

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

ДЕТСКИЙ ФОРСАЙТ

**Проектная деятельность школьников
по развитию городов**

Москва
Грифон
2019

УДК 32:[352.075:316.334.56]:911.375(470+571)

ББК 60(54+59)+65.049(2Рос)+74.200.5

Г 62

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

Голубев С.В.

Г 62 Детский форсайт. Проектная деятельность школьников по развитию городов / С.В. Голубев, М.Ю. Славгородская, В.А. Смирнов. — М.: Грифон, 2019. — 128 с.

ISBN 978-5-98862-475-2

В пособии представлено методическое описание социальной технологии «Детский форсайт», направленной на вовлечение студентов и школьников в социокультурные изменения в городах и сельских поселениях Российской Федерации.

Технология предназначена для внедрения в деятельность школ, учреждений дополнительного образования, средних специальных учебных заведений, университетов. Её реализация позволит образовательным организациям повысить качество проектной деятельности учащихся, создать условия для более успешного освоения предметных, надпредметных и личностных компетенций, сформировать гражданскую позицию, создать условия для реального вовлечения подростков и молодёжи в преобразование территорий своего проживания. Использование технологии детского форсайта создаёт условия для ведения эффективной профориентационной работы, расширяя пространство социальных и профессиональных проб для подростков и молодёжи.

Пособие может быть использовано при разработке содержания проектной деятельности обучающихся, программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров муниципальных образований, а также бакалаврских и магистерских образовательных программ по различным направлениям подготовки (педагогика, социология, архитектура, культурология, урбанистика и др.).

ISBN 978-5-98862-475-2

УДК 32:[352.075:316.334.56]:911.375(470+571)

ББК 60(54+59)+65.049(2Рос)+74.200.5

© С.В. Голубев, М.Ю. Славгородская, В.А. Смирнов, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

1. Введение	5
2. Технология программы	10
2.1. Общая характеристика.....	10
2.2. Основные мероприятия программы	12
2.2.1. Форсайт-сессия.....	15
2.2.2. Биржа социальных проектов.....	29
2.2.3. Ярмарка социальных проектов.....	32
2.2. Дополнительные мероприятия программы	40
2.3. Формирование проектных команд.....	44
2.4. Паспорт социального проекта.....	49
2.5. Сопровождение деятельности проектных команд.....	63
2.6. Мониторинг реализации социальных проектов.....	69
3. Ключевые типы проектов школьников.....	75
4. Система управления программой.....	84
5. Вовлечение в программу предпринимательского сообщества	88
6. Роль региональных университетов в развитии технологии детских форсайтов	92
6.1. Детский форсайт как инструмент реализации стратегии университета.....	92
6.2. Модели встраивания детских форсайтов в образовательную систему университета	101
6.2.1. Детский форсайт как элемент образовательной программы.....	101
6.2.2. Детский форсайт как элемент общей проектной деятельности университета.....	106

6.2.3. Детский форсайт как элемент реализации третьей функции университета	108
Приложение 1. Паспорт социального проекта.....	110
Приложение 2. Рекомендации по заполнению паспорта социального проекта для школьников	116

1. ВВЕДЕНИЕ

Детский форсайт – это технология вовлечения школьников в развитие своих городов через формирование желаемого образа будущего, а также разработку и самостоятельную реализацию социальных проектов. Первоначально технология разрабатывалась как инструмент работы со школьниками с целью воспитания приверженности месту своего проживания, создания стимулов для удержания молодёжи на территориях, прежде всего малых городов и в сельской местности, через вовлечение их в стратегическое развитие своих населённых пунктов и, соответственно, наращивание их социального капитала и увеличение возможностей для самореализации.

Также детский форсайт традиционно рассматривался как инструмент искоренения в местном сообществе иждивенческой позиции, в соответствии с которой ответственность за обеспечение качества жизни на территории жителями полностью возложена на органы местного самоуправления: муниципалитет обязан ремонтировать объекты социальной сферы, дороги, коммунальные сети, строить детские площадки, развивать индустрию досуга и развлечений и т. п. При этом, как показывает международная практика, качество жизни во многом зависит от вовлечённости жителей в проекты по развитию своих городов: благоустройство дворов и скверов, проведение культурно-массовых мероприятий, создание клубов по интересам и т. п. Реализация школьными командами проектов по улучшению качества городской среды позволяет школьникам изменить свою позицию по отношению к городу, а также вовлекает в социально значимую деятельность взрослое население – их родителей.

Однако, как показал опыт реализации детского форсайта более чем в 15 городах Российской Федерации, данная технология имеет более широкий спектр влияния на подрастающее поколение. В частности, детский форсайт может использоваться и как инструмент профориентации. В рамках разработки и реализации социальных проектов школьники примеряют на себя разные роли. При этом есть компетенции, которые востребованы в любом проекте вне зависимости от его содержания. Это руководитель проекта, пиар-менеджер, SMM-менеджер, фандрайзер, бренд-менеджер, социолог, аналитик. А есть компетенции, которые зависят от содержания проекта. Например, event-менеджер, дизайнер, тренер необходимы для проектов, предполагающих проведение публичных мероприятий; ландшафтный дизайнер, эколог, инженер или строитель — для проектов по благоустройству, и т. п.

Ещё одним «побочным» эффектом программы является её роль в развитии у школьников так называемых надпредметных компетенций (softs skills), которые, по многочисленным исследованиям, являются наиболее востребованным «товаром» на современном рынке труда. По экспертным оценкам, более 85% успеха на рынке труда обеспечивает наличие таких навыков, как умение структурировать и анализировать информацию, проводить переговоры, навыки публичных выступлений, умение руководить людьми, управлять своим временем, лидерские навыки и т. п.¹ Таким образом, участие в социальных проектах — это практическая деятельность по наработке необходимых детям в дальнейшем компетенций, которые могут в значительной степени определить их успешность во взрослой жизни.

Таким образом, детский форсайт может использоваться для достижения различных целей участников и всех заинтересованных сторон. Наиболее очевидными являются следующие.

¹ David Deming. The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market // *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 132, Issue 4, November 2017, Pages 1593–1640.

Для территории (города, посёлка) в целом:

- вовлечение местного сообщества в развитие территории, постепенное преодоление у жителей иждивенческой позиции;
- повышение уровня событийности в городе в результате проведения дополнительных мероприятий в рамках школьных проектов и программы в целом;
- воспитание среди молодёжи приверженности городу, и, как следствие, снижение оттока населения.

Для школы:

- реализация федеральных государственных образовательных стандартов, в соответствии с которыми выпускники школ должны обладать значительным числом навыков, развитие которых происходит при реализации социальных проектов, а также развитие у выпускников активной гражданской позиции и т. п.;
- вклад в организацию профориентационной работы, в рамках которой школьники делают первые шаги в различных профессиях;
- направление энергии подростков в конструктивное русло: вовлечение их в созидательную деятельность по развитию своих городов;
- возможность привлечь дополнительные ресурсы для развития школы от представителей местного сообщества — активных участников программы.

Для школьников:

- развитие надпредметных компетенций, востребованных на рынке труда;
- практическое знакомство с различными профессиями, возможность определиться со сферой своих интересов;
- наращивание социального капитала в местном сообществе: знакомство со значительным числом ресурсоёмких людей и, соответственно, возможность в перспективе запуска собственных предпринимательских проектов в городе.

При включении в реализацию программы студентов региональных вузов данная технология решает и задачи университета по развитию надпредметных навыков студентов, практическому применению знаний и навыков, полученных в рамках учебного процесса в вузе, формированию активной гражданской позиции, а также реализации третьей миссии университета («университет – драйвер развития местного сообщества»).

Соответственно, программа «Детский форсайт» может иметь различный дизайн в зависимости от выбора её основных приоритетов, а также от состава организаций, в наибольшей степени вовлечённых в развитие программы на территории.

Первоначально технология вовлечения школьников в социальное проектирование апробировалась авторами в рамках программы «Школа полезного действия» – корпоративной социальной программы Компании «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» в 2012–2015 гг. в городах присутствия компании в Белгородской, Оренбургской и Курской областях. В 2017 году в муниципальных образованиях Костромской области совместно с Костромским государственным университетом был реализован проект «Детский форсайт»¹, в рамках которого апробирована технология проектирования со школьниками желаемого образа будущего территорий. В 2018–2019 годах совместно с Костромским государственным университетом, Поволжским государственным технологическим университетом и Северо-Кавказским федеральным университетом апробировалась технология включения студентов в школьные проектные команды в качестве наставников с целью повышения качества

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

и масштабности социальных проектов, а также снижения нагрузки на педагогов школ¹.

Технология детских форсайтов предлагается для внедрения в деятельность общеобразовательных школ и учреждений дополнительного образования муниципальных образований. Данная технология может быть использована региональными университетами при разработке программ переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров муниципальных образований, а также образовательных программ бакалавриатов по педагогическим специальностям.

¹ Проект реализован на средства гранта Фонда президентских грантов на развитие гражданского общества.

2. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОГРАММЫ

2.1. Общая характеристика

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

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

- 1) участники – школьники в возрасте от 13 до 17 лет, которые являются «заказчиками» стратегий развития городов, поскольку стратегии должны быть ориентированы, в первую очередь, на потребности будущих поколений жителей;

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

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

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

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

Безусловно, ключевым элементом программы «Детский форсайт» должна стать практическая реализация школьни-

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

2.2. Основные мероприятия программы

Основными мероприятиями программы «Детский форсайт» являются:

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

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

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

- сентябрь – октябрь: форсайт-сессии по уточнению желаемого образа будущего и разработка проектов;

- октябрь – ноябрь: презентация проектных идей представителям местного сообщества с целью привлечения дополнительных ресурсов в проекты школьников;
- октябрь – апрель: реализация социальных проектов школьными командами;
- май – июнь: ярмарки социальных проектов, презентация результатов проектов местному сообществу.

В течение летнего периода может продолжаться реализация социальных проектов – в случае, если участники проектной команды не разъезжаются из города и готовы заниматься этой деятельностью в каникулярное время.

В случае, если решение о запуске программы зависит от бюджетного цикла (например, если софинансирование программы обеспечивается местным бизнесом), цикл программы может запускаться и в январе – феврале. Тогда график программы будет примерно таким:

- февраль – март: форсайт-сессии по уточнению желаемого образа будущего и разработка проектов;
- апрель: презентация проектных идей представителям местного сообщества с целью привлечения дополнительных ресурсов в проекты школьников;
- март – ноябрь: реализация социальных проектов школьными командами;
- ноябрь – декабрь: ярмарки социальных проектов, презентация результатов проектов местному сообществу.

При этом в начале осени (сентябрь – октябрь) необходимо провести дополнительное мероприятие по актуализации работы над проектами в формате проектной сессии.

Необходимо отметить, что регулярное повторение цикла проекта в городе приведёт к повышению качества и масштабов школьных социальных проектов, а также расширит круг их партнёров и волонтёров из числа представителей местного сообщества.

Повышение качества проектов связано, прежде всего, с тем, что встраивание социального проектирования в дея-

тельность образовательных учреждений, с одной стороны, обеспечивает повышение квалификации преподавателей – кураторов школьных команд, а с другой – воспитывает поколение школьников, имеющих опыт запуска и реализации собственных проектов, которые могут участвовать в работе новых проектных команд в качестве наставников, тем самым повышая первоначальный уровень знаний проектной команды о социальном проектировании.

На момент подготовки данной публикации в г. Качканаре Свердловской области был запущен второй цикл «Детского форсайта». При этом среди участников программы были и школьники, реализовавшие собственные социальные проекты, а также принявшие участие в проектной сессии по социальному проектированию на базе МДЦ «Артек». В результате при повторном запуске программы эксперты отмечали более высокий уровень развития проектных компетенций у этих детей, что позволило им выступать уже в роли наставников для новичков программы.

Кроме того, наличие результативных и интересных проектов, реализованных в городе, на конкретных примерах показывает, что такое качественный социальный проект, тем самым задавая первоначально высокую планку качества для следующих поколений участников детских форсайтов.

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

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

2.2.1. Форсайт-сессия

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

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

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

Проектирование образа будущего города

Ключевым отличием детского форсайта является фокус на развитии городской среды. Этим данный вид отличается от технологических форсайтов, где основное внимание уделяется технологическим трендам. Под городской средой в данном случае понимается совокупность созданных человеком и природой в границах населённого пункта условий, которые оказывают влияние на качество жизни человека. Приоритет отдаётся проектам по развитию общественных пространств и социальных активностей – как элементов социально-культурной среды города, создающих условия для конструктивной коммуникации представителей различных групп населения.

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

- задача детского форсайта – сохранение и развитие кадрового потенциала городов. В современном обществе при достаточно высоком уровне жизни в целом ключевым критерием выбора места проживания является качество жизни, которое, в том числе, определяется параметрами городской среды и качеством социальных коммуникаций;

- школьники не являются экспертами в технологических инновациях, поэтому обсуждать с ними перспективы развития технологий малоэффективно. При этом школьники — жители города, которые в ближайшем будущем будут делать выбор в пользу места своего дальнейшего проживания, поэтому их видение идеального города должно стать основой для городской стратегии;
- проекты развития городской среды в значительной степени различаются по своим масштабам и объёму инвестиций; даже небольшие проекты, реализованные школьными командами, могут внести существенный вклад в развитие города, изменить отношение к нему жителей, сформировать новые социальные связи и т. п.

Ключевым фактором успеха детского форсайта является организация дискуссии со школьниками, которая позволяет им выйти за рамки привычного представления о жизни в родном городе. Для формирования образа будущего необходимо, чтобы дети начали фантазировать о том, каким они хотят видеть город через 15–20 лет. При этом важно, чтобы в рамках форсайт-сессии обсуждался не просто идеальный город будущего, а город, в котором участники обсуждения готовы жить.

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

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

1) «Нарисуй будущее своего города»

В рамках данного подхода школьникам предлагается нарисовать:

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

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

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

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

После общего обсуждения вышеперечисленных вопросов всех участников рекомендуется разделить на группы по 3–4 человека и перед каждой группой поставить задачу: нарисовать, каким они видят свой родной город через 10–15 лет, и где в этом городе они живут, работают, отдыхают. Вторая часть задания необходима, чтобы школьники создавали образ города, комфортного именно для них, а не для обобщённого понятия «жители», а также задумались, что лично им важно в городе, чтобы они связали дальнейшую судьбу именно с этим местом.

Преимуществом данного подхода является относительная простота подготовки форсайт-сессии; существенным недостатком – то, что построенная таким образом дискуссия, как правило, не позволяет школьникам выйти за рамки привычного образа городской жизни. Основными параметрами нового города с высокой степенью вероятности станут отремонтированные школы и дороги, качественная система

здравоохранения, комфортные места отдыха. Нередко среди объектов будущего называются социально-культурные объекты, являющиеся стандартными составляющими современной жизни в крупных городах: кинотеатры и крупные торговые центры. В результате можно получить образ современного процветающего крупного города, которым малый город или сельский населённый пункт никогда не станут.

2) «Город на Луне»

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

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

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

После презентации результатов работы всех рабочих групп необходимо систематизировать параметры идеального города будущего, основные функции, которые должен выполнять город, а также обсудить со школьниками возможность реализации этих функций в их собственных городах. Например, развлекательная функция может быть

реализована через строительство кинотеатра или через кинотеатр под открытым небом, который функционирует в летнее время, или через систему видеозалов, рассчитанных на 8–10 человек. Инфраструктура для занятия фигурным катанием может включать ледовый дворец или систему открытых катков, которые заливаются на зимний период в скверах и аллеях.

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

3) «Город в эпоху технологических инноваций»

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

Разговор с детьми о будущем города можно начать с обсуждения истории развития городов — от античных полисов до современных постиндустриальных городов. При этом на всём протяжении развития городов основными драйверами их развития были тренды в технологиях, политике и социальной

жизни. Например, появление конвейерного производства стало причиной перехода от ремесленничества к массовому производству и, собственно, появлению индустриальных городов. Развитие общественного транспорта привело к субурбанизации — появлению «богатых» посёлков в пригородах и трущоб в городских центрах, с которыми пришлось бороться всем историческим промышленным городам. Появление роботов приводит к снижению числа занятых на промышленных предприятиях и к повышению требований к работникам. Теперь в промышленности нужны высококвалифицированные специалисты, способные управлять роботами. Остальные люди заняты в сфере торговли и услуг, которая сейчас в развитых странах составляет до 90% городской экономики.

Аналогично политические тренды существенно влияют на города. Ключевым трендом в настоящий момент является ориентация на устойчивое развитие, которое исключает жёсткую эксплуатацию человеческих и природных ресурсов и заставляет всех людей и организации задумываться о своём вкладе в формирование гармоничного общества.

И, наконец, тренды в социальной жизни — это повышение благосостояния людей и, соответственно, более высокие требования к условиям проживания, к городской среде, а также активное участие в городской жизни и социально значимых инициативах.

Если говорить о современных трендах, которые в значительной степени определяют развитие городской среды, то здесь в первую очередь следует отметить следующие:

- Экономика совместного потребления (*sharing economy*), в соответствии с которой люди отказываются от персонального владения всеми необходимыми им предметами и переходят на совместное потребление. В результате появляются такие сервисы, как *BlaBlaCar* (поиск попутчиков), *Bookcrossing* (обмен книгами) и многие другие.

- Развитие навигационных технологий вводит в нашу жизнь новые транспортные сервисы. Например, Яндекс.Такси (вызов ближайшей машины такси) или CarSharing (сервис по предоставлению машин в прокат на поминутной основе). В результате снижается использование личного транспорта и сокращается число пробок на дорогах, а также из жизни городов постепенно уходят заставленные машинами проходы и газоны.
- Развитие Интернета привело к появлению интернет-торговли, в результате большее число покупок мы делаем онлайн, а торговые центры превращаются в места развлечений для всей семьи. Интернет повлиял и на систему поиска информации. Большинство материалов сейчас можно найти в сети, в результате библиотеки переформируются и становятся местами для коммуникаций, а не только площадками для выдачи книг.
- Меняется отношение людей к жизни. Большинство молодёжи проникается идеей здорового образа жизни. В результате города становятся площадками для проведения марафонов, местами для открытых мастер-классов по танцам, йоге и другим фитнес-технологиям. Меняются и приоритеты в области профессиональной самореализации. Общемировым трендом становится приоритет самозанятости перед работой по найму. Данная тенденция ещё не очень сильно проявляется в России, где большинство выпускников в качестве основной карьерной траектории видят работу на крупном предприятии, но и в нашей стране постепенно растёт класс предпринимателей и самозанятых.

Это далеко не полный перечень современных тенденций, влияющих на городскую жизнь. Он должен корректироваться в зависимости от текущей ситуации, наблюдаемой в конкретном городе, а также от общемировых тенденций, которые наиболее активно проявляются на момент проведения программы.

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

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

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

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

Таким образом, результатом первого дня форсайт-сессии должен стать образ будущего города, который может быть изображён графически или описан краткими тезисами. Из всех презентаций рабочих групп, каждая из которых представит собственную концепцию, необходимо выбрать общие черты города, значимые для всех участников форсайт-сессии, перечень

объектов или видов активностей, которые необходимы людям, для того чтобы чувствовать себя комфортно в городе. Например, людям в городе нужны места для прогулок на свежем воздухе, места для прогулок с детьми, места для встречи с друзьями, места для занятий спортом и т. п. Также могут быть приведены требования к каждому из этих городских пространств.

Формирование проектных идей

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

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

- проект — способ достижения результата, который не может быть обеспечен в рамках повседневной деятельности;
- проект всегда ограничен по срокам: у проекта должны быть чётко определены начало и конец;
- проект всегда ограничен по ресурсам: при разработке проекта необходимо рассчитывать на ресурсоёмкость проектной команды — её возможности привлечь ресурсы самостоятельно, используя личные контакты;
- при разработке проектной идеи нужно чётко ответить на вопрос: какой вклад данный проект вносит в приближение желаемого образа будущего, сформированного на предыдущем этапе форсайт-сессии.

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

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

С целью повышения качества проектных идей школьников в рамках форсайт-сессии им могут быть показаны примеры международных и российских социальных проектов, которые изменили городскую среду и жизнь отдельных групп людей или городских сообществ. Небольшое информационное сообщение на эту тему не только подскажет новые возможности и идеи для школьных проектов, но и вдохновит их на занятие социально значимой деятельностью, показав её возможный масштаб и перспективы для профессионального роста участников.

При обсуждении со школьниками подходов и требований к социальным проектам могут быть использованы, в частности, следующие примеры крупномасштабных социальных проектов.

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

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

В Интернете открыт сайт bookcrossing.com, через который можно отслеживать путь своей книги (для этого нужно наклеить специальную этикетку с просьбой нашедших книгу зарегистрировать находку на сайте). Как показывает практика, книги могут путешествовать по всему миру, знакомя новых людей с прекрасным миром литературы.

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

Ярнбомбинг (англ. yarnbombing), или вязаное граффити – это вид уличного искусства, в рамках которого создаются вязаные

украшения для деревьев, скамеек, скульптур и других элементов городского ландшафта. «Бомбардировщики пряжей» — так называют себя создатели вязаных городских объектов, появляются в разных местах города и за считанные минуты создают уют на улицах, добавляя обыденному городскому пейзажу ярких цветов и очарования.

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

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

Разработка параметров проектов

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

- что является ресурсами социальных проектов;
- кто такие стейкхолдеры, как их вовлекать в проекты;
- как организовать информационную кампанию проекта.

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

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

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

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

В ходе игры стало понятно, что бессмысленно обращаться в магазины со стройматериалами, потому что неочевидны причины, по которым владельцы магазинов захотят помочь проекту. Тогда было предложено альтернативное решение: поговорить со взрослыми, покупающими краски для ремонта своих квартир, и попросить отдать им оставшиеся после ремонта ма-

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

Таким образом, форсайт-сессия включает три блока:

- формирование образа будущего;
- разработку проектных идей;
- разработку параметров проектов и дорожных карт.

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

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

По результатам форсайт-сессии рекомендуется провести сбор и анализ обратной связи, который позволит оценить качество подготовки мероприятия, доступность и понятность обсуждаемого материала, содержательность информационных сообщений и т. п. Обратную связь рекомендуется запрашивать как у школьников — основной аудитории фор-

сайт-сессии, так и у преподавателей – кураторов школьных проектов. Результаты анализа рекомендуется использовать для доработки технологии проведения форсайт-сессий при организации следующих циклов форсайтов.

2.2.2. Биржа социальных проектов

Биржа социальных проектов – промежуточное мероприятие программы – презентация местному сообществу идей социальных проектов, разработанных школьниками. Биржи рекомендуется проводить не позднее чем через месяц после форсайт-сессий. За этот месяц команды тестируют проектные идеи, разрабатывают параметры проектов и формируют предложения для потенциальных партнёров и волонтеров проектов.

Биржа социальных проектов проводится с целью заявить на уровне города о том, что планируется сделать в ближайшие месяцы, и содержит предложение всем желающим присоединиться к проектам. Таким образом, Биржу можно рассматривать как мероприятие по привлечению дополнительных ресурсов в проекты.

Кроме того, в рамках Биржи может действовать экспертный совет из представителей администрации города, родительских организаций, городских НКО и предпринимателей, компаний крупного бизнеса, экспертов в области социального проектирования, который оценивает детские проекты с точки зрения их реалистичности, соответствия мероприятий заявленным результатам и по другим параметрам и даёт рекомендации по доработке проектов. При этом работа экспертного совета организуется не как заседание конкурсной комиссии с выставлением оценок, а как менторская сессия, в рамках которой желающие члены совета высказывают своё мнение о проекте и рекомендации по его совершенствованию.

Биржи проводятся как открытые мероприятия. К участию приглашаются школьники, не вошедшие в проектные ко-

манды, родители, местные предприниматели, представители НКО и другие представители местных сообществ. Если в процессе подготовки к Бирже команды определили перечень своих потенциальных партнёров, с которыми они планируют провести переговоры, этим людям или организациям могут направляться персональные приглашения, например, от имени проектной команды.

Результатом Биржи могут стать подписанные соглашения о намерениях с партнёрами и волонтерами – соглашения между проектными командами и партнёрами или волонтерами, которые планируют присоединиться к проекту. Соглашение должно определять обязательства партнёров и волонтеров – их предполагаемый вклад в проект. Поскольку, как правило, до момента проведения Биржи команды не успевают провести необходимые переговоры и договориться о параметрах партнёрских соглашений, в соглашениях о намерениях могут использоваться достаточно общие формулировки, которые в последствии будут уточняться в процессе индивидуальных переговоров. Например, обязательства могут формулироваться следующим образом:

- оказать консультационную поддержку проектной команде (в соглашении с ментором или консалтинговой организацией);
- принять участие в организации мастер-класса по ландшафтному дизайну (в соглашении со специалистом по ландшафтному дизайну);
- оказать содействие в производстве парковых скамеек (в соглашении с представителем компании по деревообработке).

Также при подписании соглашений рекомендуется обмениваться контактами и назначить время для дальнейших переговоров.

Таким образом, для достижения целей Биржи при её подготовке необходимо сделать следующее:

Проектным командам:

1) Подготовить презентации своих проектов.

Презентации должны содержать следующую информацию: название проекта, команда проекта, обоснование проекта, описание проекта, укрупнённый план реализации, предложения к партнёрам и волонтерам, контакты для связи.

Предложение для партнёров может формулироваться, например, так:

«Мы приглашаем школьников для участия _____ (в чём) и _____ когда»

Например, мы приглашаем школьников для участия в конкурсе эскизов для парковых скамеек. Конкурс будет проводиться с 20 апреля по 30 мая».

Или

«Мы ищем партнёров для _____ (чего). Ваш вклад в наш проект позволит _____ (указать, какой вклад проект внесёт в развитие города)».

Пример: для благоустройства аллеи мы нашли рассаду цветов, которую нам предоставят наши бабушки, а также саженцы деревьев, которые даёт городской питомник садовых растений.

Мы договорились с преподавателем труда и будем изготавливать скамейки на уроках труда. Сейчас наша задача – найти качественные доски для строительства трёх новых скамеек, которые позволят мамам с маленькими детьми отдыхать от прогулок на свежем воздухе или бабушкам присаживаться по дороге из магазина домой.

Приглашаем стать партнёром нашего проекта и вместе с нами построить скамейки.

2) Сформировать перечень людей и организаций, которых планируется привлекать в качестве партнёров проектов, и заранее (не позднее чем за неделю до мероприятия) направить им приглашения на Биржу.

Организаторам Биржи (руководителю программы):

- 1) Сформировать экспертный совет из числа представителей администрации города, представителей родительских организаций, предпринимателей и представителей НКО, а также экспертов по социальному проектированию. При этом в рамках подготовки к Бирже важно с каждым участником экспертного совета проговорить цели и задачи мероприятия, а также рассказать о проектах школьников, чтобы исключить резкую критическую реакцию на их презентации, поскольку на фоне привычных для взрослых бизнес-задач детские проекты могут показаться слишком наивными и плохо проработанными.
- 2) Обеспечить присутствие на Бирже участников: школьников, родителей, предпринимателей, НКО.
- 3) В программе Биржи предусмотреть время на подписание соглашений о намерениях с проектами и определения времени для дальнейших переговоров.

2.2.3. Ярмарка социальных проектов

Ярмарка социальных проектов «Город своими руками» – итоговое мероприятие очередного цикла проекта. Ярмарки рекомендуется проводить в конце учебного года – в мае-июне (при стандартном цикле программы) или в ноябре-декабре (если программа была запущена зимой). Целью ярмарок является привлечение ресурсов в проекты с целью их масштабирования и/или тиражирования и, соответственно, достижения большего социального эффекта.

Под масштабированием в данном случае понимается развитие проекта силами школьной проектной команды, при этом увеличивается масштаб деятельности и рост числа благополучателей проекта – людей и/или организаций, получающих преимущества от реализации проекта. Вопрос о масштабировании может стоять только в том случае, если проектная команда в следующем учебном году определила для

себя направления развития проекта и планирует продолжить его реализацию на качественно новом уровне.

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

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

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

Например, проект «Киноклуб» может быть запущен на площадке школы, кафе, библиотеки, других организаций. Ключевыми

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

Одним из примеров тиражирования проектов школьников может служить конкурс «Любимый город в примерах и задачах», реализованный компанией «Металлоинвест». Первоначально идея разработки школьниками задач, основой для которых служат цифры и факты об их родном городе, была придумана школьной командой из города Железногорска Курской области в рамках программы «Школа полезного действия» в 2015 году. Представителям компании понравилась идея проекта, который воспитывал патриотизм детей, их приверженность родному городу через вовлечение их в краеведческие исследовательские проекты. В результате совместно с местными администрациями во всех городах присутствия компании был запущен конкурс таких задач. Лучшие задачи были включены в сборник, изданный компанией и предоставленный школам для использования на уроках математики, физики и других предметов.

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

- на ярмарке представляются только успешно реализованные проекты, которые вносят вклад в развитие города и имеют потенциал для масштабирования и/или тиражирования;

- помимо зрителей, приглашённых в рамках широкой информационной кампании ярмарки, необходимо обеспечить участие в мероприятии целевой аудитории — представителей организаций, общественных групп, которые могут стать партнёрами, спонсорами проектов, или взять технологии проектов для запуска собственных инициатив;
- в рамках ярмарки предусмотреть возможность подписания партнёрских соглашений или соглашений о тиражировании проектов.

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

1) Организовать оценку результатов реализации проектов.

Оценка может проводиться как руководителем программы совместно с координаторами в образовательных организациях, так и с привлечением внешних экспертов. В качестве внешних экспертов могут привлекаться эксперты в области социального проектирования, представители регионального опорного университета (особенно если университет выступает в качестве партнёра программы «Детский форсайт»).

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

- краткая справка о проектной команде;
- информация о проекте, в том числе:
 - цели и задачи проекта;
 - планируемый вклад проекта в достижение желаемого образа будущего территории;
 - партнёры, спонсоры, благотворители (при наличии);
 - целевая аудитория;
 - мероприятия, проведённые в рамках проекта (краткое описание, фотографии);

- привлечённые ресурсы (административные, кадровые, имущественные, иные);
- социальные эффекты от реализации проекта;
- планируемые направления развития (масштабирование, тиражирование) и мероприятия, необходимые для их реализации.

Оценка проектов проводится с использованием следующих критериев.

- Инновационность проекта.

Проект должен демонстрировать выход за традиционные рамки. Идея, положенная в основу проекта, должна быть новой для данной территории. Также инновационность может выражаться в новых видах услуг, форматах мероприятий, новых методах работы с местным сообществом, новыми моделями кооперации между различными организациями, вовлечёнными в проект.

- Полученные социальные эффекты.

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

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

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

2) Обеспечить присутствие целевой аудитории на ярмарках.

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

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

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

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

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

Соглашение о партнёрстве должно содержать следующую информацию:

- название организации-партнёра (при наличии организации);

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

- Ф.И.О. партнёра (если партнёр – физическое лицо) или Ф.И.О. представителя организации-партнёра;
- название проекта;
- контактная информация представителя проектной команды;
- ресурсы, которые партнёр готов предоставить для развития проекта;
- подпись партнёра;
- контактная информация партнёра (или представителя партнёра).

Соглашение о тиражировании проекта должно содержать следующую информацию:

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

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

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

- небольшие концертные номера;
- представление мероприятий проектов или программы в целом в виде весёлых сценок и миниатюр;
- показ видеofilьмов, снятых школьниками в рамках реализации их проектов;
- выступления людей, участвовавших в проектах.

Например, при презентации в г. Старом Осколе Белгородской области в 2014 году проекта «Креативные бабушки» (клуб по интересам для пенсионеров, в рамках которого школьники самостоятельно обучали участников скандинавской ходьбе, квиллингу, компьютерной грамотности) основными действующими лицами стали бабушки – участницы клуба, которые вместе со школьниками показали сценку о своих занятиях по скандинавской ходьбе, а также рассказали, почему они регулярно ходят в клуб, где занятия ведут дети, и почему не хотят выступать в качестве ведущих занятий для школьников.

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

Организованная таким образом ярмарка привлечёт внимание местного сообщества и станет одним из инструментов вовлечения новых участников в проект как из числа школьников и их родителей, так и из числа предпринимателей, общественных активистов, сотрудников коммерческих орга-

низаций, которые могут стать волонтерами или партнерами проектов в следующем учебном году.

Ключевым событием ярмарки социальных проектов в г. Галиче Костромской области в 2017 году стала акция по благоустройству парковой аллеи за зданием лицея № 3 в рамках проекта «Лесная сказка». До начала ярмарки школьники провели очистку аллеи, установку скамеек, посадку цветов. Также до начала ярмарки была проведена противоклещевая обработка деревьев. Лесничество согласилось предоставить школьникам на безвозмездной основе саженцы деревьев. В рамках ярмарки все участники (около 60 человек) приняли участие в посадке деревьев и покраске скамеек. Результатом полезного дела стала красивая благоустроенная аллея, обрамлённая берёзами.

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

2.2. Дополнительные мероприятия программы

Перечень и форматы дополнительных мероприятий программы зависят от позиционирования программы, её включения в образовательную и воспитательную деятельность.

Если детский форсайт рассматривается как инструмент профориентации школьников, то дополнительными мероприятиями программы могут стать мастер-классы от представителей различных профессий. Как уже отмечалось выше, в любом социальном проекте востребованы следующие компетенции:

- руководитель проекта;
- бренд-менеджер;
- пиар- и SMM-менеджер,
- аналитик и/или социолог;
- фанрайзер.

Соответственно, для всех участников проектных команд могут быть организованы мастер-классы, которые знакомят с этими профессиями. При этом мастер-классы могут состоять из нескольких частей: первая часть – встречи с представителями этих профессий, в рамках которых школьников знакомят в целом с данной сферой деятельности; вторая часть – тренинг или игра, которая позволяет детям «примерить» на себя соответствующую профессию. При этом тренинги могут проводиться не для всех участников проектных команд, а только для тех, кто взял на себя определённую роль в проекте.

Например, может проводиться тренинг для бренд-менеджеров, в рамках которого участникам рассказываются основы разработки бренда. В практической части участники разрабатывают и презентуют название, логотип и иные визуальные символы проекта. При этом эксперты оценивают представленные материалы и дают рекомендации по доработке. В результате появляется не только логотип и название проекта, но и формируется понимание у детей базовых основ формирования бренда. Данный тренинг полезен тем, кто планирует связать свою профессиональную жизнь с маркетингом, пиар-деятельностью.

В ЗАТО Зеленогорск Красноярского края в рамках городской программы по вовлечению школьников в социальное проектирование проводится имитационная игра «Город», в рамках которой проектным командам предлагается выступить в роли фанрайзеров и пиар-менеджеров и убедить представителей городской администрации, малых и средних предприятий города стать партнёрами проекта.

При этом роль представителей различных организаций города играют педагоги дополнительного образования. Данная игра развивает у школьников навыки презентации проекта и проведения переговоров. При этом созданная игровая ситуация предоставляет «право на ошибку», при котором неудача в переговорах не создаёт рисков реализации реального проекта.

Второй формат дополнительных мероприятий детского форсайта — это тренинги по личной эффективности, которые направлены на развитие у школьников ключевых навыков, необходимых как для реализации их социального проекта, так и для успешной деятельности в любой сфере профессиональной деятельности. Основными в данном случае являются: публичные презентации, проведение переговоров, продажи или фандрайзинг. Для проведения данных тренингов рекомендуется приглашать профессиональных тренеров по данным направлениям, имеющих опыт работы с детьми школьного возраста. Включение этих мероприятий в программу обеспечит не только развитие у школьников надпредметных компетенций, но и обеспечит успех их социальных проектов и качество презентаций в рамках общегородских мероприятий (Биржи социальных проектов и Фестиваля «Город своими руками»).

Третий формат дополнительных мероприятий — встречи с лидерами успешных социальных проектов. В рамках встреч социальные лидеры рассказывают о своём опыте запуска и развития социальных проектов, своей мотивации и планах профессионального роста. Такие мероприятия выполняют несколько функций в рамках программы.

Во-первых, лидеры успешных социальных проектов — очень увлечённые и харизматичные люди, пример которых вдохновляет на участие в социокультурном проектировании. Они показывают, что для того, чтобы стать успешным в жизни, не обязательно запускать предпринимательский проект или идти на работу по найму и долго подниматься

по карьерной лестнице внутри иерархической структуры крупной компании. Занятие социальными инициативами может приносить не только моральное удовлетворение, но и адекватное материальное вознаграждение.

Например, в рамках программы «Детский форсайт» в городах ЕВРАЗ в 2019 году были организованы встречи школьников с основателем и лидером проекта «Фестиваль уличного кино». Проект запущен командой из Хабаровска в 2015 году. Основная идея проекта – сделать кинофестивали доступными широкой публике. Ребята изучили опыт крупнейших фестивалей киноиндустрии и сделали всё наоборот. Если в «больших фестивалях» оценивается полнометражное кино, то в Фестивале уличного кино – короткометражки; если там киноленты оцениваются экспертным жюри, то здесь участниками показа; если там показы проходят в специально оборудованных кинозалах с ограниченным доступом, то здесь – на экранах под открытым небом, доступных для всех жителей города. Формат оказался удачным. В результате к 2019 году к проекту подключилось более 1000 населённых пунктов по всей России, а финансирование проекта удалось обеспечить не только за счёт грантов, но и спонсорских средств.

Во-вторых, знакомство с успешными социальными проектами расширяет кругозор детей, позволяет увидеть новые возможности, даёт подсказки по реформатированию проектов участников. В результате повышается качество социальных проектов школьников. Они становятся более масштабными и амбициозными.

В Новотроицке Оренбургской области школьники были озабочены степенью озеленения города. В результате в первые годы программы команда проекта «Зелёным по грязному» методично разбивала по одной клумбе перед одной из школ города. Эксперты программы задали детям вопрос: «Сколько лет вам потребуется, чтобы озеленить весь город?» И рассказали о конкурсах клумб,

которые проводились в разных городах России. Тогда школьники переформатировали проект и провели собственный конкурс среди жителей на лучшую клумбу. При этом, чтобы клумбы были красивыми, организовали для жителей бесплатный мастер-класс с ландшафтным дизайнером. В результате в первый год проведения конкурса появилось около 20 новых клумб во дворах и на улицах города.

Необходимо отметить: чтобы встречи с лидерами социальных проектов внесли позитивный вклад в достижение целей программы, важно тщательно подходить к отбору спикеров. При этом оценивать нужно как качество проекта, так и характеристики потенциального спикера. Рекомендуется презентовать школьникам масштабные проекты – проекты, реализуемые на общенациональном или общегородском уровне. Кроме того, проекты, которые были запущены молодыми людьми без значительных финансовых ресурсов и административной поддержки. Проекты, в которых авторы чётко осознают и оценивают социальный вклад своего проекта. Если говорить о лидерах проекта, то это должны быть молодые харизматичные люди, увлечённые своей деятельностью, жизненная позиция которых созвучна с идеологией программы, а именно: которые считают, что для запуска проекта не нужны деньги, нужна хорошая идея и социальный капитал, который позволяет привлекать необходимые ресурсы.

2.3. Формирование проектных команд

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

При организации работы проектной команды нужно помнить, что лидерами проекта в данном случае должны быть школьники – именно их идеи должны быть положены в основу проекта. Они же и должны быть основными исполни-

телями плана-графика проекта, разделив между собой ответственность за все мероприятия, необходимые для получения запланированного результата.

Взрослым участникам проектной команды рекомендуется выполнять следующие функции:

- Обеспечивать реалистичность проекта: школьникам сложно оценить реалистичность своих идей, они могут планировать крупномасштабные строительные проекты (например, строительство Эйфелевой башни в центре города или создание альтернативного Интернета). В этой ситуации взрослым участникам проекта рекомендуется «заземлять» проект — задавать вопросы, ответы на которые позволят школьникам разработать реализуемый проект с учётом их знаний, навыков и возможностей по привлечению ресурсов.
- Удерживать внимание участников команды на достижениях целей проекта: школьники — увлекающиеся люди, они быстро загораются идеей и быстро меняют свои приоритеты. Для реализации проекта очень важно, чтобы в команде был человек, который возвращал участников к цели проекта, мотивировал их к завершению начатой деятельности. В случае социального проектирования основным мотивом является не материальная награда, а достижение тех задач, которые ставили перед собой участники проектной команды «на старте», ради чего они первоначально задумывали свой проект. Регулярное обсуждение целей проекта, их соответствия личным целям участников позволяет проектной команде поддерживать первоначальную динамику реализации проекта.
- Оказывать моральную поддержку участниками проектной команды. Реализация проекта всегда сталкивается с трудностями: неудачные переговоры с партнёрами, нерезультативная информационная кампания, несоответствие точек зрения участников проектной команды.

И нужно быть очень мотивированным человеком, чтобы продолжать проектную деятельность. Большинство людей бросают свои инициативы, столкнувшись с первыми трудностями. Чтобы этого не происходило, школьникам важна поддержка взрослых, им важно знать, что трудности — это нормально, их нужно преодолеть, и тогда цель может быть достигнута.

- Структурировать работу по проекту. Структурировать работу позволяет заполнение паспорта проекта, который содержит описание целей, задач, обоснования проекта, а также дорожную карту по достижению целей. Шаблон паспорта приводится в Приложении 1 к настоящим методическим рекомендациям. При этом для его корректного заполнения требуется модерирование дискуссии со стороны взрослых, чтобы максимально детализировать мероприятия проекта, продумать ресурсную карту, оценить возможные риски и решить, что делать при наступлении каждого из них.

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

В качестве взрослых участников в проектные команды могут быть вовлечены:

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

Например, в Новотроицке Оренбургской области школьника-ми был придуман проект «Молодёжный пресс-центр», в рамках которого планировалось освещать ключевые мероприятия всех социальных проектов программы в городе. К проекту подключилась мама одной из участниц — представитель пиар-службы крупного предприятия. В результате дети не только с большим пониманием разработали дорожную карту проекта, но и приобрели новые ценные компетенции при содействии профессионала.

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

Например, в ЗАТО Зеленогорск Красноярского края для обеспечения активного участия школ города в проекте по социальному проектированию соответствующие показатели были включены в систему критериев оценки школ, используемых для формирования общегородского рейтинга, ежегодно формируемого Управлением образования города.

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

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

на мероприятия проектов и на ключевые мероприятия программы в качестве участников.

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

Первый этап: подготовка тренеров из числа преподавателей общеобразовательных школ и учреждений дополнительного образования. Подготовка может быть организована с привлечением внешних экспертов или путём прохождения преподавателями курсов повышения квалификации на базе регионального вуза — в случае, если университет является партнёром программы «Детский форсайт» и развивает программы подготовки и переподготовки по технологии детских форсайтов на своей базе.

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

Помимо взрослых участников, к работе проектных команд могут подключаться и студенты местных техникумов или региональных вузов. При этом, как показывает опыт проведения детских форсайтов совместно с университетами, студенты лучше всего включаются в работу команд в качестве экспертов, когда их сфера профессиональных интересов совпадает с тематикой школьного проекта.

2.4. Паспорт социального проекта

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

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

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

– **Обоснование проекта**

Традиционно социальный проект направлен на решение социальных проблем. При этом ключевым является корректное определение и описание проблемы. Описание должно содержать фактические данные, которые подтверждают наличие для целевой аудитории проекта и масштаб проблемы.

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

– Цели и задачи проекта

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

– Описание результатов проекта

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

Описание рекомендуется строить по следующей схеме:

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

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

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

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

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

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

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

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

Название проекта

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

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

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

Вариант 2. «Детский коворкинг».

Очевидно, что второе название более удачное. Для тех, кто знает, что такое «коворкинг», становится понятно, что это

место, где можно встретить юных предпринимателей, лидеров социальных проектов и просто школьников, делающих уроки вдали от назойливых родителей. Для тех, кто впервые услышал про коворкинг, название проекта звучит интригующе, побуждая узнать больше об этом новом и непонятном месте.

Примеры запоминающихся названий социальных проектов школьников:

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

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

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

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

«Два полезных выходных» — проект в Нерехте Костромской области, в рамках которого школьники проводят для взрослых в выходные дни мастер-классы, привлекая их к занятиям спортом, танцами, живописью, мультипликацией, другими интересными и полезными активностями вместо сидения у телевизора.

Проектная команда

Раздел паспорта «Проектная команда» должен содержать список всех участников проектной команды. При этом в данном разделе желательно указать функции каждого участника.

Например, руководство проектом, организация информационной кампании, взаимодействие с партнёрами, спонсорами, благотворителями, организация мероприятий. Это позволит распределить между участниками ответственность за различные направления деятельности, а также понять, какие именно направления остались без руководителей, и принять решение о расширении команды.

Как уже упоминалось в разделе 2.3 настоящих методических рекомендаций, для участия в детском форсайте приглашаются взросло-детские проектные команды. Поскольку в рамках программы «Детский форсайт» акцент сделан на вовлечение школьников в изменение своих городов, воспитание в них инициативности и ответственности, руководителями школьных проектов должны становиться сами школьники. Взрослым рекомендуется сопровождать работу проектных команд, оставаясь на позиции кураторов или советников руководителя.

Ресурсная карта проекта

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

Ресурсами проектов в большинстве случаев являются:

- люди, которые проводят мероприятия и выполняют другую работу в рамках проекта (разрабатывают листовки, проводят информационные кампании, договариваются с партнёрами о поддержке и т. п.);
- площадки для мероприятий (открытые площадки или помещения);
- информационная поддержка (публикации в СМИ, размещение на сайтах организаций, презентация на общегородском мероприятии, заметки в блогах известных авторов с большим числом подписчиков, размещение объявлений на стендах бюджетных учреждений, социальные сети и т. п.);

- расходные материалы (цветы для клумбы, краска и кисти для раскраски стен, лавочек, материалы для мастер-классов и т. п.).

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

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

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

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

Данное описание содержит достаточный объём информации, позволяющий разрабатывать организационный план проекта — конкретные шаги по привлечению нужных специалистов.

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

Например, для проведения мастер-класса по квиллингу необходимо помещение, рассчитанное на 20 человек, возможность переставлять столы, обязательное оборудование — флипчарт. Возможные помещения: классы в

учреждениях дополнительного образования, школьные классы. Мастер-класс запланирован на конец мая.

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

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

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

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

Срок проведения компании: сентябрь-октябрь.

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

Например, для реконструкции остановки нужны: краска водоэмульсионная синяя (1 л), красная (1 л), белая (1 л), зелёная (1 л), грунтовка – объём 3 л, трафарет, кисти – 10 шт. разной ширины, веник – 1 шт., шпатель – 3 шт., совок, мусорные мешки – 3 шт., перчатки – 10 шт. Наличие материалов необходимо обеспечить к 10 июня.

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

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

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

Вариант 2:

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

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

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

Шаг 4 – информационная кампания: 1) провести кампанию в социальных сетях, 2) договориться с учителями и сделать объявление перед уроками во всех классах школы, 3) попросить своих друзей и знакомых сообщить максималь-

ному числу людей о планируемом мастер-классе, 4) объявить по школьному радио (при наличии).

Делаем вывод, что организовать мастер-класс можно без денег, используя личные связи и контакты, помощь учителей и умение работать с социальными сетями.

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

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

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

В городе Глазове Удмуртской республики руководитель одного из подразделений местной администрации всю жизнь увлекался ремонтом старых радиоприёмников. Поэтому, придя в дом детского творчества и познакомившись с работой радиотехнического кружка, он стал его постоянным партнёром. На первых этапах он проводил там время, выступая в роли наставника для начинающих инженеров. Позже стал привлекать ресурсы для развития кружка через знакомых бизнесменов, которые также увлекались или увлекаются техническим творчеством и могут

профинансировать закупку оборудования или поездки команды для участия в соревнованиях.

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

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

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

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

Благотворители — это люди или организации, которые готовы на безвозмездной основе предоставить ресурсы, потому что заинтересованы в достижении результата проекта, но не

готовы участвовать в его реализации. Обычно благотворителями становятся те, кто разделяет цели проекта, заботится о благосостоянии целевой аудитории или просто хочет поддержать инициативу близких людей.

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

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

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

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

План работы со стейкхолдерами должен быть включён в паспорт проекта. В данном случае это раздел «Партнёры (спонсоры, благотворители)» паспорта.

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

Креативный подход к привлечению ресурсов был реализован в г. Нерехта Костромской области при реализации проекта «Арт-бенч» в рамках совместной программы с Костромским государственным университетом в 2017 году. Значимым ресурсом для реконструкции городских остановок являются краски и кисти. Для обеспечения проекта материалами школьники провели акцию «Эко-позитив» по сбору макулатуры и на вырученные деньги приобрели всё необходимое. В ходе акции школьники собрали 1 т 654 кг макулатуры на сумму свыше 6 000 руб. Результатом стали 10 отремонтированных остановок общественного транспорта. Поддержку проекту оказали и городские предприниматели, предоставившие доски для ремонта скамеек.

План-график проекта

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

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

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

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

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

Риски проекта

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

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

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

Внезапное наступление неблагоприятных событий может «выбить команду из колеи», заставить бросить проект. Этого

не произойдёт, если риск будет предсказуем, а альтернативные решения проблемы будут придуманы заранее.

Примером, демонстрирующим необходимость разработки различных сценариев проектов, может служить опыт омской предпринимательницы в рамках Школы социального предпринимательства.

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

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

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

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

Для погружения школьников в тематику социального проектирования и обеспечения корректного заполнения паспорта проекта рекомендуется им предоставить методические рекомендации по заполнению паспорта, которые содержат ответы на наиболее часто задаваемые вопросы при разработке параметров проектов. Пример методических рекомендаций для школьников — Приложение 2.

2.5. Сопровождение деятельности проектных команд

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

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

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

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

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

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

В г. Галиче Костромской области, где программа «Детский форсайт» в 2016–2017 гг. стала одним из приоритетов городской администрации, в местной газете «Галичские известия» была сделана специальная колонка «Детский форсайт», в которой на ежемесячной основе публиковались новости школьных проектов. Первыми «звёздами» газеты стали команды проекта «Эстафета добрых дел», организовавшие для жителей микрорайона концерт «Живи ярко — твори добро», и проекта «Мультстрана», создавшие панно с героями любимых детских мультфильмов на стенах окружной детской больницы («Галичские известия», № 50 (12942) от 4 мая 2017 года).

Четвёртым условием является сопровождение деятельности школьников со стороны взрослых. Как было описано в разделе 2.3, взрослые участники помогают команде обеспечить реалистичность проекта, структурировать работу, в том числе определить все параметры проекта и предусмотреть все

детали, необходимые для его успешного завершения. Однако ключевой задачей взрослых участников проектной команды в рамках сопровождения является удержание внимания школьников на достижении целей проектов, моральная поддержка детей в случае неудач, содействие в поиске новых решений при возникновении сложностей с реализацией проекта.

Основными форматами работы в рамках сопровождения являются:

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

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

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

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

Стоит отметить, что важным условием эффективной работы в рамках индивидуального сопровождения является правильная позиция взрослого участника проектной команды. Ключевой ошибкой становится занятие взрослыми лидерской позиции, при которой они навязывают свою точку зрения школьникам как в целом по проектной идее, так и по отдельным мероприятиям в рамках проекта. В этой ситуации школьники из инициаторов социально-активной деятельности

превращаются в исполнителей, которые нередко не заинтересованы в результатах проекта, а лишь выполняют поручения взрослых. При возникновении такой ситуации позитивное влияние детского форсайта на личностный рост отсутствует, поскольку школьники не чувствуют своей вовлечённости в процессы трансформации территории, ответственности за реализацию проектов развития. Инициатива в данном случае, как всегда, принадлежит взрослым. Ответственность также взрослые берут на себя.

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

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

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

Второй блок вопросов — изучение текущей реальности. Эти вопросы касаются того, что сделано/делается для достижения цели. Вопросы данного блока могут включать следующие:

«Что уже успели сделать для решения задачи? Что помешало? Что может помешать?». Эти вопросы позволяют зафиксировать текущую ситуацию.

Третий блок вопросов – изучение имеющихся возможностей и ресурсов. На данном этапе обсуждения ключевыми вопросами станут: «Что можно сделать для решения задачи? Какие ещё есть варианты? Какому из вариантов отдадите предпочтение? Кто может помочь в решении задачи?». Эти вопросы нужны для разработки сценариев проекта, определения круга стейкхолдеров.

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

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

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

Помимо формирования вопросов по модели GROW, важной задачей преподавателей в рамках сопровождения является так называемая работа с возражениями. Реализация проекта

всегда сопряжена с выходом из «зоны комфорта» – привычного состояния, в котором всё понятно и привычно, уровень тревожности находится на уровне, близком к нулю. Выход в «зону дискомфорта» – это, с одной стороны, расширение границ собственных возможностей, переход на новый уровень развития, с другой стороны, болезненный процесс, сопровождаемый повышением уровня тревожности, неуверенности. Поэтому в значительном числе случаев люди осознанно или бессознательно противятся выходу из «зоны комфорта».

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

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

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

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

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

2.6. Мониторинг реализации социальных проектов

Мониторинг реализации социальных проектов включает:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Отчёт по проекту должен содержать полный перечень мероприятий, включая состоявшиеся события и мероприятия, имеющиеся в плане на отчётный период, но перенесённые на следующие периоды или исключённые из плана.

По реализованным мероприятиям необходима следующая информация:

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

По перенесённым или исключённым мероприятиям в отчёте должны быть следующие данные:

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

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

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

1) Отсутствие интереса команды к идее проекта.

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

2) Перегруженный план-график проекта.

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

3) Отсутствие координации внутри проектной команды.

В данном случае стоит вопрос разграничения полномочий и ответственности между участниками команды. Очень важно организовать деятельность таким образом, чтобы по каждому мероприятию плана был один ответственный, который имеет право давать поручения другим членам проектной команды и требовать исполнения. Об этом необходимо договариваться на старте проекта. Если на старте это сделано не было, то ситуацию нужно скорректировать на мониторинговых встречах с координаторами.

4) Невозможность реализации мероприятий без административной поддержки.

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

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

Результатами обсуждения проекта на совете программы должны стать поручения конкретным должностным лицам города по поддержке проекта. В случае проектов по реконструкции остановок поручения могут быть, например, следующие: управлению ЖКХ — сформировать перечень остановок для реконструкции, управлению ЖКХ и управлению архи-

текстуры – согласовать параметры реконструкции (цветовая гамма, дизайн-макет).

Таким образом, по результатам мониторинга с участием координаторов должны быть приняты конкретные управленческие решения, обеспечивающие развитие школьных проектов. Данные решения рекомендуется фиксировать в письменном виде, их выполнение – контролировать при последующих мониторинговых встречах с координаторами.

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

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

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

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

Показатели могут устанавливаться как в абсолютных величинах, так и в относительных (например, число отрестав-

рированных объектов от общего числа запланированных к реставрации). Перечень показателей и их целевые значения формируются на этапе подписания соглашения о тиражировании. Отчёт по показателям проекта собирается не реже одного раза в полгода.

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

3. КЛЮЧЕВЫЕ ТИПЫ ПРОЕКТОВ ШКОЛЬНИКОВ

Необходимо отметить, что основными типами социальных проектов школьников, которые они могут не только разработать, но и реализовать, являются следующие:

- проекты по благоустройству населённых пунктов;
- проекты по модернизации общественных пространств внутри организаций социальной сферы;
- проекты по проведению мероприятий;
- проекты по предоставлению социальных сервисов или оказанию помощи нуждающимся.

Проекты по благоустройству населённых пунктов

Один из наиболее распространённых типов школьных проектов. Популярность таких проектов среди школьников обусловлена, с одной стороны, неблагоустроенностью территорий большинства российских населённых пунктов и староформатностью городской среды, с другой – естественным желанием детей жить в красивых современных городах.

Как правило, школьниками реализуются проекты по благоустройству школьных дворов, скверов и городских аллей. В рамках этих проектов ремонтируются скамейки, создаются малые архитектурные формы, высаживаются саженцы деревьев и рассада цветов. В результате появляются новые прогулочные зоны в городах.

Наиболее масштабным проектом по модернизации общественных пространств школьниками можно считать проект по созданию аллеи молодёжи в г. Железнодорожке Курской области в рамках Школы полезного действия в 2014 году. В рамках

проекта школьники самостоятельно привлекли ресурсы для благоустройства пустыря: материалы для строительства скамеек, саженцы деревьев и рассаду цветов. Проложить парковые дорожки и сделать настоящую аллею им помогли городские предприниматели, которые решили поддержать инициативу школьников.

Интересный проект «Улыбка дружбы» был реализован в 2019 году в г. Георгиевске Ставропольского края. В рамках проекта в городском сквере была разбита клумба в виде солнца, где лучики являются флористическими изображениями флагов разных народов. Проект интересен не столько как мероприятие по благоустройству, этот проект в большей степени является образовательным: лучики солнца — флаги народов, представители которых учатся в классе. При разработке макета клумбы дети познакомились с национальными традициями и историей друг друга, обсудили вопросы различий и общность людей разных народов. Клумба стала ярким завершением большой работы по формированию межнационального сообщества в классе.

Также достаточно популярным типом проектов стали проекты по покраске фасадов зданий и технических строений, а также по закрашиванию граффити на домах. Традиционно непрофессиональная разрисовка фасадов зданий граффити в городах свидетельствует об упадке и запустении. Дети стремятся заменить её на высокопрофессиональные картины, которые, наоборот, украшают города, делают их более красочными и узнаваемыми.

В 2018–2019 гг. в республике Марий Эл запустили проект «Краски улиц», авторы которого поставили своей целью заменить вандалистские надписи на стенах домов и технических сооружений красочными детскими рисунками. Помимо эстетического воспитания жителей Медведевского района, авторы проекта рассматривают свою деятельность как инструмент

борьбы с наркоманией в молодёжной среде, поскольку стены домов нередко становятся площадками для рекламы наркотических препаратов.

В рамках проекта участники нашли площадки для запуска проекта, собрали материалы для изготовления рисунков — краски, кисти, обратившись к соседям, друзьям и знакомым; провели конкурс эскизов среди учеников младшей школы. В результате на фасадах зданий, расположенных по дороге от жилых микрорайонов к школе, — Терешковском гаражном кооперативе п. Медведево и фасаде дома 14 по ул. Терешковой — вместо вандалистских надписей появились радостные картины.

В апреле 2019 года проект был признан победителем Всероссийского конкурса Агентства стратегических инициатив «100 городских лидеров» и получил спонсорскую поддержку на развитие проектной деятельности.

Как показал опыт реализации детского форсайта, большой темой для детей в малых городах являются неблагоустроенные автобусные остановки. Поскольку многие школьники пользуются общественным транспортом, для них важно, чтобы ждать автобус на остановке было приятно. В результате проекты по благоустройству остановок были реализованы в Нерехте и Галиче Костромской области, Череповце Вологодской области, Советском районе республики Йошкар-Ола. В рамках проекта вывозится мусор, ремонтируются скамейки и крашиваются стены остановок.

Самый креативный подход к оформлению остановок применили школьники из Йошкар-Олы в проекте «Умная остановка». Они не просто раскрасили остановку, а нанесли на стены различные фразы на английском языке, чтобы школьники, ожидая автобус, не тратили время даром, а учили английский язык. На момент публикации настоящих методических рекомендаций в планах проектной команды значился ремонт ещё двух остановок

общественного транспорта. Одна из них должна стать «шпаргалкой» по русскому языку и пространством для размещения правил русского языка, вторая — математики.

В отдельных случаях школьники берутся и за строительство новых объектов в городах.

В 2015 году школьники г. Губкина Белгородской области построили небольшой мостик через речку, который позволил им существенно сократить дорогу из жилого микрорайона к школе, а также сделать её более безопасной: обычный маршрут в школу проходил по обочине автодороги. К своему проекту дети смогли привлечь местную строительную компанию, которая обеспечила не только материалы для моста, но и гарантию его качества и безопасности. За собой школьники оставили уборку и благоустройство берегов речки, чтобы дорога в школу была не только безопасной, но и красивой.

Проекты по модернизации внутренних помещений организаций социальной сферы

Второй тип проектов — проекты по модернизации внутренних помещений организаций социальной сферы. Как и проекты по благоустройству, данный вид проектов отражает желание детей сделать места своего времяпрепровождения более красивыми и яркими, соответствующими стандартам качества современной инфраструктуры. В рамках этого направления школьники раскрашивают скучные стены детских поликлиник и библиотек, проводят художественные и фото-выставки в коридорах школ.

Встречаются и более амбициозные проекты, в рамках которых школьники полностью переделывают дизайн и внутреннее наполнение отдельных помещений, создавая собственные коворкинги, игротеки, музеи и пр. Очевидно, что такие проекты требуют активной работы с партнёрами для получения

разрешений на модернизацию помещений, с одной стороны, и на привлечение ресурсов для проведения ремонтов, закупки мебели и оборудования, с другой.

Одним из наиболее ярких проектов детского форсайта 2019 года, реализованного совместно с Костромским государственным университетом, стал проект «ИЗЮМ», в рамках которого на базе библиотеки одной из школ Костромы было создано современное коворкинговое пространство — площадка для общения молодёжи, обмена опытом, идеями, проведения мастер-классов и других мероприятий.

В рамках проекта школьники совместно со студентами университета разработали архитектурный проект, привлекли спонсоров и модернизировали общественное пространство, а также сформировали и успешно реализуют график образовательных и иных мероприятий. Особое значение данного проекта в том, что ребята самостоятельно взяли за трансформацию традиционного школьного пространства — библиотеки. Несмотря на изменения в российском школьном образовании, школьные библиотеки остаются достаточно консервативными структурами, что делает данный проект действительно интересным.

Не менее важно и то, что данное коворкинговое пространство становится точкой притяжения жителей микрорайона, которые имеют возможность принимать участие в событиях и мероприятиях, проводимых в творческом пространстве ИЗЮМ.

Ещё одним примером реализованной инициативы по созданию современных общественных пространств можно считать проект «ФНП студио» в г. Михайловске Ставропольского края. Школьниками было открыто студийное пространство для творческой молодёжи города, предоставляемое для проведения репетиций и звукозаписи своих выступлений. В рамках проекта школьники нашли подходящее помещение, привлекли волонтё-

ров и единомышленников для его ремонта. На приобретение звукозаписывающего и студийного оборудования деньги были заработаны инициативной группой проекта выступлениями на концертах и корпоративных мероприятиях.

Проекты по проведению мероприятий

Проведение школьниками крупных культурных или спортивных мероприятий — это их ответ на недостаток событийности в городах и сельских населённых пунктах. При этом в данном случае речь идёт не об отсутствии культурно-развлекательных событий вообще, а о недостатке мероприятий, соответствующих представлениям школьников о современных форматах досуга.

В рамках данного направления дети проводят как крупномасштабные события — городские фестивали, флешмобы, марафоны, так и более локальные мероприятия — игротеки на переменах для младших школьников, заседания литературных или кино клубов и многое другое.

Примером значимого общегородского праздника может служить «Лёд под открытым небом» — проект, реализованный в г. Губкине Белгородской области в 2013–2014 гг. Идея проекта родилась из желания детей найти себе и своим сверстникам полезные занятия на улице в зимний период. В рамках проекта в городе возродилась традиция заливать хоккейные коробки по всему городу и ежемесячно на разных открытых катках школьники проводили мастер-классы по фигурному катанию, организовывали праздничную программу. В проект были вовлечены управляющие компании, предоставившие лопаты для уборки снега и помогавшие школьникам заливать катки, городские спортивные секции, организовавшие прокат коньков, а также бабушки и городские предприниматели, оказавшие помощь по продаже булочек, сувениров, горячего питья и пр.

Помимо общегородских мероприятий, школьные проекты могут предусматривать комплексную систему локальных мероприятий: на уровне отдельных школ или городских дворов.

В 2019 году в г. Йошкар-Оле реализован проект «Ученики — ученикам», в рамках которого авторы решили расширить предложение внеклассных мероприятий и посоветовали своим сверстникам самостоятельно организовать мастер-классы для одноклассников и младших школьников. Занятия проводились по темам, которые являются хобби их авторов. Так были проведены мастер-классы по искусству оригами, танцам, механике машинного двигателя.

Проекты по предоставлению социальных сервисов или оказанию помощи нуждающимся

С целью компенсации неразвитости социальной сферы в городах школьники запускают собственные проекты по оказанию услуг для жителей своих территорий. При этом, как и в предыдущем случае, речь часто идёт не об отсутствии в принципе социальных услуг или неразвитости бюджетной социальной сферы, а о недостатке на территориях современных форматов оказания услуг, интересных школьникам. Выявляемый дефицит социальных сервисов в малых городах и сельской местности, как правило, связан с недостаточным уровнем развития негосударственного сектора, поскольку именно предприниматели ищут инновационные решения даже в традиционных областях и предлагают рынку современные форматы и новые возможности.

Также к данному типу проектов можно отнести проекты о создании информационных ресурсов территорий — сайтов-агрегаторов, информационных агентств, которые информируют жителей и гостей населённых пунктов о возможностях, доступных на территориях.

Интересный проект запустился в 2019 году в пос. Мисково Костромской области. В рамках детского форсайта школьники

запустили сервис «Обмен услуг», в котором местных жителей пригласили обмениваться услугами — проводить друг для друга мастер-классы, вязать свитера и делать другие добрые дела, взамен получая то, что нужно от других участников проекта. По сути, проект основан на технологии «Банка услуг», успешно реализуемого в Нижнем Новгороде в течение нескольких последних лет. На момент издания брошюры в рамках проекта создан специализированный сайт, где жители посёлка могут напрямую найти поставщика или потребителя услуг. Такой проект позволяет не только сократить расходы жителей сельских территорий, но и создать условия для самозанятости жителей, интеграции местного сообщества.

Ярким примером проекта по оказанию помощи нуждающимся может служить проект, реализованный в г. Качканаре Свердловской области в 2018 году, в рамках которого школьники организовали устройство в семьи бездомных животных. Они не только собирали по улицам бездомных собак и кошек, но и договорились с городской веткликой по их осмотру, вакцинации. Животных предлагали одиноким пенсионерам, поскольку именно эти люди нуждаются во внимательных компаньонах. Проект реализован в рамках программы «Детский форсайт» при поддержке ЕВРАЗ.

Помимо вышеперечисленных, в рамках программы иногда появляются и предпринимательские проекты. Важно отметить, что технология детских форсайтов не ориентирована на вовлечение школьников в предпринимательство: в рамках программы не происходит обсуждение основ предпринимательской деятельности и разработки бизнес-модели. Однако, поскольку в основе любого предпринимательского проекта лежит проектное управление, а при запуске социально ориентированного бизнеса, как и в социальном проекте, привлекаются ресурсы местного сообщества, запуск социально-

предпринимательского проекта вполне возможен в рамках данной программы.

Примером предпринимательского проекта, запущенного в рамках детского форсайта, можно считать проект «Иван-чай», организованный школьниками пос. Чернопенья Костромской области в 2018 году. В рамках проекта школьники организовали сбор и упаковку иван-чая. Таким образом, дети не только примерили на себя роль предпринимателей, но и создали рабочие места для своих сверстников и местных пенсионеров. Проектная команда в составе пяти человек привлекла ресурсы в размере 70 тыс. рублей для изготовления упаковки для чая, один из участников зарегистрировал ИП. Ребята изготовили порядка 300 упаковок чая и попробовали реализовать их через магазины здорового питания. В планах — расширить производство и выйти на рынки крупных городов. На момент издания брошюры проект ребят вошёл в пул проектов, презентующих регион на различного рода региональных и федеральных выставках и ярмарках, что подтверждается соглашением с Туристическим информационным центром Костромской области.

4. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММОЙ

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

- совет программы;
- руководителя программы;
- координаторов.

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

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

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

Возглавлять совет должен заместитель главы по социальным вопросам: высокая должность председателя совета обеспечит поддержку проекту и школьным проектам как в администрации города, так и в местном сообществе.

Совет выполняет следующие функции:

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

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

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

- анализ результатов реализации программы, подготовка предложений по её развитию;
- организация и проведение общегородских мероприятий программы, в том числе:
 - разработка концепций мероприятий программы, подготовка предложений по приглашению экспертов для участия в мероприятиях программы,
 - согласование со всеми заинтересованными сторонами сроков и мест проведения мероприятий,
 - подготовка смет на организацию мероприятий (при наличии источников финансирования),

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

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

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

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

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

Сформированная таким образом система управления проектом обладает следующими преимуществами:

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

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

5. ВОВЛЕЧЕНИЕ В ПРОГРАММУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО СООБЩЕСТВА

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

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

Поддержка программы может реализовываться в рамках корпоративных социальных программ бизнеса, поскольку данная программа в целом работает на достижение стратегических задач бизнеса — развитие кадрового потенциала предприятия. Это связано с тем, что программа направлена на сокращение оттока молодёжи из города путём вовлечения школьников в деятельность по трансформации городской среды и тем самым — на создание условий для самореализации молодёжи. Созданные в рамках программы привлекательные городские пространства и новые виды активности создадут дополнительные стимулы для приезда в город молодых специалистов — выпускников региональных вузов.

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

Привлечённые эксперты необходимы для того, чтобы расширить кругозор школьников, помочь им выйти за рамки привычных представлений о городе, начать мыслить более масштабно и амбициозно. Это может быть обеспечено путём презентации ярких примеров масштабных социальных проектов, меняющих облик городов, знакомства с современными тенденциями в градостроительстве, технологическими трендами, которые в ближайшей перспективе могут изменить облик российских городов, информировании о доступных ресурсах для проектов на региональном и федеральном уровнях.

Также эксперты могут привлекаться для проведения семинаров по повышению личной эффективности и приобретению навыков, необходимых не только для социального проектирования, но и для дальнейшей профессиональной деятельности. Как уже отмечалось, дополнительными семинарами программы могут стать тренинги по ораторскому искусству и подготовке презентаций, проведению переговоров, разработке и проведению информационных кампаний проектов и т. п. Аналогичные семинары могут проводиться и сотрудниками городских предприятий.

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

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

Вторым направлением поддержки программы со стороны предприятий и организаций города может стать их участие в реализации конкретных социальных проектов путём предоставления ресурсов – расходных материалов для проведения мероприятий, информационных ресурсов для информационных кампаний проектов, площадок для публичных мероприятий и т. п. Как уже отмечалось в настоящих методических рекомендациях, нужно стремиться к тому, чтобы проектные команды самостоятельно формировали ресурсные карты и обращались к потенциальным партнёрам и спонсорам за поддержкой. Помощь в этом может оказать системная работа по вовлечению бизнеса в программу, которая должна заключаться в позиционировании программы как важного приоритета для городской администрации, а также в привлечении руководителей бизнесов к деятельности совета программы – коллегиального органа управления, определяющего стратегические направления его развития и рассматривающего возможности для продвижения конкретных проектов школьников.

В рамках проекта «Детский форсайт» в Костромской области в 2017 году поддержку городских организаций получил, например, проект «Арт-бенч» в г. Нерехта, в рамках которого удалось отремонтировать городские остановки. Для воплощения этого проекта местный предприниматель предоставил доски для ремонта скамеек. В Галиче в создании красивой парковой аллеи авторам проекта «Лесная сказка» помогло городское лесничество, выделившее саженцы деревьев.

Третьим направлением участия бизнеса и бюджетных организаций города в программе может стать тиражирование успешных социальных технологий, разработанных школьниками. Например, созданный проектной командой кино клуб может в последствии стать услугой городских кафе, которые сделают его частью своей маркетинговой стратегии. Мастер-

классы для пенсионеров могут стать основой деятельности избирательных штабов как инструмент повышения лояльности наиболее активного электората. Тематические дискотеки могут стать частью программ по работе с молодёжью городских досуговых учреждений. Движение воркаута может наполнить новыми видами активности существующие клубы по месту жительства.

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

6. РОЛЬ РЕГИОНАЛЬНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ В РАЗВИТИИ ТЕХНОЛОГИИ ДЕТСКИХ ФОРСАЙТОВ

6.1. Детский форсайт как инструмент реализации стратегии университета

В современном мире университеты перестают быть исключительно образовательными и научными организациями, целями которых являются генерация новых знаний и подготовка высококвалифицированных специалистов. Как показывает международный и российский опыт, университеты становятся драйверами развития территорий, социальными институтами, способными поменять мышление жителей региона, управленческой команды территории, взять на себя научное и кадровое сопровождение крупных проектов. При этом именно вуз может занять позицию «визионера» — социальной структуры, которая не просто констатирует проблемы и предлагает конкретные решения в той или иной сфере жизнедеятельности региона, но ещё и прогнозирует его развитие, определяя ключевые факторы риска, «окна возможностей», перспективные направления инвестирования финансового и социального капитала. Университеты выступают не только как «фабрика мысли», генерирующая прогнозы будущего, но и как модераторы коммуникации между жителями территории, органами государственной и муниципальной власти, бизнесом.

Участие университетов в реализации программы «Детский форсайт» в регионах позволяет решить целый спектр взаимосвязанных проблем, значимых для жителей конкретной территории и региона в целом. Основными преимуществами для университета в реализации программы являются следующие.

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

Включённость самого вуза в партнёрский процесс реализации программы «Детский форсайт» ещё более усиливает данную тенденцию. В ситуации, когда подросток становится активным участником проектной команды, которая создаёт и реализует проект, направленный на развитие его места жительства, его вовлечённость в процессы жизнедеятельности конкретной территории возрастает, что, в свою очередь, приводит к росту мотивации изменения этой территории. А это уже серьёзное условие, чтобы вернуться после университета в свой город, поселение и довести начатое дело до конца. Такой подросток, возвращаясь после университета на свою территорию, является носителем ценностей проактивности, предприимчивости, социальной активности, обладает компетенциями проектного мышления, стратегического прогнозирования, тем самым становясь проводником ценностей и технологий регионального университета как центра позитивных изменений региона.

Во-вторых, реализация технологии детского форсайта позволяет университету стать реальным участником развития региона. Запуск данного проекта способствует интеграции органов государственной и муниципальной власти, бизнес-сообщества, гражданских активистов. При этом университет берёт на себя функцию такого интегратора. Работа с подростками и молодёжью по поводу будущего той или иной территории становится важным поводом для организации коммуникации между различными стейкхолдерами, в той или иной степени несущими ответственность за развитие от-

дельного города или региона в целом. Университет, используя подростковые проекты как повод, начинает более предметную коммуникацию с этими стейкхолдерами, тем самым ещё более системно «погружаясь» в региональные социально-экономические и социокультурные проекты, становясь модератором целого спектра коммуникационных площадок, на которых происходит обсуждение перспектив развития.

В-третьих, вовлечённость университета в программу «Детский форсайт» способствует тому, что университет начинает более интенсивно меняться изнутри. Реализация данной технологии требует развития новых компетенций у преподавателей, сотрудников университета, ориентированных на новые форматы коммуникации с молодым поколением, переход из позиции «ментора» в позицию «партнёра», одного из участников общего процесса коммуникации. Этот своеобразный выход из «зоны комфорта» позволяет университету начать рефлексию собственных средств и методов, используемых в образовательной, научной, социальной сфере, даёт возможность увидеть новые тенденции в детской и подростковой среде, требующие изменения и самого вуза.

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

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

Сегодня, когда количество проектов в сфере работы с детьми и молодёжью, генерируемых некоммерческими и общественными объединениями в нашей стране, постоянно растёт (так, например, по исследованиям 2016 года, почти треть всех проектов, представленных НКО на конкурсы Президентских грантов, была ориентирована на работу с детьми, подростками и молодёжью¹), возникает серьёзная задача своеобразной научной экспертизы и научной аккредитации той или иной социальной и психолого-педагогической технологии. В этом контексте университет становится важным участником реализации данной программы и данной технологии.

2. Важной функцией университета в процессе реализации программы является координация и «сборка» на одной площадке ключевых участников программы. Важной особенностью описываемой здесь технологии является необходимость включения в программу как можно большего числа участников из самых разных сообществ. Подростковый взгляд на будущее конкретной территории требует экспертной оценки со стороны представителей государственной и муниципальной власти, бизнес-сообщества, гражданских активистов, но в то же время ставит задачу учёта этого взгляда различными группами стейкхолдеров. Любой региональный университет традиционно обладает высоким уровнем доверия со стороны различных сообществ, что позволяет ему выступать проводником реализации данной технологии в регионе. Здесь важен тот факт, что университет выступает ещё и экспертом в данном проекте, осуществляя оценку и анализ важности и значимости представляемых детских проектов.

3. Одной из серьёзных проблем любой социальной технологии является её слабая тиражируемость, что обычно связано

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

с отсутствием механизмов передачи технологии представителям местного сообщества, которые должны включить её в свою деятельность на постоянной основе.

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

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

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

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

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

5. Наконец, ещё одна функция университета при реализации данного проекта – это возможность включить разработанные командами детей проекты в более широкую систему проектирования в регионе.

Говоря об университете как элементе экосистемы реализации технологии детского форсайта, важно проанализировать то, каким образом технология вписывается в формат работы современного российского вуза. Несомненно, самый важный процесс, который запускается для университета в ситуации реализации проекта, – это профориентационная работа. Большинство форм работы с будущими абитуриентами, реализуемых российскими вузами, носит информационный или событийный характер. Университеты проводят много открытых лекций, встреч, мероприятий событийного характера, но значительно реже пытаются включить подростков в длительное совместное социокультурное проектирование. Ещё реже они делают это с подключением студентов, которые фактически и являются носителями того неявного знания о вузе, которое необходимо абитуриенту в первую очередь. В этом смысле технология детского форсайта позволяет решить эту проблему и свести на одной долговременной проектной площадке школьников, студентов и вузовских экспертов. Включение школьников в проектный формат взаимодействия со студентами университета значительно повышает привле-

кательность данного вуза для абитуриентов. Не менее важно и то, что в рамках реализации технологии детского форсайта школьники и студенты фактически создают совместную проектную команду, которая не просто разрабатывает абстрактный проект, но реализует его в конкретной деятельности. Такая ситуация позволяет школьнику, приходящему в университет, уже являться частью какой-либо студенческой группы, сообщества, проектной команды. Это обстоятельство зачастую становится важным конкурентным преимуществом конкретного университета.

Сегодня в ситуации трансформации высшего образования в стране, перехода на новые образовательные стандарты возникает серьёзная задача развития как профессиональных, так и надпрофессиональных компетенций студентов, таких как проектное мышление, умение работать в команде, критическое мышление и т. д. Вхождение регионального университета в реализацию программы «Детский форсайт» позволяет создать уникальную ситуацию развития компетенций студентов. При этом для студентов педагогических, управленческих профилей обучения – это и профессиональные и надпрофессиональные компетенции, для остальных – это важные soft skills, которые могут стать основой их успешности в будущем. Уникальность технологии детского форсайта для развития компетенций студентов заключается в следующем.

Во-первых, для студентов, чья профессиональная деятельность в дальнейшем будет связана с управленческой или педагогической деятельностью, участие в реализации детского форсайта – это уникальная практика. Это, с одной стороны, опыт мягкого управления проектной командой в ситуации неопределённости, когда конечный результат не задан жёстко, с другой – участие в решении масштабной проблемы: изменения территории через запуск и реализацию локального проекта. Студенту приходится не просто участвовать в создании и запуске социокультурного проекта, но и постоянно удерживать

живать два уровня деятельности: глобальную задачу трансформации конкретного города и локальный проект, который они реализуют совместно с подростками. Сегодня это одна из ключевых компетенций управленца любого уровня (начиная от группы школьников и заканчивая регионом или страной в целом), поскольку позволяет ему не только действовать в режиме решения тактических задач, но и постоянно удерживать в фокусе внимания желаемый образ будущего той системы, которой он управляет (детский коллектив, бизнес-структура, конкретная территория). В этом смысле технология детского форсайта и создана таким образом, чтобы её участники постоянно перемещались от стратегических задач к конкретным тактическим решениям. Отметим, что данные профессиональные компетенции студент университета не сможет получить ни в рамках образовательной деятельности, ни в ситуации практики, ни в волонтерской деятельности и т. д., поскольку сегодня практически отсутствуют форматы, в рамках которых молодой человек должен работать не только с задачей, стоящей перед проектной командой, но и видеть, как результат этой работы встроен в более глобальный замысел, а также связан с результатами работы других команд.

Во-вторых, технология детского форсайта позволяет развивать и значимые сегодня надпредметные компетенции. Речь идёт не только о проектных компетенциях, умении работать в команде, решать проблемы и управлять проектами, которые актуализируются в детском форсайте. В рамках данной технологии происходит развитие адекватного гражданского активизма молодёжи, который проявляется в том, что молодой человек вовлекается в ситуацию осознания и понимания собственных возможностей по изменению той территории, на которой протекает его жизнь. Сегодня зачастую развитие гражданственности студентов происходит через волонтерскую деятельность, вовлечение их в различного рода социальные проекты, которые зачастую не имеют для них смысла или же

носят игровой характер. Участие в «Детском форсайте» позволяет студентам «взяться» за глобальную проблему — развитие конкретного города, посёлка, села, при этом осмыслить это не просто на теоретическом уровне и предложить абстрактные решения, а разработать локальный проект, приближающий желаемый образ будущего. В такой трактовке разработка модели развития конкретной территории перестаёт быть чем-то абстрактным и теоретическим, а небольшой локальный проект обретает конкретный и измеримый смысл. Не менее важно, что участники программы «Детский форсайт» получают уникальный опыт взаимодействия с различными городскими сообществами, органами государственной и муниципальной власти. При этом такая коммуникация имеет чёткий предмет: развитие того пространства, в котором проживают все участники взаимодействия. Целый ряд социологических исследований демонстрирует сегодня очень низкий уровень доверия молодёжи к органам местного самоуправления, которые должны быть ближайшими партнёрами жителей при решении местных проблем. Реализация городских проектов совместно с органами местного самоуправления формирует у молодёжи адекватные практики решения местных проблем и вовлечения в этот процесс всех заинтересованных сторон.

Включённость регионального университета в реализацию программы «Детский форсайт» не только открывает новые возможности для профориентационной работы со школьниками и развития компетенций студентов. Технология создаёт условия для внедрения инновационных и адекватных современности образовательных форматов. На площадке реализации программы «Детский форсайт» становится возможным «свести» в единой проектной логике образовательную, научную и социальную функцию университета. Студенты — социологи, политологи, историки, лингвисты, инженеры, журналисты, ИТ-специалисты и др. — могут найти значительное число тем для реализации своих научных

интересов, одновременно получая незаменимые проектные, коммуникативные, ИТ-компетенции, при этом решая серьёзные социальные проблемы конкретной территории. При этом важно, что, в отличие от других подобных технологий (митапы, хакатоны и др.), детский форсайт – это программа долговременная. Это, в свою очередь, даёт возможность встраивать его в образовательный, исследовательский проект студентов в течение семестра или даже двух, что позволяет видеть и оценивать динамику изменения уровня овладения компетенциями у студентов.

6.2. Модели встраивания детских форсайтов в образовательную систему университета

Опыт реализации программы «Детский форсайт» и взаимодействия с российскими университетами позволяет выделить три ключевые модели интеграции данной технологии в образовательную систему вуза.

6.2.1. Детский форсайт как элемент образовательной программы

Отличительными чертами нового подхода к проектированию образовательных стандартов российских университетов являются, с одной стороны, модульный подход, когда студент сам может конструировать свою образовательную траекторию из взаимозаменяемых блоков, с другой же – большое количество проектной, самостоятельной и практической работы. Технология детского форсайта в данном контексте является законченным и самостоятельным блоком такого конструктора, который может быть встроен в образовательную программу для студентов бакалавриата или магистратуры, обучающихся по направлениям, имеющим отношение либо к проектированию и развитию территорий, их экономике, социокультурному устройству, либо к педагогике и психо-

логии. В этом контексте, как уже отмечалось выше, детский форсайт становится инструментом «наращивания» главным образом профессиональных компетенций студентов. Это не означает, что во время реализации программы не происходит освоение надпредметных компетенций, но основное внимание в данной модели уделяется именно профессиональным. Для каких направлений подготовки детский форсайт может выступить «полигоном» по более глубокому освоению профессиональных компетенций? Безусловно, это архитекторы и урбанисты, экономисты, социологи, будущие государственные и муниципальные служащие, антропологи, культурологи и др. При этом важно, что в описываемой модели встраивание технологии детского форсайта в учебный план того или иного направления, или же конкретной дисциплины, тесным образом связано с развитием конкретных профессиональных компетенций, содержащихся в государственных образовательных стандартах. В качестве примера представим отдельные профессиональные компетенции, которые могут быть развиты в рамках детского форсайта, для двух направлений подготовки.

Во-первых, это будущие архитекторы, градостроители, дизайнеры архитектурной среды – все те направления, которые включены в общую группу «архитектура».

Так, если обратиться к анализу профессиональных компетенций, можно констатировать, что такие, как «способность разрабатывать архитектурные проекты», «способность использовать воображение, мыслить творчески, инициировать новаторские решения», «владение методами моделирования и гармонизации искусственной среды обитания», вполне могут получить более глубокое наполнение при включении студентов в процесс реализации детского форсайта и разработки желаемого будущего территории своего проживания. Действительно, студенты, включаясь в процесс разработки образа будущего конкретной территории, а затем участвуя в разработке и реализации конкретного социокультурного

проекта, начинают активно использовать свои компетенции в области гармонизации городских пространств, их устройства, взаимодействия архитектурных форм и городских сообществ их взаимовлияния. Всё это создаёт условия для более тонкого восприятия будущим архитектором жизни города, его ритма, влияния отдельных, например, малых архитектурных форм на жизнь и настроения людей. Это то неявное знание, которое архитектор не может получить ни в рамках лекционных и семинарских курсов, ни в рамках традиционной практики. Окончательно оно формируется только с опытом, но длительное участие в программе «Детский форсайт» позволяет сформировать базис такого неявного знания об устройстве современных городов.

Во-вторых, это студенты, обучающиеся на экономических направлениях и государственном и муниципальном управлении. Анализ профессиональных компетенций данных направлений подготовки свидетельствует о том, что они частично могут быть получены в процессе участия в реализации детского форсайта. Так, в частности, студенты, обучающиеся по данному направлению, должны по итогам обучения обладать способностью разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ; способностью использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий. Все эти и другие профессиональные компетенции, необходимые государственному и муниципальному служащему, также могут быть «прокачаны» при участии в реализации детского форсайта.

Реализация программы «Детский форсайт», проектирование образа будущего и разработка социокультурного проекта

в значительной степени отличаются от тех программных инструментов, с которыми сегодня сталкиваются будущие государственные и муниципальные служащие в процессе обучения. Сегодня значительное число различных государственных и муниципальных программ формируется не системно, а скорее по принципу «груды кирпичей». Различные ведомства региональных и местных органов власти представляют свои предложения в виде конкретных мероприятий, и из этого набора зачастую не связанных действий возникает та или иная целевая, межведомственная и т. д. программа. После чего каждое ведомство или институт начинают реализовывать определённые шаги, включённые в круг их полномочий и ответственности. В итоге вместо красивой арки из кирпичей мы наблюдаем лишь их груду. И хотя свойства каждого отдельного кирпича и в том и другом случаях остаются неизменными, вместо некоего системного результата мы наблюдаем череду слабосвязанных между собой мероприятий. Именно такой формат социокультурного проектирования усваивают выпускники экономических и управленческих факультетов российских университетов.

Детский форсайт позволяет по-иному взглянуть на эту ситуацию. Ранее уже отмечалось, что, с когнитивной точки зрения, данная технология – это постоянное мысленное перемещение от достаточно абстрактного образа будущего конкретной территории к локальному проекту, репрезентирующему этот образ. Удержание желаемого образа будущего территории делает практически невозможным формирование проекта по принципу «слепили из того, что было». Такой подход не позволяет увязать конкретные действия с той общей сверхзадачей, которая определяется образом будущего. Именно поэтому будущие государственные и муниципальные служащие начинают формировать социокультурный проект не как конструктор отдельных и несвязанных мероприятий, а как системный процесс, направленный на решение кон-

кретной проблемы, что в свою очередь ведёт к постепенному приближению желаемого образа будущего. При этом очень важно, что управление таким проектом не может быть линейным и основываться только на отслеживании выполнения отдельных мероприятий. Возникает ситуация, когда студентам необходимо постоянно отслеживать степень решённости той проблемы, ради которой запускался проект, с одной стороны, и сохранять в качестве управленческой рамки желаемый образ будущего, с другой. Именно это делает детский форсайт уникальной технологией, позволяющей развивать у студентов управленческих профилей обучения адекватные современности проектные и управленческие профессиональные компетенции, зафиксированные в образовательном стандарте.

Особое значение данная модель встраивания детского форсайта в образовательный процесс университета имеет для будущих педагогов и психологов. В рамках реализации проекта они осваивают важные профессиональные компетенции, связанные с управлением и сопровождением проектной деятельности детского коллектива, в ситуации неопределённости. Отметим, что современная школа, внедряя проектные методы в обучение, в большей степени ориентирована на «производство» учебных и научных проектов, выходом для которых является презентация, доклад и т. д. Педагогическое управление такой работой существенно отличается от психолого-педагогического управления разработкой образа будущего территории и реализации конкретного социокультурного проекта. Такая ситуация позволяет будущим педагогам и психологам существенно расширить свой профессиональный инструментарий и отработать инновационные профессиональные компетенции.

Встраивание технологии детского форсайта в учебный план или отдельную образовательную программу позволяет создать условия для более эффективного освоения студентами профессиональных компетенций. Детский форсайт пред-

ставляется в данном случае своеобразным деятельностным симулятором, на котором учащийся может отточить свои профессиональные навыки.

Если говорить о реализации данной модели, то основные её элементы использовались в Поволжском государственном техническом университете (Волгатех) в рамках работы факультета управления и права. В проект были вовлечены студенты, обучающиеся по направлению государственное и муниципальное управления.

6.2.2. Детский форсайт как элемент общей проектной деятельности университета

Сегодня мы наблюдаем активное проникновение проектных методов в деятельность российских университетов. Это связано с трансформацией высшего образования, необходимостью формирования более гибких инструментов решения социальных и личностных проблем. В большинстве российских вузов созданы проектные офисы, центры управления проектами и другие подобные структуры, призванные обеспечивать сопровождение проектной деятельности студентов и преподавателей. Ещё одной важной тенденцией университетского образования становится расширение междисциплинарности в рамках проектной деятельности, когда студенты разных профилей объединяются в одну команду и пытаются разработать тот или иной проект, направленный на решение конкретной проблемы.

Несмотря на широкое распространение проектных методов в российских университетах, они не всегда носят практико-ориентированный характер. Как уже отмечалось выше, значительное число проектов сегодня – это проекты «на бумаге», которые не предполагают реализации. Их жизненный цикл заканчивается презентацией проекта. Безусловно, это не имеет отношения к научным и исследовательским проектам, но всё, что касается проектов социокультурных,

зачастую заканчивается на этапе подготовки проектной документации.

В этой ситуации встраивание технологии детского форсайта в проектную деятельность университета может создать условия для более углублённого освоения студентами надпредметных компетенций. Несомненным является тот факт, что опыт проектирования, опыт групповой работы, организаторства, эффективной коммуникации существенно различается в ситуации, когда проект создаётся ради проекта, и в ситуации, когда он разрабатывается для реализации.

В качестве примера, каким образом данная модель может быть реализована в университете, рассмотрим кейс Костромского государственного университета, где данная модель была запущена в процессе реализации программы «Детский форсайт» в 2018–2019 гг. Модель была апробирована в рамках Института культуры и искусств, который активно занимается в университете развитием урбанистической тематики. Каждый институт университета имеет определённое количество времени, выделяемое на проектную работу студентов, которая регламентируется университетским Центром управления проектами (ЦУП). В рамках этой работы дирекция Института культуры и искусств совместно с ЦУП приняла решение, что студенты первого и второго курсов будут вовлечены в проектную деятельность через участие в реализации программы «Детский форсайт». Детский форсайт был включён в деятельность Института культуры и искусств как проектная работа студентов. Региональный координатор проекта провёл несколько вводных занятий со студентами и представителям ЦУПа по реализации технологии детского форсайта. Важно отметить, что данная модель интеграции детского форсайта в деятельность университета также способствует тому, что технологию начинают осваивать не только студенты, но и те, кто реализует проектную деятельность в вузе. Это позволяет расширить число технологий и методов,

используемых для активизации проектного мышления и проектной деятельности в вузе.

6.2.3. Детский форсайт как элемент реализации третьей функции университета

Данная модель хотя частично и похожа на предыдущую, тем не менее, имеет существенные отличия, которые связаны с целями университета, участвующего в программе «Детский форсайт».

В первых двух моделях акцент в работе со студентами выстраивается вокруг получения ими компетенций, в данном же случае – фокус внимания на конкретных проектах для изменения городских пространств рядом с университетом. Поскольку сама идея третьей функции университета вряд ли присвоена студентами, в основу закладывается именно добровольческая деятельность и желание изменить мир вокруг себя. Это и выступает мотиватором. Модель сложна с точки зрения управления, но вполне имеет право на существование в ситуации развитого добровольческого, общественного движения в университете. Сегодня российские университеты всё больше внимания уделяют интеграции в региональные процессы, в том числе в процессы территориального развития. Немало студентов регионального университета – жители данной территории, и в этом смысле участие в реализации программы «Детский форсайт» становится для них возможностью что-то изменить в том месте, где они живут, реализовать свой добровольческий потенциал в конкретном, измеримом проекте.

Сегодня зачастую добровольческая деятельность в молодёжной среде развивается в формате «полуволонтерства», когда волонтером называют практически любого участника или организатора того или иного молодёжного мероприятия, форума и т. д. В то же время у студента часто возникает потребность в участии в более результативном проекте, итогом

которого могут стать конкретные изменения или решение той или иной проблемы. Детский форсайт позволяет реализовать эту потребность. В этой связи внедрение данной технологии во внеучебную деятельность университета может иметь высокий воспитательный потенциал.

Отметим, что каждая из представленных моделей не обязательно реализуется в чистом виде, возможно сочетание элементов разных моделей или их интеграция для разных категорий учащихся. Например, на первых курсах это может стать элементом воспитательной работы, на втором и третьем курсах детский форсайт может выступать как элемент системы проектной работы вуза, на старших курсах бакалавриата и в магистратуре — как элемент образовательной программы. Такой подход позволит студентам, с одной стороны, закрепить логику движения от глобального уровня проектирования к локальному, а с другой — посмотреть на процесс трансформации конкретной территории на разном уровне собственного профессионального и интеллектуального развития.

Приложение 1. Паспорт социального проекта

Название проекта

Броское, яркое, запоминающееся название

Проектная команда

Ф.И.О. преподавателя, номер школы, контакты

Ф.И.О. школьников

Обоснование проекта

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

Описание проекта

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

Ресурсы

Что нужно, чтобы достичь результата:

Люди (какие, сколько):

Помещения (какие, где, на какой период времени):

Расходные материалы (какие, сколько):

Информационная поддержка (какая, когда):

Иное:

Деньги – не ресурс!

Риски

Что нам может помешать реализовать проект?

Что нужно сделать, чтобы этого не произошло?

Приложение 2. Рекомендации по заполнению паспорта социального проекта для школьников

Зачем нужен паспорт проекта?

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

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

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

Зачем нужно броское название

Сравните два названия одного и того же проекта.

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

Вариант 2. «Детский коворкинг».

Какое из названий лучше запоминается? Звучит интереснее и привлекательнее?

Конечно, второе. Тем, кто знает, что такое «коворкинг» (открытая площадка, оборудованная для работы, проведения мероприятий, свободного общения), становится понятно, что это место, где можно встретить юных предпринимателей, ли-

дерев социальных проектов и просто школьников, делающих уроки вдали от назойливых вопросов родителей «Тебе ещё долго?». Для тех, кто впервые услышал про коворкинг, название проекта звучит интригующе, побуждая узнать больше об этом новом и непонятном месте.

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

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

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

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

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

Правда, нужно отдать должное, и у взрослых иногда рождаются креативные идеи. Проект «Папа на час» в городе Новотроицке придуман местной администрацией вместе с компанией «Уральская Сталь». В проекте работники предприятия после рабочей смены стали на волонтерских началах руководить различными дворовыми клубами для подростков – по футболу, игре на гитаре, шахматам. Мужчины, чьи дети (а иногда и внуки) уже выросли, ежедневно стали проводить время с подростками, обеспечивая работу клубов во внеурочное время (после 17 часов) и давая ребятам возможность интересно и с пользой проводить время.

Кто должен заполнять паспорт

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

Проектная команда – это кто?

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

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

Роль преподавателей более скромная – «приземлять» проект, т. е. задавать уточняющие вопросы, чтобы команда не

забыла о важных деталях, напоминать о необходимости соотносить параметры проекта и планируемые результаты с доступными ресурсами и сроками реализации проекта.

В проектной команде у каждого участника должны быть свои задачи, которые зависят от его желания, талантов и возможностей. Один может стать PR-менеджером и заниматься продвижением проекта в социальных сетях, второй – общаться с партнёрами по привлечению ресурсов, третий – вести мониторинг мероприятий проекта, четвёртый – организовывать и проводить мастер-классы, работать с волонтерами. Важно, чтобы каждый определил для себя перечень задач и целенаправленно на всём протяжении проекта занимался их выполнением.

Как обосновать проект

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

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

библиотеки, может стать первым сервисом потенциальной сети коворкингов.

Что должно включать описание проекта

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

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

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

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

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

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

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

- число посетителей каждого заседания клуба – это свидетельствует о степени раскрученности и узнаваемости проекта, а также интересе к нему со стороны целевой аудитории;

— число постоянных посетителей клуба — это свидетельствует о формировании нового городского сообщества, объединённого интересом к киноискусству.

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

Деньги — не ресурс. Этот лозунг нужно написать крупными буквами и повесить на всех возможных поверхностях: доске в классной комнате, холодильнике, стене над кроватью. Деньги — это способ привлечения ресурсов. Однако в случае социального проекта покупка не является единственным способом получения ресурсов.

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

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

Вариант 2.

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

Шаг 2 — канцтовары: 1) попросить всех участников принести необходимые материалы; 2) договориться с преподавателями

труда в школе о предоставлении неиспользуемых материалов, а также ножниц во временное пользование участникам мастер-классов; 3) объявить сбор бумаги среди школьников (у каждого всегда дома есть неиспользованные листы в наборах цветной бумаги и картона).

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

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

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

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

Партнёры, спонсоры, благотворители – это кто?

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

Партнёры – это те, кто заинтересован в реализации проекта, потому что они считают его важным и нужным. И они

не просто заинтересованы в реализации проекта, они готовы делать проект вместе с вами: обсуждать мероприятия проекта, искать возможность привлекать дополнительные ресурсы, инвестировать в проект собственное время. Партнёры — это не только источник материальных ресурсов, но и новых идей и контактов.

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

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

В рамках планирования проекта очень важно понимать, к кому можно обращаться за поддержкой. При этом обращения должны быть исключительно адресными: нужно понимать, кем может стать этот человек/организация в проекте (партнёром, благотворителем, спонсором), какие ресурсы у него можно получить, какие аргументы приводить, чтобы было принято решение о предоставлении вам ресурсов. Ну и, конечно, нужно понимать, как организовать встречу с людьми, принимающими решения. Можно всерьёз рассматривать в качестве потенциальных партнёров проектов только тех, с кем могут связаться участники проектной команды лично.

Можно мечтать о встрече с директором градообразующей компании – самой богатой в регионе, но если у вас папа или дядя не являются этим директором, вряд ли вы найдёте контакты и договоритесь с ним о встрече. Кстати, контакты потенциальных спонсоров/партнёров/благотворителей тоже могут быть значимым ресурсом для проекта, и их нужно включать в таблицу с ресурсами.

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

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

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

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

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

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

Всегда ли есть риски проекта? Что с ними делать?

Риски проектов есть всегда; не бывает проектов, которые реализуются в точности с первоначально разработанным планом. Управление рисками — это разработка не только плана А, но и планов Б, В, Г и Д, а иногда М и Н.

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

Это не значит, что в таких сложных условиях не нужно реализовывать проект, это значит, что нужно стараться пред-

усмотреть все возможные риски (ситуации, которые препятствуют выполнению плана реализации проекта) и придумать другие варианты действий.

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

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

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

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

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

При этом о других вариантах лучше думать на этапе планирования, а некогда проект уже идёт полным ходом и

все ваши мысли заняты его операционным управлением. Непредсказуемое наступление риска может выбить вас из колеи, заставить разочароваться в проекте, снизит самооценку, породит ссоры внутри команды. Этого не произойдёт, если риск будет предсказуем, а альтернативные решения проблемы будут продуманы заранее.

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

ДЕТСКИЙ ФОРСАЙТ
Проектная деятельность школьников
по развитию городов

12+

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

Подписано в печать 08.05.2019 г.
Формат 60x90/16
Тираж 100 экз. Заказ №

Грифон
125284, Москва, Хорошевское шоссе, 38
Тел.: 8-499-740-45-62
www.grifon-m.ru