. возросла значимость проектного мышления?

3. Почему в современных условиях при проектировании социальных инноваций основное внимание уделяется учету ценностных ориентиров человека, сообщества, общества?



Вопросы для ре-
флексии в кругу

1. Сформировавшееся у меня понимание проекта (своими словами).

2. Три причины, по которым я хочу обучаться проектной деятельности.



Вопросы и задания для самоподготовки

1. Дайте определение понятия «проект». Выделите общие признаки, отличающие проект от других видов деятельности.
2. Назовите основные ограничения проектной деятельности.
3. Дайте характеристику требований к проекту.



Литература

1. Когай, Е. А. Социальное проектирование / Е.А. Когай, А.Г. Атанасов // Ученые записки: Электронный научный журнал Курского государственного университета. — 2013. — № 4 (28). — С. 271–277. — URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_21197622_30905282.pdf
2. Красносельский, С.А. Основы проектирования: учеб. пособие / С.А. Красносельский. — М.: Директ-Медиа, 2014. — 232 с.
3. Социальное проектирование в эпоху культурных трансформаций / ред. В. М. Розин. — М.: ИФ РАН, 2008. — 268 с.
4. Фарман И.П. Социально-культурные проекты Ю. Хабермаса. — М.: ИФ РАН, 1999. — 245 с.
5. Шкурко В.Е. Управление рисками проекта: учеб. пособие для вузов / В.Е. Шкурко; под науч. ред. А.В. Гребенкина. — М.: Юрайт, 2018. — 182 с.

Тема 1.2. Классификация проектов.

Проекты, реализуемые в различных областях, разными специалистами имеют значительные различия между собой. Поэтому для выбора того или иного подхода к управлению конкретным проектом предварительно необходимо разобраться с особенностями именно данного типа или вида проекта. Классификация проектов может быть проведена по различным основаниям. Мы рассмотрим лишь наиболее распространенные ее варианты:

Типы проектов различаются по сферам деятельности, в которых осуществляется проект:

1. Технический (строительство здания или сооружения, внедрение новой производственной линии, разработка программного обеспечения и т. д.);
2. Организационный (реформирование существующего или создание нового предприятия, внедрение новой системы управления, проведение международной конференции и т. д.);
3. Экономический (приватизация предприятия, внедрение системы финансового планирования и бюджетирования, введение новой системы налогообложения и т. д.);
4. Социальный (реформирование системы социального обеспечения, социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений);
5. Смешанный (проекты, реализуемые сразу в нескольких областях деятельности, к примеру, проект реформирования предприятия, включающий внедрение системы финансового планирования и бюджетирования, разработку и внедрение специального программного обеспечения и т. д.).

Классы проектов различаются по составу, структуре и предметной области проекта:

1. Монопроекты – отдельные проекты различного типа и назначения, имеющие определенную цель, четко очерченные рамки по финансам, ресурсам, времени, качеству и предполагающие создание единой проектной группы (инвестиционные, инновационные и другие проекты);

2. Мультипроект – комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления (реформирование существующих и создание новых предприятий, разработка и внедрение внутрифирменных систем многопроектного управления);

3. Мегапроект – целевые программы развития регионов, отраслей и др. образований, включающие в свой состав ряд моно – и мультипроектов («План Маршалла», создание Общеввропейского рынка, развитие Южной Кореи и т. д.).

Масштабы проектов В практике существует деление проектов по масштабности:

1. Малые проекты – капиталовложения до \$10-15 млн.; трудозатраты 40-50 тыс. человеко-часов. Примеры: опытно – промышленные установки, небольшие промышленные предприятия, модернизация действующих производств.

2. Мегапроекты – целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенными на их выполнение временем. Отличительные черты: капиталовложения – от \$ 1 млрд. и более, нетрадиционные формы финансирования (акционерные, смешанные) – обычно консорциум фирм, трудоемкость – 2 млн. человеко-часов – на проектирование, 15- 20 млн. человеко-часов – на строительство, 5 -7 и более лет – срок реализации.

Виды проектов различаются по характеру предметной области проекта: 1. Инвестиционный – главная цель – создание или реновация основных фондов организаций, требующие вложения инвестиций;

2. Инновационный – главная цель – разработка и применение новых технологий, ноу-хау и других нововведений, обеспечивающих развитие организаций;

3. Научно – исследовательский;

4. Учебно-образовательный;

5. Смешанный.

По длительности проекты различаются на:

1. Краткосрочный – до 3-х лет;

2. Среднесрочный – от 3-х до 5-ти лет;

3. Долгосрочный – свыше 5-ти лет.

Классификация проектов в образовательной организации.

Учебный проект – способ, в основе которого лежит развитие познавательных навыков учащихся, умение самостоятельно конструировать свои знания, ориентироваться в информационном пространстве, развитие критического и творческого мышления, умение увидеть и сформулировать проблему; способ достижения дидактической цели через детальную разработку проблемы, которая должна завершиться вполне реальным осязаемым практическим результатом, оформленным определенным образом; способ, предполагающий решение какой-то проблемы, предусматривающий использование разнообразных учебных приемов и интегрированных знаний из различных областей науки, техники,

творческих областей; совместная учебно-познавательная, творческая или игровая деятельность учащихся-партнеров, имеющая общую цель, согласованные способы деятельности, направленная на достижение общего результата по решению какой-либо проблемы, значимой для участников проекта.

Если внимательно вчитаться в эти формулировки, то можно заметить, что для педагога самым ценным в методе проектов является процесс, так как он представляет собой дидактическое средство развития различных умений, навыков, мышления учащихся через применение разнообразных учебных приемов. А учащиеся в большей степени заинтересованы в результате работы. Найти разумный баланс этих интересов позволяет правильно выбранный тип проект.

Классификация проектов по предметно-содержательной области

— Монопроекты реализуются, как правило, в рамках одного учебного предмета или одной области знания, хотя могут использовать информацию из других областей знаний и деятельности. Монопроекты могут быть, например, литературно-творческими, естественно-научными, экологическими, языковыми (лингвистическими), культуроведческими, спортивными, историческими, музыкальными. Интеграция осуществляется лишь на этапе подготовки продукта и презентации: например, компьютерная верстка литературного альманаха или музыкальное оформление спортивного праздника. Такие проекты могут проводиться (с определенными оговорками) в рамках классно-урочной системы.

— Межпредметные проекты выполняются исключительно во внеурочное время и под руководством нескольких специалистов в различных областях знаний. Они требуют глубокой содержательной интеграции уже на этапе постановки проблемы. Например, проект по теме «Проблема человеческого достоинства в российском обществе XIX-XX вв.» требует одновременно исторического, литературоведческого, культурологического, психологического и социологического подхода.

Классификация проектов по характеру контактов:

- Внутрикласные (внутригрупповые).
- Внутрешкольные (внутриучрежденческие).
- Региональные.
- Международные.

Последние два типа проектов являются телекоммуникационными, поскольку требуют координации деятельности участников, их взаимодействия в сети Интернет и, следовательно, использования современных компьютерных технологий.

Классификация проектов по характеру координации:

— С открытой, явной координацией. В таких проектах координатор проекта участвует в проекте в собственной своей функции, ненавязчиво направляя работу его участников, организуя, в случае необходимости, отдельные этапы проекта, деятельность отдельных его участников (например, если нужно договориться о встрече в каком-то официальном учреждении, провести анкетирование, интервью специалистов, собрать репрезентативные данные и пр.).

— Со скрытой координацией. В таких проектах координатор не обнаруживает себя в деятельности участников в своей реальной функции. Он выступает как полноправный участник проекта. Примером таких проектов могут служить известные проекты,

организованные и проведенные в Великобритании (Кембридж, Б.Робинсон), в которых в одном случае профессиональный детский писатель выступал как участник проекта, стараясь «научить» своих «коллег» грамотно и литературно излагать свои мысли по различным поводам. В конце этого проекта был издан интереснейший сборник детских рассказов по типу арабских сказок. В другом случае в качестве такого скрытого координатора экономического проекта для учащихся старших классов выступал британский бизнесмен, который также под видом одного из деловых партнеров пытался подсказать наиболее эффективные решения конкретных финансовых, торговых, других сделок, в третьем случае для исследования некоторых исторических фактов в проект был введен профессиональный археолог, который, выступая в роли немощного специалиста, направлял «экспедиции» участников проекта и просил их сообщать ему обо всех интересных фактах, найденных их участниками, задавая время от времени «провокационные вопросы», которые заставляли участников проекта еще глубже вникать в проблему.

Классификация проектов по доминирующей деятельности учащихся:

— Практико-ориентированный проект нацелен на решение задач, отражающих интересы участников проекта или внешнего заказчика. Эти проекты отличает четко обозначенный с самого начала результат деятельности его участников, который может быть использован в жизни класса, школы, микрорайона и т.п. ценность проекта заключается в реальности использования продукта на практике и его способности решить заданную проблему. такой проект требует хорошо продуманной структуры, плана всей деятельности его участников с определением функций и вклада каждого из них в ход работы и ее результат, четкого представления об оформлении конечного продукта. Здесь особенно важна хорошая организация координационной работы, поэтапных обсуждений, корректировки совместных и индивидуальных усилий в организации презентации полученных результатов и возможных способов их внедрения в практику, организация систематической внешней оценки проекта.

— Исследовательский проект по структуре напоминает научное исследование. Он включает в себя обоснование актуальности выбранной темы, постановку цели и задач исследования, обязательное выдвижение гипотезы с последующей проверкой различных версий, обсуждение и анализ полученных результатов. такие проекты требуют четкой структуры, продуманных экспериментов и опытов, а также методов обработки полученных результатов.

— Информационный проект направлен на сбор сведений (данных, статистики, фактов и т.п.) о каком-либо объекте или явлении, их проверку, анализ и обобщение с целью представления полученной достоверной информации широкой аудитории. Такие проекты так же, как и исследовательские, требуют хорошо продуманной структуры, возможности систематической коррекции по ходу работы над проектом. Процесс работы над подобным проектом выглядит примерно так: определение предмета информационного поиска – этапы поиска с обозначением промежуточных результатов – анализ собранных фактов и предварительные выводы – корректировка первоначального направления (если требуется) – дальнейший поиск информации по уточненным направлениям – анализ новых фактов и их обобщение – выводы и так далее до получения данных,

удовлетворяющих всех участников проекта, – заключение, оформление результатов (обсуждение, редактирование, презентация, внешняя оценка).

Творческий проект предполагает максимально свободный и нетрадиционный подход к его выполнению и презентации результатов. Такие проекты, как правило, не имеют детально проработанной структуры, она только намечается и далее развивается, подчиняясь логике и интересам участников проекта. В лучшем случае можно договориться о желаемых, планируемых результатах (совместной газете, сочинении, видеофильме, спортивной игре, экспедиции и пр.).

Приключенческие, игровые, ролевые. Разработка и реализация такого проекта наиболее сложна. В таких проектах структура также только намечается и остается открытой до окончания проекта. Участники принимают на себя определенные роли, обусловленные характером и содержанием проекта. Это могут быть литературные персонажи или выдуманные герои, имитирующие социальные или деловые отношения, осложняемые придуманными участниками ситуациями. Результаты таких проектов могут намечаться в начале проекта, а могут вырисовываться лишь к его концу. Степень творчества здесь очень высокая, но доминирующим видом деятельности все-таки является ролево-игровая, приключенческая.

Классификация проектов по количеству участников (для телекоммуникационных проектов)

Несколько слов о телекоммуникационных проектах. По определению М.Ю. Бухаркиной, это – учебный проект, организованный на основе компьютерной телекоммуникации. Телекоммуникационные проекты, как и другие учебные проекты, дают возможность не только передавать ученикам сумму тех или иных знаний, но и учат приобретать эти знания самостоятельно с помощью огромных возможностей глобальной компьютерной сети Интернет, использовать приобретенные знания для решения новых познавательных и практических задач, помогают осознать культурные различия и воспитывать чувство принадлежности к единой мировой общности.

Телекоммуникационные проекты по своей сути всегда межпредметные: решение проблемы такого проекта требует интегрированных знаний. Использование телекоммуникаций позволяет привлечь к разработке и научному руководству проектами, к консультациям участников лучших специалистов из научно-исследовательских и академических институтов вне зависимости от их географического местонахождения.

Благодаря этому телекоммуникационные образовательные проекты могут сочетать в себе качественное предметное наполнение и возможность оперативного общения с использованием современных средств обмена информацией (телекоммуникаций) при решении образовательных и научно-практических задач, телекоммуникационные проекты могут классифицироваться по количеству участников на:

- Личностные (между двумя партнерами, находящимися в разных школах, регионах, странах).
- Парные (между парами участников).
- Групповые (между группами участников). В последнем случае очень важно правильно, с методической точки зрения, организовать эту групповую деятельность участников проекта (как в группе своих учеников, так и в объединенной группе участников проекта различных школ, стран и т.д.). Роль педагога в этом случае особенно велика.

Классификация проектов по продолжительности

- Мини-проекты могут укладываться в одно занятие (урок) или часть занятия (урока). Работа над проектом ведется в группах, продолжительность - 20 минут (подготовка - 10 минут, презентация каждой группы - 2 минуты).
- Краткосрочные проекты требуют выделения 4-6 занятий (уроков), которые используются для координации деятельности участников проектных групп. Основная работа по сбору информации, изготовлению продукта и подготовке презентации выполняется в рамках внеурочной деятельности и дома. Работа осуществляется в группах, продолжительность - 4 занятия (урока).
- Недельные проекты выполняются в группах в ходе проектной недели. Их реализация занимает примерно 30 - 40 часов и целиком проходит с участием руководителя проекта. При осуществлении недельного проекта возможно сочетание форм работы в учебном кабинете (мастерские, лекции, лабораторный эксперимент) с выездными (экскурсии и экспедиции, натурные видеосъемки и др.). Все это благодаря глубокому «погружению» в проект делает проектную неделю оптимальной формой организации проектной работы.
- Долгосрочные (годовые) проекты могут выполняться как в группах, так и индивидуально. В ряде образовательных организаций эта работа традиционно проводится в рамках ученических научных обществ. Весь цикл реализации годового проекта - от определения темы до презентации (защиты) - выполняется во внеурочное время.

Существуют и другие классификации проектов, например, по количеству участников (для обычных проектов):

- Индивидуальные. Такие проекты выполняются от начала до конца единственным автором, который и несет всю полноту нагрузки и ответственности за свою работу.
- Групповые. Эти проекты выполняются группой участников. Группы могут быть различными, как по количеству участников, так и по возрасту (группа ровесников, разновозрастная группа, детско-взрослая группа, в том числе дети и родители, дети и педагоги, дети и другие взрослые).

По виду конечного продукта

- Материальные. Проекты, конечными продуктами которых могут быть: модели, макеты, картины, скульптуры, книги, иллюстрированные альбомы, фильмы, слайд-шоу, компьютерные презентации и т.п.
- Действенные. Проектным продуктом в этом случае может быть: поход, экскурсия, спектакль, соревнование, школьный праздник, классный час, мастер-класс, выставка, игра, викторина, тематический вечер, литературная гостиная, концерт и т.п.
- Письменные. Проектный продукт - статья, брошюра, инструкция, рекомендации и т.п.



Задание к практической части

1. Заполните таблицу (Текст таблицы с ответами Приложение 1)

Классификационные признаки	Типы проектов

2. Выберите реально существующий проект и проанализируйте к какому виду он относится, используя знания, полученные при изучении классификаций проектов.



Вопросы и задания для самоподготовки

1. Подготовьте сообщения о методах управления проектами.
2. Как вы думаете, почему существует такое многообразие типологий и классификаций проектов?
3. Дайте общую характеристику классификаций проектов.
4. Подготовьте сообщения и презентации по какой-либо типологии, классификации проектов.

5. В чем заключаются особенности учебных и социальных проектов?

Вопрос 1



Вопросы контрольного теста

Происхождение слова проект:

Варианты ответов

- латинское
- греческое
- английское
- русское

Вопрос 2

В толковом словаре С.И. Ожегова слово «проект» определяется как:

Варианты ответов

- замысел
- план
- разработанный план какого-либо сооружения, механизма, устройства
- **все утверждения верны**

Вопрос 3

Выберите лишнее. Типы проектов по содержанию:

Варианты ответов

- монопредметный
- **деятельностный**
- надпредметный
- межпредметный

Вопрос 4

Выберите лишнее. Типы проектов по продолжительности:

Варианты ответов

- Краткосрочные
- Годичные
- Смешанные
- **Мини-проекты**

Вопрос 5

Определите тип проекта по определению: совместная учебно-познавательная, творческая или игровая деятельность учащихся-партнеров, имеющая общую цель, согласованные методы, способы деятельности, направленная на достижение общего результата по решению какой-либо учебной проблемы, значимой для участников проекта:

Варианты ответов

- социальный проект
- **учебный проект**

- телекоммуникационный проект

Вопрос 6

Определите тип проекта по определению: совместная учебно-познавательная творческая или игровая деятельность учащихся-партнеров, организованная на основе ресурсов информационно-коммуникационных технологий (например, Интернет), имеющая общую цель, согласованные методы и способы деятельности, и направленная на достижение общего результата по решению какой-либо проблемы, значимой для участников проекта:

Варианты ответов

- социальный проект
- учебный проект
- **телекоммуникационный проект**

Вопрос 7

Определите тип проекта по определению: самостоятельная деятельность обучающихся, направленная на практическое решение общественно-значимой проблемы, способствующая взаимодействию школьного сообщества с властными структурами и общественностью:

Варианты ответов

- **социальный проект**
- учебный проект
- телекоммуникационный проект

Вопрос 8

Определите тип проекта по определению: внепредметный проект, выполняется на стыках областей знаний, выходит за рамки школьных предметов, используется в качестве дополнения к учебной деятельности, носит характер исследования.

Варианты ответов

- Монопредметный проект
- Межпредметный проект
- **Надпредметный проект**

Вопрос 9

Определите тип проекта по определению: проект в рамках одного учебного предмета (учебной дисциплины), вполне укладывается в классно-урочную систему.

Варианты ответов

- **Монопредметный проект**
- Межпредметный проект
- Надпредметный проект

Вопрос 10

Определите тип проекта по определению: проект, предполагающий использование знаний по двум и более предметам, чаще используется в качестве дополнения к урочной деятельности.

Варианты ответов

- Монопредметный проект
- **Межпредметный проект**
- Надпредметный проект



1. Ким Хелдман. Профессиональное управление проектами. «Бином» «Москва», 2015. – 304 с.
2. Лапыгин Ю. Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. Омега-Л «Москва», 2012. – 250 с.
3. Луков В. А. Социальное проектирование. М.: Флинта: Социум, 2013. – 238 с.

4. Новые педагогические и информационные технологии в системе образования: Учебное пособие / Е. С. Полат, М. Ю. Бухаркина, М. В. Моисеева, А. Е. Петров; под ред. Е. С. Полат. — М.: Издательский центр «Академия», 1999-2005.
5. Ньюэлл Майкл В. Управление проектами для профессионалов. Руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена. «КУДИЦ-ПРЕСС», 2014. – 416 с.

Тема 1.3. Методология и технология проектной деятельности.

Напомним материал предыдущей темы, где говорилось о типологиях и классификациях проектов, для того, чтобы не только уточнить, но и конкретно представить ряд особенностей проектов как технологий учебного и производственного процесса. Начнем с так называемых практико-ориентированных проектов. Главное, что эти проекты четко направлены, нацелены, ориентированы на результат. Результатом может быть, например, изделие, удовлетворяющее конкретную потребность. Может быть, это ориентация на определенный социальный результат, затрагивающий непосредственные интересы участников проекта либо направленный на решение общественных проблем. Здесь важна не только хорошо продуманная структура проекта, но и хорошая организация координационной работы по корректировке совместных и индивидуальных усилий, организации грамотной презентации полученных результатов и возможных способов их внедрения в практику, а также организация внешней оценки проекта. Кстати, именно такие проекты еще называют прикладными. Некоторые ученые склонны условно делить практикоориентированные проекты на две группы: исследовательские и опытные.

Структура	Алгоритм проектировщика
Цель	Решение, как правило, социальных задач отражающих интересы участников проекта.
Результат	Четко обозначен с самого начала результат деятельности, который может быть использован в жизни учебного заведения, организации, города, государства.
Структура	Требует хорошо продуманной структуры, сценария всей деятельности его участников с определенной функцией каждого из них. Здесь особенно важна координационная работа в виде: 1. Предпроектного анализа ситуации: – формулировки совместно с руководителем темы, проблемы, гипотезы проекта; – мотивации деятельности, составления развернутого плана работы; – поэтапных обсуждений и корректировки совместных и индивидуальных усилий в сборе информации, ее структурировании, проведении исследования; – изготовления и оформления проекта; – подготовки и проведения презентации полученных результатов; – возможных способов их внедрения в практику; 2. Запуска проекта. 3. Самоанализа и самооценки.

Форма продукта проектной деятельности	Выставка; Газета, журнал; Действующая фирма; Оформление кабинета, холла и пр. Система самоуправления. Мультимедийный продукт; Web-сайт; Атлас, карта; Видеофильм и др.
Возможная форма презентации	Демонстрация видеофильма; Научная конференция; Отчет исследовательской экспедиции; Путешествие; Реклама и д.р.
Оценка	Организация систематической внешней оценки: отзыв заинтересованных лиц и структур.
Ценность	Реальность использования продукта на практике, возможность самостоятельного решения проблемы.

Структура практико-ориентированного проекта и действия проектировщика.

Опытные проекты могут быть посвящены реализации какой-либо идеи в непосредственной, повседневной работе, например, педагога или в его совместной работе со студентами над реализацией замысла проекта. Здесь можно сослаться на понимание того, что опытная работа – это метод внесения преднамеренных изменений, инноваций в образовательный процесс в расчете на получение более высоких его результатов с последующей их проверкой и оценкой. Различие между исследовательскими и опытными проектами заключается и в степени обобщенности результата: если в исследовательских проектах результат обладает признаками некой всеобщности (т. е. полученные в результате его реализации разработки, программы, учебные и методические материалы должны быть актуальны для многих), то для опытного проекта достаточно локальной новизны и оптимального результата в условиях отдельно взятого учреждения. Практико-ориентированный проект (исследовательский), как итоговый продукт деятельности, должен включать следующие части:

- введение (в том числе, обоснование выбора темы исследования и его актуальности). Основные характеристики проводимого в рамках проекта исследования могут быть изложены в такой логике: после формулировки цели проекта формулируется цель исследования, проводимого в рамках проекта, а затем цель исследования разворачивается в комплекс задач исследования, после чего рекомендуется указать объект, предмет и гипотезу исследования, описать базу исследования, перечислить методы и этапы исследования – если потребуется, то более детальное описание методов исследования и технологии исследовательской деятельности можно дать в практической части проекта;
- теоретическое обоснование – описание изученности проблемы (история вопроса, методологическая и теоретическая базы исследования и пр.);
- практическая часть (авторская разработка, ее реализация, результаты исследования по апробации проекта – предварительные или окончательные);
- заключение, в котором обязательно следует обратиться к выводам по теоретической и практической частям исследования.

При характеристике полученного продукта проекта должно быть обосновано достижение практического результата, обязательно должны содержаться выводы по проведенному исследованию, выводы по гипотезе исследования. Возможно представление приложений в виде схем, таблиц, графиков и пр. «Опытные» проекты включают практически такие же части. Важно помнить, что любая инновационная разработка должна

проходить через общепринятые стадии апробации (например, в режиме эксперимента или опытно-экспериментальной работы).

Содержание и форма представления практико-ориентированных проектов нередко сегодня оценивается так:

- 0 баллов – оцениваемое качество проекта отсутствует;
- 1 балл – оцениваемое качество проекта выражено очень слабо;
- 2 балла – оцениваемое качество проекта выражено достаточно полно;
- 3 балла – оцениваемое качество проекта проявляется в высшей степени.

Полученные баллы суммируются. При этом устанавливается допустимый диапазон суммы баллов, необходимый для того, чтобы уровень профессиональной компетентности был признан соответствующим высшим требованиям. При работе над практико-ориентированным проектом следует иметь в виду, что критериями их оценки служат:

- теоретическая обоснованность содержания проекта;
- технологичность проекта;
- результативность проекта;
- соблюдение требований к представлению проекта.

Помимо оценки проекта, представленного в виде печатного текста или на электронных носителях, предусматривается процедура защиты проекта. Защита представляет собой выступление с кратким сообщением (время определяется регламентом) о сути и результатах проектной деятельности, с последующими ответами на вопросы специально назначенной экспертной комиссии, которая оценивает презентацию проекта по вышеприведенной шкале.

Критерии оценки презентации проекта во время защиты могут быть такими:

- грамотность устной речи;
- аргументированность вынесенных на защиту основных положений проекта.

Общая итоговая оценка работы складывается из суммы оценок представленного проекта и оценки, полученной в ходе защиты. В современной практике (например, педагогической) замечено, что наибольший активизирующий эффект достигается при выполнении самостоятельных прикладных или практикоориентированных исследовательских проектов, в рамках которых формируются основы субъект-субъектных отношений, формируются навыки самоуправления учебно-познавательной деятельностью. Выполнение исследовательских проектов требует высокой внутренней мотивации, самоорганизации, самодисциплины, личной ответственности. Самостоятельно и успешно проведенные исследования доставляют человеку удовлетворение как процесс самопознания, самосовершенствования, как возможность осуществления будущей профессиональной деятельности в проектах. «Метод проектов предполагает решение какой-либо проблемы, предусматривающей, с одной стороны, использование разнообразных методов, средств обучения, а с другой – интегрирование знаний, умений из различных областей науки, техники, технологий, творческих областей»¹. Для выбора типа проектов в организации исследовательской работы следует учитывать специфику направлений подготовки учащихся. Соответственно, для качественного выполнения своих обязанностей будущие профессионалы

¹ Новые педагогические и информационные технологии в системе образования / под ред. Е. С. Полат. – М.: Издательский центр «Академия», 1999.

должны обладать глубокими знаниями и развитым мышлением, позволяющими им осваивать новое современное оборудование и технологии, принимать решения в нестандартных ситуациях, уметь ориентироваться в сложном оборудовании и осваивать производственные операции в кратчайшие сроки, уметь работать с научно-технической информацией и быть нацеленными на постоянное профессиональное развитие. Эти качества формируются при выполнении исследовательских проектов практико-ориентированного типа. Исследовательские проекты предполагают решение задач научной направленности. При выполнении такого рода проектов руководитель будет выступать в роли консультанта предметной области, который предлагает тему проекта, а исполнители самостоятельно обосновывают актуальность проблемы, определяют объект, цель и задачи исследования. Практико-ориентированные проекты предоставляют исполнителю проекта погружение в среду будущей профессиональной деятельности. Управление деятельностью исполнителей проектов происходит через представление о том результате, на достижение которого она направлена. Поэтому при формулировании обобщенной цели проекта предварительно следует обозначить круг проблемных задач, решаемых в проекте. Учитывая, что исследовательские и практико-ориентированные проекты, как мы уже отметили, являются междисциплинарными, на первом этапе формулирования обобщенных целей проекта очень важно определить знания, которых необходимы для выполнения работ по проекту. Обобщенные цели выполнения такого типа проектов выглядят примерно таким образом:

- развитие познавательно-исследовательских умений и навыков учащихся;
- развитие информационной культуры, включая ориентирование в информационном пространстве исследуемой области, осуществление сбора, обработки, анализа и систематизацию научно-технической информации по теме проекта с применением современных информационных технологий;
- развитие умений самостоятельно конструировать свои знания;
- приобретение коммуникативных умений и навыков.

Через постановку и раскрытие целей выполнения проектов происходит реализация принципа сознательности, что значительно повышает эффективность всей деятельности, способствует ее дополнительной мотивации. Стадия целеполагания переходит в стадию планирования выполнения проекта, что позволяет сосредоточить внимание на главных задачах, добиться последовательного выполнения отдельных этапов проекта, что значительно облегчает затем проведение самоконтроля. Кроме того, важно провести определение состава и взаимосвязи работ, которые требуется выполнить при реализации проекта, а также продолжительности работ. Результатом этого этапа является график проекта, который позволяет, прежде всего, определить временные характеристики проекта и входящих в него работ. Причем, появляется возможность самостоятельно планировать минимально возможные временные периоды выполнения той или иной части проекта. На стадии реализации проекта происходит определение методов исследования, источников информации, определение путей решения задач проекта. Выполняется анализ источников по проблеме, сбор информации для проведения исследований. Далее проводятся экспериментальные исследования, обработка полученных результатов.

Каждая стадия выполнения проекта обязательно сопровождается со стороны руководителя контролем и оперативным управлением, что позволяет отслеживать ход его выполнения. Постоянный контроль гарантирует не только объективную оценку текущего состояния проекта, но и субъективную оценку текущего состояния проекта со стороны исполнителя, обоюдную возможность своевременной модификации исходного плана проекта. В случае необходимости корректировки разрабатывается новый календарный план оставшейся части проекта.

Представляя свои проекты на научных конференциях или конкурсах, учащиеся показывают умения и навыки работы с научной и технической информацией, знание приемов ее обработки, умение ориентироваться в исследуемой области, владение навыками проведения экспериментальных работ. Таким образом, организация исследовательской работы с использованием метода проектов/практико-ориентированных проектов способствует активизации учебно-познавательной деятельности, формированию высокого мотивационного настроя решения научно-исследовательских проблем из области будущей профессиональной области, развитию умений конструировать свои знания, закреплению самостоятельных навыков работы с информацией и умений ориентироваться в информационном пространстве изучаемой предметной области, формулированию исследовательских проблем, проведению их анализа, нахождению путей их решения, а также представления полученных результатов.

Теперь можно перейти к проектам, называемым информационными. Информационные проекты направлены на сбор информации о каком-то объекте или явлении и могут выступать частью/модулем исследовательских проектов. Их особенности:

- предполагают ознакомление участников проекта с информацией, ее анализ, обобщение фактов;
- требуют хорошо продуманной структуры. Структура довольно проста: цель проекта, его актуальность; сбор и обработка информации; результат; презентация.

Работа над информационным проектом может исходить из обозначенного на схеме:

Информационные проекты	
Требуют:	Предполагают:
Сбора информации о каком-либо объекте, предмете	Поэтапность поиска с обозначением промежуточных результатов
Использование разнообразных источников информации: СМИ, базы данных, интервью, анкетирование и др.	Аналитическую работу над собранными фактами
Хорошо продуманной структуры, возможности коррекции по ходу.	Выводы, корректировку, обобщение
	Заключения и оформления результатов
	Итоговую презентацию результатов

Собственно, работа над таким проектом начинается с этапа выбора темы – идеи. Как правило, эта идея связана с проблемами, которые связаны напрямую со СМИ, получением информации разного типа и пр. Выбор темы имеет очень большое значение для успешного завершения проектного исследования. Правильно выбрать тему – значит обеспечить половину успеха работы. Тема проектной работы – это то главное, о чем говорится в работе. Она должна соответствовать потребностям групп, на которые рассчитан проект, должна быть актуальной, обусловленной объективными потребностями теории и

практики массовой информации. Должна быть достаточно конкретна, чтобы ее можно было практически сориентировать. А это достигается соотношением содержательного компонента темы и формулировки реальных проблем информационного поля, в котором создается информационный проект. Тема должна быть достаточно узка, чтобы отражать конкретную область исследования. Очень важно включать в название темы подзаголовки, где указывается в скобках (на материале, ... на примере...).

Второй этап – подбор литературы и источников по теме информационного проекта. Этот этап можно назвать библиографическим. Он проходит в библиотеках, в работе с интернетом. В процессе работы составляется мини-каталог специальной литературы, предполагающий библиографическое описание каждого первоисточника. Завершается этот этап подбором необходимого количества книг, текстов, сайтов, которые помогут вам создать информационный проект.

Третий этап – планирование работы над информационным проектом. Составляется план-проспект информационного проекта, в котором отражается обоснование выбора темы работы, краткая информация о ее современном состоянии, характеристика цели и задач работы. План-проспект – это уже черновое оглавление проектной работы с реферативным раскрытием ее содержания. Итогом этого этапа служит составление окончательной структурной схемы информационного проекта. Этот этап является промежуточной формой контроля и предполагает сдачу варианта проспекта информационного проекта руководителю.

Четвертый этап – проведение исследования проекта и работа над текстом информационного проекта. Здесь анализируется, обобщается и объясняются факты, полученные в результате исследования. Композиция/структура информационного проекта включает в себя следующие элементы:

- титульный лист;
- оглавление;
- резюме проекта;
- введение, в котором обозначается актуальность темы проекта, цель и задачи проекта, основные источники проекта;
- описание анализа коммуникационной ситуации, с результатами исследования целевых групп и конкурирующих идей;
- стратегию и тактику идеи проекта: планирование образа и техническое планирование;
- основы информационной политики проекта (работу со СМИ);
- реализацию проекта;
- заключение, в котором содержатся предполагаемые результаты информационного проекта и прогноз развития идеи;
- библиографический список использованной литературы;
- приложения (если есть).

Проекты, о которых мы сейчас говорим, это, безусловно, творческие работы, однако специфика проектной деятельности выделяет подобные проекты в отдельную классификационную категорию, о которой мы и будем говорить. Итак, творческие проекты, согласно толковому словарю – это самостоятельная творческая итоговая работа,

выполненная под руководством педагога, учителя, наставника, руководителя. Качество выполнения проекта зависит от того, насколько прочны знания, умения, практические навыки, компетенции. Проект может состоять из отдельных частей, например, эскизов, рисунков, чертежей для изготовления какого-либо изделия или разработку технологического процесса. Он может содержать расчеты, результаты испытаний, исследований, элементы реконструкции и усовершенствования изделий, экономические расчеты и т. д.

Варианты проектов могут быть разными, и вовсе не обязательно, чтобы весь проект, особенно сложный, выполнялся самостоятельно. Часть проекта может быть уже готовой или выполнена товарищем, педагогом, руководителем. Проект может быть выполнен совместно, в группе, команде, при этом работа каждого должна быть четко оговорена.

Проект должен предусматривать изготовление нового, эффективного, конкурентоспособного изделия, отвечающего определенным потребностям человека. Выполнение проекта способствует развитию творческих способностей, инициативы, логического мышления, познавательных функций, углублению и закреплению знаний, умений и навыков, развитию компетенций и компетентности исполнителей.

Творческие проекты предполагают и особое, своеобразное оформление результатов. Они, как правило, не имеют четкой структуры деятельности участников, в том числе, совместной деятельности – она только намечается и развивается, подчиняясь принятой группой логике совместной деятельности, интересам участников проекта. Конечно, необходимо договориться о планируемых результатах и форме их представления (совместной газете, сочинении, видеофильме, драматизации, ролевой игре и т. д.). А вот оформление результатов проекта, презентация его требует продуманной структуры в виде сценария видеофильма, драматизации, программы праздника, плана статьи, репортажа, дизайна и рубрик газеты, альманаха, альбома и т. д. Цели таких проектов:

- развитие активной творческой личности, способной самостоятельно приобретать новые знания;
- развитие навыков самостоятельной исследовательской работы;
- обобщение и систематизация знаний, полученных в ходе проектной деятельности;
- умение применять полученные знания, умения, навыки посредством собственной проектной деятельности;
- создание оптимальных условий для нахождения своего Я в процессе различных видов учебной, технологической и трудовой деятельности.

Творческий проект должен иметь:

- научно-исследовательский характер;
- глубину знаний, соответствующий объем используемого материала, самостоятельность в решении задач при формулировании темы;
- связь теории с практикой; научность, сознательность и активность усвоения знаний.

Исполнитель защищает творческий проект: обосновывает актуальность темы, характеризует основные разделы проекта, обобщает собственную проектную деятельность. Отвечает на поставленные вопросы.

Признаки	Виды проектов
Уровень творчества	Исполнительский (репродуктивный), конструктивный, творческий
Содержание	Монопредметные, междпредметные, надпредметные (вне программы)

Назначение	Учебные, личные (семейные), общественные, производственные
База выполнения	Школьные, внешкольные (учреждения дополнительного образования, семья, производство), комплексные
Количественный состав исполнителей	Индивидуальные, групповые, коллективные
Возрастной состав	Одновозрастной, разновозрастный
Продолжительность выполнения	Мини-проекты (несколько занятий), годовые, многолетние

Структура творческого проекта, в принципе, не отличается от структуры, например, исследовательского.

- титульный лист;
- оглавление;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованной литературы;
- приложение.

Примерный порядок работы над творческим проектом

Процесс проектирования	Исполнители учатся
1. Исследование потребности и краткая формулировка задачи.	1.1. Определять потребности человека, которые можно удовлетворить, проектируя и производя изделия. 1.2. Кратко формулировать задачи
2. Исследование и анализ возможности изготовления изделия, оценка требуемых знаний и навыков. Изучение профессий, связанных с производством данного изделия.	2.1. Отбирать и использовать необходимую информацию для своего проекта. 2.2. Знать профессии, необходимые для изготовления конкретных изделий.
3. Составление перечня критериев, которым должно удовлетворять изделие.	3.1. Уметь определять критерии, которым должно соответствовать разрабатываемое изделие
4. Выработка нескольких идей для поиска возможных решений.	4.1. Оценивать идеи на основе выбранных критериев
5. Оценка идей, выбор наиболее удачной для дальнейшей проработки. Изучение процесса производства изделия в промышленности	5.1. Оценивать идеи с учетом наличия времени, оборудования, материалов, уровня знаний, умений и навыков, необходимых для реализации выбранной темы. 5.2. Прорабатывать избранное предложение до уровня изготовления изделия.
6. Планирование изготовления изделия; создание изделия.	6.1. Подробно записывать последовательность действий; внося изменения по мере необходимости. 6.2. Выполнять упражнения для приобретения навыков по изготовлению изделия высокого качества
7. Экономическая оценка производственного изделия.	7.1. Определять затраты на изготовление изделия (без учета стоимости трудовых затрат).
8. Испытание изделия в процессе использования.	8.1. Испытывать созданное изделие на практике.
9. Оценка изделия в соответствии с разработанными критериями.	9.1. Оценивать качество изделия (включая его влияние на окружающую среду, общество, культуру, экономику и др.). 9.2. Предлагать пути усовершенствования изделия.

10. Самостоятельная оценка процесса проектирования, изготовления и испытания изделия.	10.1. Оценивать качества своего проектирования, изготовления и испытания изделия. 10.2. Определять трудности, с которыми учащиеся встретились при проектировании и изготовлении изделия. 10.3. Разрабатывать рекламу своего изделия.
---	--

Далее мы поговорим об игровых проектах, иногда называемых еще ролевыми. В таких проектах структура только намечается и остается открытой до конца работы. Участники принимают на себя определенные роли, обусловленные характером и содержанием проекта. Это могут быть литературные персонажи или вымышленные герои, в игре могут имитироваться социальные или деловые отношения, осложненные гипотетическими игровыми ситуациями. Степень творчества здесь очень высока, что требует тщательной организационной подготовки. Обычно такие проекты реализуются в три этапа:

- подготовительный этап (установочные беседы, подбор ролей для участников, изучение необходимых материалов, оформление и т. д.);
- активный этап (сама игра);
- итоговый этап (подведение итогов в форме праздника, фото-видеорепортажей, и т. п.).

Игровое проектирование – это вообще еще и один из способов интенсивного обучения. Его цель – процесс создания или совершенствования проектов в режиме командной работы (cooperative learning). Иногда игровое проектирование определяют как ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств ресурсов и специфической организацией². Главной особенностью игрового проектирования является интерактивное взаимодействие участников групп с «функционально-ролевыми позициями», воспроизводимых в игровом режиме и широкое использование технологий коллективного принятия решения, таких, например, как проблематизация, ментальная лестница, креативные и эвристические технологии, техника рефлексивного мышления по Джону Дьюи и др. Это предопределяет совершенно иной взгляд на изучаемый объект с непривычной для участника обучения точки зрения, позволяющей увидеть значительно больше, что, собственно, и является познавательным эффектом.

Функционально-ролевая позиция обусловлена совокупностью целей и интересов участников коллективного проектирования системы (организационно-экономической, управления человеческими ресурсами и пр.), поэтому сам процесс игрового проектирования должен включать в себя механизм согласования различных интересов участников, обучение сотрудничеству и партнерству. В этом и состоит суть процесса игрового проектирования и его отличие, как вообще от метода проектов, так и от любого другого процесса выработки решений (например, дискуссии, обсуждение), основу которых составляет мобилизация коллективного опыта.

Для осуществления этой технологии участников разбивают на группы, каждая из которых занимается разработкой проекта, исходя из функциональной роли в проектировании. В ходе работы над проектом участниками игрового проектирования должна быть

² Крюкова Е. А. Введение в социально-педагогическое проектирование. – Волгоград, 1998.

сделана диагностика ситуации, разработаны планы различных стратегий, осуществлен прогноз тенденций и результатов и, например, расчет стоимости.

Специалисты по игровому моделированию считают, что игровое проектирование может включать проекты разного типа. Причем, заметьте, эта типология игрового проектирования будет включать в себя группы, уже известные как отдельные типы и виды проектов (для различения мы добавим слово игровой):

- исследовательский игровой проект. Перед участниками игрового занятия может быть поставлена задача, например, исследовать межкультурную компетентность менеджера организации и с этой целью: провести переговоры с менеджерами организации по наличию проблемы, трудной для решения; сделать анализ; разработать анкеты и провести анкетирование для исследования мнений членов коллектива по данной проблеме; выяснить, каковы возможные причины возникновения сложной ситуации, кто и в каком исходе ситуации заинтересован и почему, разработать проект решения;

- поисковый игровой проект. Участникам игрового занятия дается описание ситуации и несколько альтернативных вариантов решения. Необходимо выполнить следующие задачи: внимательно изучить, определить достоинства и недостатки (на основе прогнозирования возможных последствий, определить, с какими потерями и потенциальными проблемами придется столкнуться) каждого варианта решения, отобрать самый эффективный; подготовить проект внедрения и обосновать возможности выбранного варианта;

- кросс-функциональный игровой проект. Цель такого проекта – обучение сотрудничеству. Участникам, исполняющим роли представителей разных подразделений организации (руководителей и сотрудников, например, банка), необходимо наладить личные контакты, выявить потребности и познакомиться с возможностями разных подразделений, выработать рекомендации по согласованию интересов и разработать проекты или программы по решению выявленных проблем (скажем, по управлению знаниями – что нужно сделать банку в этой области);

- творческий игровой проект. Участникам игровой группы необходимо описать 2–3 ситуационные задачи или конкретные ситуации, происшедшие в коллективе, негативного или позитивного характера (дополненные таблицами, схемами, рисунками, графиками и др.) для поиска их эффективного решения;

- прогностический игровой проект. Участники игрового проектирования получают задание разработать проект идеальной модели будущего: например, «Альтернативные образовательные учреждения» и др. Процесс конструирования перспективы несет в себе все элементы творческого отношения к настоящей реальности;

- аналитический игровой проект. Например, участникам предлагается выполнить работу по анализу труда директора учебного заведения и на основе полученного материала и его анализа дать рекомендации по улучшению деятельности.

Таким образом, специфика игрового проектирования заключается в том, что это реально интерактивный метод – все проекты разрабатываются в рамках группового игрового взаимодействия, а результаты (то есть сам проект, визуально оформленный на листе ватмана или сделанный в виде макета презентация) защищаются на межгрупповой дискуссии, по итогам которой, можно определить наиболее обоснованный и наилучшим образом презентованный проект.

Формы проведения занятий по игровому проектированию могут быть различными, но в их основе должны лежать следующие элементы, организующие познавательную и поисковую деятельность:

- четкое определение функционально-ролевых интересов участников занятия;
- алгоритм разработки проекта, предложенный участникам игрового занятия;
- коллективное принятие решений;
- механизм экспертной оценки или игрового испытания проекта, например, публичная презентация;
- внедрение проекта на стажировке, по месту учебы учащегося.

Если ситуация позволяет, то лучший проект и группа его разработчиков могут быть вознаграждены». Как известно в образовательной практике, значимость интенсивной технологии определяется, прежде всего, положительными эффектами, которые считаются обучающим результатом. В игровом проектировании их несколько:

- развитие навыка совместной деятельности, переговоров, обучение сотрудничеству, развитие метакомпетентности;
- сплочение участников игрового взаимодействия, развитие чувства не только индивидуальной, но и коллективной ответственности;
- развитие аналитического, прогностического, исследовательского и креативного потенциала;
- развитие презентационных умений и навыков, коммуникативной и интерактивной компетентности участников.

Далее речь пойдет о современных волонтерских проектах в России и странах мира. На основе обобщения и анализа зарубежного и отечественного опыта можно выделить четыре базовых типа современных волонтерских проектов:

1. гуманитарные проекты;
2. социально-культурные (просветительские) проекты;
3. информационно-консультативные проекты;
4. экологические проекты.

Следует особо подчеркнуть, что каждый из указанных выше типов, как правило, имеет комплексный характер, то есть интегрирует ряд специализированных направлений, обеспечивающих целостное переосмысление и решение проблемы (например, решение проблемы бездомных детей предполагает:

- а) их социально-бытовую защиту;
- б) их правовую защиту;
- в) психологическую помощь и образовательное содействие).

Поэтому основополагающим критерием классификации проектов целесообразно считать их распределение с точки зрения доминирующей функции – характера решаемой социальной задачи.

С точки зрения доминирующей социальной функции:

1. Гуманитарные проекты решают задачу помощи социально незащищенным слоям населения;

2. Социально-культурные проекты решают двойственную задачу обучения (познание социальной действительности, истории и т.д.) и моделирования общественно позитивного поведения.
3. Информационно-консультативные проекты ориентированы на предоставление специальной информации, в которой нуждаются потребители волонтерских услуг.

Гуманитарные проекты, как уже выше говорилось, направлены на помощь социально незащищенным группам населения: пожилые люди, инвалиды, дети-сироты и другие.

Одним из таких проектов является Help the Aged (Помощь пожилым). Реализует его некоммерческая, негосударственная, нерелигиозная, благотворительная организация «Help the Aged (Помощь пожилым)», созданная в Канаде в 1975г. Свою миссию участники определяют так: «повышение уровня жизни пожилых людей, обеспечение их независимости и предоставление услуг, разработка программ для облегчения их страданий, излечения болезней и устранение бедности». Проект является межнациональным, реализуется в Канаде и еще 10 странах мира и направлен на повышение уровня жизни пожилых людей, имеющих проблемы со зрением, оказание медицинской помощи, социальную адаптацию, обеспечение едой и одеждой и т.п. Технология реализации включает:

- проведение различных презентаций в организациях, компаниях, фондах, публикации в СМИ с целью фандрайзинга и привлечения волонтеров;
- проект «Дом Святого Кристофера на колёсах», т.е. специальный автобус, с которого волонтеры раздают бесплатно пищу нуждающимся;
- специальная клиника для малоимущих пожилых людей.

Похожий отечественный проект «Старость в радость». Группа волонтеров оказывает помощь инвалидам и пожилым людям, живущим в домах престарелых. По определению самих участников их цель – дать почувствовать людям, живущим в домах инвалидов, ветеранов, домах престарелых, что они не одинокие, не брошенные, не забытые всеми, что они кому-то нужны. Проект является национальным и реализуется в ряде областей Российской Федерации (Московской, Тульской, Тверской, Новгородской, Нижегородской, Псковской, Брянской, Калужской, Свердловской). Технологиями реализации являются: улучшение условий жизни пожилых людей, обеспечение средствами ухода, одеждой, инвалидными колясками и т.п., но спецификой этого проекта является переписка со стариками, живущими в доме престарелых («дистанционные внуки»). На сегодняшний день деятельность участников охватывает 24 дома престарелых.

Эффективность современных гуманитарных проектов определяется рядом следующих факторов.

Во-первых, долгосрочным и адресным характером предоставляемой помощи. Часто фактором работы волонтера является непосредственное содействие конкретному человеку (схема «наставник – опекаемый»). Такая модель взаимодействия позволяет перевести заинтересованность волонтера в персонально-прикладной ракурс (через призму личностного развития и судьбы отдельного опекаемого человека), сформировать устойчивую эмоциональную взаимосвязь волонтера-наставника и опекаемого.

Во-вторых, сбалансированным и стимулирующим характером предлагаемой помощи. В этом случае волонтерская деятельность должна не только

учитывать материальные потребности опекаемых (например, место для жилья, продовольствие, медицинская помощь), но и создавать стимулирующий психологический фон (перспективы для нуждающегося в помощи человека преодолеть сложную жизненную ситуацию, самостоятельно решать собственные жизненные проблемы).

В-третьих, акцентом на психологическую реабилитацию потребителей волонтерской помощи. В основе данного направления лежат принципы:

- взаимного доверия волонтера и человека, получающего содействие;
- системной консультационно-психологической деятельности как важного направления – контекста проведения гуманитарных акций. Данный принцип особенно важен в сложных психологических ситуациях (дети-инвалиды, страдающие болезнями пожилые люди);
- адаптационной деятельности, которая направлена на максимальное нивелирование различий между «обычными» людьми и теми, кто в силу ряда причин (инвалидность, возрастные особенности) ограничен в социальной активности. В этих случаях, отдельная важная задача, решаемая волонтерами,
- обеспечить социально-психологическую адаптацию таких категорий людей, в полной мере раскрыть их творческие способности и социальные возможности (тематическое общение и расширение горизонтов социального взаимодействия, участие в культурно-массовых мероприятиях, помощь другим с их стороны).

Два проекта, выбранных нами для примера Социально-культурных проекта, объединяет их направленность на сохранение (или воссоздание) исторических памятников в широком смысле этого слова.

Исторический проект под названием Historical Interpretation Volunteers направлен на привлечение волонтеров с целью воссоздать действительность 18 века на базе Национального Исторического парка «Долина Forge» в штате Пенсильвания. Привлечение волонтеров проводится через взаимодействие с общественными организациями, проектами и сообществами (в первую очередь с молодежными), а также путем взаимодействия со школами, колледжами и университетами (объявления на Интернет-форумах университетов). Волонтеры, работающие в парке, имеют возможность участвовать в реконструкции военных событий Американской революции. Помимо этого, важная роль отводится научно-исследовательской работе – волонтеры могут принимать участие в археологических раскопках. Реализация проекта осуществляется при поддержке Департамента сохранения культурных и природных памятников.

Девиз проекта Historical Interpretation Volunteers звучит так – «прикоснись к живой истории». Это созвучно с идеей другого, отечественного проекта «Доброхоты» – «узнавая памятники – узнаёшь себя».

Доброхотское движение было основано в начале 50-х годов XX века в музее-заповеднике «Михайловское». В течение сезона в заповедник приезжают до полусотни отрядов, общей численностью до полутора тысяч человек. Доброхоты оказывают хозяйственную помощь Пушкинскому Заповеднику. Кроме этого, они активно участвуют во всех музейных мероприятиях, ставят спектакли, дают концерты, устраивают фольклорные и усадебные праздники, занимаются научно-исследовательской работой. Привлечение волонтеров идет через взаимодействие с общественными организациями, а также путем взаимодействия со школами, лицеями и университетами.

Таким образом, можно говорить о том, что участие в социально-культурных проектах позволяет:

1. силами волонтеров в заповедниках (национальных парках, заказниках и пр.) решить задачи, не обеспеченные государственным финансированием;
2. сформировать у молодых людей бережное, не потребительское отношение к природному и культурному наследию;
3. использовать результаты научной работы волонтеров, вписывая их в концепцию научной деятельности музеев-заповедников.

Эффективность современных социально-культурных (просветительских) проектов определяется рядом следующих факторов.

Во-первых, актуальностью рассматриваемой социокультурной проблемы именно для молодежи. Обращаясь к поиску добровольцев, организация должна четко представлять два момента:

1. Насколько данная проблема является выраженной в референтной молодежной среде (конкретный населенный пункт, школа, организация дополнительного образования и т.д.)? Действительно ли её решение может быть обеспечено через использование волонтерского ресурса? Каким должно быть количество, навыки, интеллектуальный и творческий уровень волонтеров, задействованных в процессе решения данной социальной проблемы?

2. Как сама молодежь оценивает социокультурную проблему. Нередко серьезным препятствием для запуска волонтерского проекта является тот факт, что молодежь слабо осознает проблемный характер сложившейся социальной ситуации.

Во-вторых, эффективностью презентации проблемной ситуации, в том числе, через выстраивание её взаимосвязи с повседневностью «потенциального волонтера». Этот фактор особенно важен для исторического направления. Историко-поисковая деятельность, организация исторических экскурсий, мониторинг состояния памятников национальной культуры – сферы, требующие четкого осознания молодыми волонтерами взаимосвязи истории и современности, понимания ими важности собственной деятельности именно с точки зрения «дня сегодняшнего». В связи с этим необходимо подчеркнуть, что системообразующим элементом рекрутинга и организации эффективно функционирующего социально-культурного проекта является доступность языка изложения проблемной ситуации для молодежи.

В-третьих, существенным диапазоном творческих новаций в рамках проекта (возможность волонтеров предлагать и реализовывать собственные механизмы решения проблем: новые формы пропаганды, новые поисковые маршруты, программы проведения конференций и фестивалей и т.д.).

В-четвертых, постоянным ощущением волонтерами собственной социальной полезности. Нередко эффект от реализации социально-культурных проектов не может быть иллюстрирован в «человеческом измерении» (позитивные изменения в жизни конкретной личности) и опосредованно выражается. В связи с этим, одним из фундаментальных оснований успешной реализации социально-культурного проекта является как постоянная наглядная демонстрация позитивной статистической динамики (какому именно числу людей помог проект), так и поддержание престижного характера деятельности молодого добровольца. В этом случае необходимым условием является высокий социальный статус

волонтера: признание обществом того факта, что социально-культурная деятельность – важнейшее направление, в рамках которого происходит решение ключевых социокультурных задач через механизм предупреждения антисоциальных девиаций и моделирование позитивного поведения.

В-пятых, активным использованием образовательного пространства для формирования позитивных социокультурных моделей поведения. В данном контексте школы и ВУЗы выступают как площадки волонтерской активности, позволяющие транслировать актуальную социальную информацию подросткам и молодежи, выстраивать процесс диалога по наиболее значимым проблемам конкретного локального сообщества (школа, район, город).

Одна из целей создания информационных волонтерских проектов – создать условия для координации волонтерских организаций и потребителей их услуг.

Например, проект L'acse – национальное агентство социального единства и равных возможностей во Франции. Его цель – помочь отдельному человеку или группе лиц найти добровольную работу у себя в регионе. Участники привлекаются за счет возможности работать во Франции и предоставление работы студентам. Проект существует за счет государственной поддержки, грантов, частных инвестиций.

В нашей стране существуют аналогичные проекты, например, Единая информационная система «Добровольцы России» (dobrovolcyrosсии.рф) – основной волонтерский интернет-ресурс в России, созданный в рамках исполнения перечня поручений Президента Российской Федерации от 4 мая 2017 г. № Пр-889 по итогам IV медиафорума «Правда и справедливость», проведенного Общероссийским народным фронтом 3 апреля 2017 года³. Формирование и ведение Системы осуществляется Федеральным агентством по делам молодежи оператором Системы выступает Ассоциация волонтерских центров. Основной целью Единой информационной системы «Добровольцы России» является создание удобной системы вовлечения человека в волонтерство и информационно-аналитической системы сопровождения добровольческой деятельности в России.

Система позволяет объединить различные запросы и предложения со стороны добровольцев и организаций в рамках одного ресурса, что позволяет всем гражданам, независимо от возраста, места жительства и интересов находить подходящие возможности для оказания волонтерской помощи и самореализации через добровольчество. Помимо этого, Система направлена на активный обмен знаниями и опытом в сфере добровольчества, развитие коммуникаций и обучения добровольцев, сбор статистической и аналитической информации. Система позволяет: осуществлять взаимную оценку волонтеров и организаторов добровольческой деятельности, тем самым формируя рейтинги организаторов и добровольцев в разрезе региона и страны, фиксировать опыт в электронных волонтерских книжках.

Система является единым информационным ресурсом для освещения деятельности волонтеров, в котором размещаются все федеральные новости сферы добровольчества и основная региональная повестка.

³ Система закреплена в Федеральном законе от 5 февраля 2018 г. № 15-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам добровольчества (волонтерства)».

Эффективность современных информационно – консультационных волонтерских проектов определяется рядом следующих факторов.

Во-первых, профессионализмом добровольных консультантов, их ориентированностью на системную работу в рамках конкретного спектра проблем (психологические, правовые, педагогические и т.д.).

Во-вторых, уровнем социальной узнаваемости информационно-консультационной организации.

В-третьих, скоростью обновления информации, используемой волонтерами. Очевидно, что в современных условиях необходимо максимально оперативно реагировать на инновации, связанные с решением вопросов, по которым осуществляется информирование и консультирование (например, регулярное обновление on-line-библиотек, отслеживание изменений в национальном миграционном законодательстве, внедрения новых форматов тренингов и т.д.).

В-четвертых, доступностью информационного поля, в рамках которого происходит преимущественное позиционирование организации. Этот фактор является крайне актуальным для сети Интернет. Нередко, заинтересованные социальные группы (потенциальные «клиенты» организации) ограничены в доступе к Сети и навыках поиска в ней необходимой информации (Например, вынужденные переселенцы, подростки, подвергающиеся насилию в семье).

В-пятых, долгосрочным характером оказываемых консультационных услуг, как профессиональной, так и личностно-эмоциональной заинтересованностью добровольного консультанта в конечном позитивном результате работы.

На сегодняшний день в мире существует большое число экологических проектов. Рассмотрим три из них.

Первый проект под названием «Добровольцы в парках» (Freiwillige in Parks), Германия. Организатором проекта является Европарк в Германии (EUROPARC Deutschland). Его цель – привлечь добровольных помощников для работы на особо охраняемых природных территориях, в заповедниках и национальных парках. Проект реализуется через практическую охрану видов и защиту биотопа; естественнонаучное наблюдение, работу с общественностью: экологическое образование, сопровождение экскурсий, обслуживания информационных центров для посетителей заповедника, планирование и проведение программ для детских групп и молодежных групп, техническое обслуживание биостанций и кемпингов, туристских троп.

Участники привлекаются в проект через специальные обучающие семинары в школах, мастер-классы и возможность профессионального самосовершенствования.

Другой проект с аналогичным названием «Волонтеры в парках» (V.I.P. - Volunteers In Parks) – экологический проект США, целью которого является охрана уникальных национальных американских заповедников. Реализуется через проведение разнообразных природоохранных мероприятий (Зеленый день, Спасем этот лес и т.д.). Новые участники привлекаются в проект через взаимодействия с общественными организациями, школами, колледжами, университетами. Поскольку проект является государственным, он имеет большой охват: в программе участвуют практически все штаты.

Волонтерский центр «Бурундук» (Москва) осуществляет международные и национальные проекты уже на протяжении пяти лет. Практически все их проекты проходят на

территории заповедников, заказников, национальных и природных парков. Цель – оказать практическую помощь сотрудникам заповедников в самых разнообразных ее проявлениях: уход за растениями, благоустройство территории и многое другое. Привлечение волонтеров происходит через сеть Интернет, через взаимодействие с эколого-просветительским центром «Заповедники».

Эффективность современных экологических волонтерских проектов определяется рядом следующих факторов.

Во-первых, специальными профессиональными навыками организаторов волонтерского движения в экологической сфере. (Какие именно природоохранные мероприятия проводить? Каким должно быть их ресурсное и технологическое обеспечение?)

Во-вторых, спецификой информационного позиционирования. В данном контексте, стремясь заинтересовать молодежь экологической проблематикой, необходимо подчеркивать, что активность в этой сфере – не социальная мода (в силу того, что об экологии и проблемах окружающей среды говорят многие западные политические и общественные организации), а необходимое условие социального комфорта и стабильного развития общества.

Социальный дизайн как способ преобразования общества и себя.

Итак, социальный дизайн⁴ — это направление, возникшее на стыке социологии, психологии и дизайна и разрабатываемое за рубежом на протяжении последних десятилетий. В основном оно включает исследования, соотносящие потребности человека с возможностями окружающей среды и отличающиеся от классического дизайна (Gifford, 2002).

Дизайн⁵ — это творческий метод, процесс и результат художественно-технического проектирования промышленных изделий, их комплексов и систем, ориентированный на достижение наиболее полного соответствия создаваемых объектов и среды в целом возможностям и потребностям человека — как утилитарным, так и эстетическим. Объектом дизайна может стать практически новое техническое промышленное изделие (комплект, ансамбль, комплекс, системы) в любой сфере жизнедеятельности людей, где человеческое общение социально-культурно обусловлено.

Основной метод дизайна — художественно-образное моделирование объекта дизайн-проектирования посредством композиционного формообразования. Оно базируется на результатах анализа утилитарных и эстетических запросов и предпочтений определенных групп потребителей с учетом ситуации и среды использования и восприятия объекта, а также анализа функции объекта (как средства предметного обеспечения соответствующих потребностей), конструкционных и отделочных материалов и технологии изготовления изделий, обусловленной возможностями конкретного предприятия.

⁴ При описании данного понятия ряд авторов (Sommer, 1972, 1983; Cassidy, 1997; Gifford, 2002; et al.) используют термин «social design», т. е. «социальный дизайн», некоторые (Bell et al., 1996, 2001) — «behavior-based design», т. е. «дизайн, основанный на поведении», а другие (Hershberger, 2002) — «behavioral-based architectural programming», т. е. «основанное на поведении архитектурное программирование». При переводе мы использовали наиболее часто встречающийся вариант.

⁵ Дизайн (англ. design) — замысел, умысел, план, цель, намерение, творческий замысел, проект, чертеж, расчет, конструкция; эскиз, рисунок, узор, композиция, искусство композиции, произведение искусства.

Таким образом, дизайн — специфический метод проектной деятельности, объединяющий художественно-предметное творчество и научно обоснованную инженерную практику в сфере индустриального производства.

Роберт Зоммер (Sommer, 1983) не дает четкого определения дизайна, но описывает признаки, которые отличают социальный дизайн от традиционного. Социальный дизайн:

- в большей степени работает с людьми;
- вовлекает людей в планирование и управление пространством вокруг себя;
- обучает людей мудро использовать окружающую среду и достигать гармонии между социальной, естественной и искусственной окружающими средами;
- развивает понимание красоты, ощущение ответственности за окружающую среду;
- собирает, обобщает и делает доступной информацию о воздействии человеческой деятельности на биотическую и физическую окружающую среду, включая влияние построенной окружающей среды на людей.

Таким образом, социальный дизайн делает акцент на работе с будущими пользователями, вовлекает их в планирование и управление пространством, образовывает их, стремится достичь баланса между потребностями пользователей и возможностями окружающей среды. В рамках данного направления происходит поиск ответов на вопрос о том, как диагностировать, выявлять активность потребителей в процессе преобразования среды, заинтересовывать их и модернизировать окружающее пространство наилучшим образом.

В настоящий момент дизайн не ограничивается рамками устоявшейся проектной деятельности в формировании предметно-пространственной среды, дизайн нацелен на решение социальных проблем человечества. Социальный контекст дизайна допускает внедрение дизайна в различные сферы деятельности, что делает его трансграничным, то есть способным развиваться в разнообразных сферах деятельности общества. Традиционный подход к созданию промышленных изделий и к проектированию пространственной среды проявлялся в преследовании эстетических и воспитательных задач наряду с утилитарно-практическими. Начало двадцатого века характеризуется слиянием различных типов проектной дизайнерской деятельности и социальной жизни человечества. Проблемы общества принимают доминирующий характер.

Дизайн социален по своей природе. Дизайнер занят проектированием не отдельных вещей, а составляющей окружающей человека действительности. Окружающий мир, созданный в результате дизайнерской деятельности, воспринимается не как совокупность составляющих ее объектов, а как цельная предметно-пространственная среда. Целостность такой среды – есть главная задача дизайна, что говорит о колоссальном его влиянии на социальную жизнь общества.



Задание к практической части

1. Подготовьте презентации с образцами проектов различного типа (по собственному выбору).
2. Разработайте способ, механизм и инструменты движения к своей цели, используя простые стратегии, которые помогут быстрее двигаться к цели: визуализация, планирование «100-дневки», «Шаблон» и набор инструментов:

- SWOT-анализ;
- Продуктовый анализ по Бостонской матрице;
- Конкурентный анализ по Портеру;
- Выбор стратегии с использованием Матрицы Ансоффа;
- Разработка ценностей проекта;
- Разработка стратегической карты — карты целей;
- Управление рисками;
- Разработка счётной карты — системы сбалансированных показателей для достижения целей;
- Разработка плана достижения поставленных целей;
- Разработка механизмов контроля и реализации проекта;
- Разработка системы ключевых показателей эффективности.

3. Сформулируйте идею проекта. Выделите проблему, которая должна быть решена с помощью предлагаемого проекта. Определите систему для решения проблемы. Выделите общую цель и критерии системы. Произведите декомпозицию целей системы. Выявите процессы и ресурсы системы. Определите риски проекта.



1. Что такое практико-ориентированные проекты?
2. В чем заключаются особенности информационных проектов?
3. Что такое творческие проекты?
4. Расскажите о специфике игровых проектов.
5. Составьте глоссарий «Методология и технология проектной деятельности»



1. Мосорова Н.Н. Философия дизайна: Социально-антропологические проблемы / Н.Н. Мосорова – Екатеринбург, 2001 г. – 36 с.
2. Воронов Н.В. О сегодняшнем понимании дизайна //Дизайн. Сборник научных трудов. – Вып. IV - М.: НИИ теории и истории изобразительных искусств Российской академии художеств, 1996. - С.3-13
3. <https://cyberleninka.ru/article/n/krizis-funktsionalizma-i-smena-paradigmy-v-dizayne-na-rubezhe-1960-h-1970-h-gg>

paradigmy-v-dizayne-na-rubezhe-1960-h-1970-h-gg

4. <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-ontologiya-dizayna>

5. http://www.taby27.ru/studentam_aspirantam

6. <http://www.arx.novosibdom.ru/node/472>

7. <http://worldofscience.ru/kul-turologija/1784-funktsionalizm-v-arkhitekture.html>

Тема 1.4. Взаимодействие проектной команды.

В научной литературе на сегодняшний день нет единства в интерпретации понятий «команды проекта», «участники проекта», «команда управления проектом». Так, в частности, в англоязычной литературе преобладает следующее толкование этих понятий:

Команда проекта – это совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и подчиненных руководителю проекта;

Команда управления проектом – члены проектной команды, которые непосредственно вовлечены в работы по управлению проектом. В мелких проектах эта команда может включать в себя практически всех членов команды проекта.

В учебном пособии под редакцией И.И. Мазура содержит несколько иные акценты: «Специалистов и организации... принято объединять в совершенно конкретные группы участников проекта, в состав которых входят заказчики, инвесторы и т.д. Следует отметить, что участники проекта – категория более широкая, чем команда проекта. «Команда проекта ... это группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю проекта; основной элемент его структуры, так как именно команда проекта обеспечивает реализацию замысла проекта. Эта группа создается на период реализации проекта и после его завершения распускается» (Там же. С.473). Фактически авторы цитируемого пособия отождествляют команду проекта с участниками, а команду управления проектом – с командой проекта.

Управление командой включает следующие процессы: формирование проектной команды; развитие проектной команды; управление проектной командой.

Рассмотрим эти процессы подробно. Формирование проектной команды.

Основными характеристиками команды являются: состав; структура.

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

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

Ответ на первый вопрос очевиден: он определяется объемом работ, предусмотренным в проекте. Система стимулов и мотиваций команды.

Второй вопрос связан с системой стимулов и мотиваций команды. Распространенные теории мотивации:

- теория справедливости (люди постоянно сравнивают собственные трудозатраты с получаемыми результатами);
- теория ожидания (усилие прикладывается больше в том случае, когда участники ожидают, что смогут выполнить свое задание и получат вознаграждение);
- теория поощрения (оно должно быть непрерывным, но не фиксированным);
- теория постановки цели (цель должна быть четко поставленной, интересной и достижимой);
- модель рабочих характеристик (люди должны использовать разнообразные навыки, получать задания с видимыми результатами и иметь определенную автономию).

Итоговые документы планирования персонала проекта: штатно-должностное расписание проекта (перечень фамилий исполнителей, должность, оплата); матрица ответственности (документ, отражающий распределение ролей и ответственности); план управления персоналом.

План управления персоналом – это часть Плана управления проектом, который описывает, когда и как будут выполнены связанные с персоналом требования. Он включает в себя следующие пункты: набор персонала; расписание; критерии освобождения ресурсов; потребность в обучении; система поощрения и мотивация; вопросы безопасности.

Этапы развития команды проекта

С точки зрения социальной психологии команда, будучи малой группой, переживает определенные процессы в разные периоды своего существования и в ней действуют психологические механизмы, закономерные для малой группы. Этот момент необходимо учитывать в процессе управления командой, в частности, при дальнейшей разработке календарного плана работ проекта.

Команда в своем развитии переживает следующие этапы:

Этап первый – набор команды, знакомство, адаптация. Этап характеризуется как крайне неблагоприятный с точки зрения продуктивности работы по проекту. Команда не способна на синхронную, взаимозаменяемую, творческую работу.

Этап второй – соперничество за лидерство и ресурсы. Этап неблагоприятный для синхронной креативной работы в силу того, что складывается ролевая структура малой группы, имеют место латентные конфликты, выражающиеся внешне как бесконечные препирательства, перекладывание ответственности, мелкие дискуссии и т.д.

Этап третий – наибольшая продуктивность. Если руководителю удалось разрешить проблемы предыдущих этапов и сформировать коллектив, то команда далее способна функционировать с максимальной отдачей. Этап является самым длительным и самым благоприятным для синхронной творческой работы. Максимальный уровень командного патриотизма и работоспособности.

Этап четвертый – реорганизация. Этап характеризуется как неблагоприятный, но кратковременный. Вызван бывает любыми совершающимися изменениями в любой точке пространства командной работы. На краткое время отбрасывает команду на второй этап.

Этап пятый – «смерть команды». Крайне неблагоприятный этап, имеющий место перед близким завершением работ по проекту и роспуском команды. Либо, в случае долгосрочного проекта, наступает как определенный «застой» в работе команды. Является существенным препятствием для благоприятного окончания проекта и передачи документации пользователю проекта в первом случае, и осуществлению плодотворной работы во втором случае.

Развитие команды проекта предусматривает повышение квалификации членов команды проекта и укрепление взаимодействия между ними для повышения эффективности исполнения проекта.

Цели развития команды: повышение навыков членов команды для улучшения их способности выполнять операции проекта; укрепление чувства доверия и сплоченности членов команды для повышения продуктивности работы команды. В качестве примеров повышения эффективности работы команды, можно привести взаимопомощь в случае разбалансированности объемов работ, осуществление коммуникаций наиболее удобным образом, обмен информацией и ресурсами.

Мероприятия по развитию команды проекта дают наибольший эффект, если их начинать на ранних стадиях, но они должны продолжаться в течение всего жизненного цикла проекта.

Повышение квалификации членов команды может проводиться двумя путями: профессиональное обучение в традиционных формах (вузы, бизнес-школы, краткосрочные курсы и т.д.); управленческие тренинги.

Укрепление сплоченности и доверия членов команды друг к другу происходит в процессе совместной работы и подчиняется закономерностям социальной психологии. В частности, достижение эффективности с точки зрения формирования благоприятного организационно-психологического климата происходит в том случае, когда центральным пунктом формирования благоприятного климата в команде является способ разрешения конфликтов и обсуждения возникающих проблем. Решение проблемы – «Давайте выясним причину и постараемся ее устранить».

Конфликты, их роль и способы разрешения. Конфликт – это столкновение противоположных интересов, взглядов, мнений или сил⁶. Без конфликтов не может быть продвижения вперед, в силу этого необходимо рассматривать конфликты как источник развития, и выделять в числе конфликтов позитивные, способствующие выводу команды проекта на новый уровень развития отношений.

Эволюция взгляда на конфликт от понимания его как деструкции, которой необходимо избегать, до современного подхода в рамках амбивалентного характера конфликта отражена в таблице.

Изменения взглядов на конфликты

Традиционный подход	Современный подход
Конфликт разрушает работу и вызывается личностными различиями	Конфликт является неизбежным следствием организационных взаимодействий
Необходимо избегать конфликтов	Конфликты могут быть полезными
Конфликты разрешаются физическим разделением сторон или вмешательством администрации	Конфликт должен решаться выяснением причин вместе со всеми вовлеченными сторонами

Способы разрешения конфликтов:

1. нахождение компромиссов – «Давайте найдем золотую середину»;
2. откладывание решения – «Давайте решим это через неделю»;
3. сглаживание – «Остыньте и делайте каждый свою работу»;
4. принуждение – «Делай, как я сказал»;
5. сотрудничество – «Изложим свои позиции, выясним причины конфликта и разработаем долгосрочное взаимовыгодное решение».

Решающая роль в работе команды, а стало быть, и в реализации проекта, принадлежит руководителю проекта. Это – ключевая фигура в проекте. Руководитель проекта, управляющий проектом (Project Manager) – лицо, ответственное за управление проектом.

Руководитель проекта – это лицо, осуществляющее руководство работами в рамках проекта: планирование, контроль и координацию работ всех участников проекта.

⁶ Краткий словарь современных понятий и терминов. М., 1993

Наиболее часто называемые задачи и проблемы, решаемые руководителем проекта:

- ограничения по срокам – 85%;
- ограничения по ресурсам – 83%;
- взаимодействие между участниками проекта – 80%;
- заинтересованность членов команды в успехе – 74%;
- планирование и контроль промежуточных целей – 70%;
- управление изменениями в ходе проекта – 60%;
- согласование плана проекта с исполнителями – 57%;
- поддержка проекта высшим руководством – 45%;
- улаживание конфликтов – 42%.

Требования, предъявляемые к руководителю проекта:

- эффективно организовать начало работ по проекту;
- организовывать, координировать и контролировать ход работ по проекту;
- эффективно распределять работы по проекту между членами команды;
- осуществлять внешнюю коммуникацию с участниками проекта;
- управлять изменениями;
- осуществлять коммуникацию с членами команды проекта;
- разрешать конфликтные ситуации.

Мировой опыт свидетельствует о том, что эффективный руководитель проекта должен умело расставлять приоритеты в своей работе, иначе он рискует «утонуть» в рутинной мелкой работе и упустить из поля зрения стратегические задачи. Для того чтобы сконцентрировать внимание на нескольких важных участках и принять эффективные решения, необходимо стараться выполнить следующие рекомендации, которые вобрали в себя профессиональный опыт многих успешных проект-менеджеров:

- успех руководителя проекта и в огромной степени руководимого им проекта зависит от того, как он распоряжается самым ценным ресурсом – временем;
- не начинайте ваш день до тех пор, пока не закончите его планирование;
- при составлении плана дня лучше оставить 40% рабочего времени свободными, т.е. 60% - запланированное время, 20%- непредвиденное время, 20% - спонтанное время;
- используйте любые удобные для вас средства планирования (органайзеры, компьютерные программы, электронные книжки);
- 10 минут планирования добавляют 2 часа эффективной работы.

Очень удобно при планировании распределить все дела по группам, как это показано в таблице.

Типы «дел» для руководителя проекта

Срочное и важное	Важное, но не срочное
Срочное, но не важное	Несрочное и неважное

Распространенная ошибка – акцент на «срочных и важных задачах». Причина этого часто заключается в недостаточном планировании. Правильный путь – больше времени уделять «важным, но не срочным» работам. В этом случае количество «срочных и важных» дел уменьшается; если вы заняты, отложите свою реакцию на письма и сообщения

на некоторое время; подавляйте стремление к совершенству во всем; составляйте и распространяйте отчеты с информацией о ходе текущих дел.

Какие задачи лучше делегировать? Рутинные задачи, не требующие творческого подхода. Часто повторяющиеся задания. Задачи, с которыми вы справляетесь недостаточно хорошо и которые гораздо лучше может сделать кто-то другой.

Ни в коем случае нельзя делегировать такую работу, как определение целей, руководство сотрудниками, задачи высокой степени риска.



Задание к практической части

1. Составьте дорожную карту проектной команды, используя представленный материал.

- Дорожная карта проекта — документ, где перечислены цель проекта, его основные этапы, дедлайны и ответственные сотрудники. Они нужны, чтобы увидеть полную картину проекта и то, как связаны между собой команды, которые над ним работают.
- Дорожные карты упрощают работу с проектом, но не являются гарантией его успеха. Важно регулярно сверяться с картой, чтобы отслеживать сбои и при необходимости вносить корректировки.
- Перед созданием дорожной карты нужно определить задачи, которые решают с помощью проекта, ответственных исполнителей, приоритеты проекта и структуру, в которой будет представлена карта. Составить дорожную карту можно в электронных таблицах, в сервисах для оформления презентаций или на специальных платформах: например, в сервисе онлайн-досок Miro или на площадке Weeek. Инструмент для создания карт выбирают в зависимости от особенностей проекта и предпочтений команды.

Подробнее.

Дорожная карта проекта (roadmap) — документ, в котором перечислены цели проекта, его ключевые этапы, контрольные даты и ответственные исполнители. Обычно дорожную карту создают в самом начале проекта. На основе карт формируют подробные планы и графики.

У дорожной карты и плана проекта много общего. Оба документа отражают суть проекта. Они описывают, по какому пути нужно идти, чтобы успешно завершить проект. И план, и дорожную карту можно корректировать во время выполнения, если на каком-то из этапов произошёл сбой.

Главное отличие дорожной карты от плана в том, что карта представляет собой только общий обзор проекта, без детализации всех этапов, в то время как в плане подробнее расписаны все задачи проекта. Проще говоря, дорожная карта визуализирует, куда команда проекта должна прийти и в какие сроки. А план даёт пошаговую инструкцию, как это сделать, — он содержит задачи и подзадачи для каждого участника.

Как мы говорили выше, дорожные карты помогают увидеть полную картину проекта — его цель, основные этапы, сроки — и то, как взаимодействуют между собой команды, которые над ним работают.

Дорожные карты — это не волшебные таблетки, которые приведут проект к успеху, но они помогают в работе над проектами. Перечислим несколько преимуществ, которые дают командам дорожные карты.

— Участники видят единую картину пути. Всем доступен ход выполнения проекта и даты дедлайнов. Если в какой-то команде возникают проблемы со сроками, она отражает это на дорожной карте. Остальные команды видят изменения и корректируют свои графики.

— Нет коллективной ответственности. В командах, где все отвечают за всё, в итоге никто ни за что не отвечает. Если проект идёт не по плану, сложно быстро определить, где произошёл сбой. Дорожная карта помогает избежать этого. С её помощью можно понять, какая команда задерживает проект, разобраться в причинах и предложить помощь.

— Отсутствует микроменеджмент. Любой человек, который заинтересован в проекте, может открыть дорожную карту и увидеть, на каком этапе находится проект, и кто из членов команды этим этапом занимается. Так команды избегают излишнего контроля: если нужно уточнить детали этапа проекта, руководитель может обратиться напрямую к ответственному исполнителю, указанному в карте, не отвлекая от задач других.

Примеры дорожных карт в проектах

Дорожные карты проектов — универсальное средство, с которым можно и нужно работать каждому, кто запускает что-то новое или хочет улучшить уже существующие процессы. Приведём четыре примера сфер, в которых пригодятся дорожные карты.

1. Разработка сайтов и мобильных приложений. Программисты и дизайнеры чаще других используют дорожные карты в своей работе. Они создают общий продукт, поэтому важно состыковать работу сразу нескольких отделов и определить контрольные точки — какие этапы и в каком виде нужно закрыть к установленной дате.

2. Запуск бизнеса или стартапа. Важно знать, что нужно сделать перед запуском нового дела. И лучше в самом начале определить цели стартапа, то, какие основные шаги к ним приведут и в какой срок — это и ляжет в основу дорожной карты.

3. Продюсирование курсов онлайн-школ. Запуск нового курса — многоуровневый процесс, где на разных этапах нужно передавать задачи разным специалистам. Дорожная карта поможет придерживаться дедлайнов и вовремя упаковать курс, запустить рекламу и достичь нужного объёма продаж.

4. Выпуск книги. Здесь дорожные карты будут полезны как автору, так и издательству. Автор обозначит, какие главы будут в книге, в какой последовательности он будет их писать и в какие сроки присылать редактору. Дорожная карта издательства будет состоять из этапов, которые проходит рукопись от файла в ноутбуке до книжной полки. В карте будет описано, что делают редактор, корректор, команда дизайнеров.

В следующих разделах разберём, как создать дорожную карту и как сделать так, чтобы она работала эффективно.

Как создать дорожную карту проекта

Сначала нужно определиться со следующими элементами.

— Задачи: чему посвящена дорожная карта? Это может быть, например, небольшой новый проект или пятилетняя стратегия развития компании. От особенностей задачи зависит структура и формат дорожной карты.

— Структура: в каком виде будет представлена дорожная карта? Это может быть рисованная линия с контрольными точками, таблица со столбиками и ячейками или канбан-доска. Выбор структуры зависит от масштаба проекта и от того, насколько его команды зависят друг от друга: можно ли запараллелить некоторые задачи или все они должны идти линейно, друг за другом.

— Приоритеты: на каких деталях проекта нужно сделать акцент? Здесь определяют, какие задачи в проекте самые важные, и какие контрольные точки нужно пройти, чтобы успешно их завершить.

— Ответственные: с кого спрашивать результат каждого этапа?

Дорожные карты проектов предполагают командную работу, поэтому создавать их важно тоже в команде. Все ответственные исполнители составляют карты в рамках своего функционала или этапа проекта. Они пишут, что и когда нужно сделать, как будет выглядеть результат и кому его передать. Получившиеся мини-карты собирают в единую — так выстраивается понятная и логичная картина всего проекта.

Вот три совета, как сделать, чтобы дорожная карта работала эффективно:

— Не делайте карту слишком детальной. Помните о том, что дорожные карты должны показывать вид на проект «с вертолёта»: без погружения в задачи и подзадачи. Так удобнее контролировать взаимосвязи и последовательность процессов.

— Пересматривайте карту регулярно, например, раз в две недели или раз в месяц и обновляйте информацию в ней, если какой-то этап выбивается из дедлайнов. При этом последовательность процессов на карте должна быть достаточно гибкой для того, чтобы можно было вносить изменения, не ставя под угрозу выполнение всего проекта.

— Проводите регулярные встречи с командой проекта. Так можно вовремя решить возникшие проблемы, а также убедиться, что у всех исполнителей одинаковое видение процессов.

Чтобы дорожная карта выполняла свою задачу, она должна стать настольной книгой команды. К ней должны обращаться все участники проекта — сверяться, на каком этапе находится команда, всё ли в порядке со сроками, нет ли проблем. Поэтому важно, чтобы карта получилась наглядной и удобной в использовании.

В каких сервисах можно создать дорожную карту проекта?

Есть несколько способов составления дорожных карт — начиная от электронных таблиц или презентаций и заканчивая специальными сервисами. Рассмотрим популярные варианты^

— Электронные таблицы Excel или «Google Таблицы». Самые простые инструменты, которые легко освоят даже новички. Желательно создавать карты в онлайн-сервисах, чтобы любой участник команды мог редактировать свои этапы в любой момент. В таблицах можно отразить все необходимые элементы дорожных карт: цели, этапы выполнения, сроки, имена ответственных — и визуализировать их так, чтобы было удобно отслеживать изменения.

— Один из распространённых методов создания дорожных карт в таблицах — диаграммы Ганта. Обычно диаграмма Ганта состоит из двух панелей: в левой дан список

этапов работы, в правой — шкала времени (дни, недели, месяцы). Диаграмма включает контрольные точки внутри этапов проекта.

— В «Google Таблицах» есть специальный шаблон, с которым можно легко создать свою дорожную карту, заполнив необходимые поля. Шаблон доступен для всех, у кого есть аккаунт Gmail.

— Презентации PowerPoint, Keynote или Google Slides. Построение дорожных карт на этих платформах похоже на создание их в таблицах, однако этот вариант даёт больше возможностей для визуализации. Здесь также лучше использовать онлайн-сервисы, чтобы можно было создать общий доступ для всех команд.

— Специальные сервисы. Они разработаны специально для ведения общих проектов, поэтому удобны для быстрого обновления и синхронизации в реальном времени. Рассмотрим подробнее две популярные платформы — Miro и Weeek. Miro — сервис для совместной работы команд. В нём можно полностью самостоятельно составить дорожную карту на собственной онлайн-доске или воспользоваться уже готовыми шаблонами. Weeek — многофункциональная площадка, где есть таск-трекер, CRM и другие полезные инструменты для общей работы команды. Чтобы составить дорожную карту здесь, нужно перейти в раздел таск-трекинга и выбрать создание проекта. В итоге получится канбан-доска, где можно обозначить важные этапы проекта и дедлайны и распределить задачи между исполнителями.



1 Назовите основные характеристики команды.

2 Перечислите обязанности руководителя проекта на каждом этапе развития команды.

3 Перечислите основные документы планирования команды проекта.

4 Что такое матрица ответственности?

5. Решите кейсы на взаимодействие членов команды (технология решение кейсов в Приложении):

- ✓ Мини-кейс для оценки руководителей на формирование проектной команды и управления ею.

Оцениваемые компетенции: Формирование проектной команды, Управление командой проекта, Лидерство, Мотивация, Делегирование и распределение обязанностей, Готовность брать на себя ответственность, Наличие ограничений.

Описание: Участнику оценочного мероприятия зачитывается текст задания. Участник отвечает без подготовки (как и на другие задания «управленческого слалома»). Члены оценочной комиссии получают на руки распечатанный текст.

Текст мини-кейса на формирование проектной команды: «Вы – руководитель отдела Х. Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности

самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

Интерпретация полученных результатов: Несмотря на то, что я поставила компетенцию «Наличие ограничений» в соответствующем подразделе последней, эта компетенция является для меня основополагающей. Это первое, что я проверяла с помощью данного упражнения.

Если оцениваемый руководитель проекта выбирает одного из трех кандидатов, наверняка обоснование выбора будет убедительным и логичным, особенно если в компании есть формализованные либо неформализованные принципы включения сотрудников в состав проектных команд. Но есть ли в задании хоть слово о количестве отбираемых в проект участников?

Оцениваемый руководитель может отобрать для участия в проекте не одного, а двух или всех трех кандидатов, тем более что каждый обладает уникальными компетенциями. Данное решение может свидетельствовать о наличии у нашего руководителя следующих дополнительных компетенций: отсутствие ограничений при принятии решений, гибкость мышления, нацеленность на успешное выполнение проекта, эффективное использование человеческих ресурсов проекта.

✓ Кейс «Работа в команде»

Вы — руководитель отдела в небольшой торговой компании. В вашем подчинении 6 менеджеров. Каждый из них претендует на лидерство в коллективе, в отделе часто возникают конфликты, в особенности, когда подчиненным приходится работать над совместным проектом. Им трудно договариваться друг с другом и принимать общие решения. Буквально на днях вашему отделу поручили новый ответственный проект, который очень важен для компании. Вы в это время уходите в отпуск, поэтому важно грамотно распределить задачи, мотивировать подчиненных, чтобы проект был выполнен успешно. Ваши задачи следующие.

1. Мотивирование сотрудников:

- поставить общую цель и настроить на групповую работу;
- мотивировать каждого сотрудника к работе, учитывая его индивидуальные особенности.

2. Распределение обязанностей между подчиненными и объяснение, почему определенная задача была поручена конкретному сотруднику.

Время выполнения задания: 20 минут. Менеджеры:

1) Иван обладает аналитическим складом ума, у него хорошо развиты организационные навыки. При оформлении документов может допускать ошибки. Жесткий, директивный в общении. Считает, что только он работает в отделе;

2) Мария — творческий человек, фонтанирует новыми идеями, но может допускать ошибки в расчетах и при работе с числами. Эмоциональна, любые претензии по работе воспринимает на личный счет. Считает себя самым эффективным сотрудником в отделе;

3) Олег обладает среднеразвитыми профессиональными навыками, но эффектно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, периодически критикует коллег за их ошибки и является инициатором многих конфликтов. Считает, что без него провалились бы многие проекты отдела;

4) Ольга аккуратна при работе с документами, редко допускает ошибки при расчетах, обладает аналитическим складом ума, хорошо развиты организационные навыки. Обидчива, все замечания принимает в штыки. Уверена, что ее недооценивают как сотрудника;

5) Михаил — творческий человек, с легкостью придумывает новые идеи, но может не доводить их до конца. Ошибается при работе с числами и в расчетах. Вспыльчив, может затевать интриги в отделе. Считает, что успех большинства проектов — его личная заслуга;

6) Игорь может легко убедить собеседника, эффектно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, ему явно «недостает сцены». Часто выступает инициатором конфликтов. Считает, что он — самый эффективный сотрудник в отделе.

Задачи проекта:

1) постановка задач, организация работы, координирование деятельности сотрудников (на время вашего отсутствия) (1 сотрудник);

2) подготовка презентации к переговорам с клиентом (1 сотрудник);

3) проведение переговоров с клиентом (1 сотрудник);

4) анализ и статистика продаж (1 сотрудник);

5) урегулирование возможных спорных моментов договорных обязательств (1 сотрудник);

6) организация и проведение специальных акций (2 сотрудника);

7) координация взаимодействия с подразделениями (1 сотрудник);

8) регулирование претензий клиентов (2 сотрудника);

9) принятие решений о закупке продукции (1 сотрудник);

10) проведение переговоров с клиентом по новому ассортименту (2 сотрудника);

11) анализ новинок компании (1 сотрудник);

12) анализ остатков товара на складе, еженедельных, ежедневных отчетов (1 сотрудник);

13) контроль отгрузок в магазины клиента (2 сотрудника);

14) отслеживание платежей клиента (1 сотрудник).

А теперь проанализируем результаты. Просим участников рассказать, каким образом, кому и какие задачи они делегировали. На основании чего распределяли обязанности? Учитывали ли вы при этом личностные особенности.

✓ Кейс «Решение организационных конфликтов».

Задание для анализа организационного конфликта:

1) дать классификацию конфликта;

2) выявление причин конфликта;

3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Ситуация: Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. рублей считает, что для повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами.

Ситуация: В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник счел это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела.



1. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2011. – 688с.
2. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 301с.
4. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании: учеб. пособие для вузов / В.Н. Фунтов. – 3-е изд., доп. – СПб.: Питер, 2012. – 394 с.
5. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.

Тема 1.5. Технологии командообразования.

Необходимо различать понятия развитие команды и командообразование. Развитие команды представляется как естественный процесс, нередко длящийся годами. Однако, этот процесс можно оптимизировать, применяя современные технологии работы с группой, которые позволяют развить навыки командного взаимодействия, способность принимать решения и т.д. Более того, в ходе командообразования можно проводить согласование индивидуальных целей членов команды не только с общекомандными задачами, но и со стратегической линией организации в целом. Поэтому здесь и далее, под командообразованием будет пониматься процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал согласно стратегическим целям организации.

Командообразование как специальный вид деятельности, зародившийся во второй половине прошлого века, вступил в период зрелости. Об этом свидетельствуют изменения в содержании, тональности и даже в названиях публикуемых текстов. Наблюдается переход от пропагандистских призывов внедрять командные формы организации работы и рецептов, как «сделать команду своей мечты», к рассуждениям на тему, что нужно предпринять, чтобы команды заработали более эффективно. Поэтому в настоящее время не имеет смысла множить аргументы в пользу утверждений, что команда – это хорошо, а без команды плохо.

Вместо этого стоит потратить усилия для выяснения того, где и когда целесообразно осуществлять командообразовательные проекты и, самое главное – как их делать.

На настоящий момент можно выделить несколько направлений деятельности в области командообразования, которые оказались наиболее востребованы обществом. Во-первых, это вопросы комплектования команд, включая и задачу подбора отдельных «исполнителей» с учетом общекомандного контекста. Во-вторых, это задача командной сыгровки (формирование командного духа, чувства локтя, улучшения взаимопонимания). В-третьих, это задачи оценки (диагностики) целевых групп с точки зрения того, в какой мере эти группы являются командами. Это – основные задачи, решаемые в групповом контексте (на уровне группы).

Кроме того, существует круг практических задач, выходящих за рамки социальной группы и локализуемых с одной стороны, на индивидуальном уровне, с другой – на организационном. Среди задач первого рода можно выделить задачи подбора и подготовки лидеров (капитанов) команд. К задачам второго рода относится создание организационной среды (инфраструктуры), отвечающей принципам командного способа работы.

Процесс командообразования можно представить как трехэтапный.

1. На этапе комплектования целенаправленно осуществляются работы по созданию потенциальной команды с учетом индивидуальных способностей, личностных особенностей и навыков членов команды, необходимых для успешного решения задачи.

2. На этапе сыгровки последовательно проводятся специально организованные процедуры работы с командой, которые позволяют согласовать общее видение в команде, провести позиционирование членов команды, выработать план работы и отработать необходимые в командной работе коммуникативные навыки.

3. На этапе диагностики оценке подвергаются реальные продукты работы команды (четкие цели, схемы позиционирования, план, ответственные и т.д.), эмоциональные компоненты (удовлетворенность членов команды от совместной работы, чувство правильно выбранного направления работы и др.), командные изменения (новые роли, процессы, степень связанности команды и т.д.), индивидуальные изменения (прогресс приобретения умений, навыков, установок или мотивации и т.д.).

Если лидер стремится оптимизировать процесс командообразования, он в своей работе может опираться на комплексный подход, направленный на формирование общего видения и целеполагания в команде.

В соответствии с этим подходом общее видение в команде определяет и прогнозирует эффективность и продуктивность ее деятельности, а условиями выработки общего видения являются устойчивые представления членов группы о команде и каждом ее участнике, а также определенная степень согласия по поводу командной задачи. В рамках данного подхода командообразование рассматривается как циклический процесс, состоящий из комбинаций действий и рефлексии (анализа действия), направленных на реализацию стратегических целей команды, а также на определение и разрешение проблем.

Командная форма организации работ является отклонением от традиционных форм, вызванное непредвиденным нарушением привычного технологического ритма работ (резкое сокращение сроков, проявление неожиданных препятствий, новых явлений и т.п.). Такое положение особенно характерно для производственной сферы. Использование командной формы организации работ, во-первых, требует дополнительных материальных ресурсов для сверхнормативного стимулирования членов команды; во-вторых, связано с определенным риском для руководства, в случае если команда не справится с поставленной задачей.

Переход к командной форме организации на каком-либо критическом участке фронта работ (производственных, исследовательских и иных) требует от руководства следующих действий:

- поиск нужных специалистов и формирование такой команды, эффективность самостоятельной деятельности которой выше риска руководства, передающего ей управление на этом участке;
- обеспечение дополнительного ресурса для стимулирования членов команды;

—своевременное снабжение команды всем необходимым для ее деятельности.

Можно выделить девять ключевых принципов организации командной формы работ:

1 Принцип коллективного выполнения работы — каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию администрации.

2 Принцип взаимозависимости. Каждый член команды вносит свой индивидуальный вклад в общую работу. Другие же члены команды зависят от его работы. В команде все делятся информацией друг с другом. Члены команды воспринимаются как равноправные участники процесса деятельности и имеют возможность влиять друг на друга.

3 Принцип коллективной ответственности — вся команда теряет доверие, стимулирование, общественное признание, если задание не выполнено по вине любого из членов команды.

4 Принцип единой для команды формы стимулирования, оплаты за конечный результат; распределение внутри команды — это внутриккомандный вопрос.

5 Принцип адекватного стимулирования команды за конечный результат. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата.

6 Принцип автономного самоуправления команды — управление деятельностью членов команды осуществляется ее руководителем, а не административным начальством организации.

7 Принцип повышенной исполнительской дисциплины, добровольно принимаемый каждым членом команды.

8 Принцип добровольности вхождения в команду — ключевой принцип формирования команды. В её состав может быть включен только тот, кто добровольно изъявил готовность к этому на основе полного знания и понимания всех условий ее деятельности.

9 Главным отличием команд от традиционных формальных рабочих групп является наличие синергетического эффекта. Вновь или экстренно созданная команда — еще не гарантия успешного решения поставленной задачи. Она может стать «риском заказчика», ориентирующегося на успех. Эффект команды, ее общественное признание приходит после длительной совместной работы и достигнутых успехов. Иными словами, каждая команда должна завоевать в организации, в обществе «сертификат доверия», чтобы носить общепризнанный и уважаемый имидж «команды».

Команда может быть создана для любых целей. В зависимости от поставленных целей выделяют четыре основные категории команд:

- совещательная команда (совет, «круглый стол», группы, занимающиеся вовлечением работников в процесс управления);
- производственная команда (производственные бригады, шахтерские команды, ремонтные бригады, команды летного состава, группы обработки данных);
- проектная команда (исследовательская группа, группа планирования, инженерная группа, целевая группа);
- группа, действующая как команда (спортивная команда, группа для развлечений, экспедиция, команда на переговорах, бригада хирургов, военное подразделение).

В соответствии с родом деятельности, которую выполняет в организации группа, выделяют следующие команды:

- занимающиеся подготовкой рекомендаций;
- производственные команды;
- управляющие команды.

Вне зависимости от типа все команды складываются по-разному:

- первый путь — естественный (стихийный);
- второй путь — целенаправленный (управляемый).

На процесс естественного (стихийного) командообразования влияют два основных фактора: закономерности групповой динамики и стиль руководства. Любая группа является единым организмом, со своими особенностями и внутренними законами. Однако есть общие закономерности развития группы, которые важно знать и наблюдать. Стиль управления существенно влияет на естественное командообразование. Если руководитель авторитарен, постоянно жестко контролирует ситуацию, взяв ответственность на себя, требует беспрекословного подчинения, то сотрудники привыкают к этому, расстаются со своей долей ответственности. В этом случае о команде не идет речь, так как вместо принципа колеса действует принцип пирамиды (сотрудники — основание, руководитель — вершина). Если руководитель, являющийся лидером, еще и достаточно демократичен, склонен делегировать полномочия, советоваться с подчиненными, умеет внимательно наблюдать и слушать, брать на себя ответственность и грамотно передавать ее другим, он может надеяться на стихийное появление команды, а сам встать в центр команды. Однако важно помнить, что стихийно сложившаяся команда нуждается в формировании командного духа, обучении технологиям взаимодействия и решения проблем в команде.

Целенаправленный путь командообразования возможен только тогда, когда руководитель остро осознал необходимость перемен в системе управления организацией, или только открывает свой бизнес и желает начать с создания своей команды. Все целенаправленно сформированные команды имеют свои характерные особенности, свою историю и собственные модели роста и распада. Не бывает двух похожих друг на друга команд. Каждая новая команда обычно проходит определенные этапы (стадии) развития. Построение команд в целом соответствует классической процедуре изменений, впервые сформулированной Куртом Левином:

1. Размораживание. Первая задача состоит в том, чтобы добиться от команды осознания необходимости постоянных изменений.

1. Движение. Используя метод обратной связи, команда осуществляет диагностику текущего состояния и разрабатывает план действий по переходу к желаемому состоянию.
2. Замораживание. Когда план реализован и проведена оценка результатов, команда начинает процесс стабилизации для более эффективной деятельности.

Б.Такмен выделяет пять стадий командообразования:

1. Формирование. Несмотря на избыток энергии в начале формирования команды, маловероятно, что его хватит надолго. Команда должна преодолеть внутренние противоречия и сомнения, прежде чем получится действительно спаянный коллектив. На этапе формирования решающей является роль руководителя/лидера. Ему необходимо

сосредоточиться на помощи другим членам команды, познакомить их друг с другом и создать непринужденную обстановку. Страхи, смущения и колебания членов команды должны быть устранены как можно раньше. Наилучший путь к этому — прояснить цели, ответственность и процедуры, которые имеют отношение к членам команды.

2. «Бурление». Фаза «бурления» представляет реальную возможность очистить атмосферу. Руководитель — признанный лидер команды — может помочь ей успешно решить споры, которые возникают на этом этапе, обсудив проблемы, обеспечив обмен мнениями и воодушевив команду на достижение намеченных целей.

3. Нормирование. На этапе нормирования следует гарантировать, что установление общих норм способствует эффективной работе команды. Мастерство построения команды на этом этапе состоит в углублении процесса сплочения команды и в согласовании.

4. Функционирование. На этапе функционирования команда объединена и работает эффективно над достижением своих целей. Руководителю/лидеру необходимо оценить эффективность команды, наблюдая за индивидуальными и командными усилиями, успехами и выполнением обязательств. Команда нацелена на продуктивность и эффективность и раскрытие потенциальных возможностей.

5. Перемена или расставание. Необходимость грамотного расформирования команды после достижения ею поставленной цели определяется тем обстоятельством, что участники команды, завершающей работу, с высокой вероятностью будут задействованы в других командах.

Построение эффективной команды требует управления интересами команды на всех этапах, сдержанности и терпимости наряду с активным вмешательством. В отличие от так называемого неформального способа комплектования команды, когда первый участник приглашает второго, затем они вместе приглашают третьего и так далее, организации, которые внедряют эффективные самоуправляемые команды, целенаправленно проводят отбор людей, обладающих или способных овладеть комплексом знаний и навыков, а также системой ценностей, необходимых для успешной работы в организациях с высокой степенью вовлеченности.

Оценку и отбор людей в команду целесообразно начать с анализа документов. Чаще всего для анализа используют такие документы, как резюме, документы об образовании, трудовую книжку и личное заявление (если оно имеется), из которых можно получить наибольший объем первичной информации о потенциальном кандидате, информации как справочного характера, так и сугубо психологической.

Формальными критериями на этом этапе могут выступать: половозрастные характеристики; семейное положение; социальное положение; уровень образования; уровень квалификации; профессиональный опыт; опыт работы на руководящих должностях.

Когда документы проанализированы и выявлены те кандидаты, которые прошли по конкурсу документов, они, как правило, приглашаются для собеседования. Данные, полученные в процессе собеседования, могут быть дополнены и уточнены при помощи психологического тестирования, которое позволяет определить тип личности, темперамент, общий уровень интеллекта, уровень мотивационных предпочтений. При этом стоит обратить внимание, что предпочтительнее выбирать методики, учитывающие специфику деятельности, которой будет заниматься команда. Так же психодиагностические методы позволяют разобраться в индивидуально-психологических особенностях людей,

подобрать команду, отличающуюся более высоким уровнем совместимости и грамотным распределением функций между членами команды.

На сегодняшний день наиболее распространенными являются методики, основанные на типологическом подходе К. Г. Юнга (модель Майерс—Бриггс, модель Кейрси), и методики, построенные на базе концепции командных ролей, предложенной Р. М. Белбиным (Приложение 4).

Укомплектовав команду людьми, значительная часть которых плохо знакома с другими членами команды, естественно, необходимо представить их друг другу. Если участники формируемой команды совсем не знакомы друг другом, наиболее целесообразной оказывается стандартная процедура представления, когда ведущий церемониала по очереди называет имена участников и говорит несколько слов о каждом человеке. Иногда ограничиваются только этим. Формальное представление необходимо, но недостаточно. Для первого знакомства целесообразно использовать игру-упражнение «Да здравствует команда» (Приложение 5).

Оказавшись в окружении незнакомых или плохо знакомых лиц, человек склонен задать себе, по меньшей мере, три вопроса: кто эти люди, откуда они и зачем они здесь? При этом вопросе «кто?» содержит как минимум две составляющие: как к ним обращаться и чего от них ожидать? И пока не получены ответы на все эти вопросы, человек будет находиться в состоянии пониженной восприимчивости к остальному, может быть, гораздо более важному. Поэтому на данном этапе желательно использовать игры на знакомство из тренинговых программ. В случае, когда люди уже достаточно хорошо знакомы друг с другом и нет необходимости существенного углубления знакомства, можно прибегнуть к процедурам «освежения» представлений друг о друге с помощью игр-разминок.

Нужно помнить, что простое объявление группы людей «командой» вовсе не означает, что они автоматически становятся таковой, точно так же как тот факт, что решение, принятое с участием многих членов коллектива, не гарантирует соблюдения при этом демократических процедур. Создание команды начинается, прежде всего, с развития групповой сплоченности. И только при ее наличии формальная рабочая единица или обычная группа может стать командой.

Сплоченность характеризуется привлекательностью группы для каждого ее члена, желанием оставаться в ее составе, а также развитостью сотрудничества и групповых коммуникаций на основе принципов солидарности, взаимной поддержки.

Согласно модели А. В. Петровского, для того чтобы сплотиться, команде нужно пройти фазу первичного знакомства, в том числе стадию, когда межличностные связи начинают опосредоваться совместной деятельностью. Следующий уровень развития групповой сплоченности характеризуется ценностно-ориентационным единством (ЦОЕ).

Наконец, последний и самый глубокий из возможных уровней сплочения достигается в случае, если у членов команды совпадают цели, связанные с деятельностью («ядро» в концепции А. В. Петровского).

Определить первоначально исходную степень сплоченности членов группы можно несколькими способами. Например, самый простой способ – опросить участников об их готовности совместно проводить время, узнать о переживаниях по поводу выполнения совместной работы, поинтересоваться о том, с каким чувством они вошли в команду (и

вовремя ли), доверяют ли они друг другу и т. д. Можно прибегнуть и к более сложным социометрическим процедурам.

Сплоченный коллектив (команду) отличает взаимопонимание и взаимное влияние при принятии решений, желание прислушиваться к коллегам, уважение их интересов и позиций, удовлетворение от совместных действий.

Для эффективной работы команд значение имеет отработка трех категорий навыков или умений в совместной деятельности:

- Технические навыки или приемы, необходимые для выполнения работы.
- Навыки работы в команде и навыки межличностного общения, необходимые членам команд.
- Навыки активной борьбы за качество, включая умение выявлять проблемы и внедрять усовершенствования.

Наиболее эффективно при формировании команды в плане выработки навыков межличностного общения и увеличения групповой сплоченности зарекомендовал себя группо-динамический тренинг. Он позволяет установить более глубокие межличностные отношения и обновить застаревшие, заостенелые эмоциональные отношения, сложившиеся в долгоживущих командах. Он создает прецедент позитивно окрашенного совместного опыта. В рамках таких тренингов имитируется жизнь группы в экстремальных условиях (походах, состязаниях, изоляции), в которых активизируются группо-динамические процессы (лидерство, групповое давление, групповая сплоченность, принятие решений и др.) и осуществляется их всестороннее обсуждение. Анализ направляется на поведение, установки, нормы и ценности членов команды, которые помогают или мешают ее развитию. Ведущий помогает команде как целому.

К группо-динамическим тренингам относятся, например, такие тренинги командообразования как популярные командные испытания под названием «веревочный курс», среди которых выделяются «высокие» и «низкие» упражнения.



Задания, упражнения к практической части

Задачи тренинга командообразования:

1. Сформировать единое понимание общих целей и задач процесса.
2. Установить баланс личных целей и задач с целями и задачами коллектива.
3. Стимулировать осознание взаимозависимости в достижении целей и задач предприятия и удовлетворения личных потребностей.
4. Усилить креативность.
5. Проявить и разрешить межличностные конфликты.
6. Улучшить психологический климат.
7. Повысить работоспособность и дисциплину.
8. Устранить барьеры при прохождении информационных потоков, уменьшить искажения информации.
9. Улучшить личные взаимоотношения.
10. Создать мотивацию к обучению и развитию применительно к целям и задачам предприятия.

Упражнения по отработке навыков групповой работы.

1. Проведение разнонаправленных тренинговых упражнений по развитию командообразования.

Игра «Вы еще не знаете, что я люблю»

Тип игры	Знакомство, «Ледокол»
Тематика игры	Любая
В игре участвуют	Вся группа (поочередно)
Размер группы	Любой
Длительность	Зависит от размера группы (из расчета — 1 минута на участника)
Подручные материалы	Мячик или любой подручный предмет небольшого размера, который можно передавать
Правила проведения игры	По кругу передается мячик (или иной любой предмет). Каждый участник продолжает фразу: «Вы еще не знаете, что я люблю (вариант — делать в свободное время) ... (называется какой-то факт о себе, который большинству неизвестен)». Игра продолжается пока каждый участник не представится.
Возможные варианты игры	Можно варьировать тематику того, что человек любит — делать в свободное время, делать в команде, есть, читать и т.д.

Игра «Лавка талисманов»

Тип игры	Диагностика
Тематика игры	Построение команды, мотивация, распределение ролей в команде
В игре участвуют	Группа полностью
Размер группы	20 и более (оптимально — не более 30 человек)
Длительность	20-60 минут (в зависимости от размеров группы)
Подручные материалы	2 листа ватмана, маркеры
Правила проведения игры	Тренер обращается к группе участников со следующей речью: «Вашему городу сегодня особенно повезло — в него приехала лавка уникальных древних талисманов. Сотни лет я являюсь продавцом этой лавки и сейчас расскажу вам о необыкновенных товарах, которые вы можете приобрести в ней». Далее тренер рисует на ватмане символы (либо использует заготовку) и поясняет их значение (лучше выучить, а не читать по бумажке). «Но у нашей лавки особые правила: один человек может приобрести для себя только один талисман — самый нужный. Не беспокойтесь, один и тот же талисман могут выбрать несколько человек — хватит на всех». Тренер дает участникам минуту-две подумать и предлагает каждому озвучить свой выбор. Лучше всего на отдельной заготовке нарисовать таблицу из трех столбцов. Столбец 1 — имя участника, 2 — выбранный символ. Столбец 3 не заполняется, пока все участники не сделают свой выбор. «Как вы сами понимаете, если бы я отдавал мои товары всегда бесплатно, тоя бы давно разорился. Бизнес есть бизнес. Но у меня особые правила, так же как и товар не простой. За каждый талисман вы должны заплатить своим лучшим умением — что вы умеет делать лучше всего?». Здесь для участников следует особо подчеркнуть, что расплатившись за талисман, они не лишаются своего качества, а лишь научат/одарят им и торговца. Тренер-«торговец» решает, принимает или не принимает ли он в качестве оплаты то или иное умение: «лучше всех составлять пресс-релизы», «дар убедить в разговоре любого человека» и т.д.

	Следует ориентироваться на тематику тренинга, решая, имеет ли умение отношение к теме, для которой делается тестирование. Умения, принятые в качестве оплаты, записываются в третью колонку таблицы.
Интерпретация результатов	Интерпретация символов для тренера (символы можно добавлять): «Золотая монета с изображением солнца»: мотивация — материальная. «Серебряная ладонь»: мотивация — отношения в коллективе. «Алмазная лестница»: мотивация — карьерный рост. «Изумрудная книга»: мотивация — профессиональный рост. «Рубиновый факел»: мотивация — самореализация, отсутствие рутины. «Платиновые часы»: мотивация — гибкий график работы.
Возможные варианты игры	Игру можно использовать для определения потребностей в обучении, присвоив талисманам право наделять владельца тем или иным навыком (например, при планировании публичных акций — «способность оформлять тексты» и т.д.), тем самым вы получите информацию, какую работу человек готов выполнять при условии, если его дополнительно обучат. «Оплата» талисмана в данном случае также может быть учтена при планировании, если вы попросите расплатиться умением, которое имеет отношение к связям с общественностью. Это то, чему не надо учить — человек и так уже это прекрасно умеет и готов этим «платить». В принципе, игру (ее символы) можно адаптировать к любой тематике. Пример: «Роли в команде». В качестве «оплаты» принимаются умения и навыки, полезные при командной работе. «Стрела в цель» — помогает не отклоняться от главной цели при работе в команде (Лидер Задания). «Улыбчивый ангел» — помогает вовлекать в дискуссию и принятие решений всех и каждого члена команды (Эмоциональный Лидер). «Ежик» — помогает не забыть о необходимости критического взгляда на идеи и действия, найти вовремя уязвимые места (Оппозиционер). «Открытая книга» — дает возможность снабжать команду необходимой информацией: как фактами, так и оценками (Снабжающий Информацией). «Викинг» — помогает моментально разрядить обстановку, переключить внимание (Разряжающий Обстановку).
Рекомендации ведущего	Если участник отказывается напрямую выбрать тот или иной символ — не давите, для вас это сигнал отдельно поработать с сотрудником. Нельзя позволять выбирать более одного талисмана сразу, как бы ни хотелось, человек должен сделать окончательный выбор, иначе картина будет смазанной. Игра для большой группы может занять слишком много времени. При планировании больших мероприятий и использовании игры для выбора наиболее эффективных умений сотрудников лучше разделить на несколько групп по 15-20 человек. Можно заранее сделать из плотного картона нужные символы. Но вам придется сделать каждый символ в количестве, равном числу участников игры, так как один символ может выбрать почти вся группа. Когда участник «расплатился» умением, ему вручается выбранный им символ.
Вопросы для суждения результатов с группой	При обучении группы с помощью этой игры можно продемонстрировать основные ведущие мотивации: Можно ли сказать, что это единственная ваша мотивация?

	Если бы у вас была возможность выбрать еще один талисман какой бы вы выбрали? Были ли некоторые способности персонала, которыми с вами «расплатились», неожиданными для вас?
Вспомогательные материалы	Значения символов: «Золотая монета с изображением солнца» — этот талисман дает своему владельцу возможность всегда получать за свою работу наиболее высокое вознаграждение. «Серебряная ладонь» — этот талисман дает своему владельцу возможность всегда получать работу в комфортном, дружеском коллективе. «Алмазная лестница» — этот талисман дает своему владельцу возможность всегда получать работу, которая будет содействовать его карьерному росту. «Изумрудная книга» — этот талисман дает своему владельцу возможность на любой работе получать наиболее полезное обучение. «Рубиновый факел» — этот талисман дает своему владельцу возможность всегда получать и делать творческую работу. «Платиновые часы» — этот талисман дает своему владельцу возможность всегда получать возможность делать свою работу в наиболее удобное время.

Тренинговое упражнение «Башня»

Цель упражнения: тренировка навыков взаимодействия в команде, умения учитывать интересы всех членов группы, повышение ответственности за результат каждого участника команды

Реквизиты: маркеры, флипчарт (доска), бланки с индивидуальными заданиями.

Тайминг: 15 – 20 минут

Количество участников: 10 - 12 человек

Инструкция: разделиться на две команды. Каждой команде выдаются цветные маркеры и лист флипчарта. Ваша задача – нарисовать башню. При этом каждому участнику выдается бланк с индивидуальным заданием, которое нужно выполнить. Задания строго конфиденциальны, показывать их запрещается. Задание выполняются молча, все разговоры во время задания запрещены!

Время ограничено – на выполнение задания дается 7 минут.

Примеры индивидуальных заданий:

- Контур башни нарисован черным цветом.
- Башня имеет семь этажей.
- На первом этаже башни пять окон.
- На втором этаже башни шесть окон.
- На третьем этаже башни - два круглых окна.
- Над башней – треугольный флаг синего цвета.

Для усложнения упражнения и введения конфликтной ситуации задания могут противоречить друг другу. Например, один участник должен изобразить на первом этаже три окна, а другой – четыре окна.

Обсуждение:

- Что вы чувствовали во время выполнения задания?
- С какими трудностями вы встретились? Как преодолевали?

- Насколько получилось понимать друг друга и учитывать интересы каждого?

Выводы: Достижение цели в команде возможно при высоком уровне ответственности каждого члена команды за результат, а также умения учитывать интересы всех участников. Упражнение на командообразование позволяет перестроить конкурентную стратегию на сотрудничество.

Упражнение «Умения и навыки членов команды»

Упражнение помогает каждому участнику осознать свою роль в данной команде, тот вклад, который он вносит в командную работу, помогает осознать различные варианты того, как вносится вклад в общий результат, и развить в участниках уважение к другим и признание важности выполнения их функций.

Время: 20-30 минут.

Описание. Все участники делятся на мини-группы по 3-4 человека. Каждый участник должен высказаться в рамках своей мини-группы на тему того, в чем он видит свой вклад в деятельность всей команды (можно говорить о том вкладе, который каждый делает в свою конкретную команду в процессе обучения в группе). Если кто-то из участников затрудняется, остальные члены его мини-группы могут ему помочь сформулировать свой доклад.

Группам дается 10 минут на подготовку. После этого один участник от каждой мини-группы выступает и рассказывает о каждом в своей группе.

Выводы:

1 Можно подчеркнуть, насколько разные мнения о собственном вкладе прозвучали, подчеркнуть то, что в хорошей команде максимально используются индивидуальные особенности и сильные стороны каждого.

2 Можно подчеркнуть, что вносить свой вклад в команду можно по-разному – выполняя определенные профессиональные или организаторские функции либо влияя психологически на атмосферу в команде (вселяя энтузиазм и уверенность в своих силах, либо сглаживая конфликты и т.д.).



Вопросы и задания для самоподготовки

1. Дайте определение понятию «командообразование»
2. Какие направления деятельности в области командообразования востребованы в современном обществе?
3. Назовите этапы командообразования.
4. В чем сущность понятия «команда»? Отличие команды от малой группы?
5. Какие вы можете назвать типы команд?
6. Назовите основные характеристики коллектива как разновидности малой группы.
7. Чем отличается целенаправленное формирование команды от стихийного?
8. Какие стадии командообразования являются основными при формировании команды?
9. Какие упражнения используются в тренинге командообразования – веревочном курсе?



Вопросы для рефлексии в кругу

1. Что означает понятие «разделенное лидерство» в команде?
2. Какие способы отбора кандидатов в свою проектную команду вы считаете наиболее эффективными?
3. Как вы можете использовать полученную информацию в дальнейшей проектной деятельности?



Литература

1. Жуков, Ю.М. Технологии командообразования / Ю.М. Жуков, Е.Н. Павлова, А.В. Журавлев. - М.: Аспект-Пресс, 2008 - 320 с.
2. Кочеткова, А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учебное пособие / А. И. Кочеткова; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ, Ин-т бизнеса и делового администрирования. - 5-е изд. - Москва: Дело, 2011 - 942с.

3. Меньшова, В.Н. Формирование профессиональной команды: Учебное пособие / В.Н.Меньшова; И.Ю. Парфенова; РАНХиГС, Сиб. Ин-т упр. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014 -186 с.

4. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие по специальности «Менеджмент орг.» /Ю.Н. Лапыгин. - М.: Инфра-М, 2011 -327 с.

5. Лапыгин, Ю.Н. Методы активного обучения: Учебник и практикум для вузов/Ю.Н. Лапыгин; Рос.акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - М: Юрайт, 2015- 248с.

6. Чанько, А.Д. Команды в современных организациях: учебник / А.Д. Чанько; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011 — 408с.

Раздел 2. Этапы проектной деятельности.

Тема 2.1. Инициализация проекта.

После материалов предыдущей темы обратимся к конкретным этапам проектной деятельности. Для начала давайте определимся с дефинициями и подходами к ней. Итак, проектная деятельность:

- деятельность в ситуации неопределенности;
- пошаговая деятельность;
- путь преобразования реальности в желаемое (идеальное) состояние;
- форма целевого планирования;
- способ достижения организацией целей, для которых нет готовых алгоритмов в функционировании организации (инновационная деятельность, единовременная специфическая акция и т. п.);
- деятельность, направленная на достижение конкретной цели в условиях ограниченности ресурсов.

Отличительные особенности проекта:

- наличие проблемы, для решения которой разрабатывается и реализуется проект (проектная проблема обычно шире организационных проблем, которые рождаются внутри организации, она относится скорее к разряду социальных проблем, как, например,

- проблемы доступа к информации, обеспечения равных возможностей, необходимости развития определенных услуг и т. п.);
- четко ограниченная группа получателей и целевая группа;
- планирование от проблемы (целевое планирование);
- отсутствие очевидной процедуры достижения результата;
- определяемые до начала работ количественные и качественные результат;
- пошаговое представление (планирование) деятельности;
- ограниченность ресурсов, в том числе ресурса времени (срочность);
- наличие команды/группы с четким внутренним распределением ролей.

Порядок действий по разработке проекта

1. Определение ключевой проблемы на основе миссии и внешних вызовов. 2. Анализ ситуации: выявление проблем, прямо или косвенно связанных с ключевой проблемой, выявление заинтересованных сторон. 3. Анализ проблемы: построение дерева проблем.	Предпроектный (поисковый) этап	Проектный замысел
4. Определение проектной проблемы и способа ее разрешения. 5. Определение общей и конкретной цели проекта (построение дерева целей). 6. Анализ допущений: обоснование достижимости конкретной и общей целей проекта. 7. Определение конечного (-ых) результата (-ов) и эффектов, их показателей и способов измерения	Аналитический этап	
8. Постановка задач проекта. 9. Определение промежуточных результатов проекта, их показателей и способов измерения	Этап планирования	Организационный проект
10. Подготовка логического пакета шагов. Планирование ресурсов проекта. Составление критического пути проекта.		
11. Планирование рисков проекта.		
12. Составление плана-графика реализации проекта.		
13. Составление бюджета проекта.		

Предпроектный этап – анализ проблемы – предполагает следующее:

Альтернативные способы разрешения проблемы	Взаимоисключающие направления изменения реальности
Анализ проблемы	Выявление причин существования проблемы и последствий ее существования, а также определение того, от кого \ чего зависит устранение этих причин, прямыми или опосредованными являются последствия.
Анализ ситуации	Разделение ситуации на составные части, необходимое для того, чтобы внимательно рассмотреть каждую часть в отдельности и сделать вывод о ситуации в целом (выделение признаков ситуации, указание подтверждающих их наличие фактов, определение заинтересованных сторон и т. п.).
Получатели	В широком смысле: субъекты, потребности которых призван удовлетворить проект; в буквальном смысле: лица, получающие благотворительные пожертвования от благотворителей, помощь добровольцев.
Влияние	Целенаправленное воздействие тех или иных субъектов на ситуацию

Заинтересованные стороны	Люди, группы или организации, заинтересованные в том, чтобы существующая ситуация изменилась в определенном направлении (+) или оставалась неизменной (-).
Критерий	Точка зрения, аспект, в котором рассматривается объект; основание для анализа или оценки.
Проблема	Противоречие между должной (желаемой) и реальной ситуацией.
Противоречие	Такое отношение между явлениями, признаками, оценками, сведениями, когда одно из них полностью исключает другое.
Целевая аудитория (целевая группа)	Социальные группы или организации, на которых проект оказывает то или иное воздействие.

Вполне понятно, что учебный проект смягчает некоторые пункты нашего своеобразного тезауруса, однако взгляд на него, работа с ним – это взгляд в будущее, в будущую профессиональную деятельность учащихся. Поясним все это. Под проблемой понимается противоречие между реальной ситуацией и прогнозируемым будущим. Причина существования проблемы – противоречие более низкого уровня, приводящее к существованию проблемы. Нерешаемая проблема – проблема, все причины существования которой (или главная причина) являются внешними и, следовательно, практически неустранимыми силами проектировщиков. Наиболее часто встречаются такие ошибки в постановке проблемы:

- подмена проблемы вопросом;
- подмена проблемы задачей;
- подмена проблемы трудностью;
- подмена формулировки проблемы указанием на область существования проблемы;
- подмена постановки проблемы оценкой ситуации;
- «напрашивающееся решение» (когда автор проектной разработки сначала ставит перед собой определенную цель, а затем не столько проводит анализ ситуации, сколько «подгоняет» его под свой замысел и формулирует проблему на основе цели);
- подмена противоречия.

На этапе анализа проблемы устанавливаются негативные аспекты существующей ситуации, а также причинно-следственная связь между существующими проблемами. Этап анализа проблемы включает в себя следующие стадии:

- идентификация, определение сторон, чьи интересы затрагиваются предлагаемым проектом;
- установление основных проблем, стоящих перед получателями по проекту;
- разработка и детализация проблемы для установления причинно-следственных связей.

Для того чтобы успешно справиться с этим этапом, можно и нужно выполнить следующие действия:

- определить тех, кто может быть заинтересован в реализации проекта;
- изучить потребности в проекте;
- определить степень удовлетворенности в настоящее время;
- провести анализ реальной ситуации, составить неструктурированный список проблем.

Следует помнить, что ситуация – это только часть окружающей нас действительности, которую мы ограничиваем в своих размышлениях от реальности в целом, рассматривая ее с определенной точки зрения. Кроме того, все объекты и явления в рамках определенной ситуации всегда рассматриваются во взаимосвязи, то есть ситуация – единое целое, система из многих элементов. Используя информацию, собранную на стадии анализа проблем, люди, планирующие проект, могут лучше организовать подготовительный процесс. Кроме того, субъект проекта получает видение противоречий, что позволит уточнить и дополнить список проблем.

Проблемы могут быть выявлены на разных уровнях: социальных, политических, образовательных, экономических, здоровьесберегающих, экологических и пр. Важно сформулировать ключевую проблему проекта:

- ключевая проблема сформулирована корректно, если в ее основе лежит противоречие между желаемым и реальным;
- формулированная проблема решается силами субъекта проекта (при неочевидности это должно быть обосновано);
- отсутствуют типичные ошибки в постановке проблемы: слабая детализация, проблема с напрашивающимся решением, проблема с подменой противоречия).

Если устранение (нейтрализация воздействия) причин существования ключевой проблемы, на разрешение которой направлен проект, лежит вне компетенции субъекта проекта, эта проблема является нерешаемой. Это означает, что задуманный проект технически невыполним и его дальнейшая разработка бессмысленна. Поэтому, излагая в тексте проектной разработки результаты проведенного анализа проблемы, следует обратить особое внимание на обоснование решаемости проблемы, если она не является, с точки зрения автора или авторов очевидной.

Теперь подробнее о цели. Цель проекта должна быть:

- измерима, то есть должна указывать на измеримый результат деятельности;
- адекватна, то есть результат, отраженный в цели, должен соответствовать по своему масштабу проблеме;
- конкретна, то есть должна указывать на целевую группу, сроки, качественные и количественные характеристики предполагаемых изменений;
- достижима, то есть должна быть поставленной на основании решаемой проблемы – проблемы, решение которой находится в пределах компетенции субъекта проекта;
- прозрачна, то есть формулировка цели должна быть ясна любому человеку;
- реалистична, то есть должна быть достижима в рамках существующих ресурсов и технологий деятельности, а также предусмотренного периода времени;
- определена, то есть должно соблюдаться условие, при котором всякое продвижение к результату проекта может быть отнесено за счет реализации проекта, а не за счет какой-либо иной причины.

При разработке проекта важно видеть всю иерархию целей. Для этого требуется построить своеобразное дерево/древо целей. Для того чтобы его построить, необходимо предпринять следующие шаги:

- формулировать цели с уровня основной проблемы проекта, сформулировав ее;

- формулировать цели на основе обозначенных решаемых проблем, двигаясь вниз по дереву проблем;
- найти те места, где можно заметить разрывы в связях «цель-средство», и сформулировать недостающие цели;
- сформулировать общую цель, достижению которой будет способствовать успешная реализация проекта (миссия проекта).

Далее очень важно заняться постановкой задач по достижению целей. Следует помнить, что задача:

- решает частную проблему, часть общей проблемы;
- служит для обозначения специфических запросов, необходимых для достижения цели в целом;
- не описывает процесс (что и как происходит), а фиксирует промежуточные изменения \ результаты (что);
- конкретна, измерима с помощью получения объективных данных;
- ясна любому человеку, не являющемуся участником проекта;
- может быть решена на промежуточном этапе реализации проекта или в конце этого процесса.

Не следует путать задачи с этапами реализации проекта, которые в общих чертах фиксируют последовательность действий (мероприятий) по проекту, то есть относятся уже не к планированию содержания деятельности, а к планированию ресурса времени. Здесь легко проверить себя – если все поставленные задачи могут быть решены только последовательно, путаница между задачами и этапами деятельности наверняка произошла. Для постановки задач следует только обратиться к дереву целей и отработать цели, находящиеся на один уровень ниже уровня конкретной цели проекта. Кроме содержательных задач могут быть поставлены специфические задачи (задачи обеспечения), решая которые, проектировщики формируют ресурсную базу для достижения цели заданным способом. При постановке такого рода задач следует с особым вниманием отнестись к тому, является ли их решение необходимым условием достижения цели. Если проектировщик не готов отказаться от решения ни одной специфической задачи, он некорректно поставил цель.

После того, как сформулированы цели и задачи проекта, можно проверить себя, ответив на следующие вопросы:

- Обеспечивает ли решение всего набора поставленных задач достижения цели?
- Может ли цель быть достигнута без решения какой-либо задачи?
- Можно ли начать решать одновременно хотя бы несколько задач (в идеале – все задачи)?
- Каждая ли формулировка задачи понятна для непосвященного в суть проекта человека, каждая ли формулировка позволяет понять, что именно и как именно должно быть изменено?
- Особенностью любого проекта является пошаговое планирование деятельности.

Поэтому составление плана деятельности по проекту предваряется двумя операциями: составление рабочего пакета и составление критического пути проекта. Составление рабочего пакета проекта представляет собой логическое деление задачи на необходимое

количество шагов. Деление задачи на шаги может быть многоуровневым и ведется до тех пор, пока мы не получаем отдельное действие, ограниченное коротким временным промежутком и находящееся в сфере ответственности одного исполнителя. Именно такие шаги заносятся затем в график проекта.

Определение критического пути представляет собой деятельность по определению логической последовательности шагов и планированию ресурса времени. Наиболее часто при составлении проекта применяются такие способы оформления плана работ, как планирование ключевых событий, поэтапное планирование и составление сетевого графика деятельности.

Планирование ключевых событий строится следующим образом: в табличной форме фиксируется дата и название ключевого события, фиксируются и другие события (мероприятия, деятельность), которые являются обеспечивающими по отношению к ключевому. Поэтапное планирование предполагает, что деятельность по проекту занимает достаточно большой промежуток времени и хронологически может делиться на этапы, связанные с определенными внешними факторами. Здесь указываются даты всех событий и предполагаемого результата деятельности или проведения мероприятия. Выглядеть поэтапное планирование следующим образом: – этап (номер, иногда – название, сроки)

Дата (период)	Мероприятия (деятельность)	Ответственный	Результат

А теперь можно напомнить и о структуре описания проекта:

— проблема, на решение которой направлен проект. Проблема должна быть конкретной. Если в тексте описания проблемы слишком много слов типа «содействовать», «усилить» или «улучшить», значит, велика вероятность, что нас пытаются ввести. Предполагается, что в этой части будет описано, что, кем и как уже было сделано, чтобы решить поставленную проблему. Почему это не получилось, чего не хватало исполнителям и почему проектировщик считает, что у него получится лучше, чем у его предшественников. Приветствуется собственный вклад в реализацию проекта;

— общая стратегия решения проблемы. Желательно обозначить одним-двумя предложениями общую цель проекта и пояснить, как она будет достигнута. Другой вариант – более пространное описание основных проектных действий. Преимущества этого варианта: если проект описан логично и убедительно, остальное смотреть и читать понятнее;

— цели, задачи проекта. Цель проекта обычно формулируется в более обобщенном виде, но достаточно конкретно. Целей может быть несколько. Для описания цели часто предлагается американская формула SMART. Цель должна быть: конкретная (specific); измеримая (measurable); достижимая (attainable); реалистичная (realistic); ограниченная по времени (time bound). Задачи проекта обычно представляются в виде конкретных измеримых целей и результатов;

— методы выполнения проекта. Развернутая методология того, что и как собирается делать проектирующий; схема выполнения проекта. В этом разделе описываются основные участники проекта, их квалификация и обязанности по проекту. Иногда в этой части описывается, что будет сделано, кто это будет делать и в какой последовательности, какие

ресурсы будут привлечены для выполнения работ. Это во многом пересекается с другими частями;

— план мероприятий (операционный план). Здесь обычно приводится перечень и порядок действий. Поскольку речь шла, в основном, об учебных проектах, мы совершенно не затрагивали темы ресурсов, бюджета и пр. Заметим, что на самом деле это неотъемлемая часть любых производственных проектов.



1. Создайте общее портфолио проектных идей.

Идея использования портфолио в проектной деятельности ученика в последнее время получает широкое распространение в различных образовательных учреждениях. Составление портфолио в процессе проектной деятельности позволяет педагогам конструировать и реализовывать индивидуальные образовательные маршруты учащихся.

Обратимся к понятию «портфолио». Термин пришел в педагогику из политики и бизнеса. В широком смысле слова портфолио — это способ фиксирования, накопления и оценки индивидуальных достижений школьника в определенный период его обучения. Он относится к разряду аутентичных (т.е. истинных, наиболее приближенных к реальному оцениванию) индивидуализированных оценок и ориентирован не только на процесс оценивания, но и самооценивания. Различные авторы характеризуют портфолио ученика как:

- коллекцию работ, всесторонне демонстрирующую не только учебные результаты, но и усилия, приложенные к их достижению, а также очевидный прогресс в знаниях и умениях ученика по сравнению с его предыдущими результатами;
- выставку учебных достижений учащегося по одному или нескольким предметам за период обучения;
- форму целенаправленной, систематической и непрерывной оценки и самооценки учебных результатов;
- антологию работ ученика, предполагающую его непосредственное участие в выборе работ, представляемых на оценку, а также их самоанализ и самооценку.

Таким образом, портфолио — рабочая файловая папка, содержащая многообразную информацию, которая документирует приобретенный опыт и достижения учащихся. Дополняя традиционные контрольно-оценочные средства, портфолио:

- позволяет учитывать результаты, достигнутые учащимся в разнообразных видах деятельности: учебной, творческой, социальной, коммуникативной,
- становится важнейшим элементом практико-ориентированного подхода к образованию.

Конечная цель учебного портфолио – «засвидетельствовать» прогресс обучения по результатам, по приложенным усилиям, по материализованным продуктам учебно-познавательной деятельности, а основной смысл — «показать все, на что ты способен».

Педагогическая философия портфолио предполагает:

- смещение акцента с того, что ученик не знает и не умеет, на то, что он знает и умеет по данной теме, разделу, предмету;
- интеграцию количественной и качественной оценок;
- перенос педагогического акцента с оценки на самооценку.

Для учащегося портфолио проектной деятельности – это организатор его работы, это технология и место сбора материалов, анализа информации, инструмент самооценки и рефлексии, а для педагога – средство обратной связи и инструмент оценочной деятельности.

Важная цель портфолио – представить отчет по процессу образования учащегося, процессу реализации его проекта, увидеть «картину» значимых образовательных результатов в целом, обеспечить отслеживание его индивидуального прогресса в широком образовательном контексте, продемонстрировать его способности практически применять приобретенные знания и умения.

В зависимости от того, с какой целью создается портфолио и в чем состоят особенности его содержания, можно выделить следующие виды портфолио:

1. В зависимости от цели, отражающей результат, ради которого собирается портфолио, существуют: портфолио — собственность (собирается для себя); портфолио — отчет (собирается для педагога).

2. По содержанию выделяют следующие виды: портфолио достижений включает в себя лучшие результаты работы ученика; рефлексивный портфолио представляет собой материалы и оценку (самооценку) достижения целей, особенностей хода и качества работы с различными источниками информации, ощущений, размышлений, впечатлений; проблемно-ориентированный портфолио состоит из всех материалов, отражающих цели, процесс и результат решения какой-либо проблемы; тематический портфолио включает материалы, отражающие работу ученика в рамках той или иной темы.

Каков бы ни был вид портфолио, он представляет собой набор материалов, структурированных определенным образом. Крупные блоки называются разделами, внутри них выделяются рубрики. Количество разделов и рубрик, их тематика могут быть различными и определяются в каждом конкретном случае.

Классический портфолио состоит из четырех разделов: «Портрет», «Коллектор», «Рабочие материалы», «Достижения». Раздел «Портрет» предназначен для представления информации об учащемся — авторе портфолио, который имеет возможность представить себя любым доступным способом.

«О себе»	
Ф.И.О. учащегося	_____
Возраст	_____
Школа, класс (объединение доп.образования)	_____
Увлечения	_____
Мои достижения	_____
Почему я занялся проектной деятельностью	_____
Предполагаемые результаты реализации проекта	_____

Раздел «Коллектор» содержит, как правило, материалы, авторство которых не принадлежит учащемуся. Это могут быть памятки, схемы, списки литературы и другие материалы, предложенные учащемуся педагогом, найденные самостоятельно. Это своего рода копилка материалов и информации, часть из которых будет использована в работе, часть может перейти в архив, другой портфолио или не будет привлекаться совсем.

Планируемый продукт:	Полученный продукт:
Характеристики:	
Я предполагаю использовать:	

Раздел «Рабочие материалы» включает все те материалы, которые созданы и систематизированы учащимся.

№ п/п	План деятельности		
	Действия	Сроки	Примечания

Раздел «Достижения» вмещает в себя те материалы, которые, по мнению ученика, отражают его лучшие результаты и демонстрируют успехи.

Каким образом можно соединить проектную деятельность учащихся и составление портфолио? Сегодня метод проектов как один из способов формирования ключевых компетентностей подростков (готовность к решению проблем, к самообразованию, использованию информационных ресурсов, технологическая и коммуникативная компетентности) активно внедряется в практику образовательной организации. При этом метод проектов понимается как технология организации образовательных ситуаций, в которых учащийся решает собственные проблемы, ставит и достигает субъективно значимые цели, а также как технология сопровождения самостоятельной деятельности учащихся. В связи с этим целесообразно использовать портфолио проектной деятельности.

Использование метода проектов в образовательном процессе показывает, что учащимся необходимо специально организовывать пространство для проектной деятельности. В том числе учащимся необходимо определенное время хранить промежуточные результаты работы с источниками информации, фиксировать вопросы, выносимые на консультации с руководителями проектов, а также оформить результаты проекта. Один из возможных алгоритмов запуска портфолио может быть представлен следующим образом:

- мотивация: каждому учащемуся должно быть понятно, зачем ему нужно работать с портфолио,
- определение вида портфолио: вид портфолио может быть задан педагогом или выбран учащимся,
- определение сроков сдачи и времени работы над портфолио: на занятиях/уроках в учебном кабинете, во время проектной, исследовательской или творческой работы,
- определение общей структуры портфолио,
- определение критериев оценивания: обсуждаются и определяются совместно с учащимися (при этом возможно выделение обязательных критериев),

- определение способов оценивания: целесообразно еще до начала работы над портфолио обсудить с учащимися, каким образом будет оцениваться портфолио, все ли материалы, рубрики, разделы будут оцениваться, что именно будет являться объектом оценки.

Так на оценочном – этапе работы над проектом можно использовать рабочие листы.

Слабые стороны проекта	Сильные стороны проекта	Обоснование
Я научился (знания)	Я могу использовать (опыт)	Обоснование
Вывод: результаты моей работы над проектом и мои планы на будущее		

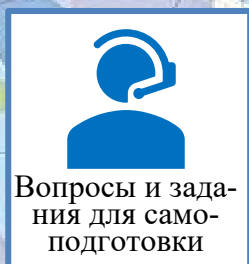
Если в рабочем листе учащийся фиксирует слабые стороны работы над проектом, он получает 3 балла, если к тому же указывает сильные стороны, – 4 балла.

Если учащийся сформулировал причины успехов и неудач (трудностей) в работе над проектом, он получает 5 баллов, если к тому же предлагает способ(ы) преодоления трудностей (избежания неудач), с которыми он столкнулся при работе над проектом, – 6 баллов.

Если смог зафиксировать освоенные в ходе проектной работы умения (графа «Я научился») и аргументировать возможность использовать их в других видах деятельности (графы «Я могу использовать приобретенные умения (опыт)» и «Обоснование»). В этом случае ученик получает 7 баллов.

Если учащийся проанализировал результаты работы над проектом с точки зрения жизненных планов на будущее и зафиксировал выводы в соответствующей графе, – 8 баллов.

Портфолио как форма организации работы с информационными материалами позволяет упорядочить работу учащихся над проектом. Для этого необходимо задать с помощью рубрик такую структуру основных разделов, которая позволила бы перемещать по ним рабочие материалы в соответствии с логикой работы над проектом. Таким образом, портфолио может использоваться в проектной деятельности для организации работы с информацией, хранения и систематизации промежуточных результатов, развития рефлексии, для осознания и оценки учениками результатов своей деятельности.



Конструирование проектов в соответствии с «W-вопросами».

- Я оценил (могу оценить) продукт в соответствии с предложенными критериями...
- Я могу дополнить свои критерии оценки продукта...
- Я высказал (могу высказать) впечатление о работе...
- Я предположил (могу предположить) систему критериев...
- Я обосновал (могу обосновать) способ оценки.



Вопросы контрольной беседы в формате вопрос-ответ:

1. Как вы полагаете, почему нам так часто требуется уточнение понятия «проект»?
2. Расскажите об отличительных особенностях проекта.
3. Опишите подробно предпроектный этап деятельности проектирующего.
4. Что такое «ключевая проблема» проекта и как она формулируется?
5. Каким образом происходит постановка цели проекта?
6. Расскажите о планировании, видах планирования при работе над учебным проектом.
7. Дайте представление о структуре описания проекта.



Литература

1. Безрукова В.С. Педагогика. Проективная педагогика. Екатеринбург, 1996
2. Бородкина, Э. Н. Реализация целевых образовательных проектов школы и семьи как форм соуправления образовательным учреждением на основе партнерства и сотрудничества // Наука и практика воспитания и дополнительного образования. – 2013. - № 3. – С. 50-57
3. Глухарева, О. Г. Влияние проектного обучения на формирование ключевых компетенций у учащихся старшей школы // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2014. - № 1. – С. 17-24
4. Громыко Ю. В. Понятие и проект в теории развивающего образования В. В. Давыдова // Изв. Рос. акад. образования. - 2000.- N 2.- С. 36-43.- (Филос.-психол. основы теории В. В. Давыдова).
5. Гузеев В.В. «Метод проектов» как частный случай интегральной технологии обучения. Директор школы. М., 1995, № 6, с.34-47.
6. Давыдов В.В. Теория развивающего обучения. – М., Интор, 1996.
7. Каримуллина, О. В. Развитие проектно-исследовательской деятельности учащихся // Управление качеством образования. – 2013. - № 6. – С. 59-65
8. Комиссарова, О. А. Оптимизация учебного процесса на основе метода проектов // Среднее профессиональное образование. – 2013. - № 2. – С. 15-18
9. Кострикина, И. С., Порядина Е. Д. Проектная деятельность профессионализации старшеклассников // Психология обучения. – 2013. - № 5. – С. 130-140
10. Круглова О.С. Технология проектного обучения//Завуч. - 1999.- №6
11. Крючков Ю.А. Теория и методы социального проектирования. - М., 1992.
12. Кузнецова, С. И. Проектная деятельность как механизм развития детской одаренности // Управление качеством образования. – 2013. - № 7. – С. 80-84.

Тема 2.2. Социальный проект.

Сегодня в общественной практике и практике государственного регулирования России идёт интенсивный процесс по внедрению и развитию проектно-целевого подхода через создание и продвижение государственных программ, которые требуют более высокого уровня взаимодействия государственных (муниципальных) органов власти и негосударственных некоммерческих организаций, социально активных граждан. Складываются местные модели межведомственного и межсекторного взаимодействия структур

государственной (муниципальной) власти и гражданского общества в области формирования и совершенствования технологии социального проектирования, развивается методологический и методический инструментарий такой технологии с точки зрения повышения эффективности реализации государственной молодёжной политики.

Однако процесс освоения и развития практики социального проектирования поставил перед его активными адептами насущные управленческие проблемы. Обычно государственные или муниципальные менеджеры разной ведомственной принадлежности реагируют на те или иные спускаемые сверху «инновационные» указания как на поручения, которые необходимо просто выполнять, а не заниматься тщательным анализом процесса и реализации этой социальной инновации.

Рассматривая процесс развития этой социальной инновации внутри административных структур, можно сказать, что параллельно с инициативами гражданского общества в этой области, происходит отражение инновации на бумаге и девальвация этих инициатив (профанация и имитация деятельности в этом направлении), поскольку для административного аппарата любого уровня важны не столько результаты, на которые и опирается проектный подход в социальной политике, сколько правильно составленная бумажная отчётность. В связи с этим существует опасность подмены реальной картины развития проектно-целевого подхода в области развития гражданского общества и в сфере молодёжной политики отчётными количественными показателями.

С другой стороны, появляются исследования отдельных специалистов, которые крайне скептически относятся к понятиям «проект», «социальное проектирование», «курс социальных проектов», которые все более обретают черты дискурсивного фантома, утерявшего первоначальный смысл и значение⁷. В связи с этим, в рамках данного методического пособия необходимо ещё дополнительно проакцентировать внимание на самой сущности социального проектирования как альтернативной технологии (инновации) реализации управленческих решений в рамках развития гражданского общества, алгоритм инициации проектной идеи, особенностях создания проектной заявки, её последующей оценке и методическом и методологическом аппарате оценивания социальных проектов, и, учитывая это, важно сформулировать практические рекомендации и концептуальные положения, которые бы сконструировали в дальнейшем адекватное восприятие этой довольно сложной социальной инновации. Эти вопросы, на наш взгляд, являются актуальными, а их разбор представляется чрезвычайно важным с точки зрения формирования идей гражданского общества, особенно в среде молодёжи.

Разберём основные определения и дефиниции такого сложного процесса как социальное проектирование. Социальный проект (от лат. *projectus* — «брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперед, торчащий») — это специализированная активная социальная деятельность физического лица либо юридического лица (НКО) в виде уникальной последовательности действий, имеющей общую целевую установку, направленной на получение заранее определённого и установленного результата, предполагающей создание определённого, уникального социального продукта или услуги, и предусматривающей целенаправленное улучшение проблемной социальной ситуации, при заданных

⁷ Смирнов В.А. Проектная деятельность российских некоммерческих организаций: ключевые проблемы и противоречия. // Социологические исследования № 2, 2016. С. 62-69.

ограничениях по ресурсам и срокам (то есть имеющая начало и конец во времени), а также требованиях к качеству и допустимому уровню риска.

Таким образом, среди отличительных особенностей проекта можно выделить:

1. Наличие социальной проблемы (потребности), для решения которой предпринимается какая-либо последовательная деятельность. При этом важно понимать, что социальная проблема, как правило, шире организационных проблем, которые рождаются внутри организации или группы физических лиц. Она относится к разряду социально-экономических или гражданских проблем, таких, как, например, проблемы доступа к информации, обеспечение равных прав и равных возможностей для разных категорий социальных групп населения, снижение уровня бедности определенных социальных групп, необходимости развития определенных услуг и т.п.

2. Чётко определенная и выделенная цель проекта. Основной целью проектов является разрешение какой-либо социальной проблемы, что предполагает тщательный и предварительный анализ. Предлагая проектное решение проблемы, проект всегда нацелен на прочные изменения в социальной сфере.

3. Определённые сроки начала и окончания работ. Проекты всегда ограничены во времени и пространстве (территориально): у них всегда есть начало и конец, место реализации. Проект всегда реализуется в определенном месте и определенном контексте.

4. Специально выделенные для осуществления проекта ресурсы. Проекты реалистичны: их цели должны быть достижимы, что подразумевает сопоставление условий реализации проекта с необходимыми финансовыми и человеческими ресурсами.

5. Уникальная последовательность действий и /или мероприятий, которые логически взаимосвязаны и взаимоувязаны, которые однозначно должны привести к конкретному социальному результату, который можно количественно представить и качественно описать.

6. Привлечение многих участников и партнеров.

7. Предсказуемые, определяемые до начала работ количественные и качественные результаты.

8. Целевое, а не опосредованное финансирование мероприятий.

Оценка социального проекта – вынесение определённого объективного суждения, то есть основанного на строгих логических положениях, о преимуществах и недостатках социального проекта, формулирование вывода о степени его практической реализуемости, о значимости планируемых и полученных его результатах, об основном социальном эффекте в рамках заранее установленной процедуры и в строгом соответствии с обозначенными критериями. Оценивание социального проекта – это подготовка вынесения определённого объективного суждения, то есть основанного на строгих логических положениях, о преимуществах и недостатках социального проекта, формулирование вывода о степени его практической реализуемости, о значимости планируемых и полученных его результатах, об основном социальном эффекте в рамках заранее установленной процедуры и в строгом соответствии с обозначенными критериями.

Проанализировав огромное число социальных проектов, реализованных и реализующихся в области молодёжной политики, мы можем обозначить следующие общие негативные эффекты неверного восприятия и понимания социального проектирования: чего следует избегать при проектировании мероприятий по проекту.

1. Слабая рефлексивность (инерционность и неадекватность) мероприятий проекта. В практике социальных проектов часто отсутствуют либо слабо отражены периодический мониторинг и непрерывная оценка социально направленных действий, которые обозначены в проектной заявке. Крайне низкий уровень использования данного инструментария авторами проектов в условиях недостаточной развитости нормативно-правовой основы и кадровой основы государственной молодёжной политики в значительной степени приводят к тому, что действия (или мероприятия) проекта обладают в значительной мере инерционностью и неадекватностью, то есть не позволяет своевременно реагировать на различные развивающиеся крайне негативные социальные тенденции. Такая инерционность и неадекватность в реализации социально значимых проектов, какими бы они совершенными ни были, приводит к их провалу, что даёт право делать заключение о существенных недостатках при их планировании. Кроме того, отсутствие такой информации по проекту не позволяет своевременно корректировать эти социально значимые проекты, разрабатывать определённые механизмы и формы общественного участия в реализации эффективной молодёжной политики.

2. Реактивность мероприятий по проекту. Зачастую проекты страдают запоздалой реакцией на уже совершившиеся события или на уже ставшей известной информации («догоняющие меры»). В результате спланированные и реализующиеся проекты имеют ряд существенных дефектов, положительных эффект которых либо минимален, либо вообще усугубляет сложившиеся положение дел в этом направлении, поскольку время их эффективной реализации уходит, и они становятся комплексом неверных идеологически и методологических мероприятий и действий. Отсутствие конструктивного комплекса мероприятий и действий, оформленных корректно в виде перспективной программы проекта, не позволяет эффективно воздействовать на проблемы в социальной сфере, порождает неизбежное отставание власти и актива гражданского общества от уже существующих и развивающихся социальных тенденций в молодёжной сфере. Отсюда, и неэффективное сметное финансирование, которое строится либо по принципу «от достигнутого уровня» либо по «пожарному» принципу.

3. В бюджетировании социально значимых проектов и программ отсутствует всякий намёк на перспективное мышление, а молодёжная политика продолжает накапливать и преумножать уже современные социальные проблемы, в самом лучшем случае нивелируя негативный эффект от реализации этих «запаздывающих» проектов и программ. 3. Паллиативность мероприятий проекта. Проекты должны строиться на основе анализа точной зафиксированной и корректно локализирующей проблемы, который и диктует привлечение ресурсов и осуществление комплекса целенаправленных действий и мероприятий, а не предприниматься отдельные и нескоординированные усилия, которые стали уже профессиональной практикой. Реализация половинчатых решений или действий, которые скорее направлены на локализацию негативных последствий социальных проблем, а не на причины их формирования, всегда будет бессмысленной: важные не симптомы, а причины «социальных» болезней тем более в молодёжной сфере, где все процессы протекают более интенсивно.

4. Жёсткая внутриведомственная или внутриотраслевая (внутрирегиональная) ориентация в деятельности проекта. Такое положение дел не даёт возможности менеджерам социальных проектов стыковать свои действия с другими заинтересованными

сторонами (органами государственной власти и другими общественными организациями) при решении социальных проблем, которая является областью межведомственного взаимодействия, в силу того, что сама социальная проблема носит комплексный или пограничный характер. Таким образом, при столкновении с достаточно серьёзной проблемой, которая имеет сколько-нибудь системный характер, при проектировании выбирается неэффективная стратегия вовлечения в проект как можно больше ресурсов проекта. В любом случае, сметное финансирование проекта не позволяет ни комплексно оценить проанализированные совершённые действия в рамках реализации социально значимого проекта или программы, ни корректно определить на перспективу программу будущих действий.

5. Ориентированность на манипулятивность действий в отношении благополучателей проекта при решении их социальных проблем. Такой подход препятствует активному взаимодействию с целевыми группами проекта, чьи проблемы они, казалось бы, должны решать, хотя и эта группа граждан имеет солидный потенциал для взаимодействия в этом направлении. Основным принципом взаимодействия здесь становится субсидиарная политика проекта, смысл которой состоит в том, что решение обозначенных социальных проблем осуществляется не столько силами и возможностями отдельными государственными и муниципальными органами власти или государственными организациями, учреждениями, физическими лицами, общественными организациями, сколько общими усилиями всех заинтересованных участников, вовлечённых в процесс реализации проекта.

6. Отсутствие или слабость социального развития в проектах (акцентирование внимания на реактивных, а не проактивных методах реализации проекта). Одним из принципов реализации социального проекта является направленность усилий и действий на социальное развитие (способности к самообеспечению) целевых групп социально значимых проектов или программ. Необходимо разрабатывать технологии или подходы, которые побуждают активных участников проекта к самостоятельному поиску решений своих проблем или, по крайней мере, способствует этому стремлению. По сути это и есть социальное инвестирование, которое в отличие от коммерческого инвестирования, выгодность которого определяется приемлемым коммерческим эффектом, будет иметь более сложную методику расчёта и иметь более долгосрочный характер воздействия, поскольку большая часть таких позитивных решений оказывает влияние через несколько лет, если не десяток лет (например, снижение уровня правонарушений и преступлений несовершеннолетних и рост демографических показателей). И в этой связи гораздо более важным становится внедрение в социальную практику проектов, программ с акцентом на солидную профилактическую составляющую, поскольку средств на реализацию этих мероприятий на порядок меньше, чем сумма бюджетных средств, которая потом будет необходима на ликвидацию негативных тенденций или негативных эффектов «развитой» «социальной болезни». А это подразумевает наличие корректного проведённого мониторинга (в том числе и промежуточный), оценки собственной деятельности (независимая оценка) и повышение стандартов планирования и проектирования научно обоснованных социальных программ.

Интерактивность, то есть активное практическое взаимодействие государственных (муниципальных) органов власти и организаций и негосударственных некоммерческих организаций подразумевает инициирование и развитие механизмов и технологии

самоорганизации самой активной части граждан, что говорит о существенной поддержке институтов гражданского общества, в центре которых некоммерческие организации. Таким образом, в области практики реализации социальных проектов, как и всей социальной политики в целом, не должна формироваться патерналистско-иждивенческая модель консервативной реакции на возникающие в стране социальные проблемы. Фактически советская практика решения социальных проблем, которая заключалась в сочетании излишнего консервативного патернализма государственных, муниципальных органов власти и организаций и укрепившихся иждивенческих настроений у самих граждан по отношению как своей стране в целом, так и ко всему обществу и государству, в частности, на сегодняшний день должна искореняться. При обнаружении, весьма позднем по времени, новой социальной проблемы или негативной социальной тенденции практики проектного менеджмента не должны поступать шаблонно, проводя очередные организационно-административные меры и действия, которые должны решить указанную социальную проблему. Такой непродуктивный подход никак не способствует снижению негативных социальных эффектов проблемы, поскольку «решение» всегда находится в плоскости роста административных расходов, а ориентация на реализацию мер материальной поддержки социально незащищённым группам молодёжи ограничивает задачи проектного регулирования контролем и финансовой дисциплиной по отношению к получаемым названным средств, а это провоцирует в сознании молодого поколения консервацию иждивенческих настроений, основанных на получение всякого рода льгот и финансовых привилегий, пресекая даже робкие попытки к самообеспечению и самореализации это достаточно творческой группы общества. Напротив, социальный проект должен формировать новый, «прозрачный» механизм осуществления социальной политики, построенный на корректности публичных конкурсных процедур, независимой экспертной оценке и ориентированный на выполнение коренной задачи социальной политики – обеспечение социального развития.

Эффективность работы по проекту зависит не от количества потраченного времени и выполненного объёма работы, а от достигнутых конечных результатов, которые заранее спланированы, научно обоснованы, имеют количественные и качественные характеристики, а непрерывность мониторинга позволяет сделать деятельность адекватной и чувствительнее к проблемным тенденциям, позволит своевременно реагировать на появляющиеся негативные тенденции в данной области.

Таким образом, разработка и реализация проектов должна осуществляться исходя из принципов:

- 1) учета долгосрочных целей социально-экономического развития и показателей (индикаторов) их достижения, а также положений стратегических документов, утвержденных Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации, приоритетных национальных проектов в случае реализации в соответствующей сфере социально-экономического развития и отдельных решений Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации;

- 2) установления для проектов измеримых результатов их реализации (конечных результатов, то есть характеризующего количественными и (или) качественными показателями состояния (изменения состояния) социально-экономического развития, которые отражают выгоды от реализации проектов), и непосредственных результатов, то есть

характеристики объема и качества реализации мероприятий, направленных на достижение конечного результата реализации проекта;

3) проведения регулярной оценки результативности и эффективности реализации проекта, оценки вклада проекта в решение вопросов инновационного развития России.

Этапы разработки и реализации проекта.

Проекты всегда уникальны, так как возникают из новых идей. Они предлагают специфическое решение проблем в специфическом контексте, и потому всегда инновационны. Всегда присутствует элемент непредсказуемости и риска. Проекты реализуются поэтапно, так как четко разделяются на несколько стадий. Стоит отметить, что управление любым проектом – это управление тремя важными параметрами проекта: бюджет, время (сроки реализации), результаты.

Качество исполнения проекта зависит от уравнивания этих трех факторов. Взаимоотношения между этими факторами таково, что если один из этих факторов изменится, то с большой долей вероятности будет затронут как минимум еще один фактор. Проблема – цель – задачи – механизм реализации (методы, методики, технологии) – этапы реализации – бюджет – ожидаемые результаты. Каждый этап – это логический этап (звено) в построении социального проекта.

Проблема должна быть обоснована объективными данными, представленными по итогам соответствующего исследования. Цель должна плавно «вытекать» из проблемы. Задачи должны отображать пошаговые действия, а их решение должно быть выражено в виде конкретных количественных и качественных результатах. Каждый метод – это способ, с помощью которого решается определенная задача. Для реализации каждого этапа требуются необходимые ресурсы. Для того, чтобы определить достигнута ли цель проекта, нужны критерии оценки итогового результата. Рассмотрим основные этапы и шаги проектирования.

Подготовка социального проекта:

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

Реализация проекта:

10. Проведение официальных переговоров.
11. Проведение плановых мероприятий.
12. Оценка и контроль выполнения плана.
13. Корректировка хода реализации плана.

Итоги работы над проектом:

14. Анализ результатов работы над проектом.
15. Информирование общественности о результатах работы.

Аннотация социального проекта.

Элемент	Содержание этапов по его заполнению
Название проекта	Название должно быть краткое, точно передающее суть деятельности по проекту
1. Краткая аннотация (не более 0,3 страницы) не более 15-20 слов	Основные составляющие аннотации к проекту: 1) организация или проектная команда – цель деятельности, опыт, знания, ресурсы; 2) благополучатели – люди, жизнь которых улучшится в результате реализации проекта; 3) конкретные шаги по решению проблем; 4) описание способов / методов решения проблем; 5) конкретные показатели того, что в результате решения проблем жизнь благополучателей улучшится.

Описание социальной проблемы. Целевые группы проекта.

Элемент	Содержание этапов по его заполнению
Описание проблемы, решению / снижению остроты которой посвящен проект	1. Обозначение предметного проблемного поля социального проекта. 2. Характеристика текущего состояния в данной сфере социально-экономического развития в России и в данном регионе: 1) количественные (объёмные) показатели фиксации социальной проблемы за несколько отчётных периодов; 2) относительные показатели социальных негативных явлений в процентах изменений; 3) те же самые показатели негативных социальных явлений, но в других территориях (районах, городах, регионах) России. 3. Ранее принимаемые попытки решения выделенной проблемы, анализ их эффективности в сравнении с другими регионами России. 4. Вывод о ключевой причине представленных негативных эффектов социальной проблемы. Дополнительно (необязательно, но приветствуется): обозначение желательных направлений для решения данной социальной проблемы в рамках представленного социального проекта 5. Учёт положений стратегических документов, утвержденных Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации, приоритетных национальных проектов в случае реализации в соответствующей сфере социально-экономического развития и отдельных решений Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации

Социальная проблема – это разница между реально существующей ситуацией и желаемым (необходимым) состоянием в соответствующей сфере социального развития. При формулировании проблемы необходимо обратить внимание на то, что проблемы – это отсутствие чего-то, что-то негативное, приносящее вред, то, что требует изменения.

Анализ социальной проблемы подразумевает проведение характеристики текущего состояния соответствующей сферы социально-экономического развития Российской Федерации, основные показатели и анализ социальных, финансово-экономических и прочих индикаторов наличия проблемы. Изложение проблемы должно быть не простым описанием, а сжатым анализом её факторов, подтверждённым количественными и качественными показателями.

При формулировании проблемы необходимо опираться на достоверную информацию, полученной из надёжных аутентичных источников (желательно их указать) в данной

сфере социальной или молодёжной политики. Диагностирование социальной проблемы подразумевает скрупулёзный и тщательный анализ следующих данных:

- 1) количественные (объёмные) показатели фиксации социальной проблемы за несколько отчётных периодов («обозначаем тенденцию»);
- 2) относительные показатели социальных негативных явлений в процентах изменений («фиксируем качественную характеристику проблемы и глубину её воздействия на общественную жизнь»);
- 3) те же самые показатели негативных социальных явлений, но в других территориях (районах, городах, регионах) России («проводим оценку факторов и индикаторов распространения данной социальной проблемы»).

На основании этих статистических показателей формулируется вывод о причинах такого социального неблагополучия. Зачастую, в разделе, посвящённом анализу проблемы, авторы проектов приводят многие разнообразные статистические данные, которые, во-первых, часто не соответствуют диагностируемой проблеме, поставленной цели и сформулированным задачам, а, во-вторых, являются неточными, недостоверными, автором тенденциозно и предвзято подобранными. Здесь важно продемонстрировать корректный подход к представлению информационных данных, о чём эксперт и делает вывод в этом содержательном блоке.

Проблематика проекта должна соответствовать приоритетам и целям государственной политики в сфере реализации государственной программы, определяемым в указах Президента Российской Федерации, концепции долгосрочного социального экономического развития Российской Федерации, основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на среднесрочный период, посланиях Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации, отраслевых документах государственного стратегического планирования, стратегиях социально-экономического развития федеральных округов и отдельных территорий, иных 30 стратегических документах. Указываются конкретный пункт или раздела нормативно-правового акта с точным приведением его реквизитов.

Целевая группа проекта

Элемент	Содержание этапов по его заполнению
Основные целевые группы, на которые направлен проект	Перед формулировкой цели проекта необходимо сначала определить точные характеристики целевых групп проекта (то есть основных благополучателей проекта) - географические: (регион проживания, размер населенного пункта); социально-демографические: (пол, возраст, доход, род занятий, образование); психографические и др. Можно выделять первичные и вторичные целевые группы проекта, если это требуется.

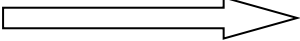
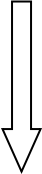
SWOT-анализ проектной идеи. Этот метод позволяет выполнить следующий проектный шаг – определить возможности организации или проектной команды в реализации задуманного проекта. Что такое SWOT-анализ. Исторические корни. Информация для размышления. SWOT – это аббревиатура, составленная из первых букв английских слов.

При использовании SWOT-анализа значимые факторы и явления разделяются на четыре категории:

- Strengths (Сильные стороны),
- Weaknesses (Слабые стороны),
- Opportunities (Возможности),
- Threats (Угрозы).

SWOT-анализ означает определение сильных и слабых сторон организации/команды, внешних угроз и возможностей, которые могут помешать или же помочь организации/команде в ее деятельности и развитии. Не будет преувеличением сказать, что большую часть жизни человек тратит на то, чтобы использовать имеющиеся у него возможности для, выражаясь высоким стилем, «ответа на вызовы жизни». Самые универсальные возможности, которые есть у всех людей – это опыт, знания, способности и воля, т.е. готовность мобилизовать себя для действия. Внешние вызовы – это опасности и благоприятные возможности, которые встречаются нас на нашем жизненном пути. Здесь описан один из методов (инструментов) анализа, позволяющий генерировать и обосновывать идеи и планы изменений.

Упражнение «SWOT-стратегия проекта» На основе SWOT-анализа своей проектной команды составьте SWOT-стратегию реализации проекта.

SWOT стратегия: 1) S – W; 2) S – O.			
	S	W	ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ /ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ
	O	T	ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ /ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ
	ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ	ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ	ОПИСАНИЕ СТРАТЕГИИ (ЦЕЛЬ+ЗАДАЧИ+МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА):

Цели и задачи проекта

Цель — осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлены действия человека (Психологический словарь). Цель — идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности (Краткий энциклопедический словарь). Цель проекта – это то состояние будущего, которое достигается посредством реализации проекта. Это может быть либо полное разрешение какой-то проблемы, что достаточно редко бывает, либо существенное снижение её остроты, которое является в дальнейшем предпосылкой её полного разрешения. Каким бы определением цели проекта ни руководствовались, мы должны представлять основные результаты проекта, которые необходимо достичь. При написании цели проекта рекомендуется использовать популярный в проектировании SMART-тест. Название этого теста образовано первыми буквами английских слов, обозначающих следующие критерии оценки формулировки цели.

Существует несколько вариантов расшифровки аббревиатуры SMART.

S - specific, significant, stretching - конкретная, значительная. Это означает, что цель должна быть максимально конкретной и ясной. Степень ее «прозрачности» определяется однозначностью восприятия всеми. Поставленные вами цели должны быть понятными и

точно выражены. В процессе постановки целей нет места глобальным и неопределенным подходам.

Конкретика поможет вам легко определить отдельные успехи на пути к выполнению конечных целей. В случае ее отсутствия, ближайшая цель недостижима. Она является дополнительным мотивом (М).

М - measurable, meaningful, motivational - измеримая, значимая, мотивирующая. Цель должна быть измеримой, причем критерии измерения должны быть не только по конечному результату, но и по промежуточному. Что хорошего в цели, которую нельзя измерить или оценить? Если цель неизмерима, вы никогда не сможете узнать, достигли вы ее или нет! А команда проекта? Они потеряют всякий интерес к работе, если не будут видеть вехи, определяющие их успех. В случае отсутствия соответствующих «измерений» вам будет очень тяжело сохранить должную мотивацию команды проекта.

А - attainable, agreed upon, achievable, acceptable, action-oriented - достижимая, согласованная, ориентированная на конкретные действия. Необходимо адекватно оценивать ситуацию и понимать, что цель достижима с точки зрения внешних и внутренних ресурсов, которыми располагает организация/подразделение. Цели должны быть реалистичными и достижимыми для любого специалиста и организации целиком. Конечно, наилучшие цели требуют от людей некоторых усилий для их достижения, но они никогда не запредельны. Чересчур высокие или низкие цели обычно теряют свое значение, и вы и работники начинают их попросту игнорировать.

Р - realistic, relevant, reasonable, rewarding, results-oriented - реалистичная, уместная, полезная и ориентированная на конкретные результаты. Цель должна быть реалистичной и уместной в данной ситуации, должна вписываться в нее и не нарушать баланс с другими целями и приоритетами. Обоснованные (relevant) цели должны быть важным инструментом в общей схеме достижения видения и миссии организации. Все знакомы с правилом Паретто, когда 80% полученных результатов происходят от 20% усилий.

Т - time-based, timely, tangible, trackable - на определенный период, своевременная, отслеживаемая. Срок или точный период выполнения - одна из главных составляющих цели. Она может иметь как фиксированную дату, так и охватывать определенный период.

Цели как поезд, должны иметь время отправления, время прибытия и четко установленную продолжительность движения, равно как и выполнения. Такое временное ограничение помогает сосредоточиться на достижении цели в установленный срок или даже раньше. Цели, не имеющие крайних сроков или временного графика, часто уязвимы для повседневных кризисов, возможных в любой организации. Целесообразно также отметить, что решение поставленной проблемы должно строиться не на основе создания какого-либо социального института, что является пассивным образом действий, а посредством его функционирования в указанном вами направлении (сфокусированность на активных действиях). Фактически цель – это уникальное ваше решение проблемы, для которого вы обладаете всеми необходимыми знаниями, опытом, ресурсами, формулируете действия по устранению негативного явления или его причин.

С учетом социальной направленности проекта логически последовательность критериев выразить в виде совокупности показателей соотношения:

1. Достижимость (реалистичность поставленной цели) – соотношение масштабов заявленной цели возможностям общественной организации или команды проекта.

2. Значимость (какой эффект вы хотите получить?) – соотношение получаемых социальных эффектов и общих достигнутых результатов.
3. Конкретность (посредством чего будет достигнута заявленная цель?) – ясная стратегия реализации цели проекта.
4. Измеримость (наличие качественных и (или) количественных измерений значимости и конкретности проекта) – возможность представления заявленных формулировок цели проекта в виде количественных индикаторов или параметров.
5. Временные рамки (в пределах какого ограниченного времени вы планируете реализовать свой проект?).

Несмотря на всю сложность представленной системы критериев оценки проекта, процесс формулирования цели является простым, достаточно следовать предложенной формуле:

Элемент	Содержание этапов по его заполнению
Основные цели и задачи проекта	Цель = эффект, который предполагается получить (что предполагается достичь?) + посредством чего? (варианты: на основе чего? через что? в каких условиях?) + в какой отрезок времени?

Методика формулирования целей и задачи по жизненному циклу проекта (иерархической структура работ – ИСР). Эффективна при решении социальной проблемы, «похожей на мозаику» («проблема-мозаика») или «похожей на многослойное желе». Решение многослойных проблем состоит из последовательных действий. Такие проблемы решаются, если совершаются все действия и в правильном порядке. Она состоит из нескольких последовательных частей и решается, когда решается последовательно каждая ее часть.

Жизненный цикл проекта — это набор фаз проекта, определяющий последовательный ход работ по проекту. Жизненный цикл необходим для того, чтобы определить начало и завершение проекта. Жизненный цикл проекта определяют фазы, которые связывают начало проекта с его завершением. Каждая фаза знаменуется получением одного или нескольких результатов. Результат — это материальный, измеримый продукт работы.

Многие жизненные циклы проектов имеют ряд общих характеристик: 1. Фазы обычно идут последовательно.

2. Уровень затрат и численность задействованного персонала невелики вначале, увеличиваются по ходу выполнения проекта и быстро падают на завершающем этапе проекта. Некоторые жизненные циклы состоят из 4 или 5 фаз, но некоторые имеют 9 фаз и более.

В каждом конкретном проекте фазы могут разбиваться на подфазы из соображений размера, сложности, уровня риска и ограничений на порядок финансирования.

Основной смысл построения жизненного цикла проекта — анализ всего состава работ по проекту. Анализ производится исходя из внутренней логики работ. Отправной точкой анализа является запланированное в проекте изменение (результат), которое позволит сформулировать цель и пакет ее составляющих, сформулированных в виде задач (метод от обратного «от действий - к задачам и цели»). Чтобы ничего не потерять из виду, стоит с самого начала проекта уделять как можно больше внимания списку работ, которые предстоит сделать. Но в линейных, одноуровневых списках легко запутаться и

потеряться. Здесь как раз нам и приходит на помощь иерархическая структура работ по проекту, она же ИСР.

Создание ИСР подчиняется всего нескольким правилам:

1. Она создается усилиями команды.
2. Первый уровень завершается до того момента, как проект разбивается далее.
3. Каждый уровень ИСР является меньшим фрагментом предыдущего уровня.
4. Весь проект в целом включен в каждый самый высокий уровень. Однако некоторые уровни будут разбиваться более подробно, чем другие.
5. Работа направлена на достижение результат, запланированный в рамках проекта. Обычно ИСР разбивается до уровня пакетов (видов) работ, в которых продолжительность работ составляет до 80 часов. ИСР составляется в виде дерева работ, в корне которого цели проекта.

Схема 1. Методика формулирования целей и задачи по жизненному циклу проекта (иерархической структура работ – ИСР).

Цель проекта							
Задача 1		Задача 2		Задача 3		Задача 4	
Фаза 1		Фаза 2		Фаза 3		Фаза 4	
Мероприятия		Мероприятия		Мероприятия		Мероприятия	
1.		1.		1.		1.	
2.		2.		2.		2.	
3.		3.		3.		3.	
4.		4.		4.		4.	
5.		5.		5.		5.	
..		..		..		..	

Методика формулирования цели и задачи проекта по направленности действий. Эффективна при решении проблем, похожих на олимпийские кольца. Такие проблемы возникают из-за того, что люди не помогают друг другу, работают только на свой результат. Каждый должен сам добиться успеха в своем деле и помочь это сделать остальным участникам.

Схема 2. Методика формулирования цели и задачи проекта по направленности действий.

Цель проекта				
МУЛЬТИ-ЗАДАЧИ ПРОЕКТА	Инициирование действий по проекту (основные подготовительные мероприятия)	Достижение результатов проектов за счёт усилий команды проекта	Достижение результатов проекта за счёт расширения её участников и мультипликации проекта	Фиксация результатов проектов (итоговые мероприятия Определение перспектив проекта
НАПРАВЛЕННОСТЬ ДЕЙСТВИЙ	Мероприятиями охвачены все целевые группы проекта	Мероприятиями охвачены, прежде всего, первичные	Мероприятиями охвачены, прежде всего, вторичные	Мероприятиями охвачены все целевые группы проекта (первичные и вторичные) и дополнительные,

	(первичные и вторичные)	группы проекта	группы проекта	включающие внешние их окружение
РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА	Результат 1	Результат 1	Результат 1	Результат 1

Методика формулирования цели и задач проекта «SMART» Эффективна при разрешении проблем, «похожей на снежинку». Она имеет много вариантов решения. Необходимо исследовать все возможные варианты и выбрать лучший.

Схема 3. Методика формулирования цели и задач проекта «SMART»

Цель проекта				
Описание результатов по SMART	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Задачи
Основной качественный результат (S)				Задача 1
Основной количественный результат (M)				Задача 2
Результат, связанный с достижением максимальной адресности (A) (ориентация на целевые группы и решение их социальных проблем)				Задача 3
Основной тиражируемый результат (R) (возможность распространения положительного опыта реализации проекта на другие регионы)				Задача 4
Эффективные результаты (T) достижение практических результатов в соответствии с затраченными ресурсами на развитие проекта				Задача 5

Методика формулирования цели и задач проекта, основанная на SWOT-стратегии Эффективна при разрешении проблем, «похожих на притчу о слоне». Такие проблемы возникают из-за того, что люди по-разному понимают причины появления или развития социальной проблемы. Для того чтобы решить такую проблему, необходимо формулировать задачи проекта, исходя из понимания основных причин социальной проблемы. Отметим лишь, что данная методика фильтруется SWOT-стратегией организации или проектной команды.

Схема 4. Методика формулирования цели и задач проекта, основанная на SWOT-стратегии.

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ SWOTстратегии	Ситуация «МИНУС» ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМЫ	Ситуация «ПЛЮС»	
	ПРИЧИНЫ ПРОБЛЕМЫ	ЦЕЛЬ ПРОЕКТА	ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ SWOTстратегии: 1. Сильные стороны проектной команды; 2. Возможности развития.
	1.	1.	Результаты проекта 1. 2. 3.
	2.	2.	
	3.	3.	
			

Планирование проекта. Составление календарного плана реализации проекта Основные процедуры процесса планирования можно представить в виде последовательности шагов, которые отвечают на простые и понятные вопросы. Основные вопросы процедуры процесса планирования:

Вопросы	Что нужно сделать, чтобы ответить на вопросы
Зачем?	Разработка концепции и планирование целей проекта
Что?	Декомпозиция целей проекта, построение иерархической структуры работ (ИСР)
Кто?	Назначение ответственных. Построение структурной схемы организации (ССО) проекта
Как?	Разработка стратегии реализации проекта, построение плана по вехам
Подробно как?	Разработка тактики проекта, построение сетевых моделей
Идеально когда?	Разработка идеального календарного графика работ
В какой последовательности?	Планирование ресурсов, разработка реального календарного графика работ с учетом ограничений на ресурсы
Сколько?	Оценка затрат, разработка бюджета
Все учтено?	Разработка и принятие плана (расписания) проекта

Для отражения последовательности во времени решения задач по методикам «Жизненный цикл проекта» и «Направленность действий» составляют диаграмму Ганта реализации проекта. Диаграмма Ганта (англ. Gantt chart, также ленточная диаграмма, график Ганта) — это популярный тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту. Является одним из методов планирования проектов. Используется в приложениях по управлению проектами. Ключевым понятием диаграммы Ганта является «Веха» — метка значимого момента в ходе выполнения работ, общая граница двух или более задач. Вехи позволяют наглядно отобразить необходимость синхронизации, последовательности в выполнении различных работ. Вехи, как и другие границы на диаграмме, не являются календарными датами. Сдвиг вехи приводит к сдвигу всего проекта. Поэтому диаграмма Ганта не является, строго говоря, графиком работ. И это один из основных её недостатков. Кроме того, диаграмма Ганта не отображает значимости или ресурсоемкости работ, не отображает сущности работ (области действия). Для крупных проектов диаграмма Ганта становится чрезмерно тяжеловесной и теряет всякую наглядность.

Рисунок Диаграмма Ганта

Фаза/действие	Временная шкала (время в месяцах)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Фаза 1												
1.												
2.												
3.												
Фаза 2												
1.												
2.												
3.												
Фаза 3												
1.												

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

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

Календарный план – это последовательное перечисление мероприятий с указанием конкретных сроков их реализации и достигаемых результатов.

Таблица. Календарный план мероприятий проекта.

№	Мероприятия (включая краткое описание)	Сроки	Ожидаемый результат
1.			
2.			
3.			

После ее заполнения вы сразу можете увидеть, равномерно ли распределены мероприятия. Может случиться так, что на один из месяцев приходится в 2 или 3 раза больше работы, чем в остальные. Тогда есть смысл по-другому спланировать именно время выполнения этих работ.

Объем работ остается тот же, вы только перераспределяете их. В этом случае вы можете избежать ненужных перегрузок, и тем более, — практически неизбежных сбоев, которые происходят, когда в течение одного месяца вам приходится выполнять намеченное в ущерб всем остальным делам. При разработке этого раздела следует обратить внимание на следующие моменты:

- наличие плана (графика реализации проекта или поэтапного описания проекта: привязка к конкретным целевым группам, месту и времени);
- реалистичность, выполнимость плана (его насыщенность, но перенасыщенность);
- описание того, каковы виды деятельности, какие ресурсы необходимы для его проведения; - возможность выполнения проекта в заявленные сроки.

Все менеджеры проектов прекрасно знают, что даром ничего не делается. Все имеет свою цену.

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

- составить перечень основных мероприятий по достижению цели и задач проекта (план работы);
- установить время проведения подготовительных и основных мероприятий проекта (точный график выполнения плана).

Таблица. Календарный план реализации проекта и ответственные за проведение мероприятий

№ п/п	Название мероприятия	Ответственный (основные специалисты)
1.		
2		

Составление схемы «Определение ресурсов для мероприятий проекта» При составлении перечня необходимых ресурсов следует придерживаться технологического подхода, суть которого в том, чтобы мысленно представить себе все этапы выполнения конкретного мероприятия плана и определить, что же нужно для его успешной реализации. Следовательно, необходимо тщательно продумать все необходимые компоненты, перечислить эти ресурсы, чтобы во время реализации проекта не возникали постоянные сбои из-за отсутствия того или иного ресурса.

При определении объемов необходимых ресурсов не рекомендуется завышать цифры. Нужен оптимальный вариант расчета, хотя это также потребует определенных усилий и времени. С другой стороны, если вы из скромности укажете недостаточный объем того или иного ресурса, выполнение плана может оказаться под угрозой. Помните, что ресурсом могут быть не только деньги или материальные ценности, но и информация, а главное — личное участие человека в подготовке и реализации проекта.

Таблица. Определение ресурсов для мероприятия

№ п/п	Название мероприятия	Ресурсы и их объём
1.		
2.		
...		

Ожидаемые результаты проекта

Ожидаемые результаты – это конкретные результаты, которые предполагается достичь в ходе реализации проекта в количественном и качественном выражении. К описанию ожидаемых результатов необходимо подходить очень серьёзно и ответственно, поскольку они являются критериями эффективности проекта. Основные характеристики результатов:

- соответствие результатов цели, задачам проекта;
- измеримость (причём это касается не только количественных, но и качественных показателей);
- реалистичность.

Главное: перечень ожидаемых результатов обязан, если не в значительной мере, соответствовать списку поставленных конкурсантом задач. Вместе с тем следует охарактеризовать некоторые элементы формулирования ожидаемых результатов:

- направленность не на предотвращение следствий проблем, а на устранение их причин;
- направленность действий на выработку у целевой группы способности к последующему самообеспечению;
- вовлечение представителей целевой группы в работу с ними.

Оценка стоимости проекта.

Важным этапом создания социального проекта является описание его сметы. Каждый этап реализации проекта требует определённых затрат денежных средств. Поэтому важно после описания методов и шагов точно просчитать, сколько будет стоить каждый метод и каждый шаг вашего проекта. Для того, чтобы эксперт не задавал много вопросов, стоит после описания сметы дать комментарии к смете, т.е. пояснить на что тратится та или иная сумма. Технологии и принципы бюджетирования, ориентированного на результат «Бюджетирование, ориентированное на результат» (сокращенно БОР) – термин, который с недавнего времени, с середины 2000-х гг., применяется к организации бюджетного процесса государственного (муниципального) менеджмента, и означает планирование расходов в непосредственной связи с достигаемыми результатами⁸.

Параллельно во всех областях жизни в России стал внедряться новый метод управления – «проектирование», и как инновация в социальной политике – «социальное проектирование». Практика реализации социально значимых проектов и экспертиза достижения заявленных в них результатов позволяет нам применить выше упомянутый термин и к этим категориям менеджмента, поскольку, проект — это специальная целенаправленная деятельность (уникальная последовательность взаимосвязанных действий), предполагающая качественное улучшение ситуации, направленная на получение заранее определённого устойчивого результата, создание определённого, уникального продукта или услуги требуемого уровня качества при заданных ограничениях по ресурсам, срокам (начало и конец во времени) и допустимому уровню риска.

В данном случае, появляется целое направление в менеджменте проектов – «бюджетирование проекта», представляющее собой систему формирования (исполнения) бюджета проекта, отражающую взаимосвязь между заявленной целью проекта, планируемыми (и осуществленными) бюджетными расходами и ожидаемыми (достигнутыми) результатами.

Можно выделить ряд элементов, которые отличают БОР от других концепций бюджетирования, тяготеющих к «затратному методу». Содержательные блоки любого проекта (проблема, цель, задачи, механизм реализации, этапы реализации, ожидаемые результаты, бюджет) – это логический этап (звено) в его построении.

Проблема должна быть обоснована объективными данными, представленными по итогам соответствующего исследования. Цель должна логически следовать из анализа проблемы. Задачи должны отображать пошаговые действия, а их решение должно быть выражено в виде конкретных количественных и качественных результатах.

Методы проекта – это способы, с помощью которых решается определённая задача. Для реализации каждого этапа требуются необходимые ресурсы (бюджет). Обращаем внимание, что «бюджет проекта» – является последним логическим звеном при составлении и реализации проекта.

Бюджет проекта – это экономическое выражение деятельности по проекту, только этот раздел позволяет определить истинные намерения автора и руководителя проекта. Данное положение определяет следующие ключевые требования к составлению бюджета проекта:

⁸ Бюджетирование, ориентированное на результаты: анализ мирового опыта и возможностей его распространения в России. Фонд «Институт экономики города». – М., 2004.

- доминирующую роль в бюджете играют те виды деятельности, которые прямо заявлены в цели реализации проекта;
- все расходы должны быть разбиты по видам мероприятий (а не по видам расходов), направленными на решение заявленных цели и задач проекта;
- объёмы предполагаемых затрат строго обоснованы ожидаемыми количественными показателями;
- логичность и взаимосвязанность характеристик статей бюджета и объёмов их затрат с запланированными мероприятиями и иными действиями, предусмотренными по проекту;
- взаимозависимость (соразмерность) объёма бюджета и масштабов ожидаемых заявленных результатов проекта, с одной стороны, и ключевыми компетентностями основных исполнителей проекта (участников команды проекта);
- финансово-экономическая эффективность проекта по сравнению с реализованными и действующими программами и проектами государственных и муниципальных органов власти;
- бюджет должен быть предельно прозрачен и конкретизирован по соответствующим его статьям;
- бюджет должен ориентирован на достижение социальной и экономической устойчивости проекта организации-заявителя: финансово обоснованно проведение только тех мероприятий, которые направлены на выработку у целевой группы проекта способности к последующему самообеспечению (принцип социального развития).

В связи с этими требованиями форма бюджета проекта должна иметь следующий вид.

Таблица. Форма бюджета социально значимого проекта.

№ п/п	Наименование статьи	Количество единиц (с указанием названия единицы - чел., мес., шт.)	Стоимость единицы (руб.)	Общая стоимость проекта (руб.)
1	Оплата труда и обязательные начисления с ФОТ (включая НДФЛ)			
1.1.	Оплата труда штатных сотрудников организации, занятых в проекте (включая сумму НДФЛ)			
1.2.	Оплата труда привлеченных специалистов (включая сумму НДФЛ)			
1.3.	Страховые взносы во внебюджетные фонды с ФОТ			
2.	Административные расходы			
2.1	Приобретение офисного оборудования (включая сумму НДС)			
2.2	2.2. Вид административных расходов			
2.3	...			
2.4	Оплата услуг за банковское обслуживание			
3.	Расходы на проведение мероприятий, реализуемых по проекту			

3.1	Мероприятие 1 (согласно календарному плану проекта)			
3.1.1	Вид расходов			
3.1.2	Вид расходов			
3.2	Мероприятие 1 (согласно календарному плану проекта)			
3.2.1	Вид расходов			
3.2.2	Вид расходов			
	ИТОГО ПО ПРОЕКТУ			



Задание к практической части

1. Изучите теоретический материал.
2. Запишите определение: Ключевая проблема проекта – это _____
3. Установите взаимосвязь проблемной ситуации, противоречия, проблемы и темы проекта, по образцу:



3. Зная проблемную ситуацию, выделите противоречия, сформулируйте проблему и запишите тему проекта:

Проблемная ситуация	Выделенное противоречие (основное)	Формулировка проблемы	Тема проекта
Согласно статистике, в 2020 году рецидив преступности среди несовершеннолетних составил 30 %, в 2021 году 33%. По некоторым прогнозам, эта цифра будет продолжать расти и дальше. Опрос среди осужденных показал, что после освобождения они не смогли поступить в вечернюю школу или восстановиться в училище, обратиться в центр занятости населения и зарегистрироваться по месту жительства и т.д. Это привело к тому, что свои проблемы они решали противоправными способами.			

4. Проведите анализ проблемы в технике построения дерева проблем.
 - Для начала произвольно выбираем одну или несколько проблем.
 - Затем снимаем по одной карточке с проблемами и пробуем выстроить между ней и уже размещенными карточками-проблемами причинно-следственную связь. Если две проблемы не связаны между собой – разместите их рядом. Если одна проблема явно является

причиной другой (пусть не очевидно, но все же связанной с ней) проблемы – опустите ее ниже, если следствием – поднимите выше.

- Если логическая связь не очевидна, попробуйте сформулировать и добавить между причиной и следствием еще одну карточку-проблему, с появлением которой связь станет ясна.
- Если вы видите, что проблема «не подходит» – временно отложите ее в сторону.
- Карточки еще не закончились? Берите следующую карточку-проблему и поступайте с ней по описанному алгоритму.
- Если проблемы закончились – выберите одну из «ветвей» и попробуйте рассмотреть вопрос более детально: поискать «причины причин» или «следствия следствий». Задайте вопрос: «А только ли эти две (три, четыре...) причины являются основными для данного следствия? Есть ли еще другие?» Добавьте недостающие.

Дерево должно содержать как минимум 4-5 уровней. Если же получился «саженец» (ни корней, ни побегов), «куст» (большая крона, маленькие корни) или «мертвое дерево» (крона отсутствует), то анализ надо продолжить – «откапывать корни» и «растить ветви».

После построения дерева надо внимательно проверить, прослеживается ли логика построения по любой из цепочек от корня к вершине кроны. Если это не так, то «нелогичную» цепочку надо пересмотреть, возможно, переформулировать проблемы, а если это не удастся – разорвать ее в месте, где логика нарушается, либо, наоборот, добавить недостающие элементы в логическую цепочку. Возможно, у вас появится несколько деревьев, не связанных между собой. Тем лучше, круг нашей работы сужается, не влияющие на основную проблему факты отошли в сторону сами собой.

Если неясно, какая из сформулированных проблем является следствием, а какая – причиной, надо постараться достичь согласия в группе по этому вопросу. Следует либо переформулировать проблемы в более общие, либо, наоборот, детализировать их так, чтобы все участники были согласны с прорисованной связью и понимали, почему она выглядит именно так. Часто приходится заменять одну проблему несколькими или добавлять новые формулировки проблем, которые были изначально упущены.

Процесс построения дерева можно считать завершенным тогда, когда ВСЕ участники обсуждения согласны с его структурой и причинно-следственными связями, прорисованными между элементами. Это требование является общим при завершении всех трех этапов аналитической фазы: все участники должны видеть одну и ту же картину, и толкование ее также должно быть единым.

Дерево проблем – ключевой элемент аналитической фазы. Оно является источником информации для проведения следующего этапа – анализа целей. На его выполнение чаще всего тратится до 50% всего времени на разработку проекта. Мы уверены, что вы уже понимаете, почему это так. Если дерево проблем построено качественно – дальнейшие шаги по разработке проектов будут проходить значительно быстрее, и для их выполнения надо будет лишь действовать по описанным ниже алгоритмам.

Итак, этап анализа проблем проводится группой, состоящей из ведущего и представителей заинтересованных сторон.

Сам процесс анализа состоит из:

- формулировки проблем на основе Схемы анализа заинтересованных сторон;
- определении, какие из них являются причинами, а какие – следствиями;

- построении «дерева проблем»;
- проверки логики его строения и окончательной корректировки.



Вопросы и задания для самоподготовки

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

Цель проекта	
Задача 1	
Мероприятие 1	Результат мероприятия
Мероприятие 2	Результат мероприятия
Мероприятие 3	Результат мероприятия
Задача 2	
Мероприятие 1	Результат мероприятия
Мероприятие 2	Результат мероприятия
Мероприятие 3	Результат мероприятия
Задача 3	
Мероприятие 1	Результат мероприятия
Мероприятие 2	Результат мероприятия
Мероприятие 3	Результат мероприятия



Литература

1. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: монография / О. Н. Ильина. — М.: Вузовский учебник, 2015 — 208 с.
2. Хелдман, К. Управление проектами: Быстрый старт / К. Хелдман. — Саратов: Профобразование, 2017 — 352 с.
3. Левушкина, С. В. Основы проектного менеджмента : учеб. пособие для вузов / С. В. Левушкина. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2017 — 190 с.
4. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — М.: Юрайт, 2019 — 330 с.
5. Проектная деятельность как способ развития личности студентов и их профессиональной подготовки: метод. указания / сост. Е. А. Булатова. — Н. Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет. — 32 с.
6. Сурова, Н. Ю. Проектный менеджмент в социальной сфере и дизайн-мышление: учеб. пособие / Н. Ю. Сурова. — М.: Юнити-Дана, 2015 — 415 с.

Тема 2.3. Методы исследования.

В исследовании применяются следующие теоретические методы: абстракция и конкретизация, анализ и синтез, сравнение, индукция и дедукция, моделирование. Все эти методы не являются собственно педагогическими, они имеют общенаучный характер.

Исследователь прибегает к ним и на теоретическом, и на эмпирическом этапах исследования. Абстракция (от лат. abstractio – удаление, отвлечение) – метод исследования,

сущность которого состоит в том, что исследователь мысленно выделяет в исследуемом объекте только определенные свойства, признаки, характеристики и как бы «забывает», отвлекается от других свойств, признаков и характеристик. Это делается для того, чтобы глубже изучить предмет, изолировать его от других предметов и от других свойств, признаков. Чтобы проникнуть в сущность педагогических явлений, выявить инвариантные черты исследуемого процесса, необходимо выделить предмет изучения в «чистом» виде, абстрагироваться от всех многочисленных связей и отношений, которые мешают увидеть наиболее существенные связи и характеристики, интересующие исследователя. Расчленение предмета и выделение в нем существенных сторон, всесторонний анализ их невозможен без абстракции.

Невозможно, скажем, представить себе такие явления, как обучение, воспитание, развитие, метод и т. д., не прибегая к абстрагированию. Предельным случаем абстракции является идеализация, в результате которой создаются понятия об идеализированных, реально не существующих объектах. В основу абстрагирования при идеализации берутся связи и качества явлений, принципиально существующие или возможные, но абстрагирование проводится настолько последовательно, предмет настолько полно изолируется от сопутствующих условий, что создаются объекты, не существующие в реальном мире. Однако именно эти идеализированные объекты служат моделями, позволяющими гораздо глубже и полнее выявить некоторые связи и закономерности, проявляющиеся во многих реальных объектах⁹.

В проектировании тоже возможно создание идеализированных объектов, например, образ идеального результата, идеальной структуры самоуправления и др.

Какие знания приобретаются в результате абстракции? Это могут быть обобщения, переходящие в понятия. Это могут быть и чувственно-наглядные образы (чертежи, схемы, диаграммы, модели, графики, таблицы, карты, формулы). С абстракцией тесно связан метод конкретизации (от лат. *concretus* – сгущенный, уплотненный, сложившийся).

Метод конкретизации по своей логической природе противоположен абстрагированию. Он заключается в мысленной реконструкции, воссоздании предмета на основе вычлененных ранее абстракций. Конкретизация направлена на воспроизведение развития предмета как целостной системы. Мышление из выделенных отдельных абстракций конструирует цельный предмет, в результате чего получается конкретное, но уже мысленно-конкретное (в отличие от реального конкретного, существующего в действительности).

Конкретным называется единство многообразия, сочетание многих свойств, качеств предмета; абстрактным, наоборот, – односторонние, изолированные от других моментов развития свойства или характеристики данного предмета.

Восхождение от абстрактного к конкретному, направленное на воспроизведение развития и его источников (внутренних факторов, противоречий), является особым диалектическим методом познания – методом восхождения от абстрактного к конкретному. Этот метод необходим как для познания сложных процессов, так и для такого изложения

⁹ Загвязинский В. И., Атаханов Р. Методология и методы психологопедагогического исследования. М.: Издательский центр «Академия», 2003. С. 35.

результатов познания, которое позволило бы наиболее адекватно воспроизвести развитие и функционирование сложных объектов¹⁰.

Важнейшим теоретическим методом исследования является анализ (от греч. analysis – разложение, расчленение). Это метод исследования, при котором целое педагогическое явление мысленно расчленяется на составные части, но при этом выделенная «часть» осознается именно как часть целого. Цель анализа и состоит в познании частей как элементов сложного целого. С помощью анализа можно выявить строение исследуемого объекта, его структуру (например, структуру проекта, структуру познавательной деятельности, структуру проблемной задачи и т. п.).

Анализ позволяет отделить главное от второстепенного, существенное от несущественного. Анализ позволяет свести сложное к простому. Результатом анализа становятся также классификации, типологии явлений. Если применять анализ к какому-либо развивающемуся педагогическому процессу, можно выделить в этом процессе этапы, а также противоречивые тенденции.

Процедуры анализа входят в любое исследование и образуют его первую стадию, когда исследовать от общего описания изучаемого объекта переходит к выявлению его строения, состава, отдельных свойств и признаков. Одно и то же явление можно анализировать во многих аспектах. Так, например, урок или воспитательное мероприятие можно анализировать в аспекте системного, гендерного, индивидуально-ориентированного, деятельностного и других подходов.

Всесторонний анализ явления позволяет глубже раскрыть его. Тем не менее выбор аспектов анализа и их количество определяется целями исследования и особенностями исследуемого явления. Различают несколько видов анализа, в том числе анализ по элементам и анализ по единицам. «Элементный анализ – это мысленное выделение отдельных частей, связей на основе декомпозиции, расчленения целого. Скажем, при конструировании педагогического процесса можно для анализа вычленить отдельно его цели, содержание, внешние условия, технологию, организацию, систему взаимоотношений его субъектов, способы совершенствования.

Анализ по единицам предполагает расчленение процесса с сохранением целостности его элементарных структурных элементов, каждый из которых удерживает важнейшие признаки целостного процесса. На уроке это может быть постановка и решение познавательной задачи, в деятельности воспитанника – поступок, в воспитательном процессе – ситуация воспитания, в социально-педагогическом проектировании – социальная ситуация развития личности.

В исследовании также различают классификационный анализ, анализ отношений, каузальный и диалектический анализ. Наиболее прост классификационный анализ: он позволяет упорядочить, классифицировать явления, разбить их на группы на основе сходства и повторяемости. Гораздо более сложен анализ отношений объектов. На основе анализа отношений мы изучаем процесс развития определенных явлений, и простым классификационным сравнением здесь не обойтись.

¹⁰ Загвязинский В. И., Атаханов Р. Методология и методы психолого-педагогического исследования. М.: Издательский центр «Академия», 2003. С. 136.

Изучая отношения между отдельными сторонами развивающегося явления, необходимо разложить явление на составные части и исследовать отношения между частями. Результатом анализа отношений становятся знания либо об условиях возникновения и протекания явления, либо о функциональных зависимостях между явлениями. Однако, рассмотрев условия существования и функции какого-либо педагогического явления, мы еще не можем судить о причинной связи между явлениями. Возможность вскрыть эти связи дает каузальный анализ, он ведет к открытию наиболее существенных отношений, являющихся причинами явлений, научных законов, главных, причинных зависимостей.

Но и каузальный анализ, позволяя выявить причины педагогических явлений, не дает возможности выявить их следствия. «Причина – следствие» – это системное понятие: внешнее воздействие (причина) – это воздействие на сложную систему процессов, которая в результате изменяется. Изменение процесса и есть следствие.

Для анализа причинно-следственных отношений прибегают к диалектическому анализу. Итак, результатом классификационного анализа являются классификации и типологии; в результате анализа отношений – условия существования и функции явлений; результатом каузального анализа – причины педагогических явлений; результатом диалектического анализа – причинно-следственные отношения между явлениями. Однако абсолютизировать аналитические методы исследования нельзя.

Изучая целостный процесс проектирования, мы должны обращаться к широким синтезирующим связям, чтобы понять его внутреннюю логику, закономерности движения целого, взаимодействие всех его частей. Так строятся отношения анализа и синтеза. Если при анализе мы разделяем целое на части, то синтез есть процесс объединения в одно целое частей, свойств, отношений, выделенных посредством анализа. При этом синтез – не простое суммирование, а соединение разных сторон и признаков явлений в смысловое единство. Синтез позволяет рассмотреть педагогическое явление в единстве и связи всех его частей. Результатом синтеза становятся обобщение, выводы из фактов.

Разделить анализ и синтез невозможно, так как внутренне они едины. Это единство заключается в том, что «анализ исходит из определенного целого, которое он разлагает. Целое, например, целостный процесс проектирования, определяет направление анализа. Это означает, что синтез содержится уже в самом анализе, а не существует вне его. После определенного аналитического процесса мы опять стремимся плавно подойти к целому, из которого исходили. Мы обращаемся к синтезу, т. е. рациональному соединению частей, сторон, вычлененных посредством анализа».

Метод сравнения представляет собой сопоставление объектов с целью выявления черт сходства, черт различия или того и иного вместе. Без сравнения не может быть обобщения. В результате сравнения различных объектов мы получаем о них более глубокое представление. Сравнение тесно связано с анализом и синтезом. Оно занимает особое место при теоретическом анализе и синтезе в педагогических исследованиях и состоит в определении сходства или различия между явлениями. При сравнении исследователю необходимо определить основу сравнения – критерий.

Очевидно, что составной частью сравнения всегда будет анализ, так как во время сравнения в явлениях следует вычленять измеряемые признаки. Поскольку сравнение – это установление определенных соотношений между признаками явлений, то в ходе сравнения используется и синтез.

Индукция (от лат. *inductio* – наведение) – метод познания, суть которого состоит в переходе от единичного знания об отдельных предметах и явлениях. После накопления фактов и их осмысления появляются обобщения в виде классификаций, типологий, гипотез. Индукция – это обобщение на основе данных опыта, совокупность ряда эмпирических приемов перехода от неизвестного к известному, это форма движения познания, ведущая от эмпирического уровня к уровню теоретическому. Цель индукции – проникновение в сущность явлений, постижение их закономерностей. В научном исследовании индукция тесно связана с дедукцией.

Если индукция – это заключение от частного к общему, то дедукция – это заключение от общего к частному, от общего знания о предметах данного класса к единичному, частному знанию об отдельных предметах класса. Связь между индукцией и дедукцией состоит не только в том, что одна дополняет другую на эмпирическом и теоретическом уровнях познания, но и в том, что в индукцию проникают элементы дедукции, дедукция же опирается на результаты индукции. Индукция и дедукция должны применяться пропорционально. Односторонний индуктивизм ведет к простому регистрированию фактов без глубокого их анализа и обобщения. Однобокая ориентация на дедуктивный метод исследования ведет к образованию голых абстрактных схем, и тогда теория становится замкнутой сферой искусственных конструкций.

Пути достижения обобщения:

- описать достигнутые положительные результаты, затем выяснить способы и условия их достижения;
- описать содержание, средства, способы деятельности, условия среды, а затем рассмотреть закономерность достигнутых результатов.

Обобщение основывается на умении видеть единое в многообразном (общие идеи, подходы, закономерности), многообразии в едином (разные варианты решений, вариативность педагогических средств, гибкость тактики в достижении целей, реализации идеи и замысла и т. д.).

Систематизация – мыслительная деятельность, в процессе которой изучаемые объекты организуются в определенную систему на основе выбранного принципа.

Важнейший вид систематизации – классификация, т. е. распределение объектов по группам на основе установления сходства и различия между ними. К систематизации приводит также установление причинно-следственных отношений между изучаемыми фактами, выделение основных единиц материала, что позволяет рассматривать конкретный объект как часть целой системы.

Моделирование как метод исследования.

Сложность, неисчерпаемость, бесконечность объекта исследования заставляет для проникновения в его суть, в его внутреннюю структуру и динамику искать более простые аналоги для исследования. Более простой по структуре и доступный изучению объект становится моделью более сложного объекта, именуемого прототипом (оригиналом). Открывается возможность переноса информации, добытой при использовании модели, по аналогии на прототип. В этом сущность одного из методов теоретического уровня – метода моделирования.

Моделирование – метод научного исследования явлений, процессов, объектов, устройств или систем (обобщенно – объектов исследований), основанный на построении

и изучении моделей с целью получения новых знаний, совершенствования характеристик объектов исследований или управления ими. Это такой общенаучный метод исследования, при котором изучается не сам объект познания, а его изображение в виде так называемой модели, но результат исследования переносится с модели на объект. Один из способов познания, когда изучение того или иного объекта производится с помощью изучения другого объекта, в каком-то отношении подобного первому, с последующим переносом на первый объект результатов изучения второго. Этот второй объект и называют моделью первого.

Таким образом, моделирование есть процесс построения модели или исследование объектов познания на их моделях. Слово «модель» (от лат. *modulus*) прочно вошло в повседневный язык. Модель – это мера, образец, норма. Именно так мы называем мысленный (абстрактный), знаковый (математический, словесно-описательный, графический) или материальный образ оригинала, т. е. модель – это «заместитель» оригинала в познании или на практике.

Моделировать можно внешний вид объекта (детские модели «взрослых» автомобилей); функции (математическая модель движения летального аппарата); структуру и логику объектов (модель гимназии)¹¹ и т. п.

При изучении сложных явлений, процессов, объектов не удастся учесть полную совокупность всех элементов и связей, определяющих их свойства.

Модель можно представить как материальный объект или образ (мысленный или условный: гипотеза, идея, абстракция, изображение, описание, схема, формула, чертёж, план, блок-схема алгоритма и т. п.), который упрощенно отображает самые существенные свойства объекта исследования.

Таким образом, любая модель всегда проще реального объекта и отображает лишь часть его самых существенных черт, основных элементов и связей. По этой причине для одного объекта исследования существует множество различных моделей. Вид модели зависит от выбранной цели моделирования.

Моделирование предполагает построение и изучение моделей реально существующих предметов, явлений, объектов с целью:

- определения или улучшения их характеристик;
- рационализации способов их построения;
- управления и прогнозирования.

При помощи модели можно устанавливать и описывать компоненты изучаемого объекта и взаимосвязь между ними, давать сведения об управлении объектом и прогнозировать его развитие. Гносеологическая сущность научных моделей в том, что они позволяют системно и наглядно выразить знание о предмете, его функциях, параметрах и пр. Основное назначение модели – объяснить совокупность данных, относящихся к предмету познания.

Модель в чем-то схематизирует явления действительности, отвлекает от каких-то конкретных свойств, поэтому она всегда применима для описания только отдельных

¹¹ Чечель И. Д., Новикова Т. Г. Теория и практика организации экспериментальной работы в общеобразовательных учреждениях. М.: АПК и ПРО, 2003. С. 48.

сторон конкретных явлений при определенных условиях. Одно и то же явление можно представить с помощью нескольких моделей.

Как известно, модель есть созданная или выбранная исследователем система, воспроизводящая существенные для данной цели познания стороны (элементы, свойства, отношения, параметры) изучаемого объекта и в силу этого находящаяся с ним в таком отношении замещения и сходства (в частности, изоморфизма), что исследование ее служит опосредованным способом получения знания об этом объекте.

Существуют разные классификации моделей. Л. М. Фридман¹², подчеркивая, что модели строятся или выбираются человеком с определенной целью, выделяет:

- 1) модель-заместитель, т. е. замена оригинала в некотором мысленном (воображаемом) или реальном действии (процессе), исходя из того, что модель более удобна для этого действия в данных условиях;
- 2) модель-представление, т. е. создание представления об объекте с помощью модели;
- 3) модель-интерпретация, т. е. истолкование объекта в виде модели;
- 4) модель исследовательская, т. е. исследование объекта с помощью модели.

Для того чтобы модель подходила для указанных целей, она должна обладать соответствующими признаками. Л. М. Фридман подчеркивает, что в большинстве случаев модель обладает не одним признаком, а несколькими, поэтому она может быть пригодна для нескольких целей. Это означает, что модель-заместитель может быть одновременно и моделью-представлением и исследовательской моделью.

Тем не менее вид модели определяется именно той целью, для которой она была первоначально построена. Модели классифицируются также следующим образом:

- а) понятийная, отражающая знания об объекте в форме определенной совокупности взаимосвязанных положений, утверждений, выводов;
- б) образная, воспроизводящая основные стороны, элементы, связи, отношения объекта в форме описаний, фото – киномоделей, графиков, схем;
- в) знаково-символическая (математическая), отражающая существенные внутренние и внешние связи и отношения оригинала в виде формулы;
- г) физическая, отображающая структуру и функции объекта в пространстве.

Каждая из них имеет как достоинства, так и недостатки. Каждая дает возможность в каком-то своеобразном ракурсе увидеть исследуемый объект. Поэтому целесообразно сочетание их в процессе моделирования, использование и словесных описаний, и рисунков, и формул, которые в своей совокупности могут отразить с достаточной полнотой даже весьма сложные системы.

Также различают модели воображаемых и реальных объектов; модели будущих событий или процессов (прогнозирующие модели) и модели совершенных событий (модели описания).

«Особым видом моделирования, основанного на абстрагировании, считают мысленный эксперимент. В таком эксперименте исследователь на основе теоретических знаний об объективном мире и эмпирических данных создает идеальные объекты, соотносит их в определенной динамической модели, имитируя мысленно то движение и те ситуации,

¹² Фридман Л. М. Наглядность и моделирование в обучении. М.: Знание, 1984. С. 25–26.

которые могли бы иметь место в реальном экспериментировании. При этом идеальные модели и объекты помогают в «чистом» виде выявить наиболее важные для познающего, существенные связи и отношения, проиграть проектируемые ситуации, отсеять неэффективные или слишком рискованные варианты».

В экспериментальной работе целесообразно провести структурно-логическое моделирование эксперимента, мысленно пройдя весь предстоящий путь, описав предполагаемые результаты и затруднения, прогнозируя риски и отсроченные позитивные и негативные моменты, сопутствующие эксперименту. Такой подход важен для управления экспериментом.

Существует понятие «идеальная модель», смысл которого заключается не в том, что автор создал нечто совершенное, никому не доступное, а в том, что автор постарался в модели исключить все негативные моменты, предусмотреть все проблемные аспекты, синтезировать новейшие теории и практики, т. е. создал «свой идеал».

Чтобы избежать ошибки в использовании метода моделирования, исследователю необходимо учитывать следующее:

- моделирование – не самоцель, оно должно способствовать исследованию проблемы;
- этот метод сочетается с другими методами исследования;
- эффективность использования метода зависит от многих психических и мыслительных процессов исследователя;
- никогда нельзя быть уверенным в адекватности модели, не существует строгого метода доказательства существования отношения гомоморфизма (обычно гомоморфизм обосновывается индуктивно, что чревато ошибками);
- объект моделирования может быть подвержен изменениям, модель, успешно работавшая в прошлом, не обязательно окажется полезной в настоящем;
- границы применимости модели, как правило, неизвестны, результаты одних модельных экспериментов могут быть полезными, других – нет.

Современное исследование трудно провести, не используя метод моделирования. Подлинно научный характер исследование приобретает в том случае, если педагог на основе результатов изучения строит особый объект обобщенного и абстрактного представления, схему изучаемого явления (модель явления).

Эмпирические методы исследования.

Наблюдение как метод исследования – это целенаправленный сбор сведений о фактах поведения и деятельности человека в естественных условиях. Эти признаки отличают наблюдение от случайных или намеренных житейских способов получения информации о людях или событиях и делают его объективным.

Требования к наблюдению

1. Первым требованием к наблюдению является целенаправленность, результатом которой выступает избирательность. Наличие цели предполагает, что мы не можем наблюдать за проявлениями личности или явления вообще. Наблюдение должно носить избирательный, или выборочный, характер. Причем выбор цели и отбор фактов осуществляется не стихийно. Они определяются конечной целью самого исследования и теоретическими представлениями наблюдателя об изучаемом явлении. Это придает наблюдению

объективный характер. Теоретические представления позволяют определить план наблюдения: наметить задачи наблюдения (что наблюдать), показатели, признаки, конкретные акты поведения или протекания процесса (что фиксировать), ситуации и виды деятельности (когда наблюдать), средства и способы наблюдения (как наблюдать). План обычно фиксируется в виде схемы.

2. Вторым требованием является систематичность. Наблюдение должно проводиться неоднократно и регулярно, через определенные промежутки времени. Его можно проводить как в повторяющихся, так и в изменяющихся условиях, что позволит объяснить изменения изучаемого явления. Наблюдение должно планироваться и проводиться по следующим этапам:

- определение задачи и цели наблюдения, исходя из общих целей исследования и возможностей метода (что позволяет ответить на вопрос «для чего наблюдать?»);
- выбор объекта, предмета и ситуаций наблюдения на основе цели, теоретических представлений об изучаемом явлении и условий деятельности («что наблюдать?»);
- выбор способа наблюдения, наименее влияющего на исследуемый объект и наиболее эффективного в данных условиях («как наблюдать?»);
- выбор способа регистрации («как вести запись?»);
- обработку и интерпретацию полученной информации.

Одним из серьезных требований к наблюдению как методу исследования является обязательная фиксация результатов. Самой распространенной формой качественного описания результатов наблюдения является систематизированное, т. е. опирающееся на какую-то систему категорий, понятий, признаков.

Опросные методы исследования.

К опросным методам относятся интервью (стандартизированное и полустандартизированное), беседа или нестандартизированное интервью и анкетирование. Опросные методы делятся на устные (интервью и беседа) и письменные (анкетирование). В случае проведения устного опроса, его результаты необходимо фиксировать в письменной форме по заранее разработанной схеме. В исследованиях чаще всего используют анкетирование и беседу. Спецификой опроса является получение информации для исследователя об определенных объективных и субъективных факторах со слов респондента. Поэтому важнейшей проблемой при применении этого метода является проблема обеспечения достоверности получаемой информации.

Известно, что степень достоверности тем выше, чем искреннее в своих ответах опрашиваемый и чем больше он осведомлен в области изучаемой проблемы. В связи с этим чрезвычайно важно выяснить, может ли опрашиваемый отвечать на поставленные вопросы, достаточно ли он в этой области компетентен, а также создать необходимую мотивацию у опрашиваемого для того, чтобы он захотел отвечать на поставленные вопросы.

Анкетирование обычно рассматривается как метод заочного опроса. Впервые анкету как метод психологического исследования использовал Ф. Гальтон для изучения умственных качеств и условий индивидуального личностного развития ученых XIX века. Анкетирование используется, когда требуется получить обобщенное мнение по какому-то вопросу, необходимы четкие и точные ответы на вопросы, интересующие

исследователя, нужно выяснить отношение респондентов к острому, дискуссионному или интимно-личностному вопросу, требуется опросить большое количество людей за короткий срок.

Использование метода анкетирования предполагает несколько этапов: 1. Создание концепции анкеты.

2. Формулировка и компоновка вопросов анкеты.

3. Оформление анкеты.

4. Экспериментально-практическая проверка анкеты (пилотажное исследование).

5. Подготовка к анкетированию.

6. Проведение анкетирования.

7. Обработка и анализ результатов анкетирования.

Концепция анкеты предусматривает формулировку проблемы исследования, определение предмета и объекта исследования, цели и гипотезы анкетирования. Характер проблемы определяет предмет и объект исследования. При описании предмета исследования необходимо зафиксировать основные понятия, характеризующие предмет исследования, факторы, от которых зависит функционирование и/или развитие предмета, закономерности функционирования и развития предмета.

При описании объекта важно выделить все те особенности объекта, которые представляют интерес для изучаемой проблемы и создают условия для изменения предмета исследования. При формулировке цели анкетирования необходимо помнить, что с помощью анкеты можно получить не всю интересующую исследователя информацию, а лишь выявить мнение и отношение респондентов.

Цель исследования так же, как и гипотеза, может внести коррективы в характеристику объекта и предмета исследования. Таким образом, сформулированная концепция анкеты будет определять характер и содержание вопросов анкеты, а также служить основанием для анализа полученных результатов.

Формулировка и компоновка вопросов анкеты.

При построении анкеты могут быть использованы разные виды вопросов, каждый из которых имеет свою специфику, достоинства и недостатки. По форме вопросы могут быть подразделены на открытые и закрытые.

Открытые вопросы предполагают свободный ответ опрашиваемого (своими словами и в любой форме). Их преимуществом является то, что они не оказывают давления на опрашиваемого, способствуют лучшему контакту с ним. Ответы на такие вопросы позволяют выявить индивидуальное, персональное мнение, они, как правило, более глубоки и обоснованы. Однако, эти вопросы лучше работают на аудитории с более высоким уровнем образования, требуют развитого словарного запаса, предполагают высокий уровень мотивации к участию в исследовании и представляют значительные трудности при обработке.

Закрытые вопросы предполагают заранее подготовленные исследователем перечни ответов, из которых опрашиваемый выбирает один или несколько подходящих для себя вариантов. Они подразделяются на дихотомические и вопросы с множественным выбором.

Дихотомические вопросы позволяют получить четкое и однозначное мнение респондентов. Они дают четкую однозначную информацию, максимально удобны для обработки. Однако их информационная ценность весьма ограничена.

Вопросы с множественным выбором предполагают заранее подготовленный достаточно полный перечень возможных вариантов ответов. Опрашиваемый может выбирать один или несколько вариантов в зависимости от характера вопроса. Вопросы с множественным выбором позволяют выявить различные оттенки во мнениях или отношении и являются более информативными. Опрашиваемый ничего не забудет и не упустит при ответе. Их легко обрабатывать. Ответы на них не требуют от респондента высокого интеллектуального напряжения. Вместе с тем всегда есть вероятность, что при разработке анкеты не все возможные ответы были учтены и информация будет получена не в полном объеме.

По характеру получения информации вопросы могут быть подразделены на прямые, косвенные и проективные.

Прямые вопросы предполагают получение именно той информации в отношении которой задается вопрос, косвенные – получение информации непрямым путем. Например, вместо вопроса «Сколько Вам лет?», можно спросить «В каком году Вы пошли в первый класс?» или «В каком году Вы окончили школу?».

Проективные вопросы предполагают такую формулировку, в которой речь идет не о самом опрашиваемом, а о другом человеке или о других людях, от лица которых респондент дает ответ. Для выявления мнений, которые расходятся с общепринятыми или социально одобряемыми реакциями, могут быть использованы не только личные вопросы, предполагающие обращение к личности опрашиваемого, но и безличные, не обращенные ни к кому, например, «Многие думают...» или «Некоторые полагают...».

Для того чтобы получить максимально полную и объективную информацию с помощью анкетирования, вопросы анкеты должны отвечать определенным требованиям:

1. Каждый вопрос должен содержать отдельную, вполне завершенную мысль. Составные вопросы, содержащие несколько мыслей одновременно, затрудняют выбор правильного ответа. Приведем несколько примеров неудачно сформулированных вопросов: «Нравится ли тебе читать книги о животных, ухаживать за животными?», «Нравится ли тебе знакомиться с жизнью выдающихся мастеров сцены, встречаться с актерами, собирать открытки с фотографиями актеров?».
2. При формулировке вопросов необходимо избегать многозначных, малораспространенных, иностранных слов, узкоспециальных терминов. Например: «Какова степень Вашей идентификации с выбранной профессией?», «В какой форме Вы предпочитаете заниматься физкультурой?».
3. Вопросы должны быть не слишком длинными, поскольку это может затруднить их понимание, и у опрашиваемого возникает желание ответить только на ту часть вопроса, которую они запомнили или которая оказалась последней.
4. Вопрос должен быть конкретным и касаться одного определенного случая, а не носить дискуссионного характера, когда на вопрос невозможно ответить одним или несколькими словами. Это стимулирует опрашиваемого либо к формальному односложному ответу, либо к отказу от ответа, либо к пространным комментариям. Например: «Какую пользу может принести изучение иностранных языков?».

5. Вопросы не должны носить внушающего характера, когда опрашиваемому навязывается ответ самой формулировкой вопроса. Например: «Почему ты пошел бы учиться в 10 класс?» или «Почему учиться в вечерней школе хуже, чем в обычной?».
6. При формулировке вопросов лучше избегать тех слов, которые могут вызывать негативные реакции у опрашиваемых, поскольку будет получен не столько ответ на вопрос, сколько реакция на слово, вызывающее отрицательную эмоцию.
7. Респондент не должен чувствовать, что его ответы могут унижить его в глазах окружающих, что тот ответ, который он выбирает ничуть не хуже других, и он имеет право на такую позицию. Вопрос не должен вызывать самозащитную реакцию. Пример: «Как Вы наказываете детей?», «Как часто Вы лжете своей жене (мужу)?».
8. Для того чтобы дать возможность респонденту без смущения согласиться или отказаться, полезно вводить в формулировку вопросов «спасительные» слова или выражения, типа возможно, обычно, случайно.
9. Желательно сформулировать вопрос таким образом, чтобы можно было избежать стереотипных, шаблонных ответов. Например, вместо вопроса «Кто Ваш любимый писатель?», чтобы избежать ответа «Пушкин», который встречается в подобных случаях чаще всего, лучше спросить: «Если бы Вы оказались изолированным на длительное время от людей и животных, лишенным компьютера, телефона, телевизора, радио, и у Вас была бы возможность только читать, книги каких авторов Вы бы выбрали?»
10. Нецелесообразно ставить вопросы «в лоб», поскольку это создает ситуацию экзамена, испытания и существенно снижает мотивацию к ответу. Например: «Почему Вы так считаете?», «Как нужно правильно поступать в ситуации...?». Оформление анкеты Важным правилом построения анкеты должно быть несовпадение программной логики, отраженной в концепции анкеты, и логики построения анкеты.

Вопросы должны быть расположены в такой последовательности, чтобы интерес опрашиваемого к анкетированию и желание отвечать возрастало по мере ответов на них. Первые вопросы должны быть более простыми как по содержанию, так и по форме, не предполагать дискуссий, длительных размышлений и интеллектуального напряжения. Они должны быть скорее событийными, чем оценочными. Более сложные и глубокие вопросы должны быть расположены за легкими – в середине или ближе к концу так же, как и сложные по форме, например, в виде таблиц.

Вопросы, носящие интимно-личностный характер, также желательно располагать в конце анкеты. Не следует начинать анкету с выяснения демографических сведений (пола, возраста, статуса и пр.). Эти вопросы должны быть расположены в конце анкеты для обеспечения большей искренности опрашиваемого и создания гарантии анонимности.

Важно учитывать и психологическую последовательность вопросов: соблюдение логического порядка вопросов может привести к тому, что опрашиваемый почувствует, каких ответов ждет от него исследователь и будет давать желаемые, с его точки зрения, ответы. Для того чтобы этого не произошло, полезно вводить так называемые «буферные», т. е. отвлекающие, меняющие тему вопросы. Прежде чем задать вопрос об отношении к чему-либо, целесообразно сначала поставить вопрос о наличии информации у респондента об оцениваемом факте или событии.

Для получения более объективной информации вопросы, касающиеся одной и той же стороны предмета исследования, следует расположить в разных частях анкеты так же, как и прямые и косвенные, личные и безличностные.

Поскольку анкетирование – это заочный вариант опроса, то прежде чем его проводить, нужно создать все условия, чтобы опрос не вызывал затруднений у респондента. В связи с этим при подготовке анкеты важно обратить внимание не только на список вопросов, но и разработать четкую и однозначную инструкцию для опрашиваемого и правильно оформить сам опросный лист.

Любую анкету можно условно разделить на три части. Первая – это вводная часть, или инструкция. Вторая – сам опросный лист. Третья – «объективка».

Основной целью инструкции является побуждение опрашиваемого к участию в анкетировании, формирование заинтересованности в честных и искренних ответах, расположение к себе, а также обеспечение адекватного понимания предлагаемых заданий и способов ответов на них.

Инструкция, как правило, начинается с обращения к опрашиваемому. Оно может иметь различные формы – от официальной «Уважаемый...» до эмоционально окрашенной «Дорогой друг!». Конкретная формулировка зависит от особенностей аудитории и задач исследования.

Для усиления личной заинтересованности в качестве обращения могут быть использованы имя и отчество респондента, однако в этом случае ему должны быть гарантированы особые формы обеспечения тайны полученной информации (например, изъятие листа с инструкцией и кодирование имени, которое известно только исследователю). Далее в инструкции необходимо указать, кто проводит исследование и с какой целью. При этом цель должна быть сформулирована в обобщенной форме (опрашиваемым не обязательно знать, какую конкретную истинную цель вы преследуете, чтобы избежать «подстройки», формирования установки у респондента) и носить обтекаемый характер.

Обязательно следует указать, как будут использованы в дальнейшем результаты анкетирования и какую реальную пользу для себя может извлечь опрашиваемый из участия в исследовании. При этом не целесообразно использовать формулировки типа «Нас интересует...», лучше применять выражение «Ваши ответы помогут...».

Нецелесообразно давать название анкете, так как это либо раскроет истинные цели исследования, либо введет опрашиваемого в заблуждение, но и в том и в другом случае приведет к уже описанным ошибкам. Важно подчеркнуть значимость личного участия опрашиваемого, но без заискивания перед ним. В обращении к опрашиваемому необходимо дать гарантию анонимности исследования (и обеспечить ее в дальнейшем).

В случае необходимости можно закодировать анкету, выбрав совместно с респондентом шифр или псевдоним, который известен только самому опрашиваемому и исследователю.

Обязательной частью инструкции является подробное описание правил заполнения анкеты. Нужно указать, как отвечать на открытые вопросы и что это такое; сколько ответов можно выбирать в закрытых вопросах различного типа; как обозначать свой выбор в закрытых вопросах; указать на возможность своего варианта ответа и способе его внесения в опросный лист. Заметим, что лучше всего обозначать выбор «+» или галочкой. В

том случае, если ответы пронумерованы или обозначены буквами, соответствующую букву можно обвести в кружок.

Нецелесообразно использовать зачеркивание или подчеркивание, так как в случае небрежности или других проблем с заполнением анкеты, бывает трудно отнести ответ к определенному варианту.

В некоторых случаях, когда анкета заполняется в отсутствие исследователя (хотя это и наименее желательный вариант), следует указать, когда и каким способом анкета должна быть возвращена исследователю.

Иногда в завершении инструкции следует указать слова благодарности за участие в исследовании или за искренность и точность в ответах.

Второй частью анкеты, как уже говорилось выше, является сам опросный лист. Инструкцию целесообразно печатать на отдельном листе, а опросный лист должен начинаться с новой страницы. Опросный лист также может состоять из трех частей: примерно треть простых и интересных вопросов; вторая треть – более сложные, глубокие и «щекотливые» вопросы; последняя – информация об объективных характеристиках респондента. В последнюю часть – «объективку» – могут входить вопросы о поле, возрасте, образовании, месте работы или учебы, стаже, квалификации, семейном положении, количестве детей, доходе в семье, жилье и пр.

При формулировке этих вопросов рекомендуется использовать закрытые формы. Для этого целесообразно бывает продумать градацию ответов, например, «Укажите, пожалуйста, свой возраст: 11–12 лет; 13–14 лет; 15–16 лет; 17–18 лет; 19–20 лет; 20–25 лет; 26–30 лет (и т. д.)». Иногда сам опросный лист целесообразно завершать словами благодарности за проделанную работу, особенно если их не было в инструкции.

Анкета должна быть не просто правильно построена, но и правильно оформлена. При этом необходимо опираться не на логику предмета исследования, а на закономерности восприятия текста. Прежде всего, анкета должна воздействовать эстетически, следовательно, быть красиво оформлена и не допускать грамматических и синтаксических ошибок.

Вопросы и ответы должны быть наглядно расчленены: поля вопросов и ответов должны соответствовать друг другу; каждый вопрос и ответ отделяться необходимым пробелом, места для ответов должны располагаться друг под другом с одной стороны.

Нельзя допускать переноса части ответов на другую страницу или разделения страницами вопроса и ответов. Лист необходимо оформить так, чтобы он был удобен для дальнейшей статистической обработки. Количество свободных строчек в открытых вопросах должно быть таким, чтобы опрашиваемому хватило места для ответа независимо от его почерка, но и не слишком большим, чтобы не отпугивать респондента.

Для подчеркивания важных моментов, оформления замечаний, примечаний, указаний можно использовать разные шрифты, но не злоупотреблять этим способом, чтобы анкета не выглядела «пестрой». Если анкета получилась слишком большой, она может быть проиллюстрирована рисунками, имеющими отношение к теме для снятия эмоционального напряжения.

Экспериментально-практическая проверка анкеты.

Как бы хорошо ни была составлена анкета, всегда есть вероятность, что какие-то факторы при ее разработке не были учтены или были учтены недостаточно. Поэтому

первый вариант анкеты нуждается в экспериментально-практической проверке, т. е. требует пилотажного исследования, в результате которого из анкеты исключаются неудачно составленные вопросы, неточные ответы либо добавляются ответы в вопросы с множественным выбором и пр.

Анализ результатов пилотажного исследования предполагает выявление ошибок в составлении анкеты. Наиболее типичными из них являются следующие.

1. В ответах высок процент реакций «не знаю», «не понял». Это, как правило, связано с неточной или неоднозначной формулировкой вопросов, либо с недостаточным учетом важнейших характеристик объекта исследования, в частности, с некомпетентностью тех людей, которые включены в выборку.

2. Большой процент отказов отвечать или большое количество пропусков при заполнении анкеты. Основной причиной этого обычно являются недостатки инструкции: испытуемым неясно, для чего проводится опрос, у них нет достаточной мотивации для участия в анкетировании; недостаточно убедительно гарантирована анонимность исследования; неточно описаны правила заполнения анкеты.

3. Полученные ответы носят стереотипный характер. В данном случае причина, как правило, либо в неудачной формулировке вопросов, либо в неполном наборе ответов в вопросах с множественным выбором.

4. Нелогичность и пропуски в ответах. Такая ошибка предполагает либо недостаточный учет уровня компетентности, образовательных или культурных особенностей контингента опрашиваемых, либо низкий уровень мотивации при анкетировании, когда ответы выбираются наугад.

5. В анкетных листах очень много письменных комментариев, дополнительных замечаний. Это, как правило, является показателем того, что предусмотрены не все возможные варианты ответов или формулировки вопросов оказались неоднозначными, объединяющими несколько разных позиций.

6. Нет ответов на открытые вопросы. Причиной может выступать нечеткость инструкции либо недостаточный уровень мотивации, а также неудачное оформление анкеты, когда для свободного ответа оставлено слишком мало места.

7. Небольшой разброс ответов на вопросы закрытого типа. Чаще всего причиной этого является неудачное расположение ответов, когда «срабатывает» не сам ответ, а его место в списке.

Подготовка к анкетированию.

Организационная подготовка к исследованию предполагает подготовку организации, в которой проводится анкетирование, подготовку контингента опрашиваемых и подготовку необходимого методического обеспечения. Прежде чем проводить анкетирование, необходимо поставить в известность о целях и задачах исследования и получить согласие на его проведение у руководителя той организации или подразделения, где планируется сбор необходимой информации. Если есть возможность, то группа опрашиваемых также должна быть предварительно предупреждена о целях и задачах исследования, сроках и порядке его проведения. Желательно проводить анкетирование в присутствии исследователя, но если такая возможность исключена, то следует заранее оговорить порядок и срок сдачи анкет, который не должен превышать двух-трех дней.

Для обеспечения большей эффективности при сборе информации целесообразно заранее подготовить нужное количество распечатанных экземпляров. Исследователь должен заранее предусмотреть наличие дополнительных письменных принадлежностей (ручек или карандашей), подготовленность аудитории, в которой будет проводиться.

Проведение анкетирования.

Несмотря на наличие письменной инструкции, исследователь перед началом анкетирования должен устно проинструктировать опрашиваемых. Полезно подробно объяснить, как нужно отвечать на предложенные вопросы, и напомнить, что правила заполнения анкеты полностью описаны в инструкции, к которой каждый опрашиваемый может обращаться в процессе ответов на вопросы. Все вопросы на понимание целесообразно задавать до начала анкетирования.

Довольно распространенной ситуацией является вопрос «Почему именно я должен участвовать в исследовании?». Наиболее эффективной реакцией исследователя может быть объяснение того, что для получения объективной информации требуется мнение людей именно такой квалификации, именно такого возраста, имеющих именно такой опыт и пр.

Не менее распространенной ситуацией является ссылка на занятость, загруженность, отсутствие свободного времени. В данном случае рекомендуется подчеркнуть, что мнение именно таких людей является наиболее важным для данного исследования.

Иногда респонденты отказываются отвечать, ссылаясь на недоверие к незнакомым людям. Полезно одобрить эту черту, согласиться с определенным риском, который присутствует в таких ситуациях, но подчеркнуть научную и практическую значимость исследования и еще раз гарантировать анонимность в проведении анкетирования. Случается, что опрашиваемый, ответив на часть вопросов, отказывается от дальнейшего анкетирования.

При проведении анкетирования следует заранее учесть возможные ошибки, связанные с личностью исследователя. К ним обычно относят следующие:

- эффект благоприятной или неблагоприятной информации об опрашиваемых, полученной до начала исследования, который может выражаться в произвольных реакциях исследователя по отношению к конкретным респондентам, что требует от него высокого уровня самоконтроля поведения;
- эффект ожидания исследователя, возникающий из-за слишком сильной приверженности к какой-либо гипотезе, что проявляется в большей восприимчивости к определенной информации и может привести к невольным подсказкам в выборе конкретных ответов на вопросы;
- эффект заражающего влияния исследователя, при котором исследователь не может скрыть собственные реакции на те или иные ответы респондентов и свою позицию к предмету опроса, что вызывает догадки у респондентов в отношении желательных для исследователя ответов и формирование стремления «подыграть» ему.

В том случае, если опрашиваемый заметил какую-либо ошибку в формулировке или оформлении анкеты, то рекомендуется взять вину на себя («Возможно, это неудачно сформулировано...») и пояснить, как должен звучать вопрос или ответ. В процессе анкетирования исследователь должен внимательно наблюдать за поведением опрашиваемых,

чтобы тактично обеспечить их самостоятельность в ответах на вопросы, вовремя оказать помощь кому-то из опрашиваемых в случае необходимости, не отвлекая внимания остальных.

По окончании заполнения анкеты следует забрать ее у респондента лично, бегло просмотреть, чтобы обнаружить возможные пропуски ответов, попросить их заполнить и поблагодарить за участие. Обработка и анализ результатов анкетирования

Обработка собранной информации делится на два этапа – первичный и вторичный. Обработку целесообразно начинать с проверки правильности заполнения анкеты. Основными критериями правильности заполнения считаются полнота, точность и единообразие. Вторичная обработка результатов проводится как для всего массива анкет, так и по отдельным специально выделенным группам. Весь контингент разбивается на группы в зависимости от цели исследования (например, выделяются группы позитивно и негативно относящихся к той или иной проблеме) и выделенных особенностей объекта исследования (пола, возраста, профессии, социальных особенностей и пр.).

В том случае, если размер группы правильно и точно заполнивших анкету пригоден для математической обработки (не менее 15–20), то к ней может быть применена вторичная обработка, если размер группы слишком мал, то ее можно объединить с близкой к ней (например, 17–18-летних или имеющих среднее и среднее специальное образование), либо проводить только анализ результатов опроса всего контингента.

Вторичная обработка предполагает как качественный, так и количественный анализ. Простейшим способом обработки является вычисление процентных соотношений между различными вариантами ответов, для чего первоначально подсчитывается частота встречаемости тех или иных ответов в группе.

Для более сложных способов обработки применяются различные варианты математико-статистических методов: корреляционный анализ, подсчет критериев значимости различий, факторный или кластерный анализ. Корреляционный анализ позволяет установить характер и степень выраженности связей между различными показателями. Критерии различий устанавливают достоверность различий между разными группами по определенным показателям.

Факторный анализ позволяет объединить группы показателей в единые взаимосвязанные системы и выявить базовые характеристики, их объединяющие. Кластерный – объединить представителей опрашиваемых, сходных по определенным показателям в общие группы.

Анализ и интерпретация результатов анкетирования проводится в соответствии с гипотезой и целями исследования, выделенными характеристиками предмета и объекта исследования. В результате анализа исследователь должен ответить на вопросы: подтвердилась или нет гипотеза исследования, объяснить почему, какие закономерности обнаружены в результате исследования, какие факторы оказывают наибольшее влияние на предмет исследования, от каких условий зависит развитие предмета исследования и т. д. Достоинства и недостатки метода анкетирования Анкетирование позволяет быстро получить точную информацию от большого числа опрашиваемых.

Результаты анкетирования в основном легко обрабатываются и к ним могут быть применены методы математической статистики для подтверждения достоверности сделанных выводов. Проведение анкетирования не требует высокой квалификации от

исследователя. Вместе с тем качество полученных результатов существенно зависит от того, насколько грамотно и точно составлена анкета. Результаты анкетирования всегда носят вероятностный характер и существенно зависят от выборки опрашиваемых.



Задание к практической части

1. Схематично представьте взаимосвязь общетеоретических методов исследования.
2. Используя различные источники, сделайте анализ одного из основных понятий и попытайтесь дать свой вариант его определения. Обоснуйте использование общетеоретических методов при работе с понятиями.
3. Разработайте концепцию анкеты по самостоятельно выбранной теме проекта? Составьте по три вопроса каждого вида по выбранной тематике.
4. Проведите анкетирование на 3–5 испытуемых и интерпретируйте результаты.
5. Составьте самохарактеристику на основе самонаблюдения.



Вопросы и задания для самопроверки

1. Какие методы относятся к общетеоретическим методам исследования? Что их отличает от эмпирических методов исследования?
2. На каких этапах исследования используются общетеоретические методы исследования?
3. Дайте краткую характеристику каждого из методов и приведите примеры использования данного метода в исследовании.
4. В каких случаях используется метод моделирования?
5. Назовите классификации моделей. Какие из моделей вы будете использовать в своем исследовании?
6. Какие вспомогательные методы исследования Вы будете использовать при моделировании?
7. Какие ошибки могут быть допущены при использовании метода моделирования и как их избежать?
8. Составьте план наблюдения по самостоятельно выбранной теме проекта.



Литература

1. Аверьянов, Л. Я. Искусство задавать вопросы: заметки социолога [Текст] / Л.Я. Аверьянов. – М.: Моск. рабочий, 1987. – 219 с.
2. Андреева, Г.Н. Социальная психология [Текст]: учебник для вузов / Г.Н. Андреева. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Издво МГУ, 1988. – 429с.
3. Байбородова Л.В., Чернявская А.П., Ансимова Н.П. Организация научного исследования. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2014. – 232 с.
4. Брызгалова, С.И. Введение в научно-педагогическое исследование [Текст]: учебное пособие / С. И. Брызгалова. – 3-е изд., испр. и доп. – Калининград: Издательство КГУ, 2003. – 149 с.
5. Жабский, М.И. Принципы стандартизированного интервью [Текст] / М.И. Жабский // Социологические исследования. –1985. – №3. – С. 131–139.
6. Методологические и методические проблемы контентанализа [Текст]: тезисы докл. Рабочего совещ. социологов [Ред. сост. А.Н. Алексеев]. – Вып. 1–2. – М.-Л., 1973. – 80 с.

7. Методология и методика исследования [Текст]: учебное пособие / под. науч. ред. д-ра исторических наук, профессора М.В. Новикова. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2010. – 262 с. 280
8. Петровская, Л.А. Компетентность в общении [Текст]: социал.-психол. Тренинг / Л.А. Петровская. – М.: Изд-во МГУ, 1989. – 216 с.

Тема 2.4. Анализ текста с точки зрения его структуры.

Научная литература – совокупность письменных трудов, которые созданы в результате исследований, теоретических обобщений, сделанных в рамках научного метода. Она предназначена для информирования учёных и специалистов о последних достижениях науки, а также для закрепления приоритета в научном открытии. Как правило, научная работа не считается завершённой, если она не была опубликована.

Наиболее тщательная работа с научной литературой проводится, как правило, на начальных этапах проектирования. При этом решаются такие задачи, как изучение проблемного поля: того, что уже исследовано по проблеме; определение направлений поиска, основных терминов и понятий исследования; его задач; оснований для формулирования гипотезы и др.

Количество научных источников растёт в настоящее время с геометрической прогрессией. Начинающий исследователь всегда боится, с одной стороны, «утонуть» в этом море, с другой стороны, не найти нужную литературу. Отправной точкой для поиска литературы по теме исследования служит выделение проблемы исследования.

Проблема – это логический узловой пункт темы, задающий ракурс ее рассмотрения. Она является стержневой для всей работы. Проблема может быть осознана в виде проблемной ситуации, нерешенного вопроса, теоретической или практической задачи и т. п.¹³ Именно постановка проблемы становится основой для формулировки гипотезы и исследования степени изученности темы.

Изучение материала нужно начинать с наиболее фундаментальных работ. Для обоснования методологической и теоретической базы исследования важно изучение общеполитической литературы. После этого можно переходить к изучению статей и монографий. Следует учитывать, что их авторы, пытаясь доказать свои идеи, могут быть слишком полемичными и допускать преувеличения. Целесообразно обращаться к источникам, авторы которых обладают максимальным научным авторитетом в данной области. Ориентация на научный авторитет позволит отделить достоверную информацию от менее достоверной.

При работе с научной литературой важно не просто цитировать источники, а найти самостоятельную позицию, которая опиралась бы на все лучшее, почерпнутое из авторитетных источников. Самостоятельная позиция и гипотеза исследования способствуют выстраиванию логики изложения и анализа научных источников и выработке собственной логики всего исследования, а также нахождению новизны работы и ее значимости. Кроме того, гипотеза, цель и задачи исследования дадут возможность выбрать из всего прочитанного то, что потом будет включено в текст собственного исследования и не включать лишних источников лишь потому, что они были прочитаны.

¹³ Волков Ю. Г. Диссертация. Подготовка, защита, оформление: практическое пособие. М.: Гардарики, 2002. 157 с.

Типы научных источников Первые научные произведения создавались в различных жанрах: в виде трактатов, рассуждений, поучений, диалогов, путешествий, жизнеописаний и даже в стихотворных формах. В настоящее время формы научной литературы стандартизованы и состоят из монографий, обзоров, статей, докладов (в том числе их тезисов), авторефератов, рефератов и рецензий.

Искать необходимые источники можно:

- в библиотечных каталогах;
- в последних номерах журналов за каждый год, где помещаются перечни всех статей, опубликованных в текущем году;
- в списках литературы, которые приводятся в конце монографий;
- в списках цитированной литературы в кандидатских и докторских диссертациях, близких к направлению данной работы;
- на порталах образовательных ресурсов в сети Интернет.

Для централизованного сбора, обработки и хранения основных видов научной и технической документации в СССР в 50-х гг. была создана Государственная система научно-технической информации (ГСНТИ), которая функционирует до сих пор.

Обработкой отечественной и зарубежной литературы по естествознанию и техническим наукам занимается ВИНТИ (Всероссийский институт научной и технической информации), по общественным наукам – ИНИОН (Институт научной информации по общественным наукам при РАН). Одной из задач этих институтов является регулярный выпуск информационных изданий, содержащих не только оперативную информацию о последних публикациях, но и их аннотации.

Существуют три основных вида информационных изданий: библиографические, реферативные и обзорные.

Поиск научной информации проводится в ГПНТБ (Государственная публичная научно-техническая библиотека), Всероссийской книжной палате, институтах РАН, вузах, с помощью сайтов всемирных организаций (ЮНЕСКО, МОТ) и т. д. В настоящее время активно развиваются порталы и сайты, содержащие научную литературу и описание проводимых исследований (например, Единое окно образовательных ресурсов; E-library; сайты РГНФ и РФФИ; академических институтов РАО и РАН).

Работа исследователя с научной литературой.

Существует несколько видов работы с научной литературой, которые разделяют на группы. В зависимости от вида работы выделяют чтение литературы и написание текстов на основе литературы.

Написанные тексты, в свою очередь, подразделяют в соответствии с функцией:

- текст как средство организации умственного труда (план, тезисы, конспект);
- письменные тексты научного стиля (реферат, рецензия, статья, исследовательская работа
- курсовая, выпускная квалификационная, диссертация и т. д.).

Для чтения научной литературы необходимо владеть техническими навыками чтения и скорочтения и умением извлекать из текста необходимую информацию. В любом чтении присутствует мотивационная или целевая часть (зачем я читаю этот текст) и

аналитико-синтетическая часть (восприятие и понимание информации). В зависимости от цели выделяют просмотровое, ознакомительное и изучающее чтение.

Как нужно читать:

1. Чтение должно быть основательным и вдумчивым.
2. Необходимо анализировать прочитанное, выяснять значение неизвестных терминов и понятий, искать ответы на значимые для вас вопросы.
3. Важно делать выписки всего, что может вам пригодиться в научной работе: интересные мысли, факты, цифры, различные точки зрения.
4. По прочтении необходимо оценить полученную информацию, подойдя к ней критически, а также с позиции значимости для ваших исследований.

При чтении книги в первую очередь осуществляется просмотровое чтение. После этого переходят к другим видам чтения. При работе с научным журналом, сборником научных статей, тезисов работа строится в два этапа.

Первый этап – беглый просмотр, чтение заголовков. Его цель – определить нужные и интересные материалы. Поиск облегчается, если необходимо найти материалы на определенную тему или определенных авторов. Полезно отмечать заголовки статей, которые надо прочитать на полях оглавления.

Второй этап – просмотр отмеченных статей журнала или сборника с целью получить необходимую информацию. На этом этапе целесообразно подчеркивать, отчеркивать, делить текст на отдельные смысловые части, делать закладки.

При чтении рекомендуется использовать различные способы маркировок материала:

- закладки с пометками,
- подчеркивание карандашом,
- особая знаковая система, например: ? (сомнение, вопрос); !!! (важно, обратить внимание); NB! («хорошо заметить»);
- выписки и т. д.

Конспект в своей структуре объединяет план, выписки и тезисы. Его задача – показать внутреннюю логику изложения и показать отношение составителя к материалу. Конспект содержит основные выводы и положения, факты, доказательства и приемы. В этом он близок к тезисам. Но конспект, как правило, больше тезисов по объему. Конспекты делятся на:

- плановый (составляется на основе предварительного плана);
- текстуальный (составляется из цитат, связанных логическими переходами);
- тематический – отражает лишь определенную тему;
- свободный (сочетает выписки, цитаты и самостоятельный текст);
- обзорный (раскрывает конкретную тему с использованием нескольких текстов).

При написании конспекта рекомендуется отчеркивать на листе большие поля, на которых можно делать собственные пометки – ставить значки, писать комментарии, рассуждения, обобщения, указывать страницы при цитировании. Возможно составление конспекта в виде графа:

Основная мысль	Раскрытие основной мысли	Примеры	Замечания, вопросы, личное отношение

При такой структуре конспект гораздо легче использовать в собственной научно-исследовательской работе, так как он содержит не только мысли автора, но и ваши собственные идеи.

В настоящее время многие начинающие исследователи предпочитают читать литературу в электронном виде и, соответственно, хранить ее тоже на электронных носителях. При этом они считают тезисы и конспекты устаревшими формами работы. Информация в электронном виде расширяет возможности делать заметки, выделять нужные фрагменты текста и т. д. Но у этого способа работы существуют и недостатки:

- такая работа не способствует развитию умений анализа и обобщения;
- в электронном виде трудно работать с текстами большого объема (анализировать, сравнивать информацию; при отсутствии гиперссылок и закладок трудно быстро найти необходимую информацию);
- существует опасность потерять все сделанное при выходе из строя электронного накопителя и др.

Реферат – это форма интерпретации одного или нескольких авторских текстов. Чаще всего в реферате интерпретируется более одного текста. В отличие от конспекта он является новым, авторским текстом.

Новизна реферата заключается в новом изложении, систематизации материала, высказывании авторской позиции при сопоставлении точек зрения; определении того нового, что содержится в тексте. Реферат ни в коем случае не является просто пересказом чужого текста. Его цель – изложение вопроса на основе классификации, сравнения мыслей разных авторов, обобщения с обязательным высказыванием мнения человека, пишущего реферат. Но реферат – это текст небольшого объема, поэтому в нем не используют развернутых доказательств, сравнений и оценок. Одно из требований реферата – высказывание собственных оценок, но в реферате не могут высказываться субъективные оценки. Референт также не может давать собственной оценки всего текста в целом.

Среди требований к реферату выделяют объективность, изложение всего существенного, соблюдение единого стиля, использование литературного языка, краткость, изложение в логической последовательности.

Выделяют несколько видов рефератов:

1. По полноте изложения – рефераты-конспекты и рефераты резюме.
2. По составителям – авторефераты и рефераты, составленные другими авторами.
3. По читательскому назначению – общие и специализированные, предназначенные для специалистов.

В реферате выделяют следующие части:

- Вступление (краткие сведения об авторе и характеристика источника; характеристика использованных автором материалов; краткое изложение темы источника, обоснование ее выбора; указание основного материала, методов разработки темы; цель работы).
- Основная часть (излагаются все существенные положения – конспективно, фрагментарно или аналитически).
- Заключение (выводы, обобщения, сделанные автором.)

- Список литературы.
 - Приложения (если нужно) – таблицы, схемы, графики, фотографии, макеты и т. д.
- Этапы работы над рефератом:
1. Выбор проблемы, ее обоснование и формулирование темы.
 2. Изучение основных источников по теме.
 3. Составление библиографии.
 4. Конспектирование или составление тезисов материала.
 5. Систематизация зафиксированной и отобранной информации.
 6. Определение основных понятий темы.
 7. Корректировка темы и основных вопросов анализа.
 8. Разработка логики исследования, составление плана.
 9. Реализация плана, написание реферата.
 10. Самоанализ: оценка новизны, степени раскрытия проблемы, обоснованности выбора источников и объема реферата.
 11. Проверка оформления списка литературы.
2. Редакторская правка текста и оформление реферата.
- Критерии оценки реферата:
1. Новизна реферированного текста:
 - актуальность проблемы и темы;
 - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании ее нового аспекта, в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных и интегративных);
 - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений;
 - стилевое единство текста и жанровых черт.
 2. Степень раскрытия сущности проблемы:
 - соответствие плана теме реферата;
 - соответствие содержания теме и плану реферата;
 - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;
 - обоснованность способов и методов работы с материалом;
 - умение работать с литературой;
 - умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу.
 3. Обоснованность выбора источников:
 - полнотой использования работ по проблеме;
 - привлечением наиболее известных и новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т. д.).
 4. Соблюдение требований к оформлению:
 - правильное оформление ссылок на используемую литературу;
 - грамотность и культура изложения;
 - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы;
 - соблюдение требований к объему реферата;
 - культура оформления.

При оформлении рефератов необходимо выполнять следующие требования: правила цитирования, правильное оформление ссылок, библиографического списка, правила сокращения и использования числительных. Правила оформления рефератов приведены в материалах для выполнения практических заданий.

Аннотация – это краткая информация о каком-либо издании. Она характеризует документ с точки зрения назначения, содержания, формы и других особенностей. Аннотации бывают общие (характеристика текста в целом с расчетом на широкую аудиторию); специализированные; справочные (дают характеристику текста без критической оценки); рекомендательные (дают характеристику и оценку текста относительно его пригодности для определенной аудитории).

Аннотация состоит из двух частей – библиографического описания (ФИО, название, издательство, год, номер и т. д.) и текста аннотации, как правило, не превышающего объем 500–1000 знаков. Текст должен быть логичным, написанным лаконичным, простым, ясным языком. Основная ошибка при составлении аннотации – избыточность информации.

Оформление данных на источники и списка литературы.

Начиная работать с литературой по выбранной теме исследования, необходимо одновременно приступить к составлению библиографии. Для этого используют библиотечные карточки. На лицевой стороне карточки пишется источник, фамилия и инициалы автора, название работы, в каком журнале, сборнике издана статья, тезисы и т. п., место (город) издания, издательство, год издания, количество страниц в книге или с какой по какую страницу расположена статья; шифр в библиотечном каталоге или ссылка на сайт и другие данные, по которым легко найти источник. На оборотной стороне карточки фиксируются утверждения и цитаты, которые представляют интерес для исследования. Если места для этого не хватает, на карточке делается пометка о том, где находится конспект работы. Если выписывается цитата дословно – она охватывается кавычками, чтобы в дальнейшем отличить ее от конспективной записи. В этом случае необходимо пометить страницы источника.

Список использованной литературы помещается вслед за основным текстом, после заключения. Каждый источник, упомянутый в тексте, значится под определенным порядковым номером.

Существует несколько альтернативных вариантов группировки источников:

1. алфавитный (источники группируются в порядке русского алфавита по фамилиям авторов и заглавиям книг; произведения авторов, носящих одинаковую фамилию, располагаются в алфавитном порядке по инициалам; работы одного и того же автора, если нужно указать их несколько, располагаются в алфавитном порядке по заглавиям или в хронологическом – по годам издания),
2. систематический (источники группируются по отдельным затрагиваемым в тексте проблемам. При этом вначале должны перечисляться источники общего характера, а затем более частные);
3. хронологический (по годам выхода изданий); 4. в порядке упоминания в тексте;
5. по видам источников (монографии, статьи, тезисы – такой принцип принят в авторефератах).

Чаще используется либо алфавитный, либо систематический принцип. Какой бы способ группировки источников ни был выбран, в начале списка располагаются законодательные и нормативные документы и акты. Они группируются в порядке от более значимых к менее значимым, а документы равной значимости – в хронологическом порядке по датам опубликования.



Задание к практической части

1. Разработать тезисный план статьи (статья по выбору учащегося в соответствии с темой проекта / проектного исследования).
2. Сделать реферат по теме проекта (объем источника не менее 15–20 страниц).
3. Составить библиографический список по теме проекта.
4. Систематизировать информацию по теме проекта для выпуска буклет, брошюры, вирусного ролика.
5. Подобрать литературу для написания содержания вирусного ролика «Моя идея проекта».



Вопросы и задания для самоподготовки

1. Что включает в себя понятие «научная литература»?
2. Какие источники информации вы используете при проектировании / проведении своего исследования? Как вы их ищете?
3. Какие виды чтения научной литературы существуют? В каких случаях используется каждый вид чтения?
4. Чем отличается тезисный план от конспекта?
5. На основе подобранной по теме проекта литературы создать вирусный ролик «Моя идея проекта».
6. Создать презентацию вирусного ролика.



Литература

1. Антонова, Е.С. Русский язык и культура речи [Текст]: учебник для сред.проф.образ. / Е.С. Антонова, Т.М. Воителева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Академия, 2006. – 320с. – [Допущено МО РФ].
2. Вакурова, О.Ф. Готовимся к единому государственному экзамену [Текст] / О.Ф. Вакурова, С.И. Львова, И.П. Цыбулько. – М.: Дрофа, 2006. – 72с.
3. Ващенко, Е.Д. Русский язык и культура речи [Текст]: учебное пособие для сред.проф.образ. / Е.Д. Ващенко. – 2-е изд. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 352с. – [Допущено МО РФ].
4. Введенская, Л.А. Русский язык и культура речи [Текст]: учебное пособие для образ. учрежд. сред. проф. образ. / Л.А. Введенская, М.Н. Черкасова. – 5-е изд. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 381с. – [Допущено МО РФ].
5. Герасименко, Н.А. Русский язык [Текст]: учебное пособие для сред.проф. образ. / Н.А. Герасименко, А.В. Канафьева, В.В. Леденева. – 4-е изд., испр. – М.: ИЦ «Академия», 2007. – 496с. – [Допущено МО РФ].
6. Греков В.Ф., Русский язык. 10-11 классы [Текст]: учебник для общеобраз. учрежд. / В.Ф. Греков, С.Е. Крючков, Л.А. Чешко. – 3-е изд. – М.: Просвещение, 2010. – 368с. – [Рекомендовано МОиН РФ].

Тема 2.5. Планирование.

Прежде чем приступать непосредственно к разговору о разработке и планировании проектов, стоит освежить в памяти понимание планирования как такового. Суть планирования заключается в постановке целей и определении способов их достижения посредством создания комплекса мероприятий и действий, необходимых для выполнения, использования способов и путей осуществления мероприятий и действий, увязки ресурсов, требующихся для выполнения и согласовании функций, выполняемых участниками проекта. Работа по составлению плана включает в себя все стадии создания и выполнения проекта. Начинается она с разработки концепции проекта руководителем, продолжается выбором стратегических решений, разработкой деталей, выполнением работ, завершением проекта. На стадии планирования устанавливаются основные параметры осуществления проекта. К ним относятся:

- продолжительность каждого контролируемого элемента проекта;
- необходимость в ресурсах – финансовых (если требуется), материально-технических и трудовых;
- сроки обеспечения оборудованием, комплектующими материалами;
- сроки и объемы привлечения людей.

Любой процесс и любая процедура планирования проекта должны гарантировать осуществимость проекта в нужные сроки и качество. Кроме того, в грамотно организованном проекте за выполнение каждой функции и достижение каждой цели должен нести ответственность отдельный человек: за миссию проекта, за частные цели и т. д. Именно для этого принято разрабатывать матрицу ответственности, определяющую функционал исполнителей и конкретизирующую комплекс их работ.

Главная цель планирования – построение модели реализации проекта, необходимой для координации действий причастных к проекту лиц.

На первой стадии планирования проекта разрабатываются первоначальные планы, служащие основой составления полного плана, определения потребностей в ресурсах, организации обеспечения проекта и т. д. Планирование всегда предшествует контролю и считается базой его применения, так как позволяет сравнивать плановые и фактические показатели. Планирование – это наиболее важный для проекта процесс, ведь от него зависит результат. Объем и детализация планирования зависят от полезности информации, которая может быть получена в процессе реализации и обусловлена замыслом самого проекта. Процесс планирования нельзя полностью автоматизировать, ибо в нем имеется масса переменных параметров. Кроме того, на него могут влиять случайные факторы. В дополнение ко всему планирование проекта состоит из ряда основных и вспомогательных процессов. Основные процессы (присутствуют всегда):

- планирование, документирование и описание содержания проекта;
- определение основных этапов реализации проекта и разбиение их на более мелкие составляющие;
- составление сметы и оценка стоимости ресурсов, требующихся для реализации проекта (учебного проекта);
- определение и составление пошагового плана действий, обеспечивающих достижение целей проекта;

- определение последовательности работ;
- определение технологических зависимостей и ограничений на работы;
- оценка продолжительности работы, трудозатрат и прочих ресурсов, требующихся для выполнения отдельных работ;
- планирование ресурсов (определение типа ресурсов для работ проекта и их объема);
- определение сроков выполнения работ при условии ограниченности ресурсов;
- собственно разработка плана проекта;
- сбор результатов прочих процессов планирования и их компоновка в единый документ.

Вспомогательные процессы (присутствуют по мере необходимости):

- планирование и установление стандартов качества и определение путей их достижения;
- организационное планирование, включающее в себя определение и распределение функционала, ответственности и норм субординации;
- подбор людей, необходимых для реализации проекта, и формирование команды;
- установление коммуникационных и информационных потребностей членов проекта;
- идентификация, оценка и документирование рисков проекта (установление факторов неопределенности и степени их влияния на проект, определение благоприятных и неблагоприятных сценариев реализации проекта);
- логистическое планирование (что, когда, где и как закупать и поставлять).

Представляющие собой результаты планирования планы в итоге должны выстраиваться в структуру, включающую в себя всю необходимую информацию, дифференцированную по уровням, срокам и т. д.

Планирование проекта и систематизация планов выстраиваются по принципам «обратной связи», которые обеспечивают регулярное сравнение плановых и фактических сведений и придают работе больше эффективности, актуальности и гибкости.

Вариант структуры планирования.



Принимаемые решения и предпринимаемые действия в сфере проектного планирования основываются на нескольких важных принципах (см. выше) – мы напомним и конкретизируем лишь некоторые:

- принцип целенаправленности – выражается в том, что проект направляется на достижение конечной цели инициатора проекта (человека, группы людей, организации и т. д.);

- принцип системности – предполагает, что проект управляется как единое целое со своими особенностями формирования и развития, но, в то же время, может быть разбит на подсистемы с последующим их изучением, так как все они взаимосвязаны и воздействуют друг на друга и на весь проект. Это позволяет найти и создать полезные связи подсистем и их эффективные соотношения, представить качественные и количественные оценки процесса реализации всего проекта и его отдельных элементов;

- принцип комплексности – согласно ему, явления рассматриваются с учетом их зависимости и связи, применяются разные методы и формы управления, рассматривается вся совокупность целей на различных уровнях и в различных звеньях, отдельные элементы увязываются между собой и соотносятся с основной целью проекта;

- принцип обеспеченности – означает, что все предусматриваемые проектом мероприятия должны быть укомплектованы всеми требующимися для их реализации ресурсами;

- принцип приоритетности – говорит о том, что при разработке проекта и его реализации основное внимание должно уделяться первостепенным задачам, обусловленным общей концепцией стратегического развития;

- принцип экономической безопасности планируемых мероприятий – экономическую безопасность следует рассчитывать, беря за основу вероятность возникновения потерь и убытков как итога неосуществления события, намечавшегося проектом. Никакие нововведения в работе не могут исключать риска, по причине чего в практике разработки и планирования проекта нужно не избегать рисков, а сознательно идти на оправданные риски с целью их снижения до максимально возможного уровня.

Кроме принципов, которые мы назвали, важно учитывать еще и согласованность задач и интересов всех задействованных в разработке и реализации проекта лиц и своевременность достижения поставленных целей в назначенные сроки. Учитывая особенности планирования проекта и вышеназванные принципы, можно переходить к следующему не менее важному вопросу – разбиению проектных работ на составляющие. Структура разбиения работ представляет собой иерархическую структуру последовательной разбивки проекта на подпроекты и комплексы детальных работ разного уровня. Это главное средство по созданию системы управления проектом, позволяющее решать разные организационные проблемы, распределять ответственность, оценивать стоимость, создавать систему отчетности, поддерживать сбор данных о выполнении работ и отображать их результаты. Руководителю проекта структура позволяет:

- определять работы и комплексы работ по достижению промежуточных целей;
- быть в курсе того, будут ли достигнуты все цели проекта;
- создавать подходящую структуру отчетности;
- определять контрольные точки продвижения проекта;

- распределять ответственность среди исполнителей;
 - обеспечивать членам команды объективное понимание всех задач и целей проекта.
- Комплексы (пакеты) работ соответствуют, как правило, нижнему уровню детализации и включают в себя детальные работы, которые в свою очередь могут состоять из шагов. Нашу структуру можно разрабатывать сверху вниз (от главного к частному) и снизу-вверх (от частного к главному), либо с применением обоих подходов. Информация для разработки может выявляться при помощи метода мозгового штурма.

Итоговая структура должна учитывать все цели проекта и предпосылки для его реализации. Детализация структуры зависит от содержания проекта, опыта и навыков команды, системы управления, принципов распределения ответственности, системы отчетности и т. д. Для создания нередко используют функциональные и технические спецификации с общими требованиями к работе. Благодаря иерархической структуре проекта, основой которой и служит структура разбиения проекта, можно использовать процедуры сбора и обработки данных о ходе выполнения проектных работ в соответствии с контрольными точками, пакетами работ и т. д. Также она позволяет обобщать сведения по срокам, ресурсам, затратам и графикам.

Составление структуры может выстраиваться на следующих основаниях:

- этапы жизненного цикла проекта;
- особенности организационной структуры;
- компоненты результата, получаемого после реализации проекта;
- функциональные или процессные элементы деятельности тех, кто реализует проект;
- географическое расположение (если проекты распределены пространственно).

В практической деятельности почти всегда применяются комбинированные структуры, созданные с применением нескольких оснований, и полностью структура должна включать в себя все работы проекта, включая детальные работы и шаги. Одним из важнейших этапов построения структуры разбиения работ является анализ ее полноты, с учетом информации о плане проектных мероприятий осуществляется разбиение структуры по критериям и признакам проекта. Разбиение происходит до тех пор, пока все важные работы и элементы проекта не будут выделены так, чтобы было можно их спланировать, составить график и план действий по их контролю.

Не менее важно избегать ряда ошибок при структуризации проекта, а именно, в принципе, нельзя:

- пропускать стадию структуризации и переходить к поиску решения текущих проблем;
- использовать в процессе структуризации только организационные подразделения, фазы или функции, а не конечные продукты или применяемые ресурсы;
- забывать о том, что структура должна охватывать проект целиком, упуская начальную и конечную фазы проекта;
- повторять элементы структуры;
- забывать интегрировать структуру проекта с системой подготовки проектной документации (и системой ведения финансовой отчетности);
- чрезмерно или недостаточно детализировать структуру;

— создавать структуру так, чтобы она не подлежала компьютерной обработке (все элементы или уровни плана должны иметь соответствующую кодировку);

— не учитывать «неосязаемые» конечные продукты, например, услуги, сервис и т. п.

Обязательно добавим и о планировании проекта по временным параметрам. Временные параметры следует понимать как периоды, в течение которых планируется выполнить работы и пакеты работ, а также точки контроля процесса реализации проекта. Время – важнейший фактор, воздействующий на эффективность осуществления всего замысла. Сроки реализации элементов проекта и всего проекта всегда планируются заблаговременно, и, конечно же, желательно их минимизировать. Но минимизация сроков ограничена тремя параметрами: техническими возможностями, технологическими требованиями и качеством работ. Все это должно учитываться при планировании. Планирование по временным параметрам включает в себя несколько составляющих. Этими составляющими являются:

— концепция управления проектом по временным параметрам; • календарное планирование проекта;

— контроль хода проектных работ;

— анализ и урегулирование хода работ;

— закрытие/завершение проекта.

Нередко проект бывает сложно завершить к установленным срокам. Причиной тому служит нечеткое понимание того, чем именно нужно управлять, причем, большая часть проблем возникает еще на этапе планирования. Если же неверно определены масштабы и предметные области проекта, впоследствии придется вносить корректировки в работы и календарный план. Когда руководитель имеет дело с типовыми, повторяющимися проектами, удобно использовать прошлый опыт, позволяющий точно определить время и последовательность действий, хотя на практике проекты повторяются крайне редко.

Если говорить о причинах временных потерь в проекте, то к ним можно отнести: ненадлежащее управление; отсутствие резервного плана; некачественное распределение рисков среди участников проекта; отсутствие структуры в системе коммуникаций; трудновыполнимая система проектной отчетности. И еще одной важной составляющей управления проектом по временным параметрам является управление личными временными ресурсами. Это актуально для каждого исполнителя и участника проекта, но в большей степени важно для руководителя – он ответственен за успех проекта, а, значит, ему нужно успевать проделывать массу всевозможных работ.

Для эффективного управления временем нужно грамотно устанавливать приоритеты и действовать в соответствии с ними. Руководитель не должен отвлекаться на второстепенные и нечеткие задачи и медлить с принятием важных решений. Кроме того, он должен уметь делегировать полномочия. Итак, планирование проекта является процессом формирования решений, которые определяют последовательность проектных работ и мероприятий. Оно играет главенствующую роль в проект-менеджменте, представляя собой организующее начало процесса реализации проекта.

Проектное планирование включает в себя несколько этапов (напомним):

— постановку целей и задач;

- расчет ресурсов;
- создание графика продолжительности работ;
- оптимизацию графика выполнения работ;
- организацию выполнения работ;
- создание календарного плана нарастания трудоемкости работ;
- контроль хода работ;
- корректировку хода работ.

План осуществления проекта – это комплексный план, содержащий исчерпывающую систему задач и целей, детальных работ, действий и мероприятий по достижению главной цели проекта. Составлению плана реализации нужно уделять повышенное внимание, стремясь избегать типичных ошибок, таких как:

- постановка ошибочных целей;
- использование неполной информации;
- игнорирование прошлого опыта;
- игнорирование вопроса доступности ресурсов;
- недостаток внимания координации участников проекта;
- игнорирование мотивации исполнителей;
- чрезмерное внимание детализации плана;
- составление плана ради плана и игнорирование контроля следования плану.

Большинство проектов, как мы знаем уже, имеют определенные дату окончания, бюджет и объем работ. Это трио времени, денег и объема работ часто называют проектным треугольником, потому что при внесении изменений в один из этих элементов меняются оба других. И хотя для проекта в равной степени важны все три элемента, как правило, только один из них в зависимости от приоритетов имеет наибольшее влияние на другие.



Изменения в плане влияют на другие стороны треугольника, зависят от обстоятельств и специфики проекта. В некоторых случаях сокращение времени увеличивает стоимость, а в других уменьшает. При создании плана можно столкнуться с тем, что план не удовлетворяет ожиданиям, например, проект заканчивается слишком поздно или его стоимость превышает допустимые пределы. В таком случае план нужно оптимизировать, чтобы привести его в соответствие с ожиданиями.

Качество – четвертый элемент проектного треугольника, находится в его центре, и изменения, вносимые в любую из сторон треугольника, практически всегда влияют на

качество. Качество не является стороной треугольника – это результат действий со временем, стоимостью и объемом работ.

В некотором смысле, образовательный проект – это форма организации занятий, позволяющая получить новые знания необычным путем. Проектная деятельность автоматически подразумевает наличие нетрадиционных форм, к которым относятся круглые столы, презентации, защиты самостоятельно сделанных научных работ, ролевые игры, мозговая атака и т. д. В данном случае все зависит от педагога и от его умения правильно выбрать наиболее удобную форму ведения занятия, основываясь на возрасте и сложности материала.

В современной педагогике существуют несколько видов занятий, наиболее популярными из них являются комбинированные. На таких занятиях проверяется домашнее задание вместе с изученным ранее материалом, разбирается новая тема, после чего осуществляется ее закрепление.

Для образовательного проекта больше всего подходит тот вид занятий, на которых осуществляется только изучение нового материала. Сюда можно добавить компоненты, направленные на использование новых навыков и знаний, которым обычно отводятся отдельные занятия. Если мы приняли решение заняться реализацией учебных/образовательных проектов, следует помнить о большом количестве сложностей, которые могут возникнуть на пути. В первую очередь, это недостаток контроля, а в некоторых случаях – его переизбыток. Нельзя заставлять учащихся принимать участие в проекте, иначе они не смогут понять его идею, и в итоге все стороны останутся в проигрыше. Внимание также следует уделять всем, с кем создается проект, так как если они потеряют к нему интерес, то довольно большой объем работы свалится на других.

Следует понимать, что образовательный проект – это не только способ реализации педагогических амбиций, хотя об этом некоторые педагоги напрочь забывают, особенно в тех случаях, когда проект действительно удастся на славу. Может случиться так, что комплекс мероприятий, которым успешно пользуется один педагог, никак не работает у другого, и это нормальное явление, поскольку аудитория проекта может кардинально отличаться и иметь свои особенности.

Просто создать, образовательный проект – мало. Этот проект еще нужно реализовать и продвинуть. Тогда он либо будет иметь эффективность, либо нет. Рассмотрим несколько определений «продвижения», предлагаемые различными авторами. Среди авторов представлены Е. Дихтель и Х. Хершген, Е. В. Попов, А. Благодатина. Е. Дихтель и Х. Хершген определяют понятие «продвижение», как «деятельность по планированию, превращению в жизнь и контролю за физическим перемещением материалов и готовых изделий от мест их производства к местам потребления с целью удовлетворения нужд потребителей и выгодой для себя»¹⁴. Естественно, любое продвижение должно иметь эффективность и достигать поставленных целей. По мнению Е. В. Попова «Продвижение – это любая форма действий, которая используется какой-либо фирмой для информирования, убеждения и напоминания потребителям о своих товарах, услугах, образах, идеях, общественной деятельности»¹⁵.

¹⁴ Дихтель Е., Хершген Х., 1996, с. 39

¹⁵ Попов Е.В., 2010, с. 254

Иными словами, «продвижение – это процесс убеждения людей в принятии продуктов, концепции и идей. Таким образом, из вышеперечисленных определений видно, что они имеют общее то, что «продвижением», в первую очередь – любая форма сообщений, которая используется для информации о себе и своих услугах. Итак, продвижение – это некий процесс, заключающийся в передаче определенных сообщений целевой аудитории, в результате, которого, ожидается определенная реакция от адресата сообщения. Любая форма действий имеет конкретные функции и цели, которые планируются быть достигнутыми в процессе продвижения.

Перечислим некоторые из них:

1. Создание образа престижности, инноваций;
2. Сохранение популярности услуг (продукта);
3. Информация о продукте и его параметрах;
4. Изменение образа использования товара;
5. Создание энтузиазма среди участников.

А также, «продвижение» имеет свои виды, к которым относят:

- Рекламу;
- Паблсити (одно из направлений PR, целью которого, является формирование у целевых аудиторий узнаваемости публичной компании, продукта или бренда);
- Стимулирование кратковременные инициативы;
- Персональное устное представление продукта;
- Связи с общественностью (разнообразные действия с целью улучшить, сохранить или защитить имидж компании или продукта).

Теперь, рассмотрим сущность продвижения именно образовательного проекта. Как было сказано выше, образовательный проект делает человека компетентным в той, или иной сфере, и конечно играет не малую роль в продвижении учреждения, где такой проект создают и реализуют.

Рассмотрим несколько определений «продвижения образовательного проекта»: «Продвижение образовательного проекта – это комплекс мероприятий, направленных на формирование определенного мнения отношения объекта пиара к предмету пиара. Продвижение включает рекламу, мероприятия по формированию общественной мысли и стимулирующие меры»¹⁶.

С точки зрения продвижения образовательных услуг наиболее важными являются следующие средства: реклама, связи с общественностью, специальные события, прямой маркетинг, выставочная деятельность, электронные корпоративные коммуникации, брендинг, корпоративная культура и корпоративный стиль, неформальные коммуникации. Различают такие основные виды продвижения образовательных услуг:

- Публикация статей в прессе;
- Пресс-релизы;
- Проведение дней открытых дверей;
- Проведение благотворительных мероприятий;
- Разработка и проведение межшкольных мероприятий;

¹⁶ Бухарова Г.Д., 2010, с.57

- Проведение мероприятий при участии приглашенных известных личностей;
- Продвижение посредством интернет-ресурсов (в соц. сетях, форумах, на официальных сайтах учебных заведений);
- Реклама в СМИ;
- Личные встречи руководства с целевыми аудиториями;
- Обмен опытом.

Далее будут рассмотрены особенности PR и рекламной деятельности по продвижению образовательного проекта.

Как известно, без средств PR или рекламы, продвижение образовательного проекта не состоится. Конечно, для того, чтобы проект продвинуть, используют определенные инструменты продвижения, без которых, созданный образовательный проект не будет иметь смысла.

Рассмотрим подробнее понятие PR исходя из определений различных авторов, таких, как С. Блэк, А. Векслер, Д. Маркони, А. Сентер, Г. Брум и др. Итак, скажем, что PR тесно связано с понятием «коммуникация». «Паблик рилейшнз (англ. Publicrelations, public - общественный, relations - отношения, связи) - связи с общественностью (изначально в США) – организация общественного мнения в целях наиболее успешного функционирования предприятия (организации, фирмы) и повышения ее репутации. Осуществляется разными путями, но, прежде всего – средствами массовой информации.

Итак, PR как деятельность появилась гораздо раньше того определения, которое в наше время используют для ее обозначения. В то время, когда тысячи людей начали практиковать эту деятельность и считали себя профессионалами, началось ее теоретическое осмысление и обоснование, выделение PR в отдельную дисциплину, становление новой профессии, определение основных принципов и стандартов качества профессии PR специалиста.

Институт общественных отношений рассматривает понятие «PR» как «планируемые, продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью». Конечно, PR – это прежде всего процесс прикладывания усилий для того, чтобы создать благоприятную атмосферу между организацией и предполагаемыми потребителями. Определений PR много, но за основное, возьмем определение А. Сентера и Г. Брума, так как в нем, коротко и ясно выделена суть PR: «PR – это функция управления, способствующая налаживанию или поддержанию взаимовыгодных связей между организацией и ее общественностью, от которой зависит ее успех или неудача».

Рассмотрим основные задачи PR-деятельности по продвижению проекта:

- Изучение мнения общественности; информирование о нем руководство организации;
- Создание и распространение информации, позволяющей общественности уяснить политику и деятельность данной организации.

PR выполняет такие основные функции:

- Контроль мнения и поведения целевой аудитории с целью удовлетворения потребностей и достижения интересов объекта PR;

- Реагирование на общественность (исследование проблем, поведения и выработка ответной программы действий на основе полученной информации);
- Достижение взаимовыгодных отношений между целевой аудиторией (общественностью) и объектом PR».

Также стоит отметить, что существуют определенные средства PR, что подразумевают совокупность информационных технологий, используемых субъектами PR для достижения поставленных целей. Рассмотрим определения понятия «средства PR» подробнее: По мнению Э. В. Кондратьева средства PR – это инструменты, применяемые в PR-деятельности с целью достижения коммуникативных задач. Естественно, со словом «средства» ассоциируется слово «инструменты», поэтому под средствами PR будем понимать некие инструменты для того, чтобы PR-деятельность достигла своих поставленных задач. Средства PR являются не просто инструментами, а инструментами, которые должны воздействовать на потенциальных потребителей. Проанализируем основные PR-средства:

- PR посредством печатной продукции;
- Сотрудничество со СМИ;
- Проведение конференций и брифингов (выступление образовательной организации в качестве организатора мероприятия с целью собственного продвижения и продвижения проекта);
- PR посредством интернет (продвижение на различных сайтах и в соц. сетях);
- Благотворительность с целью PR (разработка проекта с целью направления вырученных средств на благотворительность);
- Организация всевозможных мероприятий событийного характера (юбилеев, годовщины и т.д.)

Рассмотрим основные PR-средства в продвижении образовательного проекта:

- Пресс-служба;
- Пресс-конференция;
- Брифинг (краткая встреча журналистов с представителями субъекта пиара, во время которой, они получают либо комментирующую информацию, либо соответствующие заявления по конкретному информационному поводу);
- Пресс-тур (специально организованный выезд заранее отобранной группы журналистов для знакомства и получения информации об проекте, о событии);
- Предосмотр (превью) (специально организованное предварительное знакомство журналистов с конкретным объектом, экспозицией, выставкой и т.д., намеченным к открытию);
- Круглый стол (специально организуемое собрание журналистов с представителями субъекта пиара, посвященное обмену мнениями по общей для всех приглашенных сторон проблеме, явлению, событию);
- Встреча с журналистами (специально организованное общение представителя субъекта пиара с журналистами в неформальной обстановке);
- Интервью (форма диалогического общения конкретного журналиста персонально с одним из представителей субъекта пиара, например руководителем или автором проекта, с целью получения мнений, суждений, оценок или информации);

— Фото-, теле- и киносесии (специально организуемые для журналистов ситуации фиксации визуального изображения какого-либо лица, события или объекта).

Чтобы в ходе реализации продвижения образовательного проекта визуальные послания были эффективны, они должны четко отвечать на три вопроса: что? кому? где?

Основными целями, решаемыми PR, в ходе продвижения образовательного проекта являются:

- Позиционирование PR-объекта;
- Повышение имиджа (или «управление репутацией»);
- Антиреклама (или снижение имиджа «черный пиар»);
- отмежевание от конкурентов;
- Контрреклама».

Стоит отметить, что почти все PR-средства, указанные выше, подойдут для продвижения проекта. Если говорить о менее крупном проекте образовательного типа, то это могут быть мониторинг радио и телепередач, личные контакты, консультации, интервью, презентации на дне открытых дверей, круглый стол и. т. д, что поможет вызвать интерес у людей, принимавших участие в образовательном проекте.

Выставки, конференции, пресса, рассылки, различные средства связи и т. д тоже помогут в продвижении образовательного проекта, раскроют его суть и привлекут учащихся. СМИ (печать, радио, телевидение) расширят целевую аудиторию, на которую направлен образовательный проект, тем самым, продвинув «себя» дальше. Это поможет получить в результате образовательного проекта, больший эффект.

Переговоры, выступления, беседы, PR-документация, интернет, выставки, ярмарки, брифинги, пресс-конференции, презентации – все это, благоприятно способствует продвижению образовательного проекта. Выше мы рассмотрели, что без средств PR или рекламы продвижения проекта не осуществится.

Также эффективным средством продвижения образовательного проекта является реклама. Рассмотрим подробнее понятие «реклама»: Реклама (от лат.Reclamare «утверждать, выкрикивать, протестовать») – информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке.

«Реклама – информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование, или поддержание интереса к его продвижение на рынке»¹⁷.

Исходя из определений рекламы, можно выделить такие задачи рекламы, как информирование, привлечение внимание, повышение лояльности к рекламируемому продукту проекта.

По типу реклама делится на внутреннюю и внешнюю. Внутренняя реклама та, которая осуществляется непосредственно на территории ресурса, когда посетители уже

¹⁷ Федеральный закон от 14.07.2022 № 286-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О рекламе" и Федеральный закон "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации"

находятся в нем. К данному типу рекламы относят: баннеры, информацию на сайте образовательного учреждения.

Как и средства PR, средства рекламы для продвижения образовательного проекта используют такие, которые подходят под его масштаб. Конечно «все средства хороши» и не одно не помешает успешному продвижению проекта, но если это крупный проект, то больше подойдут такие средства рекламы как: реклама в прессе, теле-, видео-, кино, слайдер-реклама, радиореклама, наружная реклама, мероприятия PR, компьютерная реклама. Если образовательный проект имеет менее масштабный тип, то больше подойдут такие средства рекламы, как: реклама в прессе: печатная реклама, радиореклама, наружная реклама: выставки и ярмарки; реклама в транспорте, в газетах, интернет-реклама, баннеры, листовки, буклеты.

Продвижение образовательного проекта – это комплекс мероприятий, направленных на формирование спроса и стимулирование сбыта услуг в рамках проекта. Отметим, выбрав те или иные средства рекламы для продвижения образовательного проекта, его реализация должна иметь эффективность, которую помогут добиться те или иные средства рекламы.



Задание к практической части

«Проектный робот»

Деловая игра на самоопределение

Цель игры: Продемонстрировать активу общественных объединений преимущества инициативного подхода к проектной деятельности.

Задачи игрового моделирования:

- ✓ практикум целеполагания;
- ✓ получение опыта социального проектирования;
- ✓ расширение представления о ресурсном обеспечении общественного проекта;
- ✓ раскрытие лидерского потенциала участников;
- ✓ демонстрация стиля командной работы;
- ✓ отработка навыков устной и письменной речи;
- ✓ приобретение выставочного опыта;
- ✓ освоение техники управления временем;
- ✓ осознание необходимости социального партнерства;
- ✓ демонстрация уровня проектной культуры участников игры;
- ✓ формирование осознанной потребности в саморазвитии

Участники игры

В игре принимают участие несколько команд. Состав команды – от 5 до 20 человек. Общее количество команд – не более 10. Для оценки работы команд можно привлечь экспертную группу – жюри.

Ход игры

Каждая команда в ходе игры должна разработать и подготовить социальный проект по заданной теме, продемонстрировав при этом навыки командного взаимодействия и опыт практической работы. В ходе игры команды за выполнение заданий получают поощрительные баллы. Баллы визуализируются стикерами двух цветов. Стикеры зеленого цвета = 1 баллу. Стикеры красного цвета = 10 баллам. После каждого этапа стикеры наклеиваются на эмблему команды.

1 этап. Установочный общий сбор

Объявление целей и регламента игры. Команда должна придумать название, выбрать капитана и оформить на листе ватмана эмблему. Команде также рекомендуется из своего состава выделить специалистов по социологии, экономике, дизайну, менеджменту, работе с общественностью, журналистике.

Представление капитанов команд. Оформление командных стендов (вывешивание эмблем).

2 этап. Игра «Яма»

В ходе игры участники получают представление о том, что такое социальная проблема, проблемное поле, причины и следствия, проект и целевая группа. Кроме того, они получают опыт ведения дискуссии и получения обратной связи.

3 этап. Разработка и оформление социального проекта

Групповая работа. Последовательная разработка социального проекта на основе заполнения типовых форм. Продолжение оформления стендов с презентацией своего проекта.

4 этап. Выставка

Выставка проектов. Экспертная оценка проектов. Подсчет итоговых результатов команд.

5 этап. Осмысление результатов игры

Обсуждение содержательных итогов игры в группах. Заключительный общий сбор. Формирование команд для дальнейшей реализации проектов.

Игра «Яма». Описание технологии

Определение и формулировка социальной проблемы – одна из важнейших и, в то же время, наиболее трудных тем любого организационно-деятельностного тренинга. Формальное отношение к ней приводит в дальнейшем к тому, что участники испытывают трудности в постановке целей и, что гораздо опаснее, организации проектной деятельности.

Игра «Яма» - эффективное тренинговое упражнение, позволяющее решить несколько задач:

- Определить базовые понятия социального проектирования – целевая группа, проблема, причинно-следственные связи, проблемное поле, проект, цель, деятельность, бюджет проекта и др.
- Приобрести опыт определения и формулирования социальной проблемы.
- Продемонстрировать последствия ошибок, допущенных при постановке проблемы.
- Отработать навыки групповой мыследеятельности.
- Сформировать культуру публичной дискуссии.

Игра может быть проведена как в малой, так и в большой группе. Игра состоит из 9 этапов. Листы с результатами групповой работы прикрепляются на доску. Общее время игры – от 30 до 90 минут.

№	Этап	Задания	Визуализация	Время, мин.
1	Целеполагание	Цель игры – научиться формулировать проблемы. Для этого нужно разделиться на 3 (4) группы.	Нет	1

№	Этап	Задания	Визуализация	Время, мин.
2	Задание 1	На дороге яма. В неё падают люди и получают травмы. Каждая группа должна сформулировать проблему и написать её на листе бумаги. У вас 5 минут.	Рисунок ямы и падающих в неё людей	5
3	Обсуждение групповых докладов	Каждой группе можно задать только 3 вопроса.	Листы с формулировками проблемы	10
4	Задание 2	Определите действия, необходимые для решения сформулированной вами проблемы. Запишите их на листе бумаги. У вас 5 минут.	Нет	5
5	Обсуждение групповых докладов	Каждой группе можно задать только 3 вопроса.	Листы с перечнем необходимых действий	10
6	Задание 3	Определите примерную стоимость вашего проекта. Напишите её на листе бумаги. У вас 5 минут.	Нет	5
7	Обсуждение групповых докладов	Каждой группе можно задать только 3 вопроса.	Листы со стоимостью проекта	10
8	Обсуждение итогов игры	Какие ошибки были допущены в ходе игры? Что такое проблема? Как определение проблемы влияет на деятельность и стоимость проекта? Как формулировать проблему?	Список замечаний на доске	10
9	Мини-лекция	Что такое проблема. Как формируется проблемное поле. Определение ключевой проблемы. Как формулировать проблему.	«Проблемное поле» + 5 правил формулировки проблемы	10

Разработка и оформление социального проекта

Капитаны всех команд одновременно получают лист формата А4 с заданием №1 по разработке своего социального проекта. Выполнив задание и заполнив первый лист, команды вывешивают его на свой стенд. После чего получают следующий лист с заданием №2. Последовательно выполняя задания и оформляя соответствующие листы, команды не только разрабатывают свой социальный проект, но и оформляют его выставку.

Иногда команды будут получать не один, а два или три листа, для демонстрации навыков делегирования ответственности и командной работы, а также сокращения времени на разработку проекта.

Выполнение каждого задания оценивается в баллах. При этом учитывается, как степень проработки проекта, так и качество оформления листа с заданием.

Время на выполнение каждого задания регламентируется. Если команды выполняют задание раньше установленного времени, они могут получить следующее задание, но дополнительных поощрительных баллов не получают. В случае превышения контрольного времени – команда штрафует на 1 балл, за каждую минуту превышения. По истечении времени этапа (80 минут) задания по разработке проекта не выдаются! Причем оформление проекта на собственных листах не допускается.

Перечень заданий представлен в таблице:

№	Задание
1	титульный лист проекта
2	постановка социальной проблемы и доказательство её актуальности
3	формулировка цели и задач проекта
4	календарный план реализации проекта
5	перечень необходимого оборудования и материалов
6	участники проекта (количество, специализация, уровень подготовки, условия участия)
7	бюджет проекта
8	план сотрудничества с администрацией города
9	письмо-обращение к инвесторам
10	оценка результатов проекта
11	перспективы развития проекта

Выставка

В ходе выставки команды получают возможность провести серию переговоров с потенциальными партнерами с целью привлечения ресурсов для своего проекта. Переговоры проводятся на стендах команд. В случае положительного решения команда может получить до 10 баллов от каждого партнера. Кроме того, каждая команда получает возможность начислить проектам других команд собственные поощрительные баллы. Они визуализируются стикерами желтого цвета с названием команды = 1 баллу. Каждая команда имеет право присудить 10 поощрительных баллов другим проектам. Свой проект команда не оценивает.

Эмоциональный финал

Эмоциональным финалом игры является заключительный аукцион, где призовые баллы команды могут потратить на приобретение памятных сувениров, сладких призов, торта. Лучший проект и лучшая команда по итогам игры не определяется, так как целью игры является мотивация на саморазвитие.

Осмысление результатов игры. После окончания деловой игры команды обсуждают её итоги. В ходе обсуждения участники отвечают на три вопроса:

- Что в социальном проектировании мы умеем делать хорошо?
- Каких практических навыков нам не хватает?
- Как и где нужно обучать общественный актив социальному проектированию?

Итоги работы групп озвучиваются на общем сборе. После выступления команд свое мнение высказывают эксперты. Разработанные проекты можно использовать для реализации.

Индивидуальная оценка участников

Данная игра может быть использована для отбора участников по заданным критериям: организаторским способностям, умению работать в команде, общему уровню культуры и др. Для этого организуется экспертное наблюдение за действиями участников.



1. Подготовьте сообщения и презентации о разных типах разработки планов проектов.
2. Каковы могут быть параметры осуществления проекта?
3. Что мы понимаем под основными и вспомогательными процессами при планировании проекта?
4. Дайте самостоятельный анализ принципов планирования проекта.

5. Расскажите о вариантах структуры проектов.

6. Что такое проектный треугольник?

7. Расскажите о возможных «подводных камнях» планирования проекта.

8. Обоснуйте наиболее эффективные с вашей точки зрения принципы построения работы по привлечению общественного внимания, стимулирования интереса и созданию положительного образа проекта.



1. Батра Р. Рекламный менеджмент. М.: Вильямс, 2009. С. 177.

2. Бове К. Л. Современная реклама. М.: Наука, 1995. 704 с.

3. Бухарова Г.Д. Маркетинг в образовании: М.: Академия, 2010. С. 42-57.

4. Верзух Э. Управление проектами. М.: Альпина Паблишер, 2015. С. 148.

5. Карпов А. Стратегия: от разработки. М.: Наука, 2012. 266 с.

6. Катернюк А.В. Практическая реклама. М.: Альпина-Паблишер, 2012. 432 с.

7. Мазура И. И. Модели и методы управления портфелями проектов. М.: ЮНИТИ, 2005. 206 с.

8. Моисеев О.М. Проектное управление в образовании. М.: ЮНИТИ, 2007. 124 с.

9. Сазанова А.В. Генезис и сущность понятия «проектная деятельность» // Психология, социология и педагогика, 2012. С. 57.

Тема 2.6. Логика действий и последовательность шагов при планировании индивидуального проекта.

Для корректной организации проектной деятельности учащихся необходимо создать условия для самостоятельной творческой проектной и исследовательской деятельности. Должны быть предусмотрены ресурсы учебного времени, для того чтобы избежать перегрузки учащихся и педагогов.

Приступая к работе, учащийся должен владеть необходимыми знаниями, умениями, навыками и компетенциями в содержательной области проекта или исследования. Ему понадобятся до определенной степени сформированные специфические умения и навыки (проектирования или исследования) самостоятельной работы. Каждый проект или исследование должны быть обеспечены всем необходимым: материально-техническим и учебно-методическим оснащением, кадровым составом (дополнительно привлекаемые участники, специалисты), информационными (фонд и каталоги библиотеки, интернет, аудио и видеоматериалы и т. д.) и информационно-технологическими ресурсами (компьютеры и пр. техника с программным обеспечением), организационными условиями (специальное расписание занятий, аудиторий, работы библиотеки, выхода в интернет),

отдельным местом (не ограничивающим свободную деятельность помещением с необходимыми ресурсами и оборудованием – медиатекой).

Различные проекты потребуют и разное обеспечение. Проектная и исследовательская деятельность учащихся сама побуждает к организации информационного пространства образовательного учреждения. Все требуемое должно быть в наличии до начала работы над проектом. В противном случае за проект не стоит браться, либо его необходимо переделывать, адаптировать под имеющиеся ресурсы. Недостаточное обеспечение проектной или исследовательской работы может свести на нет все ожидаемые положительные результаты.

Важно помнить, что задачи проекта или исследования должны соответствовать возрасту и лежать в зоне ближайшего развития учащихся – интерес к работе и посильность во многом определяют успех.

Кроме того, необходимо обеспечить заинтересованность детей в работе над проектом или исследованием – мотивацию, которая будет давать источник энергии для самостоятельной деятельности и творческой активности. Для этого нужно на старте педагогически грамотно создать атмосферу погружения в проект, заинтересовать проблемой, перспективой практической и социальной пользы. В ходе такой работы и включаются заложенные в проектную деятельность мотивационные механизмы.

Поскольку проектная деятельность учащихся требует значительных ресурсных затрат (времени, материалов, оборудования, информационных источников, консультантов и пр.), формирование специфических умений и навыков целесообразно проводить не только в процессе самой работы над проектом, но и в рамках традиционных занятий – они осваиваются общие, межпредметные, метапредметные и соединяются в технологическое умение уже в процессе работы над проектом или исследованием. Для этого используются специальные организационные формы и методы, уделяется отдельное внимание в канве занятий. Например, в проблемной лекции или на занятии/уроке, совместного или самостоятельного планирования выполнения практического задания, групповых работы, в том числе, и с ролевым распределением в группе.

Выбор темы образовательного проекта определяется рамками учебного курса и возможностями педагога, который изначально выступает в роли научного руководителя проекта. Избираемые темы должны быть значимыми, интересными и усложняться в зависимости от возраста учащихся. Наиболее высокий уровень проектов предусмотрен, для старшеклассников. Темы сужаются, требуя обращения к специальной литературе и источникам.

В каких предметных областях лучше всего «работает» метод проектов? По своей целевой направленности учебные предметы могут быть разделены на две большие группы:

1. предметы, формирующие систему специальных и общеучебных знаний и умений учащихся. Ведущую роль в логике построения учебного процесса на этих предметах занимает содержание обучения. Систематическое построение учебной программы – условие высокого качества знаний на выходе диктует жесткий отбор форм и методов обучения. Это серьезные предметы, такие как: родной язык, литература, история, география, биология, химия, физика, математика. На уроках этой группы предметов чаще всего, как показывает педагогическая практика, разрабатываются исследовательские проекты, так

как приоритетной в проекте является деятельность, направленная на исследование проблемы и констатацию факта, или исследование/доказательство каких-то параметров, закономерностей. Структура такого проекта (напомним) включает в себя:

- аргументацию актуальности принятого исследования;
- определение темы исследования, его предмета и объекта;
- обозначение задач в последовательности принятой логики;
- определение методов исследования, источников информации;
- определение методологии исследования;
- выдвижение гипотез решения обозначенной проблемы;
- определение путей ее решения, в том числе, экспериментальных, опытных;
- обсуждение полученных результатов исследования.

В проектах по этим предметам результат деятельности отражается в «портфолио». В ходе такой деятельности, учащиеся расширяют знания содержания изучаемых предметов, формируют навыки исследовательской деятельности, подходы к решению проблем в границах изучаемого предмета.

Наибольшую ценность представляют межпредметные проекты, реализуемые во внеклассной деятельности, так как формируют опыт решения комплексных проблем, имеющих социальную значимость.

2. предметы не так сильно базирующиеся на фундаментальной научной основе и носящие в значительной степени интегративный и/или прикладной характер. Кроме того, все они тесно связаны с окружающей жизнью и будущей профессиональной или общественной деятельностью учащихся. В данную группу входят такие предметы, как: иностранные языки, информатика, ИЗО, технологии, экология и др. Эта группа предметов ориентирована на формирование компетентностей (гражданской, информационной, коммуникативной и других). Преподавание данных дисциплин не только допускает, но и требует введения метода проектов как в классно-урочную, внеурочную деятельность учащихся, так и структуру занятия по дополнительной программе.

Итак, в рамках нашей темы мы возвращаемся к обоснованию того, что проектирование учебной деятельности на основе метода проектов состоит из нескольких этапов, на каждом из которых происходит последовательное уточнение проекта. Обязательное требование – каждый этап работы над проектом должен иметь свой конкретный продукт. Вот возможные этапы:

- определение цели и задачи проекта, анализ ситуации, выяснение проблемы;
- формулировка идеи проекта, генерация идей и методов решения задач;
- организационный этап проекта: определение участников, времени, места и роли участников, терминология, понятийный аппарат (для нахождения общего языка);
- составление таблицы ответственности, плана-графика, ответственных и их взаимодействие;
- составление характеристики ключевых ситуаций, проектирование и прогнозирование ситуаций;
- планирование диалога, принципов взаимодействия людей с программой или людей между собой;
- моделирование вариантов ожидаемых результатов;

— составление инструкции, документации по проекту, определение формальностей: авторские права, издание, лицензирование, идея проекта, концепция, описание: композиция, действующие лица, состояния, диалоги, инструкции для координатора проекта, педагога дополнительного образования, для учителя-предметника, приложения.

Следующие элементы проектной деятельности нужно формировать в процессе работы над проектом и вне его:

— мыследеятельностные: выдвижение идеи (мозговой штурм), проблематизация, целеполагание и формулирование задачи, выдвижение гипотезы, постановка вопроса (поиск гипотезы), формулировка предположения (гипотезы), обоснованный выбор способа или метода, пути деятельности, планирование ее, самоанализ и рефлексия;

— презентационные: построение устного доклада (сообщения) о проделанной работе, выбор способов и форм наглядной презентации (продукта) результатов деятельности, изготовление предметов наглядности, подготовка письменного отчета о проделанной работе;

— коммуникативные: слушать и понимать других, выражать себя, находить компромисс, консенсус, взаимодействовать внутри группы;

— поисковые: находить информацию по каталогам, контекстный поиск, в гипертексте, в интернете, формулирование ключевых слов;

— информационные: структурирование информации, выделение главного, прием и передача информации, представление в различных формах, упорядоченное хранение и поиск;

— практические и экспериментаторские: организация рабочего места, подбор необходимого оборудования, подбор и приготовление материалов (реактивов), проведение собственно эксперимента, наблюдение хода эксперимента, измерение параметров, осмысление полученных результатов.

Да, проектная деятельность предполагает: постановку проблемы; изучение теории, посвященной данной проблематике; подбор методик исследования и практическое овладение ими; сбор собственного материала, его анализ и обобщение; научный комментарий; собственные выводы.

Можно бесконечно уточнять типы, способы, формы представления проектов как реально исследовательских работ учащихся:

— проблемно-реферативные – творческие проекты, созданные на основе нескольких литературных источников, предполагающие сопоставление данных разных источников и на основе этого собственную трактовку поставленной проблемы;

— экспериментальные – творческие проекты, созданные на основе выполнения эксперимента, описанного в науке и имеющего известный результат. Носят иллюстративный характер, но предполагают самостоятельную трактовку особенностей результата в зависимости от изменения исходных условий;

— натуралистические и описательные – творческие проекты, направленные на наблюдение и качественное описание какого-либо явления. Могут иметь элемент научной новизны. Отличительной особенностью их является отсутствие корректной методики исследования. Одной из разновидностей таких работ являются работы общественно-экологической направленности. В последнее время, по-видимому, появилось еще одно

лексическое значение термина «экология», обозначающее общественное движение, направленное на борьбу с антропогенными загрязнениями окружающей среды. Работы, выполненные в этом жанре, к сожалению, могут грешить отсутствием истинно научного подхода;

— исследовательские – творческие проекты, выполненные с помощью корректной, с научной точки зрения, методики, имеющие полученный с помощью этой методики собственный экспериментальный материал, на основании которого делается анализ и выводы о характере исследуемого явления. Особенностью таких работ является новизна результата, который могут дать исследования.

В организованное обучение рекомендуется включение проектной деятельности в рамках интегрированной программы общего и дополнительного образования. При этом такая деятельность может быть включена:

- в курсы, входящие в базисный учебный план (инвариантный компонент – технологии и элементы проектного исследования в рамках государственных программ по основным предметам);
- в часы учебного компонента (курсы по методологии и истории научного исследования, теоретические специализированные предметы);
- в блок дополнительного образования (групповые теоретические и практические занятия по отдельным тематическим направлениям, индивидуальные занятия и консультации по темам выполняемых исследований);
- систему теоретической и практической подготовки;
- самостоятельных исследований при проведении выездных мероприятий в каникулярное время (экскурсии и экспедиции).

Проектная деятельность обучающихся является действительно технологией образования, поскольку имеет обязательные для него признаки:

- гибкие образовательные программы, выстраиваемые в соответствии со спецификой выполняемой задачи, склонностями и способностями конкретного учащегося;
- наличие индивидуальных форм работы педагога и учащегося (групповые и индивидуальные занятия и консультации, выездные мероприятия, семинары и конференции).

Темы работ проектов берутся из любой содержательной области (предметной, межпредметной, внепредметной), проблемы – близкие пониманию и волнующие подростков в личном плане, скажем, темы социальных, коллективных и личных взаимоотношений. Получаемый результат должен быть социально и практически значимым.

Презентацию результатов проектирования или исследования целесообразно проводить на заседаниях научного общества учащихся или ученических конференциях, форумах. При этом педагоги должны иметь в виду реальные сроки проведения таких мероприятий и соответствующим образом планировать завершение работ учащихся – важно дать тем самым шанс им публично заявить о себе и своей работе, получить подкрепление в развитии личностных качеств и проектной компетентности.

Для старшеклассников формирование надлежащего уровня компетентности в проектной деятельности (то есть самостоятельное практическое владение технологией проектирования) должно, в общем-то, достигаться к концу 10 класса. Темы и проблемы проектных работ подбираются в соответствии с личностными предпочтениями каждого

обучающегося и должны находиться в области их самоопределения. Предпочтительны индивидуальные или мини-групповые формы работы.

Целесообразно выполнение работ на базе и с привлечением специалистов из профильных научных учреждений, вузов. Перспективно и широкое использование различных форм проектной деятельности: экспедиций, конференций и др.

Для учащихся в учреждениях дополнительного образования проектная форма работы должна быть/стать приоритетной. В условиях дополнительного образования нет жестких рамок классно-урочной системы, выбор содержания, тематики и проблематики проектов обучающимися происходит в момент выбора секций, кружков и обществ, которые они посещают. При выборе формы работы здесь тоже необходимо учитывать возрастные особенности. В зависимости от уровня полученных результатов необходимо предоставить возможность продемонстрировать их на публичных презентациях различного уровня: перед сверстниками, родителями, педагогами, для широкой общественности.

Для того, чтобы создать условия для самостоятельной творческой проектной деятельности обучающихся, необходимо проводить подготовительную работу. Должны быть предусмотрены ресурсы учебного времени во избежание перегрузки учащихся и педагогов.

Приступая к работе, учащийся должен владеть необходимыми знаниями, умениями и навыками в содержательной области проекта или исследования. Ему понадобятся до определенной степени сформированные специфические умения и навыки (проектирования или исследования) для самостоятельной работы.

Разработка проекта – это путь к саморазвитию личности через самостоятельную творческую деятельность, через самореализацию в предметной деятельности. Помимо расширения знаний в какой-то области, учащиеся получают широкий спектр личностных коммуникативных связей в группе, с педагогами, консультантами и т. д. Развивается творческая активность, определяется социальная позиция.

Проектная деятельность учащихся способствует истинному обучению, так как она действительно:

- лично ориентированна;
- характеризуется возрастанием интереса и вовлеченности в работу по мере ее выполнения;
- позволяет реализовывать педагогические цели на всех этапах;
- позволяет учиться на собственном опыте, на реализации конкретного дела;
- приносит удовлетворение молодым людям, видящим продукт собственного труда.

При осуществлении проекта ценны не только его результаты, но и сам процесс, который позволяет учащимся почувствовать себя творческими личностями, свободными от преподавательского диктата, а учителю и учащимся – лучше понять друг друга.

Проектная деятельность может носить, кстати, телекоммуникационный характер. Такая деятельность педагогически эффективна тогда, когда в ее ходе:

- предусматриваются множественные, систематические наблюдения, требующие сбора данных в разных регионах для решения поставленной проблемы;

- предусматривается сравнительное изучение, исследование того или иного явления, факта, события, произошедших или имеющих место в различных регионах для выявления определенной тенденции или принятия решения, разработки предложений и пр.;
- предусматривается сравнительное изучение эффективности использования одного и того же или разных способов решения проблемы для выявления наиболее эффективного;
- предлагается совместное творческое создание какой-то работы (журнала, газеты, пьесы, книги, музыкального произведения).

В результате совместной деятельности учащихся из разных учебных заведений и регионов может создаваться коллективный гипертекст. Он является своеобразной электронной доской, на которой могут писать все участники проекта. Коллективный гипертекст является примером общего ресурса, примером пространства, которое используется для совместной деятельности группой людей. Тексты участников дополняют, расширяют и обогащают друг друга. Для организации познавательной самостоятельной работы учащихся в условиях сетевого взаимодействия могут быть использованы телеконференции.

Телеконференция учебного назначения – организованный в компьютерной сети тематический обмен информацией по существу решаемых учебных задач. Технология организации учебного взаимодействия в компьютерной телеконференции зависит от ее типа. Все существующие в интернете телеконференции можно классифицировать в соответствии с признаками их организации:

1. по уровню доступа к информации: открытые для всех участников образовательного процесса; закрытые, предназначенные для узкого круга участников;
2. по управлению: модерлируемые; постмодерлируемые; немодерлируемые. Модерлируемые учебные телеконференции характеризуются наличием ведущего – модератора, отвечающего за организацию и проведение телеконференции. В постмодерлируемых конференциях сообщения также обрабатываются модератором, но уже после того, как они опубликованы в телеконференции. При этом модератор может удалить либо оставить сообщение или внести свой комментарий. Немодерлируемые учебные телеконференции характеризуются отсутствием ведущего, участники сами в ходе обмена сообщениями направляют развитие дискуссии.
3. по способу обмена информацией: в отсроченном режиме; в режиме реального времени.

Развивающееся информационное общество должно стать обществом знаний, где каждый человек овладевает навыками работы с информацией, умениями общения, непрерывно впитывает основы культуры. В процессе создания творческих проектов мы проходим путь от работы с информацией к знаниям и культуре.

Проекты могут быть результатом исследований по проблемам в рамках школьных предметов, размышлением на интересующую проблему в виде статьи, эссе, рисунков, коллажей и т. д., мнением по поводу проведенной дискуссии, впечатлением от экскурсий, путешествий, театральных и концертных представлений. Тем самым, представленные проекты, с одной стороны, будут являться, возможно, отражением умений работать с внешкольной информацией, углублением и расширением знаний, основой формирования информационной культуры.

Общение в интернете при обсуждении представленных проектов будет способствовать пониманию, что каждый, познавая новое, может участвовать в решении окружающих нас проблем; развитию навыков критического мышления, взаимопониманию и расширению личных контактов (и в сетевом пространстве).

Сущность календарного плана проекта.

В результате создания календарного плана получается полное проектное расписание, учитывающее длительность работ и ресурсную базу, необходимую для выполнения проекта. Календарное планирование, в целом, включает несколько основных стадий, среди которых:

- планирование проектного содержания и построение структуры и последовательности работ;
- составление плана сроков, продолжительностей;
- определение ресурсных потребностей и составление плана использования ресурсов;
- расчёт проектных и прочих затрат.

После перехода проекта на стадию практической реализации – исполнения запланированных действий – по календарному плану-графику отслеживается ход выполнения работ, и вносятся корректирующие изменения.

Планирование состава работ предполагает назначение ответственных исполнителей за задачи и сроки. Задачи как статическая категория с их последовательностью переводятся в динамическую категорию состояния работ, которые приводят к результату проекта. Задачи сводятся в график и/или таблицу и выражают суть результатов по критерию выполнения («решены / не решены»). Соответственно, момент начала действия для задач не столь существенен, как срок окончания.

Некоторые работы могут выполняться одновременно (параллельно), а некоторые – только последовательно. Ресурсная модель проекта тоже является частью календарного планирования. Ресурсная база оценивается по характеристикам времени (календарная или суточная занятость), затрат на использование ресурсов, максимальной доступности ресурса в процентах.

В простейшем виде параметрами календарного плана становятся даты начала и завершения каждой работы, продолжительность, а также необходимые для этих работ ресурсы. Сложные календарные планы насчитывают несколько вариантов начала и завершения работ, их продолжительности и резервов времени. Основных вариантов выбора три:

1. По дате раннего начала. Это максимально ранняя дата, от которой можно начать отсчёт работ. При добавлении к ней параметра продолжительности работ получается дата раннего завершения.
2. По дате позднего завершения. Последняя дата, к которой работа может быть закончена без задержки работ по проекту, вычисляется путём суммирования даты позднего начала и продолжительности.
3. По наиболее вероятному окончанию. Выбирается для сглаживания ресурсов.

В случае различия дат раннего и позднего начала интервал между ними (период, когда работа может начаться), становится резервом времени.

Поскольку в основе управления проектами лежат параметры содержания работ, ограничений и рисков, составление календарного плана проекта следует рассматривать с учётом этих параметров. Этапы разработки плана также будут соответствовать этим параметрам: этап № 1 и № 2 – содержанию работ, этап № 3 и № 4 – ограничениям, этап № 5 – рискам.

1. Формирование списка состава работ.
2. Определение потенциала реализации проекта на основе продолжительности работ и их последовательности, что, в свою очередь, зависит от технологии выполнения.
3. Установление доступности ресурсов. В проектных процессах задействованы человеческие, материальные, финансовые, информационные и другие ресурсы.
4. Определение внешних ограничений. Самые распространённые ограничения – по сезонности, по внешним событиям (например, можно назвать срок завершения этапа, приуроченный к национальному празднику).
5. Планирование реакции на риски. Для основных угроз из числа рисков проекта необходимо разработать план реагирования, который тоже влияет на календарный план.

Подобная этапность соответствует общей логике разработки календарного плана, обуславливающей следующую смысловую последовательность:

Шаг 1. Определение состава работ.

Шаг 2. Оценка продолжительности работ.

Шаг 3. Выявление внешних ограничений и вех.

Шаг 4. Выстраивание последовательности работ и календарного плана.

Шаг 5. Пересчёт и уточнение календарного плана на основании ресурсных ограничений.

Шаг 6. Учёт рисков.

В ходе предварительной подготовки календарного плана создаётся целый ряд промежуточных документов, включающий планы вех, сетевые модели, ИСР и другие. Сам же календарный план становится не только документом планирования, но и документом контроля исполнения. В полном виде документация по пакету календарного графика проекта включает:

- Сводный (комплексный) календарный план.
- Детальные календарные графики для каждого исполнителя.
- Детальные графики по пакетам работ.
- План заключения договоров, контрактов (при необходимости).
- Информация о потребностях в ресурсах.
- Мероприятия организационно-технологического характера по реализации.
- План контролирования хода выполнения работ.

Таким образом, календарный проектный план функционально нужен для:

- предписания по выполнению конкретных действий,
- мониторингового ориентира и документа для проведения контрольных мероприятий,
- основания для решений по изменению хода проекта.

С помощью программ по управлению проектами (например, Microsoft Project) можно создавать электронную форму план-графика в виде диаграммы Ганта или табличной формы. «Шапка» план-графика в табличной форме может состоять из колонок

«Работы», «Сроки» (с разделением по колонкам на сроки начала и окончания работ), «Ответственные исполнители», «Результат», «Факт реализации». Нередко в отдельных колонках все работы нумеруют, и для каждой из них оставляют ячейку комментария.



Задание к практической части

1. Знакомство с каталогами. Энциклопедии, специализированные словари, справочники, библиографические издания, периодическая печать и др. по теме проекта.
2. Знакомство с программами по управлению проектами: Microsoft Project, создание электронной формы план-графика в виде диаграммы Ганта или табличной формы.



Вопросы и задания для самоподготовки

1. Произведите расчет календарного графика проектной деятельности с учетом:
 - Сущности календарного плана;
 - Параметров календарного плана;
 - Технологии создания календарного плана проекта;
 - Документальной составляющей календарного графика.
2. Подготовьте ответы на вопросы и задания:
 - Расскажите обо всех условиях обеспечения возможности работы над проектом и осуществления проекта.
 - Какова может быть целевая направленность учебных проектов и как это влияет на их осуществление?
 - Уточните этапы работы над проектом и дайте полную характеристику любого этапа.
 - Подготовьте сообщения о типах, формах, способах представления проектов.
 - Подготовьте сообщения о возможностях телекоммуникационных проектов.



Литература

1. Гузеев В. В. Образовательная технология: от приёма до философии М., 1996
2. Гузеев В.В. «Метод проектов» как частный случай интегральной технологии обучения. Директор школы. М., 1995, № 6, с.34-47.
3. Иванова М.В. Опыт педагогического сопровождения проектной деятельности школьников//Школа и производство. – 2013. - № 4. – С. 3-7
4. Колесникова И.А., Горчакова-Сибирская М.П. Педагогическое проектирование: учебное пособие для высших учебных заведений. - М.: издательский центр "Академия", 2005.
5. Круглова О.С. Технология проектного обучения//Завуч. - 1999.- №6
6. Тигров, В. В., Тигров В. П. Проектная деятельность учащихся в условиях творческой технологической среды // Педагогика. – 2013. - № 10. – С. 43-48
7. Тимонина, Г. В. Управление качеством образовательного процесса по развитию проектно- исследовательской деятельности обучающихся как основы самореализации // Все для администратора школы. – 2014. - № 1. – С. 18-30

Тема 2.7. Применение информационных технологий в исследовании, проектной деятельности.

В настоящее время информационные технологии занимают важное место в жизненном пространстве человека и общества в целом. Именно поэтому XXI век можно с уверенностью назвать веком цифрового поколения, в котором мобильные, сетевые ресурсы становятся органичными, естественными элементами повседневной жизни.

Согласно современным образовательным инициативам, ориентированным на воспитание и обучение смарт-поколения, во главу угла информационной цивилизации ставится свободно саморазвивающийся и самореализующийся индивид, способный гибко реагировать на быструю смену жизненных и профессиональных ситуаций. Таким образом, актуальной перспективой организации образовательного процесса становится обучение учащихся способам поиска и систематизации, анализа информации в ходе самостоятельной исследовательской практики в рамках компетентностного подхода, который является основой современного образования. Его концептуальные основы освещены в работах А.Л. Андреева, В.И. Байденко, В.А. Болотова, Э.Ф. Зеера, И.А. Зимней, Ю.Г. Татура, А.В. Хуторского, В.Д. Щадрикова и др. Анализ данных источников позволяет говорить о компетентностном подходе как совокупности общих принципов определения целей образования, отбора его содержания, организации образовательного процесса и оценки образовательных результатов.

Испытывая неудовлетворенность сложившимся положением дел, человек создает образ желаемого будущего. Однако для воплощения образа в реальность требуется четкое представление о том, что необходимо делать. Так разрабатывается план действий по достижению поставленной цели и решению волнующей проблемы. Для решения проблемы требуется информация о текущем состоянии проблемной ситуации и способах ее изменения. Всё вместе это образует информационную систему – взаимосвязь данных о состоянии проблемной ситуации и способах ее изменения; средствах достижения цели и решения проблемы.

Для решения задачи проектирования наиболее адекватных информационных систем привлекаются множество компьютерных технологий. В этом случае приходится решать следующие вопросы: Какие модели систем соответствуют достижению поставленной цели? Каковы критерии значимости поступающей в систему информации? Какое решение необходимо принять на основании спроектированной информационной системы? Что делать, если проблемная ситуация изменилась? Решить эти вопросы отчасти помогают специально создаваемые информационные технологии, которые могут использоваться в повседневной проектной деятельности, определяемой как организованная совокупность целенаправленных действий, связанных с решением некоторой проблемы и предполагающих наличие определенных задач, методов и ресурсов. Центральным здесь является понятие «цель». Каждый проект имеет конечную цель – причину, послужившую основанием для его запуска. Обычно такой целью является продукт (например, телевизионная реклама) или услуга (например, курсы обучения).

Профессионализм руководителя проекта состоит в том, чтобы правильно определить задачи, необходимые для достижения поставленной цели. Список задач должен включать все работы, которые требуются для успешного завершения проекта. Так что же такое проект? Мы создаем и реализуем самые разнообразные проекты: подготовка к

отпуску, ремонт в офисе, проведение маркетинговых исследований, написание статьи и др. Все эти виды деятельности имеют между собой целый ряд общих признаков, делающих их проектами: направленность на достижение конкретных целей; координированное выполнение взаимосвязанных действий; ограниченная протяженность во времени; неповторимость и уникальность.

В общем случае, именно эти четыре характеристики отличают проекты от других видов деятельности. Кроме того, все проекты имеют одинаковую структуру, определяющую жизненный цикл проекта:

- Анализ;
- Проектирование;
- Реализация;
- Внедрение.

Любой проект проходит через определенные фазы в своем развитии. Стадии жизненного цикла проекта могут различаться в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ. Однако у каждого проекта можно выделить начальную стадию, стадию реализации проекта и стадию завершения работ по проекту. Это может показаться очевидным, но понятие жизненного цикла проекта является одним из важнейших в проектном менеджменте, поскольку именно текущая стадия определяет задачи и виды деятельности, используемые методики и инструментальные средства. Цикл жизни проекта может разбиваться на этапы различными способами. Например, в проектах по разработке программного обеспечения часто выделяются такие этапы как осознание потребности в информационной системе, формулирование требований, проектирование системы, кодирование, тестирование, эксплуатационная поддержка. Однако наиболее традиционным является разбиение проекта на четыре крупных этапа: формулирование проекта, планирование, осуществление и завершение. Формулирование проекта по существу подразумевает функцию выбора проекта.

Проекты иницируются в силу возникновения потребностей, которые нужно удовлетворить. Однако в условиях дефицита ресурсов невозможно удовлетворить все потребности без исключения. Приходится делать выбор. Одни проекты выбираются, другие отвергаются. Решения принимаются исходя из наличия ресурсов, сравнительной важности удовлетворения одних потребностей и игнорирования других, сравнительной эффективности проектов. Информационные системы для планирования и управления проектами на этой стадии, как правило, используются в ограниченном виде. Реальная необходимость в использовании информационных технологий возникает на этапе планирования проекта. Планирование в том или ином виде производится в течение всего срока реализации проекта.

В самом начале жизненного цикла проекта обычно разрабатывается предварительный план – грубое представление о том, что потребуется выполнить в случае реализации проекта. Решение о выборе проекта в значительной степени основывается на оценках предварительного плана.

Формальное и детальное планирование проекта начинается после принятия решения о его реализации. Определяются ключевые точки (вехи) проекта, формулируются задачи (работы) и их взаимная зависимость. Именно на этом этапе используются системы

для управления проектами, предоставляющие руководителю проекта набор средств для разработки формального плана: средства построения иерархической структуры работ, представления данных (сетевые графики и диаграммы), средства назначения и гистограммы загрузки ресурсов. Как правило, план проекта не остается неизменным, и по мере осуществления проекта подвергается постоянной корректировке с учетом текущей ситуации. После утверждения формального плана на руководителя проекта ложиться задача по его реализации.

По мере осуществления проекта руководителям требуется постоянно контролировать ход работ. Контроль заключается в сборе фактических данных о ходе работ и сравнении их с плановыми. К сожалению, в управлении проектами можно быть абсолютно уверенным в том, что отклонения между плановыми и фактическими показателями случаются всегда. Поэтому наиважнейшей задачей руководителя проекта является анализ возможного влияния отклонений в выполненных объемах работ на ход реализации проекта в целом и в выработке соответствующих управленческих решений. Например, если отставание от графика выходит за приемлемый уровень отклонения, может быть принято решение об ускорении выполнения определенных критических задач, за счет выделения на них большего объема ресурсов. Рано или поздно, но проекты заканчиваются.

Проект заканчивается, когда достигнуты поставленные перед ним цели. Иногда окончание проекта бывает внезапным и преждевременным, как в тех случаях, когда принимается решение прекратить проект до его завершения по графику. Как бы то ни было, когда проект заканчивается, его руководитель должен выполнить ряд мероприятий, завершающих проект. Конкретный характер этих обязанностей зависит от характера самого проекта. Если в проекте использовалось оборудование, надо произвести его инвентаризацию и, возможно, передать его для нового применения. Возможно, требуется составить окончательные отчеты, а промежуточные отчеты по проекту организовать в виде архива.

Продуктивность использования современных информационных технологий в проектной деятельности обнаруживается на последних трех этапах жизненного цикла проекта. Каким образом? Всё имеющееся на сегодняшний день многообразие информационных технологий, позволяющих осуществлять повседневную проектную деятельность наиболее эффективным образом, можно условно разделить на две категории:

1. Персональные информационные менеджеры (органайзеры);
2. Информационные менеджеры проектов (планировщики).

К первой категории относятся программы, предназначенные, прежде всего, для планирования ежедневного рабочего времени, составления расписания деловых встреч, хранения контактов (адресов, телефонов и e-mail), организации и поиска самой разнообразной информации.

Среди наиболее популярных программных продуктов из этой категории следует назвать, конечно же, Microsoft Outlook. Однако эта программа не является единственной. На сегодняшний день существует большое разнообразие не уступающих Microsoft Outlook программ, а иногда и превосходящих ее по своим функциональным возможностям. All-in-1 Personal Organizer (APO) – эргономичный персональный информационный менеджер, используемый как инструмент для организации разного рода информации: задач, событий, контактов, заметок, гиперссылок на файлы и web-ресурсы. Кроме того,

данная программа выступает средством образного отображения вводимых данных, то есть позволяет интегрировать информацию в наиболее удобном для работы виде.

Из категории персональных информационных менеджеров следует упомянуть также такие программные продукты, как: 3Day Organizer Pro, ActiveDiary, AnyTime Organizer, AskSam, Easy Organizer, EzOutliner и OrgaNice. Все эти программы достаточно просты в использовании и служат удобным средством для составления ежедневных расписаний, ввода контактов и заметок, выступая своего рода заменителем бумажных ежедневников, записных книжек и блокнотов. Очевидным преимуществом электронных органайзеров по сравнению с бумажными является то, что они имеют практически неограниченное пространство для ввода информации, при этом обеспечивая пользователя различными способами ее каталогизации, отображения и экспорта.

Компьютерные программы из категории информационных менеджеров проектов предназначены главным образом для планирования проектов, отслеживания их реализации, использования людских ресурсов, оборудования и материалов. На сегодняшний день имеется достаточно большое разнообразие такого рода программных продуктов. Назовем лишь наиболее известные из них. 3Z Project Tracker – менеджер проектов, позволяющий одновременно работать над одним проектом группе пользователей по сети.

Общая информация по проекту представляется в виде так называемой проектной карты, где указывается название проекта, его руководитель, длительность и ресурсы (работники, материалы и оборудование). Программа позволяет также создавать отдельные листы задач для людей, задействованных в реализации проекта и формировать разнообразные отчеты о ходе его выполнения.

Среди программ из категории информационных менеджеров проектов заслуживают внимания также и следующие: AEC Fasttrack Schedule, LUQS LPM, MindMapper, MindManager, Microsoft Project, TeamAgenda и TimeTool for Windows. Особое место в данном списке занимает программный пакет Microsoft Office Project1.

Программа Microsoft Project предназначена для управления проектами. Управление проектами заключается в составлении плана работ и отслеживании хода выполнения этапов этого плана. Инструменты управления проектом помогают решить следующие задачи:

- Отслеживать выполнение работ, их стоимость, продолжительность и обеспечение необходимыми ресурсами;
- Представлять план проекта в стандартном, удобном для чтения виде;
- Составлять расписание задач и использования ресурсов;
- Обмениваться проектной информацией с другими приложениями;
- Связываться с ресурсами и участниками при сохранении полного контроля над проектом.
- Управлять проектом с помощью программ, вид и свойства которых типичны для семейства Office.

В Microsoft Project имеется несколько режимов работы, которые называются представлениями, поскольку обеспечивают представление данных в различных аспектах. Они используются для просмотра, ввода и редактирования проектной информации. По умолчанию при запуске программы проект отображается в представлении Диаграмма Ганта.

Как правило, представления предназначены для отображения задач и ресурсов. Так, например, представление Диаграмма Ганта в левой части содержит подробный список задач, а в правой – графическую интерпретацию каждой из них. Это самый распространенный способ представления планов проектов, особенно при взаимодействии с заказчиками и другими участниками проекта. Кроме того, это удобный режим для ввода и корректировки параметров задач и анализа проектной информации. Задачи являются основными элементами любого проекта, так как представляют собой работы, которые нужно выполнить для достижения поставленной цели. В Microsoft Project каждая задача имеет такие характеристики, как продолжительность, порядковый номер и требования к ресурсам. Помимо обычных задач, в программе выделяются специальные типы задач: суммарные (состоящие из нескольких подзадач) и вехи (обозначающие значительные события в ходе выполнения проекта). После составления списка задач требуется идентифицировать ресурсы, необходимые для выполнения каждой задачи. Некоторые задачи могут быть выполнены только с помощью человеческих ресурсов, другие нуждаются также и в оборудовании. В Microsoft Project различаются два типа ресурсов: трудовые (люди и оборудование, которые затрачивают время на выполнение задачи) и материальные (материалы, которые необходимо затратить для выполнения задачи). Определение и назначение ресурсов позволяет фиксировать возможный дефицит или факт недостаточного их использования.

Важно отметить, что с расширением круга пользователей систем проектного менеджмента происходит расширение методов и приемов их использования. Однако следует иметь в виду, что даже самый лучший в мире инструмент не заменит здравого смысла. Прежде чем начинать применять компьютерные программы с целью наиболее эффективной реализации проектной деятельности, необходимо иметь четкое представление о специфике самого проекта, его цели, задачах и требуемых ресурсах.

Для того, чтобы педагоги помогли учащимся справиться с поставленными задачами, им необходимы новые, интерактивные технологии, обладающие достаточной гибкостью, с большим количеством источников, разнообразными качественными мультимедийными ресурсами, которые помогут им раздвинуть границы процесса обучения. Еще одной отличительной чертой таких технологий является их возможность адаптироваться под уровень и потребности учащихся, быть интересными и принципиально новыми для обучающихся в доступной информационной среде.

Исходя из этого целесообразно организации дополнительной общеразвивающей программы «Основы проектной деятельности», реализуемой в Государственном автономном образовательном учреждении дополнительного профессионального образования «Институт регионального развития Пензенской области» (ГАОУ ДПО ИРР ПО), в педагогической практике успешно применяются различные современные технологии: онлайн-технологии, мультимедийные технологии, сервисы для создания интерактивных упражнений.

Остановимся на каждой технологии более подробно:

1. Онлайн-квест может быть использован при закреплении материала по изучаемой теме или во время самостоятельной работы. Задания участники получают поэтапно через аккаунт в социальной сети. Выполнив необходимые условия, они высылают ответ. Если ответ засчитывается, то педагог в сообщении направляет команде следующую

фотоподсказку с местом, где находится задание. Группа работает и передвигается по маршруту квеста самостоятельно. У каждого учащегося должна быть возможность выполнить функции руководителя, который инициирует обсуждение и решение учебной/проектной проблемы.

2. Виртуальные, или онлайн-экскурсии позволяют расширить спектр экскурсионной деятельности в образовательной организации: у каждого учащегося появляется возможность посетить Национальный шоу-музей «Гранд Макет Россия» (г. Санкт-Петербург) или совершить виртуальные экскурсии по 150-ти интерактивным выставкам 50-ти крупнейших музеев мира через Google Arts&Culture, а также профориентационные экскурсии по ведущим вузам России и не только.

3. Оценить знания учащихся по изучаемому материалу или узнать особенности личностного развития, составить представление о профессиональном самоопределении можно с помощью онлайн-тестирования. Как показывает практика, применение этой технологии позволяет с минимальной затратой ресурсов и достаточно мобильно получить необходимую информацию, дать обратную связь обучающимся. Для проверки знаний рекомендуется составлять тесты, адаптированные к особенностям и уровню подготовки своего класса. Это можно сделать с помощью ресурса Learningapps.org, о котором речь пойдет ниже.

4. В рамках изучения темы 2.3. «Методы исследования» уместно будет рассмотреть возможность проведения анкетирования с помощью Google-формы, которая позволит оперативно собрать и обработать информацию, представить ее в наглядном виде. Эта технология экономно расходует временные ресурсы исследователя и респондента, сохраняет анонимность ответов. Удобство и легкость в использовании делают процесс исследования максимально комфортным.

5. Формой работы, позволяющей разнообразить образовательный процесс, развить навыки анализа и рефлексивных проявлений может стать включение видеофрагментов в ход занятия. Видеоряд может состоять из отрезков художественных или документальных фильмов, телепередач, YouTube-роликов, мультфильмов и т.д. Так, во время изучения темы 2.4. «Анализ текста с точки зрения его структуры» уместно проанализировать фрагмент из телеспектакля «День радио», во время изучения учебного материала Раздела 4. «Результаты проектной деятельности» — ряд видеороликов «Профессии будущего».

Одним из вариантов использования видеороликов может стать съемка учащихся во время имитационной игры с последующим просмотром и анализом видео. Так, уместно будет использовать данный прием при имитации деятельности (или общения) людей (деловое совещание, прохождение собеседования и т.д.). На занятиях по отработке навыков публичной защиты целесообразно применить данную форму при анализе импровизационной речи (каждый учащийся в течение трех минут выступает в роли эксперта (историк, геймер, политик, психолог и т.д.). Как показывает практика, учащиеся совершенно по-разному оценивают свое выступление до и после просмотра записи, видео выявляет многие ошибки, которых они не замечали (жесты, мимика, слова-паразиты, волнение и т.д.)

6. Для занятий знакомства с новым материалом традиционной и удобной является форма лекции, но для того, чтобы сконцентрировать внимание учащихся на информации, поддержать их познавательный интерес и визуализировать сложный материал,

рекомендуется применять такую форму, как слайд-лекция. Наглядная, структурированная презентация, выполненная в соответствии с современными требованиями: единый стиль, четкий графический материал, проработанные эффекты мультимедиа, удачные акценты (цвет, шрифт) — становится эффективным образовательным контентом. Успешность презентации значительно повышается, если включать в нее элементы инфографики, которую можно создать самостоятельно, используя MS Office PowerPoint или другие сервисы (например, Canva). Многие из ресурсов по инфографике уже содержат готовые разработки, которые могут быть полезны педагогу.

7. Форма подачи материала с помощью интерактивной доски позволяет, в отличие от слайд-шоу, создавать презентацию в режиме «здесь и сейчас». Такая «умная» презентация дает возможность не только демонстрировать материал, но и изменять его, оставлять комментарии, проводить совместный анализ и фиксировать его.

8. Эффективной формой работы при организации конференции, семинара, ток-шоу или лекции может стать дистанционное подключение удаленных участников при помощи конференц-связи. Видеоконференция позволяет расширить рамки мероприятия, создать дискуссионные площадки, сформировать коммуникативные навыки учащихся, обмениваться данными и обработать их в интерактивном режиме.

9. Сегодня существует большое количество сервисов для создания упражнений. Одним из них является ресурс «Генератор ребусов», который позволяет создавать оригинальные ребусы по любой теме и использовать их в качестве разминки на занятии или при составлении практических заданий. Еще одним схожим по учебным задачам и доступным для использования является ресурс «Фабрика кроссвордов». Создание авторского кроссворда любой сложности и по любой области знаний делает этот сервис привлекательным для применения в педагогической практике. Стоит отметить доступность и удобство обоих ресурсов в работе.

10. Сервис Learningapps.org дает возможность сформировать большое количество разнообразных интерактивных упражнений. Простой, удобный в использовании интерфейс создает все условия для поддержки процесса преподавания с помощью интерактивных модулей. В приложении можно создать такие виды упражнений, как «Найди пару», классификация, хронологическая линейка, сортировка картинок, викторина с выбором правильного ответа, паззлы, слова из букв и др. Использование данных упражнений позволяет создать новый современный образовательный контент, который сможет заинтересовать, увлечь учащихся, будет отвечать их познавательному интересу.

11. С помощью редактора комиксов у педагога появляется возможность создавать ситуации для моделирования коммуникаций, что представляется особенно удобным и действенным. Комиксы позволяют поддерживать активное внутригрупповое взаимодействие в группе, способствуют снятию напряжения, отработке коммуникативных тактик поведения. Существует множество различных по уровню сложности и наполнению ресурсов для создания комиксов. Наиболее приемлемым и простым в использовании, на наш взгляд, является Pixton. Широкий выбор героев и обстоятельств позволяет создавать обыденные и оригинальные ситуации.

Представленные технологии позволяют грамотно и успешно организовать взаимодействие педагога и учащихся, нацеленное на развитие творческого и исследовательского потенциала личности.



Задание к практической части

1. Сбор и систематизация материалов проекта.
2. Компьютерная обработка данных исследований в рамках проекта.
3. Оформление таблиц, рисунков и иллюстрированных плакатов, ссылок, сносок, списка литературы.



Вопросы и задания для самоподготовки

1. Какие модели систем соответствуют достижению поставленной цели проекта?
2. Каковы критерии значимости, поступающей в процессе проектирования информации?
3. Какое решение необходимо принять на основании спроектированной информационной системы проекта?
4. Что делать, если проблемная ситуация проекта изменилась?
5. Произведите анализ качества оформленных в проекте таблиц, рисунков и иллюстрированных плакатов, ссылок, сносок, списка литературы.



Литература

1. Гринберг А.С. Информационный менеджмент [Текст] / А.С. Гринберг, И.А. Король. - М.: Юнити, 2003. - 415 с.
2. Уткин, Э.А. Общий и стратегический менеджмент [Текст] / Э.А. Уткин, Т.В. Бутова. – М.: Экмос, 2002. - 256 с.
3. Гиляревский, Р.С. Информационный менеджмент: управление информацией, знанием, технологией: [Текст] / Р.С. Гиляревский. - Санкт-Петербург: Профессия, 2009. - 303 с.
4. Костров А.В. Методы и модели информационного менеджмента [Текст] / А.В. Костров. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 334 с.
5. Дзюба С.А. Эффективность системы управления: информационный подход [Текст] / Дзюба С.А. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - № 4. - С. 3-10.
6. Скопин И.Н. Основы менеджмента программных проектов: курс лекций / И.Н. Скопин. - М.: Интернет-Университет Информационных Технологий, 2009. - 333с.
7. Ключев В.К. Менеджер информационных ресурсов: учебно-методическое пособие / В.К. Ключев. - М.: Литера, 2009. - 315 с.
8. Александров Д.В. Инструментальные средства информационного менеджмента. CASE-технологии и распределенные информационные системы [Текст] / Д.В. Александров. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 223 с.

Раздел 3. Организация и проведение проектной деятельности.

Тема 3.1. Тайм-менеджмент.

Личная эффективность – ключевое понятие тайм-менеджмента: она тем выше, чем более четкие цели мы перед собой ставим, чем осмысленнее и организованнее относимся к использованию своего времени. Личная эффективность – использование человеком

своего времени для достижения поставленных целей; рассматривается в контексте всей жизни, без привязки к конкретному месту работы или сфере деятельности.

Персональная эффективность – личная эффективность человека как сотрудника конкретной организации, обусловленная его собственными усилиями и навыками самоорганизации. Таким образом, персональная эффективность – это личная эффективность человека плюс контекст конкретной сферы деятельности. Как правило, применение либо неприменение технологий тайм-менеджмента оставлялось руководством организации на собственное усмотрение сотрудника.

Поэтому в научном менеджменте сравнительно редко затрагивались вопросы самоменеджмента и персональной организации труда. Классики научного менеджмента, например, Ф.У. Тейлор, впервые поставили вопрос о централизованном внедрении технологий персональной организации труда, рассматривая при этом в основном физический труд.

В 20-е годы XX в. директор Центрального Института Труда А. К. Гастев механистическому подходу в таком внедрении «сверху» противопоставил идею «организационно-трудовой бациллы», побуждающей сотрудника организации самостоятельно совершенствовать рабочие процессы. Председатель Лиги «Время» П. М. Керженцев с общей организации труда перенес акцент на время, стал рассматривать его как один из важнейших ресурсов организации и сотрудника. Наконец, классик западной теории менеджмента П. Друкер, обратив внимание на сложность управления творческим и управленческим трудом «сверху» без задействования самостоятельной инициативы сотрудника, обозначил задачу повышения эффективности управленческого и творческого труда как ключевую для менеджмента в XXI в.

Таким образом, в истории вопроса об управлении временем сотрудника организации можно выделить две основные ветви исследований: классический тайм-менеджмент и направления общего менеджмента, так или иначе затрагивающие вопросы персональной организации труда. Эти ветви в ходе развития сближаются, что делает закономерным постановку вопроса о разработке методов встраивания тайм-менеджмента в корпоративный менеджмент.

Корпоративный тайм-менеджмент – совокупность технологий «встраивания» методов тайм-менеджмента в систему управления организацией. Таким образом, если корпоративный менеджмент – путь «сверху вниз», от построения системы к эффективности входящих в нее элементов, в частности, эффективному использованию времени сотрудника, то личный тайм-менеджмент – путь «снизу вверх», от персональной эффективности сотрудников к повышению эффективности подразделения или организации.

Виды тайм-менеджмента.

На первый взгляд организация личного времени сотрудников – далеко не те 20 % возможных мероприятий, которые дадут 80 % прироста эффективности. Действительно, доля фонда оплаты труда в обороте предприятия в нашей стране сравнительно мала, даже в интеллектуальных отраслях. При этом в большинстве случаев еще не использованы другие способы повышения эффективности – налаживание элементарного регулярного менеджмента, разработка корпоративной стратегии и т. д. Таким образом, складывается впечатление, что тайм-менеджмент нужно внедрять в последнюю очередь – когда будут

исчерпаны другие резервы эффективности. Такой взгляд на тайм-менеджмент справедлив, если считать его исключительно инструментом повышения эффективности.

Тайм-менеджмент может быть также инструментом организационного развития, изменения корпоративной культуры, готовящего почву для других преобразований и облегчающего их осуществление. Существует область управленческих технологий, непосредственно связанных с управлением временем фирмы, которые касаются в первую очередь систем управления. Если изобразить отдельного работника небольшим квадратом внутри большого квадрата – фирмы, то эта «сюжетная линия» будет изображена заштрихованным внешним квадратом при нетронutom внутреннем. Здесь основное внимание уделяется организации работы системы в целом, а эффективное использование времени каждого отдельного работника становится следствием правильно выстроенной системы.

В наше время за это направление «отвечают» реинжиниринг бизнес-процессов, проектный менеджмент, тотальное управление качеством и т. п. Все это – технологии «управления временем фирмы». Вторая «сюжетная линия» в корпоративном управлении временем говорит об организации личной работы, которую человек осуществляет по собственному почину, не желая тратить напрасно невозобновимые ресурсы своего времени, а в конечном итоге – своей жизни. Итак, «корпоративных тайм-менеджментов», как выясняется, есть как минимум два очень разных вида. Его значение не ограничивается повышением эффективности свободных, принимающих решения, самостоятельно организующих свою деятельность работников. «Личный» тайм-менеджмент благодаря своим глубоким и не очевидным на первый взгляд свойствам оказывается достаточно сильным двигателем не только личной, но и корпоративной эффективности.

Необходимость управлять личным временем – аксиома для современного человека. Освоив «искусство успевать», руководители задумываются, как передать его подчиненным, как с помощью тайм-менеджмента повысить эффективность всей фирмы.

Корпоративный тайм-менеджмент предлагает взаимодополняющий подход: «От личного времени сотрудников – к самостоятельной оптимизации ими бизнес-процессов». Хотя личное время сотрудника и «продано» работодателю, оно продолжает оставаться единственным невозполнимым ресурсом человека. Увидев потери этого ресурса из-за окружающего беспорядка, сотрудник сам начинает совершенствовать бизнес-процессы. Причем зачастую такая оптимизация снизу более эффективна, чем традиционная оптимизация сверху. Этот процесс движения от личного к корпоративному тайм-менеджменту классик научной организации труда Алексей Гастев назвал «бациллой эффективности».

Типична следующая логика распространения «тайм-менеджерской бациллы» в компании: освоение тайм-менеджмента первым лицом; передача руководителем опыта и навыков применения инструментов тайм-менеджмента на практике коллективу сотрудников; целевое обучение сотрудников положениям таймменеджмента; внедрение корпоративных ТМ-стандартов.

Внедрение «бациллы эффективности» в трудовые процессы коллектива А.Гастев характеризовал через последовательное осуществление следующих этапов. Этапы:

1 «Посев». Основная задача данного этапа - вызвать у сотрудников и коллег свободную заинтересованность темой организации времени. Способы:

— «Мотивация через ценности». Объяснение и предъявление сотруднику, в чем его личный интерес грамотно распоряжаться его личным ресурсом времени.

- «Делай как я». Самый сильный прием на этом этапе - личный пример руководителя с явно видными внешними позитивными результатами.
- Еще один способ - грамотно донести до сотрудников, коллег, вышестоящего руководства идеи тайм-менеджмента.

2 «Мотив». Создавайте мотивацию для использования навыков и знаний тайм-менеджмента в реальной практике сотрудников. Один из способов на этом этапе - введение количественных показателей, делающих время подразделения, отдела осязаемым ресурсом и позволяющее отслеживать изменения в процессе применения инструментов тайм-менеджмента.

Значение, особенности и виды принимаемых решений.

Сущность понятия «приоритет» может раскрывать наиболее важное условие решение; преимущество в очереди выполнения работ; мнение потребителя, которое может обеспечить рост продаж и прибыли. Ключевой приоритет предполагает повышение качества услуг, предоставляемых отраслью.

Применение системы приоритетов предполагает:

- повышение ответственности за результаты применения методов рационализации рабочих процессов;
- совершенствование системы оценки деятельности работника, коллектива;
- построение личной и корпоративной системы тайм-менеджмента посредством международных стандартов качества работы и специальных систем сбора данных;
- введение единых технических требований, единой технической политики в рамках общей системы тайм-менеджмента компании.

Правила установления приоритетов:

- установить для себя приоритеты: что необходимо сделать конкретным (каждым) утром; а что еще предстоящим ему вечером;
- выполнить приоритетные дела в первой очередности; — разбивайте крупные проекты на стадии (информационно – аналитические, подготовительные, организационные и т.д.);
- определите ваше «лучшее время» для каждого из дел (когда лучше писать; когда лучше продумывать планы; говорить по телефону; проводить ревизию дел на период; вносить изменения в информационную базу идей, решений, механизмов реализации и пр.);
- определите дела, «объекты внимания», которыми можно заниматься в пути или ожидании (составление / изменение списка дел на предстоящий период;
- выполнить приоритетные дела в первой очередности; — разбивайте крупные проекты на стадии (информационно – аналитические, подготовительные, организационные и т.д.);
- определите ваше «лучшее время» для каждого из дел (когда лучше писать; когда лучше продумывать планы; говорить по телефону; проводить ревизию дел на период; вносить изменения в информационную базу идей, решений, алгоритмов реализации и пр.);
- определите дела, «объекты внимания», которыми можно заниматься в пути или ожидании (составление / изменение списка дел на предстоящий период; анализируйте

итоги сделанного, фиксируйте идеи, пишите открытки, слушайте обучающие записи и пр.);

– разработайте и применяйте мобильную систему фиксирования событий, фактов, идей, чтобы «остался след» для дальнейшей проработки вопросов, решения проблем, выработки «пакета решений» для преодоления типичных оперативных задач и трудностей.

Таблица. Виды приоритетов

Характеристики групп приоритетов		
Приоритеты в работе: устойчивое развитие; превентивная действия; построение оптимального рабочего климата; использование новаций для совершенствования профильной деятельности; разработка алгоритма работы в перестроечные периоды; пересмотр целей, действий и ориентиров	Приоритеты бизнеса: увеличение числа клиентов; удержание имеющихся клиентов; продвижение товаров и услуг компании на рынке; сохранение позиций в конкурентной среде.	Приоритеты в коллективе: создание здорового климата в коллективе; гуманизация межличностных отношений; развитие каждого; защита интересов личности; организация досуга; сохранение правил человечности

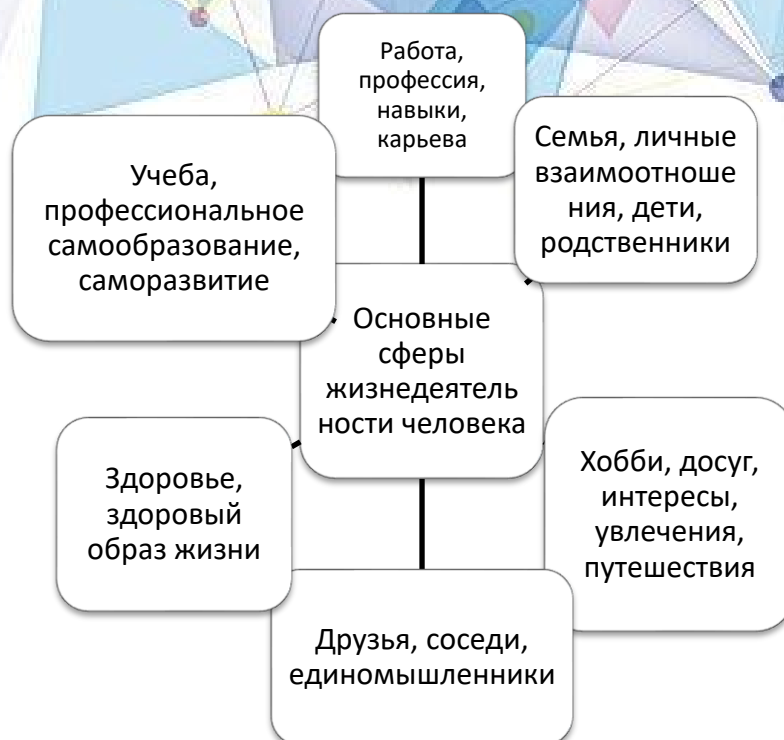
Основой группировки приоритетов являются т.н. ценностные приоритеты, определяющие главную ось сознания, преемственность определенного типа мышления, поведения и организации деятельности в рамках сформированного круга потребностей и интересов.

Система ценностных приоритетов личности проявляется в таких качествах, как честность, надежность, верность, активная позиция в жизни, волевой уровень дееспособности и т.д.

Жизненные приоритеты – универсальная категория, отражающая важность для человека тех или иных сфер, или ключевых областей, его жизни. Основные сферы жизни человека представлены в таблице.

Признак	Классификация решений
1. По субъекту	1. по видам субъекта управления (администрация предприятия, профсоюзная организация, совет трудового коллектива); 2. по месту субъекта и иерархии управления (бригадир, мастер, начальник, управляющий); 3. по количеству людей, участвующих в их принятии (единоличные, которые принимаются на основе единоначалия; коллегиальные, принимаемые коллегами и комиссиями; коллективные, принимаемые трудовыми коллективами и общественными организациями).
2. По степени самостоятельности	1. принимаемые самостоятельно (во исполнение указаний вышестоящего органа управления); 2. по инициативе нижестоящих подразделений предприятия.
3. По степени обязательности	1. обязательные (законы, директивы, приказы); 2. рекомендательные – это желаемые, возможность достижения конечных результатов, которые носят вероятностный характер (например, решение о величине снижения текучести кадров).
4. По форме	1. документированные (например, в форме письма); 2. не документированные (устные).

Основные сферы жизни человека



Приоритеты – величина не постоянная и могут меняться под влиянием множества факторов и условий жизни человека. Базовыми факторами являются возраст и события, способствующие пересмотру приоритетов жизни и трудовой деятельности.

Таблица. Факторы, определяющие установление / изменение приоритетов в жизни человека.

Возраст	15-25	Учеба, карьера, друзья, семья, хобби, здоровье.
	25-45	Карьера, семья, друзья, досуг, хобби, здоровье.
	45-60	Здоровье, семья, хобби, друзья, досуг.
	Свыше 60	Здоровье, семья, хобби, досуг.

Важными аспектами в пересмотре ценностей и приоритетов в жизни и карьере человека являются начитанность, образование, «фамильный код» и аналитическое мышление. Начитанность открывает широкий диапазон возможностей «сложить картину» из множества фрагментов «прочитанных жизней», формировать свое будущее через призму переосмысления прошлого и настоящего.

Образование обеспечивает углубление в специфику трудовой деятельности с учетом правил и требований, определяющих выбранное профессиональное направление. Влияние так называемого «фамильного кода» может проявляться в двух формах – открытой и скрытой.

Открытая форма, как правило, демонстрирует принятый за образец образ жизни и мировоззрение предков. Скрытая форма подспудно проявляется на генетическом уровне – в образах восприятия и мышления, интересах, привычках, «табу» и пр.

Аналитика мышления помогает выстраивать новые механизмы и корректировать действие прежних для реализации сегодняшних устремлений. В комплексе эти аспекты образуют определенный уровень ориентации человека в пространстве и во времени,

адекватную оценку себя, других и окружающего мира как основу принимаемых решений и действий.



Задание к практической части

1. Составление индивидуального временного плана организации.
2. Проведения проектной (исследовательской) деятельности.



Вопросы и задания для самоподготовки

1. Обоснуйте суть, значение и особенности понятия «личный тайм-менеджмент».
2. Охарактеризуйте основные правила формирования личного тайм-менеджмента.
3. В каких случаях личный тайм-менеджмент можно считать фактором саморазвития и самосовершенствования?

4. В чем состоит суть, значение и особенности профессионального (ролевого) тайм-менеджмента?

5. Соблюдение каких правил предполагает эффективный профессионального (ролевого) тайм-менеджмента?

6. Какие аспекты совместного управления проектом как инструмента оптимизации процессов взаимодействия раскрывает социальный (корпоративный) тайм-менеджмент? Разъясните свою позицию, приведите примеры.

7. В чем состоят особенности принципа планирования фактора времени? Перечислите положительные и отрицательные условия реализации принципа планирования времени. Приведите примеры.

8. В чем состоят особенности принципа формирования образа результата в конкретные цели и задачи при использовании фактора времени? Объясните свою позицию на примерах.

9. В чем состоят особенности принципа фиксации плана действий в структуре фактора времени? Объясните свою позицию в отношении необходимости отражения последовательности действий в письменной форме.

10. В чем состоят особенности принципа расстановки приоритетов при распределении ресурсов времени? Какие методы, на ваш взгляд, являются наиболее продуктивными? Объясните свою позицию.



Литература

1. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений [Текст] / Г. Архангельский. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 211
2. Архангельский Г. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать [Текст] / Г. Архангельский. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 748с.
3. Тайм-менеджмент. Полный курс [Текст] / Г.Архангельский, М. Лукашенко, Т. Телегина, С. Бехтеров. – М.: «Альпина Паблишер», 2012. – 312 с.
4. Архангельский Г.А. Организация времени. От личной эффективности к развитию фирмы [Текст] / Г. Архангельский. – СПб.: «Питер», 2003. –251 с

5. Богославец Л.Г., Давыдова, О.И. Тайм-менеджмент в работе образовательных учреждений. Методическое пособие [Текст] / Л.Г. Богославец, О.И. Давыдова. – М.: ТЦ Сфера, 2012. – 128 с
6. Васильченко Ю.Л. Самоучитель по тайм-менеджменту [Текст] / Ю.Л. Васильченко, З.В. Таранченко, М.Н. Черныш. – СПб.: Питер, 2007. – 256 с.
7. Гамидуллаев Б.Н. Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления предприятием [Текст] / Б.Н. Гамидуллаев. – Пенза, 1997. – 95 с.
8. Горбачев, А. Тайм-менеджмент в два счета [Текст] / А. Горбачев. – СПб.: «Питер», 2009. – 256 с.
9. Зайверт Л. Ваше время в Ваших руках: советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время [Текст] / Л. Зайверт. – М.: Интерэксперт, 1995, – 267 с.
10. Калинин С.И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем [Текст] / С. И. Калинин. – СПб.: Речь, 2006. – 371с.
11. Кеннеди Д. Жесткий тайм-менеджмент: Возьмите свою жизнь под контроль временем [Текст] / Д. Кеннеди. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 199 с.
12. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности [Текст]/ С. Кови. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 571 с.
13. Моргенстерн Д. Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизни [Текст] / Д. Моргенстерн. – М.: Добрая книга, 2015. – 256 с.
14. Мрочковский Н. Экстремальный тайм-менеджмент [Текст] / Н. Мрочковский, А. Толкачев. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 210 с.
15. Сидорова, Н.А. Тайм-менеджмент: Создание оптимального расписания дня и эффективная организация рабочего процесса [Текст] / Н.А. Сидорова. – М.: Дашков и К, 2013. – 220 с.
16. Трейси Б. Тайм-менеджмент [Текст] / Т. Брайан. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 144 с.
17. Трейси Б. Управляй своим временем и удвой результаты [Текст] / Б. Трейси. – М.: Вильямс., 2006. – 64 с.

Тема 3.2. Основные процессы исполнения, контроля и завершения проекта.

На ход реализации проекта воздействуют множество как внешних, так и внутренних дестабилизирующих факторов. Это приводит к изменению расчетных параметров (временных и стоимостных). Важно своевременно принимать меры по корректированию хода выполнения работ в связи с меняющимися условиями окружающей среды проекта и мотивировать подчиненных на достижение поставленных целей.

В этих условиях одним из важных средств реализации поставленных целей является мониторинг за ходом реализации проекта.

Мониторинг — это процесс, при помощи которого проект-менеджер определяет, правильны ли его решения, как осуществляется проект (по времени, стоимости, ресурсам), не требуются ли корректировки.

Задачи мониторинга состоят в том, чтобы получить фактические данные о ходе выполнения проекта, сопоставить их с плановыми характеристиками и выявить отклонения, на основании которых будут приняты последующие управленческие решения.

Мониторинг должен обеспечить:

- учет (систематическое и планомерное наблюдение за всеми процессами реализации проекта);
- выявление отклонений от целей реализации проекта с помощью ряда критериев и ограничений, которые фиксируются в календарных планах, бюджетах, расчетных потребностях в трудовых и материальных затратах, финансовых, нормативных и др.;
- прогнозирование последствий сложившейся ситуации;
- обоснование необходимости принятия корректирующего воздействия.

Приемлемые уровни отклонений должны быть определены с самого начала проекта. Например, в исследовательском проекте приемлемые отклонения могут быть достаточно большими — до 20%. Поскольку исследования всегда несут в себе значительную долю неопределенности, план исследований неизбежно бывает приблизительным.

Как функцию управления мониторинг не следует смешивать с учетом и статистическим контролем. Учет ограничивается наблюдением, измерением, регистрацией, хранением, обработкой данных. В задачи учета не входит оценка отклонений по тем или иным критериям.

Предметом мониторинга являются факты и события, проверка выполнения конкретных решений, выяснение причин отклонений, оценка ситуации и прогнозирование последствий. В осуществлении этих последовательных действий мониторинг процесса исполнения проекта очень похож на контроль за ходом реализации проекта, но основное отличие мониторинга и контроля – отсутствие в первом и наличие во втором случае управленческих решений. Вследствие большой схожести процессов мониторинга и контроля эти процессы могут рассматриваться вместе.

Различают три основных вида контроля:

- предварительный;
- текущий;
- заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ по реализации проекта и направлен на соблюдение определенных правил и процедур. Предварительный контроль, как правило, затрагивает ресурсное обеспечение работ (трудовые, материальные и финансовые ресурсы).

В области трудовых ресурсов он направлен на тщательный анализ деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей (устанавливается минимально необходимый уровень образования, квалификации, стаж работы специалистов, рекомендации и т.д.).

Контроль материальных ресурсов осуществляется с целью выработки требований к составу и качеству используемых оборудования и материалов, выбора надежных поставщиков, доказавших свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям.

В процессе контроля финансовых ресурсов, в рамках утверждаемых статей бюджета проекта, устанавливаются предельные значения затрат во временном интервале с тем, чтобы не допустить исчерпания средств до окончания работ.

Текущий контроль осуществляется непосредственно при реализации проекта и обязательно включает в себя процедуру мониторинга. Он осуществляется по факторам:

- времени (достижение промежуточных целей и объемов работ);
- бюджета (уровень расходования финансовых средств);
- ресурсов (фактические затраты материально-технических ресурсов);
- качества (уровень качества работ).

Текущий мониторинг и контроль осуществляется в целях оперативного регулирования реализацией проекта и базируется на сравнении достигнутых результатов с установленными в проекте стоимостными, временными и ресурсными характеристиками.

Заключительный контроль проводится на стадии завершения проекта для интегральной оценки реализации проекта в целом. На его основе обобщается полученный опыт для последующей разработки и реализации проектов-аналогов, совершенствуются процедуры управления.

Система мониторинга и контроля должна обеспечивать оперативную оценку состояния реализации проекта для обоснования и принятия решений по управлению временем, стоимостью, ресурсами и качеством выполняемых работ. На этапе построения системы мониторинга и контроля за реализацией проекта необходимо определить:

- состав и уровень детализации работ, подлежащих контролю;
- состав показателей и формы представления первичной информации;
- сроки представления первичной информации и сводно-аналитических отчетов;
- ответственных за полноту, достоверность и своевременность представляемых данных;
- состав, методы и технологию аналитических и графических отчетов;
- комплекс используемых программно-информационных средств.

Важную роль в процессе организации системы мониторинга и контроля имеет четкое разграничение функций между менеджерами проекта и исполнителями работ. В этой связи с учетом имеющейся практики представляется целесообразным следующее разграничение функций между основными участниками реализации проекта.

Постоянный мониторинг хода реализации проекта позволяет накопить информацию, раскрывающую статистические параметры наблюдаемых процессов, и провести ее анализ с целью определения статистических оценок продолжительности, интенсивности и трудоемкости выполнения контролируемых работ, уровня реализации плановых заданий по основным показателям.

Статистический анализ включает вычисление числовых характеристик выборок, оценку параметров эмпирических распределений, выбор и определение параметров теоретических распределений наблюдаемых показателей.

Для определения степени выполнения заданных объемов работ или текущего состояния процесса при осуществлении проекта необходимо провести многочисленные измерения и оценки. Физические объемы выполненных работ определяют непосредственно на месте производства работ и сравнивают с расчетными показателями.

Временные затраты сравнивают с расчетной продолжительностью и соизмеряют с объемами выполненных работ.

Данные о фактическом потреблении материально-технических ресурсов сопоставляют с предполагаемыми потребностями в рабочей силе, материалах и оборудовании, выполняют аналогичные операции.

Денежные расходы сравнивают с показателями бюджета или сметной стоимости.

К блоку показателей, характеризующих выполнение бюджета, относятся: первоначальная калькуляция; текущие счета, включающие фактические прямые затраты; накладные расходы и другие затраты; интегральные показатели стоимости проекта.

К блоку показателей, характеризующих расход материально-технических ресурсов, относятся: расход материалов и оборудования; расход трудовых ресурсов.

В зависимости от требуемой точности различают следующие технологии оценки выполнения проекта:

- контроль в моменты окончания работ (метод "0-100");
- контроль в моменты 50% готовности работ (метод "50-50");
- контроль в заранее определенных точках проекта (метод контроля по вехам);
- регулярный оперативный контроль (через равные промежутки времени);
- экспертная оценка степени выполнения работ и готовности проекта.

Метод проектов всегда предполагает решение какой-либо проблемы, а решение проблемы предусматривает, с одной стороны, использование совокупности разнообразных методов, средств обучения, и с другой – необходимость интегрирования знаний, умение применять знания из различных областей науки, техники, технологии и пр.

Результаты выполненных проектов должны быть, что называется осязаемыми, видимыми: если это теоретическая проблема, то ее конкретное решение, если практическая – конкретный результат, готовый к использованию (в учебе, в жизни). Такие результаты можно назвать еще внешними продуктами проектной деятельности. Можно попробовать привести некоторые пример таких внешних продуктов.

Web-сайт (Веб-сайт) – совокупность веб-страниц с повторяющимся дизайном, объединенных по смыслу, навигационно и физически находящихся на одном веб-сервере. Данный проект рассчитан на учащихся старших классов. Необходимый начальный уровень знаний и умений учащихся: умение пользоваться интернетом, умение пользоваться графическим редактором (любым, желательно, Photoshop). Не секрет, что интернет в наши дни стал одним из важнейших средств массовой информации и связи людей во всем мире. Сегодня и организации, и многие люди хотят иметь свой сайт. А вот как же их создавать? Участие в подобных проектах должно помочь учащимся:

- понять роль и место конструктора-проектировщика-дизайнера в формировании окружающей человека предметной среды;
- повысить свою компетентность в области компьютерного проектирования; – приобрести интерес к профессиональной подготовке (рабочей профессии) по данному направлению, что повысит социальную адаптацию после окончания школы.

Учащиеся будут знать:

- эволюцию развития, возможности, типовые инструменты и средства глобальной сети интернет;
- основные этапы и задачи проектирования модели вебсайта как системы;
- основные способы создания web-страниц;

– основные конструкции языка гипертекстовой разметки документов HTML; – способы эффективной работы в команде.

В результате работы над проектом учащиеся будут уметь:

- выполнять поиск необходимой информации в Интернете;
- выполнять системное проектирование модели web-сайта, выделяя и реализуя элементы, связи, функции;
- создавать web-страницы, конструировать web-сайт;
- работать в команде над одним проектом, выполняя разные роли.

Вот примерный план работы над таким проектом.

1. Подготовительный этап:

- формулирование темы проекта, его целей, задач;
- составление визитки проекта, методических и дидактических материалов к проекту;

2. Основной этап:

- знакомство с проектом (вводная презентация), формулирование проблем, которые будут решаться в проекте;
- проведение исследований;
- работа по поиску материалов к проекту, обработка информации;
- выполнение дидактических заданий к проекту;
- совместное обсуждение результатов проекта;
- оформление результатов исследования в форме презентации;

3. Заключительный этап:

- защита результатов проекта;
- оценивание результатов экспертами, участниками, руководителем проекта; – подведение итогов работы над проектом.

Сюда можно добавить и ряд вопросов, которые направляют работу над этим проектом:

- С чего начинается интернет?
- Зачем нужен свой сайт?
- Какой сайт нужен?
- Трудно ли создать, спланировать общение?
- Какие бывают сайты?
- Какие существуют методы создания сайтов онлайн?
- Как интернет-сайты помогают общению?

А теперь взгляните на несколько иной, более, скажем так, тонкий, подход к разделению работы над web-проектом:

- выбор темы (из предложенных педагогом направлений или собственные предпочтения);
- создание рабочей группы, распределение обязанностей;
- анализ содержания и будущей структуры сайта;
- сбор информации: тексты, образцы фона, иллюстрации из различных источников (сканирование, интернет и т. д.);
- структурирование материалов;
- создание эскиза страницы (оформление – это первое, на что обращают внимание посетители сайта. Но на этом этапе достаточно сделать черновой вариант на листе бумаги);

- этап реализации проекта. Создание шаблона страницы на основе эскиза. В шаблон вносятся общие для всех страниц элементы (фон, панель навигации, меню, заголовок, логотип и т. д.);
- наполнение сайта информацией. На этом, самом продолжительном, этапе в работе над проектом учащиеся набирают текст, вставляют изображения. Параллельно идет подготовка графики для страниц (обработка фотографий, создание художественных заголовков, кнопок, анимации);
- создание гиперссылок, панели навигации;
- тестирование и отладка локальной версии сайта. Проверка ссылок;
- защита проекта. Обоснование выбора темы, обзор технологий, обсуждение; – анализ и оценка работы, подведение итогов.

Вот примерные темы для учебных проектов:

- обучающий проект, презентация, Web-сайт по темам курса какой-либо дисциплины;
- проект, посвященный своему учебному заведению, своему классу, своей группе;
- мой город, мой район;
- спорт, искусство;
- новости науки;
- необычные праздники;
- а вы знаете, что...?
- необычные архитектурные сооружения и т. д.

Еще один из перечня продуктов проектной деятельности учащихся – это проект социологического исследования с анализом его данных. Социологическое исследование – это инструмент социологического изучения социальных явлений в их конкретном состоянии с помощью методов, позволяющих производить количественные и качественные сборы, измерения, обобщения, анализ социологической информации.

Социологический исследовательский проект – это система научно-исследовательских процедур, методов, методик поэтапного изучения социальных явлений на основе фактологических данных. Социологическое исследование начинается с разработки программы исследования и проводится в полном соответствии с положениями, зафиксированными в ней. От качества программы, ее научного уровня зависит эффективность всей последующей работы. Существующие в практике разного рода опросы, проводящиеся без тщательно подготовленной исследовательской программы, по сути, и не являются социологическими исследованиями. Такие факты профанируют социологию как науку, свидетельствуют о социологическом непрофессионализме, позволяют спекулировать на авторитете науки, тем самым, подрывая ее. Поэтому, конечно, приступая к работе над таким проектом, неплохо провести с учащимися, участниками проекта небольшой курс ознакомления с социологией. Кстати, выводы и рекомендации, полученные на основе беспрограммного применения методов сбора социологической информации, не могут быть достаточно достоверными, а поэтому их внедрение в практику грозит не решением, а усугублением социальных проблем, ошибочностью принятых управленческих решений.

Программа относится к типу стратегических документов научного исследования, цель которых – представить общую схему или план будущего мероприятия, изложить

концепцию всего исследования. Она содержит теоретическое обоснование методологических подходов и методических приемов изучения конкретного явления или процесса.

Программа исследования выступает основой социологического исследования, его квинтэссенцией. В ней заключены все знания исследователя, его квалификация в выборе проблемы, объекта и предмета исследования, построение выборки и инструментария, организация полевого этапа, анализа и интерпретации собранных данных, поэтому все стадии работы должны быть отражены в этом главном документе – программе социологического исследования.

Итак, программа исследования – это изложение его теоретико-методологических предпосылок (общей концепции) в соответствии с основными целями предпринимаемой работы и гипотез исследования с указанием правил процедуры, а также логической последовательности операций для их проверки. Программа, исходя из своего назначения, выполняет функции:

- теоретико-методологическую (методологическую), которая позволяет определить проблему и подготовить основы для ее решения;
- методическую, которая позволяет наметить методы сбора социологической информации и описания ожидаемых результатов, благодаря которым можно осуществить переход от теоретических положений к эмпирическим фактам, затем, от них к новым теоретическим обобщениям, выводам и практическим рекомендациям;
- организационную, которая позволяет спланировать деятельность исследователя или коллектива исследователей на всех этапах работы, определять ее последовательность и проводить контроль поэтапного хода исследования. Программа социологического исследования выражает понимание и знание, отвечая на вопросы:

1. Что надо делать?
2. При помощи чего выполнить задуманное?
3. Как выполнить задуманное?

Содержание и структура программы социологического исследования зависят от его общей направленности, то есть от главной цели исследовательской деятельности. С этой точки зрения выделим наиболее часто используемых два типа исследований, доступных учащимся:

- теоретико-прикладные исследования, цель которых – содействие решению социальных проблем путем разработки новых подходов к их изучению, интерпретации и объяснению, более глубокому и всестороннему, чем ранее;
- прикладные социологические исследования, направленные на практическое решение достаточно ясно очерченных социальных проблем с тем, чтобы предложить конкретные способы действий в определенные сроки. Эти исследования иногда еще называют социально-инженерными.

Программа исследования строится в зависимости от целей, но, какова бы ни была конкретная цель исследования, его общая направленность отвечает, в конечном счете, практическим интересам. Тщательно разработанная программа – гарантия успеха всего исследования. В идеальном случае программа теоретико-прикладного исследования включает следующие, по мнению различных исследователей и педагогов, элементы:

1. Методологический раздел программы:
 - формулировка проблемы, определение объекта и предмета исследования;

- определение цели и постановка задач исследования;
- уточнение и интерпретация основных понятий;
- предварительный анализ объекта исследования;
- постановка рабочих гипотез;

2. Методический раздел программы:

- принципиальный (стратегический) план исследования;
- обоснование системы выборки единиц наблюдения;
 - набросок основных процедур сбора и анализа исходных данных. Программа дополняется рабочим планом, в котором упорядочиваются этапы работы, сроки осуществления исследования, оцениваются необходимые ресурсы и т. д. Выделяются следующие основные этапы составления программы исследования:

- формулировка проблемы;
- определение цели, задач, объекта и предмета исследования;
- логический анализ основных понятий;
- выдвижение гипотез;
- определение выборочной совокупности;
- составление инструментария;
- полевое обследование;
- обработка и интерпретация полученных данных;
- подготовка научного отчета.

Несмотря на разнообразие исследуемых проблем, несмотря на различие решаемых задач и используемых методов, все исследования имеют нечто общее, что присутствует в них в разных сочетаниях и в разной последовательности. Полагаем, что различное распределение содержания программы по разделам идет именно от вида исследования, особенностей проблемы, целей и задач исследования, ожидаемых конечных результатов, традиций, опыта разработчиков программы, возможностей и пр. Объем программы бывает различным.

Основные требования к программе:

- необходимость;
- эксплицитность (здесь – ясность, четкость);
- гибкость;
- логическая последовательность структуры.

Поясним. Первое требование – необходимость программы. Беспрограммное исследование напоминает поиск методом проб и ошибок: расход энергии часто не оправдывает познавательный эффект. В ходе исследования обнаруживается, что понятия не покрываются эмпирическими данными, а при отсутствии гипотез неясно, как обрабатывать материал. Попытки сформулировать эти вопросы на стадии анализа данных приводят к разочарованию: материал был собран не полностью, выборка не удовлетворяла задачам работы, получены ответы не на те вопросы, которые планировались вначале.

Второе требование – эксплицитность программы. Все ее положения должны быть четкими, все элементы продуманы в соответствии с логикой исследования и ясно сформулированы. Интуитивный набросок программы не может заменить строгую обоснованность всех исходных посылок и правил процедуры. Кроме того, программа является

документом, единым для всего коллектива, коль скоро серьезные исследования невозможно провести в одиночку. При отсутствии ясно выраженной программы участники проекта теряют общий язык, тратят время на увязывание и уточнение вопросов, которые не возникли бы, будь у них общая программа.

Третье требование – логическая последовательность всех элементов программы. Нельзя начать с выбора принципиального плана, не представляя цели и задачи исследования. Бессмысленно пытаться формулировать частные гипотезы, не представляя объект в целом (хотя бы на уровне общих гипотез). Нельзя начинать отработку методов сбора данных, не имея принципиального плана исследования в целом и до того, как ключевые понятия подверглись эмпирической интерпретации. Короче говоря, все звенья программы связаны в логически стройную цепочку. Обрыв в одном звене немедленно влечет за собой ошибки в последующих операциях.

Четвертое требование – гибкость программы. Кажется, что оно противоречит предыдущему. Но, в действительности, гибкость программы подчеркивает связанность всех ее звеньев в динамике развития процесса работы над проектом, обязывает систематически обзирать все разделы программы по мере того, как обнаруживаются ошибки в каком-то отдельном звене. Например, в ходе пилотажа (пробы методик) обнаруживается, что эмпирическая интерпретация некоторого важного понятия неудовлетворительна. Изменение интерпретации требует пересмотра в каких-то частях схемы и, конечно же, предполагает переформулировку соответствующих гипотез (связанных с употреблением понятия). Обычно на стадии предварительного анализа продолжается работа над уточнением понятий, а на стадии разработки гипотез вносятся исправления в системный анализ предмета.

Нередко разработка программы проходит три этапа. Вначале набрасывается макет программы с указанием цели, задач исследования, приблизительной формулировки гипотез; за этим следует стадия полевого исследования по формулятивному плану, и, наконец, составляется полная программа исследования с учетом литературных источников и полевых наблюдений.

Особенности типа исследования – теоретико-прикладного или практически-прикладного – накладывают отпечаток на детали компоновки и построения. Как правило, прикладное исследование проводится посредством разработки и внедрения социологических исследовательских проектов. Социологический исследовательский проект – это система научно-исследовательских процедур, методов, методик поэтапного изучения социальных явлений на основе фактологических данных. Оформляются такие проекты на листах формата А-4 в виде отчетного документа. Структура может быть оформлена в сокращенной форме в зависимости от требований, наличия времени, вида и цели исследования и ряда других факторов.

Приведем развернутую структуру проекта:

1. Титульный лист;
2. Методологическая часть:
 - формулировка и обоснование проблемы социологического исследования;
 - цель исследования;
 - задачи исследования;
 - объект и предмет исследования;

– основные понятия, используемые в исследовании;

– гипотезы исследования;

3. Методический раздел:

– определение обследуемой совокупности (выборка);

– характеристика методов сбора социологической информации;

– логическая структура инструментария;

– обработка социологической информации;

4. Результаты социологического исследования:

– размещение обработанной информации, приведенной в состояние, удобное для сравнений, обобщений, интерпретаций (таблицы, схемы, графики, диаграммы и др.);

– анализ полученной социологической информации;

– выводы и рекомендации по реализации проекта;

5. Список источников;

6. Приложения:

– инструментарий (образцы анкет, карточек наблюдения, бланки интервью и др., каждый под своим порядковым номером).

Теперь о проектах в форме атласа. Что вообще такое атлас? – систематическое собрание карт, выполненных по единой программе и изданных в виде книги или набора листов. Внутреннее единство атласа обеспечивается:

– сопоставимостью, взаимодополняемостью и увязкой карт и разделов;

– целесообразным выбором проекций и масштабов;

– едиными установками картографической генерализации;

– согласованной системой условных знаков;

– единым дизайном;

– собрание изображений или таблиц для наглядного объяснения разных научных сведений (зоологический, исторический, анатомический атласы).

Проект атласа включает в себя:

– программу;

– макет компоновки;

– программу дополнительных исследований;

– организационно-технологический раздел.

Программа атласа содержит:

– перечень карт, обоснование их группировки в разделы атласа;

– выбор масштабов. Здесь дается аннотация содержания основных карт атласа и его текстовой части. Макет компоновки атласа как составная часть проекта определяет последовательность размещения карт и текста.

Приведем пример содержания атласа:

1. Название атласа, назначение, задачи.

2. Основные методические установки;

3. Содержание атласа. Разделы. Список карт по разделам с краткими аннотациями.

4. Текстовые дополнения (их тип);

5. Основные источники. Организации – участники создания атласа.

6. Проектируемое распределение карт;

7. Программа сбора дополнительных источников на местах. Обоснование (при необходимости) полевых работ. Организация и структура работ. Тип издания атласа.

К проекту прилагаются: макет атласа – компоновки карт и основных приложений и чертеж размещения листов атласа на одном печатном листе. Макет выполняется на белой бумаге, сложенной по 4 страницы атласа, что позволяет видеть, какие карты размещаются на разворотах – как правило, это наиболее сложные для печати двухстраничные многоцветные карты. Макет содержит все проектируемые листы атласа, включая титульный лист, место для перечня участников создания атласа, оглавление, общие условные знаки, текстовую часть атласа.

Основное содержание макета – компоновки всех карт с учетом их масштабов. Карты располагаются по разделам в логичном порядке. Такой макет позволяет выявить общий объем атласа. Каждый из листов макета, включающий карты, содержит: названия карт, масштабы, общие контуры изображаемой территории, размещение основных дополнений-врезок. Для удобства пользования макет может выполняться в уменьшенном виде. Предусматривается общая система зарамочного оформления карт (рамки, поля, компоновки без рамок, «под обрез»), что позволяет определить размер листов атласа в печати.

К макету прилагается чертеж, показывающий размещение листов атласа на одном печатном листе с учетом стандартных размеров бумаги и печатных форм, что помогает определить объем работ по подготовке к изданию и печати тиража атласа. В начале разработки проекта определяются научные руководители и редакторы разделов, ответственный редактор атласа. Для определения содержания карт проводятся консультации со специалистами различных отраслей знания, с педагогами. Для установления типа основных карт, степени их подробности, выбора общих приемов оформления атласа предусматривают экспериментальные работы.

Ознакомление с изученностью территории, с коллективами и специалистами по тематике карт атласа способствует обоснованию необходимости проведения дополнительных работ в малоизученных районах. Разрабатывается программа сбора материалов, входящая в проект атласа. Выявление видов и объемов необходимых авторских и составительских работ позволяет разработать завершающий раздел проекта, включающий организационную структуру работ и технологию создания атласа. Законченный проект атласа после его обсуждения и утверждения служит основным документом для последующих работ. В процессе работы над атласом в проект при необходимости вносятся изменения и исправления.

В качестве примера создания подобного проекта расскажем о создании электронного атласа, посвященного природе родного края. В географии как учебной дисциплине заложены огромные возможности для применения новых технологий. Одна из таких технологий – проектная деятельность. Старшеклассники, работая над проектами, овладевают методами научной творческой работы, принимают участие в экспериментах и исследованиях, что позволяет им почувствовать уверенность в себе, ощутить радость успеха. Все это отвечает познавательно-развивающим и обучающим, воспитательным и социально-адаптационным функциям концепции образования.

Современная школа призвана формировать и развивать умения находить, выявлять, четко формулировать и отыскивать приемлемые решения многим проблемам. И один из путей решения этого – проектная деятельность. Низкий интерес учащихся к

предметам регионального цикла, который легко выявляется в практической работе и отсутствие самостоятельной исследовательской деятельности учащихся в рамках регионального и школьного компонента и являются основными факторами возникновения таких проектов. Задачи их четко определены на каждом этапе, имеют теоретическую и практическую значимость, как для педагогов, так и для учащихся. Посредством разнообразных видов деятельности, предусмотренных в проекте, формируется самостоятельная исследовательская деятельность учащихся, повышается их ИТ-компетентность, интерес к изучаемому предмету. Все эти факторы основываются на Концепции модернизации образования и способствуют формированию компетентного подхода к учебной деятельности.

Результаты данного проекта имеют методическую, теоретическую и практическую значимость и могут использоваться не только в учебном процессе, но и в воспитательной деятельности. Актуальность проекта основывается на следующем:

- низкий интерес учащихся к предметам регионального цикла;
- недостаточное оснащение уроков материалами региональной направленности при сопровождении предметов регионального и школьного компонентов учебного плана (география);
- отсутствие коллекций учебных объектов, поддерживающих самостоятельную исследовательскую проектную форму работы школьников.

Проект разновозрастной, а его целевая аудитория – учащиеся 7–11 классов.

Основная цель проекта: осуществление проектной деятельности по созданию цифрового географического атласа и коллекции материалов по природе родного края.

Деятельность педагога заключается в организации проектной деятельности учащихся (планирование, контроль с целью помощи). Деятельность учащихся сводится к нескольким этапам, осуществляемым при помощи педагога.

Одной из задач проекта является развитие интереса к истории своего района, к его природе. Проект способствует развитию географического мышления, умения работать с дополнительной литературой, выполнять простые картографические работы; формируется умение критически мыслить, анализировать новую информацию, сопоставлять и делать выводы. Работа в проекте построена на нескольких подходах: географическом, экологическом, историческом.

Одним из планируемых результатов является развитие социально-психологической сферы личности, развитие коммуникативных качеств, проявляющихся в условиях взаимодействия с другими людьми. Методика создания электронного атласа природы при изучении регионального компонента позволяет не только создать цифровой ресурс силами учащихся, но и способствует формированию у учащихся навыков исследовательской и проектной работы, развитию интереса к своей малой родине, расширению кругозора. Кроме того, процесс создания, информационного наполнения ресурса – это не только решение проблемы информационного обеспечения, создания единого пространства по основным направлениям фундаментальных исследований, но и формирование информационной культуры.

Цель, поставленная перед учащимися: накопление информации о природе края, области, района и представление ее в электронном виде для дальнейшего использования на

уроках регионального цикла в разных классах. Учащиеся собирают информацию о природе района по разделам: история (история развития района, символика, знаменитые люди); география (географическое положение, рельеф и полезные ископаемые, климат, внутренние воды, растительный и животный мир, охраняемые территории района).

Для сбора информации используются разнообразные ресурсы, как печатные, так и электронные. Собранную информацию представляют в электронном виде в соответствии с требованиями. За весь период работы происходит сбор фотоинформации, которая затем обрабатывается и делится на альбомы, например: «Времена года», «Царство Фауны», «Царство Флоры», «Пейзажи». Используя фотографии и накопленную информацию, учащиеся создают электронные страницы, посвященные природе района.

Готовый электронный атлас можно использовать для демонстрации наглядного материала на уроках биологии, географии и на внеклассных занятиях, посвященных району. Наиболее целесообразна внеклассная работа по сбору информации и ее обработке, хотя некоторые моменты возможно реализовать и в урочной деятельности (например, оцифровку фотографий на уроках информатики в старших классах).

В результате деятельности по проекту учащиеся приобретают определенные знания, умения, навыки. Знают:

- историю формирования района, историю возникновения флага и герба, их геральдический смысл;
- основные особенности природы района, его географическое положение.

Умеют:

- давать краткую характеристику географическим объектам;
- фотографировать объекты;
- доказывать свою точку зрения, представлять результаты своего труда;
- использовать различные источники информации;
- систематизировать, классифицировать информацию;
- сравнивать, анализировать, делать выводы;
- повышают уровень информационной культуры через анализ собственной деятельности и деятельности товарищей.

Приобретают навыки:

- самостоятельной творческой деятельности;
- коммуникативные навыки при работе в группе;
- способность оценивать себя и товарищей.

Увлекает молодых людей и работа над бизнес-планом. Бизнес-план в общепринятом понимании – план, программа осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности, или документ, вырабатываемый новой или действующей фирмой, компанией, в котором систематизируются основные аспекты намеченного коммерческого мероприятия.

Процедура разработки бизнес-плана позволяет предвидеть возможные проблемы, избегать ошибок в управлении, распознавать и оценивать два основных вида рисков, присутствующих в любом бизнесе: внутренний, над которым предприниматель, в целом, имеет контроль (персонал, товарно-материальные запасы, местоположение бизнеса), и

внешний (экономические условия, поведение партнеров, конкурентов, новое законодательство, погода), то есть, то, что человек не в состоянии изменить.

Структура бизнес-плана представляет собой:

- резюме (кратко суммирующее основные моменты бизнес-плана);
- сведения о компании/человеке (раскрываются содержание бизнеса и направления работы);
- среда для бизнеса (определяются объем рынка сбыта для производимого продукта, услуг и т. п., доля рынка, которую предполагается занять);
- план по маркетингу и продажам (показывает планируемые объемы продаж и то, как это будет достигнуто);
- оперативный план (план приобретения оборудования, строительства, закупок и т. п.);
- план по трудовым ресурсам (подготовка, наем рабочей силы);
- финансовый план (обобщающий все перечисленное). Это общее понимание бизнес-плана, необходимое для того, чтобы учащиеся представили среду, в которой функционирует это явление.

А теперь о проекте. Пример: разработка бизнес-плана в границах раздела «Творческая проектная деятельность». Класс, предмет: 9-10 класс, предмет «Технология». Краткая аннотация проекта: Проект «Разработка бизнес-плана» ориентирован на учащихся 8–9 классов. Ожидаемые результаты обучения:

- научиться создавать и защищать бизнес-план (включая логотип компании и рекламный буклет), работая в группе (команде) и используя современные ИТ-технологии;
- развитие навыков, востребованных в новом веке: ответственность и адаптивность, коммуникативные навыки, творчество и интеллектуальная активность, критическое и системное мышление, информационные и медийные навыки, навыки межличностного взаимодействия, выявление и решение проблем, гражданская ответственность.

Необходимые начальные знания, умения, навыки:

- работа с ПК на уровне пользователя;
- знание основных экономических понятий (продукт, цена, выручка, прибыль, затраты, рентабельность и т. д.).

Вопросы, направляющие проект:

- Основополагающий вопрос: Как стать успешным в XXI веке?
- Проблемные вопросы: Какую роль играют знания в достижении человеком успеха? Почему современный человек должен уделять больше времени самообразованию и саморазвитию? От чего зависит успех команды? Зачем современному человеку умение пользоваться современными информационно-коммуникационными технологиями?

Учебные вопросы: Что такое бизнес? Что такое предпринимательство? Какое значение имеет предпринимательство в экономической жизни страны? С чего начинается бизнесмен, желающий добиться большей прибыли? Для чего создается бизнес-план? Что такое «товар» и «услуга»? Почему люди приобретают те или иные товары? Какие факторы вызывают необходимость введения новой услуги? Какой новый товар или услугу вы могли бы предложить потребителям? Существуют ли ценовые ориентиры, которые привлекают покупателя или, напротив, отталкивают его от того или иного товара? Как

организовать производство продукции или услуги? Что такое конкуренция? Как конкуренция сказывается на качестве товара или услуги? Какие виды риска могут возникнуть при ведении бизнеса и как их предупредить? Какую роль играет реклама в сбыте продукции или предоставлении услуги? С помощью какого известного вам графического редактора или другого программного средства можно создать логотип и визитную карточку компании? Какое программное средство может помочь в создании бизнес-плана? С помощью какого известного вам программного средства можно создать рекламный буклет и календарь с логотипом компании? С помощью какой программы целесообразно вести экономический расчет и финансовую документацию? Какое программное средство поможет в создании презентации бизнес-проекта?

Далее мы можем создать визитную карточку проекта. Содержание визитной карточки могут составить:

- учебные мероприятия;
- презентация для выявления представлений и интересов учащихся;
- продукты проектной деятельности учащихся;
- результаты исследований группы;
- материалы по формирующему и итоговому оцениванию.

Вот примерный план оценивания:

Оценивание в проекте	Мониторинг участников проекта и работы групп
Входная анкета	Результаты входного анкетирования Обработанные результаты входного анкетирования
Анкета на выявление интереса к исследовательской работе над проектом	Результат анкетирования по выявлению интереса к исследовательской работе над проектом Обработанные результаты анкетирования по выявлению интереса к исследовательской работе над проектом
Анкета обратной связи участника проекта	Результат анкетирования обратной связи участника проекта. Краткий анализ анкетирования. Результат анкетирования обратной связи участников проекта в диаграммах
Оценка вклада в работу группы	Результаты оценки вклада в работу группы участников проекта
Итоговое оценивание	Результаты итогового оценивания (товар) Результаты итогового оценивания (услуга)

Теперь мы можем отметить следующие этапы:

- рефлексия;
- составление дневника работы;
- фотоотчет, видеоотчет.

Отчет может быть представлен поэтапно, пошагово.

Шаг первый – организационный:

- публикации;
- стартовая беседа;
- организация производства;
- выдвижение идей;
- мозговой штурм;
- работа над сайтом проекта.

Шаг второй – поисково-исследовательский:

- заседание членов группы;
- работа группы;
- анализ маркетингового исследования на начальном этапе работы;
- корректировка работы групп;
- работа по созданию логотипов групп;
- работа с дневником участника проекта.

Шаг третий – разработка проектной документации:

- консультация по проекту;
- отчеты групп;
- заполнение дневника участника проекта;
- поиск информации;
- составление схемы возможного ценообразования;
- работа в группах.

Шаг четвертый – завершающий:

- публикации групп;
- работа над маркетинговой стратегией;
- анализ бизнес-планов групп;
- защита проектов;
- подведение итогов;
- работа экспертной комиссии;

И, конечно, после защиты можно и нужно провести награждение участников!

А теперь представим наброски проекта, результатом которого должен стать школьный театр. В качестве обоснования актуальности отметим, что школьный театр – это особый мир в пространстве образовательного учреждения. Театральная деятельность в школе – путь ребенка в общечеловеческую культуру, к нравственным ценностям своего народа. Основным предназначением театра в школе является воспитание творчески активной и гармонично развитой личности.

Школа сегодня является одним из крупнейших центров нравственно-интеллектуального воспитания, поэтому возникает необходимость в разнообразии способов организации досуга, стремление сделать их общественно значимыми. Средствами художественного творчества в любительском театре решаются задачи повышения общей культуры школьников, происходит знакомство их с литературой и драматургией, музыкой и изобразительным искусством, правилами этикета, обрядами и традициями.

В современной педагогике театр все чаще привлекается для решения адаптационных и коммуникационных задач. Детский театальный коллектив рассматривается как развивающая среда, как средство образования, воспитания и психологической коррекции личности ребенка. Дети становятся смелыми и уверенными в себе, могут петь и танцевать, становятся подвижными и активными. Этот момент преодоления себя, своего комплекса, очень важен. Театральная деятельность в школе помогает ребенку решить многие проблемы и в урочной деятельности. Вполне можно считать возможным применение театрального искусства в качестве одного из способов развития познавательной деятельности – театр способен заинтересовать чтением книг. В качестве методических приемов

формирования и оценки смыслового чтения у обучающихся, положенных в основу стратегии смыслового чтения на уроках русского языка и литературы (тренинг) и во внеурочной деятельности (постановка спектакля), можно выделить:

- работу над текстом (ключевые слова; особенность, необычность ситуации; логические ударения; интонационные членения; подбор синонимов; возможность дополнения текста, возможность развития сюжета; написание сценария и т. п.);
- работу над голосом (работа со звуком, дыханием, речью и голосом, ощущение своего голоса как инструмента);
- развитие воображения и внимания;
- погружение в состояние выбранного образа и работа в этом образе;
- ощущение пространства и времени.

Особенность театрального искусства – массовость, зрелищность – предполагают ряд возможностей как в нравственном, развивающем и эстетическом воспитании детей, так и в организации досуга.

Итак, цель проекта: создание условий для творческого, интеллектуального, духовно-нравственного, культурного развития личности средствами театрального искусства. Задачи проекта:

- раскрыть индивидуальные творческие способности личности;
- поддерживать стремление к самовыражению, самореализации, самосовершенствованию;
- формировать интеллектуальные, духовно-нравственные и культурные качества и адекватную самооценку учащихся;
- привить любовь к художественной литературе;
- способствовать развитию толерантных отношений.

Сроки реализации нашего проекта могут быть разными и занимают порой до нескольких лет. Пробуем создать школьный театр! Как основной механизм реализации проекта отметим создание творческой группы единомышленников, определение перспектив работы. И уже конкретно: творческие мастерские, мастер-классы, репетиции, экскурсии, театральные постановки.

Если рассматривать мероприятия, то это будет выглядеть примерно так:

I этап: создание творческой группы единомышленников, определение перспектив работы; определение репертуара; постановка мини-спектаклей, отрывков из спектаклей; показ школьных театральных постановок; работа театра школьных миниатюр; вовлечение в игровую работу (на репризной основе) учащихся, родителей, педагогов.

II этап: ежегодное определение с труппой школьного театра репертуара, содержания театрализованных программ; показ спектаклей, театрализованных программ перед обучающимися, учителями, родителями; ежегодный пошив театральных костюмов, аксессуаров к ним; оформление декораций, афиш, программ.

III этап: установление творческих связей с театральными коллективами других школ; изготовление реквизита, декораций, простейшей мебели для спектаклей, представлений; выступление театра на школьной сцене со спектаклями с последующим обсуждением со зрителями и актерами школьного театра; создание фото-видео архива выступлений школьного театра; ежегодное участие в районных конкурсах школьных театральных

коллективов; подготовка (составление сценариев, репетиции и т. д.) ежегодных театрализованных программ к различным памятным датам и праздникам, вечеру встречи выпускников).

Предполагаем мы и такие результаты нашей работы: по окончании реализации проекта, учащиеся смогут чувствовать себя на сцене раскованно, свободно. Будут грамотно применять знания основ актерского мастерства, законы сценического действия. Ожидается, что участники проекта смогут владеть элементами актерской выразительности, анализировать произведения. Дети научатся ориентироваться в этических вопросах, будут стремиться к знаниям, ценить труд в коллективе. Данный проект рассчитан на развитие и становление у участников следующих качеств: повышение творческого потенциала личности учащихся; развитие коммуникативных и организаторских способностей; повышение самооценки, избавление от комплексов; повышение познавательного интереса; повышение культурной грамотности; формирование четкой, правильной речи с хорошо поставленной дикцией; расширение читательского кругозора, повышение словарного запаса обучающихся; повышение качества обученности по всем предметам; развитие воображения, внимания и улучшение образной памяти; улучшение психологического климата в ученическом коллективе; овладение навыками изготовления костюмов для сцены; овладение режиссерскими навыками; овладение навыками сценического искусства.

Отметим и необходимые ресурсы, материально-техническую базу проекта: создание, пошив театральных костюмов; приобретение театрального грима, париков, различных театральных аксессуаров; создание фонотеки, приобретение записей с классической музыкой, театральными шумами и т. д.; оборудование специальной комнаты под костюмерную, реквизит.

Педагогическая значимость проекта заключается в развитии творческих способностей учащихся средствами театрализованных игр.

Проект реализует общеобразовательные и воспитательные задачи. Знания, полученные детьми в процессе обучения, носят прочный, устойчивый характер. Участники готовы к дальнейшему творческому развитию. По завершении проекта работа над развитием творческих способностей детей не прекращается. Кроме того, обогащается предметно-развивающая среда, происходит сотрудничество с педагогами других групп, родителями.

Можно добавить примерный план занятий: речевой тренинг; разогревающий массаж; артикуляция; дыхание; масочный звук и посыл; логика речи; упражнения по актерскому мастерству; упражнения на внимание; упражнения на развитие воображения для создания предлагаемых обстоятельств; этюды (или репетиция спектакля).

Еще одним продуктом творческой проектной деятельности может стать школьная газета. Создание школьной электронной газеты – процесс творческий и увлекательный, но кропотливый и трудоемкий. Для того чтобы вышел в свет первый номер, необходимо создать творческий коллектив художников, корреспондентов, редакторов и web-дизайнеров. К сожалению, не в каждом учебном заведении может появиться такая группа. Школьная электронная газета позволит распространять свои материалы по локальной сети школы и по интернету. В создании электронных газет может участвовать редколлегия, педагоги, администрация учебного заведения и обычные школьники в роли, так сказать, внештатных корреспондентов. Каждый из создателей может творить, не покидая своего

рабочего или учебного места. Круг читателей газеты ничем не ограничивается. Если газета будет доступна в интернете с сайта учебного заведения, то читателями могут стать родители учеников школы, школьники других учебных заведений, словом, все.

Цель проекта: разработка программной системы, позволяющей автоматизировать процесс создания школьной газеты в виде HTML-страниц.

Выбор темы проекта осуществляется совместно научными руководителями, авторами проекта, представителями администрации школы.

Разрабатываемый проект должен удовлетворять нескольким требованиям:

- создание коллектива разработчиков, в который могли бы вливаться новые участники;
- польза для администрации школы в проведении воспитательной работы, в организации интересного досуга учащихся;
- проект должен быть интересен большинству детей, увлекать их и приобщать к современным информационным технологиям, программированию и компьютерному дизайну;
- возможность получения информации о жизни учебного заведения родителями, сверстниками из других школ.

Основными задачами, решаемыми в данном проекте, являются: анализ предметной области; анализ требований к разработке; проектирование и разработка системы для ведения школьной электронной газеты.

Методы и объекты исследования: проектирование информационного ресурса в виде набора связанных web-страниц, управляющей информации в виде базы данных или файлов, программного обеспечения для администрирования интернетгазеты, создания и просмотра материалов электронной газеты, в том числе, просмотра архива ранее созданных номеров.

Предметная область – это часть реального мира, где в той или иной степени проявляется человеческая деятельность. Для ее успешного осуществления практически везде в настоящее время требуется использовать вычислительную технику, создавая все более сложные программные системы. Естественно, создание таких систем начинается с детального анализа соответствующей области, в результате которого вырабатываются требования к системе. Каждое требование – это желательное свойство, характеристика или поведение системы, которые можно реализовать программно на данном уровне развития вычислительной техники.

Предметная область характеризуется множеством понятий и терминологией, понятной специалистам в этой предметной области. Поэтому произвести анализ предметной области и построить ее модель, которая необходима для реализации программной системы, а также выявить, что должна делать система, далеко не просто. Для этих целей применяется объектно-ориентированный анализ и проектирование, в котором для этого есть целый арсенал средств.

Можно отметить необходимые этапы создания системы: формулировка требований к системе, объектно-ориентированный анализ предметной области, проектирование и реализация. Трудно представить себе современную общеобразовательную школу, лицей или другие учебные заведения, в которых хотя бы один раз не была выпущена

собственная газета. Как правило, это стенная газета. Или же печатная газета, подготовленная в офисных пакетах и распечатанная на принтерах. В некоторых учреждениях газета выпускается регулярно, и тогда у нее есть постоянная редколлегия во главе с редактором. Редколлегия определяет тему и направленность номера, состав рубрик, перечень заметок или публикаций. Постоянный или изменяемый состав корреспондентов газеты готовит заметки или публикации в очередной номер газеты. Художник или несколько художников отвечают за стиль и художественное оформление газеты. Техническая группа отвечает за набор, верстку и печать отдельных материалов. Если газета печатная, то роль технической группы возрастает. В других учреждениях газета выходит от случая к случаю, приуроченных к определенным событиям в жизни учреждения или общественной жизни. Тогда у газеты может и не быть постоянного штата сотрудников. Коллектив авторов собирается только во время подготовки и выпуска номера газеты. Обязанности в таком коллективе могут быть четко не распределены. Конечно, роль администрации школы в процессе подготовки газеты может быть достаточно велика. Начиная с инициативы по созданию номера газеты и заканчивая контролем материалов номера. Наверное, каждой администрации хотелось бы, чтобы выпуски газеты были регулярными, коллектив авторов инициативным и творческим, материалы газеты интересными и полезными как для учащихся, так и для педагогического состава. Регулярно выходящую газету можно использовать для размещения объявлений и сообщений, публикаций воспитательного характера.

Принципы подготовки, создания и распространения школьной электронной газеты схожи с принципами подготовки, создания и распространения традиционной стенной или печатной газеты. Хотя, безусловно, имеются и отличия. В каждом учебном заведении, выпускающем стенную или печатную газеты, в каждом коллективе авторов имеются свои традиции и приемы создания и распространения газеты. На этапе анализа предметной области необходимо выделить основные сущности и процессы, характерные для подготовки, создания и распространения школьной газеты. Каждый выпускаемый номер школьной газеты имеет заголовок, возможно девиз и логотип (или рисунок). Как правило, каждый номер газеты имеет четко определенную направленность или тему. В номере газеты выделяются рубрики, по которым группируются статьи и заметки, другими словами – публикации. Кроме того, в каждом номере газеты присутствуют объявления и сообщения, то есть новости. Номер газеты создается коллективом авторов под руководством редакционной коллегии (редколлегии). Авторы пишут заметки и статьи в газету, готовят публикации, либо по собственной инициативе, либо по заданию редколлегии. Публикации помещаются в одну из рубрик газеты. За оформление газеты отвечают художники. Как правило, имеются несколько вариантов оформления газеты, которые играют роль шаблонов оформления.

Техническая группа реализует технические операции: набор и печать текстов публикаций, склеивание частей газеты (если это стенгазета), распространение или размещение газеты.

По мере выпуска номеров газеты образуется архив номеров, который может храниться и использоваться по усмотрению. На основе анализа вышеуказанной предметной области можно определить функции будущей программной системы, категории

пользователей и их права, логическую структуру информационного ресурса. Можно выделить следующие основные группы функций программной системы:

- создание текущего номера газеты, определение его направленности, заголовка, девиза, передовицы, стиля оформления и т. д. Все это делает редколлегия;
- список корреспондентов может включать не только анкетные данные корреспондента, но и направления его деятельности (рубрики, виды материалы и т. д.), а также задания редколлегии и сведения о подготовленных публикациях;
- подготовка шаблонов для создания публикаций;
- управление архивом номеров – перенос текущего номера в архив, хранение и просмотр архивных номеров;
- просмотр текущего номера и архивных номеров газеты. Можно, например, при обращении к ресурсу сразу загружать в браузер «передовицу» текущего номера газеты, а архив номеров просматривать по ссылкам. Функция просмотра газеты должна быть доступна всем пользователям системы;
- администрирование системы. Администрирование системы заключается в поддержке информационных ресурсов и программного обеспечения в рабочем состоянии, обеспечении доступа к системе пользователям в локальной сети учебного заведения или из интернета с сайта; управлении правами пользователей (по согласованию с администрацией школы и редколлгией газеты); проведении резервного копирования и восстановления системы; обновлении информационных ресурсов и программного обеспечения. Некоторые задачи администрирования могут выполняться средствами операционной системы, файловых менеджеров и другими средствами, для других задач будет необходимо разработать соответствующее программное обеспечение.

Основные группы функций разрабатываемой системы включают в себя несколько конкретных, например, создание текущего номера газеты включает следующие функции:

- определение рубрик текущего номера газеты. Рубрики могут быть постоянными, то есть присутствовать во всех номерах газеты, или непостоянными, то есть присутствовать в отдельных номерах газеты. За рубрики газеты также отвечает редколлегия;
- создание отдельных публикаций для текущего номера газеты. Публикациями могут быть заметки, статьи, фоторепортажи, объявления и т. д. Публикации могут создавать и помещать в те или иные рубрики текущего номера члены редколлегии, а также ученики и учителя, представители администрации, если они являются корреспондентами газеты. Это ограничение позволит избежать неразберихи и беспорядка на страницах газеты. Все публикации обязательно авторизуются, что позволит определить электронных хулиганов, невоспитанных авторов и исключить дальнейшее сотрудничество с ними. Если человек желает размещать публикации на страницах газеты, то он должен стать корреспондентом газеты.

Ведение списка корреспондентов газеты заключается в добавлении сведений о корреспонденте, определение рубрик, в которых он работает, создание и ведение списка заданий и подготовленных публикаций. Публикации создаются на основе ранее подготовленных шаблонов, которые включают некоторые заранее определенные элементы (фото, рисунки, заголовки, текст).

Шаблоны публикации могут быть привязаны к рубрике, к их виду и иметь собственный стиль. Автор, выбрав подходящий шаблон, может добавить в специально

отведенные места свои фото, рисунки, заголовки, текст. Подготовка шаблонов для публикаций является отдельной группой функций и включает создание, редактирование, сохранение и загрузку шаблона. За подготовку шаблонов публикаций отвечает техническая группа редколлегии. Публикация может готовиться в течение некоторого времени, поэтому должны быть реализованы функции хранения и открытия публикаций в процессе работы. Законченная публикация может быть помещена в ту или иную рубрику газеты.

Функция просмотра газеты должна быть доступна всем пользователям системы. Основными пользователями программной системы школьной электронной газеты после ее реализации и внедрения могут быть: члены редколлегии; корреспонденты; члены технической группы; читатели школьной электронной газеты.

Члены редколлегии газеты: создают и развивают новый номер, определяя его тематику, рубрики, стиль и т. д.; готовят и размещают публикации (являются корреспондентами); после создания нового номера отправляют старый номер в архив; набирают корреспондентов газеты и определяют им задания или направления деятельности.

Среди членов редколлегии можно выделить техническую группу и группу корреспондентов. Корреспонденты газеты (ими могут быть члены редколлегии, ученики и учителя школы, а также посторонние люди, если у них есть соответствующие права) готовят публикации и размещают их в текущем номере газеты. Техническая группа отвечает за внешний облик публикаций, готовит шаблоны публикаций для тех или иных рубрик, определяет способы размещения публикаций в газете.

Читателями газеты могут быть школьники, учителя и сотрудники школы – если они не относятся к предыдущим типам пользователей. Читатели могут просматривать текущий номер, а также номера из архива, оставлять свои отклики и заметки авторам публикаций. Кроме того, читателями газеты могут быть сторонние пользователи. Если газета будет доступна как ресурс в интернете, то все остальные пользователи будут являться сторонними пользователями. Им также будет доступен просмотр текущего номера газеты и архивных номеров.

Можно спланировать обратную связь с читателями в виде форума для откликов на публикации и предложений. Со временем могут быть разработаны отдельные приложения для системного администратора и представителей администрации школы.

Представители администрации школы, в свою очередь: осуществляют планирование и контроль работы; участвуют в работе редколлегии (могут являться членами редколлегии); готовят и размещают собственные публикации (могут являться корреспондентами); «вывешивают» объявления на «страницах» газеты.

Всю нашу систему можно разделить на две крупные составляющие части:

1. информационные ресурсы;
2. программное обеспечение.

К информационным ресурсам системы относятся папки и файлы в формате html, графические файлы, реализующие газету в виде набора web-страниц. Информация о пользователях системы и их правах также относится к информационным ресурсам. Она может храниться в базе данных или в обычных файлах (типизированного или зашифрованного вида). Кроме того, шаблоны публикаций в виде html-файлов, а также незаконченные публикации являются информационным ресурсом.

Программное обеспечение системы включает программное обеспечение автоматизированных рабочих мест (АРМ) для членов редколлегии, корреспондентов и технической группы газеты, а также вспомогательное программное обеспечение.

Программное обеспечение АРМ на данный момент реализуется как обычное Windows-приложение в среде Delphi для использования в локальной компьютерной сети. АРМ читателя планируется в виде web-приложения как набор html-страниц для просмотра номеров газеты. Данное приложение запускается путем открытия его в программе-браузере (например, Internet Explorer, Opera и др.).



Задание к практической части

1. Проведите компьютерную обработку данных исследования, проекта.
2. Перечислите этапы управления завершением проекта.
3. Ответьте на вопрос: В чём причина необходимости корректирования критериев оценки продуктов проекта и защиты проекта?
4. Изучите информацию по проблемам проектной деятельности.
5. Посетите консультацию по установке и разработке задач, по содержанию и выводам, по продуктам проекта.



Вопросы и задания для самоподготовки

1. Подготовьте сообщения и презентации о работе над созданием сайтов.
2. Подготовьте сообщения и презентации о работе над проектами социологических исследований.
3. Каким образом можно создать проекты разнообразных атласов? 4. Дайте представление о бизнес-планах.
5. Расскажите о возможности создания проекта в форме бизнес-плана.
6. Подготовьте материалы о создании школьных театров.
7. Ответьте на вопрос: Как создается проект школьной электронной газеты?
8. Оформите бумажный вариант текста проекта.



Литература

1. Басманова В.В. Защита проекта // Школа и производство, 2005 №4, с.62-64.
2. Крылов А.В. Проектирование в технологии //Школа и производство, 2002 №1, с. 5-8.
3. Малышева Н.А. Интегрированные творческие проекты // Школа и производство, 2003 №7, с.33.
4. Новые педагогические и информационные технологии в системе образования: Учеб. пособие для студ. Пед. вузов и системы повыш. квалиф. пед. кадров/ Под ред. Е.С.Полат. – М.: Академия, 2000.
5. Павлова М.Б., Питт Дж., Гуревич М.И., Сасова И.А. Метод проектов в технологическом образовании школьников: Пособие для учителя / Под ред. И.А.Сасовой. – М, 2003.
6. Пахомова Н.Ю. Метод учебного проекта в образовательном учреждении: Пособие для учителей и студентов педагогических вузов. – М, 2003.
7. Романовская М.Б. Метод проектов в учебном процессе. Методическое пособие./ М.: Центр «Пед. поиск», 2006.

- 8.Сергеев И.С. Как организовать проектную деятельность учащихся: Практическое пособие для работников общеобразовательных учреждений. – АРКТИ,2003.
9. Чигирев А.Н. Деловая игра «Технология проектирования» // Школа и производство, 2004 №2, с. 12-16

Раздел 4. Результаты проектной деятельности.

Тема 4.1. Защита интересов проектантов.

Необходимо помнить, что только тщательно подготовленная защита и презентация проекта приносят желаемый результат. Планирование самой презентации и подготовка материала занимает гораздо больший период, чем сама презентация. Бюджет времени следует заранее спланировать, чтобы успеть за достаточно короткий промежуток, отводимый для презентации, не только доступно изложить суть проекта, но и доказать свою способность к его реализации.

При подготовке и создании слайдов следует придерживаться общепринятых требований. В первую очередь, это касается того, что слайды необходимо делать в горизонтальном, а не вертикальном формате. При этом заголовки, подзаголовки и текст следует выделять шрифтом различной величины и/или цвета. Не стоит придерживаться только одного цвета, лучше использовать контраст и разнообразие. При подготовке слайдов необходимо оставить и возможность для свободы творчества во время проведения самой презентации.

Информацию, содержащуюся на слайде, следует открывать постепенно, по ходу комментариев или рассказа. В ходе проведения презентации следует стоять справа от экрана. Нельзя смотреть на слайд через плечо, надо видеть аудиторию. Не следует торопиться – необходимо дать понять слушателям/зрителям смысл материала, изложенного на слайде.

Для достижения максимального эффекта на аудиторию следует регулировать время показа каждого слайда, чтобы удерживать внимание. Не следует оставлять текущий слайд на проекторе, если идет переход к следующей теме или разделу презентации. Для этого надо или перейти к следующему слайду или выключить проектор.

Во время обсуждения презентации или ответов на вопросы стоит возвращаться к одному или нескольким слайдам или другим материалам, которые были показаны ранее. Предвидя некоторые вопросы лучше заранее подготовить дополнительные слайды. Это, кстати, производит на аудиторию положительное впечатление.

Целью любой презентации является визуальное представление замысла автора, максимально удобное для восприятия конкретной аудиторией и побуждающее ее на позитивное взаимодействие.

Создание презентации – это поле для творчества, однако оно имеет определенные рамки. Выбор фона, текста, рисунков, использование схем и диаграмм не должны перегружать слайд и требуют выполнения в общем шаблоне от слайда к слайду.

Для презентации проекта достаточно 10–15 слайдов. Слайды презентации не должны содержать каждого слова и никогда не следует читать прямо с экрана – аудитория

собралась, чтобы послушать выступающего, а не прочитать вместе с ним перегруженные текстом слайды.

Логика слайдов для защиты проекта может иметь следующую структуру:

- водный слайд (ключевое содержание: тема, направление, автор/авторы проекта ФИО);
- команда проекта (кто включен в команду, занимающуюся данным проектом);
- проектная идея и первичный мониторинг ситуации (проектная идея и актуальность проекта);
- целевая аудитория (ради кого, чем должен помочь, ценность проекта); – цель и задачи проекта;
- план проекта (сроки, этапы подготовки и реализации проекта); – технологии реализации проекта.

Несмотря на разнообразие проектов, все они в своем завершенном виде, в виде конечного продукта, должны отвечать определенным общим требованиям.

Можно предложить примерную структуру всей проектной работы:

- информационный раздел;
- описание работы;
- рефлексия деятельности.

Теперь подробнее. Информационный раздел включает:

- название учебного заведения (указывается в верхней части титульного листа);
- название работы (желательно большими буквами по центру по центру);
- область научных знаний в рассмотренном проекте;
- данные об авторе/авторах;
- данные о руководителе;
- Web-адрес, по которому размещена работа (если таковой имеется);
- название населенного пункта и год написания (внизу по центру).

Описание работы:

1. Введение:

- цель проекта;
- задачи, поставленные для реализации проекта;
- актуальность выбранной темы – обоснование актуальности темы с позиции ее недостаточной разработанности, объективной сложности изучения, информационной ценности имеющегося материала, а также в связи с многочисленными дискуссиями, возникающими вокруг нее, доказательство того, что тема может представлять научный интерес и практическое значение;

2. План (содержание работы) работы;

3. Описание проектной работы и ее результатов:

- теоретическая часть;
- практическая часть (описание методов исследования, ход исследования и его результаты);
- выводы;
- приложения (рисунки, фото, схемы, таблицы, диаграммы);
- список использованной литературы, электронные адреса;
- назначение и применение проекта.

Рефлексия:

- оценивание степени достижения поставленных целей;
- оценивание качества результатов;
- приобретенные умения, знания, навыки.

Можно предложить примерные вопросы для рефлексии:

1. Над чем работали? (Вопрос помогает вспомнить весь ход проекта).
2. Как работали? (Вопрос способствует анализу задач и методов их решения, оценить интересные находки и спонтанные решения, трудности и неудачи).
3. Для чего это делали? (Вопрос побуждает оценить цели проекта, пользу и значимость отдельных заданий и проекта в целом).
4. Какие знания и умениягодились? (Вопрос помогает оценить не только языковые знания, но и организаторские умения, умение работать в команде).
5. Какой опыт приобрели? (Вопрос помогает оценить выполнение ролей, взаимопомощь и поддержку).
6. Что можно было бы сделать иначе? (Вопрос побуждает к критической оценке процесса проекта и к конструктивным выводам).

А теперь назовем другие формы защиты проектов (подробнее о них кажем ниже):

- деловая игра;
- демонстрация продукта, выполненного на основе информационных технологий;
- инсценировка-диалог литературных или исторических персонажей;
- игра с залом;
- ролевая игра;
- спектакль;
- соревнование;
- демонстрация видеофильма;
- научная конференция, доклад;
- пресс-конференция;
- отчет исследовательской экспедиции;
- путешествие, экскурсия;
- реклама;
- телепередача и пр.

Разным типам проектов будут соответствовать и разные формы защиты. Можно примерно определить: для исследовательского проекта подойдут:

- демонстрация видеофильма;
- защита
- иллюстрированное сопоставление фактов, документов, событий, эпох, цивилизаций;
- научная конференция и пр..

Для информационного проекта могут подойти:

- деловая игра;
- демонстрация видеофильма (продукта, выполненного на основе информационных технологий);
- иллюстративное сопоставление фактов, документов, событий, эпох, цивилизаций;
- научная конференция;

- научный доклад;
- реклама;
- телепередача и пр.

Творческий проект будет иметь свои формы защиты:

- деловая игра;
- спектакль;
- инсценировка реального или вымышленного события;
- театрализация;
- телепередача;
- реклама;
- соревнования;
- экскурсия и др.

Можно предложить и ряд примерных рекомендаций для качественной подготовки к защите проекта:

- выделить основные понятия и дать им определения;
- классифицировать (разбить на группы) основные предметы, процессы, явления и события;
- выявить и обозначить все замеченные парадоксы (неожиданный, странный, невероятный);
- выстроить по порядку (ранжировать) основные идеи;
- предложить примеры, сравнения и сопоставления;
- сделать выводы и умозаключения;
- указать возможные пути дальнейшего изучения;
- подготовить текст сообщения;
- приготовить рисунки, схемы, чертежи и макеты;
- подготовиться к ответам на вопросы.

В качестве общих рекомендаций можно принять и следующие:

- хорошо воспринимается эмоциональное и короткое по времени изложение материала с использованием интересных примеров;
- логичное изложение позволяет слушателям лучше понять выступающего;
- следует употреблять только понятные термины;
- хорошо воспринимается рассказ, а не чтение текста;
- выступление выиграет, если будет максимально использоваться наглядный материал;
- следует определить возможные вопросы.

Как технику подготовки отметим:

- стоит провести предварительный хронометраж выступления и доведение его до нужной продолжительности;
- следует выписать на отдельные карточки ту часть содержания, которая прозвучит в выступлении, и разложить их по порядку;
- заранее продумать детали рабочего места выступления;
- приготовить четкий и красочный наглядный материал;

— можно провести тренировочные выступления перед друзьями, родственниками.

А вот некоторые рекомендации выступающему:

— начать свое выступление с приветствия;

— огласить название проекта, сформулировать основную идею и причину выбора темы;

— не забывать об уважении к слушателям в течение выступления (говорите внятно, смотреть на аудиторию);

— поблагодарить слушателей за внимание, а руководителя за помощь;

— постараться ответить на все вопросы.

При ответах на вопросы:

— помнить о возможности попросить о повторении вопроса;

— не обязательно торопиться с ответом, можно подумать, посоветоваться с соисполнителями проекта, посмотреть свои материалы;

— на поставленный вопрос следует отвечать кратко;

— быть правдивыми, хуже лукавить, чем прямо ответить на вопрос: «Не знаю» или «Это находилось вне поля нашего исследования»;

— ответ на вопрос удобно начинать так: «Как было сказано выше»;

— после выступления оппонентов стоит поблагодарить их за вопросы и оценку работы, высказанные замечания;

— следует согласиться с тем, что в проекте действительно не отработано, открыто признать упущения в проекте.

И, конечно, в качестве рекомендаций слушателям, оппонентам:

— свое выступление начинать с благодарности за доклад и за ответы на вопросы;

— свое выступление предварять вопросами (на уточнение, на понимание);

— с помощью вопросов выяснять основные факторы, влияющие на характер поведения рассматриваемых процессов; как эти факторы учитывались или устранялись; допущения и приближения, сделанные авторами при построении теоретической модели; обоснованность применения тех или иных методов и др.;

— дать квалифицированную оценку проекта, назвать сильные и слабые стороны работы, показать возможные пути устранения недостатков;

— выделить сильные стороны проекта;

— не употреблять слова «нельзя», «вы не правы», «слабая работа» и т. п.;

— критические замечания высказывать на положительном фоне, например, так: «Компетентность проектировавших не вызывает сомнений, однако...»;

— допускается критика, основанная не на субъективном мнении, не на эмоциях, а на авторитетных источниках;

— сделать предложения по улучшению работы.

Более подробно об игре как одной из форм/видов защиты проектов. Деловая игра (и другие виды игр) – средство моделирования разнообразных условий профессиональной деятельности (включая экстремальные) методом поиска новых способов ее выполнения. Деловая игра имитирует различные аспекты человеческой активности и социального взаимодействия.

Игра также является методом эффективного обучения или методом представления созданного проекта, поскольку снимает противоречия между абстрактным характером учебного предмета и реальным характером профессиональной деятельности.

Существует много названий и разновидностей деловых игр, которые могут отличаться методикой проведения и поставленными целями: дидактические и управленческие игры, ролевые игры, проблемно-ориентированные, организационно-деятельностные игры и др.

Применение деловых игр позволяет выявить и проследить особенности психологии участников. С их помощью можно определить:

- уровень деловой активности;
- наличие тактического и (или) стратегического мышления;
- скорость адаптации в новых условиях (включая экстремальные);
- способность анализировать собственные возможности и выстраивать соответствующую линию поведения;
- способность прогнозировать развитие процессов;
- способность анализировать возможности и мотивы других людей и влиять на их поведение;
- стиль руководства, ориентацию при принятии решений на игру «на себя» или «в интересах команды» и т. д.

Деловая игра позволяет найти решение сложных проблем путем применения специальных правил обсуждения, стимулирования творческой активности участников как с помощью специальных методов работы (например, методом мозгового штурма, так и с помощью модеративной работы, обеспечивающей продуктивное общение).

Игра позволяет сгенерировать решение множества проблем и наметить пути развития, запустить механизм реализации стратегических целей.

Сценарий проведения деловой игры чаще всего имеет следующий вид:

- во вступительном слове перед участниками игры ставятся задачи, представляются организаторы игры, объявляется ее программа. Дается установка участникам: преодолеть психологическую инерцию мышления, разрушить традиционную схему взглядов и представлений и, хотя бы на некоторое время, оторваться от традиционных условий, устоявшихся стереотипов мышления;
- несложная вступительная ролевая игра. Ее цель – активизировать участников игры, пробудить в них творческие силы, сблизить друг с другом, если ранее им не приходилось работать в таком составе, создать атмосферу доброжелательности и доверия, с одной стороны, соперничества и творческой дискуссии с другой;
- все участники произвольно делятся на несколько равных групп, которые будут работать по заявленной проблеме. Каждая выдвигает кандидата, который готовит свою программную речь и выступает с ней. По результатам обсуждения проходит голосование. Ролевая игра идет в быстром темпе, развивая импровизационное мышление игроков;
- равные по количеству и представительству (функциональному и уровневому) группы, сформированные заранее, удаляются, каждая к своему столу для проведения мозговой атаки по одной из проблем. Работа поисковой группы при каждой новой мозговой атаке начинается с выбора лидера по данной проблеме, который должен организовать работу

группы, подготовить выступление и в конкурентной борьбе защитить выбранную программу действий;

– по завершении самостоятельной работы поисковая группа защищает свой проект.

К докладам по проектам обычно предъявляются следующие требования:

- дать краткий анализ поставленной проблемы;
- обосновать выработанные предложения;
- доказать практическую значимость предложений и возможность их реализации.

В деловой игре все равны, никто не должен пользоваться каким-либо преимуществом. Разрешается высказывать любые идеи, однако в процессе игры совершенно недопустима критика личности. Деловая игра в самом разгаре...

Технология игры позволяет глубоко вникнуть в проблему, обеспечить взаимопонимание и достигнуть единства социального действия, способного переломить ситуацию, разрешить кризис или создать принципиально новое решение актуальной проблемы.

Деловая игра – это имитация рабочего процесса, моделирование, упрощенное воспроизведение реальной ситуации. Применение деловых игр позволяет отработать профессиональные навыки участников. Кроме того, это дает возможность оценить: уровень владения этими навыками; особенности мыслительных процессов (стратегическое, тактическое, аналитическое мышление, умение прогнозировать ситуацию, умение принимать решения и пр.); уровень коммуникативных навыков; личностные качества участников.

Итак, игры представляют собой естественную форму проявлений у учащихся, форму, в которой осознаются, изучаются, чувственно проживаются явления окружающей действительности через деятельностное включение, форму, которая открывает простор для самопроявления, творческого самовыражения, личной активности. Игра формирует навыки сотрудничества (коммуникативные универсальные действия): умения договариваться, приходить к компромиссному решению проблемы, умению уступать и убеждать, способность брать на себя инициативу, осуществлять взаимный контроль и взаимную помощь.

Коммуникативные действия обеспечивают социальную компетентность и учет позиции других людей, партнера по общению или деятельности, умение слушать и вступать в диалог, участвовать в коллективном обсуждении проблем, интегрироваться в группу сверстников и строить продуктивное взаимодействие и сотрудничество со сверстниками и взрослыми. Ну, а уж сама конкретная форма, часто используемый и упомянутый нами не однажды мозговой штурм можно использовать чуть ли не ежедневно для развития фантазии и воображения и для раскрепощения сознания учащихся. Такая игра способствует формированию познавательных универсальных действий:

- умению ставить и решать проблему;
- самостоятельно формулировать познавательную цель;
- выдвигать гипотезы и обосновывать их;
- структурировать знания;
- выбирать наиболее эффективные способы решения поставленной задачи;
- контролировать и оценивать результаты деятельности.

На этапе презентации результатов проектной деятельности можно провести игру «Мудрый совет», которая формирует способность адекватно судить о причинах своего

успеха/неуспеха, показывает сформированность учебных мотивов – педагог обращается к учащимся: «Представьте себе, что внутри вас звучит мудрый голос, который хочет вам помочь сегодня. Он дает вам совет. Что же гласит это послание? У вас есть 10 минут, чтобы выслушать свой внутренний голос и записать услышанное». По желанию можно попросить учеников озвучить это послание.

Такое упражнение-игра, формируя регулятивные универсальные действия, поможет учащимся адекватно воспринимать оценки, контролировать процесс и результаты своей деятельности, Коллективная изобразительная и трудовая деятельность очень близки к имитационно-ролевой игре, которая помогает не только освоить определенные умения, навыки, компетенции, но и развить культуру общения и обогатить эмоциональную сферу учащихся, включавшихся в игру-уподобление.

В процессе такой игры осваиваются различные формы сотрудничества, развивается способность к согласованным действиям, формирует готовность к дискуссии и совместному решению задач, требующих согласования разных точек зрения. Учащиеся, объединившие свои усилия с целью выполнить коллективную работу, незаметно для себя начинают совместную деятельность с обсуждения темы или композиции будущей работы, подбора материалов, выбора техники и последовательности её выполнения.

Конечно, в группе выделяются пассивные и активные, ведущие и ведомые. Складывается статусно-ролевая структура поведения. В этот момент учащиеся уподобляются творческой группе, имитируя производственные отношения взрослых, играя роль начальников, ведущих специалистов, ремесленников, критиков и т. д.

В итоге совместной деятельности найдется ученик, который будет играть роль представителя творческого коллектива, отстаивать коллективную идею произведения и защищать результат совместной деятельности. Введение игр увлекает учащихся, создает благоприятный эмоциональный тонус, стимулирует проявление активности и творческих способностей. Игровые моменты усиливают внимание к поставленной задаче, стимулируют мышление, воображение, фантазию. Имитационные игры помогают сплотить коллектив, в активную деятельность вовлекаются застенчивые и робкие, что способствует самоутверждению каждого в коллективе.

При выполнении творческого коллективного проекта воспитывается взаимопомощь, самостоятельность, умение отстаивать свою точку зрения, проявить инициативу, найти оптимальное решение. Большая часть проектов, в какой бы форме они не защищались, все же, в основном соответствует нашим рекомендациям – лишь творческие формы: спектакли, учебные фильмы, газеты и т. п. будут иметь свойственные только им формы, виды, методы презентаций, отчетности, критериев оценивания – и эти вопросы решаются успешно на базе самой организации, учебного заведения, где рассматриваются данные проекты.



Вопросы и задания для самоподготовки

1. Подготовьте сообщения о презентациях как одном из основных видов защиты проектов.
2. Что можно порекомендовать для создания проекта в качестве его структуры?
3. Как структура проекта может повлиять на его качество и качество его защиты?

4. Подготовьте сообщения о различных формах представления проектов.
5. Подготовьте сообщения о рекомендациях к выступлению на защите проекта.
6. Подготовьте сообщения об играх как форме защиты проекта.
7. Попробуйте создать свой сценарий игры.



Индивидуальный прогресс в компетенциях. Экспертиза действий и движения в проекте. Рефлексия проектной деятельности.



Экспертиза проектов

В настоящее время в практике существует реальная проблема оценивания учебной проектной деятельности. Отсутствие единых критериев оценки проектов является причиной того, что все совершенно по-разному понимают, что вообще такое проект и проектная деятельность. Мы уже знаем, что использование деятельностных форм организации учебного процесса и учебного проекта как формы организации самостоятельной познавательной деятельности обучающихся, метода учебных проектов – наиболее адекватно для решения поставленных задач.

Ученическое проектирование – самостоятельная активность детей и в организации, и в осуществлении проекта. В проектной деятельности роль учителя на занятиях меняется: он направляет мысль подопечного в нужное русло самостоятельного поиска, помогает выбирать источники информации (но не предлагает решение проблемы в готовом виде). Таким образом, на занятиях/уроках с использованием проектной методики педагог выступает как консультант. Меняется и роль учащихся в учении: они становятся активными участниками процесса, деятельность в рабочих группах помогает им научиться работать в группе, сотрудничать в коллективе. Учащиеся свободны в выборе способов и видов деятельности для достижения поставленной цели. Несмотря на то, что выполнение учебного проекта предполагает самостоятельное решение проблемы, необходимо составлять конкретные методические рекомендации или инструкции, в которых будет указано и поэтапное разделение деятельности, и источники, и требования педагога к качеству проекта, и методы количественной и качественной оценки результатов проектирования.

Таким образом будет создан информационно-методический пакет проекта. Введение в учебный процесс проектов – это, на самом деле, очень сложный момент. Не каждый урок, не каждое занятие может проходить в «проектной манере».

При планировании обучения стоит сразу выделить ведущую тему (раздел) или несколько тем (разделов), которые будут «вынесены на проектирование». Далее формулируется несколько примерных тем на класс, и работа эта потребует необходимых знаний и формирования нужного опыта. При определении перечня таких знаний и умений, безусловно, надо руководствоваться программными требованиями по соответствующему учебному курсу.

Итак, еще раз об основных характеристиках проекта как точки сбора для его оценивания. Проект – это технологический процесс, организуемый самими учащимися при поддержке учителя. Доля поддержки зависит от возраста и уровня овладения учащимися процессуальными умениями и навыками. Технология проектной деятельности включает ряд действий:

- определение цели проекта (целеполагание);
- выбор средств достижения цели;
- разработка программы действий, включая поиск, выбор и анализ информации;
- планирование: определение порядка действия, выявление последовательных этапов, анализ временных ресурсов, установление сроков завершения каждого из этапов;
- реализация плана, создание продукта;
- презентация продукта;
- оценивание и рефлексия.

Критериальное оценивание предполагает выделение по каждому учебному проекту нескольких критериев оценивания и независимую оценку по каждому из них.

Оценивание производится на основании уровней, которые создаются под каждый критерий. Количество уровней и, соответственно, баллов определяется их содержательным наполнением. Баллы, выставленные по всем критериям, регистрируются и суммируются. В процессе подготовки к выполнению проекта совместно с учащимися сразу определяются критерии, сроки, формы работ.

Каждый критерий – это цель образования, которая является, по своему содержанию, синтетической, то есть, включает предметные и развивающие цели. Например, критерий «коммуникация» предполагает не только умение использовать предметные термины в устной и письменной речи, но и развитие собственно коммуникативных навыков ученика.

При критериальном оценивании становится возможной оценка развития учащегося за определенный период времени, то есть сравнение его изменения. Наличие критериев и уровней предоставляет учащемуся возможность осуществлять самооценивание и модерацию.

Самооценивание осуществляется как оценивание собственной работы и последующее сравнение своих оценок с оценками экспертов и как сравнение своих успехов в начале деятельности и по окончании ее. Анализируя и оценивая свою учебную деятельность, результаты, учащийся знает, что его самооценка может повлиять на общий результат.

Модерация – это обсуждение оценок на основании уровней с целью достижения объективности. Следствием модерации является реальная корректировка оценки-результата. Следовательно, механизм оценивания складывается из нескольких этапов:

- анализ;
- самооценивание;
- модерация;
- корректировка.

Традиционное и критериальное оценивание.

Признаки для сравнения	Системы оценивания	
	Традиционное (нормативное) оценивание	Критериальное оценивание
Цели	Управление и контроль	Обратная связь и самооценка
Что оценивается	Комплекс: знания, активность учащегося, отношение учащегося	Знания и умения в конкретной работе, виды деятельности, саморазвитие

	к предмету, отношение к учащемуся	
Самооценивание	Возможность самооценки минимальна	Необходимая часть технологии
Механизм оценивания	Знания учащегося сравнивают с нормой и/или со знаниями другого учащегося.	Сравнение учащегося с самим собой (развитие за период времени)
Объективность	Зависит от педагога	Определяется элементами технологии: критериями, модерацией, гласным обсуждением
Процедура	Вычитание из пяти баллов	Прибавление баллов в соответствии с достигнутым уровнем
Корректировка оценки	Анализ ошибок после выставления отметки не может на нее повлиять	Необходимая часть технологии

Примерный вариант критериального оценивания проекта.

Баллы	Критерии и уровни
Целеполагание и планирование	
0	Цель не сформулирована
5	Определена цель, но не обозначены пути её достижения
10	Определена и ясно описана цель, и представлено связное описание ее достижения
Сбор информации, определение ресурсов	
0	Большинство источников информации не относится к сути работы
5	Работа содержит ограниченное количество информации из ограниченного количества подходящих источников
10	Работа содержит достаточно полную информацию, использован широкий спектр подходящих источников
Обоснование актуальности выбора, анализ использованных средств	
0	Большая часть работы не относится к сути проекта, неадекватно подобраны используемые средства
5	В работе в основном достигаются заявленные цели, выбранные средства относительно подходящие, но недостаточны
10	Работа целостная на всём протяжении, выбранные средства использованы уместно и эффективно
Анализ и творчество	
0	Размышления описательного характера, не использованы возможности творческого подхода
5	Есть попытка к размышлению и личный взгляд на тему, но нет серьёзного анализа, использованы элементы творчества
10	Личные размышления с элементами аналитического вывода, но анализ недостаточно глубокий, использован творческий подход
15	Глубокие размышления, собственное видение и анализ идеи, и отношение к ней
Организация письменной части	
0	Письменная работа плохо организована, не структурирована, есть ошибки в оформлении
5	Работа в основном упорядочена, уделено внимание оформлению
10	Чёткая структура всей работы, грамотное оформление.

Анализ процесса и итогового результата	
0	Обзор представляет собой простой пересказ порядка работы
5	Последовательный обзор работы, анализ целей и результата
10	Исчерпывающий обзор работы, анализ цели, результата и проблемных ситуаций
Личная вовлеченность и отношение к работе	
0	Работа шаблонная, мало соответствующая требованиям, предъявляемым к проекту
5	Работа отвечает большинству требований, в основном самостоятельная
10	Полностью самостоятельная работа, отвечающая всем требованиям.

Все группы навыков, представленные в таблицах – это не случайный набор, а тоже элементы системы. Если исключить хотя бы один элемент, система рассыплется, и, следовательно, проект не может быть выполнен. Количество набранных учащимися баллов соотносим с «5» бальной шкалой оценок: 86–100 баллов – «отлично», 70–85 баллов – «хорошо», 50–69 баллов – «удовлетворительно».

В соответствии с механизмом критериального оценивания неудовлетворительная оценка учебного проекта должна быть выставлена в следующих случаях:

- отказ от исполнения проекта;
- нет продукта (= нет технологической фазы проекта);
- нет отчета (= нет рефлексии);
- нет презентации (= нет коммуникации);
- проект не выполнен к сроку (= нет организационных навыков);
- проект выполнен без учета имеющихся ресурсов (проблема с организационными навыками);
- отказ от работы в группе (= нет коммуникации).

Оценивание учебных проектов с помощью методики критериального оценивания позволяет снять субъективность в получаемых оценках. После того, как баллы за проект выставлены, учащемуся надо дать возможность поразмышлять, над тем, что лично ему дало выполнение этого учебного задания, что у него не получилось и почему (непонимание, неумение, недостаток информации и т. д.) и если обнаружились объективные причины неудач, то как их следует избежать в будущем, а если все прошло успешно, то в чем залог этого успеха. Важно, что, размышляя таким образом, молодые люди учатся адекватно оценивать себя и других.

Проектная деятельность учащихся является одним из методов развивающего обучения и направлена на выработку самостоятельных исследовательских умений (постановка проблемы, сбор и обработка информации, проведение экспериментов, анализ полученных результатов), способствует развитию творческих способностей, логического, критического мышления, объединяет знания, полученные в ходе учебного процесса, и приобщает к конкретным жизненно важным проблемам.

Оценивание проекта, как мы видим, едва ли не самая трудная часть в учебной проектной работе, так как оценивать, анализировать приходится столько, что, порой, можно что-то и упустить. И все же, обязательно оцениваем:

- значимость и актуальность выдвинутых проблем, их адекватность изучаемой тематике;

- корректность, необходимость, правильность и точность используемых методов исследования и обработки получаемых результатов;
- активность каждого участника проекта в соответствии с его ролью, индивидуальными возможностями;
- коллективный характер принимаемых решений (при групповом проекте);
- характер общения и взаимопомощи, взаимодополняемости участников проекта;
- необходимая и достаточная глубина проникновения в проблему;
- привлечение знаний из других областей;
- доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы;
- эстетика оформления результатов проведенного проекта;
- умение отвечать на вопросы оппонентов, лаконичность и аргументированность ответов.

Внешняя оценка проекта, как промежуточная, так и итоговая, очень важна, хотя стоит помнить, что она может принимать различные формы в зависимости от множества факторов. Современные зарубежные исследователи считают, что при использовании метода проекта учащиеся приобретают:

— умения, связанные с развитием интереса: анализировать свои интересы; определять новые интересы на основе развития прежних; сопоставлять свои возможности и интересы; отстаивать свои интересы;

— умения находить практические, интересные, увлекательные виды деятельности: умение определять для себя познавательные виды деятельности; умение задавать вопросы по интересующим видам деятельности;

— умения выбрать практический вид деятельности для себя: подыскать потенциальные места практической деятельности; сделать обоснованный выбор места реализации проекта; найти ответы на все интересующие вопросы о месте реализации проекта; исследовать их;

— умения исследовать условия практической деятельности: подмечать, формулировать и связывать проектную деятельность и условия, в которых она осуществляется; обсуждать практическую проектную деятельность; находить возможности практической проектной деятельности («ниши деятельности»);

— умения подготовиться к деятельности на практике: определить и обосновать свою работу на практике в контексте собственных интересов; четко определить цели своей деятельности; определить и обосновать свои конкретные шаги по осуществлению деятельности на практике;

— умения осуществить деятельность на практике: планировать свою практическую проектную деятельность; целенаправленно осуществлять свою деятельность; находить ее плюсы и минусы;

— умения оценить результаты практической деятельности: уметь представить результаты проектной деятельности; уметь оценить результаты, исходя из первоначальных целей;

— умения делать выводы из результатов практической деятельности: ставить цели будущей деятельности на основе приобретенного опыта; объяснить положительный и

отрицательный результаты; оценить и изменить свое поведение в соответствии с поставленными целями деятельности;

— умение установить личностное отношение к практической проектной деятельности: осознать, оценить и принять во внимание значение проектной деятельности в своем развитии, в индивидуальном образовательном маршруте и для выбора профессии;

— умение установить общественную ценность практической проектной деятельности: осознать, оценить и принять во внимание значение деятельности для общества в целом;

— умение установить культурную ценность профессии: осознать, оценить и принять во внимание культурные аспекты проектной деятельности;

— умение установить профессиональную ценность проектной деятельности: осознать и принять во внимание профессиональный аспект проектной деятельности.

Поскольку педагоги на протяжении работы над проектом поддерживают учащихся, отвечают на вопросы, делятся опытом и идеями, то, видимо, стоит и обсуждать критерии защиты индивидуальных проектов, знакомя ребят с параметрами:

— соответствие содержания заявленной теме;

— логика изложения;

— уровень самостоятельности;

— владение материалом;

— эстетика оформления;

— грамотность;

— эмоциональность;

— культура речи;

— подготовка компьютерной презентации и раздаточного материала.

Педагог, решивший работать с помощью метода проектов, должен помнить:

— он сам выбирает, будет ли он работать с помощью метода проектов – никто из администрации учебного заведения не может предписать ему это решение. При этом все члены коллектива образовательной организации разделяют ответственность за его работу он;

— полностью отвечает за детей, участвующих в проекте, за их успех и за их безопасность;

— доверяет учащимся, считает их равноправными участниками общей созидательной работы и постоянно подчеркивает своим поведением это доверие;

— предоставляет учащимся возможности для самостоятельной работы, создает условия, чтобы можно было свободно и самостоятельно работать;

— вырабатывает новую позицию, переходя от позиции лектора к позиции наставника;

— тщательно следит за своей речью;

— вмешивается в самостоятельную работу учащихся, только когда этого требуют обстоятельства или они сами об этом просят.

Ниже даны примерные варианты взаимодействия педагога и учащихся при работе с использованием метода проектов.

Стадии	Деятельность педагога	Деятельность учащихся
1. Разработка проектного задания		
1.1. Выбор темы проекта	Педагог отбирает возможные темы и предлагает их учащимся	Учащиеся обсуждают и принимают общее решение по теме
	Педагог предлагает учащимся совместно отобрать тему проекта	Группа учащихся совместно с педагогом отбирает темы и предлагает для обсуждения
	Педагог участвует в обсуждении тем, предложенных учащимися	Учащиеся самостоятельно подбирают темы и предлагают для обсуждения
1.2. Выделение подтем в темах проекта	Педагог предварительно вычленяет подтемы и предлагает учащимся для выбора	Каждый учащийся выбирает себе подтему или предлагает новую
	Педагог принимает участие в обсуждении с учащимися подтем проекта	Учащиеся активно обсуждают и предлагают варианты подтем. Каждый учащийся выбирает одну из них для себя (т. е. выбирает себе роль)
1.3. Формирование творческих групп	Педагог проводит организационную работу по объединению учащихся, выбравших себе конкретные подтемы и виды деятельности	Учащиеся уже определили свои роли и группируются в соответствии с ними в малые команды
1.4. Подготовка материалов к исследовательской работе: формулировка вопросов, на которые нужно ответить, задание для команд, отбор литературы	Если проект объемный, то педагог заранее разрабатывает задания, вопросы для поисковой деятельности и литературу	Отдельные учащиеся старших и средних классов принимают участие в разработке заданий. Вопросы для поиска ответа могут вырабатываться в командах с последующим обсуждением
1.5. Определение форм выражения итогов проектной деятельности	Педагог принимает участие в обсуждении	Учащиеся в группах, а затем в классе обсуждают формы представления результата исследовательской деятельности: видеофильм, альбом, натуральные объекты, литературная гостиная и т. д.
2. Разработка проекта	Педагог консультирует, координирует работу учащихся, стимулирует их деятельность	Учащиеся осуществляют поисковую деятельность
3. Оформление результатов	Педагог консультирует, координирует их деятельность	Учащиеся вначале по группам, а потом во взаимодействии с другими группами оформляют результаты в соответствии с принятыми правилами
4. Презентация	Педагог организует экспертизу (например, приглашает в качестве экспертов старших школьников или параллельный класс, родителей и др.)	Докладывают о результатах своей работы
5. Рефлексия	Оценивает свою деятельность по педагогическому	Осуществляют рефлексию процесса, себя в нем с учетом оценки

	руководству деятельностью детей, учитывает оценки учащихся	других. Желательна групповая рефлексия
--	--	--

Если цели проекта достигнуты, то мы можем рассчитывать на получение качественно нового результата, выраженного в развитии познавательных способностей учащегося и его самостоятельности в учебно-познавательной деятельности. Однако не забываем и о некоторых ограничениях в использовании проектной технологии:

- низкая мотивация самих преподавателей к использованию данной технологии;
- низкая мотивация учащихся к участию в проекте;
- недостаточный уровень сформированности у учащихся умений исследовательской деятельности;
- нечеткость определения критериев оценки и отслеживания результатов работы над проектом.

Без сомнения, материал данной темы предполагает, что мы никак не сможем обойтись без конкретного разговора о самооценке учащихся, участвующих в проектной деятельности, начатого выше. Собственно, самооценка просто должна быть обязательным этапом проектной деятельности учащихся, и здесь необходимо решить следующие задачи:

- сделать оценку проекта объективной и прозрачной как для учащегося, так и для педагога;
- позволить каждому учащемуся максимально точно оценить границы своего знания;
- обеспечить учащимся и педагогу объективную и поддерживающую обратную связь.

Отсутствие необходимой методической литературы по этому вопросу усложняет процесс организации самооценки проектной деятельности учащихся, но опыт и анализ психолого-педагогической литературы позволил сформулировать следующие требования по этому вопросу:

- самооценка должна быть организована педагогом в соответствии с возрастными особенностями учащихся;
- самооценка должна предусматривать не только непосредственный продукт проектной деятельности, но и процесс его выполнения;
- способы самооценки учащимися своей деятельности должны варьироваться и постепенно усложняться.

Самооценка может быть устной и письменной. Устная самооценка. Учитывая сложности в построении развернутых монологических высказываний у некоторых учащихся, видимо, педагогу следует совместно с детьми выработать некий алгоритм самооценочного суждения. Кроме того, принимая во внимание особенности словарного запаса учащихся педагогу следует обогащать речь молодых людей некоторыми словами-помощниками, необходимыми для грамотного построения самооценочных высказываний и указывающими на:

- мнение, позицию: «я думаю...»; «я считаю...»; «мне кажется...»; «на мой взгляд...»; «по моему мнению...» и т. д.;

- качество работы над проектом: «самое трудное – это...»; «удачным было...» и т. д.;
- последовательность высказываний: «самое главное...»; «в первую очередь...»; «во-вторых...» и т. д.;
- планы на будущее: «надо будет...»; «надеюсь...»; «необходимо будет...» и т. д.

Вот примерный алгоритм устной самооценки учащихся, участвующих в проектной деятельности:

1. оцени, что получилось (удалось) в работе над проектом;
2. увидел(а) ли ты то, что не получилось (не удалось);
3. подумай, почему что-то не получилось;
4. подумай, что необходимо сделать, чтобы преодолеть эти неудачи;
5. реши, нужна тебе помощь или нет;
6. выбери, к кому тебе необходимо обратиться за помощью (к родителям, педагогу, учителю, одноклассникам, друзьям и т. д.).

Предлагаемый алгоритм помогает развить у учащихся обоснованность самооценки, умение аргументировать свою точку зрения и планировать возможные этапы преодоления своих трудностей, появляющихся во время выполнения проекта или при его презентации.

Письменная самооценка с помощью листка-вопросника. По мере совершенствования у учащихся разных возрастов речи, им можно предложить письменно оценить свою работу над проектом. Данную форму самооценки следует начинать с использования самооценочных листов или бланков, построенных по принципу незаконченных предложений, когда учащемуся необходимо самому завершить предложенные суждения. Например: «Я проверил готовность всего материала, который...». «Я хочу узнать, как...». «Я поставил перед собой...». «Я представил доказательства из...». «Я наблюдал за...». «Я хотел бы узнать о...». «Я узнал, что...». «Я хотел бы узнать еще больше о...». «Мне нужна помощь в...». «Я планирую обратиться за помощью для...». «Я провел анализ...». «Я представил доказательства...». «Я ответил на вопросы...». «Я наблюдал за собой и понял, что...».

Другим вариантом оценочного бланка может быть тот, в котором учащемуся требуется оценить в баллах степень проявления у себя ряда показателей по этапам выполнения проекта. Главное условие такого вида оценивания – это то, что оно не должно совпадать с пятибалльной системой отечественного оценивания и отождествляться с отметкой. Например:

№ п/п	Показатели	Замечательно	Хорошо	Я мог бы сделать лучше
1.	Я заинтересован в работе над проектом			
2.	Я соблюдаю график работы над проектом			
3.	Я внимательно слушаю, когда выступают другие ученики			

Кстати, все, о чем только что сказали, может быть реализовано на различных этапах работы над проектом в зависимости от возможностей учащихся конкретного класса и

индивидуальных особенностей отдельных учеников. Как вариант, можно предложить и такое – деление самооценки на три группы: прогностическая самооценка – оценка участником проекта своих возможностей, определение своего отношения к ним. Она актуализируется до начала проекта. Нацелена прогностическая самооценка на предвосхищение результатов действий и их последствий, на построение программ и планов действий. На подготовительном этапе проекта надо провести анкетирование учащихся.

Анкеты включают в себя три группы вопросов:

- общие вопросы. Вы раньше участвовали в проектах? Если да, то чем запомнились эти проекты? Почему решили принять участие в данном проекте?
- направляющие проект вопросы (они касаются непосредственного содержания проекта, его тематики и проблематики);
- актуальная самооценка (оценка и основанная на ней коррекция исполнительских действий по ходу развертывания деятельности в проекте).

Важным психологическим механизмом этого вида самооценки являются действия самоконтроля. Выполняя задания очередного этапа, учащиеся ориентируются на критерии оценивания, предложенные авторами проекта.

Оценивая работы других участников проекта, прежде всего, сравнивают работу с работой своей команды, тоже опираясь на критерии оценивания. После каждого этапа каждая команда заполняет листы самооценивания работы на этапе или каждый участник заполняет лист рефлексии:

- Что вы поняли, работая над заданиями этого этапа проекта?
- Что нового вы увидели, работая в команде на этом этапе проекта?
- Что вы научились делать, работая над этим этапом проекта?
- Опишите свои эмоции. Какое у вас настроение при работе в команде?
- Оцените свой личный вклад в выполнение проекта.

Ретроспективная самооценка – оценка участником проекта достигнутых уровней развития, итогов деятельности. Но ее назначение не ограничивается лишь подведением итогов – она участвует в определении субъектом перспектив своего развития, поскольку в ходе ее актуализации он отмечает как позитивные, так и негативные стороны своей деятельности и личности. Важной характеристикой прогностической самооценки является мера ее критичности, отражающая степень требовательности к себе субъекта. Самооценивание в ходе участия в проекте складывается из самооценки каждого участника проекта и всей команды в целом, где каждый участник играет определенную роль. Можно упомянуть и о рефлексии на заключительном этапе в форме данных ниже предложений:

1. Выполняя задания проекта, я понял/не понял, я узнал/не узнал, я разобрался/не разобрался во всем...
2. В проекте меня порадовала/не порадовала работа в команде...
3. Я похвалил/поругал бы себя за то, что все делал вовремя...
4. Особенно мне понравилось/не понравилось комментировать другие работы...
5. После проекта мне захотелось/не захотелось участвовать в следующих...
6. В проекте мне удалось/не удалось сделать все правильно...
7. Я сумел/ не сумел все сделать...
8. Было интересно/неинтересно узнавать новое...

9. Я понял, что надо все делать по критериям...

10. Я почувствовал, что работать в команде очень хорошо/не очень хорошо...



1. Байбородова Л. В. Проектная деятельность школьников в разновозрастных группах: пособие для учителей общеобразовательных организаций / Л. В. Байбородова, Л. Н. Серебренников. – М.: Просвещение, 2013. – 175 с. – (Работаем по новым стандартам).

2. Васильев В. Проектно-исследовательская технология: развитие мотивации. – Народное образование. – М., 2000, № 9, с.177-180.

3. Вебер, С. А. О механизме реализации личностных ресурсов старшеклассников через проектную деятельность // Воспитание школьников. – 2013. - № 1. – С. 16-23

4. Глухарева, О. Г. Влияние проектного обучения на формирование ключевых компетенций у учащихся старшей школы // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2014. - № 1. – С. 17-24

5. Комиссарова, О. А. Оптимизация учебного процесса на основе метода проектов // Среднее профессиональное образование. – 2013. - № 2. – С. 15-18

6. Кузнецова, С. И. Проектная деятельность как механизм развития детской одаренности // Управление качеством образования. – 2013. - № 7. – С. 80-84

7. Новикова Т.Д. Проектные технологии на уроках и во внеучебной деятельности. Народное образование. 2000, № 8-9, с.151-157.

8. Пчелинцева, Т. А., Львова А. Г. Сетевой проект как средство формирования у учащихся целостной картины мира // Математика в школе. – 2013. - № 1. – С. 64-69.

Приложения

Приложение 1

Классификационные признаки	Типы проектов
По масштабу (размеру) проекта	Малый, Средний, Мегапроект
По сложности	Простой, Организационно-сложный, Технически-сложный, Ресурсно-сложный, Комплексно-сложный
По срокам реализации	Краткосрочный, Среднесрочный, Долгосрочный
По требованиям к качеству и способам его обеспечения	Бездефектный, Модульный, Стандартный
По совокупности проектов	Монопроект, Мультипроект
По уровню участников	Отечественный (государственный, территориальный, местный), Международный
По характеру целевой задачи	Антикризисный, Маркетинговый, Образовательный, Реформирования, Инновационный, Чрезвычайный.
По объекту инвестиционной деятельности	Финансовый, Инвестиционный, Реальный
По главной причине возникновения проекта	Открывшиеся возможности, Необходимость структурно-функциональных преобразований, Реорганизация, Реструктуризация, Чрезвычайная ситуация, Реинжиниринг

Примерная тематика итоговых практических заданий

1. Определить собственную роль, как участника проектно-организованного обучения.
2. Описать цели, задачи, результаты проектной деятельности, в которой вы принимали участие, и применяемые технологии.
3. Определить перечень тем проектов (исходя из всех предложенных классификаций и форм организации учебы).
4. Предложить сценарии реализации проектов (по собственному выбору).
5. Предложить способы организации командного/ группового выполнения проекта.
6. Сформулировать ожидаемые от проектно-организованного обучения результаты (на уровне проектных решений).
7. Сформировать собственные критерии и порядок оценки результатов проектной деятельности.
8. Сформулировать мотивации выполнения проектов для обучающихся с вами товарищей.
9. Определить перспективы развития собственного проектного обучения.

РЕШЕНИЕ КЕЙСОВ (СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ)

Одним из направлений самостоятельной работы учащихся является решение кейсов, заключающееся в постановке и решении конкретных проблем на основе систематизации информации. Данный вид работы способствует развитию мышления, творческих навыков, усвоению знаний, компетенций, приобретенных в ходе активного исследования и самостоятельного решения задач. Полученный опыт позволяет учащимся ставить и решать различные задачи как стандартные, так и нестандартные, связанные с их дальнейшей профессиональной деятельностью. Кейсы и ответы на них оформляются письменно. В своем решении учащиеся должны:

- 1) сформулировать причины возникновения ситуации, спрогнозировать поведение участников кейса, обосновать необходимость получения дополнительных данных и определить источники их получения;
- 2) продемонстрировать знания и умения относительно использования ситуативного и системного подхода, широты взглядов на проблему;
- 3) разработать и продемонстрировать программу мероприятий, направленную на реализацию решения проблемы с помощью одного из научных методов (например, аналитического): проанализировать входные данные, превратить их в информацию; сформулировать проблему, цели и миссию, разработать «дерево» целей; выдвинуть возможные гипотезы и альтернативные варианты решения задачи; предложить направления их реализации, оценить итог.

Для решения кейса учащимся необходимо:

1. Объяснить ситуацию.
2. Определить причины возникновения ситуации, спрогнозировать возможные варианты ее развития.
3. Дать характеристику уже принятым мерам.

4. Обсудить перспективные стратегии и действия, оценить и сравнить их эффективность.

Работа над кейсом способствует освоению учащимися следующих навыков и умений:

- выявлению лиц, заинтересованных в сложившейся проблемной ситуации и умению учитывать их зачастую противоположные интересы;
- учету внешнего окружения и его изменений при решении вопроса, его связи с другими проблемами, влияющими на ситуацию, возможностей и ограничений, возникающих извне;
- поиску актуальной и надежной информации, ее оценке, определению ее влияния на ситуацию;
- умению вести аргументированный диалог с различными членами своей и оппонирующей групп, а также других действующих лиц кейса (необходимо избегать субъективных представлений, которые могут привести к искаженному восприятию ситуации и ограничивать возможности решения проблемы);
- умению работать с неполными, непроверенными, неофициальными данными в условиях неопределенности и неоднозначности;
- умению определять содержание проблемной ситуации, выявлять факторы, влияющие на ее возникновение и развитие, существующие причинно-следственные связи и вероятные последствия планируемых к реализации действий;
- умению формировать план мероприятий, направленных на решение конкретной ситуации;
- умению отстаивать свою позицию и аргументированно убеждать оппонентов в правильности выбранного направления деятельности.

Приложение 4

Тест «Командные роли» Р. М. Белбина

На основании исследований Рэймонд Мередит Белбин выделил 8 типов ролей, которые исполняет человек в зависимости от личных особенностей и качеств: Председатель, Формирователь, Мыслитель, Исполнитель, Разведчик, Оценщик, Коллективист, Доводчик. Следующий тест — «Командные роли» Р. М. Белбина позволит определить естественные для вас роли в коллективе, а также те роли, от выполнения которых вы предпочли бы отказаться.

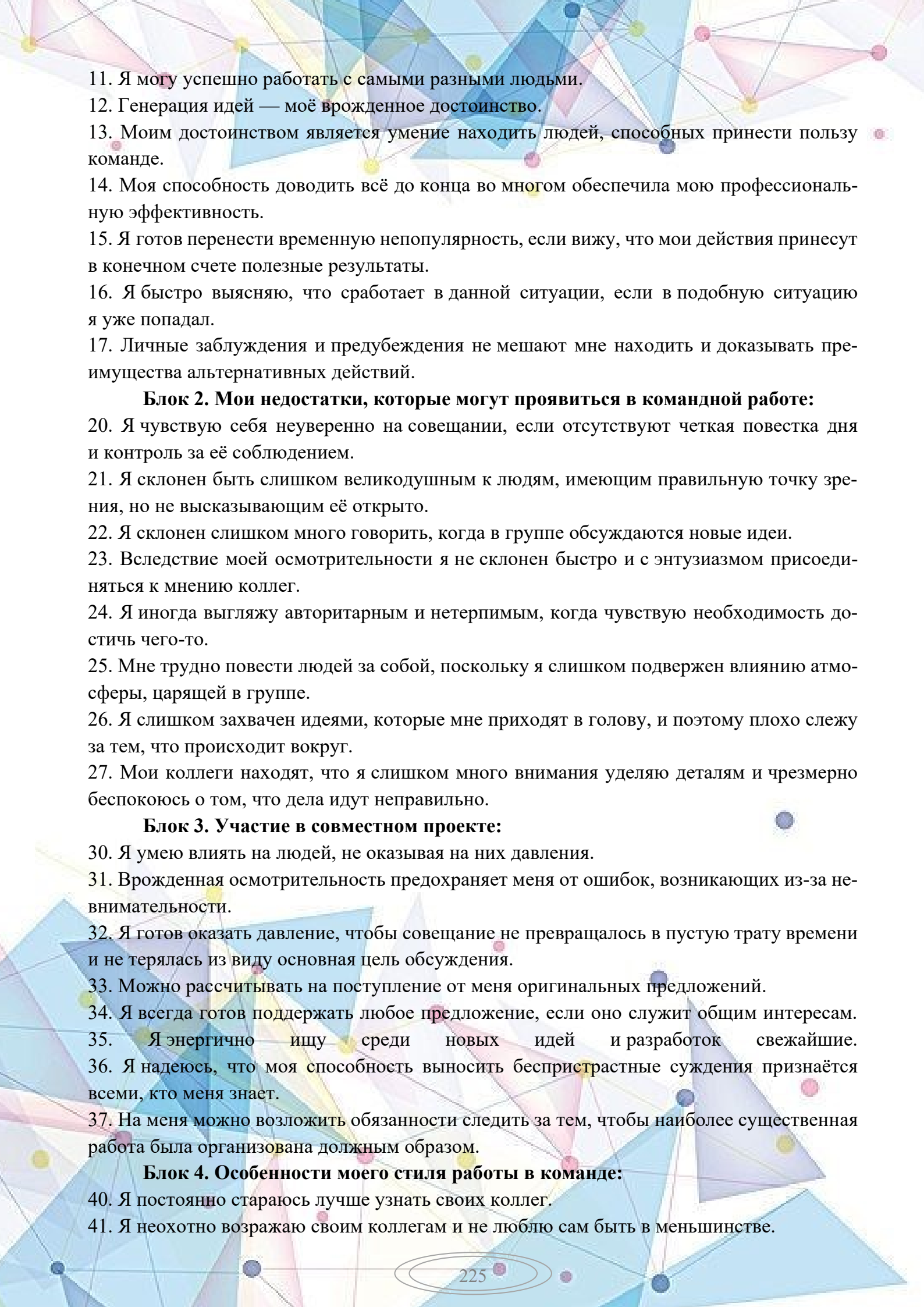
Инструкция.

В каждом из семи блоков данного опросника распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как вы полагаете они лучше всего подходят вашему собственному поведению. Если вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, вы можете отдать ему все 10 баллов. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 балла. Проверьте, чтобы сумма всех баллов по каждому блоку не превышала 10.

Вопросы к тесту Белбина.

Блок 1. Какой вклад я могу внести в работу команды:

10. Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.

- 
11. Я могу успешно работать с самыми разными людьми.
 12. Генерация идей — моё врожденное достоинство.
 13. Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.
 14. Моя способность доводить всё до конца во многом обеспечила мою профессиональную эффективность.
 15. Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты.
 16. Я быстро выясняю, что сработает в данной ситуации, если в подобную ситуацию я уже попадал.
 17. Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных действий.

Блок 2. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе:

20. Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за её соблюдением.
21. Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим её открыто.
22. Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи.
23. Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег.
24. Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.
25. Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.
26. Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.
27. Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

Блок 3. Участие в совместном проекте:

30. Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.
31. Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.
32. Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения.
33. Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.
34. Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.
35. Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.
36. Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признаётся всеми, кто меня знает.
37. На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

Блок 4. Особенности моего стиля работы в команде:

40. Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.
41. Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве.

42. Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.
43. Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов.
44. Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.
45. Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.
46. Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.
47. Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

Блок 5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

50. Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов.
51. Мне нравится находить практические решения проблем.
52. Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения.
53. Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.
54. Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.
55. Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.
56. Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание.
57. Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

Блок 6. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

60. Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.
61. Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.
62. Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды.
63. Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.
64. Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.
65. Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.
66. Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.
67. Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

Блок 7. Проблемы, с которыми я сталкиваюсь, работая в команде:

70. Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.
71. Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.
72. Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.

73. Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы.

74. Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.

75. Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях.

76. Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам.

77. Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

Ключ. Перенесите свои баллы из каждого блока опросника в таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

	Председатель / Координатор	Творец / Формирователь	Генератор идей / Мыслитель	Эксперт / Оценщик	Работник / Исполнитель	Исследователь / Разведчик	Дипломат / Коллективист	Реализатор / Доводчик
1 блок	13	15	12	17	14	10	11	16
2 блок	21	24	26	23	27	22	25	20
3 блок	30	32	33	36	31	35	34	37
4 блок	47	41	44	42	45	46	40	43
5 блок	55	53	57	50	56	54	52	51
6 блок	62	66	60	64	63	67	61	65
7 блок	76	70	75	71	72	73	77	74
Итого								

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо Вы можете исполнять эту роль в управленческой команде. Следующий результат после наивысшего может обозначать поддерживающую роль, на которую Вы можете переключиться, если Ваша основная командная роль занята в группе.

Расшифровка (ответы) к методике Мередита Бедлина.

Тип	Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
Председатель / Координатор:	Зрелый. Уверенный в себе, доверяющий.	Разъясняет цели и расставляет приоритеты. Мотивирует коллег, повышает в должности.	Не очень интеллигентен, личность не высоко творческая.
Навигатор / Формирователь:	Очень сильная личность. Общителен, динамичен.	Способен работать в режиме высокого напряжения, преодолевать препятствия для достижения цели.	Легко поддается на провокацию.
Генератор идей / Мыслитель:	Умный. С хорошим воображением. Неординарный.	Предлагает оригинальные идеи. Решает сложные вопросы.	Слабо контактирует и плохо управляет обыкновенными членами команды.

Наблюдатель / Оценщик:	Трезво оценивает обстановку. Интеллигентен. Скуп на эмоции. Объективен.	Рассматривает все варианты. Анализирует. Старается предвидеть результат.	Недостает способности вдохновить остальной коллектив.
Работник / Исполнитель:	Консервативен. Дисциплинирован. Надежен.	Организует. Претворяет в жизнь идеи и планы.	Негибок. Медленно реагирует на новые возможности.
Снабженец / Разведчик:	Экстраверт. Энтузиаст. Любопытен. Общителен.	Изучает новые возможности. Развивает контакты. Переговорщик.	Теряет интерес по мере угасания первоначального энтузиазма.
Коллективист / Миротворец:	Ориентирован на общество. Мягок, уживчив, восприимчив.	Слушает. Строит, улаживает разногласия. Работает с трудными людьми.	Теряется в острых ситуациях.
Человек, расставляющий точки над «i» / Доводчик:	Сознательный. Беспокойный.	Ищет ошибки, недоработки. Концентрируется и ориентирует других на установленные сроки.	Имеет тенденцию напрасно беспокоиться. Не любит делегировать полномочия.

Согласно теории Белбина, идеальный менеджер — тот, кто совмещает в себе все достоинства вышеперечисленных типов ролей и при этом лишен их недостатков, в силу противоречивости личностных характеристик не существует.

Но то, что недоступно одному человеку, может с успехом выполнить команда, личностные характеристики которых охватывают качества, необходимые для реализации всех 8 ролей. Это не означает, что группа должна состоять непременно из восьми человек. Каждый человек может совмещать в себе несколько ролей, но, как правило, не очень много, обычно не более 2-3 ролей. Главное, чтобы все функции выполнялись. Полная ролевая структура создает основу для эффективной работы команды в целом.

В случае если группа работает неэффективно, полезно проанализировать ее состав на предмет 8 ролей по Белину. Возможно, что в команде не хватает сотрудника, играющего важную роль.

Классификация ролей в группе по Белбину (подробно).

Председатель (Координатор, Coordinator)

Поощряющий и поддерживающий тип. Склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявления ревности или подозрительности. Председатель — это сильное доминирование и преданность групповым целям.

Стиль руководства командой Председателя — радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды. Зрелый, уверенный, самодисциплинированный. Спокойный, несуетливый. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия. Организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и максимально использует потенциал каждого члена команды.

Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Идеальный Председатель выглядит как хороший менеджер, то есть человек, знающий как использовать ресурсы, исключительно адаптивный при общении с людьми, но в то же время никогда не теряющий своего контроля над ситуацией и своей способности принимать самостоятельные решения, основанные на собственной оценке того, что необходимо на практике.

Председатель — это хороший лидер для сбалансированной по своему составу команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей внутри команды.

Формирователь (Приводящий в действие, Shaper)

Предпринимательский тип. Формирователи всегда выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то присутствие Формирователя выведет ее из этого состояния. Такой лидер — динамичный, бросает вызов, оказывает давление.

Стиль руководства Формирователя — оспаривать, мотивировать, достигать. Это более индивидуалистичный, чем Председатель тип лидера, который подталкивает людей к действиям и, увлекая их за собой, столь же часто приводит команду к неудаче, как и к успеху. Его мужество и энергия позволяют преодолевать трудности.

Формирователи по многим параметрам являются антиподами Коллективистов. Ненавидят проигрыши, склонны к провокациям, раздражению и нетерпению. Характеризуются высокой самооценкой, склонностью к фрустрации, общительностью и подозрительным отношением к людям. Это экстраверты, побуждаемые к действиям требованиями внешней среды. Как лидеры они хороши для уже сработанной команды, которая в своей работе столкнулась со сложным, внешним, либо внутренним препятствием. Как менеджеры Формирователи процветают в ситуациях, характеризующихся «политической сложностью», сдерживающей движение вперед.

Мыслитель (Plant)

Интровертивный тип генератора идей. Изобретателен, обладает богатым воображением — человек с идеями, умеющий решать нестандартные проблемы. Как правило, Мыслители действуют в одиночку, сидя в своем углу и обдумывая различные варианты. Обладают высоким интеллектуальным уровнем и очень высоким показателем креативности. Это яркие представители интеллектуалов-одиночек, и они часто воспринимаются членами команды как не слишком коммуникабельные. Им свойственна прямота и честность в общении.

Стиль Мыслителя — привносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен «витать в облаках» и игнорировать детали или протокол.

Чем более успешно Мыслители осуществляют свою роль в команде, тем меньше их поведение похоже на привычную модель поведения менеджера. В мире организаций Мыслители не слишком процветают, и их менеджерская карьера редко бывает блестящей. Как правило, они очень способны и умелы, что приводит к тому, что в большинстве случаев они становятся техническими специалистами, а не занимают высокие управленческие посты. Мыслители чаще встречаются в новых, только формирующихся компаниях, поскольку по складу своему они скорее предприниматели, чем менеджеры.

Оценщик (Monitor-Evaluator)

Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает — инспектор. Оценщик объективен при анализе проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений.

Представители этой роли ярко не проявляют себя в команде до тех пор, пока не приходит время принятия важных решений. При этом члены команды, предлагающие идеи (Мыслитель и Разведчик) редко являются теми людьми, которые способны оценить выгоду от своих идей и их последствия. Представители этой роли отличаются высоким интеллектуальным уровнем, высокими показателями критичности мышления, особенно это касается их способности выдвигать контраргументы.

Оценщики достаточно медлительны в своих рассуждениях и всегда предпочитают все тщательно обдумывать. Оценщикам может не хватать вдохновения или способности мотивировать других. Окружающими они могут восприниматься как сухие, несколько занудные и порой чересчур критичные люди. Многие даже удивляются, как представители этой категории вообще становятся менеджерами. Тем не менее Оценщики нередко занимают высокие стратегические посты в организациях.

Исполнитель (Implementer)

Основным качеством Исполнителей является дисциплинированность; другие же природные способности или интеллект почти всегда в их случае вторичны. Стиль исполнителя в команде — организация работ. Исполнители надежны, консервативны и эффективны. Они обладают внутренней стабильностью и низким уровнем беспокойства. Работают преимущественно на команду, а не ради удовлетворения собственных интересов. Умеют реализовать идеи в практических действиях.

Исполнители принимают поставленные перед ними цели, которые становятся частью их морального кодекса, и придерживаются их при выполнении работ. Они систематически составляют планы и выполняют их. Очень эффективные организаторы и администраторы. Они могут иметь недостаток гибкости и не любят непроверенные идеи.

В крупных, хорошо структурированных организациях карьера таких людей обычно складывается очень успешно. Успех и признание приходят к Исполнителям со временем в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовольствия.

Разведчик (Исследователь ресурсов, Resource Investigator)

Экстравертивный тип генератора идей. Энтузиаст, общителен. Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако, способ генерации идей Разведчиками и сам характер предлагаемых ими идей отличны от мыслителей. Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько «подбирать» фрагменты идей окружающих и развивать их. Разведчики особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды.

Стиль построения команды разведчика — создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды.

При средних показателях интеллектуального уровня и креативности, они общительны, любознательны и социально ориентированы. Благодаря этим качествам и умению использовать ресурсы Разведчики легче, чем Мыслители интегрируются в команду. При умелом руководстве лидера команды Мыслитель и Разведчик могут успешно

сосуществовать вместе, не покушаясь на территорию друг друга и внося каждый свой вклад в предложение новых идей.

Коллективист (Team Worker)

Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды — чувствителен по отношению и к индивидам, и к ситуациям. Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль в команде. Если в команде есть сложные в общении люди, то Коллективисты способны оказать мягкое воздействие на ситуацию и предотвратить потенциальные конфликты, тем самым оказывая помощь формальному лидеру команды в выполнении поставленной задачи. Коллективист может быть нерешителен в момент кризиса.

Представители этого типа нередко встречаются среди высшего руководства организаций. Из них получаются отличные наставники молодых менеджеров.

Доводчик (Completer-Finisher)

Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений. Как правило, об успехе команды судят по окончательным результатам ее работы. При этом многие люди почти патологически не могут довести начатое ими до конца, и умение завершать начатое является достаточно редким качеством.

Доводчики — это люди обладающие этим даром в полной мере. Их отличает внимание к деталям и умение держать в голове запланированное, обеспечивая чтобы ничего не упускалось и все детали плана были доведены до завершения. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий «кавалерийским атакам». Они ориентированы на выполнение обязательств и меньше интересуются эффективным и громким успехом.

Склонность к достижению совершенства во всем, за что они берутся, и непреклонность в достижении намеченного — их неперенные качества. К их слабым сторонам следует отнести недостаточную гибкость, в результате чего они порой тратят слишком много сил на достижение поставленных целей, которые при изменившихся обстоятельствах оказываются недостижимыми.

Приложение 5

ИГРЫ-УПРАЖНЕНИЯ НА ЗНАКОМСТВО

Название игры «Да здравствует команда!»

Тип игры: знакомство, сплочение

Тематика игры: построение команды, более тесное знакомство друг с другом, соревнование. В игре участие группа, размер группы минимум — 20, максимум — не ограничен. При меньшем количестве участников необходимо сократить количество ячеек в «Сетке команды». Длительность от 25 минут (в зависимости от размеров группы).

Подручные материалы	«Сетка команды» по количеству участников и 2 для тренеров (для экономии времени в игре можно давать уже заполненную характеристиками «сетку»). 1-3 небольших приза для победителей
Правила проведения игры	Тренеры раздают всем участникам «Сетку команды» и объясняют задание. Участники должны бродить по залу и искать тех, кому подходит та или иная характеристика, написанная в ячейках «Сетки команды». Когда такой человек находится, он должен написать свое имя в этой ячейке. В отведенное

	время участники должны постараться заполнить как можно больше ячеек в своей сетке. Важно! Один участник может написать свое имя только в одной ячейке каждой сетки. Каждый участник по возможности должен стремиться дать разным собеседникам свои разные характеристики, не повторяться. На выполнение задания (для группы 20 человек) дается 10 минут. По истечении времени вся группа вновь рассаживается по местам. Тренеры подводят итоги.
Интерпретация результатов	Теперь каждый участник должен постараться собрать слово «команда» в своей «сетке команды». Тренеры называют номер ячейки для буквы. Если в этой ячейке есть чье-то имя, букву можно вписать. Если ячейка не заполнена, буква не вписывается. Для каждой буквы слова «команда» называется свой номер ячейки. Тот, кто первый получит слово «команда» и скажет громко: «Да здравствует команда!» — победитель. Процесс может повторяться до выявления трех победителей.
Возможные варианты игры	Если группа небольшая и есть время, можно попросить участников кратко рассказать о себе, используя характеристики из «сетки». Либо можно попросить участников сказать 2-3 характеристики о каждом участнике по порядку. Можно заполнить сетку, попросив участников написать на бумажке факт из жизни, свойство характера или привычку, о которой никто не знает; собрать бумажки и внести в ячейки «сетки». Можно вместо характеристик использовать предпочтения, например: «Какой/каким бы вы предпочли быть — лысым или немым?». Можно использовать характеристики для дальнейшей разбивки на малые группы.
Рекомендации для тренера	Номера для слова «команда» лучше определять случайным образом — вытаскивать бумажки с номерами или попросить об этом разных участников.
Вспомогательные материалы	«Сетка команды» — таблица 5×5 ячеек, пронумерованная до 25 слева направо и сверху вниз.