

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
КІРОВОГРАДСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ВИННИЧЕНКА  
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ

*А.А. Семез*

# **СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНЕ ПРОЕКТУВАННЯ**

*Навчально-методичний посібник  
для студентів вищих педагогічних навчальних закладів  
спеціальності 6.010106 Соціальна педагогіка*

**Кіровоград  
2012**

**УДК 371**  
**ББК 74.00я73**  
**С 30**

*Рекомендовано кафедрою соціальної педагогіки та психології  
Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка  
(Протокол № 6, від 6 грудня 2012 р.)*

**Рецензенти:**

**Мельничук С.Г.**, доктор педагогічних наук, професор, заслужений працівник освіти України, завідувач кафедрою педагогіки дошкільної та початкової освіти Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка.

**Кравцов В.О.**, кандидат педагогічних наук, професор, завідувач кафедрою соціальної педагогіки та психології Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка.

**С-30 Семез А.А. Соціально-педагогічне проектування:**  
Навчально-методичний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів спеціальності 6.010106 Соціальна педагогіка. — Кіровоград: РВВ КДПУ ім. В.Винниченка, 2012. — 132 с.

У навчальному посібнику розкрито теоретичні та практичні підходи організації соціально-педагогічного проектування. Розглянуті питання щодо теоретичних основ соціального та педагогічного проектування, основ текстового опису проекту, методів колективної роботи над проектом, визначено поняття соціальної діагностики, соціального прогнозування та соціальної експертизи як факторів та методів оцінки соціально-педагогічного проекту, а також показано особливості реалізації проекту як заключного етапу проектної діяльності.

Посібник розрахований на студентів вищих педагогічних навчальних закладів спеціальності 6.010106 Соціальна педагогіка. Навчально-методичний посібник буде корисним усім, кого цікавлять проблеми розробки та реалізації соціальних та педагогічних проектів.

© Семез А.А., 2012

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>Розділ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЕКТУВАННЯ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Соціальне проектування: поняття та мета.....	7
1.2. Вимоги до соціального проектування.....	11
1.3. Концепції соціально-проектної роботи.....	11
1.4. Суб'єкт, об'єкт та предмет соціального проектування.....	14
<b>Розділ II. СОЦІАЛЬНИЙ ПРОЕКТ. ТЕХНОЛОГІЯ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЕКТУВАННЯ.....</b>	<b>17</b>
2.1. Сутність соціальних проектів. ....	17
2.2. Типологія соціальних проектів.....	18
2.3. Класифікація проектів соціальної спрямованості.....	34
2.4. Поняття конструювання, реконструювання та деконструювання....	35
2.5. Етапи соціального проектування. Алгоритм роботи над проектом..	36
2.6. Учасники проекту.....	38
2.7. Середовище проекту.....	40
<b>Розділ III. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПЕДАГОГІЧНОГО ПРОЕКТУВАННЯ.....</b>	<b>42</b>
3.1. Поняття педагогічного проектування.....	42
3.2. Форми педагогічного проектування.....	48
3.3. Принципи педагогічного проектування.....	50
3.4. Зміст технології педагогічного проектування.....	50
3.5. Психологічні основи педагогічного проектування.....	53
<b>Розділ IV. ОСНОВИ ТЕКСТОВОГО ОПИСУ ПРОЕКТУ.....</b>	<b>56</b>
4.1. Життєвий цикл проекту.....	56
4.2. Поняття і структура текстового опису проекту.....	58
4.3. Цілепокладання в проектній діяльності.....	60
4.4. Обґрунтування проекту. Оцінка життєздатності проекту.....	67
4.5. Планування проекту. Складання бюджету.....	68
4.6. Остаточна форма проекту як тексту.....	70
<b>Розділ V. МЕТОДИ КОЛЕКТИВНОЇ РОБОТИ НАД ПРОЕКТОМ.....</b>	<b>72</b>
5.1. Поняття і функції методів колективної роботи над проектом.....	72
5.2. Види методів роботи над проектом, їх характеристика.....	73
<b>Розділ VI. СОЦІАЛЬНА ДІАГНОСТИКА ЯК ЕТАП ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>85</b>
6.1. Особливості соціальної діагностики.....	85
6.2. Соціальний показник. Вимоги до соціальних показників.....	86
6.3. Етапи соціальної діагностики.....	88

<b>Розділ VII. СОЦІАЛЬНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ФАКТОР ОЦІНКИ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПРОЕКТУ.....</b>	<b>89</b>
7.1. Поняття прогнозу. Особливості прогнозування соціальних явищ і процесів.....	89
7.2. Технологія соціального прогнозування.....	91
7.3. Прогнозування і проблема управління ризиками.....	92
7.4. Основні способи соціального прогнозування.....	93
<b>Розділ VIII. СОЦІАЛЬНА ЕКСПЕРТИЗА ЯК МЕТОД ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПРОЕКТУ.....</b>	<b>98</b>
8.1. Соціальна експертиза: поняття, цілі, завдання та предмет.....	98
8.2. Моделі соціальної експертизи.....	99
8.3. Організація соціальної експертизи.....	101
8.4. Експерти. Методи відбору експертів.....	104
8.5. Надійність експертних оцінок.....	105
8.6. Методи соціальної експертизи.....	106
8.7. Підсумки соціальної експертизи. Форма подання соціальної експертизи.....	111
<b>Розділ IX. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ ЯК ЗАКЛЮЧНИЙ ЕТАП ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>113</b>
9.1. Захист проекту.....	113
9.2. Управління реалізацією проекту.....	114
9.3. Контроль над реалізацією проекту.....	119
9.4. Ліквідація проекту.....	120
<b>ДОДАТОК.....</b>	<b>122</b>
Програма навчальної дисципліни.....	122
Структура навчальної дисципліни.....	125
Теми практичних занять.....	126
Самостійна робота.....	126
Індивідуальні завдання.....	126
Методи навчання.....	126
Методи контролю.....	127
Розподіл балів, які отримують студенти.....	129
Шкала оцінювання: національна та ECTS.....	129
Методичне забезпечення.....	129
Інформаційні ресурси.....	129
<b>ЛІТЕРАТУРА.....</b>	<b>130</b>

## **ВСТУП**

Соціально-педагогічне проектування — це науково-теоретична й одночасно предметно-практична діяльність, спрямована на створення проектів розвитку соціальних систем, інститутів, соціальних об'єктів, їх властивостей і відношень на основі соціального передбачення, прогнозування і планування соціальних якостей і властивостей, що є важливою соціальною потребою. Спрогнозовані, змодельовані, сконструйовані якості і властивості соціальних об'єктів надають можливість керувати соціальними процесами і виражають характер тенденцій соціального розвитку.

Соціально-педагогічне проектування — це синтез науково-теоретичної, предметно-практичної діяльності й елементів соціальної освіти. Як науково-теоретична діяльність соціальне проектування пов'язане з соціологією, соціальною роботою, соціальною філософією, політологією, конфліктологією, регіоналістикою, економікою. Як предметно-практична діяльність соціально-педагогічне проектування виражається у створенні конкретних соціальних проектів, плануванні і керуванні розвитком територіально-промислових, економіко-господарчих, соціально-культурних та інших комплексів. Як елемент системи освіти соціально-педагогічне проектування — навчальна дисципліна, пов'язана з вивченням методології і технології проектування, інструментальних засобів проектування, його системних принципів, форм і методів.

У зв'язку з вище викладеним вважаємо, що зміст та навчально-методичні характеристики проектувальної підготовки майбутнього соціального педагога мають враховувати означену специфіку проектувальної діяльності. Тому передбачені навчальним планом психолого-педагогічні, спеціальні, загальногуманітарні дисципліни хоча й несуть на собі відповідне смислове навантаження, але не можуть повністю забезпечити формування проектувальних умінь майбутнього соціального педагога. Вивчення дисциплін «Соціально-педагогічне проектування» на старших курсах навчання на спеціальності 6.010106 Соціальна педагогіка є найдоцільнішим, оскільки забезпечує використання набутих знань під час двох основних виробничих практик у соціальних та освітніх закладах.

**Основною метою** курсу «Соціально-педагогічне проектування» є формування у майбутніх соціальних педагогів системи знань, на яких ґрунтується сучасне соціально-педагогічне

проектування; набуття ними вмінь і навичок, необхідних для здійснення проектування соціально-педагогічних структур і процесів, використання універсального інструментарію та методів проектування.

**Основним завданням курсу** є вивчення таких проблем, як:

- неоднозначність сутності соціально-педагогічного проектування,
- методи соціально-педагогічного проектування і тенденції його розвитку;
- умови ефективності розроблення соціально-педагогічних проектів;
- наслідки й організаційно-процедурні проблеми їх втілення;
- операціоналізація проектування соціально-педагогічних технологій;
- відпрацювати у студентів первинні практичні навички щодо складання соціально-педагогічного проекту та пошуку джерел фінансування для нього.

У результаті вивчення курсу студент повинен **знати**:

- місце та роль соціально-педагогічного проектування, його значення для розвитку суспільства;
- його головних завдань та понятійного апарату;
- основні концептуальні підходи до соціально-педагогічного проектування;
- типи соціально-педагогічних проектів та їх структуру;
- особливості етапів та методів технології соціально-педагогічного проектування;
- особливості управління та оцінювання соціально-педагогічних проектів;
- можливі джерела, способи та форми фінансування соціально-педагогічних проектів;
- особливості конкурсного відбору соціально-педагогічних проектів;

**уміти**:

- застосовувати одержані знання для розробки та пошуку джерел фінансування для соціально-педагогічних проектів.
- самостійно організувати соціально-проектувальний процес під час фахової діяльності в соціальних установах та закладах.

## **Розділ I.**

# **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЕКТУВАННЯ**

### **1.1. Соціальне проектування: поняття та мета.**

*Соціальне проектування* — це конструювання індивідом, групою чи організацією дії або системи дій, спрямованих на досягнення соціально значущої мети і локалізованого за місцем, часом і ресурсами.

Сутність соціального проектування полягає в конструюванні бажаних станів майбутнього. На відміну від конструювання майбутнього мрійником чи авантюристом творець, соціального проекту ставить перед собою реальні цілі і має у своєму розпорядженні необхідні для здійснення проекту ресурси.

Поняття соціального проектування може бути поставлено в різний понятійний контекст. За обраним контекстом, тобто того оточення, стосовно якого виявляються смислові зв'язки нашого поняття, можна безпомилково встановити спрямованість тієї чи іншої концепції соціального проектування, її основні риси.

Контекст загальних положень для поняття соціального проектування складуть наступні: *інновація, соціальна суб'єктність, життєві концепції, цінності, норми, установки, ідеал.*

**Інновація.** Призначення будь-якого соціального проекту — зміна соціального середовища, здійснення інновації. *Інновація* — не просто оновлення (а саме таке значення цього латинського слова), *це свідома діяльність з конструювання нового і його впровадження в життя на основі переосмислення попереднього досвіду.*

Соціальні інновації можуть мати різні форми, обрання яких зазвичай не випадкове. Воно диктується часом, установками даної історичної епохи і співтовариства людей.

Соціальне проектування у своїй основі передбачає певні *соціальні зміни*. Вони задумуються, одержують обґрунтування, плануються. Інакше кажучи, *соціальне проектування є різновидом інноваційної діяльності.* У великих соціальних проектах багато схожого з соціальними реформами — і вони теж схильні до небезпеки перегляду, скасування або ревізії в силу обставин, які пов'язані з особливостями функціонування вищих

рівнів влади. Але є й такі проекти, які зачіпають інтереси невеликих груп людей, наближені до повсякденних проблем і меншою мірою залежать від загальнополітичної ситуації. У тисячах проектів у кінцевому результаті пробиває собі дорогу історична необхідність, і вони такі, якими їх створює дана епоха — але не сама по собі, а через діяльність ініціатора проекту та учасників його здійснення.

**Соціальна суб'єктність.** Люди (окремо, у групі, у складі організації, а узагальнено — як громада, спільнота, суспільство) виступають суб'єктом історичного процесу, тобто своєю діяльністю здатні впливати на хід подій. Цей очевидний, щодня спостережуваний факт ми теоретично осмислюємо через поняття «соціальна суб'єктність».

Під *соціальною суб'єктністю* розуміється здатність суспільства, соціальних груп, людини виступати в якості активного початку (діяча, творця) соціальної реальності. Ця активність проявляється у відтворенні та оновленні суспільних відносин, у соціальному конструюванні та проектуванні реальності, в різних формах соціальної діяльності.

Визнання за людиною права активно впливати на соціальне оточення і на себе самого як частку суспільного організму становить морально-філософське підґрунтя соціального проектування.

**Життєві концепції.** Соціальна суб'єктність перетворюється в форми життєдіяльності відповідно до суспільних умов і несе на собі відбиток прийнятих у суспільстві моделей поведінки. Соціальна поведінка людей надзвичайно різноманітна, якщо дивитися на неї, як на серію подій. Але за цією різноманітністю стоїть досить обмежена кількість життєвих концепцій — найбільш загальних ліній соціальної поведінки, ставлення до життя.

Можливі різні класифікації життєвих концепцій. Для наших цілей ми об'єднаємо різні лінії соціальної поведінки в три життєві концепції людей (як індивідів, так і спільнот).

Перша життєва концепція: *рухатися за волею життєвих хвиль.*

Друга життєва концепція: *активно захищати традиції, основи.*

Третя життєва концепція: *змінювати світ.* Тут є дві різні лінії соціальної поведінки. Одна з цих ліній веде людину або спільноту *до зміни світу шляхом особистого самовдосконалення*, впливу моральним прикладом, критики недосконалості суспільного устрою. Інша лінія — *дії щодо зміни суспільства через інновації*. Іноді інновації стають усеохопними і приголомшують

основи суспільного устрою. Це завжди характерно для соціальних революцій, а іноді — і для реформ.

**Цінності і норми.** Реальності людського життя — це якби два світи. Один — світ людей і речей, інший — світ цінностей і норм.

*Цінності* — це переконання, які поділяються суспільством щодо цілей, до яких люди повинні прагнути (термінальні цінності), та основні засоби їх досягнення (інструментальні цінності). Цінність — те, що дозволяє нам орієнтуватися в соціальному середовищі, реалізуючи наші стратегічні інтереси. Імперативні цінності утворюють основу соціокультурних позитивних установок і заборон (соціокультурних кодів) і базуються на протиставленні «добра» і «зла», «свого» і «чужого». Саме це поділяє цінності та антицінності.

У ролі цінностей можуть виступити цілі (в технології управління проектами не випадково часто використовується поняття «цілі-цінності») і соціальні проекти, і в цьому випадку вони також набувають імперативного значення. Ці імперативи нерідко регулюють великі зони людської життєдіяльності.

Роль ціннісних чинників у соціальному житті багато в чому визначальна. І головне — цінності володіють примусовою дією, що впливає з їхнього нормативного змісту. Інакше кажучи, за допомогою цінностей поведінка людей вводиться в рамки певних соціальних засад, підпорядковується загальним правилам колективного життя.

Упорядкованість суспільства на основі визнаних цінностей забезпечується через механізми соціальної норми.

*Соціальна норма* (лат. norma — мірило, керівництво, правило, закон) — зразок, правило, принцип діяльності, визнані соціальною організацією (системою, групою) і в тій чи іншій мірі задані для виконання її членам. Якщо цінності здійснюють саму загальну, стратегічну регуляцію поведінки, то норми конкретно вказують, які вчинки, які дії повинні здійснювати люди.

Цінності і норми утворюють ціннісно-нормативну систему, перетворюючи природні людські потреби і лежить в основі культури. Системи, за якими є більш-менш загальний консенсус, співіснують із системами груп, невеликих спільнот, організацій, сімей, індивідуумів. Людина живе у світі, що наповнений і переструктурований значеннями.

**Установки.** Ціннісно-нормативна система в суспільному житті виявляє себе головним чином через установки суб'єкта (індивіда, групи, суспільства в цілому).

*Установка* — це стан свідомості, що виражається в потенційній активності стосовно ціннісних об'єктів. Одні і ті ж події, люди, рішення, ситуації викликають нерідко різні, іноді прямо протилежні реакції. Ця відмінність і відображає готовність прийняти ту чи іншу інформацію і діяти відповідно до неї. Позитивні, нейтральні, негативні реакції і оцінки в цьому випадку ґрунтуються на соціальних установках.

**Ідеал.** Ціннісна орієнтація соціального проектування висуває на помітне місце в його сучасних теоріях проблему ідеалу. *Ідеал* — найвищий розумовий вияв бажаного і належного. Він конструюється і вбирається в подібну форму за вимірюваннями свого часу і найбільш ясно висловлює тенденції епохи, домінуючі життєві концепції. Розрізнення епох у соціокультурному сенсі — це розрізнення притаманних їм ідеалів, які можуть виражатися в моральних зразках і моді, філософських поглядах і уявленнях про суспільний устрій.

Спрямованість на досягнення ідеалу — ще одна сторона соціального проектування, що зв'язує його з соціологічною традицією пізнання людини і суспільства.

Контекст загальних понять дозволяє точніше окреслити сучасні уявлення про соціальне проектування. Такими поняттями в нашому викладі стали не ефективність, бюджет, план, а інновація, соціальна суб'єктність, життєві концепції, цінності, норми, установки і навіть ідеал.

Основна мета соціального проектування — створення соціальних проектів.

*Соціальний проект* — це сконструйоване ініціатором проекту соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація або підтримання в зміненому середовищі матеріальної чи духовної цінності, яке має просторово-часові та ресурсні межі і вплив якого на людей визнається позитивним за своїм соціальним значенням.

Необхідність здійснення соціального проектування визначається:

1) суспільною потребою в цілеспрямованому планомірному, передбаченому й керованому розвитку соціальних об'єктів:

2) потребою у створенні динамічних соціальних систем, які характеризувалися б внутрішньою збалансованістю і гармонією в відношеннях з іншими системами:

3) потребою в реалізації соціальної творчості.

## 1.2. Вимоги до соціального проектування

Серед характеристик соціального проектування особливе місце займають умови — система соціальних явищ і процесів, що певним чином впливають на проектну діяльність.

Проектний фон — це сукупність зовнішніх по відношенню до об'єкта проектування умов, що істотно впливають на його функціонування і розвиток.

При проектуванні соціальних об'єктів також має враховуватися суб'єктивний фактор. Його сутність багато в чому зумовлює специфіку соціального проектування.

Основними **вимогами** до проекту є:

*обмеженість* (за часом, цілям і завданням, результатами тощо) — це характеристика проекту, що дозволяє контролювати хід його реалізації за чітко визначеними етапами на підставі окреслених, вимірюваних результатів кожного етапу;

*цілісність* — загальний зміст проекту повинен бути очевидний і зрозумілий, кожна його частина повинна відповідати загальному задуму і передбачуваному результату;

*послідовність і логічність* — логіка побудови частин, які співвідносяться і обґрунтовують одна одну;

*об'єктивність і обґрунтованість* — доведення того, що ідея проекту є наслідком роботи авторів щодо осмислення ситуації й оцінки можливостей впливу на неї;

*компетентність авторів і персоналу* — володіння персоналу технологіями, механізмами, формами і методами реалізації проекту;

*життєздатність* — визначення перспектив розвитку проекту в подальшому.

## 1.3. Концепції соціально-проектної роботи

Інтерес до соціального проектування вперше виник за кордоном у країнах з ринковою економікою і швидко зростав, починаючи з 50-х років ХХ століття.

У цей період соціальне проектування розвивалося в тісному зв'язку з соціальною інженерією та соціальною утопією, які складають два полюси соціологічного розуміння соціально-проектної діяльності. Соціальна інженерія ґрунтується на емпіричному знанні і стоїть на межі з технологією. Соціальна утопія знаходиться за межею емпіричних знань і знаходиться в тісному зв'язку з філософією і художньою творчістю.

Термін «соціальна інженерія» з'явився в 20-і роки ХХ століття. (Роско Паунд) і означає «поступові, приватні соціальні перетворення». Теорія і практика соціальної інженерії того часу виходили із завдань удосконалення управлінського процесу на основі соціологічного знання. Розроблялися такі сфери застосування соціальної інженерії, як проектування правил раціонального впливу на соціальні процеси, визначення етапів таких впливів, ефективності соціальних перетворень.

У 60-ті роки ХХ століття за кордоном почала відбуватися переорієнтація практичної спрямованості соціальної інженерії на згладжування конфліктів на виробництві. Дана діяльність опиралася на ідеї «людської інженерії» — соціологічної концепції, в рамках якої розроблялися підходи до забезпечення безпеки праці та ефективності системи «людина-машина». Фахівці в галузі соціальної інженерії стали займатися питаннями задоволеності зарплатою, умовами та організацією праці, на підставі яких готувалися звіти з рекомендаціями для менеджерів з поліпшення політики у сфері трудових відносин.

У Росії ще в 20-і роки ХХ століття формувався інший підхід до соціальної інженерії. Централізованість управління економікою викликала необхідність повсюдного планування, в тому числі і в соціальній сфері. У плануванні бачився шлях до раціоналізації дій, економії ресурсів, підвищенні ефективності праці. Це, зокрема, проявилось в теорії і практиці наукової організації праці (НОП), розробленої А.К. Гастева. Його концепція базувалася на наступних принципах:

1) для розвитку організації праці необхідні техніка і технології, для застосування яких необхідний новий тип працівника;

2) в умовах поточно-масового виробництва кожен верстат повинен стати дослідною лабораторією для пошуку всього нового, раціонального і економного;

3) культура праці має ґрунтуватися на аналітизмі, обліку масових величин, нормуванні, привнесених машинної роботою.

У ті ж роки російський фахівець Н.А. Вітку запропонував розвивати соціальну інженерію як діяльність з удосконалення організації виробництва, яка будується на обліку соціальних чинників і спрямована на поліпшення умов праці. Етапи такої діяльності включали: розробку соціально-технічного проекту, впровадження практичних рекомендацій, експлуатацію впровадженої системи в умовах нормальної роботи підприємства.

Однак у 1955 році російський академік В.С. Немчінов сформулював позицію, яка показала чужість соціальної інженерії радянської дійсності. Тому, в 50-і рр. і надалі зберігалось уявлення про соціальну інженерію як про концепцію «ворожої західної соціології».

У даний час термін «соціальна інженерія» використовується в двох значеннях:

1) діяльність із проектування, створення і зміни соціальних структур та інститутів;

2) комплекс прикладних методів соціальних дисциплін, що складають інструментарій цієї діяльності.

Величезний вплив на становлення соціального проектування надала *соціальна утопія*, полярна, по відношенню до соціальної інженерії, теорія.

Виходячи з книги «Утопія» англійського філософа Томаса Мора, під утопією розуміється місце, в якому стає можливою ідеальна соціальна організація.

За часів Платона і Сократа філософи і мислителі конструювали ідеальну громадську організацію, ставили перепони несправедливості, що панувала в реальному житті шляхом уведення рівності та раціоналізації суспільного життя.

Утопічне мислення — зовсім не рудимент соціальної філософії та соціології. Утопізм (в оновлених формах) — живе явище і нашого часу. Мислення утопіями слід усвідомити як найважливішу умову соціального проектування в мікросоціальному діапазоні. Утопії несуть в собі сліди соціальної реальності і змінюються під впливом соціальних змін. У цих нових модифікаціях вони виявляються безпосередньо пов'язаними з соціально-проектною діяльністю.

Ціннісний підхід до проектування веде до розширення проектної проблематики і різноманіття її обґрунтувань. У цьому зв'язку проектне мислення все тісніше поєднується з антиутопією і дистопією.

*Антиутопія* — це ідеально організоване суспільство, яке сприймається як вороже людині.

*Дистопія* виводить негативний образ майбутнього з негативних тенденцій, що виявляються сьогодні: екологічної кризи, злочинності, воєн, біологічний, психічної деградації людини під впливом наркотиків.

Сучасні концепції соціально-проектної діяльності (Т.М. Дрідзе)

1. *Концепція об'єктно-орієнтованого підходу до соціально-проектної діяльності.*

Соціальний проект, з позицій цього підходу, має на меті створення нового або реконструкцію існуючого об'єкта, що виконує важливу соціокультурну функцію. Це може бути школа, лікарня, спортивний комплекс, але в якості об'єкта проектування можуть виступати також і соціальні зв'язки і відносини.

2. *Проблемно-орієнтований підхід* розглядає соціально-проектну діяльність як специфічну соціальну технологію, орієнтовану на інтеграцію гуманітарного знання в процес вироблення рішень поточних і перспективних соціально значущих проблем з урахуванням даних соціально-діагностичних досліджень, доступних ресурсів і окреслюваних цілей розвитку регульованої соціальної ситуації.

Для проблемно-орієнтованого підходу характерним є:

1) розгляд об'єктивних і суб'єктивних чинників соціального відтворення в якості рівноправних;

2) розуміння проектування як органічного і завершального етапу соціально-діагностичної роботи;

3) акцент на зворотний зв'язок між діагностичною та конструктивною стадіями процесу вироблення рішення. Саме ці обставини дозволяють бачити специфіку розглянутого підходу в його проблемній (цільовій, прогностичній) орієнтації.

3. *Суб'єктно-орієнтований (тезаурологічний) підхід* пов'язаний з використанням у ньому механізму соціальної і культурної орієнтації, заснованої на різниці і схожості тезаурусів людей.

Тезаурус є системою знань і установок людини в тій чи іншій сфері життєдіяльності. Суб'єктна орієнтація соціального проекту проявляється в тому, що його цілі, завдання, зміст, форма зумовлені тезаурусом ініціатора проектування.

#### **1.4. Суб'єкт, об'єкт та предмет соціального проектування**

*Суб'єктом* соціального проектування є різні носії управлінської діяльності — як окремі особистості, так і організації, трудові колективи, соціальні інститути тощо, що ставлять своєю метою організоване і цілеспрямоване перетворення соціальної дійсності.

*Об'єкт* — це те, на що спрямована діяльність суб'єкта. Об'єктом соціального проектування виступають системи, процеси

організації соціальних зв'язків, взаємодій, включених у проектну діяльність, що піддаються впливам суб'єктів проектування і виступаючі підставою для цього впливу. Об'єктом соціального проектування є в цілому соціальне середовище, а також окремі системи, процеси, організація соціальні для цього впливу.

У проблемне поле соціального проектування потрапляють об'єкти різної природи:

1) об'єкти, що піддаються організованому впливу: елементи, підсистеми та системи матеріального і духовного виробництва;

2) людина як суспільний індивід і суб'єкт історичного процесу і соціальних відносин;

3) різні елементи і підсистеми соціальної структури суспільства (трудові колективи, соціальні групи, регіони і т. п.);

4) різноманітні суспільні стосунки (політичні, ідеологічні, управлінські, етичні, сімейно-побутові, міжособистісні);

5) елементи способу життя (життєві позиції, способи життєдіяльності, якість і стиль життя і т. п.).

При соціальному проектуванні повинні бути враховані наступні параметри соціального об'єкта:

- багатofакторність буття соціального об'єкта;
- суперечливість і багатовекторність розвитку соціального об'єкта;
- неможливість опису соціального об'єкта кінцевим числом терміну;
- важлива роль суб'єктивних факторів у формуванні соціального об'єкта, його власної активності;
- різноманітність факторів, що визначають різні критерії оцінки зрілості розвитку соціального об'єкта.

*Предметом* соціального проектування є створення цінності. Форми, в яких нова цінність постане в ході реалізації проекту, різноманітні: нова річ, інші властивості старої речі, зміна функцій, послуга, галузь виробництва, сфера управління та ін.

Проект розробляється на основі документів і положень, яким керується організація або установа.

Документом, що юридично закріплює основні цілі та завдання установи чи організації, є його *статут*. На основі статуту здійснюється розробка концепції діяльності установи та різних документів, у тому числі програм і проектів.

*Концепція* — це опис основного змісту діяльності. Її визначення необхідно для отримання уявлення про сенс, місію та

основні напрямки діяльності установи. Концепція виконує дві функції:

По-перше, концепція дозволяє всім співробітникам і зацікавленим особам мати єдине, цілісне уявлення про основи змісту діяльності установи.

По-друге, концепція є орієнтиром, з яким звіряється вся логіка діяльності установи. На її основі будуються всі програми і проекти, що регламентують діяльність.

*Програма* — це опис майбутньої діяльності за одним або кількома напрямками, розрахованої на досягнення певних результатів у майбутньому. Програма необхідна для отримання уявлення про специфіку змісту діяльності установи, про особливості організаційно-управлінського процесу в установі або організації, про цілі, завдання, засоби та шляхи їх реалізації. Програма дозволяє осмислено отримувати максимально корисний результат у діяльності установи, вона служить свого роду компасом або картою, що дозволяє визначити вірний маршрут у стратегії розвитку або діяльності.

Зазвичай програма служить базою для розробки і здійснення тих чи інших проектів.

Проект являє собою опис конкретної ситуації, яка повинна бути поліпшена, і конкретних методів і кроків щодо її поліпшення. Проект — це засіб управління діяльністю, найбільш приземлена, конкретна і здійсненна форма планування для установи, організації.

Між статутом, концепцією, програмами та проектами існує певний зв'язок. Образно відношення між усіма цими поняттями можна представити у вигляді дерева, де статут — це коріння, концепція — стовбур, програми — гілки, а листя — це проекти.

## Розділ II. СОЦІАЛЬНИЙ ПРОЕКТ. ТЕХНОЛОГІЯ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЕКТУВАННЯ

### 2.1. Сутність соціальних проектів

Якщо виходити з тезаурусного підходу до соціального проектування, то у визначенні соціального проекту необхідно виділити його *ціннісну природу і провідну роль суб'єкта проектної діяльності*. З урахуванням цього, визначення набуває наступного вигляду.

**Соціальний проект** — це сконструйоване ініціатором проекту соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація або підтримання в зміненому середовищі матеріальної чи духовної цінності, яке має просторово-часові та ресурсні кордони і вплив якого на людей визнається позитивним за своїм соціальним значенням. Кінцева стратегічна мета соціального проекту — створення оптимальних суспільних відносин із урахуванням об'єктивних умов і життєдіяльності різних соціальних груп.

Під *соціальним нововведенням* розуміється різновид управлінського рішення, задум якого передбачає цілеспрямовану зміну того чи іншого соціального явища або процесу, а реалізація укладається в здійсненні цього задуму.

*Ініціатором проекту* може бути як окрема людина, так і організація чи спільнота.

Пояснимо і інші елементи визначення. Вплив формованої цінності на людей, як позначено у визначенні, *визнається позитивним*. Ким визнається?

У залежності від цілей і масштабу проекту це може бути і мала група, і спільнота більш велика, а може бути і таке широке коло, думку якого прийнято називати суспільною. Об'єднаємо всі ці джерела визнання нашого проекту невизначеним зазначенням: проект повинен бути визнаний багатьма. Невизначеність знімається, коли ми станемо аналізувати оцінки по кожному конкретному проекту окремо.

Що значить *«позитивний за своїм соціальним значенням»* вплив? Будемо тлумачити його як «корисне», «прекрасне», «бажане» тощо, знову-таки погодившись зі змістом кожного конкретного проекту. Все це ціннісні характеристики.

Більш просте формулювання поняття, що визначається таке: *соціальний проект* — це цільова авторська конструкція позитивного соціального нововведення при обмеженості ресурсів його здійснення. Тут теж звернено увагу на тезаурус ініціатора проекту («цільова авторська конструкція»).

*Складність проектів.* Найбільш простими є проекти прийняття рішень. Найбільш складними — проекти майбутніх станів соціальних систем, процесів, відносин. У даний час ще немає можливості виразити багато характеристик суспільного розвитку в кількісних показниках. Тому застосовуються якісно-змістовні оцінки. В міру зростання часового інтервалу зростає складність діяльності для створення моделей майбутніх станів системи і процесів.

## 2.2. Типологія соціальних проектів

Є різні типології соціальних проектів. Деякі з них будуються тільки за змістовною основою, наприклад, розділяються на:

1) тип проектів, які орієнтовані на максимальне розуміння і врахування специфіки тієї культури, яка стає об'єктом проектної діяльності;

2) тип проектів, які своїм домінуючим завданням мають експорт власних культурних зразків у «чужий» культурний контекст.

**«Нормальний» проект.** До соціальних проектів частково можна застосувати характеристики, які вироблені в технології управління проектами для комерційних проектів.

В організаційному відношенні комерційні проекти оцінюються за чотирма ознаками: масштаб (розмір) проекту; терміни реалізації; якість; ресурсне забезпечення. Враховуються також місце й умови реалізації проекту. Проект, у якому названі ознаки врівноважують одна одну, рівноправні, називають «нормальним» проектом. Але це ідеальна конструкція. У реальних проектах домінує один з факторів, і за цими домінантами можна виокремити різні типи проектів.

Подібним чином можна виокремити «нормальний» проект і як ідеальний тип соціального проекту, але відхилення від цього врівноваженого за факторами ідеального типу частково виявляються іншими, ніж у комерційних проектах.

**Типи проектів за характером проекттованих змін.** За своєю природою соціальні проекти мають справу з підготовкою та здійсненням соціальних змін. У залежності від того, який шлях

обирається для здійснення таких змін, ми поділяємо соціальні проекти на інноваційні та підтримуючі.

**Інноваційні проекти.** В узагальненому сенсі будь-який соціальний проект характеризується інноваційними властивостями. Але при виділенні типу інноваційних проектів виходять з їх специфічного призначення: завдання інноваційних проектів — упровадження принципово нових розробок, чим і визначається їх тісний зв'язок з науково-технічними проектами. У соціальній сфері інновація не часто пов'язується зі створенням винаходів і відкриттів у галузі науки і техніки. Утвердився інший шлях — осмислення (і проектування) соціальних наслідків при розробці інноваційних науково-технічних рішень. У цьому відношенні революційне значення мало впровадження маркетингу в сферу виробництва товарів і послуг.

**Підтримуючі проекти.** Підтримуючі проекти вирішують завдання екологічного характеру, в тому числі в рамках екології культури. Ми називаємо підтримуючі проекти також *реанімаційними, реставраційними*. Про характер таких проектів найкраще уявлення дає опис одного з проектів у «Практичному посібнику з Всесвітнього десятиріччя розвитку культури». (Всесвітнє десятиліття розвитку культури проводилося в 1988-1997 рр. під егідою ООН та ЮНЕСКО). Цей проект запропонований для реалізації за напрямком діяльності «Утвердження і збагачення культурної самобутності». Проект спрямований на збереження та використання культурного надбання.

Практичні рекомендації ЮНЕСКО орієнтують проектувальників не тільки на відновлення зруйнованих під дією часу споруд. Описаний проект прямо пов'язаний з сьогоdnішніми соціальними завданнями і проблемами (забезпечення зайнятості, підвищення ефективності місцевої промисловості, розвиток туризму, участь населення у прийнятті рішень тощо). Як видається, саме в цьому специфіка підтримуючих проектів.

Практика здійснення підтримуючих проектів у масштабах населених пунктів відносно молода, і важливо, що вона склалася в гострій боротьбі населення і місцевої влади якраз навколо завдань соціально-проектного характеру.

**Типи проектів за їх значущістю.** Відповідно до цього критерію проекти підрозділяються залежно від ступеня впливу результатів проекту на проектне оточення. Виділяють наступні види проектів.

**Глобальні.** Це такі проекти, реалізація яких істотно впливає на економічну, соціальну або екологічну ситуацію в світі або в декількох країнах.

**Національні.** Реалізація цих проектів істотно впливає на економічну, соціальну або екологічну ситуацію в країні і не спричиняє істотного впливу на ситуації в інших країнах.

**Великомасштабні.** Це такі проекти, реалізація яких істотно впливає на економічну, соціальну або екологічну ситуацію в окремих регіонах або галузях країни, на ціни окремих ресурсів, але не спричиняє істотного впливу на ситуацію в інших регіонах або галузях і на ціни інших ресурсів.

**Локальні.** Реалізація цих проектів не робить істотного впливу на економічну, соціальну і екологічну ситуацію в регіоні і не змінює рівень і структуру цін на товарних ринках

**Типи проектів за напрямками діяльності.** Поділ соціальних проектів за напрямками діяльності може дати безліч типів, оскільки тут з організаційними питаннями співвідносяться питання змісту проектів.

Виділимо деякі з типів, щоб показати розмаїття напрямів соціального проектування.

**У освітніх проектах** ставляться завдання, переважно пов'язані з наданням освітніх послуг. Треба зауважити, що придбання знань, умінь і навичок характерно для будь-якого соціального проекту, тут же такого роду досягнення є основною метою соціально-проектної діяльності. Крім того, освітні проекти можуть бути спрямовані на вдосконалення самої системи освіти (різні освітні реформи).

**Науково-технічні проекти** також можуть виступати як проекти соціальні, якщо своїми наслідками безпосередньо зачіпають громадське життя. Науково-технічні проекти можуть мати пошуковий, експериментальний характер і через представлення результатів громадській думці набувати соціальної функції (викликати суспільний інтерес, сприяти утворенню асоціацій і клубів, пробудити наслідування, надавати якості публічних діячів особам, які брали участь у проекті, тощо).

**Культурні проекти** за основною своєю спрямованістю можуть виступати як проекти художні, символічні, екзотичні й ін. Їх спільна риса як соціальних проектів полягає в тому, що вони виявляються вплетеними в тканину соціального життя. Інакше кажучи, в цьому випадку ми звертаємо увагу не на естетичні, культурно-семантичні сторони проекту, а на його соціальну функцію.

Культурні програми нерідко створюються у зв'язку з роковинами тих чи інших політичних подій, іноді саме в культурних проектах виражається значимість даної події для влади.

Особливого значення і небаченого розмаху культурні компоненти в рамках національних і міських свят, міжнародних фестивалів, спортивних змагань набули в 80-90-ті роки ХХ століття.

Участь кращих оперних співаків (М.Кабальє, Л.Паваротті, П.Домінго та ін.) у церемоніях відкриття міжнародних спортивних заходів, включення в ці церемонії нових, спеціально написаних музичних творів, створення грандіозного костюмованого дійства, живих панно на стадіонах і площах стали неодмінними атрибутами значущості події, хоча раніше в суспільній свідомості спорт і, наприклад, опера ніяк не пов'язувалися. Все це риси нових комунікаційних особливостей у сучасному світі, які проявляються через соціокультурне проектування.

Очевидно, що такі проекти вимагають величезних фінансових коштів, матеріальних та організаційних ресурсів, найчастіше вони реалізуються як замовлення державних органів, міжнародних організацій.

На іншому полюсі соціокультурних проектів стоять авторські творчі роботи, які подаються на огляд якійсь невизначеній кількості осіб. Тут на перший план виходить прагнення авторів до самопрезентації та до встановлення діалогу з глядачем, слухачем тощо.

Діалогове призначення мають такі сучасні культурні форми, що характеризуються ірраціональним сприйняттям світу, як хеппенінг та перформанс.

*Хеппенінг* (англ. *happening* — що відбувається) — сценічний різновид поп-арту, що представляє собою імпровізаційне театралізоване дійство, у якому немає певного сюжету, немає і заздалегідь написаного сценарію. Розрахунок у хеппенінгу робиться на виконавця, який повинен просто жити, просто реагувати на події — в абсурдній або рутинній формі. Важливо, що такий показ буденного життя (нерідко хеппенінг представляє щоденні дії — їжу, одягання, гоління тощо) викликає активну співучасть глядачів.

*Перформанс* (англ. *performance* — уявлення, дія) — вид концептуального мистецтва, який набув поширення починаючи з 60-70-х років ХХ століття. Перформанс ґрунтується на зображенні

переживань, станів свідомості, а засобами зображення вибирає людське тіло, жести, поведінка художника, який бере на себе роль актора.

Між двома полюсами культурних проектів — безліч перехідних форм, із яких відзначимо проекти, завдання яких безпосередньо переплітаються з цілями соціальної роботи. Включення осіб, які потребують соціальної підтримки, в соціальній реабілітації, в ті чи інші культурні проекти набуває великого значення в технологіях соціальної роботи.

І великі, і малі культурні проекти набувають значення, коли їх спрямованість збігається з інтелектуальними та духовними пошуками, актуальними для суспільства. Один і той же проект може сприйматися в різних умовах як визначний, що об'єднує націю, надає сили або як незначний, незрозумілий і навіть смішний, безглуздий. Тут особливо чітко видно те, що притаманне всім соціальним проектам: вони залежать від того середовища, де їх хочуть реалізувати, від очікувань людей. А самі ці очікування зумовлені типом культури, характерної для даного суспільства. Ось чому було б справедливо від виділення культурних проектів як різновиду проектів соціальних переходити до розуміння всіх соціальних проектів як *соціокультурних*. Таке розуміння дозволило б набагато глибше усвідомити концептуальну сторону соціального проектування і значно точніше визначати практичні цілі і завдання проектів.

**Типи проектів за особливостями фінансування.** Соціальні проекти потребують різних засобів фінансування. Обрання моделі фінансування залежить від багатьох факторів, і, перш ніж з нею визначитися, необхідно зрозуміти провідний мотив інвестора і оцінити можливості взаємодії з ним.

Соціальні проекти нерідко будуються у фінансовому відношенні як проекти зі *змішаним фінансуванням*. Для здійснення таких проектів їх організатори залучають кошти із різних джерел і на різних умовах. Для значної частини соціальних проектів змішане фінансування найбільш зручне. Воно дозволяє акумулювати кошти з джерел, кожне з яких не у змозі фінансово забезпечити проект повністю. Поступово до такої моделі фінансування схиляються багато недержавних організацій, що спеціалізуються на розробці і реалізації соціальних проектів.

Класифікація соціальних проектів здійснюється на основі головного способу фінансового забезпечення. У зв'язку з цим ми

виділяємо *інвестиційні, спонсорські, кредитні, бюджетні, благодійні проекти.*

**Інвестиційні проекти.** *Інвестиція — це внесок власності в справу з метою отримання прибутку.*

Далеко не кожен проект може залучити інвестиції. Для інвестора повинна бути поза сумнівами мета такого проекту, його значимість, яка визначає відповідність вкладення капіталу. Потрібно детально розроблена документація (бізнес-план у першу чергу), без неї немає інвестиційного проекту: він просто буде розглядатися в якості такого. Нарешті, головне: якою б не була мета проекту, він не стане інвестиційним, якщо його реалізація не задовольняє основного мотиву інвестора — отримання максимального прибутку.

Остання обставина різко знижує можливість стати інвестиційними для значної частини соціальних проектів. Про це треба знати і розраховувати на інвестиції лише після глибокого аналізу ситуації на ринку інвестиційних проектів, який складається за законами бізнесу і має зв'язок із соціальними потребами у сферах, вузько обмежених особливою прибутковістю вкладень.

Розрахунок на інвестиції для соціального проекту повинен враховувати і відмінність форм інвестування, в тому числі таких, як:

- грошові кошти та їх еквіваленти (цільові вклади, оборотні кошти, паї і частки в статутних капіталах підприємств, цінні папери, кредити, позики, застави);
- земля;
- будівлі, споруди, машини і обладнання, вимірювальні і випробувальні кошти, оснащення та інструмент, будь-яке інше майно, що використовується у виробництві і що володіє ліквідністю;
- майнові права (оцінюються, як правило, грошовим еквівалентом), секрети виробництва, ліцензії на передачу прав промислової власності.

Економічне обґрунтування інвестиційних проектів припускає, що при порівнянні різних проектних пропозицій вибір кращого з них виробляється за показниками економічної і комерційної ефективності, таким, як чистий дисконтований дохід, індекс дохідності, внутрішня норма прибутковості, термін окупності тощо

У ролі інвестора може виступити держава (через органи державної влади) та органи місцевого самоврядування. Їх

інвестиційна поведінка дещо відмінна від поведінки інвестора — приватного власника. Тут менш виражена ув'язка інвестиції з максимальним прибутком, оскільки фінансування має цільовий характер, зумовлений бюджетною класифікацією. У наших умовах механізми інвестування з коштів державних бюджетів та бюджетів місцевого самоврядування в соціальні проекти поки відпрацьовані слабо. У силу цієї обставини бюджетне фінансування розглядається як особливий тип фінансового забезпечення соціальних проектів.

Нарешті, в ролі інвестора може виступити і сам ініціатор проекту (індивідуальний чи колективний). Природно, що його ставлення до власного проекту буде в першу чергу визначатися прагненням реалізувати цілі проекту. Але і в цьому випадку інвестиція підпорядковується економічній доцільності.

**Спонсорські проекти.** У повсякденній практиці слововживання спонсор представляється як людина (організація), який дає гроші на вподобаний проект або просто вподобаній особі, яка потребує грошей, без вимоги повернення. Це уявлення відбилося і в багатьох довідниках з ринкової економіки, де спонсор прирівнюється до меценату. Все ж *спонсоринг* — економічна, а не морально-естетична діяльність. Спонсор, як і інвестор, проявляє інтерес до цілей проекту, який потребує коштів, але в першу чергу переслідує свою користь.

Щоб усвідомити користь спонсора, задамося питанням: чому є спонсори у команд КВК, які виступають по телебаченню, і немає у команд КВК, що змагаються в якомусь клубі? Відповідь у тому, що *спонсор надає кошти на підтримку проекту, якщо це може стати формою його реклами або презентації* (формування образу фірми).

У світовій практиці прийнято укладати договір про спонсоринг, з якого випливає взаємна відповідальність сторін: спонсор зобов'язується надати запитувані кошти для здійснення проекту, а організатори проекту зобов'язуються рекламувати і іншим чином представляти інтереси спонсора (створювати його позитивний імідж в громадській думці тощо). Це, власне, і є розплата за договором спонсоринга, який не передбачає повернення виділених під проект фінансових коштів. Телебачення — поки найбільш поширений канал, по якому надходять кошти спонсорів. Формується система спонсорингової підтримки через мережу Internet.

Очевидно, що лише проект, який отримує популярність у певних колах, у контактах із якими зацікавлений спонсор може стати спонсорським. Цей проект повинен сам володіти позитивним іміджем, викликати великий інтерес у суспільстві, щоб формувати позитивні установки щодо спонсора.

**Кредитні проекти.** Способом фінансового забезпечення соціального проекту може бути обраний кредит. Це ще один комерційний варіант фінансування, специфіка якого полягає в тому, що отримання фінансових коштів можливе тільки під умову надання гарантій кредитній установі (н-д, застава власності).

Такий проект також передбачає розгорнуте фінансово-економічне обґрунтування, яке має переконати і ініціаторів проекту, і кредитора в тому, що кредит буде погашений і по ньому будуть сплачені відсотки у відповідності з прийнятим порядком. Кредитор має право відмовитися від надання позичальникові передбаченого кредитним договором кредиту повністю або частково за наявності обставин, які свідчать про те, що надана позичальникові сума не буде повернута в термін.

До кредитних проектів принципово близькі ті, що здійснюються із застосуванням лізингу. *Лізинг* — довгострокова, іноді до декількох років, оренда засобів виробництва (машин, устаткування, виробничих споруд тощо), припускають можливий подальший викуп орендарем одержаного в оренду майна. Майно залишається власністю лізингової компанії до кінця угоди, а після того, як організація-орендар розплатилася за нього, вона стає власником цього майна. Це фактично форма інвестиції, що дозволяє починати справу з меншими витратами і уникати впливу на ефективність роботи морального старіння устаткування. Очевидно, що і це форма фінансового забезпечення проекту, здатного приносити дохід.

**Бюджетні проекти.** Через те, що соціальні проекти нерідко безприбуткові і збиткові у прямому фінансовому вираженні, але при цьому вирішують важливі соціальні завдання (і в цьому сенсі себе окупають), значна частина проектів здійснюється *в рамках державної соціальної політики та вирішення місцевих завдань*. Такі проекти у нас в країні фінансуються з відповідних бюджетів (державного бюджету, обласного, міського або районного бюджетів) найчастіше у вигляді асигнувань для здійснення планової діяльності державної або муніципальної установи, а в деяких випадках — цілої мережі відповідних органів та установ (наприклад, Державної міграційної служби), а також субсидій

територіальним органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування, неурядовим організаціям.

Фінансове забезпечення з бюджетних джерел має обмеження, які визначаються різними нормативами (структура штатів і число штатних співробітників, фіксовані розміри фонду заробітної плати тощо). Робота за нормативами ускладнює для бюджетних проектів упровадження нововведень.

До того ж, слід урахувати, що в нестабільній економічній ситуації приведення видаткової частини бюджетів усіх рівнів у відповідність з дохідною частиною відбувається, як правило, шляхом урізання соціальних програм. Це ставить багато проектів під удар. У будь-якому разі, бюджетний проект в сучасній українській дійсності перестав бути проектом з гарантованим фінансуванням.

*Субсидія (дотація)* — це державна фінансова допомога юридичним та фізичним особам у вигляді асигнування на покриття збитків, збалансування бюджету тощо. Таку модель фінансування соціальних проектів обирають органи державної влади та органи місцевого самоврядування для підтримки проектів і програм недержавних організацій, залучаючи для субсидій бюджетні кошти та кошти з позабюджетних джерел.

Аналогічний механізм є у багатьох міжнародних організацій (ООН та її спеціалізовані органи Економічна і соціальна рада ООН (ЕКОСОП), Міжнародна організація праці (МОП), ЮНЕСКО та ін.), фондів (Фонд Сороса, Фонд Форда та ін.), професійних асоціацій (асоціації соціальних працівників та ін.)

Безліч інших благодійних організацій і приватних фондів мають наміри щодо підтримки проектів у соціальній сфері готові виділити на ці цілі чималі кошти. Найчастіше такі кошти мають форму грантів.

*Грант* — фіксована грошова сума, яку власник засобів (грантодавець) передає безоплатно виконавцю обумовлених робіт або послуг (грантоотримувачів). Надання гранту передбачає, що організатори проекту у визначені терміни відзвітують про витрачання коштів під проект, причому воно має цільовий порядок і заздалегідь досить жорстко фіксується в затвердженому грантодавцем кошторисі витрат. Тут вступає в силу цивільно-правовий договір з визначенням заходів відповідальності сторін за його реалізацію.

Субсидії на реалізацію проекту можна отримати в конкурсному порядку. Ця обставина містить у собі певну

складність. Вона полягає в тому, що в матеріалах, які подаються ініціатором проекту на конкурс, необхідно точно охарактеризувати ті сторони діяльності, які передбачаються умовами конкурсу. Часто проекти, які пропонуються різними групами конкурсантів, відкладаються як неясні, слабо підготовлені і конкурсними комісіями не розглядаються.

У конкурсах частіше перемагають ті, кого в комісіях добре знають. Не у всіх випадках це означає, що виграла організація, яка має кращий проект. Нерідко це свідчення того, що така організація вміє добре відзвітувати перед грантодавцем.

Є й інші проблеми, наприклад, ідейний тиск фондів на авторів проектів (перемагають проекти з бажаною для грантодавця тенденційністю).

У цілому, все це не дозволяє надто розраховувати на гранти для тих чи інших соціальних проектів, і успіх здійснення проекту скрізь, де це можливо, краще пов'язувати зі змішаним фінансуванням.

**Благодійні проекти.** Численні факти фінансування безприбуткових або витратних проектів із неекономічних міркувань дозволяють виділити як самостійний тип *благодійні проекти*. Фінансування таких проектів часто має форму меценатства, коли особа (організація), яка забезпечує проект коштами, не ставить ні перед проектом, ні перед собою комерційних завдань і по можливості сама бере участь у проекті не тільки виділенням фінансів.

Мотив благодійника може бути пов'язаний з підтримкою реноме, прагненням прославити своє ім'я, а може відображати будь-які особисті інтереси та захоплення, мрії, релігійні переконання. Задоволення нематеріальних потреб — нерідко більш сильний мотив для витрат, у тому числі і великих, ніж очікування найвищого прибутку від вкладень. Ця обставина дозволяє здійснювати багато некомерційних проектів.

Розрахунок на такий тип фінансування проекту вимагає чіткого усвідомлення, що на ініціатора проекту лягає складна місія за поданням своїх задумів потенційним меценатам у формі прохання, іноді — приниженого, чого не можуть уникнути навіть ті ініціатори, які мають гучну славу і великий досвід реалізації подібних проектів.

**Типи проектів за їх масштабами.** Організаційні питання складання та реалізації соціальних проектів помітно різняться в залежності від того, який масштаб проекту.

Оцінка масштабу ґрунтується на кількох показниках, у тому числі наступних:

- наскільки велика кількість людей (груп, організацій тощо), які зможуть скористатися продуктами (товарами, послугами, іншими результатами) проекту;
- яка потреба проекту в кадрових ресурсах, скільки сумарного часу всіх зайнятих у проекті необхідно для його реалізації;
- як багато фінансових коштів і матеріальних ресурсів потрібно затратити, щоб проект був реалізований у планованому обсязі;
- наскільки складний проект за своєю структурою, формою організації, звітності тощо;
- на який час і для якої території розраховане виконання проекту.

З урахуванням цих показників серед проектів виділяються *мікропроекти, малі проекти і мегапроекти.*

**Мікропроекти.** *Мікропроект* — це форма подання індивідуальної ініціативи, яка здобуває визнання оточуючих. Мікропроект робиться для себе і своїх. Він може не вимагати зовнішнього фінансування, спеціального обладнання, може створюватися з підручних засобів.

За певних умов мікропроект може вийти за межі вузького кола близьких і знайомих автора. Власне, наведені випадки показують, як це відбувається. Засоби масової інформації можуть надати мікропроектам широкої популярності, активно сприяти розширенню масштабів проекту або породити хвилю наслідувань.

До мікропроектів, зрозуміло, відносяться не тільки ті, в яких ініціатори виявляють особливі творчі таланти. У країнах, де громадянські ініціативи набули широкого поширення, більшість з них мають форму соціального мікропроекту.

**Малі проекти.** Малі проекти не передбачають занадто великої кількості споживачів, досить прості в управлінні, не вимагають великого фінансування.

Специфіка малих проектів полягає в тому, що вони допускають деякі спрощення в процедурі проектування і реалізації (простий графік, керівник — одна особа, не обов'язкове створення команди проекту тощо).

Для соціальних проектів, що здійснюються у нашій країні, малий проект може бути встановлений емпірично з іншими напрямкам діяльності, а також у залежності від регіону

(значущість однорідних проектів у залежності від регіонів істотно різниться).

**Мегапроекти.** У якості мегапроектів зазвичай виступають цільові програми, що складаються із взаємозалежних проектів.

Специфіка мегапроектів полягає у необхідності масштабної координації дій виконавців. Окрім того, потрібен аналіз макропоказників середовища (регіону, країни, світу). Ще одна відмінність: виділення розробки концепції проекту в якості самостійної фази. Оскільки мегапроекти, як правило, реалізуються протягом ряду років, виникає потреба моніторингу проекту та його корекції.

У плані трудовитрат уявлення про мегапроект дає такий розрахунок: тільки на його проектування необхідно витратити до двох років роботи в режимі повного робочого дня 500 фахівців.

**Типи проектів за термінами реалізації.** Для кожного соціального проекту доводиться визначати часові рамки його здійснення. Вони будуть відрізнятися в залежності від безлічі обставин — і тих, які пов'язані з намірами ініціаторів, і тих, які виникають за межами проекту, але зумовлюють його ресурсну базу.

Однак практика показує, що в організаційному відношенні немає особливої різниці: чи передбачається здійснити один проект за п'ять чи шість місяців, інший — за п'ять чи шість років, а третій — за десять чи п'ятнадцять років. Різниця проявиться лише під час зіставленні таких проектів між собою.

Ця обставина і визначила групування проектів за термінами реалізації: у світовій практиці прийнято розділяти проекти на цій підставі на *короткострокові*, *середньострокові* і *довгострокові*.

**Короткострокові проекти.** Зазвичай короткострокові проекти *вимагають для своєї реалізації приблизно рік, максимум два роки*. Термін визначається метою, наявністю ресурсів, особливостями потенційної поведінки споживача.

Часто комерційні проекти реалізуються як короткострокові, коли планується виробництво якої-небудь новинки. У цьому випадку замовник йде на збільшення вартості проекту, оскільки вигравш у швидкості стає запорукою загального успіху проекту.

Специфіка організаційних рішень у таких проектах полягає в застосуванні матричної структури управління, покладанні всієї повноти відповідальності за виконання на один підрозділ, прийнятті рішення на місці реалізації, мінімумі корекції планів і звітності тощо. Дотримуючись цих умов, можна скоротити терміни

виконання до мінімуму і домогтися реалізації проектів (принаймні, малих) за кілька місяців.

У соціальній сфері потреба у прискоренні термінів виконання проекту може виявлятися в надзвичайних ситуаціях (наприклад, при розгортанні пунктів психологічної допомоги населенню після природної або техногенної катастрофи) і в деяких інших випадках, зазвичай, все ж не пов'язаних із випередженням конкурентів у впровадженні нововведень.

**Середньострокові проекти.** Зазвичай середньострокові проекти здійснюються за 3-5 років. Практика середньострокового проектування заходів утвердилася в ООН та її спеціалізованих установах. Так, середньострокове планування своєї роботи веде ЮНЕСКО.

Поширеною стала практика створення середньострокових програм, що складаються з безлічі проектів.

**Довгострокові проекти.** Такі проекти здійснюються впродовж 10-15 років. Вони передбачають істотні та складні для розробки соціальні перетворення, які повинні будуватися з урахуванням довгострокового прогнозу. Але швидкість науково-технічних змін (а значить, і соціальних змін, до яких вони ведуть) така велика, що сьогодні неможливо цілком надійно передбачити ситуацію в такому часовому діапазоні.

З урахуванням цього, довгострокові соціальні проекти розділяються на послідовні етапи, найближчі з яких розробляються конкретно, а віддалені — в узагальненій формі, нерідко лише на концептуальному рівні.

Деякі проекти, наприклад, передбачають будівництво соціальних об'єктів, доводиться планувати на всю довгострокову перспективу: будівельний проект може бути доведений до кінця на основі попереднього задуму навіть при зміні зовнішніх обставин.

У сфері соціальної роботи довгостроковість проекту може бути набутою ознакою, що залежить від того, наскільки ефективно послуги, що надаються задовольняють нагальні суспільні потреби.

**Типи проектів за їх взаємовпливом.** При одночасному розгляді деякої сукупності проектів, оцінці їх ефективності і виробленні рекомендацій по реалізації, необхідно враховувати стосунки між даними проектами. Залежно від взаємовпливу проекти можуть бути наступних видів.

**Взаємно виключні (альтернативні).** Проекти називаються взаємно виключними (альтернативними), якщо

здійснення одного з них робить неможливим або недоцільним здійснення інших. Наприклад, будівництво супермаркетів одного напрямку і цінового сегменту в одному мікрорайоні одним підприємством. Кожен альтернативний інвестиційний проект повинен розглядатися і оцінюватися самостійно, без зв'язку з іншими проектами. З альтернативних проектів може бути реалізований тільки один.

**Взаємно незалежні.** Проекти називаються взаємно незалежними, якщо реалізація одного з проектів не впливає на можливість і ефективність здійснення інших. Проекти повинні розглядатися ізольовано і за бажання можуть бути реалізовані спільно.

**Взаємно впливаючі (взаємно залежні).** Проекти називаються взаємно впливаючими, якщо реалізація одного з проектів змінює ефективність або можливість реалізації інших проектів (причому зміна може бути різноспрямованою). Цей вид проектів можна підрозділити на *декілька підвидів*.

**Обумовлені (іноді говорять умовні).** Проекти називаються умовними, якщо без реалізації одного з проектів реалізація інших недоцільна. Наприклад, проект будівництва котеджу і проект підведення комунікацій. Можливі декілька варіантів: один з проектів може бути неефективним і повинен реалізовуватися лише для того, щоб інші проекти стали можливими, і всі проекти можуть бути ефективними. В даному випадку ефективність проектів змінюється у бік збільшення і аналіз умовних проектів повинен проводитися спільно.

**Синергетичні.** Проекти називаються синергетичними, якщо ефект їх сумісної реалізації перевищує суму ефектів від реалізації проектів окремо. Наприклад, проект відкриття дитячого магазину і проект відкриття дитячого розважального центру. В цьому випадку доцільно оцінювати сумісну ефективність проекту.

**Альтернативні за капіталом.** Проекти називають альтернативними за капіталом, якщо кожен з них ефективний і не може бути здійснений без використання фінансових коштів, необхідних для здійснення інших проектів. Тому, якщо інвестор має можливість незалежного отримання необхідних грошей (наприклад, у банку), ніякі проекти, що розглядаються ним, не можуть бути альтернативними по капіталу (хоча це можуть бути проекти, альтернативні за іншими підставами, зокрема, які вирішують одне і те ж завдання або що використовують одні і ті ж обмежені матеріальні або земельні ресурси). Ще можливий

варіант, коли проекти можуть бути ефективні окремо, але якщо для їх реалізації використовується позиковий капітал, то разом вони можуть значно підсилити фінансовий ризик підприємства.

**Проекти, що заміщають.** Проекти, що заміщають називаються такими, якщо рентабельність одного проекту знижується, коли приймається інший проект. Прикладом можуть служити проекти будівництва мосту через річку і паромної переправи.

**Престиж-проекти.** В окрему групу ми виділяємо *проекти, цільова установка яких ґрунтується на феномені престижного споживання*. Їх, по суті, не можна віднести ні до одного з виділених типів: такі проекти можуть виникати в будь-якій тематичній області, мати будь-яку форму фінансування, мати будь-який масштаб і вимагати самих різних строків для реалізації. Специфіка їх задуму полягає в закріпленні соціальних відмінностей знаками престижу.

Фінансова сторона таких проектів ґрунтується на парадоксі споживчої поведінки, розкритому відомим американським економістом і соціологом Торстейном Вебленом (1857-1929) у його книзі «Теорія бездіяльного класу» (1899): певними соціальними верствами купується не те, що економічно вигідніше (мінімум витрат при максимумі якості), а те, що є престижним. Однак престижність змінює не тільки вартісні показники проекту, але й інші його характеристики, оскільки мова йде про особливе для життєвого стилю показного споживання, демонстративних витрат.

Нерідко престиж-проекти підштовхують людей до тієї чи іншої поведінки, обмежують для них можливості вибору. Ці проекти мають яскраво виражену соціальну спрямованість, її суть — встановлення особливого роду соціальних перепон і фільтрів, охорона корпоративного духу соціальних груп, об'єднаних символами престижу.

**Псевдопроекти.** *Псевдопроект* — видимість проекту, форма, якою прикривається якийсь інший зміст, не представлений в самому псевдопроекті. Соціальний феномен псевдопроектної діяльності цілком пояснюється популярністю проектної форми.

Виділяється два різновиди псевдопроектів — *проекти-фікції* і *квазіпроекти*.

**Проекти-фікції** використовують проектну форму як маскування (лат. «*fictio*» — вигадка, фантазія). Це можуть бути псевдопроекти за типом контори «Роги і копита» Остапа Бендера, коли фікція є вже на стадії задуму. Це можуть бути і свого роду

декорації діяльності, зображення позитивних результатів проектів там, де вони не були досягненні. Ще з XVIII століття для позначення таких афер стала застосовуватися назва «потьомкінські села». Це була майстерна підробка: стояли тільки мальовані фасади, як тепер сказали б — «фанера», які, насправді, прикривали важке становище переселенців.

З проектами-фікціями доводиться часто зустрічатися на конкурсах соціальних проектів. У цих випадках передусім виявляється зацікавленість в отриманні фінансування під проект, який насправді планується або витратити на інші цілі (тоді ми маємо справу з «рогами і копитами»), або використовувати на проект тільки частково, пізніше склавши фіктивний звіт про витрачання коштів і представивши реалізацію проекту на окремих вдалих об'єктах (тоді перед нами — «потьомкінські села»).

**Квазіпроекти** (латинський префікс «*quasi*» означає «ніби» і відповідає за значенням словам «уявний», «несправжній») ми називаємо ті, що мають усі ознаки справжнього проекту, але планують нововведення, яке насправді таким не є. Форма проекту в цьому випадку дозволяє зберегти ініціаторам існуюче положення під виглядом того, що це інновація.

Псевдопроекти відволікають сили і ресурси від реалізації того, що становить суспільний інтерес. Але є у них і деяка перевага: вони в певних випадках можуть протистояти непомірним, непередуманим діям влади із нав'язування населенню інновацій, до яких воно не готове. У цілому псевдопроекти — хороший матеріал для аналізу в галузі соціального проектування.

У ряді псевдопроектів є й такі, які є формою самовираження людей певного складу. У цьому випадку не переслідуються якісь утилітарні цілі (як у більшості проектів-фікцій, наприклад). Автори обирають проектну форму як спосіб самопрезентації. Зазвичай, цілі таких проектів мають характер місії, а засобам на їх реалізацію уваги не приділяється.

Подібні курйози виразно демонструють те, що в деяких проектах приховано за фасадом, відповідним прийнятим зразкам.

Розмаїття типів проектів — одна з помітних рис соціального проектування. Можливість застосовувати проектні підходи і технології на якомусь рівні соціальної організації, у різних масштабах, тимчасових рамках, з потужними ресурсами і майже без них додає соціальному проектуванню гнучкості і реалістичності. Умови, які задаються проектом, визначають його форму і шляхи реалізації.

## 2.3. Класифікація проектів соціальної спрямованості

1. Соціальні *проекти історико-культурного спрямування*: відновлення і розвиток культурно-історичного середовища проживання, цінностей і традицій, виховання молоді на основі безпосереднього контакту з історією і культурою, формування соціально і суспільно активної особисті; творче освоєння історичного та культурного досвіду; проекти, орієнтовані на проблеми і інтереси конкретної етнічної групи.

2. *Оздоровчі проекти*, що здійснюються на базі культурно-дозвіллевих закладів, надають людині додаткові умови для досягнення фізичного і психічного благополуччя, забезпечують широкий вибір програм фізкультурно-оздоровчої орієнтації, формують навички самостійного забезпечення нормальної життєдіяльності організму.

3. *Соціально-педагогічні проекти* орієнтовані на моральне вдосконалення особистості, їх мета — ліквідація дефіциту позитивних соціальних стосунків, що утворилися в суспільстві, поширення й утвердження етики ненасильницького і безконфліктного вирішення соціальних та особистісних проблем.

4. *Проекти розвитку художньої культури* повинні враховувати наявний потенціал професійного мистецтва і народної творчості, позаклубні форми самодіяльності, передбачати участь у проектних заходах неорганізованої самодіяльності.

5. В сфері проектування, пов'язаного з *історичною культурою* (і відповідний напрям культурної політики), розглядаються найбільш актуальні проблеми, що свідчать про неблагополуччя суспільства у ставленні до власної історії: втрата історичної спадкоємності духовно-моральних ідеалів, відсутність інтересу до культурної спадщини, до національних формам культурної творчості.

6. Проекти та програми у сфері *професійної культури* можуть бути класифіковані наступним чином:

- освітні та профорієнтаційні, орієнтовані на формування особистості, що прагне до максимальної реалізації інтелектуальних, емоційних і творчих можливостей у трудовій діяльності;
- соціально-реабілітаційні з освоєння людьми якоїсь нової професії;
- професійно-адаптуючі (професійні клуби, що створюють умови для найбільш повного самовираження особистості

фахівця, реалізації творчого потенціалу людини в рамках основної професії, формування професійної етики);

- професійно-компенсуючі (в цьому випадку програма виступає в якості засобу вирішення проблем, викликаних відсутністю умов для самореалізації в рамках основного виду діяльності).

7. Соціальні проекти в сфері *політичної культури*: активізація суспільно-політичного життя та підвищення рівня компетентності громадян у соціально-політичних питаннях, залучення широких верств населення до процесу місцевого самоврядування, розробки різних ідей і концепцій перебудови суспільства, формування політичної і громадянської самосвідомості.

8. У рамках *інформаційно-просвітницьких* проектів можна планувати вивчення політичних ідей і концепцій, обговорення актуальних проблем суспільно-політичного життя. Практика подібного проектування залучає розвиток позитивних соціально-політичних ініціатив громадян до розробки і висунення моделей суспільного самоуправління, створення організаційно-правових умов для самореалізації особистості у сфері суспільно-політичної діяльності.

## **2.4. Поняття конструювання, реконструювання та деконструювання**

З розробкою соціального проекту невід'ємно пов'язані процеси конструювання, реконструювання та деконструювання.

*Конструювання* — це інтелектуальна діяльність, яка полягає в цілеспрямованій побудові ідеальної форми будь-якого об'єкта.

Термін *реконструювання* використовується в декількох значеннях:

1) корінне перевлаштування, або перебудова якого-небудь об'єкта;

2) відновлення первісного вигляду будь-якого об'єкта за його залишками, кресленнями, схемами тощо.

*Деконструювання* — це побудова проекту, в якому визначаються процедури демонтажу об'єкта, його розбирання на частини або взагалі руйнування, або порушення нормального функціонування.

## 2.5. Етапи соціального проектування.

### Алгоритм роботи над проектом

1. В основі процесу проектування лежить *аналіз суспільної потреби*. Вона може бути і очевидна, і прихована, тому цей початковий етап припускає пошук, пов'язаний з визначенням її сутності. На цьому етапі бажано хоча б у найзагальнішому вигляді представити той резерв часу, який відводиться для виконання наміченого проекту.

2. На наступному щаблі уточнюється *мета розробки соціального проекту*: дається характеристика того стану, якого хотілося б досягти, виходячи з вимог суспільного прогресу. Сформулювавши мету, приступають до збору необхідної інформації, звертаючись до будь-яких джерел, включаючи і наукові дослідження. Пріоритет віддається тим відомостям, у яких зафіксовано сучасний рівень пізнання соціального процесу. Крім того, треба брати до уваги аргументи як за, так і проти тих рішень, які існують у світовій практиці.

3. На базі отриманої інформації складається *завдання на проектування і визначаються параметри*, яким воно повинно відповідати. На цій стадії велику роль відіграють принципово нові ідеї, які розкривають шляхи більш ефективного здійснення намічених цілей. Формулювання завдання розглядається як частина концепції, яка може включати різні варіанти вирішення. Краще, якщо ці варіанти представлені у вигляді матриці, що передбачає відбір із них найбільш прийнятних, із урахуванням варіювання тих чи інших змінних (термінів, матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, першочерговості та важливості реалізації окремих елементів проекту). Концепція проекту, зазвичай, перевіряється двояким чином: за допомогою теоретичного аналізу та шляхом експерименту.

4. На заключній стадії проектування *приймається рішення*. Воно виступає у вигляді *конкретної програми дій*, яка в заданих параметрах намічає ті чи інші засоби досягнення поставленої мети при існуванні певних обмежень. Рішення містить також можливі варіанти, терміни, основні етапи і послідовність операцій.

Кожен проект вирішує три основні питання:

- Хто буде проектувати?
- Що треба проектувати?
- Як організувати проектування?

Вирішення цих питань завжди пов'язане із задоволенням суспільної потреби, а також з реалізацією сміливих і оригінальних задумів. Ефективність соціального проектування визначається можливістю забезпечити комплексний розвиток соціального об'єкта. Практика показує, що надання значення тільки одній функції загрожує серйозними витратами.

У практиці сучасного проектування використовується методика складання паспорта соціального проекту, який включає в себе ряд структурних елементів. Паспорт дозволяє в стислому вигляді представити проект на конкурс, описати його для представлення на нараді в діяльності соціального центру, включити в організаційну документацію; він складає змістовну основу для перевірки його реалізації та ефективності виділених для цього ресурсів з боку керуючих і контролюючих органів.

### **Паспорт соціального проекту**

- 1) Назва проекту.
- 2) Тип проекту.
- 3) Постановка проблеми, опис проблемної ситуації.
- 4) Визначення об'єкта і предмета проектування.
- 5) Мета проекту.
- 6) Завдання проекту.
- 7) Обґрунтування проекту:
  - а) нормативно-правове;
  - б) фінансове;
  - в) організаційне.
- 8) Система заходів у рамках проекту.
- 9) Терміни реалізації. Життєвий цикл проекту.
- 10) Очікувані результати:
  - а) позитивні наслідки (витікають із цілей і завдань проекту);
  - б) негативні наслідки і превентивні заходи щодо їх недопущення (ризика).

Розробка проекту здійснюється за чітким **алгоритмом**.

*Алгоритм* — це система суворо визначених операцій, послідовне виконання яких приводить до вирішення поставленої задачі.

- 1) Актуальність, необхідність, значущість обраного напрямку.
- 2) Мета і завдання проекту:.
- 3) Визначення етапів реалізації проекту
- 4) Механізм реалізації проекту.

- 5) Обов'язки та відповідальність учасників реалізації проекту:
- а) хто відповідає за проект?
  - б) хто і за що відповідає всередині проекту?
  - в) хто допомагає в реалізації проекту?
- 6) Очікувані результати: які конкретні результати очікує одержати на кожному етапі і після завершення проекту?

## 2.6. Учасники проекту

**Учасник проекту (стейкхолдер проекту)** — це юридична або фізична особа, яка або бере участь у проекті, або може вплинути на реалізацію або результат проекту, або на чий інтереси можуть вплинути результати виконання чи завершення проекту. Учасники можуть справляти позитивний або негативний вплив на проект, причому ступінь і напрям дії залежить від цілей учасника проекту, його компетенції і ступеня участі у проекті, а також від стадії життєвого циклу проекту.

Інтереси учасника проекту повинні враховуватися при реалізації проекту. Команда управління проектом повинна виявити учасників проекту, визначити їх цілі, вимоги, очікування і мотивацію, і, наскільки це можливо, управляти їх впливом, щоб забезпечити успішне завершення проекту.

Склад учасників проекту, взаємини між ними залежать від масштабу і типу проекту, його індивідуальних особливостей. У деяких проектах функції декількох учасників проекту реалізує одна особа. Розглянемо функції основних учасників проекту.

*Ініціатор* — особа, яка є автором ідеї проекту, його попереднього обґрунтування і пропозицій по здійсненню.

*Замовник* — особа, яка в майбутньому володітиме результатами проекту повністю або частково, визначає основні вимоги і масштаб проекту, забезпечує фінансування проекту за рахунок своїх коштів або коштів інвесторів, укладає контракти з основними виконавцями проекту, несе відповідальність за ці контракти, керує процесом взаємодії між усіма учасниками проекту. У деяких проектах замовник може реалізовувати функції ініціатора, інвестора, менеджера і команди проекту.

*Інвестор* — особа, яка вкладає в проект ресурси з метою отримання або результатів проекту повністю, або частково, або доходу. Інвестор може бути внутрішнім і зовнішнім. Внутрішній інвестор — це замовник, який самостійно фінансує проект. Зовнішнім інвестором може бути будь-яка юридична або фізична особа, але, найчастіше, в цій функції виступають банки і

інвестиційні фонди. Інвестори є повноправними партнерами проекту і співвласниками всього майна, яке залучається за рахунок інвестицій, доки їм не будуть повернені всі кошти, отримані за контрактом із замовником або кредитною угодою.

*Офіс управління проектом* – структура, що управляє і відповідає за портфель проектів, у складі якого знаходиться і даний проект. Як правило, ця структура організовується або в установах, основною функцією яких є управління проектами, або у великих організаціях, що регулярно реалізують проекти.

*Менеджер проекту* — особа, якій замовник делегує основні функції по здійсненню проекту, — планування, контроль і координація всіх учасників проекту. На менеджері проекту лежить відповідальність за дотримання основних обмежень проекту, таких, як: якість, терміни і бюджет.

*Команда проекту* — структура, очолювана менеджером проекту і що реалізовує функції управління проектом. Склад і завдання команди проекту залежать від масштабу, складності і інших характеристик проекту.

*Контрактор* – особа, яка виконує за проектом певні роботи або послуги відповідно до контракту.

*Генеральний контрактор* – особа, яка займається підбором і координацією контракторів і субконтракторів, прийомом виконаного обсягу робіт або послуг.

*Субконтрактор* — вступає у договірні відносини з контрактором або субконтрактором більш високого рівня і несе перед ним відповідальність за виконання роботи або послуги.

*Проектувальник* — юридична особа, яка виконує за контрактом проектно-дослідні роботи в рамках проекту.

*Постачальники* — контрактори, які здійснюють різні види постачань.

*Зовнішні фахівці* — особи, що залучаються до проекту на умовах аутсорсинга, наприклад, технічний експерт, аудитор, системний адміністратор, юрист та інші.

*Ліцензори* — організації, які видають ліцензії на право виконання тих або інших робіт, послуг, використання технології.

*Органи влади* — сторона, яка пред'являє і підтримує екологічні, соціальні та інші суспільні й державні вимоги, пов'язані з реалізацією проекту.

*Власник земельної ділянки* — особа, що є власником земельного учасника, використаного для проекту. Вступає у

відносини із замовником і передає на договірній основі право використання або володіння цією земельною ділянкою.

*Виробник кінцевої продукції* — здійснює експлуатацію створених основних фондів і виробляє кінцеву продукцію.

*Споживачі кінцевої продукції* — юридичні і фізичні особи, які є покупцями і користувачами кінцевої продукції, які встановлюють певні вимоги до виробленої продукції або наданих послуг і формують попит на них. За рахунок коштів споживачів окупаються витрати на проект і формується прибуток усіх учасників проекту.

*Інші учасники проекту.* На здійснення проекту впливають і інші сторони оточення проекту, які, по суті, також можуть бути учасниками проекту. Це — конкуренти основних учасників проекту; громадські організації і населення, чий економічний або соціальний інтерес зачіпає реалізація проекту.

## 2.7. Середовище проекту

**Середовище проекту** – це чинники, які впливають на проект і його успішність.

Чинники можна розділити на внутрішні, які залежать від команди проекту і підконтрольні керівництву, і зовнішні, які не залежать від дій команди проекту.

Серед **чинників зовнішнього середовища** проекту можна виділити окремо чинники макросередовища (віддаленої дії) і мікросередовища (безпосередньої дії).

До **чинників макросередовища** відносяться наступні групи:

*Політико-правові чинники.* Це такі чинники, як: політична стабільність в країні, ставлення держави до підприємницької діяльності, малого бізнесу і інвестицій, антимонопольне регулювання, податкова і митна політика, ліцензування або заборона певних видів діяльності, можливість державної підтримки, міждержавні взаємини тощо. Природно, що конкретний перелік політико-правових чинників, які необхідно проаналізувати, залежить від особливостей проекту. Деякі з цих чинників можуть надати на проект незначну дію, але деякі можуть зробити реалізацію проекту неможливою або значно її утруднити.

*Економічні чинники.* До цієї групи чинників відносяться економічна ситуація в країні в цілому (економічне зростання або стагнація), стабільність і рівень курсу національної валюти, темп інфляції і рівень цін на окремі товари, рівень безробіття і так далі

*Соціокультурні чинники.* Ці чинники зовнішнього середовища проекту досліджуються з декількох точок зору. По-перше, проаналізувавши демографічні, економічні, освітні, культурні, етнічні і так далі характеристики споживачів продукту проекту, можна зробити висновки про комерційну здійсненність проекту, конкретизувати вимоги до продукту проекту. По-друге, аналіз цих чинників дозволить зробити висновок про наявність на території проекту трудових ресурсів необхідної компетенції. По-третє, аналіз дозволить виявити потенційні проблеми з боку населення, чиї інтереси тим або іншим чином зачіпає проект і намітити можливі шляхи вирішення цих проблем.

*Технологічні чинники.* Серед цих чинників, можна, наприклад, назвати рівень техніки і технології в країні, можливості інфраструктури тощо.

Серед чинників мікросередовища проекту можна виділити споживачів, конкурентів, постачальників.

*Внутрішні чинники* — це чинники, пов'язані з організаційно-економічним механізмом реалізації проекту, тобто системою взаємодії учасників проекту, відповідальності, обов'язків, санкцій за порушення зобов'язань і економічними, соціальними умовами, професіоналізмом команди проекту, стилем керівництва проектом, методами і засобами комунікації.

## **Розділ III.**

# **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПЕДАГОГІЧНОГО ПРОЕКТУВАННЯ**

### **3.1. Поняття педагогічного проектування**

Проектування передбачає в ідеальній формі результати як матеріально-практичної, так і духовної діяльності, тобто як зовнішнього, так і внутрішнього світу людини. Це судження правомірне для будь-якої діяльності в соціальній сфері, в тому числі педагогічної. Тому педагогічне проектування неможливо однозначно віднести до об'єктивних або суб'єктивних сторін педагогічної діяльності. Воно поліфункціональне, і в основі його цілісності лежить задум про вдосконалення педагогічної діяльності, про майбутній образ культуровідповідної, особистісно-орієнтованої освітньої системи і відповідних їй педагогічних процесів.

Навчальне проектування не є принципово новою технологією. Метод проектів виник у 20-ті роки нинішнього століття у США. Спершу його називали «методом проблем» і розвивався він у межах гуманістичного напрямку у філософії та освіті, в педагогічних поглядах та експериментальній роботі Джона Дьюї. У ньому містилися ідеї побудови навчання на активній основі, через доцільну діяльність учня, у співвідношенні з його особистим інтересом саме в цих знаннях. Надзвичайно важливо було показати дитині її особисту зацікавленість у здобутті цих знань, де і яким чином вони можуть їй знадобитися у житті. Проблема мусить бути з реального життя, знайома і значуща для дитини, для її розв'язання дитині необхідно застосовувати здобуті знання або ті, що їй належить здобути.

Одному з послідовників Дж. Дьюї — В.Х. Кілпатріку вдалося вдосконалити систему роботи над проектами. Під проектом у той час мався на увазі цільовий акт діяльності, в основі якого лежить інтерес дитини. В.Х. Кілпатрік дав таку класифікацію проектів:

— *створюваний (продуктивний) проект*, пов'язаний, з трудовою діяльністю — доглядом за рослинами і тваринами, підготовкою макета, конструкторською діяльністю тощо;

— *споживчий* (його метою є споживання у найширшому розумінні, включаючи розваги) — підготовка екскурсій, розробка і надання різних послуг (ремонт одягу, взуття, інформаційні

послуги тощо), проекти розв'язання проблем життєзабезпечення табору тощо;

— *проект розв'язання проблеми* (науково-дослідницький-проект) — дослідження впливу умов догляду за рослинами на врожайність, фізико-математичні проекти, технічні проекти, проекти розв'язання історичних або літературних проблем (які, як правило, поєднуються з дискусійними формами роботи) тощо;

— *проект-вправа* (проекти навчання і тренування для оволодіння певними навичками).

Робота над проектом включає усвідомлення учнем мети, оформлення задуму, розробку організаційного плану, роботу за планом, підбиття підсумків у вигляді письмового звіту.

Метод проектів привернув увагу і російських педагогів початку ХХ ст. Ідеї проектного навчання виникли в Росії практично паралельно з розробками американських вчених. У 1905 р. під керівництвом російського педагога С.Т. Шацького було організовано невелику групу працівників, які намагалися активно запроваджувати проектні методи у практику викладання.

Пізніше, вже за радянської влади, ідеї проектування почали широко використовувати і включати в навчально-виховний процес школи. Але, на жаль, недостатньо продумано і послідовно, через що постановою ЦК ВКП(б) 1931 року метод проектів було засуджено і заборонено. Відтоді і в Росії, і в Україні більше не робилося якихось серйозних спроб відродити метод в освітянській практиці. На жаль, повернення до методу проектів сьогодні відбувається повільно, використовуються лише окремі елементи технології.

У школах США, Великої Британії, Бельгії, Ізраїлю, Фінляндії, Німеччини, Італії, Нідерландів ідеї гуманістичного підходу Дж. Дьюї набули більшого поширення і популярності завдяки раціональному поєднанню теоретичних знань із їх практичним застосуванням для розв'язання конкретних проблем доквілля у спільній діяльності школярів. Згодом ідея методу проектів зазнала достатньої еволюції. Народившись з ідеї вільного виховання, у наш час проектування стає інтегрованим компонентом цілком розробленої і структурованої системи освіти.

Починаючи з 90-х рр. ХХ століття, теорія і практика педагогічного проектування набула широкого вжитку.

**Робота над проектом** — практика особистісно орієнтованого навчання в процесі конкретної праці учня, на основі його вільного вибору, з урахуванням його інтересів. У свідомості

учня це має такий вигляд: «Усе, що я пізнаю, я знаю, для чого це мені треба і де я можу ці знання застосувати». Для педагога — це прагнення знайти розумний баланс між академічними і прагматичними знаннями, уміннями та навичками.

*Педагогічне проектування — феномен, що виник як результат взаємодії новітніх тенденцій у розвитку педагогічної теорії та інноваційної практики.*

Проектування в даний час розглядається як найважливіша складова педагогічної діяльності. Цей процес охоплює: освітні системи різного рівня (федеральні, регіональні, муніципальні), зміст освіти, педагогічні технології, управління педагогічним процесом, планування і контроль розвитку установи та ін.

Соціальні системи — це відкриті системи. Будь-педагогічний проект, зачіпаючи всю систему функціонування процесів, явищ, структур, є складною системою взаємопов'язаних елементів, яка може бути розділена на безліч підпроектів і підпрограм, тому як зміна одного або декількох компонентів педагогічної системи спричиняє коригування всіх взаємопов'язаних елементів цієї системи.

*Педагогічне проектування — це комплексна задача, вирішення якої здійснюється з урахуванням соціокультурного контексту аналізованої проблеми, в якій взаємодіють і взаємодоповнюють один одного соціально-культурні, психолого-педагогічні, техніко-технологічні та організаційно-управлінські аспекти.*

Навчальне проектування орієнтоване, перш за все, на самостійну діяльність учнів — індивідуальну, парну або групову, яку учні виконують впродовж визначеного відрізка часу.

Технологія проектування передбачає розв'язання учнем або групою учнів якої-небудь проблеми, яка зумовлює, з одного боку, використання різноманітних методів, засобів навчання, а з другого — інтегрування знань, умінь з різних галузей науки, техніки, творчості.

Результати виконання проектів повинні бути «відчутні»: якщо це теоретична проблема, то конкретне її рішення, якщо практична — конкретний результат; готовий до впровадження.

Проектна технологія передбачає використання педагогом сукупності дослідницьких, пошукових, творчих за своєю суттю методів, прийомів, засобів.

Таким чином, **сутність проектної технології** — стимулювати інтерес учнів до певних проблем, що передбачають

володіння визначеною сумою знань, та через проектну діяльність, яка передбачає розв'язання однієї або цілої низки проблем, показати практичне застосування надбаних знань. Від теорії до практики, гармонійно поєднуючи академічні знання з прагматичними, витримуючи відповідний баланс на кожному етапі навчання.

**Критеріальні вимоги до педагогічного проектування:**

- наявність освітньої проблеми, складність та актуальність якої відповідає навчальним запитам, життєвим потребам, інтересам та віковим особливостям учасників проекту;
- практична, теоретична, пізнавальна значущість прогнозованих результатів;
- дослідницький характер пошуку шляхів розв'язання проблеми;
- структурування діяльності відповідно до класичних стадій проектування;
- створення умов для виявлення і розв'язання психолого-педагогічної проблеми (її постановка, дослідження, пошук шляхів розв'язання, експертиза та апробація версій, конструювання підсумкового проекту, його захист, оцінка та впровадження);
- самостійний характер творчої активності;
- використання активних та інтерактивних форм і методів;
- „продуктивність” проекту: якщо це теоретична проблема, та конкретне її рішення, якщо практична – конкретний результат упровадження;
- педагогічна цінність діяльності (знання, уміння, навички, моральні норми та цінності, світоглядні позиції тощо).

**Метою** навчального проектування є створення соціальним педагогом таких умов під час освітнього процесу, за яких його **результат** — *індивідуальний досвід проектної діяльності учня.*

Продуктивна діяльність, перш за все, плідна для освіти, є індивідуальною дією, результатом якої може бути корисний матеріал або нематеріальний продукт, отже, вона має практичну цінність. Оскільки таке навчання розвивається у продуктивній діяльності, воно розширює сферу суб'єктивності в процесі самовизначення творчості і конкретної участі.

Цілі педагогічних проектів тільки окреслюються і повинні коригуватися в міру досягнення проміжних результатів. Одного разу сформульовані цілі не повинні розглядатися, як щось непорушне.

У ході реалізації інноваційного проекту під впливом змін в оточенні проекту й одержуваних проміжних результатів цілі проекту можуть зазнавати зміни.

Тому цілепокладання потрібно розглядати як безперервний динамічний процес, у якому аналізуються сформовані ситуації, тенденції та при необхідності здійснюється коригування цілей.

Під час використання технології вирішується ціла низка різнорівневих дидактичних, виховних і розвивальних завдань: формуються пізнавальні навички учнів, уміння самостійно конструювати свої знання, орієнтуватися в інформаційному просторі, критичне мислення, сфера комунікації тощо.

**Основні завдання:**

1. Не лише передавати учням суму тих чи інших знань, а навчити здобувати їх самостійно, вміти застосовувати їх для розв'язання нових пізнавальних і практичних завдань.

2. Сприяти учневі у здобутті комунікативних навичок, тобто здатності працювати у різнорівневих групах, виконуючи різні соціальні ролі (лідера, виконавця, посередника тощо.)

3. Розширити коло спілкування дітей, знайомство з іншими культурами, різними точками зору на одну проблему.

4. Прищепити учням уміння користуватися дослідницькими прийомами: збирати необхідну інформацію, вміти її аналізувати з різних точок зору, висувати гіпотези, вміти робити висновки.

Освіта — невіддільна від соціокультурного контексту з характерними для нього моделями діяльності, комунікації і соціальних відносин. Знання соціокультурних характеристик означає правильне розуміння цілей, які ставляться в освітньому процесі. Тільки на цій підставі можливо вибудовування ефективних освітніх стратегій. Україй важливо знати, яких проблем можна уникнути вже на рівні проектування і коректування освітніх систем і програм.

**Проект** — змістовно обґрунтована і документально оформлена ініціатива, спрямована на досягнення освітніх цілей в рамках певного періоду часу.

**Проект** — стратегічний документ розвитку будь-якої соціальної системи.

**Проект** — засіб управління, що володіє певними якостями.

Педагогічні проекти можуть бути розглянуті як соціальні, які мають особливості:

Розрізняють такі **типи педагогічних проектів**.

**Дослідницькі проекти** — потребують добре обміркованої структури, визначеної мети, актуальності предмета дослідження для всіх учасників, соціальної значущості, продуманості методів, у тому числі експериментальних методів обробки результатів. Вони повністю підпорядковані логіці дослідження і мають відповідну структуру: визначення теми дослідження, аргументація її актуальності, визначення предмета й об'єкта, завдань і методів, визначення методології дослідження, висунення гіпотез розв'язання проблеми і намічення шляхів її розв'язання.

**Творчі проекти** — не мають детально опрацьованої структури спільної діяльності учасників, вона розвивається, підпорядковуючись кінцевому результату, прийнятій групою, логіці спільної діяльності, інтересам учасників проекту. Вони заздалегідь домовляються про заплановані результати і форму їх представлення — рукописний журнал, колективний колаж, відеофільм, вечір, свято тощо. І тоді потрібні сценарій фільму, програма свята, макет журналу, альбому, газети.

**Ігрові проекти** — учасники беруть собі визначені ролі, обумовлені характером і змістом проекту. Це можуть бути як літературні персонажі, так і реальні істоти, імітуються їх соціальні і ділові стосунки, які ускладнюються вигаданими учасниками ситуаціями. Ступінь творчості учнів дуже високий, але домінуючим видом діяльності є все-таки гра.

**Інформаційні проекти** — спрямовані на збирання інформації про який-небудь об'єкт, явище, ознайомлення учасників проекту з цією інформацією, її аналіз і узагальнення фактів. Такі проекти потребують добре продуманої структури, можливості систематичної корекції у ході роботи над проектом. Структуру такого проекту можна позначити таким чином: мета проекту, його актуальність; методи отримання (літературні джерела, засоби масової інформації, бази даних, у тому числі, й електронні, інтерв'ю, анкетування тощо) та обробки інформації (її аналіз, узагальнення, зіставлення з відомими фактами, аргументовані висновки), результат (стаття, реферат, доповідь, відеофільм); презентація (публікація, у тому числі, в електронній мережі, обговорення у телеконференції). Такі проекти можуть бути органічною частиною дослідницьких проектів, їхнім модулем.

**Практико-орієнтовані проекти** — результат діяльності учасників чітко визначено з самого початку, він орієнтований на соціальні інтереси учасників (документ, програма, рекомендації, проект закону, словник, проект шкільного саду). Проект потребує

складання сценарію всієї діяльності його учасників і визначенням функцій кожного з них. Особливо важливими є хороша організація координаційної роботи у вигляді поетапних обговорень та презентація одержаних результатів і можливих засобів їх упровадження у практику.

За характером контактів проекти поділяються на **внутрішні** та **міжнародні**. Внутрішніми називають проекти, організовані або всередині однієї школи, або між школами, класами регіону, країни. У міжнародних проектах беруть участь представники різних країн, для їх реалізації можуть застосовуватися засоби інформаційних технологій.

За кількістю учасників проекти поділяються на **особисті**, **парні** та **групові**.

За тривалістю проведення проекти розрізняють **короткодійчі** (кілька уроків із програми одного предмета), **середньої тривалості** (від тижня до місяця), **довготривалі** (кілька місяців).

На практиці частіше доводиться мати справу зі змішаними типами проектів.

### 3.2. Форми педагогічного проектування

**Концепція** — форма, за допомогою якої викладається точка зору, провідний задум, теоретичні вихідні принципи побудови педагогічних систем або процесів. Як правило, концепція будується на результатах наукових досліджень. Призначення концепції — викласти теорію у конструктивній, прикладній формі.

Концепція вищої освіти включає в себе виклад загальної методології (основоположної теорії), яка розкриває роль і місце вищої освіти в суспільно-економічній системі країни і в системі освіти в цілому. Методологічний рівень концепції припускає опис вищої освіти як частини цілого, в якому воно функціонує. У концепцію також входить виклад інших теоретичних положень про безпосередній організації вищої освіти: його завдання, цілі, принципи, напрямків розвитку, передбачувана структура, кадри, права та обов'язки, фінансування, матеріально-технічне та навчально-методичне забезпечення, опис апарату управління.

**Концепція процесу** включає в себе загальні теоретичні уявлення про процес, його цілі, принципи, зміст, методи, форми, а також про матеріально-технічне та навчально-методичне

забезпечення як умови досягнення поставлених цілей. Будь-яка педагогічна концепція включає в себе опис передбачуваної технології та позанавчальної діяльності учнів. Концепція педагогічного процесу найчастіше існує у формі теорій і теоретичних поглядів (теорія розвивального навчання, інформаційна теорія навчання тощо).

Для педагогічних ситуацій та їх вирішення концепції не створюються. Вони присутні в думках, чуттєвій формі (прагнення, уявлення, мрія).

*Мрія* — особлива форма проектування, яка створюється нашою уявою. Мрія — це емоційна здатність до проектування людиною майбутнього. Вона стає вихідною точкою будь-якої моделі, проекту або конструкції. Через мрію в проектування залучається глибинний пласт і людського життя, часто несвідомий, інтуїтивний. Мрія — це робоча гіпотеза, проєктована гіпотеза.

*План* — це документ, в якому дається перелік справ, заходів, порядок і місце їх проведення.

Плани в процесі проектування використовуються дуже широко: навчальний план, план навчально-виховної роботи, план заняття тощо. Кожен з них має своє призначення і свою структуру. Так, *навчальний план* є проектом, у який дається загальний перелік навчальних дисциплін, обсяг годин, що відводяться на їхнє вивчення, порядок вивчення дисциплін. *Тематичний план* складається для окремої дисципліни і включає перелік тем, завдання їх вивчення, кількість відведених на теми годин, міжпредметні зв'язки, методичне забезпечення. *План заняття* — це визначення завдань заняття і перелік основних дій педагога і учнів для освоєння змісту навчального матеріалу. Якщо тематичний план є проектом педагогічного процесу, то план заняття — його конструктом.

Отже, педагогічна технологія створюється всією системою проектування в єдності всіх трьох його аспектів. Педагогічне проектування — це механізм розробки технології в педагогічній теорії і практиці.

### 3.3. Принципи педагогічного проектування

*Принцип людських пріоритетів*, який орієнтує на людину — учасника підсистем, процесів або ситуацій. Цей пріоритет означає гуманістичний і природовідповідний характер навчання.

*Принцип саморозвитку проєктованих систем, процесів, ситуацій* передбачає створення їх динамічними, гнучкими, здатними у ході реалізації до змін, перебудови, ускладнення або спрощення.

*Принцип динамізму*, що припускає рух системи від сутності вищого порядку до сутності більш низького порядку.

*Принцип повноти*, який передбачає забезпечення реалізації в спроектованому об'єкті системи вимог до його функціонування.

*Принцип діагностованості* передбачає організацію постійного зворотного зв'язку, реалізацію вимірювального інструментарію, моніторинг функціонування системи на практиці.

*Принцип конструктивної цілісності*, який передбачає встановлення міцного взаємозв'язку між компонентами методичної системи та етапами її проектування та реалізації на практиці.

### 3.4. Зміст технології педагогічного проектування

При організації педагогічного проєкту можуть бути різні підстави для вибору тематики проєкту, вона може бути сформульована фахівцями, запропонована вчителями з урахування навчальної ситуації зі свого предмета, інтересів і здібностей учнів. Тематику проєкту можуть запропонувати і самі учні.

Результати проєктів повинні бути матеріальними, тобто відповідно оформленими — презентація, відеофільм, альбом, комп'ютерна газета, альманах тощо.

Дуже важливо організувати зовнішню оцінку виконання проєкту, що дозволяє підвищити ефективність його виконання, усунути труднощі, вносити вчасну корекцію. В ігрових проєктах, що мають характер змагання, може використовуватися бальна система. Важко оцінювати проміжні результати у творчих проєктах. Але здійснювати моніторинг все одно необхідно, щоб допомогти, коли це потрібно.

Загальну схему технології проєктного навчання можна зобразити у вигляді такої таблиці:

№ п/п	Етапи діяльності	Зміст діяльності
1.	Підготовка. Визначення теми і мети проекту.	Учні: обговорення, пошук інформації. Учитель: заява задуму, мотивація, допомога у постановці завдань.
2.	Планування: а) визначення джерел, шляхів збору, методів аналізу інформації, засобів представлення результатів; б) установлення критеріїв оцінки результату і процесу.	Учні: формулюють завдання і виробляють план дій. Учитель: коректує, пропонує ідеї, висуває пропозиції.
3.	Збір інформації (спостереження, робота з літературою, анкетування, експеримент).	Учні: збирають інформацію. Учитель: спостерігає, непрямо керує діяльністю.
4.	Аналіз. Аналіз інформації, формулювання висновків	Учні: аналізують інформацію. Учитель: коректує, спостерігає, радить.
5.	Подання й оцінка результатів (усний, письмовий звіт та оцінка результатів і процесу дослідження за вчасно встановленими критеріями).	Учитель і учні беруть участь у колективному обговоренні, оцінюють зусилля, використані можливості, творчий підхід.

### Схема оформлення проекту.

**I етап.** Вибір напрямку і формування назви проекту: включає узагальнену назву проблеми, коло питань; визначення (виділення) загального напрямку або пріоритетних (окремих) напрямів, оформлених у підпроекти.

Визначають напрям і формують назву проекту всі члени колективу спільно, включаючи педагогів та учнів. Наприклад, назва загального проекту — «Формування громадянина демократичного суспільства, який знає свої права, вміє ними користуватися, поважає права інших людей».

Підпроекти (окремі напрями):

- виховання в душі миру;
- права людини і права дитини;
- мирне розв'язання конфліктів;
- виховання у душі толерантності;
- вміння цивілізовано вести диспути, бесіди, суперечки.

**II етап.** Написання проекту.

Розділи проекту:

1. Актуальність, необхідність, значущість обраного напрямку (чому саме цей).
2. Мета і завдання проекту:

а) довготривалі:  
— створення чогось нового (за структурою, підходами, концепцією навчально-виховного процесу)  
— нові технології, методики;  
— можлива розробка дослідження за проектом;  
— визначення очікуваних результатів;  
— планування «продукту» в результаті виконання програми (посібника, сценарію, технології, плану, нової програми);

б) короткодіюча мета, завдання — визначення конкретної мети, завдань на визначений період.

3. Визначення етапів реалізації проекту:

а) зазначаються терміни початку і закінчення проекту;  
б) закінчення проекту визначається етапністю реалізації проекту;

в) зазначаються часові інтервали кожного етапу: запису проекту, I етапу, II етапу тощо.

4. Механізм реалізації проекту. Пояснення — Як? Яким чином? За допомогою яких засобів буде реалізовано проект? Плани апробації конкретних справ, акцій, заходів згідно з визначеними етапами.

5. Обов'язки та відповідальність учасників реалізації проекту:

— хто відповідає за проект?  
— хто і за що відповідає всередині проекту?  
— хто допомагає в реалізації проекту?

6. Очікувані результати:

— які конкретні результати ви очікуєте одержати на кожному етапі і після завершення проекту?

7. Оцінка й самооцінка проекту.

Коли та з якою періодичністю будуть оцінювати виконання проекту (один, два, три, чотири рази на рік). Хто візьме участь в оцінюванні: самі учасники, експерт, управлінські структури. Форми контролю (самоконтролю) й оцінки (самооцінки). У якій формі буде подано інформацію про хід проекту (звіт, конкретні матеріали, сценарії, розробки, нові проекти тощо)?

8. Бюджет, ресурсне забезпечення (приблизний бюджет, урахуваючи всі види витрат, необхідних для успішної реалізації проекту).

**Вимоги до особистості педагога.** Вміння користуватися проектною технологією є показником високої кваліфікації педагога, його інноваційного мислення, орієнтації на особистісний і професійний розвиток дитини у процесі навчання.

Під час організації навчального проектування вчитель виконує такі функції:

- допомагає учням у пошуку джерел, необхідних їм у роботі над проектом;
- сам є джерелом інформації;
- координує весь процес роботи над проектом;
- підтримує і заохочує учнів;
- підтримує неперервний рух учнів у роботі над проектом. Треба вміти допомогти учневі, не виконуючи роботи замість нього.

Учитель повинен не лише добре знати свій навчальний предмет, а й бути компетентним в інших галузях науки, бачити точки їх зіткнення.

Педагог повинен добре знати своїх учнів. Їхні можливості, інтереси, бажання. Психологічна грамотність і компетентність учителя вкрай важливі для організації проектної діяльності учнів.

Педагог повинен бути комунікабельним, особливо під час організації міжрегіональних проектів, емпатійним, толерантним,

Особливу роль відіграють креативні здібності вчителя, його творчий потенціал, досвід творчої діяльності. Педагогічна професія — одна з найбільш творчих. Від педагога очікують не тільки досконалого володіння предметом, який він викладає, а й володіння педагогічною психологією, мистецтвом акторської майстерності. Вчитель впливає на учнів яскравістю власної індивідуальності. Самоцінність особистості важлива у цій технології, як в жодній іншій.

### **3.5. Психологічні основи педагогічного проектування**

Педагогічне проектування є одночасно і наукою, і мистецтвом. Як процес воно має одночасно і нормативний, і творчий характер. Нормативний тому, що він регламентований і має свої етапи, форми, принципи та прийоми реалізації. Як мистецтво, — тому, що воно вимагає від викладача великої напруги сил, почуттів, роботи душі. Воно завжди індивідуальне і опирається на артистичність, винахідливість, натхнення, оригінальність викладача як педагога.

Психологічні основи педагогічного проектування ще недостатньо вивчені. Під час педагогічного проектування можуть виявлятися наступні види творчості: *моральне, дидактичне, технологічне, організаційне.*

**Моральна творчість** — це діяльність у сфері морально-етичних відносин учнів і викладачів із використанням неповторних, оригінальних підходів, що дає якісно новий результат. Вона необхідна, насамперед, при проектуванні педагогічних ситуацій.

**Дидактична творчість** — це діяльність у сфері навчання щодо пошуку різних способів відбору і структурування навчального матеріалу, методів його передачі і засвоєння учнями.

**Технологічна творчість** — це діяльність у галузі педагогічної технології та проектування, коли здійснюється пошук та створення нових педагогічних систем, процесів і ситуацій, що сприяють підвищенню результативності навчання і виховання учнів. Це найскладніший вид творчості. Він цілком охоплює діяльність викладача та учнів.

**Організаторська творчість** — це творчість у сфері управління і організації створення нових способів планування, контролю, розстановки сил, мобілізації ресурсів; зв'язки з середовищем, взаємодія вчителів і учнів. Організаційна творчість забезпечує наукову організацію праці.

Все, що розробляє педагог, можна поділити за ступенем значущості і складності на три групи, використовуючи для цього технічну термінологію. Найпростішою творчою розробкою є — **раціоналізаторська пропозицію**. Раціоналізаторська пропозиція — це нове рішення, спрямоване на вдосконалення вже наявних і раніше застосовуваних окремих компонентів педагогічних систем, процесів і ситуацій. Новизна в цьому випадку носить локальний характер.

Творча розробка більш високого рівня в техніці називається винаходом. **Винахід в педагогіці** — це пропозиція, істотно відмінна від уже існуючої. Вона дозволяє значно поліпшити розвиток учнів і педагогів. До таких винаходів можна віднести деякі педагогічні теорії, нові види дидактичної техніки і передовий досвід, який досяг рівня інновації.

Нарешті, творчість у педагогіці можлива на рівні **відкриттів**. Воно пов'язане з встановленням раніше невідомих об'єктивних закономірностей функціонування педагогічних систем, протікання педагогічних процесів і вирішення педагогічних ситуацій. Як правило, відкриття роблять ті дослідники, які близькі до практики.

**Творче проектування** в педагогіці ускладнюється тим, що педагог не завжди готовий до нього через свою психологічну

інертності. Схильність до конкретних методів, форм, засобів приводить його до ігнорування інших. *Психологічна інерція* може виявлятися в найрізноманітніших формах: початкове категоричне неприйняття ідей і рішення, завзяте відстоювання загальноприйнятої точки зору, використання старих методів при новому змісті і засобах, збереження старих форм при нових методах, традиційні шляхи вирішення принципово нових завдань.

Людський фактор відіграє в процесі проектування величезну роль. Процес навчання повинен проектуватися з урахуванням психофізіологічних здібностей учнів, а також педагога. Тільки при цьому проектування стає педагогічним.

При проектуванні педагогічних систем, процесів і ситуацій слід ураховувати *мотиваційну сферу учасників*. Мотивами регулюються поведінка, стосунки. При проектуванні великих і малих систем слід виявляти і враховувати тривалі і стійкі мотиви, які можна було б підтримувати і розвивати протягом усього періоду навчання або хоча б достатньо довгий час.

При проектуванні педагогічних процесів на уроці та на інших заходах необхідно виявляти і враховувати мотиви менш тривалі, але в той же час здатні вплинути на поведінку протягом декількох годин. Педагогу часто доводиться шукати проміжні, поточні мотиви і опиратися на них. Ще більш дрібні мотиви — ситуаційні. Їх не можна передбачити, виявити. Проектування педагогічних ситуацій представляється найбільш складним моментом.

Таким чином, мотиви як регулятори поведінки роблять будь-який проект більш стійким, реальним. На тривалих і стійких мотивах будується стратегічний рівень навчання в навчальному закладі. На менш тривалих — технічний рівень проектування охоплює педагогічні процеси. Ситуаційні мотиви враховуються на оперативному рівні — при проектуванні педагогічних ситуацій.

Окрім мотивації, є й інші види людських факторів, знання яких необхідно при педагогічному проектуванні: антропометричні фізіологічні дані, статеві характеристики учнів, психологічні (рівень розвитку пізнавальних процесів), соціально-психологічні (переконання, відносини, оцінки, смаки, звички), педагогічні (навчання і навченість, виховання і вихованість). Найскладнішим при проектуванні є знання всіх особливостей особистості учнів і врахування їх при створенні проектів. До людських чинників відносять також індивідуальні особливості як учнів, так і педагогів.

## **Розділ IV.**

### **ОСНОВИ ТЕКСТОВОГО ОПИСУ ПРОЕКТУ**

Якщо ми створюємо організацію, то проект закінчиться появою організації. Поки наша організація хоча б частиною залишається розумовою конструкцією, поки щось із задуманого «залишається на папері» — проект зберігає свою природу і своє призначення.

Але у проекті є і інше обличчя, яке існує в закінченому вигляді ще до початку безпосередньої діяльності (будівельних робіт тощо) — це текстовий опис наших цілей, можливостей та дій.

У процесі здійснення проектів цілий ряд його етапів пов'язаний з текстовою роботою. Щоб побачити це, подивимось на структуру життєвого циклу проекту.

#### **4.1. Життєвий цикл проекту**

Проміжок часу між моментом появи проекту і моментом його ліквідації становить *життєвий цикл проекту*. У технології управління проектами це — вихідне поняття для дослідження фінансування робіт за проектом і прийняття відповідних рішень.

Життєвий цикл проекту складається з двох частин:

- робота над проектом як текстом;
- здійснення проекту на практиці.

Уважається, що початок проекту характеризується моментом здійснення перших витрат за проектом. З деякими уточненнями можна дати наступне визначення.

*Початок проекту* – це момент здійснення перших вкладень ресурсів незалежно від їх форми (фінансових, матеріальних, трудових, часу) після того, як було сформовано мету проекту. Тобто, це момент формування ідеї проекту або проектів, які можуть привести до досягнення цілей.

Слід відрізнити точку початку проекту від початку розрахункового періоду.

*Початок розрахункового періоду* – це момент здійснення перших інвестицій, що враховуються при оцінці ефективності проекту. Рік здійснення перших інвестицій називається нульовим і позначається  $t=0$ . Будь-який інший момент у проекті визначають проміжком часу від початку розрахункового періоду (наприклад,  $t=2$  означає, що дата відстоїть від початку розрахункового періоду на 2 роки).

*Завершення проекту* — це момент отримання останньої користі від проекту.

Завершення проекту може залежати від закінчення терміну дії контрактів між учасниками проекту, життєвого циклу продукту проекту, закінчення терміну служби основного устаткування.

Життєвий цикл проекту складається з ряду етапів. Вони виділяються по-різному (але виходячи із загального завдання, — встановлюються контрольні точки роботи над проектом). Стосовно соціально-педагогічних проектів визначають в якості основних наступні етапи:

- розробка концепції проекту.
- оцінка життєздатності проекту.
- планування проекту.
- складання бюджету.
- представлення і захист проекту.
- реалізація проекту.
- контроль за реалізацією проекту
- завершення робіт та ліквідація проекту.

Будь-який проект у процесі свого життєвого циклу повинен пройти певну сукупність ступенів розвитку. Життєвий цикл проекту поділяється на фази, фази — на стадії, стадії — на етапи. Перехід до чергового етапу супроводжується отриманням додаткової інформації і формулюванням основних висновків щодо доцільності і напрямів розвитку проекту.

Розділення життєвого циклу проекту на окремі фази, стадії і етапи є суб'єктивним і залежить від особливостей конкретного проекту і уподобань команди проекту. Найбільш поширеною є точка зору, що життєвий цикл включає три основні фази: передінвестиційну, у якій формується концепція проекту і проводиться аналіз його доцільності, інвестиційну, таку, що характеризується початком інвестицій і будівництвом (у широкому сенсі цього слова) і експлуатаційну. Такого розділення життєвого циклу проекту на фази дотримується UNIDO (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку).

Не дивлячись на суб'єктивність життєвих циклів різних проектів, більшості з них властиві наступні характерні риси.

1. Для початку проекту характерна відносно невелика кількість витрат і незначна кількість задіяного персоналу, яка збільшується в процесі розвитку проекту у стадіях життєвого циклу і досягає максимуму на інвестиційній фазі. На

завершальних стадіях проекту відбувається різке зниження рівня задіяних ресурсів.

2. Невизначеність і ризики, що виникають на початку проекту, мають для проекту найбільші наслідки. Упевненість у завершенні проекту, як правило, збільшується у процесі виконання проекту.

3. Здатність учасників проекту вплинути на кінцеві характеристики продукту проекту і остаточну вартість проекту максимальні на початку проекту і зменшуються по ходу виконання проекту.

Значна частина роботи проводиться до фази реалізації проекту. І форма представлення підсумків багатьох фаз — *тексти*.

Технологію підготовки проекту як тексту описати цілком можливо при всій різноманітності проектів щодо їх змісту, тому що тут вирішуються подібні завдання — усвідомлення суті проекту самими авторами і представлення проекту потенційним учасникам його здійснення (інвесторам, спонсорам, органам державної влади, громадським об'єднанням тощо). Окрім того, основні елементи технології збігаються, навіть якщо розрізняються масштаби проектів та їх конкретне призначення.

Щоб підготувати текст проекту, треба провести попереднє вивчення ситуації, необхідні дослідження і розрахунки. Підготовка текстового опису проекту і його розробка виявляються нерозривно пов'язаними. Це дозволяє нам перейти до власне технологічних питань соціально-педагогічного проектування, розглядаючи роботу над проектом як текстом.

## 4.2. Поняття і структура текстового опису проекту

Діяльності, спрямованої на здійснення проекту на практиці передують тривалий етап розробки його текстового опису. Текстовий опис різних проектів будується приблизно за однією і тією ж схемою. Це пояснюється існуванням особливих норм і приписів для складання схеми текстового опису і загальною логікою проектування, суворою послідовністю фаз життєвого циклу проекту.

Порівняння безлічі проектів показує, що їх текстовий опис будується приблизно за однією схемою.

Порівняємо дві структури. **Перша** з них — **типова структура**, яка застосовується при складанні державних цільових програм.

*Паспорт програми:*

- а) найменування;
- б) дата прийняття рішення про розробку проекту, програми;
- в) замовник;
- г) основний розробник програми; д) цілі і завдання програми; е) терміни реалізації;
- д) перелік основних підпрограм;
- е) виконавці підпрограм і основних заходів;
- ж) обсяг і джерела фінансування;
- з) очікувані кінцеві результати реалізації програми;
- и) система організації контролю за виконанням програми.

*Структура програми:*

1. Зміст проблеми та обґрунтування необхідності її розв'язання шляхом здійснення програми.
2. Основні цілі, завдання і терміни реалізації програми
3. Система заходів програми.
4. Ресурсне забезпечення програми.
5. Механізми реалізації програми.
6. Організація управління програмою та контроль за її реалізацією.
7. Оцінка ефективності соціально-економічних і екологічних наслідків від реалізації програми.

Додатки: 1) обсяги та джерела фінансування програми (з розбивкою за роками і змістом витрат, джерелами фінансових коштів; із розподілом за цією схемою підпрограм); 2) додаткова інформація за програмою (графіки, діаграми, вітчизняний і світовий досвід, література по темі та ін.)

**Друга структура** ґрунтується на узагальненні декількох сотень конкурсних проектів, які представлялися молодіжними та дитячими громадськими об'єднаннями.

*Схема текстового опису проекту* включає такі елементи:

1. Проблема, на вирішення якої спрямовано проект.
2. Цілі і завдання проекту.
3. Опис робіт (послуг), які повинні бути виконані в рамках проекту, і вимоги, що висуваються до цих робіт (послуг).
4. Терміни реалізації проекту та очікувані результати. Порядок використання одержаних результатів та коло осіб, в інтересах яких вони повинні використовуватися.
5. Кадрове, фінансове та матеріально-технічне забезпечення.

6. Порядок здійснення керівництва та контролю над виконанням даного проекту (включаючи список осіб, безпосередньо відповідальних за її реалізацію).

7. Кошторис витрат.

Неважко помітити: і при описі мегапроекту, який є складним за структурою, довгостроковим, які вимагають великих фінансових коштів, і при описі малого проекту громадської організації використовується одна схема. Це не стільки данина нормативам підготовки таких документів (звичайно, є розпорядчі норми, в тому числі викладені в правилах проведення конкурсів проектів), скільки логічне відображення реального проектування, послідовності фаз розвитку задуму і його обґрунтування.

### 4.3. Цілепокладання в проектній діяльності

В основі процесу проектування лежить аналіз *соціальної потреби*. Саме виходячи з цього аналізу відбувається народження задуму проекту та формулювання його концепції.

Ще до вивчення соціальної потреби, до постановки мети проекту ініціатор проекту знаходиться у творчому пошуку, який має безпосереднє відношення до майбутніх результатів його практичних дій. Ось чому в рамках тезаурусного підходу до соціально-педагогічного проектування виділяється ще одна стадія, яка передує описаним елементам технологічної схеми. Ми називаємо цю стадію **народженням задуму проекту**. Це — стадія суб'єктної активності і одночасно високого ступеня невизначеності, інтуїтивних здогадок і емоційних оцінок. При проектуванні, що здійснюється у порядку виконання завдання в проектних колективах, апаратів органів державної влади тощо, дана стадія прихована, знаходиться за лаштунками проектного процесу, але неодмінно присутня. У мікро- та малих проектах вона, навпаки, може бути дуже виразною і складати іноді мотиваційну основу участі ініціатора у висуненні та реалізації проекту. У таких проектах вона максимально наближена до суб'єктних властивостей ініціатора і в цьому відношенні може зумовлювати успіх або провал всієї справи.

Психологічним підставою народження задуму проекту є *процес творчості*, або — як властивість особистості, групи — *креативність*, тобто здатність створювати нове.

Спочатку весь проект вкладається у якесь спонукання, невиразне бажання, прагнення до змін, до створення чогось свого,

нового. Якщо не вдається утримати спонукання, яке виникло у свідомості, проект може і не народитися, бажання вичерпається.

Тому перше, що належить зробити, — **докласти зусиль для фіксації задуму**. Для цього є декілька способів.

Перший, найпростіший — на аркуші паперу *записується задум у тій формі, в якій він виник*, нічого не підправляючи і залишаючи обробку зроблених заміток на подальше.

Інший спосіб фіксації задуму — *обговорити його з близькими людьми*. Краще, якщо це будуть друзі, колеги по роботі або навчанню, загалом, ті, хто не полінується уважно вас вислухати і зацікавлено обговорити ваші ідеї. Задум може бути обговорено і з *тими, кого ми знаємо заочно як фахівців або як близьких нам за переконаннями людей*. У дискусії, в діалозі задум проясниться.

Аналог діалогового розгортання задуму проекту дає *побутова розмова* в науковому співтоваристві. Особливість наукових співтовариств полягає в тому, що, навіть затіваючи розмови на повсякденні теми, вчені збиваються на професійне обговорення актуальних дослідницьких тем. Так прояснюються багато задумів, неусвідомлені ще їх авторами.

Але нерідко *неважливого діалогу* достатньо, щоб нас уважно вислухали. Викладаючи свій задум зацікавленому слухачеві, ми самі надамо йому більш виразної форми.

Третій спосіб фіксації задуму — *одиначий*. На аркуші паперу фіксуються основні параметри, які хотіли б бачити в задумі. Запишемо їх у будь-якому порядку, а краще — розкидані на всьому аркуші. Далі спробуємо навести мости між параметрами, зв'язати їх в щось ціле. Наш задум почне прояснюватися. Нехай не відразу, а через день, через тиждень. Практика показує, що на стадії народження задуму підганяти себе та інших марно. Але наш листок із словами активізує передсвідомі і підсвідомі процеси, і, можливо, ми вже завтра прокинемося з готовим рішенням.

**Самоаналіз.** У ході пророблення задуму проекту практично завжди виникають питання: *навіщо мені це потрібно? куди я себе втягую? хто я такий, щоб братися за цю справу?* та інші в тому ж дусі. При тезаурусному підході до соціально-педагогічного проектування такі питання розглядаються як такі, що вимагають свідомої постановки і свідомої відповіді на них.

*Теоретична сторона* питання полягає в тому, що проект — одна з форм конструювання реальності, яка властива всім людям. Ми конструємо свою реальність, і вона відрізняється від тієї, в якій живе навіть найближча нам людина.

Розуміючи, що наш світ не збігається за багатьма параметрами зі світом інших людей, ми все ж з самого початку створення нашого проекту впевнені, що є щось, що через наш проект зв'яже нас з цими світами інших людей. Тому так важливо зрозуміти, що ми шукаємо в своєму проекті, що запропонуємо іншим і яку віддачу хочемо мати для себе.

*Практична сторона* справи полягає в тому, що завжди краще вийде той проект, у якому реалізуються особистісні інтереси, вміння і таланти і в якому власні недоліки не будуть грати істотної ролі.

Дамо собі оцінку. Візьмемо аркуш паперу і запишемо на одній стороні аркуша свої достоїнства, вміння та таланти, а на іншому — недоліки, сфери, де ми себе почуваємо невпевнено, те, що ми потай від інших в собі засуджуємо (цей листок пізніше ми знищимо). Наш талант повинен скласти стрижень проекту, а наші недоліки повинні бути по можливості нейтралізовані.

Ініціатор проекту може бути захоплений не театром, а футболом, збиранням колекції або ще чимось. У будь-якому випадку він будує проект на своєму захопленні, оскільки тільки на своїй території можна успішно вести агітацію, бути переконливим і цікавим для інших.

Хоча самоаналіз необхідний для невеликих за масштабами проектів і його значення зменшується в міру того, як проект стає все більшим, сама ця форма усвідомлення своєї ролі в проекті корисна у всіх випадках. Адже чим більший проект, тим менша його цілісність, він розпадається на відносно самостійні складові частини, де знову для самоаналізу ініціаторів є місце.

Фіксація задуму і самоаналіз передують роботі над соціально-педагогічним проектом. Перейти до самого проектування означає зайнятися розробкою концепції проекту.

**Концепція проекту** — це його основні положення, представлені в певній системі.

Концепція проекту включає в себе наступні положення:

- актуальність проекту;
- мета і завдання проекту;
- зміст передбачуваної діяльності;
- правове, економічне, організаційне обґрунтування проекту;
- очікувані наслідки його здійснення.

**Актуальність проекту** визначається тим, наскільки значущою для суспільства (групи людей) є *соціальна проблема*, на вирішення якої спрямовано проект.

Соціальною проблемою можна назвати протиріччя між реальним і належним або бажаним (тобто тим, що є, і тим, що повинно бути або хотілося б, щоб було), яке виявляється на будь-якому рівні соціального життя і яке в суспільстві (співтоваристві) викликає напруженість і яке воно має намір подолати.

У залежності від масштабів проекту ми по-різному будемо працювати над з'ясуванням соціальної проблеми, яка потребує вирішення.

Звернемося до мікропроектів і малих проектів, які потребують окреслення соціальної проблеми, що розв'язується, але не мають особливих коштів на проведення досліджень. У цьому випадку схема формулювання соціальної проблеми така:

1. *Необхідно стисло сформулювати ситуацію, яка вимагає зміни.* Як штампи можуть використовуватися, наприклад, такі початки пропозицій:

а) «До цих пір нічого не робиться для того, щоб...». У цьому початку пропозиції акцент зроблено на неувагу до якоїсь соціальної проблеми. Дамо кілька продовжень.

Отже, «досі нічого не робиться для того, щоб...»

«... Бездоглядні та безпритульні діти включилися в нормальне життя»;

«... Відродити традиційне виробництво глиняних іграшок, свистульок»;

«... Люди в нашому мікрорайоні могли купувати рано-вранці гарячі тістечка».

У такому вигляді сформульована проблема означає пріоритет ініціатора проекту у вирішенні означеної проблеми. Раз нічого не робиться, значить, поле для діяльності чисте, конкурентів немає і треба самому пройти весь шлях інновації, експериментуючи, помиляючись і виходячи на правильні рішення.

б) «Виявилися неефективними всі заходи щодо...». Тут акцент інший: проблемі і до нашого проекту приділялася увага, але способи вирішення не дали бажаного результату. Підставимо сюди попередні фінали пропозицій. Відразу помітно, як змінився сенс проектних дій. Є можливість не допустити помилок попередників. Для цього нам необхідно зрозуміти, якого роду ці помилки і чому вони виникли. Треба врахувати й іншу ситуацію для інновації. Спроби, які провалилися, створили у людей природне упередження і до наших дій у даній галузі. Доведеться розгортати проект і одночасно пом'якшувати протидію недоброзичливців, залучати їх у нашу справу.

Не слід уважати, що два наведених штампи вичерпують схеми виявлення і фіксації проблеми і варто лише підставити в них конкретні значення, як проблема викладена. Ось і інші штампи:

«Те, що робилося досі... застаріло »;

«З уведенням... виникло... »;

«У жителів нашого мікрорайону немає ясності в тому, що...».

Соціальних проблем безліч. Вони розрізняються за змістом, рівнем, масштабом, багатьма іншими параметрами. Застосування формулювань-штампів добре лише на стадії навчання технології соціально-педагогічного проектування: воно має допомогти новачкові подолати невпевненість у позначенні проблеми. Але далі штампи безжиттєві, а проблему доведеться формулювати у відповідності з реальними обставинами життя.

*2. Визначившись з вихідним формулюванням проблеми, необхідно достатньо точно встановити: а) чия це проблема (тобто кого вона стосується, що це за люди або організації), б) які масштаби проблеми, в) чи піддається проблема вирішенню; г) що буде, якщо проблема не буде вирішена.*

Відповідь на цю групу запитань важлива для усвідомлення завдань, які належить вирішувати. У самому справі, якщо ми не знаємо, кого зачіпає проблема, скільки таких людей, то ризикуємо промахнутися: проект може себе не виправдати — принаймні, в задуманому обсязі. Може скластися і така ситуація, коли проект виявиться занадто малий для вирішення проблеми.

Найважливіше завдання — виділити в якості проблеми, на яку спрямований проект, таку, яка реальна для дозволу. Якщо ми сформулюємо проблему: «У людей часто псується настрій через прогноз погоди», то не зможемо з нею працювати в соціально-педагогічному проекті. Зовсім інша справа, якщо ми прагнемо до вирішення такої проблеми: «Старшокласникам у нашому мікрорайоні ніде зустрічатися, щоб просто поговорити». Тут можна працювати у формі соціально-педагогічного проекту.

З точки зору соціально-проектної діяльності перша проблема сформульована невдало, а друга — цілком прийнятно.

Але одного формулювання недостатньо: необхідна аналітична робота. Зокрема, є потреба представити проблему в кількісних показниках, в її структурних характеристиках.

У великих проектах розробники зіштовхуються з цілою сукупністю проблем і проблемних ситуацій. Їх необхідно по можливості упорядкувати. Для цього може використовуватися така процедура, як побудова «дерева проблем».

«Дерево проблем». Соціально-педагогічні проблеми в реальності мають різне значення: одні лежать в основі рішення інших. Ієрархія проблем відображена в «дереві проблем»: коріння «дерева» — ключові проблеми, стовбур — субключові (похідні першого порядку), гілки — похідні другого, третього тощо порядків. Проблеми наступних порядків не виникають з проблем попередніх порядків, а отримують можливість дозволу у міру успішного рішення попередньої.

Побудова «дерева проблем» поки слабо розроблене. Але виокремлені загальні підходи. Фіксація проблем ведеться знизу вгору: визначається одна або декілька ключових проблем, які, треба вирішити, щоб перейти до наступного рівня. Подібним чином відбувається рух від проблеми до проблеми, позначеної на гілках «дерева».

*Мета проекту.* Визначивши, в чому задум, і встановивши, на вирішення якої проблеми спрямований проект, можна сформулювати мету проекту.

*Мета є те, чого необхідно досягнути в процесі реалізації проекту.* Формулювання мети має бути пов'язане з виявленою соціальною проблемою.

Вимоги, що висуваються до формулювання мети проекту:

- мета повинна бути досяжною в рамках даного проекту;
- мета повинна формулюватися як безумовна;
- мета повинна передбачати підсумковий результат;
- при розробці проектів, що передбачають одержання прибутку, формулювання цілей повинно зумовлювати можливість їх кількісної оцінки за обсягами, термінами, розмірами прибутку.

Мету проекту необхідно перевірити на її відповідність з тезаурусом ініціатора — ціннісно-нормативною системою. На практиці це означає відповісти на питання:

- Які особисті якості (здібності, таланти, орієнтації) я зможу реалізувати в проекті?

- Яку особисту проблему я вирішую, беручись за здійснення проекту і чи буде вона вирішена?

- Чи впевнений я в тому, що зможу завершити проект?

- Чи не виявиться так, що проектом скористаються зовсім не ті, для кого я його замислив?

Для тезаурусного підходу до соціально-педагогічного проектування це ключові питання. Якщо ініціатор проекту не знаходить на них відповіді, проект дуже скоро відімре, а ініціатор

буде з роздратуванням тягнути організаційну лямку, поки не покине справу остаточно, залишивши руїни проекту і підірвавши довіру до себе.

У великих проектах мета формулюється як «дерево цілей», яке дозволяє точно зафіксувати отриманий у підсумку результат.

**«Дерево цілей».** Соціальні цілі можуть бути представлені у вигляді «дерева цілей», де з кінцевої мети (самоцілі) логічно виводяться її складові першого, другого тощо порядків. Тут є суттєва відмінність від вибудовування «дерева проблем»: поділ мети на підцілі являє собою логічну процедуру, тоді як при формуванні «дерева проблем» в основу покладено змістовний аналіз послідовного вирішення проблем. Логічний спосіб побудови «дерева цілей» визначив і напрям руху східцями цільової ієрархії: «дерево» росте зверху вниз.

У сумі «дерево цілей» і «дерево проблем» утворюють проблемно-цільовий ромб:

- кінцева мета
- цілі другого порядку
- цілі третього порядку
- цілі  $n$ -ного порядку
- конкретні приватні цілі і проблеми
- проблеми  $n$ -ного порядку
- проблеми третього порядку
- проблеми другого порядку
- ключова проблема

Цілі проекту конкретизуються в завданнях.

**Завдання проекту.** *Завдання проекту* — конкретні дії, які належить втілити в життя. Завдання прямо впливають із мети проекту. Якщо мета має вигляд «дерева цілей», то завданнями закінчується дроблення мети.

Конкретність і видимість результату реалізації — відмінна сторона і головна вимога до формулювання завдань.

У тексті проекту завдання формулюються відразу за метою, оскільки через них вона і здобуває свою конкретність.

При постановці завдань головним недоліком слід вважати неконкретність і відсутність зв'язку з реальністю.

Постановка мети і завдань проекту дозволяє його ініціатору систематизувати попередні ескізи задуму і описати в єдиному ключі зміст заходів та дій, що становлять проект.

#### 4.4. Обґрунтування проекту. Оцінка життєздатності проекту

Обґрунтування проекту характеризує його реалізацію у правовому, економічному, організаційному відношеннях.

*Правове обґрунтування* проекту містить інформацію про нормативно-правові документи, які регламентують відносини і діяльність на різних етапах здійснення проекту.

*Фінансове обґрунтування* повинне включати базові розрахунки необхідних коштів, фіксувати модель фінансування і його джерела.

Найбільш частими помилками у фінансовому обґрунтуванні є:

- 1) відсутність фінансових розрахунків у представленому проекті;
- 2) представлені розрахунки зроблені із завищенням або заниженням звичайних цін на необхідні для проекту товари і послуги;
- 3) в кошторисі запитуваних коштів за проектом не враховуються витрати організації, що реалізує проект;
- 4) при розрахунку фінансових коштів, необхідних для проекту, не враховується вартість інтелектуальної власності (авторські права учасників).

В *організаційному обґрунтуванні* проекту характеризуються учасники його реалізації та їх функції; місце і час здійснення проекту; необхідні матеріально-технічні, інтелектуальні та інші наявні ресурси.

У цілому, обґрунтування проекту покликане показати, що проект реальний для виконання.

Заключна частина концепції — це визначення **очікуваних соціальних наслідків**, до яких призведе реалізація проекту. Для цього ми повинні знайти і зіставити позитивні і негативні наслідки проекту та переконатись, що перші виявляться важливішими за других, зможуть їх нейтралізувати або істотно знизити.

**Оцінюючи життєздатність проекту**, необхідно з'ясувати особливості соціального середовища, в якому планується його реалізувати, передбачити успіх і не допустити провалу проекту. Іншими словами, встановити ступінь ризику і відповісти на питання:

- Чи є система вирішення проблеми, яка нас цікавить, на рівні держави, місцевого самоврядування, організацій та осіб?

- Хто і за що тут відповідає?
- Які у нас є можливості для контакту з ними?
- Хто буде заважати або допомагати нашому проекту?
- Як їх залучити на свій бік або нейтралізувати?
- Чи існують конкуруючі проекти?

Останнє питання спрямоване на з'ясування інформації не тільки про конкурентів, які вирішують ті ж завдання, що і ми. У соціальній сфері такі конкуренти (у всякому разі, якщо йдеться не про мегапроекти) повинні враховуватися швидше в інформаційному, ніж у змагальному плані, оскільки потреба в розв'язанні різних соціальних проблем значно вища, ніж можливості якої завгодно кількості соціально-педагогічних проектів. Є інша конкуренція — суперництво з використання ресурсів. Для оцінки життєздатності проекту — це важлива умова. На один ресурс (приміщення, устаткування, фахівці, фінанси тощо) можуть одночасно претендувати кілька різних за спрямованістю проектів, у тому числі комерційних. Імовірність конфлікту проектів доводиться обмірковувати, вирішуючи питання про ступінь ризику в нашому проекті.

#### **4.5. Планування проекту. Складання бюджету.**

**Завдання планування** — встановити перелік і порядок заходів щодо реалізації проекту. Тут концепція поєднується із організаційними діями: відбираються заходи відповідно до завдань, вводиться в досягнення результату етапність, роботи ув'язуються з ресурсами, встановлюються терміни, відповідальні виконавці, визначаються обсяги фінансування, фіксуються контрольні стадії і кінцевий результат.

У плані мають бути зафіксовані: зміст заходів; терміни; відповідальні за виконання; фінансове забезпечення та ін. ресурси.

При плануванні соціально-педагогічного проекту слід орієнтуватися на такі правила.

**Правило ресурсів:** ресурси завжди обмежені. Ресурси, які можна не використовувати без великої шкоди для досягнення мети, не слід використовувати.

**Правило часу:** якщо проект виходить за межі середньострокового планування, його доцільно розділити на декілька послідовно здійснюваних проектів.

**Правило місця:** якщо проект не може бути здійснений за єдиним стандартом і підходам на великій території, то краще його

розділити на локальні проекти, визначаючи стандарти і підходи для кожної групи однорідних територій.

**Правило наслідків:** треба прагнути зменшення до мінімуму негативних і розгортання до максимуму позитивних наслідків здійснення проекту.

**Способи планування.** Розрахований за часом, ресурсами і витратами план виступає в якості управлінського засобу здійснення проекту і контролю за його реалізацією.

У великих проектах із великою кількістю підрядників застосовуються різні модифікації *мережного планування*. Ця методика була розроблена в 50-і роки ХХ століття. Після розширення сфери використання персональних комп'ютерів збільшилися можливості застосування мережевого планування для управління і малими проектами. На сучасному ринку програмної продукції є як прості системи мережевого планування, придатні для роботи в рамках невеликих проектів, так і складні системи. За підтримки комп'ютерних програм менеджер проекту вирішує завдання з планування, що включають:

- структурування проекту;
- визначення термінів виконання завдань;
- визначення та розподіл ресурсів та календарне планування з урахуванням їх обмеженості;
- визначення заходів контролю та оперативного управління.

Після вирішення основних питань, що стосуються фінансування, слід переходити до **складання бюджету**, щоб зробити більш точні фінансові розрахунки.

Основну увагу при складанні бюджету потрібно зосередити на питаннях.

1. Скільки треба грошей?
2. На які цілі будуть використані надані гроші?
3. Чи плануються доходи від виробленої продукції та послуг і яку частину витрат за проектом вони можуть покрити?
4. Як будуть повернені гроші (і виконані інші фінансові зобов'язання), отримані в порядку інвестицій, кредиту?

Якщо ми маємо справу зі змішаним фінансуванням, необхідно розрахувати рух коштів кожного джерела окремо і в зв'язку з іншими джерелами. При цьому важливо враховувати відмінність вимог до бюджету і різні можливості організацій, які збираються фінансувати проект.

У малих і мікропроектів при складанні бюджету буває достатньо скласти кошторис витрат із зазначенням джерел надходження коштів. Коли кошторис набуде чітких обрисів, має сенс показати його тим, хто має досвід в складанні бюджетів. Така консультація допоможе уникнути помилок і неточностей.

#### **4.6. Остаточна форма проекту як тексту.**

З'єднання всіх наших записів, нотаток, розрахунків у єдиний текст — важливий етап роботи над проектом. Тільки закінчивши текстове оформлення проекту, ми цілком починаємо розуміти і те, чого ми хочемо, і те, що ми спроможні зробити. Нерідко виявляється, що спочатку ми неточно визначали свої можливості (применшували або перебільшували їх).

Текст проекту дає йому самостійне життя, і цю особливість потрібно правильно і вчасно зрозуміти. Помітки і нариси — для нас, текст проекту — для зовнішнього користувача, яким може бути власник фінансових коштів, орган державної влади, грантодавець або хтось інший, хто проявляє або потенційно може проявити зацікавленість у нашому проекті. Форма подання проекту (його *інтерфейс*) повинна бути доступною і цікавою тому, для кого ми готуємо текст.

Практика показує, що написаний безграмотно, з жаргонними слівцями або занадто науковоподібно текст відштовхує читача. Не надихне власників та розпорядників ресурсів на підтримку проекту невпевненість авторів у собі і в своїх пропозиціях. Відбивають бажання знайомитись з проектом неясні округлі формулювання, довгі вступи і відступи. З самого початку має бути ясно, про що проект і який його масштаб. «Що ви пропонуєте?» — таке перше питання читача, і відповідь на нього має бути на першій же сторінці тексту.

У практиці проектування вироблений прийом, що дозволяє спростити задачу знайомства з проектом. Опис проекту будується за концентричними колами (Рис. 1).

Найменше коло — *презентація проекту*. Вона займає дві-три сторінки, і в ній у стислій формі викладена інформація про організацію, що здійснює проект (цілі організації, її готовність до здійснення проекту), і концепція проекту (актуальність проекту; його цілі і завдання; правове, економічне, організаційне обґрунтування; потреба в коштах, модель та джерела фінансування; учасники проекту, їх функції; місце і час;

матеріально-технічні, інтелектуальні та інші ресурси; очікувані наслідки здійснення проекту).

Цієї інформації має бути достатньо, щоб особа, якій адресовано проект (наприклад, потенційний інвестор), зацікавився ним. Якщо інтересу немає — проект відкладають убік, якщо інтерес виявлено — читають далі.

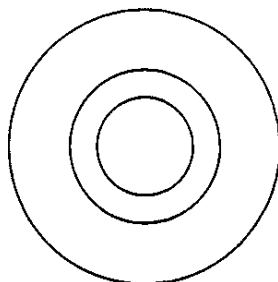


Рис. 1

Друге коло — виклад концепції проекту, а також найбільш загальної оцінки його життєздатності та базових розрахунків.

Текст цієї частини за структурою той же, формулювання вихідних положень — такі ж, але тут є аргументація представлених положень. Тест займає 25-30 сторінок. Особа, що приймає рішення за проектом (той же інвестор, наприклад), знайомиться з цією частиною для прояснення того, що неможливо було почерпнути з короткого опису проекту. Якщо його влаштовує проект, то подальше читання за його розпорядженням ведуть фахівці, що роблять експертний висновок про доцільність участі в проекті.

Третє коло побудоване за тією ж структурою, що і два попередніх, містить *детальну інформацію та всі виконані розрахунки проекту*. Ця частина тексту може бути як завгодно великою. У великих проектах вона може бути багатотомною, містити таблиці, схеми, малюнки, креслення, діаграми тощо. Але це не заважає бачити проект у цілому: короткий опис (перше коло) і його варіант з аргументацією положень (друге коло) дозволяють не відволікатися від головного.

До тексту можуть додаватися різні документи: статут організації, рекомендації щодо проекту, звіти досліджень тощо.

Організований за такою моделлю текст проекту дозволяє зробити його багатofункціональним, легко адаптувати до різних завдань презентації, не проводячи додаткової роботи.

## **Розділ V.**

# **МЕТОДИ КОЛЕКТИВНОЇ РОБОТИ НАД ПРОЕКТОМ**

### **5.1. Поняття і функції методів колективної роботи над проектом**

Розробка проектів у соціально-педагогічній роботі є справою великої кількості людей. При цьому особливу роль відіграє злагодженість колективу (команди проекту) і готовність кожного його члена активно включитися в роботу.

У практиці соціально-педагогічного проектування використовується *ряд методів колективної роботи* — прийомів і способів колективного досягнення цілей і завдань, найбільш актуальних у контексті соціально-педагогічного проектування.

Методи колективної роботи виконують дві функції:

- сприяють формуванню команди проекту;
- дозволяють активізувати інноваційний потенціал групи.

Можна виділити наступні переваги роботи в групі:

- забезпечується розробка різнобічних рішень;
- знижується ризик невірної рішення;
- зменшується небезпека втратити важливі деталі;
- підвищується готовність і здатність кожного члена групи до співпраці;
- складаються умови для реалізації інтелектуального потенціалу групи:
- група надає виховний вплив;
- формується терпимість (толерантність) особистості, готовність підкорятися загальним інтересам, визнавати думку інших.

Але робота в групі має і ряд недоліків:

- займає більше часу, ніж самотійна робота людини;
- важкокерована;
- відсутність мотивуючого стимулу особистих амбіцій;
- анонімність окремих членів групи може справити негативний вплив на прагнення до результатів і готовність до роботи. Кожен член групи може приховувати низьку інтелектуальну продуктивність за спинами інших учасників.

## 5.2. Види методів роботи над проектом, їх характеристика

У ході розробки проекту використовується цілий ряд методів колективної роботи:

**Дискусія** — це публічний спір, організований обмін думками між людьми.

Метою дискусії є з'ясування і зіставлення різних точок зору, пошук різних думок, виявлення найбільш оптимального рішення спірного питання.

Дискусію слід відрізнити від диспуту, полеміки і дебатів (дебатів).

Під диспутом мається на увазі публічний спір на наукову чи суспільно-політичну тему (наприклад, диспутом можна назвати суперечку політиків з приводу визначення подальшого шляху розвитку держави тощо)

**Полеміка** — це суперечка, за якої є деяка конфронтація чи протистояння, протиборство сторін, ідей і промов. Полеміка відрізняється від дискусії і диспуту своєю цільовою спрямованістю. Учасники дискусії, зіставляючи суперечливі судження, намагаються прийти до єдиної думки, знайти спільне рішення, встановити істину. Мета полеміки інша: необхідно здобути перемогу над супротивником.

Під **дебатами** розуміється обговорення, обмін думками з яких-небудь питань.

Проведенню дискусії передують тривалий і складний етап підготовки.

### 1. Вибір і оснащення приміщення.

Місце для дискусії підбирають з урахуванням того, що приміщення має бути достатньо просторим, з хорошою акустикою, мікрофони і звукову апаратуру рекомендується використовувати тільки при великому скупченні публіки.

Необхідні столи і стільці для ведення учасниками дискусії записів у ході розмови.

Столи слід розташовувати прямокутником, ромбом або колом, щоб люди могли бачити один одного.

Також мають бути підготовлені ТБ, відеомагнітофон, дошка для ведення записів, якщо планується проведення дискусії в мережі Internet, то необхідні комп'ютери з виходом в Internet.

### 2. Інформування про тему, дату та місце засідання.

Для інформування про проведення дискусії вивіщується оголошення або оформляється інформаційний стенд.

При складанні оголошень рекомендується більш крупно виділяти:

- повну дату і день тижня;
- тему дискусії;
- час і місце проведення дискусії.

Тему дискусії формулювати так, щоб у ній були:

- або пряме запитання;
- або недомовленість, незавершеність думки;
- або багатозначність, двозначність;
- або провокація, підступ.

Загальна тональність оголошення може поєднувати в собі: серйозність намірів; жартівливість і іронічність тону.

### *3. Підготовча робота з ініціативною групою.*

Роль надання допомоги ведучому в підготовці та проведенні дискусії належить ініціативній групі. Ініціативна група формується за принципом добровільності і рішенням організатора дискусії, оновлюється в проміжках між засіданнями не менше, ніж наполовину. За 2-3 дні до проведення чергової дискусії рекомендується спланувати дії ініціативної групи та розподілити обов'язки серед її членів. Наприклад, ініціативна група забезпечує створення і розклеювання оголошень, складання та обробку анкет та соціологічних опитувань; інтерв'ювання, створення відеосюжетів тощо

### *4. Підготовка ілюстративних матеріалів.*

Для додання дискусії більш життєво-конкретного і художньо-образного характеру, в якості ілюстрацій до висловлюваною поглядів і точок зору рекомендується використовувати:

- відеоматеріали — фрагменти кінофільмів, відеороликів, телепередач тощо;
- аудіоматеріали — касети, компакт- і вінілові диски, музичні фрагменти, цитати із висловлювань, виступів відомих діячів різних сфер;
- фотоматеріали — фотографії з газет, домашніх архівів, плакати, репродукції тощо;
- літературу інформаційного характеру (енциклопедії, словники, довідники, хрестоматії, газети, журнали тощо);
- художню літературу.

Кількість ілюстративного матеріалу, що використовується рекомендується дозувати: відео та аудіо матеріали бажано застосовувати не більше 4-5 разів (на початку дискусії) і 2-3 рази у

ходу та в кінці. Фотоматеріали доцільно використовувати не більше 3-4 разів у ході дискусії.

Література інформаційного та художнього характеру використовується за потребою. Також слід пов'язувати ілюстративний матеріал із змістом дискусії: якщо вона присвячена питанням загального характеру (філософським, етичним, життєвим), то матеріали краще дозувати — 2-4 хвилини на кожен, якщо дискусія проводиться із спеціалізованої теми, то слід уникати жорстких обмежень у часі.

Порядок і тривалість вистави ілюстративних матеріалів повинні чітко регулюватися провідним дискусії, щоб не порушувати її ходу і цілісності.

#### *5. Складання ведучим плану-сценарію дискусії.*

У розгорнутому плані дискусії повинні бути передбачені: основні питання, поняття і визначення, які будуть озвучені, роз'яснені і обговорені; можливі повороти в ході дискусії і головні висновки, до яких може і повинна (згідно плану) прийти аудиторія; необхідні для ілюстрації головних ідей і висновків ілюстративні матеріали, а також моменти їх використання в дискусії. Кандидатури запрошених на засідання «цікавих людей».

*6. Висвітлення дискусії.* З метою популяризації діяльності та розширення аудиторії дискусій рекомендується організувати систематичне їх відео-, фото-, аудіо- та журналістське висвітлення (наприклад, створення відеороликів, оформлення стінгазет та стендів, фотостендів і фотовиставок, сторіночок на спеціалізованих сайтах Інтернету.

За етапом підготовки слідує етап здійснення дискусії.

#### *Існують різні схеми здійснення ходу дискусії.*

##### Проста схема

*1. Вступне слово ведучого (5-10 хв.).* Де ведучий:

- формулює проблему і тему для обговорення;
- роз'яснює актуальність пропонованої теми;
- ілюструє пропоновану тему фрагментом із кінофільму, літературного твору, історичного матеріалу, тощо;
- ставить перед аудиторією питання ключових понять, без з'ясування суті яких розмова не матиме визначеності і точного напрямку.

*2. Основна частина дискусії* — обговорення проблеми (2-2,5 години). Обов'язкове дотримання:

- послідовності в обговоренні питань;
- добровільності висловлювань;

- чіткої черговості виступів — ведучий надає слово, орієнтуючись на підняття рук бажаючих виступити;

- різнобічності висловлювань — учасники дискусії можуть говорити як по суті обговорюваних питань, так і з приводу виступів будь-якого учасника:

- демократичності пропозицій та рішень — учасники можуть пропонувати свої питання та пропозиції, а ведучий, враховуючи думку більшості аудиторії, може їх прийняти;

- фіксації висловлюваних думок — основні точки зору з головних питань дискусії в лаконічній або образній формі фіксуються ведучим (наприклад, на дошці).

*3. Заключна частина дискусії (25-30 хв.). У ході якої доцільні:*

- отримання зворотного зв'язку з приводу проведеного обговорення — ведучий ініціює висловлення з проблем: що вдалося чи не вдалося в дискусії? Які були в ній вдалі чи невдалі моменти? Що потрібно розвинути або, навпаки, звести до мінімуму в наступних дискусіях?

- короткі (15-30 сек.) висловлювання учасників по суті дискусії — ведучий формулює, а присутні «по колу» дають блиц-відповіді на питання «Який особистий висновок я зробив до кінця дискусії з теми, що обговорювалася»;

- коротке (1-2 хв.) резюме ведучого;

- оголошення теми і запрошення до обговорення наступної дискусії.

Дискусія може розвертатися і за більш складною схемою. Тоді хід дискусії буде включати в себе наступний ряд етапів.

*1. Постановка проблеми.*

Виділяються наступні прийоми введення в дискусію:

- опис конкретного випадку з життя;
- використання поточних новин;
- рольова гра;
- демонстрація кінофільму;
- інсценування, рольове розігрування якогось епізоду;
- магнітофонні записи;
- стимулюючі питання — особливо питання типу: що? як? чому? що сталося, якби?

*2. Розбивка учасників на групи, розподіл ролей-функцій в малих групах.* Можна виділити наступні ролі, які повинні реалізуватися членами дискусійної групи:

- Ведучий (організатор) — його завдання полягає в тому, щоб організувати обговорення питання, проблеми, залучити до нього всіх членів групи.

- Аналітик — задає питання учасникам у ході обговорення проблеми, піддаючи сумніву висловлювані ідеї, формулювання;

- Протоколіст — фіксує все, що відноситься до вирішення проблеми, він зазвичай виступає після закінчення первинного обговорення, щоб представити думку, позицію своєї групи.

- Спостерігач — в його завдання входить оцінка участі кожного члена групи на основі заданих критеріїв.

*3. Обговорення проблеми в малих групах.*

*4. Представлення результатів обговорення перед всім колективом. Продовження обговорення та підведення підсумків.*

На практиці дискусії можуть реалізовуватися в різних формах:

- «круглого столу»;
- судового засідання;
- дебатів;
- ігрові дискусії;
- в режимі брейнстормінгу — «мозкової атаки».

Одним з найбільш ефективних способів активізації творчих сил ініціаторів і розробників соціально-педагогічних проектів є **метод «мозкової атаки»** (інша назва — **метод «мозкового штурму»**).

Метод «мозкової атаки» був сформульований в 1936 році американським психологом Алексом Осборном. *Цей метод є способом колективної розумової роботи, що має на меті знаходження нетривіальних рішень обговорюваної проблеми і споруджуваної на зняття бар'єрів критичності і самокритичності учасників.* Використання даного методу дає можливість розглядати предмет обговорення з усіх можливих точок зору. Обов'язковими вимогами до «мозкової атаки» є: рівність статусів учасників, обмеженість роботи в часі, заборона на взаємну критику в будь-якій формі.

У технології проведення «мозкової атаки» виділяється 2 етапи.

*1. Етап генерування ідей.*

Метою даного етапу є збір матеріалу для подальшого обговорення. На цьому етапі учасники мозкової атаки (до 10-ти осіб) розташовуються в приміщенні обличчям один до одного на відстані близько 1-1,5 м. Ведучий протягом 10-15 хвилин вводить учасників у курс справи: ставить перед групою проблему і просить

членів групи запропонувати якомога більше варіантів рішення, без попереднього обдумування, за невеликий проміжок часу. Атака триває від декількох хвилин до години і полягає в тому, що учасники по черзі висловлюють ідеї, що приходять їм у голову та пропозиції щодо вирішення поставленої проблеми. Час виступу кожного учасника не більше 1-2 хвилин. У ході «мозкової атаки» записуються всі висловлювання (зазвичай особою, яка бере участь в обговоренні, або на диктофон, магнітофон, відеокамеру). На закінчення ведучий повідомляє про те, як будуть застосовані висловлені ідеї, і пропонує повідомити нові ідеї з проблеми, якщо вони виникнуть, письмово, протягом доби.

### *II. Робота з отриманим матеріалом.*

Ідеї та пропозиції, отримані на першому етапі, аналізуються, піддаються критиці, оцінюється реалістичність запропонованих варіантів.

Існує декілька модифікацій методу «мозкової атаки»:

1) групова пряма «мозкова атака», коли група учасників шукає всі можливі вирішення поставленого завдання;

2) групова зворотна «мозкова атака», у якій учасниками групи визначаються недоліки в очікуваному рішенні;

3) групова поетапна «мозкова атака», коли група учасників спочатку обговорює поставлене перед ними завдання, потім пропонує можливі варіанти вирішення проблеми і критикує їх, обговорює можливості запровадження та реалізації прийнятих рішень тощо;

4) індивідуальна «мозкова атака», при якій кожен учасник за короткий час у письмовій формі повинен запропонувати свої варіанти вирішення поставленої задачі.

**Ділова гра** — це імітація прийняття управлінських рішень у різних ситуаціях у рамках відведеної ігрової ролі. Це комплексний метод, який охоплює всі стадії процесу підготовки і прийняття рішення. Його застосовують у випадках розв'язання складних проблемних ситуацій, що вимагають взаємодії багатьох зацікавлених відомств, організацій, громадських сил.

Головна мета ведучого ділової гри — організувати спільну діяльність учасників вирішення проблеми так, щоб розкрити реальну суперечливість їх інтересів у відношенні до проблемної ситуації, виявити позиції, що змушують відстоювати спільні чи групові інтереси, домогтися оприлюднення необхідної інформації, допомогти учасникам почути і зрозуміти один одного, знайти шлях до порозуміння.

У грі працюють декілька груп. Зазвичай з основного предмету гри формуються дві конкуруючі групи. Крім них створюються групи, що виражають позицію зовнішніх зацікавлених сторін (наприклад, групи «міністерство», «споживачі послуг», «екологічна служба» тощо). Окремо працює група експертів, яка не втручається в хід гри і дає роз'яснення, консультації, додаткову інформацію з тематики роботи.

Конкуруючі групи проектантів готують до обговорення свої варіанти проекту і представляють на загальне обговорення. Кожна з груп (у нашому прикладі «міністерство» та інші, а також конкуренти) ставлять запитання доповідачам, ведуть критику проекту, пропонують свої рішення. За підсумками дискусії проводиться аналіз результатів, і кожна група оформляє свою позицію в письмовому вигляді. До кінця гри є декілька проектів і матеріалів до них. Для обробки пропозицій створюється спеціальна група, завдання якої зведення всіх пропозицій у загальний підсумковий документ.

У висновку гри підводяться основні підсумки і робота учасників груп оцінюється за наступними аспектами:

- ефективність запропонованих у грі рішень;
- міжгрупова взаємодія учасників ділової гри;
- взаємодія учасників ділової гри всередині ігрових груп;
- особистісні якості учасників ділової гри (ерудованість, принциповість, вміння аргументувати, дисциплінованість тощо).

**Метод фокальних об'єктів** ґрунтується на конструюванні нового об'єкта шляхом застосування до нього властивостей інших об'єктів. Метод був створений в 1925 році професором Берлінського університету Фрідріхом Кунце і вдосконалений в 1954 році американським винахідником Чарльзом Вайтінг. Назва методу пов'язано з принципом концентрації безлічі ідей на якому-небудь об'єкті. Тому його також називають методом сфокусованих об'єктів.

Даний метод має на меті подолати інерцію мислення при вирішенні творчих завдань і активізувати здібності до інноваційних рішень. Досягнення цієї мети забезпечується наступним порядком дій:

1. Називається і фіксується на дошці або дисплеї комп'ютера назву фокального об'єкта, який належить удосконалити.
2. Довільно називається і фіксується ряд інших об'єктів.

3. У виділених у ході другого етапу об'єктах виокремлюються основні ознаки.
4. Виділені ознаки застосовуються відповідно до вихідного об'єкта, і на базі нових поєднань ведеться пошук неординарного рішення.

Перевагою методу можна вважати максимальну активізацію асоціативних механізмів творчої діяльності.

Недоліки методу полягають у тому, що цікаві та незвичайні рішення не мають характеру системної діяльності та не ефективні при точній постановці мети.

**ТРВЗ** — теорія рішення винахідницьких завдань. Основи цієї теорії були розроблені у 1947 році бакинським інженером-хіміком Генріхом Альтшуллером (Г. Альтовим). Теорія рішення винахідницьких задач ґрунтується на закономірностях розвитку систем.

Для соціально-педагогічного проектування прикладний характер мають наступні концептуальні положення ТРВЗ:

- найкраще рішення задачі виникає тоді, коли виявлено і подолано технічне протиріччя;

- ідеальний кінцевий результат полягає в тому, що система сама повинна забезпечити виконання корисної дії, усунувши при цьому шкідливу дію.

Алгоритм рішення винахідницьких завдань включає в себе ряд етапів.

1) Постановка і аналіз задачі. Аналіз завдання полягає у виявленні зовнішнього протиріччя. Для його знаходження необхідно відповісти на ряд питань:

- Що заважає ідеальному функціонуванню системи?
- У чому причина протиріччя, що виникло?
- За яких умов у роботі системи зникнуть перешкоди?

2) Побудова моделі задачі. Вона виходить шляхом уведення в ситуацію умови: «все залишається, як було, а шкідливий ефект зникає». Далі складається «конфліктуюча пара»: об'єкт, на який повинен бути спрямований наш вплив, і засіб, яким ми безпосередньо будемо впливати на об'єкт, що вимагає змін для подолання протиріччя, що виникли.

3) Аналіз моделі задачі. На цьому етапі визначаються:

- «Оперативна зона» — область дії виниклого протиріччя;
- «Оперативний час» — той період, який вимагається для вирішення суперечності.

4) Визначення ідеального кінцевого результату і факторів, які заважають досягненню цього результату.

5) Вепольний аналіз або аналіз речовинно-польових ресурсів. При цьому під речовиною розуміється об'єкт (система або її елемент), а під полем — середовище, в якому цей об'єкт функціонує. У ході аналізу здійснюється оцінка життєздатності системи, у тому числі в різних полях (або середовищах). Вепольний аналіз дозволяє виявити також і характер взаємодії об'єктів, що функціонують в одній системі.

6) Аналіз способу усунення факторів, що заважають досягненню ідеального стану життя об'єкта (роботи системи). При цьому оцінюються: універсальність рішення, труднощі виходу на нього, новизна та «ідеальність», тобто рівень можливості подолання порушують функціонування об'єктів факторів.

7) Застосування отриманого рішення.

8) Аналіз ходу рішення, порівняння отриманого результату з даними з інформаційного фонду.

Для підвищення ймовірності прийняття вірного рішення у ході розв'язання винахідницьких завдань можна використовувати метод експертних оцінок.

**Метод створення сценаріїв** полягає в представленні соціально-педагогічного проекту у вигляді опису послідовного розвитку подій, які ним передбачаються або можуть слідувати з нього, у зв'язку з наявними ресурсами.

Гідність методу полягає в тому, що сценарій дозволяє усвідомити ті сторони проекту, які іншим шляхом не були б помічені. Одночасно це і детальний план проекту, де проведена велика робота по синхронізації подій і наявних ресурсів.

Можуть розроблятися кілька сценаріїв, що дають варіанти розвитку проекту в залежності від зміни якого-небудь фактора. Нерідко метод створення сценаріїв пов'язується саме з висуванням, принаймні, двох альтернатив розвитку подій. Утім, все передбачити практично неможливо, і навіть найкращим чином визначені або альтернативні сценарії можуть руйнуватися через незначні збої і форс-мажорні обставини.

Можливості методу для соціально-проектної діяльності істотно обмежені. Недолік методу полягає в тому, що проекти, не ґрунтуються на повторюваному подієвому ланцюгу, погано піддаються опрацюванню за його допомоги.

**Метод контрольних запитань** був розроблений у Кембріджському університеті Т. Ейлоартом в 1955 році. Даний

метод — це робота зі списком спеціально підібраних питань, які допомагають точно визначити суть проблеми, що вирішується. Питання розташовуються в певній послідовності:

- 1) Як можна по-новому застосувати об'єкт?
- 2) Як спростити або модернізувати його?
- 3) Що можна збільшити (зменшити)?
- 4) Що можна перетворити, перевернути?
- 5) Які технології можна застосувати?
- 6) Які ресурси необхідні?
- 7) Як можна уявити ідеальний кінцевий результат?

Відповіді на запропонований список запитань формулює кожен учасник групи, після чого аналізуються варіанти відповідей. Метод контрольних запитань може проводитися також і усно у формі діалогу з ведучим і його помічниками. При цьому повинна зберігатися основна вимога методу: питання повинні висуватися в строгій послідовності. Зібрані таким способом дані також обговорюються учасниками групи.

**Методика матриці ідей** дозволяє скласти на основі кількох незалежних змінних різні варіанти вирішення завдання. При реалізації даної методики доцільно використовувати певну схему фіксування можливих варіантів відповідей на питання задачі. Наприклад, нам необхідно придумати 6 різних заходів для підлітків так, щоб вони були націлені на вирішення відразу двох різних задач: основної і додаткової. Для цього заповнимо осередок матриці (таблиці), в якій основне завдання зафіксоване по вертикалі, а додаткові по горизонталі.

Прораховуючи отримані варіанти, можна визначити найбільш ефективний шлях реалізації поставленої задачі у відповідності з заданими умовами.

**Метод синектики** будується на основі об'єднання різнорідних предметів за аналогією. У 1953 році американець Вільям Гордон запропонував використовувати цей метод у винахідницькій діяльності. *Синектика передбачає роботу постійних груп, які професійно застосовують різні прийоми активізації свого творчого потенціалу.*

У групи синектики входять представники різних спеціальностей, наукових дисциплін, вікових груп. Вимоги до учасників групи висуваються стосовно їх умінь: долати інертність мислення, виділяти сутність завдання і формувати погляд на неї з боку; організувати роботу свого мислення у вигляді вільного роздуму і фантазії; затримати подальший розвиток знайдених

ідей і вірити в існування кращих; доброзичливо сприймати і розвивати чужі думки; цілеспрямовано і впевнено працювати над завданням, не сумніваючись у своїх здібностях і здібностях товаришів; побачити в звичайному незвичайне і навпаки; виявляти особливе і використовувати його в якості вихідного етапу творчого пошуку.

Оптимальна чисельність групи — 5-7 осіб, яких готують до роботи протягом 8-12 місяців (загальнонаукова, професійна і психологічна підготовка). Мета групи — пошук творчих рішень проблеми, що виникла.

До сесії синекторів проблема формулюється у загальному вигляді, але ніхто, крім керівника сесії, не знає конкретних умов вирішуваного завдання. На сесії обговорення починається з виділення деяких ознак проблеми, а не з її загальної постановки.

Через обговорення більш конкретних питань керівник сесії поступово спрямовує увагу синекторів на проблему в цілому. За підтримки фахівців проводиться «екскурс» різними науковими галузями, що дозволяє виявити можливі аналогії (в тому числі і символічні, фантастичні). У пошуку її вирішення беруть участь фахівці з самого змісту проблемної задачі: вони покликані виявити конструктивні гіпотези шляхом аналізу. Формулювання проблеми, перенесення гіпотез на проблему і виявлення їх евристичності складають результат роботи сесії синекторів.

Отже, за допомогою методу синектики на основі подібності, схожості предметів у яких-небудь властивостях, ознаках або відносинах, за суміжністю предметів або явищ у часі і просторі, або на основі контрасту розглянутих об'єктів, може формулюватися припущення (прогноз) про наявність зазначених властивостей в об'єкта проектування. Крім того, за цим методом кілька запропонованих ідей можуть розглядатися окремо одна від одної, а потім між ними встановлюється певний взаємозв'язок.

**Метод вживання в роль.** Методика допомагає отримати більш точне уявлення про те, що потрібно зробити в процесі проектування. Це не просто заглядання в майбутнє, а прагнення глибше зрозуміти, як буде реалізований проект. Сьогодні будь-яка проблема вимагає врахування інтересів і бажань людей. Для цього проектувальник уважно вивчає умови, в яких відбувається процес.

**Метод аналогії.** Завжди є ефективно функціонуючі об'єкти, в яких раціонально вирішені ті чи інші соціальні проблеми. Вони у відомих межах можуть служити зразком, еталоном, навіть якщо

не всі в них належною мірою опрацьовано. Беручи найкраще і звільняючись від ідей, що не виправдали себе, соціально-педагогічний проект, створений за аналогією, може бути використаний для конструювання соціально-педагогічних завдань і цілей.

На основі подібності, схожості предметів у яких-небудь властивостях, ознаках або відносинах формулюється припущення (прогноз) про наявність зазначених властивостей, ознак або відносин у явища, яке виступає об'єктом проектування. Аналогія може бути проста, розповсюджена, строга й нестрога. Судження за аналогією є більш достовірним, якщо приймаються в розрахунок наступні обставини:

- чим більше відомо загальних ознак ( $P_1, P_2, \dots, P_n$ ) у порівнюваних предметів, тим вищий ступінь імовірності висновку за аналогією;
- чим істотніше знайдені загальні ознаки у порівнюваних предметів, тим вищий ступінь імовірності;
- чим глибше пізнаний взаємний закономірний зв'язок порівнюваних предметів, тим вищий ступінь імовірності;
- якщо предмет, стосовно якого ми здійснюємо прогнозування за аналогією, має якусь властивість, несумісну з тією, яка прогнозується, то загальна подібність не має ніякого значення.

**Метод асоціації.** При підготовці проекту нерідко виникає необхідність прийняти нове рішення, що викликано невдоволенням існуючою практикою. У зв'язку з цим постає питання, як поліпшити положення, знайти більш раціональний і ефективний спосіб управління. У цьому випадку найбільш прийнятна асоціація, коли вирішення соціально-педагогічної проблеми в іншій сфері суспільного життя підказує шлях, яким легше прийти до мети. Своєрідний варіант асоціації в проектуванні — пристосування, коли виправданий в іншій ситуації досвід вирішення проблем застосовується до об'єкту. Метод асоціації може використовуватися через модифікацію. З урахуванням накопичених знань розробляються підходи, які дозволяють серйозно видозмінювати об'єкт впливу. Метод асоціації пов'язаний і з усуненням колишніх принципів функціонування об'єкта, і з заміною їх новими вихідними положеннями. Цей метод називається повною реорганізацією. Метод асоціації передбачає поєднання прийомів пристосування, модифікації і повної реорганізації.

## **Розділ VI.**

# **СОЦІАЛЬНА ДІАГНОСТИКА ЯК ЕТАП ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **6.1. Особливості соціальної діагностики**

На ефективності соціально-педагогічного проекту можуть позначатися найрізноманітніші фактори. У зв'язку з цим, щоб не допустити провалу проекту нам важливо:

- вивчити існуючі умови діяльності, тобто провести діагноз обставин, на які ми можемо покладатися в своєму проекті або які будуть нам протистояти;

- зрозуміти, як проект буде розвиватися в часі, тобто спрогнозувати майбутні стани суспільства, майбутні обставини, пов'язані з нашим проектом, і його вплив на соціальну дійсність.

**Соціальна діагностика** — це

1) процес дослідження соціального об'єкту шляхом розпізнавання і вивчення причинно-наслідкових зв'язків, стосунків, які характеризують його стан і тенденції розвитку;

2) встановлення ступеня відповідності (невідповідності) параметрів соціальної реальності (ресурсів, властивостей об'єктів, соціальних установок) соціальним показникам та нормативам.

**Мета діагностики** полягає у проникненні в сутність конкретних соціальних проблем, властивих об'єкту або явища, і описі їх у системі показників.

Соціальна діагностика спрямована на вивчення готовності умов проектування і опирається на зіставлення реальності з соціальними показниками і нормативами.

Соціальна діагностика дозволяє зробити оцінку можливих **наслідків проєктованого нововведення**, у тому числі:

- соціальні наслідки (для суспільства в цілому і людини; для сімей; для цільових груп; для груп (спільнот), інститутів тощо, чиї інтереси можуть бути порушені; в територіальному аспекті; у тимчасовому аспекті);
- економічні наслідки (вартісні оцінки витрат і вигоди; оцінка ефективності; у територіальному аспекті; у тимчасовому аспекті);

- соціально-психологічні наслідки (характер змін соціального благополуччя, наростання психологічної напруженості).

Соціальна діагностика ґрунтується на ряді **принципів**:

- *принцип об'єктивності*, який полягає в неупередженому розгляді соціального об'єкта, що виключає будь-які спотворення дійсності;
- *принцип причинної обумовленості* пояснюється універсальним зв'язком і взаємодією всіх явищ і процесів у реальному світі, що дозволяє в процесі дослідження не обмежуватися описом окремих фактів, а з'ясувати закономірності їх виникнення і функціонування;
- *комплексний підхід до вивчення соціальних явищ* означає, що отримані в ході діагностики дані завжди слід пов'язувати з усім комплексом явищ і дій у різних формах їх прояву;
- *наукова обґрунтованість*.

## 6.2. Соціальний показник.

### Вимоги до соціальних показників

Під **соціальним показником** розуміється характеристика окремих властивостей і станів соціальних об'єктів або процесів, що має кількісне вираження.

У соціальній сфері показники набувають наступних специфічних рис.

1. Особливими властивостями володіють не тільки якісні, а й кількісні параметри соціального показника. Частіше за все вони виражають кількість як відношення і виявляються у зіставленні з іншими об'єктами — реальними або ідеальними.

2. Соціальні показники звичайно комплексні і виражають відносини між декількома індикаторами (більш простими властивостями, створюючими соціальні показники).

3. У соціальній сфері є серйозні підстави для переважного застосування показників-апрейзерів.

*Апрейзер* (англ. *upraiser* — той, який піднімає) — спосіб вимірювання якої-небудь властивості об'єкта із застосуванням триланкової шкали оцінки, де центральний показник виражає середнє значення (рівний нулю, нейтральний), а два інші дають протилежні характеристики вимірюваній властивості («високий» і «низький», «позитивний» і «негативний», «великий» і «малий» тощо).

Для малих і мікропроектів діагностична робота з показниками-апрейзерами нерідко виявляється найбільш реалістичною організацією досліджень і в достатній мірі надійною щодо одержуваних результатів. Нерідко дослідження повинне лише виявити контури проблеми.

Висновок про «високий», «середній» або «низький» рівні вираженості тієї чи іншої ознаки виявляється цілком прийнятним показником для діагностичних цілей. Діагноз за апрейзерами дозволяє обґрунтовувати проект і успішно його здійснювати.

При встановленні соціальних показників нерідко виникають помилки, які можуть вести до істотного спотворення результату соціальної діагностики.

Найбільш типові з помилок — це:

1) *Усереднення показників при великій різниці вихідних даних.* Такі показники дають, як кажуть, «середню температуру лікарні» і в цьому сенсі не відображають реальну ситуацію там, де є значна різниця між діагностованими об'єктами.

2) *Спрощення показників,* тобто зведення їх до меншого числа детермінант.

3) *Визначення показника поза зв'язком із реальністю* (його довільне завищення і заниження).

**Норматив** — це фіксований числовий або такий, який містить закритий перелік ознак показник, відповідно до якого встановлюються обов'язкові для виконання вимоги в тому чи іншому виді діяльності.

Норматив об'єднує показник і норму-правило. Зазвичай нормативи вказують граничні (мінімальні і максимальні) або, рідше, оптимальні параметри, які необхідно витримувати.

Найбільш важливі нормативи виступають як **прескриптори** (лат. *praescriptum* — припис, правило) — норми, закріплені актом законодавства і передбачають державний контроль і відповідні санкції до порушників. Але при швидкій і некерованій зміні соціальної ситуації прескриптори можуть втрачати своє значення.

Соціальні показники та нормативи для цілей соціальної діагностики повинні відповідати наступним вимогам:

- мати відносний характер (тобто виявляти своє значення тільки при зіставленні явищ, ситуацій, тенденцій тощо);
- володіти мірою (тобто піддаватися вимірюванню в певних умовних одиницях);
- припускати зміни під дією керованих суспільством факторів.

### 6.3. Етапи соціальної діагностики

У діагностичній роботі виділяються три етапи.

На першому етапі проводиться **порівняння**:

- з результатами діяльності інших осіб, що дозволяє нам виявити *соціальну співвідносну норму*;
- з колишніми результатами нашої діяльності. Якщо розробник проекту представлений в одній особі, то для такого дослідницького результату підійде назва *«індивідуальна співвідносна норма»*;
- з поставленими цілями (критеріями) для *формулювання предметної співвідносної норми*.

На другому етапі робиться **аналіз отриманих вимірювань**, підсумком якого стає класифікація даних щодо ознак, які нас цікавлять, мета якого — визначення причинно-наслідкових зв'язків.

На третьому етапі проводиться **інтерпретація** (синтез) отриманої різномірної інформації.

У соціальній діагностиці застосовуються різні тестові методики, які можна, попередньо вивчивши технологію їх застосування, пристосувати до своїх цілей. Деякі ж прийоми дослідницької роботи з ціннісними судженнями представляються цілком доступними без звернення до спеціальних методик. Так, можна конструювати власні вимірювальні дії, ґрунтуючись на розробленому Л.Терстоуном *методі парних порівнянь*: порівнюючи попарно будь-які два однопорядкових стимули, можна отримати інформацію про ціннісні орієнтації людей навіть при відсутності якоїсь наперед встановленої фізичної величини (перевага продукту харчування, ставлення до національностей тощо).

Соціальна діагностика покликана дати ініціатору проекту характеристику соціальної реальності *«тут і зараз»*. Але те, що є *«тут і зараз»*, мало своє минуле, історію, воно не прийшло нізвідки. Воно буде мати і своє майбутнє, причому воно не обов'язково стане повторенням того, що є *«тут і зараз»*. Ця обставина вимагає від нас не обмежуватися діагнозом сьогоденних проблем і сформованих до даного моменту наших можливостей. Навіть короткостроковий проект має тимчасовий і просторовий протяг. Якщо ж говорити про довгострокові проекти, нам неможливо братися за їх здійснення, якщо ми не прогнозуємо майбутніх стадій розвитку суспільства і впливу нашого проекту на цей розвиток.

## **Розділ VII.**

# **СОЦІАЛЬНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ФАКТОР ОЦІНКИ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ СОЦІАЛЬНО- ПЕДАГОГІЧНОГО ПРОЕКТУ**

### **7.1. Поняття прогнозу. Особливості прогнозування соціальних явищ і процесів.**

Ми можемо передбачати майбутнє на буденному рівні, довірятися своїй інтуїції або віддавати себе містичним силам (віщування, пророцтво, гороскоп). Передбачення може будуватися і як наукове дослідження, і тоді це вже не передчуття, не передбачення, а прогнозування.

*Прогноз* — це ймовірне твердження про майбутнє з відносно високим ступенем достовірності. Пророцтво не припускає ймовірності здійснення: воно повинне збутися. Прогноз логічно і правдоподібно сконструйований як модель майбутнього.

У менеджменті сформувалася інструментальне трактування прогнозу як методу планування, в якому передбачення майбутнього опирається на накопичений досвід і поточні припущення щодо майбутнього.

*Специфіка соціального прогнозу полягає в тому, що передбачення соціальних явищ і процесів та управління ними тісно пов'язані.* Спрогнозувавши небажаний соціальний процес, ми можемо його зупинити або так видозмінити, що він не проявить своїх негативних якостей. Спрогнозувавши позитивний процес, ми можемо активно сприяти його розвитку, розширенню територією дії, охопленню людей, тривалості прояву тощо.

Соціальне нововведення володіє специфікою в ряду інших нововведень: якщо в науково-технічній, економічній сферах сенс нововведення — досягнення більшої ефективності, то в соціальній сфері встановлення ефективності проблематично. Це визначається тим, що:

1. У соціальній сфері поліпшення становища одних людей може створювати напруженість (іноді — тільки психологічну) у інших. Соціальне нововведення оцінюється через призму ціннісно-нормативної системи.

2. Успішне вирішення одних соціальних проблем може породжувати інші проблеми або виявитися успіхом не в тому сенсі, в якому розумілися завдання.

Соціальне прогнозування ставить перед особою ті ж самі проблеми, що і соціально-педагогічне проектування. Залежність від ціннісних стосунків людей — важлива специфічна особливість соціального прогнозу.

Отже, об'єктивність соціального прогнозу — особливого роду, вона реалізується в контексті тієї чи іншої ціннісно-нормативної системи. Тільки в тому випадку, якщо соціальний прогноз базується на цій системі, він може зробити позитивний вплив на соціальну практику.

**«Ефект Едіпа».** Якщо нам відомий несприятливий прогноз і ми з його урахуванням робимо певні дії, спрямовані на те, щоб він не здійснився, то цілком можемо досягти в цьому успіху. Зміна об'єктів або процесів, яка виникає внаслідок здійснення управлінських рішень, що враховують результати прогнозу, прийнято в прогностиці називати «ефектом Едіпа».

«Ефект Едіпа» з'являється там, де рішення якби перекреслює пророкування, призводить до «самоздійснення» або «саморуїнування» прогнозу. Передбачена небажана подія не відбувається в такому разі не через неточності прогнозу, а, навпаки, з причини своєчасної реакції на точне передбачення, якому не дали здійснитися.

**«Ефект Пігмаліона».** Давно помічено, що прогнозування успіху мобілізує людей, їм вдається робити те, що в іншому випадку було б неможливо. Цей феномен ми називаємо «ефектом Пігмаліона»: особливе бажання успіху і творчість здатні, як кажуть, оживити навіть камінь (як це трапилося у відомому давньогрецькому міфі про Галатеї).

Суть ефекту бачиться в тому, що прогноз виступає, орієнтує поведінку людей стимулом, він впливає на емоційно-чуттєву, раціональну і вольову сфери людської психіки, на реалізацію креативних (творчих) здібностей людей.

У той же час такий стимул повинен усвідомлюватися як тимчасовий чинник, як свого роду «попутний вітер», який може змінитися.

Той же за психологічним механізмом ефект присутній і при прогнозуванні невдачі. Прогноз катастрофи може викликати паніку й повну деморалізацію людей або, навпаки, згуртувати їх у протистоянні загрози.

## 7.2. Технологія соціального прогнозування

Типова методика соціального прогнозування, за І.В. Бестужевим-Ладою, містить 44 операції, зведені в сім процедур:

1. *Розробка програми дослідження* (передпрогнозна орієнтація): визначення та уточнення об'єкта, предмета, мети, завдань, структури, робочих гіпотез, методики і організації дослідження.

2. *Побудова вихідної (базової) моделі та її аналіз*: уточнення параметрів «інноваційного поля», формулювання альтернативних варіантів, ранжування їх на підставі пріоритетності.

3. *Побудова моделі прогнозного фону та її аналіз*: розгляд зовнішніх факторів, що впливають на долю нововведення, визначення можливих його наслідків для системи. Стандартний прогнозний фон містить сім груп даних: 1) науково-технічні та екологічні, 2) демографічні, 3) економічні, 4) соціологічні, 5) соціокультурні, 6) внутрішньополітичні, 7) зовнішньополітичні.

5. *Пошуковий прогноз*: варіативне безпосереднє «зважування» наслідків намічуваного нововведення з визначенням «дерева проблем».

6. *Нормативний прогноз*: визначення можливих шляхів вирішення проблем, виявлених прогнозованим пошуком, ідеального (без врахування обмежень прогнозованого фону) і оптимального (з урахуванням цих обмежень) стану системи, в яку вводиться інновація; корекція даних «зважування» наслідків, отриманих у прогнозованому пошуку.

7. *Верифікація прогнозу*: визначення ступеня його достовірності, точності та обґрунтованості.

8. *Вироблення рекомендацій для управління проектами*.

Навіть у найбільш спрощених варіантах соціальний прогноз у своїй основі будується за цією технологією, яка задає і зміст, і послідовність дій. Особливе значення для практичних цілей має поділ прогнозу на пошуковий і нормативний.

**Пошуковий прогноз** — це таке передбачення соціальної ситуації в певній точці майбутнього, яке ґрунтується на аналізі станів соціального явища або процесу в минулому і сьогоденні. Для соціальних нововведень пошуковий прогноз фіксує майбутні стани даного нововведення і його середовища, виходячи з виявлених тенденцій.

Суть пошукового прогнозу в тому, щоб «з'ясувати, що станеться, які проблеми виникнуть або назріють при збереженні

існуючих тенденцій розвитку, тобто за умови, що сфера управління не виробить ніяких рішень, здатних видозмінити несприятливі тенденції». Мета пошукового прогнозу — встановити перспективну проблемну ситуацію.

Пошуковий прогноз дуже важливий для опрацювання питань життєздатності соціально-педагогічного проекту. Він дозволяє вирішити відразу кілька завдань. По-перше, він змальовує потенціал соціальної проблеми, її майбутнє зростання або згасання, виступаючи фоном для проекту. По-друге, він демонструє потенціал нововведення, який несе в собі проект, його здатність виробити позитивні зміни. По-третє, він попереджає про можливі негативні наслідки нововведення.

*Нормативний прогноз — це передбачення майбутніх станів соціального явища (процесу) за умови, що стосовно нього здійснюються активні дії відповідно до заздалегідь встановлених цілей, правил і показників.* У нашому випадку це означає, що майбутні стани соціального нововведення і його середовища прогножуються за попередньо відомим нормативом.

Суть нормативного прогнозу полягає в оптимізації управлінського рішення, тобто у виборі найкращого (з можливих) варіанта рішення відповідно до наміченої мети. У пошуковому прогнозі дається оцінка ймовірного, в нормативному — бажаного (за умови заздалегідь заданих норм) стану соціального об'єкта.

У рамках розробки нормативного прогнозу особливо актуальне застосування принципу, який отримав назву *парето-ефективність*. Парето-ефективним вважається положення, яке дозволяє надати хоча б одній людині більше добробуту таким чином, щоб не знизити добробут будь-кого іншого.

Очевидно, що даний принцип цілком може бути застосований і до особливостей соціальної сфери.

### **7.3. Прогнозування і проблема управління ризиками.**

Різноманітні цілі соціального прогнозування можуть бути зведені до встановлення ймовірних ризиків і виявлення способів їх уникнути. Зрозуміло, це лише одна сторона припущень про майбутнє проекту. Прогнозування покаже позитивні сторони проекту, дозволить утвердитися в намірі його здійснювати. Але необхідно згадати встановлене при плануванні проекту правило наслідків, згідно якого будь-який проект має позитивні і негативні наслідки, і треба прагнути зменшення до мінімуму негативних і розгортання до максимуму позитивних наслідків його здійснення.

Ураховуючи це, можна визнати, що навіть найкращі досягнення, які обіцяє проект, мало чого варті, якщо великий ризик негативних наслідків його здійснення.

Широке уявлення про специфіку ризиків дають концепції, в яких ризик протиставляється *невизначеності*. Невизначеною називають ситуацію, в якій можуть стати реальними відразу дві або декілька протилежних можливостей. Ризик же в такому випадку є *способом подолання невизначеності*, оскільки означає вибір однієї з можливостей.

Очевидно, що такий підхід охоплює набагато ширше коло явищ, в тому числі і таких, які відносяться до особливостей повсякденного життя людей. З нього виросла і концепція «суспільства ризику», яка виходить із уявлення, що сучасне суспільство має ризик своїм необхідним компонентом: виробництву і розподіл багатства поступаються місцем виробництва та розподіленню ризиків і загроз. Завдання полягає не стільки в передбаченні і зменшенні ризиків, скільки в адаптації людини до життя в умовах невизначеності, до дій в ситуації ризику.

Таке трактування ризиків більш відповідає особливостям прогнозування наслідків соціально-педагогічного проектування. Вона вимагає і більш уважного ставлення до традиційних способів соціального прогнозування, оскільки труднощі їх застосування залежать від рівня соціального контролю, від того, наскільки ми в змозі зупинити «мчить вантажівка» (образ, використовуваний видатним англійським соціологом Ентоні Гідденс для характеристики сучасності, що виробляє ризику).

Тим не менш основні способи соціального прогнозування цілком можуть застосовуватися при оцінці життєздатності соціально-педагогічних проектів.

#### **7.4. Основні способи соціального прогнозування**

Прогнозування — вид професійної діяльності, тісно пов'язаний з сучасним рівнем розвитку ряду галузей математики. Ще недавно для проведення прогностичних досліджень переважно залучалися фахівці з гарною математичною освітою та практичним досвідом програмування. Але комп'ютеризація суспільства змінила картину. Те, що раніше було в компетенції лише математиків, увійшло в пакети комп'ютерних програм, доступних для будь-якого користувача. До прогнозування підійшло багато з тих, хто не має спеціальної математичної

підготовки (хоча вона, звичайно, в цій роботі бажана). Гуманітарії привнесли в прогнозування більш реалістичні і змістовні інтерпретації одержуваних даних. Це позитивно позначилося на соціальному прогнозуванні, яке багато в чому залишається мистецтвом інтерпретації.

Основними способами соціального прогнозування є *екстраполяція, моделювання, експертиза.*

**Екстраполяція** — це поширення висновків, зроблених при вивченні однієї частини якогось явища (процесу), на іншу, в тому числі неспостережну. У соціальній області це спосіб передбачення майбутніх подій і станів, виходячи з припущення, що деякі тенденції, які проявилися в минулому і в сьогоденні, зберуться.

Екстраполяція широко застосовується в демографії при розрахунках майбутньої кількості населення, його статеві-віковою та сімейної структур тощо. За допомогою цього методу може бути розраховане майбутнє омолодження або старіння населення, дана характеристика народжуваності, смертності, шлюбності в періоди, які відстоять від справжнього на кілька десятиліть.

За допомогою комп'ютерних програм (Excel та ін.) можна побудувати екстраполяцію у вигляді графіка у відповідності з наявними формулами.

**Моделювання** — це метод дослідження об'єктів пізнання на їх аналогах — речових або уявних.

Аналогом об'єкта може бути, наприклад, його макет (зменшений, співрозмірний або збільшений), креслення, схема тощо. У соціальній сфері частіше використовуються уявні моделі. Робота з моделями дозволяє перенести експериментування з реального соціального об'єкта на його подумки сконструйований дублікат і уникнути ризику невдалого, тим більш небезпечного для людей, управлінського рішення. Головна особливість уявної моделі і полягає в тому, що вона може бути піддана яким завгодно випробуванням, які практично полягають у тому, що змінюються параметри її самої та середовища, в якому вона (як аналог реального об'єкта) існує. У цьому величезна гідність моделі. Вона може виступити і як зразок, свого роду ідеальний тип, наближення до якого може бути бажано для творців проекту.

У той же час недолік моделі — її спрощеність. Ті чи інші властивості і характеристики реального об'єкта в ній огрублюються або зовсім не приймаються в розрахунок як несуттєві. Якби цього не робилося, робота з моделлю була б вкрай ускладнена, а сама вона не містила ущільнену, компактну

інформацію про об'єкт. І все ж тут криються можливі помилки додатка моделювання до соціально-педагогічного проектування і прогнозування.

Основні етапи математичного моделювання представимо у відповідності з описом Б.А.Суслакова.

1. Спочатку формулюється математична модель («математичний образ») досліджуваного об'єкта (явища, процесу). Відбираються найбільш істотні зв'язки, що характеризують об'єкт, інші ж (побічні, випадкові) відкидаються. Виділені зв'язки записуються у вигляді рівнянь.

2. Модель повинна бути вивчена при різних значеннях параметрів. Для цього використовуються чисельні методи (обчислювальні алгоритми). Вибір обчислювального алгоритму і становить зміст цього етапу роботи.

3. Виробляється переклад обчислювального алгоритму на мову програмування.

4. Для отримання даних про властивості модельованого об'єкта, які входять у модель у вигляді коефіцієнтів рівнянь, проводиться допоміжний обчислювальний експеримент.

5. Математичними методами обробляються дані спостережень за поведінкою і станами реального об'єкта.

6. На комп'ютері робляться обчислення за складеною програмою. Підсумок експерименту, проведеного на моделі, фіксується в сукупності чисел.

7. На завершальному етапі проводиться аналіз результатів, їх зіставлення з іншими даними, отриманими як теоретичним шляхом, так і в результаті реального експериментування.

Такі етапи математичного моделювання соціальних явищ і процесів, яке є складною професійною діяльністю. З розвитком комп'ютерних програм математичне моделювання стає доступним для набагато більшої кількості творців соціально-педагогічних проектів, у тому числі і невеликих за масштабами.

Моделювання може застосовуватися і в формах, не пов'язаних з математикою. Цю обставину важливо враховувати в соціально-педагогічному проектуванні. Прийоми моделювання здатні полегшити завдання проектування, зробити проект доступним для огляду. Багато хто, проводячи бесіду, тримає перед собою аркуш паперу і в процесі викладу своєї точки зору фіксує основні пункти, позначає стрілками та іншими знаками зв'язки між ними. Це — одна з повсякденних форм візуалізації, широко застосовуваної в моделюванні. Візуалізація здатна більш чітко виявити суть

проблеми і ясно позначити, в яких напрямках вона може вирішуватися і де чекати успіху, а де провалу.

Значення нематематичного моделювання для соціально-педагогічного проектування дуже велике. Модель дозволяє не тільки виробити ефективно управлінське рішення, але змодельовати конфліктні ситуації, ймовірні при прийнятті рішення, і способи досягнення згоди.

Фактично моделюванням є будь-які різновиди ділових ігор. Деякі з вітчизняних розробок у цій області («інноваційні ігри» за методикою В.С. Дудченко, «ансамблеві ігри» за методикою Ю.Д. Красовського) можуть бути успішно застосовані в соціально-педагогічному проектуванні саме з позицій опрацювання різних прогностичних моделей.

Аналіз і моделювання соціальних систем останнім часом розгортаються в автономну соціологічну дисципліну з оригінальним математичним програмним забезпеченням.

**Експертиза.** Особливим способом прогнозування є експертиза. У соціально-педагогічному проектуванні вона застосовується не тільки для вирішення завдань прогностичного обґрунтування, але і скрізь, де доводиться займатися питаннями з низьким рівнем визначеності параметрів, що підлягають вивченню.

Експертиза в контексті досліджень з штучного інтелекту трактується як *вирішення важкоформалізованого* (або погано формалізованого) *завдання*. Виник у зв'язку з проблемами програмування, це розуміння експертизи набуло загальносистемний характер. Саме труднощі формалізації якоїсь задачі робить неефективними інші методи її дослідження, крім експертизи. По мірі знаходження способу опису задачі формальними засобами зростає роль точних вимірювань і розрахунків і, навпаки, зменшується ефективність застосування експертних оцінок.

Отже, *експертиза є дослідження важкоформалізованого завдання, яке здійснюється шляхом формування думки (підготовки висновку) фахівця, здатного заповнити недолік або несистемність інформації з досліджуваного питання своїми знаннями, інтуїцією, досвідом вирішення схожих завдань та опорою на «здоровий глузд».*

Соціально-педагогічний проект піддається експертизі протягом всього процесу розробки і здійснення.

При роботі з соціально-педагогічними проектами можуть застосовуватися різні види експертизи, оскільки в проекті передбачається будівництво або вимагає ліцензування діяльності, або втручання в навколишнє природне середовище. Так працюють з усіма проектами. Але особливість соціально-педагогічних проектів полягає в тому, що тут провідну роль відіграє соціальна експертиза — спеціальний вид експертної роботи, який ми більш детально розглянемо у наступному розділі.

## **Розділ VIII.**

# **СОЦІАЛЬНА ЕКСПЕРТИЗА ЯК МЕТОД ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПРОЕКТУ**

### **8.1. Соціальна експертиза: поняття, цілі, завдання та предмет**

На стадії опрацювання концепції експертно встановлюються показники, за якими належить вимірювати ефективність здійснення проекту. Оцінка життєздатності проекту ґрунтується на експертних висновках щодо проекту і соціального середовища, в яке він упроваджується. Діагностичні та прогностичні дослідження в соціальній сфері без застосування експертних методів не можливі. При розгляді підготовленого тексту проекту конкурсними комісіями, інвесторами, органами державної влади та органами місцевого самоврядування, іншими організаціями, які беруть за проектом управлінські рішення, також проводиться експертиза. Експертно оцінюється проект у рамках поточного контролю за його реалізацією. Нарешті, завершення проекту, встановлення того, чи вдалося його втілити у відповідності із задумом, також припускає експертизу.

*Соціальна експертиза — це вид досліджень, який проводиться фахівцями (експертами) і включає діагностику стану соціального об'єкта, встановлення достовірності інформації про нього та його докільлі, прогнозування його наступних змін і впливу на інші соціальні об'єкти, а також вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень і соціально-педагогічного проектування в умовах, коли дослідницьке завдання важко формалізоване.*

У визначенні соціальної експертизи відображені її основні функції:

- *діагностична функція* — огляд стану соціального об'єкта в момент дослідження;

- *інформаційно-контрольна функція* — дослідження інформації про соціальний об'єкт і його оточенні з метою встановити її достовірність та внести відповідні корективи, якщо інформація містить спотворення;

- *прогностична функція* — виявлення можливих станів соціального об'єкта в короткостроковій, середньостроковій і

довгостроковій перспективі та можливих сценаріїв досягнення об'єктом цих станів;

- *проектувальна функція* — вироблення рекомендацій з тематики експертизи соціального об'єкта для соціально-педагогічного проектування і прийняття управлінських рішень.

**Метою соціальної експертизи є встановлення відповідності діяльності органів державної влади, інших соціальних інститутів соціальним інтересам громадян і завданням соціальної політики, а також формування пропозицій щодо досягнення цієї відповідності.** Стосовно соціально-педагогічного проектування мета соціальної експертизи конкретизується у встановленні відповідності цілей і змісту соціально-педагогічного проекту соціальним інтересам тих людей, які безпосередньо чи опосередковано виявляються пов'язаними з проектом.

**Предметом соціальної експертизи** можуть бути:

1. Соціальні наслідки для людей, прийнятих та підготовлених до ухвалення соціально-педагогічних проектів.
2. Відповідність реалізованого проекту його початковому задуму, а також прийнятому згідно проекту управлінському рішенню.
3. Адекватність сприйняття в суспільній свідомості прийнятого або підготовленого проекту.

## 8.2. Моделі соціальної експертизи

Експертиза може проводитися за різними моделями.

### 1. Модель «Рецензія».

Це найбільш традиційна форма експертної оцінки, в основному застосовується при аналізі текстів (документів). Це відгук експерта на матеріали, представлені йому для вивчення, який містить позитивні і негативні характеристики і загальний висновок по цим матеріалам. Відмінність від рецензії літературного або театрального критика тут в тому, що висновок експерта містить обов'язкову відповідь на питання, заздалегідь позначені в завданні на експертизу і зумовлюють прийняття того чи іншого управлінського рішення.

*Рецензія* — проста і найменш витратна експертиза документа, але вона не містить усіх переваг експертної роботи і може ввести орган, який приймає рішення, в серйозну оману щодо справжнього стану справ або перспектив доопрацювання документа.

Компенсувати цей недолік дозволяють наступні моменти:

- рецензія замовляється кільком експертам, які не пов'язані між собою причому замовлення містить перелік вимог, включаючи формулювання запитань, на які експерти повинні відповісти обов'язково і однозначно;
- рецензії приймаються без будь-яких обмежень за якістю, окрім пунктів, обумовлених у завданні;
- тексти рецензій досліджуються соціологічними методами, прийнятими при обробці документальних джерел, фахівцями, перед якими не ставляться власне експертні завдання;
- підсумки вторинної обробки експертних оцінок включаються в акт експертизи, який подають органу, що замовив експертне дослідження.

У рамках даної моделі може розглядатися і консультування: фактично це рецензування без подання тексту експертного висновку.

## **2. Модель «Моніторинг»**

Це регулярно повторюване дослідження одного і того ж об'єкта (явища, процесу) за однією і тією ж методикою. Таке дослідження дозволяє виявити динаміку розвитку об'єкта (явища, процесу). Моніторингова модель застосовується, якщо виробництво соціальної експертизи здійснюється на довготривалій основі.

Ця модель має такі особливості:

- її застосування малоефективне, якщо характер завдань, які вирішуються, відрізняються різноманітністю і їх не можна звести до невеликої кількості параметрів;
- вона ефективна лише тоді, коли накопичується достатній матеріал для порівняння досліджуваних явищ або процесів.

## **3. Модель «Проект».**

Це модель експертного дослідження, спрямована на вирішення групи суміжних завдань, у якій експертна оцінка набуває інструментального значення як основа проектування бажаних суспільних станів і тенденцій.

Моделі «Рецензія», «Моніторинг», «Проект» не вичерпують можливих організаційних форм соціальної експертизи. Різниця завдань, які доводиться вирішувати в кожному конкретному випадку, як і відмінність ресурсів (кадрових, фінансових, матеріально-технічних), а також звичних для даної ситуації організаційно-діяльнісних схем визначає вибір форми експертного дослідження. Можлива й комбінація декількох форм експертизи.

### 8.3. Організація соціальної експертизи

Можливості і способи проведення соціальної експертизи впливають із специфіки прийняття організаційно-управлінських рішень, оскільки до їх обслуговування в кінцевому рахунку зводиться її призначення. Проблеми організації соціальної експертизи безпосередньо пов'язані з проблемами організаційно-управлінської діяльності.

Прикладне призначення соціальної експертизи полягає у здатності експертних оцінок та пропозицій впливати на управлінські рішення в соціальній сфері з точки зору їх оптимізації. У цьому зацікавлені органи державної влади, місцевого самоврядування, громадські організації, організатори проекту — загалом, різноманітні структури і формування, що приймають управлінські рішення (нижче ми для всіх таких структур і формувань використовуємо узагальнюючий термін «приймаючі рішення органи»).

Потреба у проведенні соціальної експертизи виникає кожного разу, коли рішення нормативного характеру (прийняте або підготовлене до прийняття) може позначитися позитивно чи негативно на життєдіяльності людей; при цьому у приймаючого рішення органу немає ясності щодо:

- можливих масштабів впливу прийнятого рішення на життєдіяльність людей;
- того, наскільки будуть відрізнятися наслідки реалізації управлінського рішення для різних соціальних груп, різних територій, як вони проявляться в різних соціокультурних умовах;
- того, яке ресурсне забезпечення необхідно.

Неясності такого роду можуть бути породжені різними причинами. Джерелом неясності може бути сам факт відсутності загальної думки в приймаючому рішення органі. В інших випадках відзначається недолік аргументів за і проти підготовленого рішення або неможливість отримати аргументи іншим, крім експертного, шляхом. Але в той же час у названого органу є намір прогнозувати наслідки своїх рішень і соціально-проектної діяльності. Або є необхідність аргументовано протистояти зовнішньому тиску «зверху», «знизу», «збоку» (рішенням або проектів рішень органів вищого рівня, підвідомчих органів, інших учасників соціального управління), домагаючись визнання цих аргументів. Нерідко у керівників є бажання опертися в своїх діях на авторитет фахівців.

Нарешті, зустрічається ситуація, коли є кілька рішень (проектів), які заперечують одне одному і вимагають зовнішнього арбітражу, для того, щоб визначитися з вибором найкращого варіанту.

Таким чином, прикладне призначення соціальної експертизи пов'язується не тільки з коригуванням управлінських рішень, але і з загальнокультурним і загальносоціальним змістом діяльності органів, що приймають рішення, який би рівень повноважень за ними не був закріплений.

Прийняття рішення про проведення експертизи — це типовий управлінський акт з притаманними йому характеристиками.

**Завдання експертизи** включає:

- визначення соціально-педагогічної проблеми, у зв'язку з якою проводиться експертиза (у тому числі встановлення масштабу, носіїв, стадії розвитку проблеми та інше, що не входить у завдання, але неодмінно передуює вироблення вихідних формулювань);
- постановку мети експертного дослідження;
- висунення вимог до форми представлення результату експертизи.

Це означає, що на приймаючий рішення орган ні в якій мірі не покладається спеціальна частина експертної роботи, а перед експертами ставиться завдання дати висновок у формі, зрозумілій неспеціалістам. Для забезпечення цього завдання при організації соціальної експертизи зазвичай потрібно, щоб її учасників було не двоє («замовник» — «виконавець»), а троє («замовник» — «організатор» — «виконавець»).

У деяких випадках виникає необхідність вести експертизу соціально-педагогічних проектів і програм, які представлені на конкурс. Тоді з'являється специфічне експертне завдання щодо зіставлення різних текстів і перевазі тих чи інших із них. Підстави для переваги встановлюються залежно від цілей конкурсу. При проведенні **експертизи конкурсних проектів** експерт установлює:

- соціально-педагогічну значимість проекту: актуальність заявленої діяльності; ясність мети; оригінальність (новизну) задуму; правомірність, допустимість діяльності; соціальні наслідки; можливості розвитку проекту, його перспективність; можливості відтворення в інших умовах;
- масштаб планованої діяльності: розрахункову тривалість і ритм заходу; коло осіб, яким адресовано проект;

співвідношення дітей (молоді) і дорослих; кількість зайнятих в активних формах діяльності; необхідність у спеціальній підготовці кадрів; частку коштів на забезпечення суті проекту в загальних планованих витратах по проектом;

- реалістичність проекту: здатність реалізувати конкурсний проект, підтверджену попередньою діяльністю; наявність підготовлених кадрів або можливість залучення їх зі сторони; обґрунтованість місця проведення заходів; аргументованість очікувань від учасників проекту; раціональність кошторису витрат.

Особливість даного виду експертизи полягає в тому, що номінально або фактично експерт стає членом журі, він змушений побудувати «ліфт» проектів, не обмежуючись перевагою кращого і відкиданням усіх інших.

Технологічні прийоми роботи з великою кількістю проектів вироблені багатьма **експертними радами**.

*Порядок роботи експертних рад* зазвичай наступний:

1. Експерти готують висновки окремо до кожного з конкурсних проектів (обсяг висновків — від абзацу до 1,5 сторінки);
2. Коли до кожного проекту є декілька (не менше двох, але зазвичай 4-5) висновків експертів, збирається експертна рада (5-7 авторитетних у цій галузі фахівців), яка розглядає всі подані проекти на основі отриманих висновків;
3. Проекти поділяються на три групи: а) проекти, що отримали всі позитивні оцінки; б) проекти, що отримали всі негативні оцінки; в) проекти, оцінені одними експертами позитивно, а іншими негативно. Щодо першої групи немає необхідності проводити обговорення до того моменту, коли постане питання про розподіл призових місць. Друга група виключається з обговорення, а третя — складає основу роботи експертної ради. Загальна оцінка формується відповідно до сталих у раді критеріїв, і проект потрапляє до першої або другої групи.

За формою подання підсумки соціальної експертизи можуть мати вигляд *експертного висновку, експертного спостереження і проектної розробки*.

**Експертний висновок** за підсумками соціальної експертизи повинен містити письмові відповіді на питання, які були змістом завдання експертизи. За заздальгідь визначеною формою експерти повідомляють свою оцінку проекту і підстави для неї,

пропозиції щодо його підтримки або відмови в підтримці, прогноз можливих наслідків прийняття чи неприйняття рішення за проектом.

**Експертне спостереження** — це підсумковий документ рекомендаційного характеру, де основна увага експерта зосереджена на виробленні конструктивних пропозицій, спрямованих на вирішення розглянутої проблеми.

Фінальним результатом експертного дослідження може бути і **проектна розробка**, яка за своїм задумом є альтернативним проектом. Такий документ має форму соціально-педагогічного проекту — з позначенням проблеми, мети і завдань проектування, концепції, викладу організаційних і економічних питань.

#### 8.4. Експерти. Методи відбору експертів

**Експерт** (від лат. *expertus* — досвідчений) — це спеціаліст у певній галузі, який запрошується для дослідження питань, вирішення яких вимагає спеціальних знань. Іншими словами, це *особа (група осіб), компетентна в досліджуваному питанні*, тобто має чи може мати спеціальні знання про об'єкт і здатна його оцінювати, а також має досвід вирішення схожих завдань.

Головна вимога до експерта — **компетентність**. Структуру компетентності експерта складають *знання, інтуїція, досвід та «здоровий глузд»*. Крім того, мають значення і особистісні якості (здатність працювати в групі, змінювати думку під впливом аргументів, а не тиску, гнучкість розуму і ін).

Для відбору спеціалістів, які можуть виступити в якості експертів, застосовуються **спеціальні методи**.

##### 1. Метод випадкового механічного відбору.

Даний метод полягає у виборі будь-якого з тих, хто працює на відповідній посаді. Однак такий відбір містить великий ризик отримати некомпетентний висновок.

##### 2. Метод відбору за документальними даними.

При такому відборі приймаються до уваги: рід занять, стаж роботи за даним профілем і додаткові ознаки: рівень і характер освіти, вік і деякі ін.

При тривалій практиці роботи з експертами застосовується показник: відношення успішно проведених експертиз до загального числа проведених експертиз даними фахівцем. Вимоги в цьому випадку такі: 1) оцінки експерта повинні бути стабільні в часі і транзитивні; 2) наявність додаткової інформації покращує

оцінку; 3) експерт — визнаний фахівець; 4) він має досвід успішних експертиз.

3. *Метод відбору експертів, що ґрунтується на їх самооцінках.*

Кожен фахівець оцінює себе за трьома показниками: «знання», «досвід», «здатності передбачати події». Оцінка полягає у виборі одного з трьох значень: «високий», «середній», «низький». Ці значення одержують чисельне вираження (відповідно, 1; 0,5; 0). Далі розраховується сукупний індекс по формулі:  $K_1 + K_2 + K_3 / 3$ , де  $K_{1,2,3}$  — самооцінки:  $K_1$  — рівня теоретичних знань;  $K_2$  — практичного досвіду;  $K_3$  — здатності передбачати події. За підсумками підрахунку індекс ( $K$ ), характерний для експерта, повинен бути вище 0,5.

4. Більш надійні результати попереднього оцінювання експертів дає застосування *методики взаємооцінок*. Кожному з опитуваних фахівців пропонується оцінити інших фахівців: наскільки вони є експертами з даного питання. На базі оцінок («експерт» — «не експерт») шикуються спеціальні таблиці. У підсумку виходить ранжування експертів по вираженості експертних якостей.

5. Для відбору експертів можуть використовуватися рекомендації інших фахівців, отримані за допомогою *методу «снігової лавини»*.

Процедура відбору експертів наступна:

- 1) За публікаціям виявляють фахівця в даній галузі;
- 2) Просять його рекомендувати 10 фахівців в даній галузі;
- 3) Звертаються до 10 названих фахівців з тим же проханням;
- 4) З отриманого списку виключають перші 10 прізвищ і знову розсилають прохання зазначеним колегами фахівцям;

5) Діють так, поки не вичерпається перелік названих колегами імен.

### **8.5. Надійність експертних оцінок**

У силу специфіки соціальної експертизи на надійність її результатів можуть впливати різні фактори: життєвий досвід, тезаурус, політичні установки експерта, тиск «замовника» тощо.

Для зниження ролі побічних впливів доцільно застосовувати такі заходи:

- дублювання експертизи — залучення до проведення експертизи двох і більше експертних груп;
- робота з різними типами експертів;

- прийняття до уваги існуючих неекспертних матеріалів (наприклад, дані наукових досліджень);
- включити в число досліджуваних матеріалів експертні висновки, підготовлені опозицією чи іншими незалежними суб'єктами суспільного життя.

Одним з гарантів об'єктивності соціальної експертизи виступає спільна робота експертів. У колективній роботі експертів проводиться оцінка різних точок зору, що в кінцевому підсумку сприяє конструюванню оптимального рішення.

## 8.6. Методи соціальної експертизи

У практиці соціальної експертизи застосовуються наступні різні методи. Ряд методів роботи з експертами припускає очну форму, коли висновок (думка) формується в ході безпосереднього контакту експертів між собою або з «організатором». Інші методи — наприклад, підготовка доповідної записки, відповіді опитувальних листів, формалізоване анкетне опитування тощо — припускають заочну участь експертів.

Розглянемо основні методи роботи з експертами.

### 1. Метод експертної оцінки.

Це метод опитування експертної групи з метою отримання даних про значення деяких змінних при вивченні складного соціального об'єкта.

Кількість залучених експертів і характер їх опитування може бути різним. У залежності від завдань дослідження експертна група може складатися з 5-7 (20-25) людей, що відбираються за ознаками їх формальної участі.

### 2. Метод фокус-груп.

Це метод опитування експертної групи, який має такі особливості:

- опитувані особи мають бути учасниками деякої певної ситуації;
- гіпотетично важливі елементи, характер, процеси та загальна структура цієї ситуації попередньо аналізуються соціологом, на основі чого формулюються гіпотези;
- на основі цього аналізу розробляється план проведення опитування, в якому окреслюються найважливіші галузі дослідження і гіпотези;
- опитування фокусується на суб'єктивних переживаннях осіб з приводу заздалегідь проаналізованої ситуації.

Робота за методом фокус-груп припускає запрошення мінімум 4-5 і максимум 10-12 експертів, причому соціальний склад учасників повинен бути гомогенним (однорідним).

Присутні для дискусії учасники фокус-групи не інформуються заздалегідь про її тему. Вони дізнаються про неї зі вступного слова модератора — людини, яка організовує і керує обговоренням. Дискусія йде не довше 1,5-2-х годин.

### *3. Ситуаційний аналіз.*

Даним методом є засідання «круглого столу» або обмін думками. Мета методу полягає у встановленні причинно-наслідкових зв'язків конкретної життєвої ситуації.

Хід проведення ситуаційного аналізу включає ряд етапів.

1. Для аналізу подається опис реальної життєвої ситуації.
2. У ході аналізу виявляється проблема, фіксуються її симптоми, встановлюється типовість шляхом зіставлення з іншими ситуаціями, виключаються з опису несуттєві умови, пропонуються можливі способи виходу з ситуації і наслідки, на цій підставі формулюється найбільш прийнятне рішення.

3. Отримані в результаті аналізу експертні матеріали далі аналізуються за загальними правилами роботи з експертними висновками.

Особливе значення даного методу полягає в тому, що експерт, аналізуючи запропоновану для розгляду ситуацію, самостійно формулює дослідницьку задачу. А це означає, що при залученні групи експертів можливо отримати не тільки різні відповіді на поставлені питання, але і різноманітність самих питань, що відображають кваліфікацію спеціаліста, його компетентність у проблемі, а також і його евристичні можливості.

Недоліки методу можна бачити у спрощенні завдання і редукції безлічі причин, факторів, умов до мінімального набору параметрів, в орієнтації на одномоментні залежності і ігноруванні довготривалих і прихованих (латентних) факторів.

### *4. Метод «Делфі».*

Метод спочатку був орієнтований на прогнозування у військових цілях. Він застосовувався для оцінки військового потенціалу, для аналізу перспектив науково-технічного прогресу і для вимірювання якості життя.

Мета методу полягає в подоланні конформізму експертів, спотворює якість експертизи. Ця мета досягається анонімністю експертів і особливостями процедури, яка передбачає наступний порядок дій:

1. Перший тур: кожен член групи експертів дає числову оцінку якого-небудь процесу, явища чи об'єкта.

2. Організатор опитування підраховує і повідомляє всім експертам середню оцінку (медіану) і показник розкиду (інтервал між крайніми з них).

3. Експертів, які дали максимальні оцінки, просять письмово обґрунтувати своє судження. Ці обґрунтування передаються іншим експертам (імена експертів, що дали обґрунтування, не повідомляються).

4. Аналогічно проводяться другий і наступні тури опитування, які закінчуються, коли оцінки експертів виявляються в досить вузькому інтервалі.

Переваги методу визначаються тим, що при колективній роботі експертів психологічно непереборним є вплив на окремих експертів думки більшості. Анонімність роботи та письмовий вигляд оцінок створюють іншу ситуацію спілкування і знижують пристосування учасників роботи до домінуючих думок.

Недоліком методу «Делфі» є те, що він не усуває повністю прагнення експерта слідувати думці більшості.

#### *5. Методи активізації інноваційних рішень.*

У цю групу входить ряд методів, спільна мета яких полягає у підтримці інноваційної активності експертів. Найбільш часто застосовується метод морфологічного аналізу.

Мета: виявити всі можливі варіанти вирішення проблеми без пропусків, які виникають при простому переборі можливостей. При цьому приймається наступний порядок дій.

1. Складається «морфологічна скринька» — багатовимірна таблиця, осі якої відповідають основним характеристикам об'єкта (нао кожній осі записуються можливі варіанти якої-небудь однієї характеристики).

2. В клітинку «морфологічної скриньки» вносяться параметри, одержувані на перетині осей (рядків, стовпців).

3. Ведеться окрема робота з кожною клітинкою.

Морфологічний аналіз дозволяє побачити всі можливі варіанти вирішення і не виключити жодної з комбінацій — в цьому його головна перевага. Загальна кількість рішень дорівнює сумі чисел, зазначених на кожній осі варіантів. Важливо і те, що «морфологічна скринька» розкриває такі комбінації, які не лежать у межах «здорового глузду» або компетенції експертів, або не усвідомлюються ними, як значущі.

Недолік методу полягає в нераціональності перебору всіх варіантів при достатньо великій кількості варіантів, зазначених на осях, і при роботі більш ніж з двома осями.

#### *6. Методи обробки даних.*

Первинні емпіричні дані, якими є записані експертні оцінки, спочатку приводять у таку форму, щоб їх можна було використовувати як вихідний матеріал для аналізу. Для цього використовується просте упорядкування значень, їх попарне або послідовне порівняння, а також інші процедури, що забезпечують ідентифікацію вимірюваних змінних або їх ранжування. Далі з ними ведеться робота, як це прийнято в соціології.

При обробці даних соціальної експертизи виникає необхідність віддати перевагу деяким із методів обробки, в тому числі менш застосовні при обробці первинної соціологічної інформації, одержаної з масових опитувань.

#### *7. Контент-аналіз.*

За визначенням В.О. Ядова, «контент-аналіз — це переведення у кількісні показники масової текстової (або записаної на плівку) інформації з подальшою статистичною її обробкою». Вітчизняними дослідниками контент-аналіз використовувався ще в 20-30-і роки ХХ ст. У формі певних правил здійснення відповідної процедури метод був застосований у 40-ті роки Г. Лассуеллом і Б. Берельсоном для вивчення масових комунікацій.

Мета методу виявлення змістовних структур у тексті. Для соціальної експертизи більш прийнятний не кількісний вид контент-аналізу, який заснований на нечастотній моделі змісту тексту. У цьому випадку передбачається такий порядок дій:

1. Визначаються індикатори змісту, виділені за тією або іншою ознакою відповідно до завдань, які розв'язують.

2. Встановлені індикатори фіксуються в аналізованих текстах, при цьому значення надається лише наявності такого індикатора в тексті, кількісні показники несуттєві.

3. Отримана якісна структура аналізується в аспектах завдання (очікування, співвідношення груп тощо).

Процедура дослідження із застосуванням кількісного варіанта контент-аналізу включає 18 операцій. У нашому випадку достатній і викладений якісний варіант, оскільки нам важливі типові характеристики тексту (наприклад, те, на які сторони соціально-педагогічної проблеми звертається увага в публікаціях,

без урахування того, наскільки часто про них публікуються висловлювання).

Технологія контент-аналізу припускає кодування за параметрами і аналітичним категоріям. У соціальній експертизі таке кодування може бути вироблене з виділенням одиниць тексту не тільки на рівні поняття або судження, але також і за темами, характерами (наприклад, при вирішенні завдань можливих поведінкових моделей сім'ї), подіями, ситуаціями тощо. Закладений у метод принцип ідентифікації за зразками дозволяє використовувати його при вирішенні важкоформалізованих завдань, таких, як виявлення типів та характеру соціальної ідентичності, особливостей менталітету тощо. При прогнозуванні можливих конфліктів навколо соціально-педагогічного проекту подібні висновки дуже важливі.

#### *8. Метод «репертуарних решіток».*

Розробка методу належить англійському психіатру Д. Келлі. Ми використовуємо тільки аналогію з «репертуарними решітками» Келлі.

Мета методу: встановити слабо усвідомлювані експертами мотиви вибору того чи іншого з варіантів вирішення, використовуючи характерні для сприйняття будь-якої ситуації психологічні механізми встановлення подібності та відмінності. Для досягнення мети використовується наступний порядок дій:

1. Експерту пропонуються три варіанти вирішення (три формулювання норми і т. п.) і ставиться завдання обрати два схожих, виокремивши таким чином один відмінний від вибраної пари.

2. За підсумками відбору ведучий дослідження ставить питання експертові: яка якість ним була покладена в основу зробленого розподілу варіантів? Ця якість фіксується.

3. Триває представлення варіантів вирішення за тріадами з фіксацією кожного разу якісної характеристики (або ряду таких характеристик, якщо це пропонується експертом), покладеної в основу об'єднання або розділення варіантів.

4. Аналізуються названі експертом підстави подібності та відмінності характеристик; виявляється переважна орієнтація експерта.

Переваги методу: він дозволяє відкрити неусвідомлювані експертом підстави його переваг. Метод може дати багатий матеріал про орієнтації експертів — носіїв і споживачів соціальних послуг і цим сприяти виявленню тенденцій суспільної свідомості, які могли бути втрачені при користуванні іншими дослідницькими методами.

Недоліки методу: необхідність попередньої угруповання представляються експертам варіантів вирішення (текстів), як і сама наявність множинності варіантів вирішення даного питання.

## **8.7. Підсумки соціальної експертизи.**

### **Форма подання соціальної експертизи.**

*Підсумки соціальної експертизи* розуміються у двох сенсах. Перший виражає форму представлення експертної оцінки. Другий пов'язаний з питанням про ефективність виконаної експертами роботи. Обидва ці сенси важливо зв'язати в єдину систему, що безпосередньо впливає із визначення мети всієї діяльності проведення соціальної експертизи. Це означає:

- передавати спеціальне знання неспеціалістам у формі, що дозволяє їм користуватися цими знаннями;

- представляти підсумки соціальної експертизи в формі, яка з найменшими трансформаціями могла б бути покладена в основу прийняття рішення;

- отримувати від соціальної експертизи обмеження вибору можливих стратегій дії;

- керуватися цими обмеженнями при ухваленні рішення.

**Форма подання соціальної експертизи.** За формою подання підсумки соціальної експертизи можуть мати вигляд *експертного висновку, експертного спостереження і проектної розробки.*

*Експертний висновок* за підсумками соціальної експертизи повинен містити письмові відповіді на питання, які були змістом завдання на експертизу. За заздалегідь визначеною формою експерти викладають свою оцінку проекту і підстави для неї, пропозиції щодо його підтримки або відмови від підтримки, прогноз можливих наслідків прийняття чи неприйняття рішення за проектом.

*Експертне спостереження* — це підсумковий документ рекомендаційного характеру, де основна увага експерта зосереджена на виробленні конструктивних пропозицій, спрямованих на вирішення розглянутої проблеми. В організаційному плані надзвичайно важливо було б частину експертних робіт проводити із запрошенням фахівців, які зазвичай ведуть роботу на іншому рівні (наприклад, на рівні вищого органу державної влади). Саме в цьому випадку було б можливим отримувати експертні спостереження, що представляють погляд фахівців, не пов'язаних зі специфікою

даного регіону або зі сформованою системою федеральних або місцевих відносин.

Фінальним результатом експертного дослідження може бути і *проектна розробка*, яка за своїм задумом є альтернативним проектом. Такий документ має форму соціально-педагогічного проекту — з позначенням проблеми, мети і завдань проектування, концепції, викладу організаційних і економічних питань тощо. Оскільки соціально-педагогічний проект містить постановку проблеми і аналіз стану справ, застосованих заходів, ступеня їх ефективності та подібних вихідних положень, він дозволяє в повному обсязі представити експертний висновок. Але при цьому значно розсуваються рамки експертної роботи, вона переходить в іншу якість, досягнення якої не становить прямої задачі експертизи.

**Ефективність соціальної експертизи.** Що стосується ефективності соціальної експертизи, то її дійсними показниками є наступні два:

1. Врахування її підсумків для обмеження вибору стратегій. Обмеження вибору повинно закріплюватися прийнятим рішенням — і це головне. Використання аргументації, яка міститься в матеріалах, підготовлених експертами, трактування понять, характеристики проблем й інші застосування, безумовно важливі самі собою, не дозволяють констатувати ефективність проведеної експертної роботи. Лише застосування висновків експертизи при виборі або відмові від тих чи інших варіантів управлінського рішення (у тому числі у формі перегляду раніше прийнятого рішення або обрання компромісного шляху тощо) слід розглядати як факт визнання підсумків експертизи. Це і є той шлях експертизи-«арбітражу».

2. Застосування підсумків експертизи для коректування обраної стратегії. Тут практичні рекомендації експертів починають своє нове життя, перш за все, тому, що виявляють свою небанальність і конструктивність. Такий шлях до експертизи-консультації», настільки ж необхідний при прийнятті відповідальних рішень, що зачіпають життя і самопочуття безлічі, нерідко мільйонів людей.

## **Розділ ІХ.**

# **РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ ЯК ЗАКЛЮЧНИЙ ЕТАП ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **9.1. Захист проекту**

*Захист проекту* — спеціальна стадія прийняття управлінського рішення про реалізацію проекту, його організаційної, нормативно-правової, фінансової, кадрової підтримки.

Щоб належним чином захистити свій проект, необхідно:

- підготувати текст проекту і різні матеріали для його подання;
- підготуватися до відповіді на питання (як правило, найскладнішими будуть ті, які за формулюваннями здаються найпростішими).

На захисті проекту найчастіше використовується наступний ряд питань, що стосуються результатів, методів і ресурсів розробленого проекту, це технологія так званого методу Р-М-Р (Результати-Методи-Ресурси).

*Результати:*

- Чого ми добиваємося, які наші цілі?
- Що ми намагаємося зробити?
- Яких результатів ми хочемо досягти?
- Яка пріоритетність результатів?
- Як буде виглядати «УСПІХ»?

*Методи:*

- Як це слід зробити?
- Як нам цього досягти?
- Які існують альтернативні методи?
- Який метод найкращий?
- Яку систему наближення та оцінки ми використовуємо?

*Ресурси:*

- Які фахівці нам потрібні?
- Скільки потрібно людей?
- Яка вартість реалізації рішень?
- Скільки потрібно часу?
- Які додаткові ресурси знадобляться?

Якщо можемо на них відповісти без додаткового опрацювання деталей проекту, то ми підготовлені до стадії реалізації проекту.

Форма подання проекту носить назву *інтерфейс*. У досвіді проектування вироблений прийом опису проекту за концентричними колами (див. п. 4.6).

До тексту може додаватися різна проектна документація, іменована додатком, який включає рекомендації щодо проекту, звіти з дослідження, соціально-педагогічний паспорт об'єкта тощо.

## 9.2. Управління реалізацією проекту

Управління проектами може здійснюватися різними способами, які в основному зводяться до трьох управлінських структур.

### 1. Функціональна структура управління.

Її специфіка полягає в тому, що проект в управлінському відношенні вбудовується в поточну роботу вже існуючої організації. Керівник такої організації управляє функціональними відділами на постійній основі, як він робив це і до початку роботи за нашим проектом. Для того, щоб керувати проектом, він має уповноважену особу — координатора проекту.

Переваги цієї структури в тому, що вона не вимагає свого створення спеціально під проект. На своїх постійних місцях знаходяться фахівці-виробники, бухгалтери, постачальники, шофери та всі, хто потрібен для забезпечення роботи проекту. Новий елемент становить лише менеджерська служба проекту (координатор і, можливо, його помічник), але і вона виконує швидше допоміжні функції, оскільки основне менеджерське завдання лежить на керівнику організації.

Недоліки функціональної структури виявляються, якщо проект виходить за рамки типового, нормального. Організація може виявитися не в змозі забезпечувати загальну рутинну роботу і одночасно обслуговувати потреби проекту. Проект може виявитися більшим організації, і це призведе до неефективності використання функціональної структури управління.

### 2. Матрична структура управління.

У цій структурі відбувається накладання двох систем управління. Керівник організації управляє функціональними відділами, але поряд з цим горизонтальні зв'язки з відділами встановлюють і керівники проектів. На кожен з функціональних відділів виходять як би дві лінії управлінських рішень — у рамках всієї організації, і в рамках робіт за проектом.

Матрична структура використовується у лікарнях, банках, державних установах. За матричної структури, зазвичай, ведеться

робота під час постановки нової вистави в театрі. У рамках роботи над виставою її постановник має можливість самостійно вирішувати багато питань організації та ресурсного забезпечення з відповідними театральними службами.

Цінність матричної структури полягає у набагато більшій незалежності керівника проекту, який у відомих межах розпоряджається всім арсеналом організації, не створюючи свої управлінські ланки.

Недолік матричної структури визначається неповною свободою керівника проекту в прийнятті рішень. У складних щодо організації проектах, у проектах з великим ступенем ризику, в інвестиційних проектах робота за матричною структурою може призвести до внутрішньорганізаційних ускладнень. Функціональні відділи, маючи два джерела управлінських рішень, у таких випадках нерідко не виконують жодного або самі встановлюють пріоритетність виконання розпоряджень.

### *3. Проектне управління.*

У такій структурі керівник організації управляє керівниками проектів і загальними функціональними відділами (бухгалтерія, маркетинг, стратегічне планування, технічне обслуговування та ін.) У розпорядженні керівника проекту знаходяться фінансування, планування, кадрове та матеріально-технічне забезпечення проекту, проведення досліджень та конструкторські розробки, а також інші питання, що впливають із завдань проекту та знаходяться в межах встановленого кошторису. Така структура управління орієнтована на досягнення кінцевої мети проекту, і в цьому її головна перевага. Проект досить самостійний, щоб менеджери могли приймати управлінські рішення, і досить захищений загальними можливостями організації від некомпетентного рішення рутинних питань.

На практиці в складних проектах жодна із представлених вище структур не використовується в чистому вигляді. Це ніби ідеальні типи організації управління, які в реальності доцільно пристосовувати під особливості даного проекту. Тому виникають різні конгломерати (організації конгломератного типу). Управління конгломератного типу дозволяє поєднати в одному проекті структури з функціональним, матричним, проектним управлінням, орієнтуючись на конкретну ситуацію діяльності.

У мегапроектах нерідко доводиться створювати **консорціум**, у тому числі з зарубіжними та міжнародними учасниками.

Консорціум — це тимчасова угода між декількома промисловими компаніями при здійсненні єдиного капіталомісткого промислового проекту. Для цих цілей компанії об'єднують капітали, патенти, мережі збуту. Але, створивши консорціум, компанії-учасниці зберігають свою самостійність.

Для ведення справ консорціумом формується управлінський апарат, у якому одному з учасників доручають вести фінансові розрахунки за проектом. У рамках консорціуму можуть також створюватися спільні підприємства для виробництва окремих видів продукції та послуг із маркою проекту.

Як частина завдань із реалізації проекту планується **кадрове забезпечення**. Якщо мова йде про залучення висококласних фахівців, то в їх відношенні має бути продумана система стимулювання. Належна оплата праці — лише частина прийнятних стимулів. Спеціаліст реагує на умови праці, графік роботи, забезпечення самостійності в ухваленні рішень, на відносини в колективі.

Збереження фахівців у проекті досягається розширенням їх включеності в справу, в процес прийняття управлінських рішень. Величезне значення має довіра фахівцеві в питаннях, де він компетентний.

Частина кадрових питань доводиться вирішувати по мірі просування до досягнення цілей проекту. Якщо мова йде про інноваційну діяльність, де фахівців ще, власне, немає, або про діяльність, для якої система освіти не готує відповідних фахівців у необхідній кількості, проект повинен передбачати способи підготовки і перепідготовки кадрів.

У цілому в рамках соціально-педагогічного проектування кадрова робота будується за вимогами кадрового менеджменту. Тезаурусний підхід при цьому пов'язує кадровий менеджмент із питанням про ціннісні підстави взаємодії в організації. Індивідуальні цінності зайнятих у реалізації проекту можуть активно впливати на прийняття рішень.

Це загальне положення набуває особливого значення в ситуації, коли до проекту причетні «великі імена». Проект може бути безпосередньо пов'язаний з ім'ям свого ініціатора (іноді — власника справи) або іншого знаменитого учасника, і тоді його індивідуальні ціннісні установки стають складовою частиною управлінського механізму реалізації проекту. Беручи до уваги фактор успіху, який створюється в проекті присутністю «великого імені», чимало дійсних ініціаторів проекту прагнуть до укладання

угод з «великими», а самі йдуть у тінь. На практиці — це все ж ризикований шлях, який рано чи пізно, але неодмінно призведе до внутрішньоорганізаційного конфлікту.

Важливу роль відіграє *підвищення готовності персоналу до реалізації проекту*. У роботі щодо реалізації соціально-педагогічного проекту персонал нерідко відчуває на собі тиск із різних сторін, йому доводиться приймати неординарні рішення, ризикувати. До цього повинен бути готовий кожен співробітник. Але на практиці так поки не виходить. У одних випадках починається паніка, у інших справа ведеться невміло, у третіх — коли треба бути новаторами, ніяких нових ідей у голову не приходять.

Жорсткий контроль за готовністю персоналу до роботи в умовах постійного ризику мало що дасть, якщо не буде проводитися навчання кадрів. У сучасних роботах з менеджменту персоналу підприємств навчання розглядається серед найважливіших засобів розвитку персоналу як чинника виробництва.

У великих проектах можливе впровадження системи *кадрового консультування*. У цьому випадку консультант організовує процес вирішення професійно-кадрових проблем і навчає працівників самостійно вирішувати ці проблеми. Консультант дає рекомендації, а співробітник фірми фіксує їх. Але наскільки правильно він зрозумів консультанта? Наскільки правильно консультант зрозумів суть конкретної проблеми? Чи вдасться, застосувавши його рекомендації, домогтися успіху? Буде співробітник застосовувати рекомендації або проігнорує їх, вважаючи, що краще консультанта розуміє суть справи? У соціально-педагогічному проектуванні, де немає більш чи менш відпрацьованих схем організації діяльності для українських умов, застосування кадрового консультування обмежена.

Навчання персоналу може здійснюватися різними методами. Серед них виділяються: *лекції, групове обговорення, інсценування ситуацій, управлінські гри, навчання на природі, моделювання, навчання із «зануренням», ситуаційний аналіз* тощо.

Кожен із цих методів має свої переваги і недоліки. Специфіка соціально-педагогічних проектів підштовхує до широкого застосування в кадровій підготовці активних методів навчання персоналу, значення яких визначається тим, що: по-перше, ті, хто навчають та ті, хто навчаються взаємодіють між собою, по-друге, в навчанні створюється ситуація, близька до реальної, по-третє,

результат дії заздалегідь не відомий, він створюється рівноправною участю обох сторін.

Відбір методів підготовки кадрів визначається триєдиним завданням: розвитком творчих здібностей співробітників; зміцненням їх психічної стійкості; формуванням їх ділових навичок.

Серед методів, спрямованих на розвиток творчих здібностей і на формування ділових навичок співробітників, особливо плідно можуть використовуватися мозкова атака, синектика, ділові ігри, створення фокальних об'єктів і деякі інші, про які йшла мова вище, у зв'язку з розробкою проекту. У дійсності вони можуть бути застосовані не тільки на початковій стадії роботи, оскільки творча і ділова складові зберігають своє значення на всіх стадіях життєвого циклу соціально-педагогічного проекту.

Зокрема, зупинимось на питаннях *зміцнення і підтримки психологічної стійкості учасників роботи над соціально-педагогічним проектом.*

**Психологічна стійкість** — це цілісна характеристика особистості в її ставленні до стресогенних впливів важких ситуацій. Очевидно, що багато соціально-педагогічних проектів здійснюються в умовах, коли такого роду обставини неминучі. Психологічна стійкість включає в себе здатність витримувати надмірне збудження і емоційне напруження, що виникають під впливом стресорів, а також здатність витримувати без перешкод для діяльності високий рівень активації.

У реалізації проекту зайняті різні за психологічною стійкістю люди. Нерідко той, хто найкраще підходить для справи, має великі труднощі психологічного характеру. Щоб долати такого роду труднощі, важливо навчати персонал прийомам підвищення своєї психічної стійкості.

Один із способів психологічного захисту від стресу — **метод самопрезентації**. Він полягає в тому, що співробітник виробляє певний образ, який і представляє в комунікації з іншими співробітниками або у відносинах з партнерами по проекту. Тільки недосвідчений співробітник може показати своїм партнерам, що він переживає насправді і що він реально з себе представляє.

Ці та інші способи ніби тренують учасника проекту перед можливими стресовими ситуаціями. Стрес може бути небезпечний для здоров'я і для справи. Але його можна уникнути або «приборкати», поставити на службу справі. Сформовані навички

поведінки в складній ситуації дозволяють змінювати до неї своє ставлення, і людина більше не вважатиме її такою вже складною.

Неприємні події не повинні ставати приводом для смутку ініціатора соціально-педагогічного проекту, небажання щось зробити, щоб змінити становище на свою користь. Загальний настрій колективу проекту на успіх справи стає успіхом всієї справи.

### 9.3. Контроль над реалізацією проекту

Контроль покликаний зафіксувати стан проекту на заздалегідь визначених позиціях, щоб:

- переконатися в тому, що робота здійснюється;
- прийняти коригуючі рішення;
- зафіксувати назріваючі проблеми, які не могли бути належним чином оцінені на етапі розробки проекту, і передбачити їх своєчасне вирішення.

У технології управління проектами прийнято виділяти три види контролю.

*1. Попередній контроль.* Попередній контроль здійснюється до фактичного початку робіт із реалізації проекту. Метою попереднього контролю є перевірка того, наскільки проект забезпечений матеріально-технічними та фінансовими ресурсами, а також у якому стані знаходиться його кадрове забезпечення.

*2. Поточний контроль.* Оскільки проект планується здійснювати поетапно, кожен з етапів має певні показники виконання. Це дозволяє контролювати хід робіт, не чекаючи фінальної стадії реалізації проекту. Показники, які в цьому випадку підлягають контролю, характеризують відповідність реального виконання проекту за термінами, витратами, ресурсами і якістю.

*3. Заключний контроль.* При завершенні робіт стоїть завдання дати підсумкову, сумарну оцінку того, що досягнуто при реалізації проекту в цілому. З цією метою проводиться заключний контроль.

Усі виділені види контролю спрямовані на забезпечення оптимальної реалізації проекту. Дані види контролю виробляють люди, які безпосередньо є учасниками самого проекту або його керівниками. Зовнішні перевірки, які можуть здійснювати інвестори, податкова служба, прокуратура, санітарні служби тощо, не є контролем, спрямованим на забезпечення реалізації проекту.

У ході реалізації проєкту часто виникає потреба в його коригуванні. З метою своєчасного коригування проєкту може використовуватися **моніторинг проєкту**.

*Основне призначення моніторингу — фіксація динамічних змін проєкту та його середовища під впливом їх взаємодії. Тобто, у ході моніторингу фіксуються зміни за однорідними параметрами, і дається динамічна характеристика проєкту і середовища, яка не може бути повністю передбачити на стадії розробки проєкту.*

#### **9.4. Ліквідація проєкту**

Стадія завершення проєкту передбачає прийняття рішення про припинення робіт щодо реалізації проєкту і осмислення його здійснення.

Нерідко проєкти, які планувалися як короткострокові, через ряд причин стають довгостроковими і знаходять нові риси.

Значна частина соціально-педагогічних проєктів таки завершується без переходу на нову стадію. У цьому випадку в завершальній стадії повинна бути проведена формальна ліквідація проєкту.

**Ліквідація проєкту** — це дії щодо припинення всіх прав і зобов'язань, що випливають з нього (без їх переходу в порядку правонаступництва до інших осіб).

Перш ніж менеджери проєкту складуть із себе обов'язки, вони повинні представити повний звіт про завершення робіт за проєктом тим, хто їх найняв. Цей звіт вважається прийнятим після відповідного затвердження або за відсутності претензій протягом певного терміну (зазвичай, місяць з часу подання).

Якщо для здійснення проєкту створювалася спеціальна структура, вона повинна бути також ліквідована. Проєкт як підрозділ у якій-небудь організації ліквідується наказом по організації. Загальні правила ліквідації юридичних осіб визначаються Цивільним кодексом, які застосовуються, якщо для робіт з проєкту створювалася організація з правами юридичної особи — установа, або ТОВ, або акціонерне товариство тощо. У цьому випадку Цивільний кодекс передбачає порядок прийняття рішення про ліквідацію юридичної особи, створення ліквідаційної комісії, яка виявляє кредиторів і розплачується з ними, стягує решту суми з боржників і веде інші дії в рамках складеного нею проміжного ліквідаційного балансу. Потім підбивається остаточний ліквідаційний баланс, який затверджується

засновниками (учасниками) юридичної особи — у нашому випадку соціально-педагогічного проекту.

У організації могло накопичитися певне майно, і ним треба також розпорядитися — продати, віддати в дар благодійним організаціям, списати за актами і т. п.

Окрім того, керівникам проекту треба визначитися і щодо працюючого персоналу. Ліквідаційними заходами передбачено: виплата зарплат персоналу та сприяння у працевлаштуванні звільнених працівників або запрошення їх у новий проект.

Завершення робіт щодо проекту може відбуватися в ситуації, коли спеціально створені в його рамках матеріальні чи нематеріальні цінності не можуть бути ефективно використані для якихось інших цілей. У цьому випадку виникають **проблеми «руїн» проектів**.

Проблеми подібного роду особливо характерні для проектів, що передбачають спеціалізоване капітальне будівництво і мають великі масштаби. На таких великих матеріальних об'єктах занадто очевидна непродуманість їх подальшої експлуатації. Але проблема «руїн» проектів може стосуватися проектів найрізноманітніших масштабів.

Проблему «руїн» можна спостерігати і в тих проектах, коли перепрофілювання матеріальних цінностей, що залишилися після завершення проекту, не викликає труднощі. Наприклад, «телефон довіри» легко може бути демонтований, проте втрата цього проекту для тих, хто звертався до його підтримки у важкій життєвій ситуації, не заповнюється іншими засобами. У цьому випадку також слід говорити про «руїни» проекту, хоча вони не мають матеріальної форми.

Не всі проекти, покладені на папір, переходять на стадію реалізації. Чимало проектів, здійснення яких було розпочато, з різних причин не було завершено.

Причини невдач проектів — наслідок того, що вони пропонують вирішення тих чи інших завдань в умовах обмеженості ресурсів, що ініціатори проекту недостатньо підготовлені до практичної роботи, що не в належній мірі усвідомлюються необхідність та актуальність реалізації розробленого проекту.

Тим не менше багато незавершених і нездійснених проектів стають важливими елементами соціокультурного середовища, впливають на напрямок творчої діяльності, на світогляд людей.

## **ДОДАТОК**

### **Програма навчальної дисципліни «Соціально-педагогічне проектування»**

#### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1:**

##### ***Теоретичні основи соціально-педагогічного проектування***

###### **Тема. Теоретичні основи соціального проектування.**

Соціальне проектування: поняття та мета. Складові соціального проектування: інновація, соціальна суб'єктність, життєві концепції, цінності, норми, установки, ідеал.

Проектний фон. Вимоги до соціального проектування: обмеженість, цілісність, послідовність і логічність, об'єктивність і обґрунтованість, компетентність авторів і персоналу, життєздатність.

Соціальна інженерія та соціальна утопія. Концепції соціально-проектної роботи: концепція об'єктно-орієнтованого підходу до соціально-проектної діяльності, проблемно-орієнтований підхід, суб'єктно-орієнтований (тезаурологічний) підхід.

Суб'єкт, об'єкт, предмет соціального проектування.

###### **Тема. Соціальний проект. Технологія соціального проектування.**

Сутність соціальних проектів. Соціальне нововведення. Складність проектів.

Типологія соціальних проектів. «Нормальний» проект. Типи проектів за характером проектуваних змін (інноваційні та підтримуючі проекти). Типи проектів за їх значущістю (глобальні, національні, великомасштабні, локальні проекти). Типи проектів за напрямками діяльності (освітні, науково-технічні, культурні проекти). Типи проектів за особливостями фінансування (інвестиційні, спонсорські, кредитні, бюджетні, благодійні проекти). Типи проектів за їх масштабами (мікропроекти, малі проекти, мегапроекти). Типи проектів за термінами реалізації (короткострокові, середньострокові, довгострокові проекти). Типи проектів за їх взаємовпливом (взаємно виключні (альтернативні), взаємно незалежні, взаємно впливаючі (взаємно залежні), обумовлені (умовні), синергетичні, альтернативні за капіталом, проекти, що заміщають). Престиж-проекти. Псевдопроекти (проекти-фікції, квазіпроекти).

Класифікація проектів соціальної спрямованості: проекти історико-культурного спрямування, оздоровчі проекти, соціально-педагогічні проекти, проекти розвитку художньої культури, проекти у сфері професійної культури, проекти в сфері політичної культури, інформаційно-просвітницькі проекти.

Поняття конструювання, реконструювання та деконструювання.

Етапи соціального проектування: аналіз суспільної потреби, мета розробки соціального проекту, завдання на проектування і визначення параметрів, прийняття рішення у вигляді конкретної програми дій. Паспорт соціального проекту. Алгоритм роботи над проектом.

Учасники проекту. Ініціатор. Замовник. Інвестор. Офіс управління проектом. Менеджер проекту. Команда проекту. Контрактор. Проектувальник. Постачальники. Зовнішні фахівці. Ліцензори. Органи влади. Власник земельної ділянки. Виробник кінцевої продукції. Споживачі кінцевої продукції.

Середовище проекту. Чинники зовнішнього середовища. Внутрішні чинники.

### **Тема. Концептуальні основи педагогічного проектування.**

Поняття педагогічного проектування. Критеріальні вимоги до педагогічного проектування.

Форми педагогічного проектування: концепція, концепція процесу, мрія, план (навчальний план, тематичний план, план заняття). Педагогічна технологія.

Принципи педагогічного проектування. Психологічні основи педагогічного проектування

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2:**

### ***Організаційно-методичні основи соціально-педагогічного проектування***

#### **Тема. Основи текстового опису проекту.**

Життєвий цикл проекту: початок проекту, початок розрахункового періоду, завершення проекту. Розробка концепції проекту.

Поняття і структура текстового опису проекту. Цілепокладання в проектній діяльності: народження та фіксація задуму проекту, самоаналіз, розробка концепція проекту, «дерево проблем», «дерево цілей», завдання проекту.

Обґрунтування проекту (правове, фінансове, організаційне обґрунтування). Оцінка життєздатності проекту.

Планування проекту. Складання бюджету. Остаточна форма проекту як тексту. Інтерфейс.

#### **Тема. Методи колективної роботи над проектом.**

Поняття і функції методів колективної роботи над проектом.

Види методів роботи над проектом, їх характеристика. Дискусія. Метод «мозкової атаки». Ділова гра. Метод фокальних об'єктів. ТРВЗ — теорія рішення винахідницьких завдань. Метод створення сценаріїв. Метод контрольних запитань. Методика матриці ідей. Метод синектики. Метод вживання в роль. Метод аналогії. Метод асоціації.

**Тема. Соціальна діагностика як етап проектної діяльності.**

Соціальна діагностика. Мета діагностики. Наслідки проектного нововведення. Принципи соціальної діагностики.

Соціальний показник. Вимоги до соціальних показників.

Етапи соціальної діагностики: порівняння, аналіз отриманих вимірювань, інтерпретація.

**Тема. Соціальне прогнозування як фактор оцінки життєздатності соціально-педагогічного проекту.**

Прогноз. Специфіка соціального прогнозу. Особливості прогнозування соціальних явищ і процесів.

Технологія соціального прогнозування. Розробка програми дослідження (передпрогнозна орієнтація). Побудова вихідної (базової) моделі та її аналіз. Побудова моделі прогнозного фону та її аналіз. Пошуковий прогноз. Нормативний прогноз. Верифікація прогнозу. Вироблення рекомендацій для управління проектами.

Проблема управління ризиками. Невизначеність.

Основні способи соціального прогнозування: екстраполяція, моделювання, експертиза.

**Тема. Соціальна експертиза як метод оцінки соціально-педагогічного проекту.**

Поняття соціальної експертизи. Мета та функції соціальної експертизи. Предмет соціальної експертизи.

Моделі соціальної експертизи: «Рецензія», «Моніторинг», «Проект».

Організація соціальної експертизи. Експертиза конкурсних проектів. Експертна рада. Експертний висновок. Експертне спостереження.

Експерти. Методи відбору експертів: метод випадкового механічного відбору, метод відбору за документальними даними, метод відбору експертів, що ґрунтується на їх самооцінках, методика взаємооцінок, метод «снігової лавини».

Надійність експертних оцінок. Заходи щодо зниження ролі побічних впливів.

Методи соціальної експертизи. Метод експертної оцінки. Метод фокус-груп. Ситуаційний аналіз. Метод «Делфі». Методи активізації інноваційних рішень. Методи обробки даних. Контент-аналіз. Метод «репертуарних решіток».

Підсумки соціальної експертизи. Форма подання соціальної експертизи. Ефективність соціальної експертизи.

**Тема. Реалізація проекту як заключний етап проектної діяльності.**

Захист проекту. Технологія методу Р-М-Р (Результати-Методи-Ресурси).

Управління реалізацією проекту. Функціональна структура управління. Матрична структура управління. Проектне управління.

Контроль над реалізацією проекту. Види контролю: попередній, поточний, заключний контроль. Моніторинг проекту.

Ліквідація проекту. Проблеми «руїн» проектів.

### Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7
<b>Модуль 1</b>						
<b>Змістовий модуль 1.</b>						
<i>Теоретичні основи соціально-педагогічного проектування</i>						
<i>Тема 1.</i> Теоретичні та технологічні основи соціального проектування	13	2	1	—	—	10
<i>Тема 2.</i> Концептуальні основи педагогічного проектування	11	2	1	—	—	8
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>2</b>			<b>18</b>
<b>Змістовий модуль 2.</b>						
<i>Організаційно-методичні основи соціально-педагогічного проектування</i>						
<i>Тема 3.</i> Основи текстового опису проекту. Методи колективної роботи над проектом	14	2	2	—	—	10
<i>Тема 4.</i> Соціальна діагностика, соціальне прогнозування та соціальна експертиза в проектній діяльності	14	2	2	—	—	10
<i>Тема 5.</i> Реалізація проекту як заключний етап проектної діяльності	14	2	2	—	—	10
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>	<b>42</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	—	—	<b>30</b>
<b>Усього годин</b>	<b>66</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	—	—	<b>48</b>
<b>Модуль 2</b>						
ІНДЗ	6	—	—	—	6	—
<b>Усього годин</b>	<b>72</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	—	<b>6</b>	<b>48</b>

### Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Теоретичні та концептуальні основи соціального та педагогічного проектування	2
2	Основи текстового опису проекту. Методи колективної роботи над проектом	2
3	Соціальна діагностика, соціальне прогнозування та соціальна експертиза в проектній діяльності	2
4	Реалізація проекту як заключний етап проектної діяльності	2

### Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Теоретичні основи соціального проектування.	4
2	Соціальний проект. Технологія соціального проектування.	6
3	Концептуальні основи педагогічного проектування.	8
4	Основи текстового опису проекту.	5
5	Методи колективної роботи над проектом.	5
6	Соціальна діагностика як етап проектної діяльності.	3
7	Соціальне прогнозування як фактор оцінки життєздатності соціально-педагогічного проекту.	3
8	Соціальна експертиза як метод оцінки соціально-педагогічного проекту.	4
9	Реалізація проекту як заключний етап проектної діяльності.	10
	<b>Разом</b>	<b>48</b>

### Індивідуальні завдання

Протягом вивчення дисципліни студент може розробити *концепцію власного соціального, педагогічного або соціально-педагогічного проекту* у вигляді *презентації*.

### Методи навчання

*За типом пізнавальної діяльності:* пояснювально-ілюстративний; репродуктивний; проблемного викладу; дослідницький;

*За логікою пізнання:* аналітичний; індуктивний; дедуктивний;

*За основними етапами процесу:* формування знань; формування умінь і навичок; застосування знань; узагальнення; закріплення; перевірка;

*За системним підходом:* стимулювання та мотивація; контроль та самоконтроль.

*За джерелами знань:* словесні (розповідь, пояснення, лекція); наочні (демонстрація, ілюстрація).

*За рівнем самостійної розумової діяльності:* проблемний; частково-пошуковий; дослідницький; метод проблемного викладання.

## Методи контролю

Оцінювання якості знань студентів, в умовах організації навчального процесу за кредитно-модульною системою здійснюється шляхом поточного, модульного, підсумкового (семестрового) контролю за 100-бальною шкалою оцінювання, за шкалою ECTS та національною шкалою оцінювання.

**Поточне оцінювання:** здійснюється на практичних заняттях або на консультаціях (при відпрацюванні пропущених занять чи при бажанні підвищити попереднє оцінювання).

Максимальний бал – **10+ по 1 балу за присутність на лекціях.**

Із них:

за письмовий поточний контроль на практичному занятті — **від 0 до 5 б.**

за роботу на занятті (усна відповідь) — **від 0 до 5 б.**

**9-10 б.** — Досконале знання та розуміння поняттєвого апарату з проблеми практичного заняття, вільне оперування різноманітними класифікаціями в сфері педагогічних знань.

Відповідь на поставлені питання повна, насичена глибокими та розгорнутими судженнями. Викладений матеріал має доказовий, логічний і послідовний характер. Студент володіє способами концентрованого викладу матеріалу. Демонструє творче застосування знань при переформатуванні запитання.

У відповіді майже не трапляються мовленнєві помилки

**7-8 б.** — Відповідь майже повна, має усвідомлений та достатньо розгорнутий характер. Понятійна основа базується на обраній класифікації.

Відповідь структурована, проте наявні окремі помилки у послідовності викладу. Недостатньо виваженою та аргументованою є доказова база.

Студент вільно оперує педагогічними знаннями, може застосовувати їх у новій педагогічній ситуації.

У відповіді трапляються окремі мовленнєві помилки.

**5-6 б.** — Відповідь неповна, фрагментарна. Знання мають недостатньо стійкий та послідовний характер. Вони застосовуються переважно для виконання завдань репродуктивного характеру.

У відповідях відсутні посилання на фундаментальні дослідження з проблеми практичного заняття.

Відповідь має формальний характер, відсутня чіткість, структурованість.

Студент використовує лише окремі знання у новій навчальній ситуації.

У відповіді наявні фактичні та мовленнєві помилки.

**0-4 б.** — Студент неспроможний відтворити інформацію у певній послідовності. Оперує лише загальними фразами.

Відтворює лише окремі фрагменти, називає лише розрізнені факти, дає відповідь у формі висловлювання (судження).

Наявні грубі фактичні та мовленнєві помилки.

**Модульна контрольна робота** – носить характер письмової роботи. МКР передбачена за результатами вивчення тем змістового модуля 1 і змістового модуля 2.

За виконання завдань модульного контролю студент отримує **контрольну модульну оцінку** (кількість балів), яка враховується в процесі розрахунків модульної оцінки. Максимальна кількість балів – **35**, які відповідають кількості правильних відповідей в тестових завданнях.

### **Критерії оцінювання ІНДЗ**

За розробку проекту студент отримує максимальну оцінку **20 балів**.

Розробка проекту оцінюється за наступними критеріями:

- *Оформлення* — максимальна оцінка **4 бали**;
- *Зміст* (повнота, послідовність розкриття теми) — максимальна оцінка **6 балів**;
- *Самостійність* (наявність власних ідей, самостійних висновків, аналізу використаного матеріалу) — максимальна оцінка **4 бали**;
- *Презентація та захист* — максимальна оцінка **6 балів**.

### Розподіл балів, які отримують студенти

<i>Поточне тестування та самостійна робота</i>					<b>ІНДЗ</b>	<b>Сума</b>
<i>Змістовий модуль №1</i>	<i>Змістовий модуль № 2</i>			<i>МК</i>		
<i>T1-2</i>	<i>T3</i>	<i>T4</i>	<i>T5</i>		20	100
10+2	10+1	10+1	10+1	35		

T1, T2... T5 – теми змістових модулів, МК – модульна контрольна робота, ІНДЗ – індивідуальне науково-дослідне завдання.

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

<i>Сума балів за всі види навчальної діяльності</i>	<i>Оцінка ECTS</i>	<i>Оцінка за національною шкалою для заліку</i>
90 — 100	<b>A</b>	зараховано
82 — 89	<b>B</b>	
74 — 81	<b>C</b>	
64 — 73	<b>D</b>	
60 — 63	<b>E</b>	
35 — 59	<b>FX</b>	не зараховано з можливістю повторного складання
0 — 34	<b>F</b>	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

### Методичне забезпечення

1. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Соціально-педагогічне проектування».
2. Авторський навчально-методичний посібник «Соціально-педагогічне проектування».

### Інформаційні ресурси

<a href="http://www.nbuv.gov.ua">www.nbuv.gov.ua</a>	Національна бібліотека України ім. І.І. Вернадського
<a href="http://www.mlsp.gov.ua">www.mlsp.gov.ua</a>	Міністерство соціальної політики України
<a href="http://mon.gov.ua">mon.gov.ua</a>	Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
<a href="http://vashpsixolog.ru">vashpsixolog.ru</a>	Ваш психолог. Робота психолога в школі
<a href="http://www.uk.wikipedia.org">www.uk.wikipedia.org</a>	Україномовна версія он-лайн енциклопедія «Вікіпедія»
<a href="http://pinchukfund.org.ua/projects/">pinchukfund.org.ua/projects/</a>	Фонд Віктора Пінчука – Проекти
<a href="http://sfp.org.ua/proektiv.html">sfp.org.ua/proektiv.html</a>	Приклади волонтерських проектів
<a href="http://terrango.wordpress.com">terrango.wordpress.com</a>	20 соціальних проектів – територія успіху
<a href="http://sirotstvy.net">sirotstvy.net</a>	Всеукраїнський портал національного усиновлення «Сирітству — ні!»

## ЛІТЕРАТУРА

1. Антонюк Г.А. Социальное проектирование (Некоторые методологические аспекты). — М., 1975. — 128 с.
2. Аптекарь С.С., Верич Ю.Л. Проектный анализ: Підручник. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 308 с.
3. Беспалько В.П. Основы теории педагогических систем: проблемы и методы психолого-педагогического обеспечения технических обучающих систем: монография / В. П. Беспалько. — Воронеж: Изд-во Вор. Ун-та, 1977. — 304 с.
4. Бестужев-Лада И.В. Прогнозное обоснование социальных нововведений. — М.: Наука, 1993. — 233 с.
5. Бестужев-Лада И.В., Наместникова Г.А. Социальное проектирование: Курс лекций. — М.: Пед. общ-во России, 2001. — 389 с.
6. Бирюкова М.В. Социальные технологии и проектирование: учебное пособие для высших уч.заведений. — Х., 2001. – 400 с.
7. Гершунский Б.С. Образовательно-педагогическая прогностика. Теория, методология, практика / Б. С. Гершунский: монография. — М.: Флинта; Наука, 2003. — 412 с.
8. Гурье Л.И. Проектирование педагогических систем: Учеб. пособие: Казан. гос. технол. ун-т. – Казань, 2004. – 212с.
9. Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономика, 2001. — 327 с.
10. Ильинский И.М. Образовательная революция. — М.: Изд-во Моск. гуманит.-социальн. академии, 2002. — 592 с.
11. Колесникова И.А. Педагогическое проектирование: Учеб. пособие для высш. учеб. заведений / И.А.Колесникова, М.П.Горчакова-Сибирская; Под ред. И.А. Колесниковой. — М: Издательский центр «Академия», 2005. — 288 с.
12. Коршунова Н.Л. Проекты и прожектыв педагогике / Н.Л.Коршунова // Педагогика. — 2003. — № 5. — С. 3–9.
13. Красовский Ю.Д. Сценарии организационного консультирования. — М.: ОАО Типография «Новости», 2000. — 366 с.
14. Крючков Ю.А. Теория и методы социального проектирования. — М., 1992. — 244 с.
15. Кудринская Л.А. Прогнозирование, проектирование и моделирование в социальной работе: учеб. пособие / Л.А.Кудринская. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2010. – 124 с.
16. Курбатов В.И. Социальное проектирование: учеб. пособие для вузов / В.И.Курбатов, О.В.Курбатова. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. — 416 с.
17. Луков В.А. Социальное проектирование: Учеб. пособие. — 7-е изд., перераб. и доп. — М.: Изд-во Моск. гуманит.-социальн. академии: Флинта, 2007. — 240 с.
18. Луков В.А. Социальная экспертиза /Ин-т молодежи. — М., 1996. — 144 с.
19. Луков В.А. Социальное проектирование и прогнозирование: Учеб. пособие/Ин-т молодежи. — М.: Социум, 1998. — 160с.
20. Новые педагогические и информационные технологии в системе образования /Под ред. Е.С. Полат. — М., 1999.
21. Освітні технології. Навч.-метод. посіб./за заг. ред. О.М. Пехоти. — Київ: А.С.К., 2001, — 256 с.
22. Основы социальной работы. Учеб.пособие для студ.высш.учеб.заведений /под ред Н.Ф.Басова. – М.: Академия, 2004. – 288 с. – С.255-269
23. Плотинский Ю.М. Модели социальных процессов: Учеб. пособие. — М.: Логос, 2001. — 294 с.

24. Плышевский В.Г. Прогнозирование, проектирование и моделирование в социальной работе. — М: Социально-технологический институт МГУС, 2001. — 95 с.
25. Прогнозное социальное проектирование: Теоретико-методологические и методические проблемы /Ин-т социологии РАН; Отв. ред. Т.М.Дридзе. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Наука, 1994. — 303 с.
26. Романенко И.В. Социальное и экономическое прогнозирование: Конспект лекций. — СПб: Изд-во Михайлова В.А., 2000. — 64с.
27. Российская энциклопедия социальной работы /Ин-т социальной работы; Под ред. А. М.Панова, Е.И.Холостовой. — М., 1997. — Т.1. — 364 с.; Т. 2. — 405 с.
28. Сафронова В.М. Прогнозирование, проектирование и моделирование в социальной работе / В.М.Сафронова. — М.: Академия, 2010. — 240 с.
29. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии. — М., 1998. — 256 с.
30. Социальная политика, уровень и качество жизни: Словарь /Под общ. ред. В.Н. Бобкова, А.П. Починка. — М.: Изд-во ВЦУЖ, 2001. — 288 с.
31. Социальная работа /Под общ.ред В.И.Курбатова. — Учебное пособие. — Ростов-нД: Феникс, 2005. — 480 с. — С.257-290/
32. Социальная работа: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. В.И.Курбатова. — Ростов н/Д: Феникс, 2003. — 480 с.
33. Социальное проектирование / Ж.Т.Тощенко, Н.А.Аитов, Н.И.Лапин. — М.: Мысль, 1982. — 254 с.
34. Социально-молодежная работа: международный опыт: Учеб.-методич. пособие /Гос. ком-т РФ по делам молодежи; Ин-т молодежи. Центр образования молодежи «Демократия и развитие». — М., 1997. — 288 с.
35. Социальный менеджмент: Учебник /Под ред. Д.В.Валового. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. — 381 с.
36. Теоретические основы социального проектирования / Под.ред. Е.М.Бабосова. — М.:Наука и техника, 1989. — 188 с.
37. Технологии социальной работы: Учебник. — М.: Инфра—М., 2002. — 355 с.
38. Технологии социальной работы: Учебник. / Под ред. Е.И.Холостовой. — М: ИНФРА-М, 2001. — 400 с.
39. Тощенко Ж.Т. Социология: Общий курс. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Прометей, Юрайт, 1998. — 511 с.
40. Управление проектами/Под общ. ред. В.Д.Шапиро. — СПб.: Два-Три, 1996. — 610 с.
41. Усманов Б.Ф. Социальная инноватика: Учеб. пособие /Ин-т молодежи. — М., 2000. — 335 с.
42. Щеглова С.Н. Социальное прогнозирование, проектирование и моделирование: Учеб. практикум/Моск. гуманит.-социальн. академия. — М.: Социум, 2001. — 96 с.
43. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования: Описание, объяснение, понимание социальной реальности. — М.: Добросвет, 1998. — 596 с.
44. Якиманская И.С. Технология личностно-ориентированного обучения в современной школе: монография / И.С.Якиманская. — М.: Сентябрь, 2000. — 176 с.

*Навчально-методичне видання*

**Семез Андрій Анатолійович**

## **СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНЕ ПРОЕКТУВАННЯ**

Навчально-методичний посібник  
для студентів вищих педагогічних навчальних закладів  
спеціальності 6.010106 Соціальна педагогіка.

**СВІДОЦТВО ПРО ВНЕСЕННЯ СУБ'ЄКТА ВИДАВНИЧОЇ СПРАВИ  
ДО ДЕРЖАВНОГО РЕЄСТРУ ВИДАВЦІВ,  
ВИГОТІВНИКІВ І РОЗПОВСЮДЖУВАЧІВ ВИДАВНИЧОЇ ПРОДУКЦІЇ  
Серія ДК № 1537 від 22.10.2003 р.**

Підписано до друку 24 грудня 2012 р. Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Папір газетний.  
Друк різнограф. Ум.др.арк. 7,67. Тираж 100. Зам. № \_\_\_\_.

---

**РЕДАКЦІЙНО-ВИДАВНИЧИЙ ВІДДІЛ**  
Кіровоградського державного педагогічного  
університету імені Володимира Винниченка  
25006, Кіровоград, вул. Шевченка, 1.  
Тел.: (0522) 28 59 84.  
Факс.: (0522) 24 85 44  
E-Mail.: [mails@kspu.kr.ua](mailto:mails@kspu.kr.ua)