

**Методическое руководство
по проведению проектных семинаров – публичных встреч с
жителями, посвященных выработке общественных заданий на
благоустройство территории
(редакция 2)**

2020

Оглавление

I. Введение	5
II. Цели и задачи	8
Цели проведения проектного семинара	8
Задачи проектного семинара.....	10
Основные задачи организаторов проектного семинара	12
III. Подготовка к проведению проектного семинара	14
Сбор информации о выбранной территории и подготовка схемы	14
Проведение социологического исследования мнения жителей	15
Определение потенциального числа участников встречи	17
Выбор места проведения проектного семинара	18
Выбор даты, времени и продолжительности проектного семинара	21
Определение перечня участников проектного семинара	22
Разработка программы проведения проектного семинара	23
Подготовка выступлений и презентационных материалов	25
Приветствие ведущего встречи	25
Вступительное слово представителя заказчика	26
Выступление ведущего о благоустраиваемой территории.....	28
Разъяснение ведущим порядка групповой работы	28
Разъяснение ведущим порядка презентации итогов групповой работы	29
Заключительное слово представителя заказчика	29
Разработка схемы проведения этапа групповой работы	30
Поиск и обучение модераторов.....	31
Подготовка анкет обратной связи	34
Предварительная регистрация участников проектного семинара.....	35
Проведение пригласительной кампании	36
Подготовка регистрационных списков участников	38
Подготовка материально-технического и кадрового оснащения проектного семинара	39
IV. Проведение проектного семинара	47
Завершающая подготовка к проведению проектного семинара	47
Регистрация участников.....	52
Проведение вступительной части	54
Проведение этапа групповой работы	57
Этап 1. «Подготовка».....	58
Этап 2. «Знакомство»	60
Этап 3. «Проблемы»	62
Этап 4. «Символы и ценности».....	64
Этап 5. «Желаемые сценарии».....	67

Этап 6. «Рефлексия и выбор презентующих»	71
Групповая динамика	72
Проведение презентации разработанных группами сценариев	73
Завершение встречи	75
V. Работа с результатами проектного семинара	77
Обработка материалов, собранных модераторами.....	77
Обработка анкет обратной связи	79
Подготовка отчета о результатах проектного семинара	79
Распространение отчета о результатах проектного семинара	80
Использование отчета в дальнейшей работе	81
VI. Заключение.....	82
Приложение 1	83
Примеры схем территории, подготовленных для работы на проектных семинарах	83
Приложение 2	89
Пример краткой памятки по схеме модерации.....	89
Приложение 3	91
Пример анкеты обратной связи.....	91
Приложение 4	93
Пример регистрационной формы.....	93
Приложение 5	96
Пример объявления для жителей на сайте.....	96
Пример новости в СМИ	97
Приложение 6	99
Чек-лист (контрольный список) для подготовки к проектному семинару	99
Приложение 7	107
Пример памятки по подготовке рабочего места модератора	107
Приложение 8	108
Правила работы модератора	108
Приложение 9	111

Типовые правила групповой работы	111
Приложение 10	113
Типовые сложные ситуации в ходе групповой работы	113
Приложение 11	115
Пример таблицы для обработки результатов групповой работы	115
Приложение 12	118
Примеры деления проектируемой территории на зоны	118
Приложение 13	123
Пример таблицы анализа текущих сценариев	123
Пример таблицы анализа спроектированных сценариев.....	124
Приложение 14	125
Пример сводной таблицы для анкет обратной связи	125
Приложение 15	128
Материалы по вопросу вовлечения жителей в процессы проектирования общественных пространств, рекомендуемые для изучения	128

I. Введение

Методическое руководство разработано Центром развития городской среды Удмуртской Республики для оказания помощи органам местного самоуправления и активным жителям в проведении публичных мероприятий в формате проектных семинаров, посвященных выработке общественных заданий на благоустройство территории.

Проектный семинар — это особый вид мероприятия, на котором участники получают знания и вырабатывают решение самостоятельно. Основные его отличия от мероприятий другого типа — высокая интенсивность группового взаимодействия, активность и самостоятельность участников, актуальный опыт и личное переживание.



Рисунок 1. Проектный семинар в городе Глазове, посвященный подготовке общественного задания на благоустройство Парка культуры и отдыха им. Максима Горького.

Проектные семинары — удобный и эффективный инструмент, позволяющий еще на стадии подготовки к проектированию территории получить качественную обратную связь от людей, которые в дальнейшем будут ее использовать.

Посредством проектных семинаров и иных методик реализуется принцип соучаствующего проектирования. Данная практика все еще является относительно новой для России, но становится все более востребованной.

Соучаствующее проектирование — это процесс проектирования с вовлечением различных групп людей, а не только профессиональных разработчиков проекта. Это могут быть жители близлежащих домов, местные сообщества, активисты, представители местной администрации, локального бизнеса, инвесторов, экспертного сообщества. Все заинтересованные в проекте стороны совместно определяют цели и задачи развития территории, выявляют истинные проблемы и потребности людей, совместно принимают решения, разрешают конфликты и повышают эффективность проекта.



Рисунок 2. Проектный семинар в городе Ижевске, в ходе которого жители обсуждали вопросы совершенствования маршрутов передвижения в микрорайонах «Восток» и «Тишино».

Практика проведения проектных семинаров Центром развития городской среды Удмуртской Республики показывает, что механизм проектных семинаров хорошо дополняют механизмы социологических исследований, в первую очередь опросов.

Опрос жителей населенного пункта, как правило, проводится параллельно с проектным семинаром, содержит большой перечень вопросов и позволяет охватить более широкий круг людей. Также в ходе опроса можно, например, узнать историю проектируемой местности, как ее помнят жители, или пожелания по наименованию парка или сквера.

В ходе проектного семинара упор делается на эмоциональную составляющую и проработку сценариев использования территории — то, чем жители хотели бы там заниматься. Например, кататься на лыжах или играть с детьми.

Методика проведения проектных семинаров, изложенная в настоящем руководстве, основана на разработках Ижевского клуба модераторов по ценностной модерации, опыте проведения подобных мероприятий в Удмуртской Республике, Республике Татарстан и Кировской области.

Методика описывает процесс проведения проектного семинара «нулевого этапа», который проводится перед началом работ по проектированию будущего благоустройства территории. При этом важно помнить, что механизмы соучаствующего проектирования не ограничиваются «нулевым этапом», а вовлекать жителей в работу над проектом необходимо на всех стадиях проектирования. Эти механизмы, в частности, описаны в Методических рекомендациях «Организация и проведение общественных обсуждений проектов развития территорий», разработанных Надеждой Снигиревой. В приложении 15 приведены другие материалы по вопросу вовлечения жителей в процессы проектирования общественных пространств, рекомендуемые для изучения.

Использование материалов из настоящего методического руководства возможно при указании, что его автором является Центр развития городской среды Удмуртской Республики.

II. Цели и задачи

Цели проведения проектного семинара

Главные цели проведения проектного семинара — это:

- получение общественного задания на благоустройство территории;
- вовлечение жителей в процесс благоустройства территории.

Подробнее рассмотрим эти цели.

В первую очередь проектный семинар проводится для того, чтобы выявить пожелания по наполнению территории у людей, которые используют ее сейчас или будут использовать ее в будущем.

Практика проведения проектных семинаров показывает, что лучше всего пожелания людей формировать на уровне сценариев использования территории. Для этого участников проектного семинара просят ответить на вопрос: что бы они хотели делать на этой территории? Фотографироваться, гулять с детьми, кататься на велосипедах, рыбачить, сидеть в кафе и т.д. Вариантов может быть множество. Они зависят как от территории, так и от участников проектного семинара. Кроме того, каждая группа участников в ходе работы предлагает свой, отчасти уникальный набор сценариев. Совокупность подготовленных участниками сценариев — это то, что мы будем называть общественным заданием на проектирование территории.

Проектируемые сценарии могут быть различной степени детализации. От очень общих, таких как «гулять» и «играть с детьми», до очень детализированных, например, «пользоваться бесплатными тренажерами на открытом воздухе» или «ходить на экскурсии по удобному, заранее известному графику». Различие в уровнях детализации сценариев даже внутри одной группы является типичной ситуацией и учитывается в предлагаемой методике.

При работе с территорией следует стремиться именно к проработке сценариев и не углубляться в разработку объектов благоустройства. Лучше остановиться на детальном сценарии «хочу гулять и играть с детьми дошкольного возраста», чем конкретизировать, что жителям необходим песочник, горка и качели. Такой подход дает больший простор для дальнейшей проработки проекта и позволяет архитекторам предлагать интересные решения, которые удовлетворяют потребностям жителей, но неизвестны им или недостаточно популярны.

Вторая цель проектного семинара заключается в вовлечении жителей в процесс благоустройства общественного пространства. Возможность предложить свои сценарии развития территории дает ощущение причастности к общему делу, понимание, что интересы человека и его мнение будут учтены профессиональными разработчиками проекта. Повышается готовность участвовать в благоустройстве,

например, посадить декоративные растения или деревья. Развивается чувство ответственности за территорию как за «свою», повышается готовность поддерживать ее в хорошем состоянии, например, участвовать в субботниках или не допускать случаев вандализма.



Рисунок 3. Участники проектного семинара в городе Воткинске рассказывают о желаемых сценариях использования Богатыревского парка.

Необходимо отметить, что при подготовке, в ходе проектного семинара и после него важно сформировать и поддерживать у участников уверенность, что их предложения и интересы будут учтены. Это способствует формированию доверия и пониманию, что жители не зря тратят свое время и силы на участие во встрече.

Важно сделать процессы принятия решений по проекту прозрачными и предоставить максимально полный и открытый доступ к информации о проекте и ходе его реализации.

Для того, чтобы участники могли видеть итоги своей работы, после проведения проектного семинара необходимо сформировать подробный отчет о результатах встречи. В таком отчете желательно максимально полно отразить весь спектр поступивших предложений и мнений участников.

Отчет необходимо опубликовать в сети Интернет, а также желательно направить его по электронной почте всем заинтересованным участникам встречи, оставившим свои контакты при регистрации, либо в ходе встречи, либо уже по ее завершении.

Хорошей практикой также является размещение результатов работы в социальных сетях. Например, для этого можно создать отдельную группу, посвященную вопросу благоустройства и развития территории.

Не менее важно продолжить открыто работать над разработкой проекта благоустройства на всех этапах: от концепции до проектно-сметной документации. Желательно провести встречи с жителями населенного пункта по обсуждению предварительной концепции благоустройства территории, на которой они смогут выразить свое мнение по поводу сильных и слабых сторон концепции, предложить интересные проектные решения.

Задачи проектного семинара

Основными задачами проектного семинара являются:

- формирование нескольких групп участников, способных эффективно работать по выбранной методике и дать точные и надежные результаты;
- создание качественной рабочей атмосферы внутри группы;
- предоставление участникам возможности высказать накопившийся негатив и позитив, подготовка к генерации сценариев использования территории;
- выработка каждой группой участников собственных сценариев использования проектируемой территории;
- оценка итогов совместной работы, фиксация позитивных эмоций и смягчение негативных эмоций в формате рефлексии;
- презентация итогов совместной работы.

Подробнее остановимся на каждой из указанных задач.

Основной рабочей единицей в ходе проектного семинара является группа участников. Поэтому важной задачей является формирование групп участников, способных эффективно работать по выбранной методике и дать точные и надежные результаты. Для этого в состав рабочих групп должны входить основные стороны, заинтересованные в благоустройстве и развитии территории, например, жители прилегающих домов и представители местной администрации. Кроме того, размер групп должен позволять эффективно применять методику ценностной модерации с учетом специфики проектных семинаров.

Создание качественной рабочей атмосферы внутри группы поможет повысить эффективность дальнейшей работы. Для этого необходимо создать безопасное пространство для коммуникации. Это относится как к физической безопасности, так и эмоциональной и выражается, например, в подготовке комфортного помещения для работы, или в проведении этапа знакомства участников группы.



Рисунок 4. Этап групповой работы на проектом семинаре, посвященном выработке общественного задания на благоустройство центральной части села Красногорское.

Даже после создания комфортных условий для дальнейшей работы группа не способна к высокоэффективной работе и полному вовлечению в вопросы благоустройства территории. Во-первых, у каждого участника накопился собственный негатив (реже — позитив), не высказав который он не сможет погрузиться в групповую работу. Во-вторых, людям, особенно тем, чья профессиональная деятельность связана с физическим трудом, необходима дополнительная «раскачка» перед тем, как они смогут полностью войти в необходимый высокий ритм умственной работы. Предоставление участникам возможности высказать накопившийся как негатив, так и позитив, решает эти вопросы. Обязательным условием при этом является максимально полная фиксация высказываний участников и дальнейшая их проработка.

Один из главных этапов работы и одна из главных задач — выработка каждой группой участников собственных сценариев использования проектируемой территории. В ходе проектного семинара необходимо получить информацию, которая впоследствии будет передана архитекторам и другим специалистам для разработки проекта благоустройства территории. Важно, чтобы все сценарии и предложения, выработанные в ходе групповой работы, были зафиксированы и в дальнейшем обработаны.

Оценка итогов совместной работы в формате рефлексии позволяет зафиксировать у людей преимущественно положительные эмоции, оставшиеся после совместной работы. Также рефлексия позволяет смягчить негативные эмоции, которые

возникают у людей по различным причинам. Например, усталость от длительной работы, желание есть или недовольство душным помещением. После публичного высказывания некоторые проблемы можно решить, по некоторым вопросам — дать дополнительные разъяснения. Острота многих проблем в ходе рефлексии спадает.

Презентация итогов совместной работы позволяет еще раз вспомнить все предложенные сценарии, создает ощущение «собственности» в отношении разработанного проекта сценариев и готовности его «защищать». Таким образом повышается вовлеченность участников в благоустройство территории.

Основные задачи организаторов проектного семинара

Практика проведения проектных семинаров показывает, что они требуют серьезной подготовки, в том числе существенных затрат времени и трудовых ресурсов, но относительно небольших финансовых затрат.

Можно выделить следующие задачи, которые стоят перед организаторами проектного семинара:

1. **Подготовка к проведению проектного семинара**, в том числе:
 - сбор информации о выбранной территории и подготовка схемы территории для дальнейшей работы;
 - проведение социологического исследования мнения жителей по вопросу благоустройства территории;
 - определение потенциального числа участников встречи;
 - выбор места проведения проектного семинара;
 - выбор даты, времени и продолжительности проектного семинара;
 - определение перечня участников проектного семинара;
 - разработка программы проведения проектного семинара;
 - подготовка выступлений и презентационных материалов для вступительной и заключительной частей встречи;
 - разработка схемы проведения этапа групповой работы (схемы модерации);
 - поиск и, при необходимости, обучение необходимого числа модераторов;
 - подготовка анкет обратной связи;
 - проведение предварительной регистрации участников проектного семинара;
 - проведение пригласительной кампании;
 - подготовка регистрационных списков участников;
 - подготовка материально-технического и кадрового оснащения проектного семинара.

2. **Проведение проектного семинара**, в том числе:

- завершающая подготовка места для проведения вступительной и заключительной частей встречи и мест для групповой работы;
- регистрация участников;
- проведение вступительной части;
- проведение этапа групповой работы;
- проведение презентации разработанных группами сценариев;
- завершение встречи.

3. **Обработка результатов проектного семинара, их распространение и дальнейшее использование**, в том числе:

- обработка материалов, собранных модераторами;
- обработка анкет обратной связи;
- подготовка отчета о результатах проектного семинара;
- распространение отчета о результатах проектного семинара;
- использование отчета в дальнейшей работе.

Далее подробнее рассмотрим вышеуказанные задачи и подзадачи.

III. Подготовка к проведению проектного семинара

Сбор информации о выбранной территории и подготовка схемы

Перед началом работ по благоустройству территории необходимо собрать информацию о ней. Также рекомендуется предварительно выехать на территорию и детально с ней ознакомиться непосредственно на месте. Это позволит увидеть ее особенности, преимущества и проблемы. При этом желательно фиксировать увиденное с помощью фото- и видеосъемки.

Для повышения наглядности и эффективности работы жителей в ходе проектного семинара предлагается использовать схему благоустраиваемой территории.

Схему территории рекомендуется готовить на базе топографической съемки посредством ее упрощения (или, как минимум, на другой основе, позволяющей соразмерно показать проектируемый земельный участок и прилегающие к нему здания и сооружения, а также оценить имеющиеся ограничения на проектирование).

Схема готовится так, чтобы 2/3 листа (или, как минимум, большую его часть) занимала проектируемая территория.

На схеме, как правило, отображаются:

- границы проектируемой территории;
- близлежащие объекты (здания и строения, значимые ориентиры);
- улицы, тротуары, существующие пешеходные дорожки (тропинки);
- особенности территории (водоемы, реки, ручьи, сильный рельеф, зеленые зоны);
- существующие ограничения на проектирование;
- пояснения: описываются условные обозначения объектов, указываются наименования ключевых объектов (здания, улицы, природные объекты, имеющие названия и т.д.);
- указатель линейного масштаба схемы.

Примерами существующих ограничений на проектирование могут служить:

- охранные зоны инженерных коммуникаций, например, систем отопления или линий электропередач;
- охранные зоны опасных производственных объектов, например, близлежащей котельной;
- санитарно-защитные зоны вредных производственных объектов, например, химических или металлургических производств;
- водоохранные зоны водных объектов;
- объекты культурного наследия, изменение которых происходит с учетом охранных обязательств;

- сложный рельеф местности, например, русла рек и ручьев, крутые склоны.

Примеры схем территории, подготовленные для проектных семинаров приведены в приложении 1.

При подготовке к проектному семинару следует учитывать, что не все участники часто посещают проектируемую территорию. Поэтому для повышения наглядности работы рекомендуется сделать или найти ранее сделанные фотографии текущего состояния выбранной территории как в летнее, так и в зимнее время. Эти фотографии желательно продемонстрировать участникам проектного семинара до начала групповой работы.

Проведение социологического исследования мнения жителей

Практика проведения проектных семинаров обладает как сильными, так и слабыми сторонами.

К числу сильных сторон можно отнести:

- живое максимально неформализованное общение с жителями, позволяющее получать большой объем информации в оригинальных формулировках (индивидуальные высказывания, сохраняющие особенности устной речи; эмоционально окрашенные отзывы и т.д.);
- формирование у жителей чувства сопричастности к проекту благоустройства территории;
- предоставление жителям возможности высказаться и рассказать о своих предложениях по благоустройству территории;
- естественный отбор сценариев, проводимый самой группой — поскольку территории общая, то участники группы договариваются и вырабатывают единую позицию от группы, а не от каждого участника.

При этом у методики проведения проектных семинаров есть ограничения и слабые стороны, к числу которых можно отнести:

- относительно небольшое число участников, которое ограничивается возможностями помещений, в которых проходит проектный семинар, количеством имеющихся модераторов, временем проведения встречи;
- возможность фиксации относительно коротких (компактных) высказываний участников (время и динамика проведения проектного семинара не позволяют, например, в развернутой форме фиксировать истории и имеющиеся у жителей воспоминания, касающиеся территории);
- относительно большая длительность встречи (2-3 часа), ограничивающая возможности участия в ней отдельных категорий жителей.

Поэтому для уравнивания ограничений и слабых сторон проектных семинаров параллельно с ними желательно проводить социологические исследования, которые смогут дополнить общую картину.



Рисунок 5. Опрос жителей по благоустройству Богатыревского парка в городе Воткинске.

Предпочтительной формой социологического исследования, хорошо дополняющей проектные семинары, является опрос. Его рекомендуется проводить в форматах:

- онлайн-опроса;
- уличного опроса жителей непосредственно на благоустраиваемой территории и прилегающих к ней участках.

Уличный опрос, проводимый совместно с онлайн-опросом, как правило, выполняется с дополнительными ограничениями, позволяющими частично уравновесить особенности онлайн-опроса. Например, опрашиваются жители в возрасте от 40 лет и не менее 60% из них должны составлять мужчины.

В ходе опроса рекомендуется задавать следующие группы вопросов:

- насколько часто жители бывают на территории, в том числе, в какие времена года (сезонность);
- насколько удалена территория для опрашиваемых и сколько времени в среднем они проводят на ней;

- как жители оценивают текущее состояние территории и отдельных ее элементов, насколько они удовлетворены ими;
- что в настоящее время жители делают на территории;
- что бы жители хотели делать на территории;
- какие хотели бы видеть объекты на территории, какими услугами пользоваться, в каких событиях участвовать;
- какие у жителей предпочтения в спортивном плане и каким спортом хотели бы заниматься на выбранной территории;
- готовность участвовать в благоустройстве выбранной территории и формы участия.

Рекомендуемое количество анкет, собираемых от жителей в ходе опроса, зависит от численности жителей населенного пункта (или его части):

- до 2 000 человек — 330 анкет;
- от 2 000 до 5 000 человек — 360 анкет;
- от 5 000 до 10 000 человек — 370 анкет;
- от 10 000 до 50 000 человек — 380 анкет;
- от 50 000 до 100 000 человек — 390 анкет;
- от 100 000 до 1 000 000 человек — 400 анкет.

С примерами социологических опросов, проведенных для изучения мнения жителей по вопросам развития территории, можно ознакомиться на сайте Центра развития городской среды Удмуртской Республики udmurt.city в разделе «Исследования».

Определение потенциального числа участников встречи

При подготовке к проектному семинару желательно еще до начала мероприятия ориентировочно определить потенциальное число участников встречи.

Количество участников проектного семинара определяется несколькими критериями:

- необходимостью собрать на встрече представителей всех сторон, заинтересованных в благоустройстве территории;
- вместимостью зала;
- количеством модераторов, готовых принять участие в проектном семинаре;
- сложностью обработки результатов проектного семинара.

С учетом изложенных критериев количество участников проектного семинара рекомендуется планировать от 30 до 150 человек.

При численности участников менее 30 человек, как правило, не удастся собрать группу, способную дать точные и надежные результаты, в которой представлены все стороны, заинтересованные в благоустройстве территории.

При численности участников более 150 человек существенно возрастает объем обрабатываемой информации. При этом дальнейшее увеличение числа участников не дает качественного изменения общей картины пожеланий по благоустройству. Кроме того, в этом случае часто возникают сложности с поиском и подготовкой необходимого числа модераторов (более 10–12 человек).

Исходя из практики проведения проектных семинаров можно выделить 3 типовых случая, которые в дальнейшем будем рассматривать:

- проектный семинар с численностью участников от 30 до 60 человек, например, по благоустройству общественной территории в сельском населенном пункте, внутренней территории городского квартала или небольшого микрорайона;
- проектный семинар с численностью участников от 60 до 100 человек, например, по благоустройству общественной территории, используемой преимущественно жителями одного района Ижевска, или общественной территории в других городах республики;
- проектный семинар с численностью участников от 100 до 150 человек, например, по благоустройству общественной территории в Ижевске, имеющей общегородское значение или популярной у жителей.

Размер групп должен позволять эффективно применять методику ценностной модерации с учетом специфики проектного семинара. Для этого численность участников каждой группы должна быть от 6 до 15 человек.

В ходе проектного семинара желательно сформировать от 5 до 12 рабочих групп. Рекомендуемое количество групп и численность их участников зависит от численности участников встречи:

- проектный семинар с численностью участников от 30 до 60 человек — от 5 до 8 групп численностью от 6 до 8 участников;
- проектный семинар с численностью участников от 60 до 100 человек — от 7 до 10 групп численностью от 8 до 10 участников;
- проектный семинар с численностью участников от 100 до 150 человек — от 10 до 12 групп численностью от 10 до 13 участников.

Выбор места проведения проектного семинара

Для проведения проектного семинара необходимы следующие помещения:

- зал для вступительной и заключительной частей встречи;
- помещения для групповой работы.

Вместительность зала должна быть от 40 до 170 человек. Конкретная вместимость определяется в зависимости от планируемой численности участников и количества организаторов встречи, в том числе модераторов.

При выборе зала не рекомендуется выбирать помещения со стационарно установленным президиумом. Возможно наличие в зале сцены, но без столов для президиума.

Помещения для групповой работы могут быть различными. Наиболее удобными для участников проектного семинара являются небольшие отдельные помещения, свободно вмещающие группу из 15 человек. Это может быть помещение площадью около 20 кв. м, в середине которого можно поставить один–два стола, вокруг которых разместить стулья для участников.

Для работы в группах плохо подходят кабинеты со стационарными рабочими местами, а также помещения, в которых мебель или иные предметы (кроме специально установленного стола в центре группы) будут отделять модератора от участников.

При наличии отдельных помещений большей площади в каждом из них можно разместить по 2 группы в противоположных концах помещения. В этом случае группы могут создавать некоторые помехи друг другу. Особенно если помещение недостаточно велико. Для размещения 2-х групп желательно помещение площадью более 35 кв. м.

В некоторых случаях этап групповой работы можно провести в зале для вступительной и заключительной частей. При этом зал должен позволять разместить столы и стулья вокруг них. В таком зале во время этапа групповой работы рекомендуется размещать группы по периметру помещения. Группам, размещенным в центре зала, будет сложнее работать из-за высокого уровня шума, доносящегося со всех сторон. Не рекомендуется размещать в одном зале более 8 групп участников. Для сокращения числа групп, работающих в зале, часть мест для групповой работы можно вынести в холл, прилегающий к залу.

В зависимости от конкретной ситуации возможно совмещение вышеуказанных вариантов. Например, первую половину участников разместить в зале, а вторую — разделить по небольшим прилегающим помещениям. Или распределить часть участников по группам в холле, а остальные группы разместить в отдельных помещениях по две группы в каждом.

Важным условием для планирования размещения мест для групповой работы является их близость друг к другу.

Не желательно размещать места для групповой работы в удаленных друг от друга концах здания, на разных этажах. В этом случае координация работы групп участников будет затруднена.

С учетом изложенного для проведения проектного семинара с численностью участников от 30 до 60 человек может подойти актовый зал, например, расположенный в здании дома детского творчества. Места для групповой работы оборудуются непосредственно в зале. Небольшую группу участников в 30–35 человек можно собрать в зале библиотеки.

Для проведения проектного семинара с численностью участников от 60 человек может подойти здание школы или техникума. В этом случае вступительная и заключительная части проходят в актовом зале, а групповая работа — в классах.



Рисунок 6. Работа нескольких групп в зале, где проводилась вступительная часть встречи (проектный семинар, посвященный подготовке общественного задания на благоустройство Парка культуры и отдыха им. Максима Горького в городе Глазове).

Здания местных администраций, особенно расположенные в них узкие и длинные залы для заседаний с большим овальным столом в центре, плохо подходят для проведения проектных семинаров.

Кроме подготовки зала для вступительной и заключительной частей встречи и помещений для групповой работы необходимо проработать следующие вопросы:

- наличие туалетов, которыми смогут воспользоваться участники встречи. Желательно, чтобы туалеты были в непосредственной близости от зала для

вступительной и заключительной частей встречи и помещений для групповой работы;

- наличие гардероба необходимой вместительности при проведении встречи в холодное время года. При отсутствии гардероба допускается проводить встречи с небольшим количеством участников (до 50 человек) при условии организации мест, где они смогут оставить верхнюю одежду. Например, можно установить напольные вешалки при входе в зал для вступительной и заключительной частей встречи. При этом необходимо будет озаботиться сохранностью верхней одежды;
- возможность организации чайного стола. Подробнее см. подраздел «Подготовка материально-технического оснащения проектного семинара».

Выбор даты, времени и продолжительности проектного семинара

Рекомендуемое время проведения проектного семинара — в будние дни вечером, приблизительно через полчаса после завершения рабочего дня. В зависимости от населенного пункта время начала проектного семинара может меняться. Например, в городах рекомендуется проводить встречу с жителями с 18:00–19:00 часов, в сельских населенных пунктах – с 17:00–18:00 часов.

Не допускается проводить проектные семинары в течение рабочего дня. В это время большинство заинтересованных в проекте людей не смогут принять участие во встрече и полученные результаты не будут точными и надежными.

Не рекомендуется проводить встречи в выходные и праздничные дни. В это время многие люди имеют свои планы и либо не смогут принять участие во встрече, либо не в полной мере включатся в работу по проектированию территории (у людей будет сильное желание завершить работу как можно скорее и заняться своими делами, что негативно скажется на качестве полученной информации).

При необходимости проведения встречи в выходные и праздничные дни лучше планировать их на утро (например, с 09:00–10:00 часов) или на вечер (например, с 18:00–19:00 часов).

Продолжительность проектного семинара составляет 2–3 часа и зависит от числа его участников. Рекомендуется следующие продолжительности встреч в зависимости от планируемой численности участников:

- проектный семинар с численностью участников 30–60 человек — 2 часа;
- проектный семинар с численностью участников 60–100 человек — 2,5 часа;
- проектный семинар с численностью участников 100–150 человек — 3 часа.

Определение перечня участников проектного семинара

Для получения качественного результата по итогам проектного семинара необходимо обеспечить участие в нем представителей различных групп населения, заинтересованных в благоустройстве территории. В этом случае полученные результаты будут точными и надежными, а количество случаев, когда интересы каких-либо групп жителей не учтены, будет сведено к минимуму.

Для участия в проектном семинаре рекомендуется приглашать следующие группы заинтересованных лиц:

- жители близлежащих домов, в том числе председатели советов многоквартирных домов («старшие» по дому), «старшие» по улицам в частном секторе;
- учащиеся старших классов близлежащих школ;
- студенты близлежащих учебных заведений;
- воспитанники близлежащих молодежных клубов в возрасте от 14 лет;
- родители, дети которых ходят в расположенные поблизости детские сады, школы, молодежные клубы;
- работники близлежащих коммерческих компаний, учреждений образования, здравоохранения, культуры, молодежной политики;
- активисты, лидеры общественного мнения, руководители общественных объединений, действующих в населенном пункте;
- представители малого и среднего бизнеса, расположенного поблизости — индивидуальные предприниматели и руководители коммерческих компаний;
- представители администрации и посетители близлежащих торговых центров;
- представители компаний-застройщиков многоквартирных жилых домов, ведущих свою деятельность на территории населенного пункта;
- представители управляющих компаний, обслуживающих многоквартирные дома, председатели ТСЖ;
- глава муниципального района или городского округа, на территории которого расположена выбранная территория;
- глава сельского поселения, на территории которого расположена выбранная территория;
- представители местной администрации, в компетенцию которых входят вопросы благоустройства территории;
- представители Министерства строительства, жилищно-коммунального хозяйства и энергетики Удмуртской Республики;
- депутаты представительных органов местного самоуправления, в первую очередь те, в избирательном округе которых расположена выбранная территория;
- депутаты Государственного Совета Удмуртской Республики, в первую очередь те, в избирательном округе которых расположена выбранная территория.

В ходе пригласительной кампании желательно обеспечить участие представителей как можно большего числа вышеуказанных групп. При этом не желательно существенное преобладание одной-двух групп над всеми остальными, например, 50 жителей близлежащих домов и 1–2 предпринимателя.

Разработка программы проведения проектного семинара

Программа проведения проектного семинара разрабатывается индивидуально для каждой встречи с жителями исходя из условий ее проведения. Она должна, как минимум, предусматривать следующие основные части:

1. **Вступительная часть**, в ходе которой:
 - участникам рассказывают о предмете встречи, ее целях и задачах, рассматриваемой территории;
 - знакомят участников со схемой территории, используемой для работы в группах, а также рассказывают об ее особенностях и имеющихся ограничениях;
 - формируют рабочие группы для проведения последующего этапа работы.

2. **Этап групповой работы** — основная часть, в ходе которой участники вырабатывают свои предложения по желаемым сценариям использования территории.

3. **Заключительная часть**, состоящая, включающая:
 - презентацию участниками проектного семинара своих наработок;
 - заключение, в ходе которого благодарят участников за работу и рассказывают им дальнейшие планы по благоустройству территории с учетом результатов проектного семинара.

Исходя из целей и задач проектного семинара предлагается типовая программа его проведения, изложенная в таблице 1.

Таблица 1. Типовая программа проведения проектного семинара

Вступительная часть		
1	Приветствие ведущего встречи: <ol style="list-style-type: none"> 1) представление ведущего; 2) благодарность участникам встречи; 3) территория, благоустройство которой запланировано; 4) цели и задачи встречи; 5) формат встречи и ожидаемый ее результат; 6) программа встречи. 	3–5 минут

2	Вступительное слово представителя заказчика, например, главы муниципального образования: 1) благодарность участникам встречи; 2) почему для благоустройства выбрана эта территория; 3) планы по благоустройству выбранной территории; 4) при необходимости — разъяснения об использовании имеющихся материалов и проектов.	3–5 минут
3	Выступление ведущего о благоустраиваемой территории и ее особенностях: 1) расположение территории; 2) текущее состояние территории; 3) границы территории; 4) имеющиеся ограничения на благоустройство территории.	7–10 минут
4	Разъяснение ведущим порядка дальнейшей групповой работы и переход в режим работы в группах: 1) основные принципы работы в группах; 2) необходимость вернуться в зал после групповой работы (если работа в группах будет проходить вне зала). Деление участников на группы (при участии модераторов).	
Этап групповой работы		
5	Работа в группах с модераторами. Каждая группа проходит следующие этапы: 1) «Подготовка» — 7–10 минут; 2) «Знакомство» — 7–10 минут; 3) «Проблемы» — 15–20 минут; 4) «Символы и ценности» — 10–15 минут; 5) «Желаемые сценарии» — 25–35 минут; 6) «Рефлексия и выбор презентующих» — 5–10 минут.	75–100 минут
Заключительная часть		
6	Разъяснение ведущим порядка презентации разработанных группами сценариев: 1) основные принципы презентации; 2) порядок выступления групп. Подготовка к презентации (при участии модераторов).	3–5 минут
7	Презентация представителями групп разработанных группами сценариев	20–40 минут

8	Заключительное слово представителя заказчика, например, главы муниципального образования: 1) благодарность участникам встречи; 2) обработка результатов встречи; 3) разработка эскизного проекта (рабочего проекта); 4) плановый период проведения работ по благоустройству; 5) пожелание дальнейшей совместной работы над благоустройством территории.	3–5 минут
9	Сообщение ведущего о завершении мероприятия и благодарность участникам	2–4 минуты

Подготовка выступлений и презентационных материалов

С учетом сформированной программы проектного семинара рекомендуется подготовить выступления на вступительную и заключительную части встречи и сопровождающие их презентации.

Приветствие ведущего встречи

В приветственном слове ведущего встречи желательно:

- 1) представиться;
- 2) поблагодарить жителей, которые пришли на встречу;
- 3) рассказать, о благоустройстве какой территории будет идти речь на текущей встрече, при этом необходимо четко обозначить границы благоустраиваемой территории;
- 4) рассказать о расположении выбранной территории в населенном пункте (желательно показать ситуационный план территории — карту населенного пункта, на которой обозначены границы выбранной территории и ближайшие ключевые объекты-ориентиры);
- 5) показать фотографии текущего состояния территории и прокомментировать их (рассказать об основных объектах, расположенных на территории, ее особенностях);
- 6) рассказать о формате встречи (проектный семинар как механизм соучаствующего проектирования), ее целях и задачах;
- 7) ознакомить с программой встречи, при этом необходимо сделать акцент на времени, которое запланировано на работу (2–3 часа в зависимости от количества участников и сформированной программы);
- 8) сообщить о том, какой результат планируется получить по итогам встречи.

Продолжительность приветственного слова не должна превышать 5 минут.



Рисунок 7. Выступление ведущего на вступительной части проектного семинара, посвященного подготовке общественного задания на благоустройство территории у стадиона «Труд» в городе Камбарке.

Приветственное слово рекомендуется сопровождать презентационными материалами. На слайды презентации можно вывести:

- 1) ситуационный план территории — схему размещения выбранной территории на карте населенного пункта с указанием близлежащих широко известных жителям объектов. Такими объектами могут быть памятники и арт-объекты, объекты культурного наследия, школы, учебные заведения высшего и среднего специального образования, стадионы и другие спортивные объекты, дворцы культуры и другие объекты культуры, автомобильные и железнодорожные вокзалы и станции, градообразующие предприятия и т.д.;
- 2) фотографии текущего состояния территории;
- 3) информацию о формате работы — проектном семинаре;
- 4) программу встречи.

Вступительное слово представителя заказчика

Во вступительном слове представителя заказчика, например, главы муниципального образования, желательно:

- 1) высказать благодарность участникам мероприятия, которые пришли на встречу;

2) рассказать о причинах, по которым для благоустройства выбрана рассматриваемая территория (например, итоги голосования, письменные пожелания жителей, появление частных лиц, готовых вложиться в благоустройство именно этой территории);

- 3) сообщить о планах по благоустройству выбранной территории, в том числе:
- плановый период проведения работ по благоустройству (как минимум, обозначить год, на который запланированы работы);
 - источник средств, за счет которых планируется выполнить благоустройство, при этом, в случае, если выделение средств зависит от каких-либо условий, например, победы в конкурсе, необходимо рассказать об этом участникам;
 - объем средств, который планируется направить на благоустройство (как минимум, ориентировочный);

4) если ранее выполнялись проекты благоустройства территории или проводились общественные обсуждения по вопросам ее благоустройства — дать разъяснения об использовании имеющихся материалов (как будут использованы, и если нет, то почему).



Рисунок 8. Вступительное слово представителя заказчика – врио Главы города Глазова (проектный семинар, посвященный подготовке общественного задания на благоустройство Парка культуры и отдыха им. Максима Горького).

При ознакомлении жителей с выбранной территорией не рекомендуется демонстрировать ранее разработанные проекты благоустройства или отдельные решения из них, поскольку мнение профессиональных архитекторов, озвученное до начала групповой работы, может существенно повлиять на результаты встречи.

Продолжительность вступительного слова представителя заказчика не должна превышать 5 минут.

Во время вступительного слова представителя заказчика презентационные материалы не требуются.

Выступление ведущего о благоустраиваемой территории

В ходе выступления ведущего о благоустраиваемой территории и ее особенностях желательно:

- 1) четко обозначить границы благоустраиваемой территории (желательно показать границы на схеме благоустраиваемой территории);
- 2) рассказать об имеющихся ограничениях на благоустройство территории (желательно показать ограничения на схеме благоустраиваемой территории).

Продолжительность выступления о благоустраиваемой территории не должна превышать 5 минут.

Выступление о благоустраиваемой территории рекомендуется сопровождать наглядными презентационными материалами. На слайды презентации желательно вывести схему благоустраиваемой территории, аналогичную схеме, с которой будут работать участники проектного семинара в ходе группового этапа (подробнее о подготовке схемы см. подраздел «Сбор информации о выбранной территории и подготовка схемы»).

Разъяснение ведущим порядка групповой работы

В ходе разъяснений ведущим порядка дальнейшей групповой работы желательно:

- 1) рассказать основные принципы работы в группах:
 - все участники делятся на группы равной численности;
 - с каждой группой будет работать модератор, который знает, что необходимо делать и поможет группе эффективно использовать предоставленное время;
 - главная задача каждой группы — пройти все запланированные этапы работы и сформировать свое видение развития территории;
- 2) сообщить о необходимости вернуться в зал после групповой работы (если работа в группах будет проходить вне зала, где проводится вступительная и заключительная части работы);

- 3) при участии модераторов провести деление участников на группы.

Продолжительность разъяснений порядка дальнейшей групповой работы и деления участников на группы не должна превышать 5 минут.

Разъяснения порядка дальнейшей групповой работы рекомендуется сопровождать наглядными презентационными материалами. На слайды презентации желательно вывести основные принципы работы в группах.

Общую продолжительность вступительной части рекомендуется планировать не более 20 минут.

Разъяснение ведущим порядка презентации итогов групповой работы

В ходе разъяснений ведущим порядка презентации разработанных группами сценариев желательно:

- 1) рассказать основные принципы презентации:
 - где будет проходить презентация (показать место);
 - где разместить схему для презентации;
 - выступают 2 представителя от каждой группы, модератор не может быть выступающим;
 - о чем должны говорить представители групп (в первую очередь, о разработанных сценариях, не отвлекаясь на длинные предисловия, не уходить в описание конкретных объектов);
 - сколько выделено времени на выступление представителей каждой группы (как правило, 2,5–3 минуты);
- 2) определить порядок выступления групп.

Продолжительность разъяснений порядка презентации разработанных группами сценариев не должна превышать 5 минут.

Разъяснения порядка презентации разработанных группами сценариев рекомендуется сопровождать наглядными презентационными материалами. На слайд презентации, в первую очередь, необходимо вывести:

- напоминание о необходимости рассказывать о разработанных сценариях (а не конкретных объектах благоустройства);
- основные принципы презентации.

Заключительное слово представителя заказчика

В ходе заключительного слова представителя заказчика, например, главы муниципального образования, желательно:

- высказать благодарность участникам встречи за активную работу;

- сообщить о сроках обработки результатов встречи и как с ними могут ознакомиться участники встречи;
- сообщить о сроках разработки проекта благоустройства территории (эскизного проекта, проектно-сметной документации) и как с ним могут ознакомиться участники встречи;
- рассказать о плановом периоде проведения работ по благоустройству;
- пожелать дальнейшей совместной работы над благоустройством территории.

Продолжительность заключительного слова не должна превышать 5 минут.

Во время заключительного слова презентационные материалы не требуются.

С примерами презентационных материалов можно ознакомиться на сайте Центра развития городской среды Удмуртской Республики udmurt.city в разделе «Мероприятия».

Презентационные материалы рекомендуется выполнять в нескольких форматах. Например, в форматах PPTX для современных версий Microsoft PowerPoint (наиболее распространенный офисный пакет для работы с презентациями), PPT для более ранних версий Microsoft PowerPoint (встречаются часто, особенно на компьютерах, стационарно установленных в актовом зале и подключенных к проекторам) и PDF (распространенный и легко читаемый формат файлов).

Все презентационные материалы на проектный семинар рекомендуется собирать в один файл. В этом случае в течение всего проектного семинара можно будет управлять сменой слайдов при помощи пульта для презентаций, не привлекая дополнительного специалиста у компьютера, подключенного к проектору.

Разработка схемы проведения этапа групповой работы

Этап групповой работы прорабатывается отдельно и более детально, нежели остальные этапы программы проектного семинара.

Как правило, для этапа групповой работы разрабатывается схема его проведения (схема модерации). Эту информацию в компактной тезисной форме рекомендуется раздать каждому модератору во время проведения проектного семинара.

При подготовке схемы модерации необходимо проработать следующие аспекты:

- 1) какую информацию требуется получить от участников по итогам групповой работы. Например, узнать проблемы территории, получить информацию, на основе которой можно будет разработать уникальную символику территории, и узнать, чем жители хотели бы заниматься на территории (сценарии / активности);
- 2) в каком формате требуется получить информацию по итогам групповой работы. Например, сформировать список проблем территории с ранжированием по

количеству участников группы, которые о них сказали. Или увидеть желаемые сценарии (активности), размещенные на схеме территории;

3) как повысить эмоциональный комфорт в группе и упростить коммуникацию участников. Например, для этого вводится этап знакомства участников, в ходе которого люди представляются и кратко рассказывают о себе. Для этой же цели участникам раздаются бейджи с именами (поскольку с человеком, которого ты не знаешь, как зовут, общаться сложнее);

4) как дать участникам возможность выплеснуть накопившиеся у них эмоции (как положительные, так и отрицательные). Например, для этого вводится вопрос о проблемах населенного пункта или его части, окружающей выбранную территорию;

5) какое время необходимо на каждый этап работы, чтобы, с одной стороны, каждый участник успел высказаться, а, с другой стороны, продолжительность встречи не вышла за предусмотренные регламентом временные рамки.

От качества проработки схемы модерации во многом зависят объем и качество информации, которая будет получена по итогам проектного семинара.

Пример краткой памятки по схеме модерации приведен в приложении 2.

Поиск и обучение модераторов

Модератор – это человек, который ведет групповую работу.

Модератор:

- это особая роль, которую в ходе проектного семинара берет на себя специально обученный человек. Он руководит ходом работы и следит за исполнением правил, но при этом всегда остается на втором плане. Он ведет работу группы, но максимально отстраняется от обсуждения поставленных вопросов. Он обладает знаниями о благоустраиваемой территории, но не выступает в роли эксперта;
- задает рамки работы, у него есть возможность влиять на результат работы группы, поэтому он не должен высказывать свое мнение по обсуждаемым вопросам;
- должен быть хорошо знаком с обсуждаемой темой, в том числе четко представлять, где находится благоустраиваемая территория, в каких границах будет проводиться благоустройство, какие есть объекты на территории, какие существуют ограничения и проблемы;
- несет ответственность за достижение результата группой за ограниченное время. Для этого он соблюдает технологию работы с группой и, в случае необходимости, использует дополнительные подходящие моменту инструменты работы с группой;
- предлагает ввести общие правила групповой работы и следит за их соблюдением.

Подробнее о работе модераторов см. подраздел «Проведение этапа групповой работы».

Для проведения группового этапа проектного семинара необходимо привлечь и, как правило, обучить модераторов. Их количество определяется в зависимости от планируемого числа участников встречи и количества планируемых групп (один модератор на каждую группу). Рекомендуется привлекать следующее количество модераторов:

- проектный семинар с численностью участников от 30 до 60 человек — от 5 до 8 модераторов;
- проектный семинар с численностью участников от 60 до 100 человек — от 7 до 10 модераторов;
- проектный семинар с численностью участников от 100 до 150 человек — от 10 до 12 модераторов.



Рисунок 9. Работа модератора на проектном семинаре в городе Ижевске, в ходе которого жители обсуждали вопросы совершенствования маршрутов передвижения в микрорайонах «Восток» и «Тишино».

От количества участников группы напрямую зависит продолжительность группового этапа работы и его качество. Поэтому, по возможности, предпочтительнее формировать группы численностью 7–9 человек (в том числе иногда за счет сокращения числа групп).

В качестве модераторов могут выступать любые обученные люди, знающие программу проектного семинара.

Для более качественной групповой работы модераторам рекомендуется развивать:

- умение четко и кратко формулировать мысли, как свои, так и окружающих;
- умение быстро фиксировать информацию на флипчарте (при этом она должна быть легко читаема участниками);
- умение отслеживать время;
- системное мышление (навык «собирать» и «видеть» общую картину, складывающуюся из отдельных высказываний участников групповой работы и, соответственно, задавать нужные вопросы, чтобы сделать эту картину максимальной полной);
- навык поддержания динамики коммуникации в группе (общение в группе не должно «затухать», всегда поддерживаться на высоком уровне);
- навык вовлечения участников в групповую работу (повышение интереса участников к работе, усиление формирования чувства причастности к проекту, формирование новых связей между участниками в группе).

На роль модератора, как правило, не рекомендуется приглашать:

- людей, для которых характерно «давление» на окружающих своим мнением. Примером таких людей могут служить авторитарные руководители. В роли модератора они не дадут раскрыться участникам группы, поскольку последним будет сложно высказать свое мнение;
- первых лиц заказчика, например, главу города или его заместителя. Такие люди не смогут в глазах участников полностью войти в роль модератора и избавиться от роли человека, принимающего решения. Кроме того, высока вероятность, что неотложные дела могут вынудить такого человека пропустить проектный семинар;
- очень молодых людей, например, старшеклассников или студентов, или пожилых людей, например, пенсионеров. Желательно, чтобы роль модератора выполняли люди в возрасте от 25 до 45 лет, с одной стороны, обладающие собственным опытом, с другой — готовые применять новую для них методику работы. Практика показала, что молодые люди гораздо легче воспринимают технологию модерации. Но их возраст может становиться препятствием в группе, состоящей из более возрастных людей, которым сложно признать авторитет и профессионализм такого модератора.

Перед началом проектного семинара необходимо провести обучение модераторов. Объем обучения зависит от опыта модератора, но в любом случае оно необходимо.

В рамках обучения модераторов рекомендуется:

- предоставить им время и возможность ознакомиться с настоящими методическим руководством (доступно на сайте Центра развития городской среды Удмуртской Республики udmurt.city в разделе «Документы»);
- предоставить им время и возможность ознакомиться с Методическим пособием «Ценностная модерация как искусство ведения групповой работы» Ижевского клуба модераторов, автор Елена Колчина (доступно на сайте Центра развития городской среды Удмуртской Республики udmurt.city в разделе «Документы»);
- ознакомить с благоустраиваемой территорией (где она находится, в каких границах будет проводиться благоустройство, какие имеются объекты на территории, какие существуют ограничения и проблемы);
- ознакомить с программой проведения проектного семинара;
- ознакомить со схемой проведения этапа групповой работы (схемой модерации);
- ознакомить с правилами работы модератора;
- ознакомить с требованиями по организации рабочего места для работы с группой участников.

Подготовка анкет обратной связи

Обратная связь — важный элемент работы с участниками проектного семинара. Она позволяет понять, насколько жителям понравилась прошедшая встреча и что необходимо улучшить в дальнейшем. Кроме того, формы обратной связи позволяют участникам высказать мысли, которые по каким-то причинам не были сказаны в ходе групповой работы.

Для получения обратной связи от участников проектного семинара рекомендуется использовать анкеты. В них предлагается включить:

- формы для оценки удовлетворенности встречей и отдельными ее этапами (например, по шкале «понравилось» — «не понравилось» или по 5-бальной шкале);
- поле для предложений по улучшению проектного семинара;
- поле для описания проблем выбранной территории, о которых участник не сказал модератору;
- поле для описания особенностей территории, которые не учли при работе со схемой;
- поле для дополнительных предложений по благоустройству территории, которые возникли после завершения работы со схемой;
- поле для контактных данных.

Пример анкеты обратной связи, используемой Центром развития городской среды Удмуртской Республики в проектных семинарах, приведен в приложении 3.

Количество изготавливаемых анкет определяется с учетом количества предварительно зарегистрировавшихся участников проектного семинара.

Предварительная регистрация участников проектного семинара

Для проведения проектного семинара желательно до начала мероприятия обладать информацией о его будущих участниках. Для этого необходимо проводить их предварительную регистрацию.

Регистрацию участников рекомендуется проводить через онлайн-сервисы, например, на официальных сайтах городов или районов республики, или через сервис Google Формы. При выборе онлайн-сервиса важным критерием является возможность получить сводную таблицу с данными предварительно зарегистрировавшихся жителей.



Рисунок 10. Форма для регистрации участников на проектный семинар по благоустройству набережной центрального пруда села Селты в Google Формах.

В регистрационной форме желательно предусматривать следующие поля:

- фамилия, имя, отчество участника (последнее — по желанию);
- место работы или учебы участника и его должность. Как вариант можно предложить участникам указать их статус: работающий, предприниматель, учащийся, сотрудник органов власти, безработный, пенсионер и т.д.;
- контактные данные: сотовый телефон и адрес электронной почты. Контактные данные участник может указать по желанию в случае, если он

заинтересован получить материалы проектного семинара и другие документы по вопросу благоустройства выбранной территории.

В заголовке регистрационной формы предлагается указать следующую информацию:

- краткое описание мероприятия, на которое приглашаются жители: встреча в формате проектного семинара, посвященная выработке общественного задания на проектирование территории;
- описание территории, вопросы благоустройства которой будут рассмотрены на проектном семинаре (при необходимости можно разместить фотографию территории или схему, на котором будет указаны границы выбранной территории);
- дата проведения проектного семинара;
- время начала и окончания проектного семинара — важно уже на стадии предварительной регистрации довести информацию о продолжительности встречи;
- место проведения проектного семинара, в том числе адрес;
- информацию о том, что участие в проектном семинаре бесплатное;
- информацию о том, что для участия обязательна регистрация;
- информацию, призванную повысить интерес к участию во встрече, например, сведения о том, что итоги мероприятия будут использованы для разработки проекта благоустройства выбранной территории и т.д.

Пример регистрационной формы, используемой Центром развития городской среды Удмуртской Республики, приведен в приложении 4.

Кроме получения информации о количестве и составе участников предварительная регистрация позволит ускорить процесс регистрации участников перед началом встречи.

С учетом того, что представителям местных администраций и депутатам рекомендуется принимать участие в проектном семинаре наравне с другими жителями населенного пункта, они должны предварительно зарегистрироваться в общем порядке.

Проведение пригласительной кампании

Для сбора на встречу различных групп жителей населенного пункта необходимо провести пригласительную кампанию. Подробнее о группах жителей, участие которых желательно на проектном семинаре см. подраздел «Определение перечня участников проектного семинара».

Проведение пригласительной кампании включает в себя следующие каналы распространения информации:

- 1) публикация объявления о проведении проектного семинара на официальном сайте муниципального образования или ином основном Интернет-ресурсе заказчика (пример объявления приведен в приложении 5);
- 2) публикация приглашения к участию в проектом семинаре в местных средствах массовой информации (проект новости для СМИ приведен в приложении 5);
- 3) размещение информации о встрече в популярных социальных сетях. При этом желательно публиковать информацию в популярных социальных группах и привлечь к ее распространению лидеров общественного мнения — людей, на публикации которых есть очень активная реакция аудитории социальных сетей («перепосты», «лайки», комментарии и т.д.);
- 4) размещение объявлений или афиш в людных местах (например, остановки общественного транспорта, торговые центры и т.д.) поблизости от выбранной территории;
- 5) привлечение председателей советов многоквартирных домов («старших по дому»), «старших» по улице в частном секторе, управляющие организации или товарищества собственников жилья к приглашению жителей близлежащих домов;

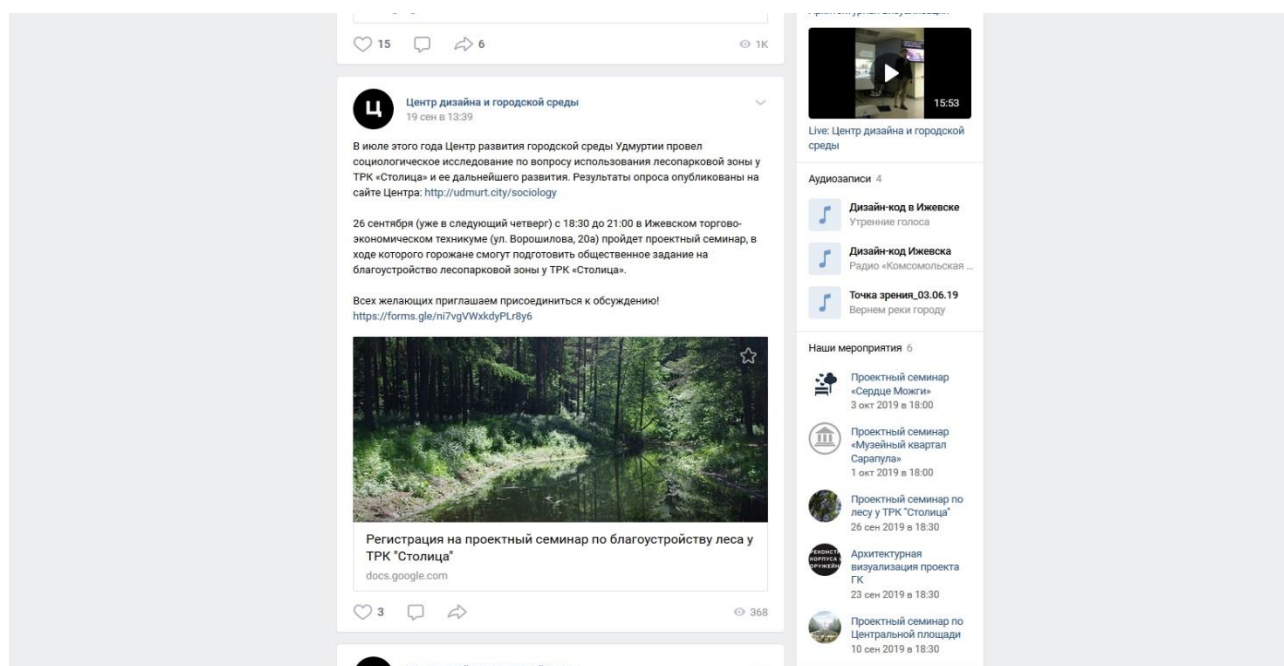


Рисунок 11. Сообщение в социальной сети ВКонтакте с приглашением принять участие в проектом семинаре по развитию лесопарковой зоны у торгово-развлекательного комплекса «Столица» в городе Ижевске.

- 6) привлечение администраций близлежащих государственных и муниципальных учреждений для приглашения:
 - родителей воспитанников детских садов;
 - учащихся старших классов школ (с согласия их родителей);
 - родителей учащихся школ;
 - студентов учебных заведений высшего и среднего специального образования;

- воспитанников молодежных клубов в возрасте от 14 лет (с согласия их родителей);
- родителей воспитанников молодежных клубов;
- сотрудников учреждений образования, здравоохранения, культуры, молодежной политики.

7) направление индивидуальных приглашений отдельным группам потенциальных участников (письменных, электронных, устных), в том числе:

- общественным активистам — людям, занимающим активную жизненную позицию, готовым поддерживать и реализовывать проекты по развитию населенного пункта;
- лидерам общественного мнения;
- руководителям общественных объединений, действующих в населенном пункте (с просьбой содействовать в приглашении нескольких активных участников общественного объединения на проектный семинар);
- индивидуальным предпринимателям и руководителям коммерческих компаний — представителям малого и среднего бизнеса, расположенного поблизости (с просьбой содействовать в приглашении сотрудников компаний);
- компаниям-застройщикам многоквартирных жилых домов, ведущих свою деятельность на территории населенного пункта;
- главе муниципального образования;
- представителям местной администрации, в компетенцию которых входят вопросы благоустройства территории;
- Министерству строительства, жилищно-коммунального хозяйства и энергетики Удмуртской Республики;
- депутатам представительного органа местного самоуправления, в первую очередь тех, в избирательном округе которых расположена выбранная территория;
- депутатам Государственного Совета Удмуртской Республики, в первую очередь тех, в избирательном округе которых расположена выбранная территория.

Подготовка регистрационных списков участников

Для ускорения регистрации участников проектного семинара рекомендуется формировать списки предварительно зарегистрировавшихся участников. В регистрационные списки желательно включать:

- фамилию, имя, отчество участника (последнее — по желанию);
- место работы или учебы участника и его должность или его статус (в зависимости от выбранного варианта регистрационной формы);
- поле для регистрации (для отметки о посещении мероприятия).

Указывать контактные данные участников в форме не требуется. Все желающие смогут оставить контактные данные в анкете обратной связи.

Участников в списке необходимо отсортировать по фамилиям для удобства и ускорения их поиска при регистрации.

В форме необходимо предусмотреть пустые строки для регистрации тех участников, которые придут на встречу без предварительной регистрации. Чаще всего численность таких участников не превышает 20% от числа предварительно зарегистрировавшихся людей.

Отказывать людям в участии во встрече по причине отсутствия предварительной регистрации недопустимо.

Для оценки ориентировочного числа будущих участников можно использовать список предварительно зарегистрировавшихся людей. Как правило, фактическое количество участников проектного семинара составляет 70–80% от количества предварительно зарегистрировавшихся людей (с учетом пришедших без предварительной регистрации).

В случае, если планируется участие в мероприятии больше 50 человек рекомендуется регистрационные списки делить на приблизительно равные части, в каждой из которых будет не более 50 предварительно зарегистрировавшихся людей. Разделение списка участников проводится по первым буквам фамилий (например, А–Н, О–Я). Для удобства регистрации можно подготовить таблички с интервалами первых букв фамилий (особенно, если регистрирующие лица будут сидеть за разными столами).

Подготовка материально-технического и кадрового оснащения проектного семинара

Для проведения проектного семинара необходимо определенное материально-техническое и кадровое обеспечение.

В холодное время года следует позаботиться о хранении верхней одежды участников проектного семинара (гардероб, напольные вешалки в зале и т.д.).

Для регистрации людей, пришедших на проектный семинар, необходимо организовать стойки или столы для регистрации.

Места для регистрации оснащаются:

- 1) регистрационными списками;
- 2) табличками с интервалами первых букв фамилий;
- 3) анкетами обратной связи;

- 4) ручками;
- 5) заготовками для создания бейджей-наклеек (при их отсутствии можно использовать нарезанную малярную ленту или традиционные бейджи);
- 6) перманентными маркерами.

Количество человек на регистрации определяется исходя из предполагаемой численности участников проектного семинара в расчете 2 человека на каждые 50 предварительно зарегистрировавшихся участников.



Рисунок 12. Регистрационный стол на проектом семинаре, посвященном подготовке общественного задания на благоустройство территории у районного Дома культуры в селе Шаркан.

Для облегчения навигации желательно разместить указатели к залу для проведения вступительной и заключительной частей, а также к туалетам. Также при проведении этапа групповой работы в различных помещениях рекомендуется на дверях этих помещений указывать номера работающих в них групп.

Зал и помещения для групповой работы необходимо оснастить стульями исходя из планируемой численности участников встречи. В местах для групповой работы также понадобятся столы для размещения на них схем территории, анкет и канцтоваров.

Для проведения вступительной и заключительной частей необходимо обеспечить демонстрацию презентаций. Для это потребуются экран и проектор, подключенный к компьютеру.

Презентацию будет удобнее показывать если у выступающего или ведущего будет пульт для презентации («кликер») — устройство, позволяющее дистанционно переключать слайды и снабженное лазерной указкой, позволяющей отметить необходимую информацию на слайде. В отсутствие пульта для презентаций потребуются человек за компьютером, который по просьбе выступающих будет переключать слайды.

При использовании пульта для презентации рекомендуется заранее запастись вторым комплектом полностью заряженных батареек.

Для выступлений в большом зале необходимы радиомикрофоны, подключенные к аудиосистеме, усиливающей звук. Рекомендуется готовить два радиомикрофона: один для ведущего, второй — для выступающих.

Ведущему встречи понадобится клипборд (планшет) для листов формата А4, на котором размещается программа проектного семинара и другая информация, необходимая для ведения встречи.

Вода и еда — это одни из базовых потребностей человека. Учитывая большую продолжительность встречи необходимо обеспечить участникам возможность удовлетворить эти потребности. Для этого рекомендуется организовать чайный стол. Как правило, это 2–3 объединенных стола, к которым участники могут подойти в любое время в ходе встречи, выпить воды, чая, съесть печенье (эти правила обязательно доводятся до участников в ходе встречи).

В ходе проектного семинара, особенно во время групповой работы, не рекомендуется устраивать специальные перерывы для возможности выпить чая и поесть. Такие перерывы могут негативно сказаться на динамике работы. Поэтому подготовка традиционного кофе-брейка нежелательна. По этой же причине не рекомендуется сервировать столы более сытной едой, нежели печенье. Участники встречи должны иметь возможность утолить свой голод и продолжить работу до конца проектного семинара, но не наесться.

Для организации места с чаем и печеньем понадобятся:

- 1) столы;
- 2) вода, как горячая, так и холодная;
- 3) кулеры или электрические чайники для подогрева воды;
- 4) печенье в ассортименте;
- 5) чайные пакетики (черный и зеленый чай);
- 6) одноразовые стаканчики;
- 7) тарелки для печенья;
- 8) бумажные салфетки;
- 9) корзины для мусора.

При планировании места с чаем и печеньем необходимо предусмотреть вопросы подключения кулеров или электрических чайников к электрической сети.

Для эффективной работы в группах потребуется оснастить рабочие места модераторов.



Рисунок 13. Примеры флипчартов.

Для работы в группах понадобится:

- 1) флипчарт для каждой группы участников (при их отсутствии можно использовать магнитные, меловые доски, доски для маркеров размеров, позволяющих разместить на них лист флипчарта, или стены);
- 2) по 4 листа для флипчарта на каждую группу участников (при их отсутствии можно использовать иные листы бумаги, соизмеримые по размерам и достаточно прочные для последующей транспортировки);
- 3) 2 маркера для записей на листах флипчарта для каждого модератора;
- 4) схема территории на формате A2 (подробнее о подготовке схемы см. подраздел «Сбор информации о выбранной территории и подготовка схемы»);
- 5) по 10–15 разноцветных листов для записей размером 9x9 см для каждой группы участников (размеры листов для записей могут отличаться от указанных);
- 6) канцелярские ножницы для каждой группы участников;
- 7) рулон малярной ленты, разрезанный на небольшие полоски (шириной около 1 см) и полосы для крепления листов флипчарта (при использовании меловых досок, досок для маркеров, стен);
- 8) ручки или карандаши для каждого участника;

- 9) клипборд (планшет) для листов формата А4 для каждого модератора с памятками для модератора и программой проектного семинара;
- 10) по 5-10 чистых листов формата А4 (для записей участников групповой работы);
- 11) часы для каждого модератора (возможно, стационарные).



Рисунок 14. Пример маркерной магнитной доски, которую можно использовать вместо флипчарта.

В ходе всех этапов проектного семинара рекомендуется проводить фотографирование. Для этого желательно использовать фотоаппараты, которые могут сделать качественные снимки.

Также на каждой встрече необходимо позаботиться о наличии аптечки, позволяющей оказать первую (доврачебную) помощь в случае, если кому-то из участников проектного семинара станет плохо.

С учетом рекомендаций, содержащихся в разделе «Подготовка к проведению проектного семинара» рекомендуется сформировать чек-лист с основными пунктами

подготовки к проектному семинару. Пример чек-листа подготовки к проектному семинару приведен в приложении 6.

Проведение проектного семинара потребует существенных кадровых ресурсов, в том числе:

- на подготовку к проведению проектного семинара (организационно-методическое сопровождение, проведение пригласительной кампании);
- на проведение проектного семинара (ведение, модерация, организационное сопровождение);
- на обработку результатов проектного семинара (оцифровка, анализ, подготовка отчетности).

С учетом предлагаемой методики проведения таких мероприятий можно выделить основные роли участников, представленные в таблице 2.

Таблица 2. Основные роли организаторов проектного семинара

Описание роли	Кол-во человек	Период активности роли	Возможность совмещения с иными ролями
1. «Руководитель проекта»			
Руководитель, который определяет цели и задачи проектного семинара, курирует подготовку к нему, проводит организационные встречи и переговоры с заказчиком и другими заинтересованными сторонами.	1	От принятия решения о проведении проектного семинара до завершения обработки его результатов.	При малой численности участников может также выполнять роли «Менеджера проекта» и «Методолога».
2. «Менеджер проекта»			
Специалист, который обеспечивает проведение проектного семинара, в т.ч. обследует территорию, помогает заказчику в проведении пригласительной кампании, подбирает модераторов, готовит презентационные материалы, анкеты обратной связи, регистрационные списки участников, обеспечивает подготовку схем территории для работы, наличие канцелярских товаров, организацию чайного стола и трансфера.	1	От принятия решения о проведении проектного семинара и до завершения обработки его результатов.	Может выполнять роли «Методолога», «Ведущего» или «Модератора».

3. «Методолог»			
Специалист, разрабатывающий программу проектного семинара, в том числе схему модерации, оценивающий перечень необходимых ресурсов и обучающий модераторов.	1	До начала проектного семинара.	Может выполнять роли «Менеджера проекта», «Модератора».
4. «SMM-щик»			
Специалист, обеспечивающий проведение пригласительной кампании, в первую очередь в социальных сетях.	1	В ходе пригласительной кампании	Может выполнять роль «Модератора».
5. «Архитектор»			
Специалист, обеспечивающий подготовку схемы территории для работы и ситуационного плана для презентации.	1	В ходе подготовки к проектному семинару	Может выполнять роль «Модератора».
6. «Технический специалист»			
Специалист, обеспечивающий техническое оснащение проектного семинара: демонстрацию презентаций и работу микрофонов.	1	От начала и до завершения проектного семинара.	Может выполнять роли «Менеджера проекта», «Модератора».

В отсутствие пульта для презентаций во время вступительной и заключительной частей проектного семинара «Технический специалист» сидит за компьютером и по просьбе выступающих переключает слайды.

7. «Ведущий»			
Специалист, который проводит вводную и заключительную части встречи, координирует работу модераторов на этапе групповой работы.	1	От начала и до завершения проектного семинара.	В крайних случаях может выполнять роль «Модератора» (при недостатке модераторов).
8. «Представитель заказчика»			
Руководитель, принимающий решения по вопросам благоустройства выбранной территории (например, выбирающий подрядчиков), или его представитель.	1	От начала и до завершения проектного семинара.	Желательно участие в групповой работе совместно с другими участниками.

В случае, если благоустройство муниципальной территории роль представителя заказчика желательно выполнять главе муниципального образования (городского округа, муниципального района, сельского поселения).

9. «Модераторы»			
Специалисты, проводящие этапы групповой работы. Подробнее см. подраздел «Поиск и обучение модераторов». Также участвуют в подготовке мест для групповой работы и помогают участникам презентовать выработанные решения в заключительной части проектного семинара. После семинара оцифровывают его результаты.	6–12 (в зависимости от планируемого числа групп на проектном семинаре)	От начала и до завершения проектного семинара.	Могут выполнять роли «Технического специалиста», «Регистратора».
10. «Регистраторы»			
Специалисты, осуществляющие регистрацию участников проектного семинара.	2–6 (из расчета 2 человека на каждые 50 участников)	Минимум за 30 минут до и не менее 10 минут после начала проектного семинара.	Могут выполнять роль «Модератора».

Среди «Регистраторов» необходимо назначить одного специалиста, который должен будет подсчитывать количество участников проектного семинара и сообщить эту информацию «Ведущему».

11. «Фотограф»			
Специалист, осуществляющий фотографирование проектного семинара.	1	От начала и до завершения проектного семинара.	Может выполнять роль «Менеджера проекта».
12. «Аналитик»			
Специалист, который готовит форму для оцифровки результатов, осуществляет их обработку, в том числе анкет обратной связи, и подготовку итогового отчета.	1	От завершения проектного семинара и до завершения обработки его результатов.	Желательно участие на проектном семинаре в роли «Модератора».

IV. Проведение проектного семинара

Завершающая подготовка к проведению проектного семинара

До начала проектного семинара необходимо подготовить:

- места для регистрации участников;
- место для хранения верхней одежды участников (в случае проведения встречи в холодное время года и отсутствия гардероба);
- зал для вступительной и заключительной частей встречи;
- оборудование для демонстрации презентаций и выступлений;
- места для групповой работы;
- место для чая с печеньем.

Места для регистрации участников, гардероб или место для хранения верхней одежды участников — это первое, что необходимо подготовить. Они должны быть готовы ко встрече людей как минимум за 30 минут до начала проектного семинара.



Рисунок 15. Стол для регистрации на проектный семинар, посвященный подготовке общественного задания на благоустройство общественной территории «Микрорайон» в селе Якшур-Бодья.

Работников гардероба необходимо предупредить о продолжительности проведения встречи и планируемом количестве участников. А также, при необходимости, разъяснить, где будет располагаться стол для регистрации участников, к которому необходимо направлять людей, пришедших на проектный семинар.

В местах для хранения верхней одежды участников рекомендуется разместить объявление с просьбой не оставлять ценные вещи в верхней одежде и сообщением, что за сохранность оставленных ценных вещей, организаторы проектного семинара ответственности не несут.

В случае, если зал, в котором будут проводиться вступительная и заключительная части встречи, расположен на удалении от главного входа в здание (или входа, о котором говорилось в приглашении на проектный семинар), желательно по ходу движения развесить подсказки как пройти на проектный семинар.

Столы со стульями или стойки для регистрации необходимо разместить на заранее запланированное место. Как правило, их размещают перед входом в зал, в котором будут проводиться вступительная и заключительная части встречи.

Каждое место для регистрации, рассчитанное на 2-х регистраторов, оснащается:

- регистрационным списком или его частью (в случае, если количество предварительно зарегистрировавшихся участников превышает 50 человек);
- соответствующей табличкой с указанием первых букв фамилий участников, регистрация которых будет производиться на данном регистрационном месте;
- ручкой;
- анкетами обратной связи в количестве, на 25% превышающем количество людей, включенных в регистрационный список или его часть;
- бейджиками-наклейками для имен в количестве, на 25% превышающем количество людей, включенных в регистрационный список (по одному для каждого модератора или участника);
- маркером.

Зал, в котором будет проводиться вступительная и заключительная части встречи, должен быть открыт и готов для приема посетителей не менее, чем за 30 минут до начала проектного семинара.

Зал должен быть максимально комфортен для участников. В том числе необходимо проверить:

- достаточно ли стульев в зале для размещения запланированного числа участников;
- достаточно ли столов в зале для размещения за ними всех запланированных групп (если этап групповой работы будет проходить в зале);
- правильно ли расставлены стулья в зале;
- есть ли в зале поверхности или предметы, которые могут замарать одежду участников;
- есть ли в зале объекты, которые могут вызвать негативную реакцию у посетителей, например, рисунки на религиозную тему, которые могут оскорбить чувства отдельных людей;
- если ли в зале отвлекающие посторонние звуки;

- если ли в зале неприятные запахи;
- если ли в зале распространенные аллергены, например, тополиный пух;
- тепло или холодно в зале;
- свежо или душно.

Такие же требования необходимо предъявлять ко всем помещениям, в которых будет проходить этап групповой работы.

При выявлении проблем необходимо до начала проектного семинара (и, при необходимости, в ходе встречи) принять меры, направленные на их устранение. Например, на время проведения встречи убрать из зала предметы, которые могут замарать одежду участников, закрыть их тканью или сообщить участникам о риске замарать одежду. Или проветрить помещение. Или сообщить участникам, что в зале прохладно и рекомендовать не оставлять верхнюю одежду в гардеробе.

До начала мероприятия в зале можно включить легкую ненавязчивую музыку.

В случае, если этап групповой работы будет проходить в зале для вступительной и заключительной частей встречи важно заранее правильно расставить в зале столы и стулья для участников. Рекомендуется размещать группы по периметру помещения. Пример размещения приведен на рисунке 16.

До начала вступительной части встречи необходимо подготовить оборудование для выступления и демонстрации презентаций:

- проверить работу радиомикрофонов и, при необходимости, их настроить;
- проверить работу проектора и, при необходимости, его настроить;
- загрузить на компьютер, подключенный к проектору, презентационные материалы, проверить правильность отображения всех слайдов и выбрать тот формат файлов презентаций, который обеспечит правильное отображение слайдов на экране;
- проверить работу пульта для презентаций и подготовить запасной комплект батареек для него;
- проинструктировать выступающих, как использовать пульт для презентаций.

До начала вступительной части встречи необходимо подготовить места для групповой работы — рабочие места модераторов. За каждым модератором на время работы закрепляется конкретное место для групповой работы. За его оснащение отвечает модератор.

На каждом месте для групповой работы должны быть:

- 1–2 стола для размещения схемы территории и канцелярских товаров;
- 8–15 стульев (в зависимости от планируемого размера группы);
- флипчарт (возможно, магнитная или меловая доска, доска для маркеров; место для крепления листов флипчарта на стену);

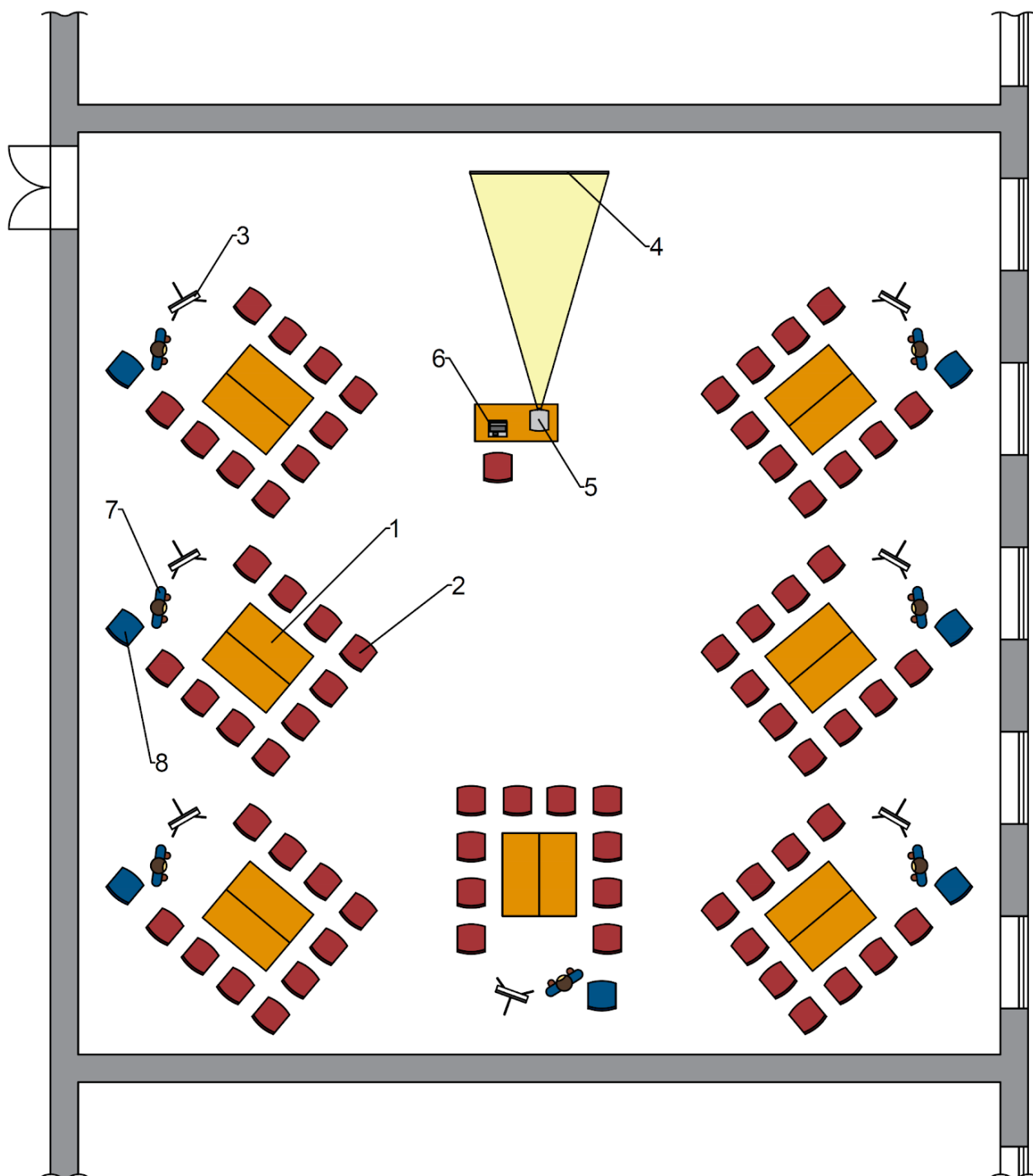


Рисунок 16. Пример схемы расстановки стульев и столов в зале, где будет проходить и вступительная часть, и этап групповой работы. 1 — столы; 2 — стулья для участников; 3 — флипчарты; 4 — экран; 5 — проектор; 6 — компьютер; 7 — места размещения модераторов при групповой работе; 8 — стулья для модераторов.

- 4 листа для флипчарта (3 листа для работы, 1 лист — на запас);
- 2 маркера для записей;
- 1 схема территории на формате A2;
- 10-15 разноцветных листов для записей размером 9x9 см (размеры листов для записей могут отличаться от указанных);
- 1 канцелярские ножницы;

- 12 полос длиной около 10 см, отрезанных от рулона малярной ленты для крепления 4 листов бумаги (при использовании меловой доски, доски для маркеров или стены);
- 25–30 небольших полосок (шириной около 1 см), отрезанных от рулона малярной ленты (понадобятся для крепления цветных листков со сценариями на схему территории);
- 6–15 ручек (в зависимости от планируемой численности группы);
- 5–10 чистых листов формата А4;
- часы (возможно, стационарные);
- планшет с программой и памятками для модератора.

Для помощи модераторам в подготовке рабочего места желательно подготовить памятки с перечнем канцелярских товаров, которые необходимо подготовить. Пример памятки приведен в приложении 7.

Для работы в группах стулья располагаются разорванным кругом. В разрыве этого круга устанавливается флипчарт (или его аналог) выделяется место для модератора (рядом с флипчартом). Столы устанавливаются в середине круга так, чтобы участники сидели на некотором отдалении от них. При переходе к работе со схемой они смогут сдвинуть стулья к столам. Примеры размещения приведены на рисунке 17.

Также до начала работы рекомендуется раздать каждому модератору клипборд (планшет) для листов формата А4 с программой проектного семинара и памяткой для модератора, а также напомнить им правила работы модератора (см. приложение 6). Кроме того, до начала мероприятия всем модераторам желательно разборчиво написать на бейдж-наклейках свои имена и наклеить их на одежду в район груди (важно, чтобы бейдж был хорошо виден, он не должен закрываться волосами, шарфами, кофтами и т.д.).

Место для чая с печеньем необходимо подготовить за 20–30 минут до начала вступительной части встречи. При этом рекомендуется:

- согреть воду в кулерах или чайниках;
- обеспечить возможность налить холодную воду;
- распаковать коробки с чайными пакетиками;
- распаковать и разложить по тарелкам печенье;
- распаковать и разместить на столе одноразовые стаканчики;
- распаковать упаковки бумажных салфеток и положить их рядом с печеньем;
- поставить на видное место корзины для мусора.

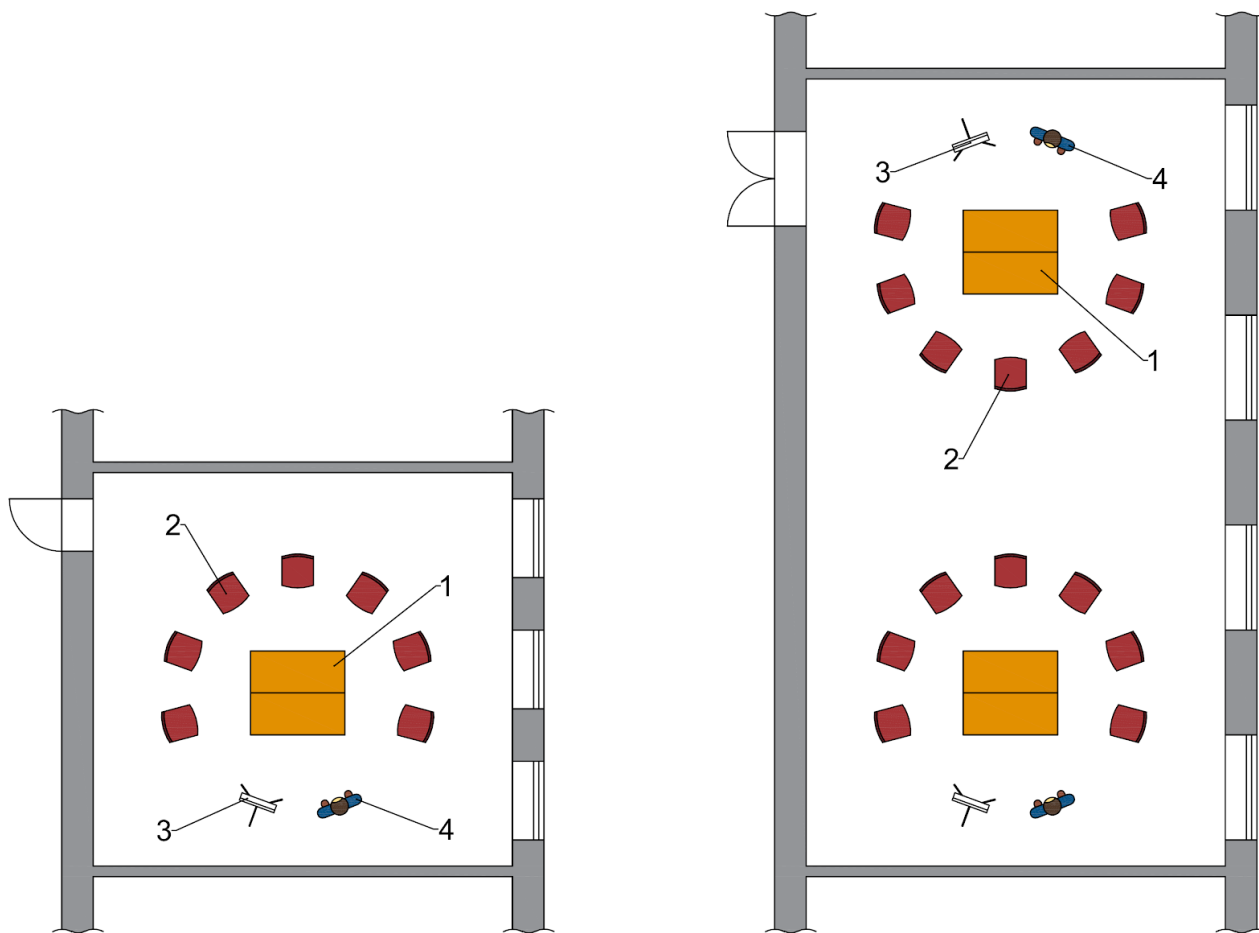


Рисунок 17. Пример схемы расстановки стульев и столов для групповой работы в отдельных помещениях. 1 — столы; 2 — стулья для участников; 3 — флипчарты; 4 — места размещения модераторов при групповой работе.

Регистрация участников

Регистрация — обязательный этап проектного семинара. Он позволяет получить информацию о количестве участников встречи. Эта информация позволит разделить участников проектного семинара на приблизительно равные группы, что поможет синхронизировать их работу.

Регистрацию необходимо начинать не позднее, чем за 30 минут до начала вступительной части встречи. Она завершается через 10–15 минут после начала вступительной части.

На каждом регистрационном месте желательно организовать работу 2-х регистраторов. Первый будет искать и отмечать в списках подошедшего участника проектного семинара (или записывать тех, кто не прошел предварительную регистрацию). Второй — подписывать бейджи и помогать их наклеивать участникам. Бейджи-наклейки должны быть на одежде участников до конца проектного семинара. При этом они не должны закрываться волосами или элементами одежды (шарф, жилет и т.д.).



Рисунок 18. Регистратор помогает наклеить бейдж с именем участнику проектного семинара по благоустройству территории у районного Дома культуры в селе Шаркан.

После завершения регистрации необходимо подсчитать количество зарегистрировавшихся участников и сообщить его ведущему до начала этапа разделения участников на группы.

С регистраторами проводится краткий инструктаж, в том числе рекомендуется разъяснить следующие вопросы:

- кто будет ответственным за подсчет количества зарегистрировавшихся участников и сообщит ведущему эту информацию;
- каждый пришедший человек должен быть зарегистрирован;
- регистрация осуществляется максимально быстро посредством проставления специалистом четкой отметки (галочки, крестика и т.д.) в соответствующей графе регистрационной формы;
- недопустимо отказывать в участии во встрече людям, пришедшим на проектный семинар без предварительной регистрации. Таких людей необходимо записывать в пустые строки регистрационной формы и учитывать при подсчете количества зарегистрировавшихся участников;
- каждому зарегистрировавшемуся участнику выдается анкета обратной связи и подписывается бейдж с именем участника.

Проведение вступительной части

Вступительная часть необходима для сообщения участникам проектного семинара наиболее важной информации по вопросу благоустройства выбранной территории. Она позволяет довести информацию до всех участников одинаково, а также помогает модераторам сосредоточиться на групповой работе (не отвлекаясь, например, на объяснения, какую территорию планируется благоустроить, почему выбрана именно эта территория, когда планируется провести работы по благоустройству и т.д.).

За проведение вступительной части встречи отвечает ведущий проектного семинара, он:

- открывает мероприятие;
- рассказывает основную информацию о проектом семинаре (цель встречи, территория, подлежащая благоустройству, ее особенности, и т.д.);
- сообщает формат и правила работы (время работы, возможность задать вопросы, механизм работы в группах и т.д.);
- представляет выступающих и передает им слово;
- инициирует переход к групповой работе;
- руководит процессом формирования групп.



Рисунок 19. Вступительная часть проектного семинара по 3-ей очереди благоустройства центральной площади города Ижевска, проведенная в актовом зале школы.

В начале встречи ведущему рекомендуется поблагодарить участников за готовность посвятить свое время работе над благоустройством территории и поставить перед аудиторией вопрос о начале мероприятий точно по плану или с задержкой на 5–7 минут для того, чтобы подождать опаздывающих. По этому вопросу ведущий предлагает участникам проголосовать поднятием рук. Решение принимается в зависимости от результатов голосования участников встречи. Ведущему не рекомендуется принимать решение самостоятельно, тем более ставить перед уже сделанным выбором участников проектного семинара.

В начале встречи ведущему также необходимо:

- еще раз обратить внимание участников на продолжительность мероприятия (2–3 часа в зависимости от разработанной программы и численности участников);
- сообщить, где находится туалет и где можно выпить чаю с печеньем.

В ходе вступительной части проектного семинара ведущий следует разработанной программе.



Рисунок 20. Вступительная часть проектного семинара в городе Ижевске, в ходе которого жители обсуждали вопросы совершенствования маршрутов передвижения в микрорайонах «Восток» и «Тишино», проведенная в том же помещении, где проходила групповая работа.

После получения от специалистов, проводивших регистрацию, информации о количестве участников, пришедших на встречу, ведущий озвучивает размер групп.

Совместно с модераторами он организует разбивку участников на группы примерно равной численности.

На этапе формирования групп ведущему рекомендуется акцентировать внимание участников встречи на модераторе группы. Для этого можно попросить его подойти к группе и поднять руку, чтобы всем участникам было его хорошо видно.

Группы формируются стихийно, желательно из представителей различных категорий жителей населенного пункта (т.е. нежелательно собирать группы, в состав которых входят, например, только пенсионеры, или школьники, или сотрудники местной администрации). В то же время вступать в конфликт для разделения сформировавшейся группы тоже не следует.

Если этап групповой работы будет проходить в зале для вступительной и заключительной частей встречи, то разбивку по группам рекомендуется произвести на базе текущей рассадки участников.



Рисунок 21. На проектом семинаре по обсуждению предварительной концепции благоустройства 3-ей очереди центральной площади города Ижевска модератор помогает участникам новой формируемой группы найти ее среди других участников встречи.

Если этап групповой работы будет проходить в других помещениях, то разбивку по группам рекомендуется произвести последовательно — формировать группы одну за другой по порядку.

Проведение этапа групповой работы

Групповая работа — это важнейший этап проектного семинара. В ходе групповой работы модераторы собирают от жителей информацию, которая в дальнейшем может быть использована для разработки проекта благоустройства выбранной территории.

На этапе групповой работы ведущий проектного семинара выступает в качестве координатора групп. Поэтому он периодически контролирует работу каждой группы и, при необходимости, дает подсказки модератору по ускорению или, наоборот, замедлению темпа текущей работы группы. Также в конце групповой работы желательно подсказывать модератором сколько у них осталось времени до начала презентаций.

В ходе этапа групповой работы модераторы должны четко следовать правилам работы модератора, которые изложены в приложении 8, а также схеме модерации, пример которой приведен в приложении 2. Правила работы модератора рекомендуется включать в памятку для модераторов.

В ходе групповой работы модератору следует располагаться рядом с флип-чартом, не загораживая его.



Рисунок 22. Модератор проводит этап групповой работы стоя рядом с доской во время проектного семинара, посвященного выработке общественного задания на благоустройство территории у стадиона «Труд» в городе Камбарке.

Любому модератору желательно работать в своем характерном стиле, но соблюдать технологию групповой работы, изложенную в данном подразделе и время прохождения этапов, которое предусмотрено разработанной программой.

Не следует вести себя неестественным образом. В этом случае модератор будет тратить дополнительное время и силы на поддержание своего образа. Кроме того, многие люди хорошо чувствуют неестественное поведение, и их реакция может быть негативной.

Перед началом групповой работы модератору рекомендуется напомнить участникам, как пройти к туалету и где расположен чайный стол.

В ходе групповой работы модератор обеспечивает последовательное прохождение всех этапов работы, запланированных в схеме модерации. Типовые 6 этапов описаны далее.

Этап 1. «Подготовка»

Основные задачи этапа «Подготовка»:

- войти в режим групповой работы;
- упростить дальнейшее взаимодействие участников группы;
- выработать правила групповой работы;
- показать, что во время групповой работы все основные решения принимаются большинством голосов.

Этап состоит из трех частей:

- 1) представление модератора;
- 2) разъяснение роли модератора;
- 3) выработка правил групповой работы.

Начинается этап с представления модератора. Модератору необходимо назвать участникам свое имя и, возможно, фамилию, а также обозначить свой статус. Обозначение статуса должно дать четкий ответ на вопрос: почему он может стоять на месте модератора и управлять работой данной группы? Это может быть текущая должность, отсылка к прошлому опыту, заинтересованность в теме, прохождение обучения ведению модерации и наличие опыта модерации. Участникам группы необходимо увидеть в модераторе профессионала и равнодушного человека, довериться ему.

Во время представления нежелательно говорить свое отчество. Классическое представление (фамилия — имя — отчество) является избыточно формальным в режиме групповой работы.

Следует помнить, что участники проектного семинара могут впервые слышать слово «модератор». Поэтому после представления важно рассказать участникам о том, кто такой модератор и его роли в групповой работе. При этом рекомендуется подчеркнуть, что:

- модератор поможет группе пройти все запланированные этапы работы в отведенное время;
- основные обязанности модератора — задавать участникам вопросы, выслушивать и кратко фиксировать их ответы;
- модератор не высказывает своего мнения.

После рассказа о роли модератора необходимо выработать правила групповой работы. Для этого модератор озвучивает типовые правила групповой работы, приведенные в приложении 9 (желательно включить их в памятку для модератора). После этого следует спросить участников, есть ли у них предложения принять дополнительные правила. Если такие предложения есть, необходимо их выслушать и кратко повторить.

После того, как все правила проговорены, следует спросить участников принимаются ли они. Для принятия решения рекомендуется провести голосование поднятием рук.



Рисунок 23. Модератор проводит голосование на проектном семинаре по формированию комфортной городской среды в городе Сарапуле «Музейный квартал».

Правила работы письменно не фиксируются на листах флипчарта, поэтому дополнительные правила модератору желательно записать в памятку на клипборде (планшете).

Этап 2. «Знакомство»

На данном этапе модератор переходит к работе с флипчартом (или его аналогом).

Основные задачи этапа «Знакомство»:

- познакомиться;
- повысить эмоциональный комфорт в группе;
- дать каждому участнику возможность высказаться;
- показать наличие общего у участников группы, частично объединить их.

Модератор приглашает участников группы познакомиться, для этого он просит их ответить на следующие вопросы:

- как зовут участника?
- где и кем он работает?
- какие его ожидания от сегодняшней работы?
- как он использует территорию сейчас? Что он там делает?



Рисунок 24. Модератор проводит этап знакомства на проектом семинаре по благоустройству территории в границах улиц Советской, Пушкинской, Красногеройской в городе Ижевске.

На каждый ответ рекомендуется отводить 30-45 секунд в зависимости от численности группы и схемы модерации.

Если выбранная для благоустройства территория представляет собой пустырь, который в настоящее время практически не используется жителями, можно исключить вопрос о текущих сценариях использования территории из схемы проведения этапа «Знакомство».

Во время знакомства необходимо подчеркнуть статус присутствующих людей, если кто-то явно выделяется из общего состава. Например, в группе, преимущественно состоящей из рабочих, есть руководитель крупной компании. Или в группе, где почти одни пенсионеры, есть студент. Таким людям необходимо отдать дань уважения или подбодрить. Однако после того, как все участники представиться необходимо обозначить их равенство в групповой работе: на встрече все работающие в группе являются экспертами и мнение каждого ценно.

На флипчарте модератор (или чарт-райтер, подробнее об этом случае рассказано в приложении 8) записывает имя участника и названные сценарии использования территории. Для этого рекомендуется разделить лист флипчарта на 2 части вертикальной чертой. В каждом из получившихся полей записываются соответствующие ответы участников группы. Пример заполнения листа флипчарта приведен на рисунке 25.

Модератору (или чарт-райтеру) рекомендуется записывать ответы участников в ходе их высказывания (почти одновременно), а не дожидается пока отвечающий завершит свою мысль. В таком случае работа идет интенсивнее и ее темп не сбивается.

На флипчарте рекомендуется писать максимально быстро печатными крупными буквами (высота буквы от 3 см). Это необходимо, чтобы все участники группы понимали, что написано на флипчарте и могли строить свои размышления, пользуясь уже зафиксированной информацией.

В ходе данного этапа все участники высказываются по очереди. Модератор выбирает первого отвечающего (как правило, сидящего ближе к нему с краю) и далее передает слово по часовой или против часовой стрелки. Так проходит один круг, то есть каждому участнику дается слово один раз. По желанию (поднятой руке) при наличии запаса времени некоторые участники могут повторно сообщить о том, как они используют выбранную территорию сейчас.

После того, как высказались 1–2 участника, рекомендуется пояснить всем оставшимся участникам группы, что они не обязаны говорить исключительно новые варианты того, как они используют выбранную территорию сейчас. Можно повторять уже ранее сказанные ответы. В случае повторения модератор (или чарт-райтер) ставит напротив ранее сделанной записи знак «+».

Важно, чтобы все группы работали по единой методике. В противном случае обработка результатов будет существенно усложнена. Поэтому рекомендуется придерживаться правила, что каждый участник должен самостоятельно решить, будет ли он повторять слова других или нет. Не следует проводить голосование по каждой высказанной мысли, поскольку это исказит итоговый результат.

<u>Название или описание проектируемой территории</u>	
Знакомство	
<u>Участники</u>	<u>Текущие сценарии</u>
Имя 1	Сценарий 1
Имя 2	Сценарий 2 + +
Имя 3	Сценарий 3 +
...	Сценарий 4
	Сценарий 5 + +
	...

Рисунок 25. Пример заполнения листа флипчарта в ходе этапа «Знакомство».

Этап 3. «Проблемы»

Основные задачи этапа «Проблемы»:

- получить информацию о том, что создает людям сложности, на что, возможно, необходимо обратить внимание при проектировании территории;
- дать людям высказать накопившийся негатив, выразить личные проблемы, тем самым глубже погрузиться в работу и подготовиться к качественной генерации желаемых сценариев.

Этап состоит из двух частей, в ходе которых участники обсуждают:

- 1) проблемы населенного пункта (или его части);
- 2) проблемы выбранной территории.

В каждом случае модератор должен стремиться перевести высказываемые проблемы в личную плоскость. Для этого он просит каждого участника называть только те проблемы, которые касаются лично его, вызывают у него раздражение, приносят затруднения в повседневной жизни, что ему что хотелось бы улучшить. Модератору, особенно при обсуждении проблем населенного пункта, желательно настаивать на конкретизации высказываемых проблем. Например, вместо ответа «плохое освещение» лучше получить ответ «уже месяц не меняют перегоревшие лампы уличных фонарей около школы № 3».



Рисунок 26. Этап обсуждения проблем на проектом семинаре по формированию комфортной городской среды в городе Сарапуле «Музейный квартал».

В ходе данного этапа все участники также высказываются по очереди. Для повышения групповой динамики модератор может изменить первого отвечающего и направление передачи слова (подробнее см. подраздел «Групповая динамика»).

Поскольку этап состоит из двух равнозначных частей, то возможны варианты его проведения:

- 1) модератор проходит один круг, в ходе которого предлагает каждому сначала рассказать о проблемах населенного пункта (или его части), а затем — о проблемах выбранной территории;
- 2) модератор проводит два круга: в ходе первого предлагает каждому рассказать о проблемах населенного пункта (или его части), а в ходе второго — о проблемах выбранной территории.

Вне зависимости от выбранного варианта сначала участники должны высказаться о проблемах населенного пункта (или его части) и только после — о проблемах выбранной территории.

По желанию (поднятой руке) при наличии запаса времени некоторые участники могут высказаться повторно.

На флипчарте модератор (или чарт-райтер) записывает высказанные участниками проблемы. Желательно еще раз напомнить участникам о том, что они могут повторять уже ранее сказанные ответы. В случае повторения модератор ставит напротив ранее сделанной записи знак «+».

Для удобства работы рекомендуется разделить лист флипчарта на 2 части вертикальной чертой. В каждом из получившихся полей записываются соответствующие ответы участников группы: в левом — проблемы населенного пункта (его части), в правом — проблемы территории. Пример заполнения листа флипчарта приведен на рисунке 27.

Этап 4. «Символы и ценности»

Под символами и ценностями в данном этапе подразумеваются любые люди, объекты, символы, которые ассоциируются с населенным пунктом или выбранной территорией, вызывают гордость и другие положительные эмоции у участников групповой работы (в противовес отрицательным эмоциям, высказанным на этапе «Проблемы»), положительно отличают населенный пункт или выбранную территорию от других.

Основные задачи этапа «Символы и ценности»:

- получить информацию о том, что вызывает у людей положительную реакцию, что им нравится, на что необходимо обратить внимание при проектировании территории. Эта информация позволит специалистам, которые будут готовить проект благоустройства территории, сформулировать и подчеркнуть исторические корни и индивидуальность территории, отобразить их в проекте;
- дать людям возможность переключиться с негатива на позитив, тем самым еще глубже погрузиться в работу и подготовиться к качественной генерации желаемых сценариев.

Этап состоит из двух частей, в ходе которых участники обсуждают символы и ценности:

- 1) населенного пункта (или его части);
- 2) выбранной территории.

Название или описание проектируемой территории <hr/> Проблемы	
<u>Населенный пункт</u>	<u>Территория проектирования</u>
Проблема 1	Проблема 1 + +
Проблема 2 + + +	Проблема 2 +
Проблема 3	Проблема 3
...	Проблема 4 + +
	...

Рисунок 27. Пример заполнения листа флипчарта в ходе этапа «Проблемы».

В каждом случае модератор должен стремиться перевести высказываемые символы и ценности в личную плоскость. Для этого он просит каждого участника:

- рассказать о том, что у него ассоциируется с населенным пунктом (или его частью), где он живет;
- за что он испытывает гордость;
- чем населенный пункт (его часть) или выбранная территория положительно отличаются от других;
- почему он живет здесь (только положительные стороны, не давая снова уйти в проблемы).

Модератору желательно настаивать на конкретизации высказываемых символов и ценностей. Например, вместо ответа «лес рядом» лучше получить ответ «рядом с домом расположен сосновый лес, где мы зимой ходим на лыжах».

В ходе данного этапа все участники также высказываются по очереди.



Рисунок 28. Обсуждение символов и ценностей территории в границах улиц Советской, Пушкинской, Красногеройской в городе Ижевске.

Поскольку этап состоит из двух равнозначных частей, то возможны варианты его проведения:

1) модератор проходит один круг, в ходе которого предлагает каждому сначала рассказать о символах и ценностях населенного пункта (или его части), а затем — о символах и ценностях выбранной территории;

2) модератор проводит два круга: в ходе первого предлагает каждому рассказать о символах и ценностях населенного пункта (или его части), а в ходе второго — о символах и ценностях выбранной территории.

Вне зависимости от выбранного варианта сначала участники должны высказаться о символах и ценностях населенного пункта (или его части) и только после — о символах и ценностях выбранной территории.

По желанию (поднятой руке) при наличии запаса времени некоторые участники могут высказаться повторно.

На флипчарте модератор (или чарт-райтер) записывает высказанные участниками символы и ценности. В случае повторения модератор ставит напротив ранее сделанной записи знак «+».

Для удобства работы рекомендуется разделить лист флипчарта на 2 части вертикальной чертой. В каждом из получившихся полей записываются соответствующие ответы участников группы: в левом — символы и ценности населенного пункта (его части), в правом — символы и ценности территории. Пример заполнения листа флипчарта приведен на рисунке 29.

Название или описание проектируемой территории	
Символы и ценности	
<u>Населенный пункт</u>	<u>Территория проектирования</u>
Символ или ценность 1 + + +	Символ или ценность 1
Символ или ценность 2 +	Символ или ценность 2 + +
Символ или ценность 3	Символ или ценность 3
...	Символ или ценность 4 +
	...

Рисунок 29. Пример заполнения листа флипчарта в ходе этапа «Символы и ценности».

Этап 5. «Желаемые сценарии»

На данном этапе модератор переходит к работе со схемой территории. Для удобства дальнейшей работы он предлагает участникам сдвинуть стулья ближе к столам, на которых размещена схема.

Основные задачи этапа «Желаемые сценарии»:

- более детально и самостоятельно ознакомиться с существующими на территории ограничениями;
- сформировать набор желаемых сценариев использования жителями выбранной территории;
- провести предварительный отбор желаемых сценариев;

- предоставить участникам группы возможность сделать что-либо своими руками.

В ходе данного этапа групповой работы участники должны подготовить и разместить на схеме желаемые сценарии использования территории.

В некоторых случаях, когда определить место осуществления сценария не представляется возможным или группа не определилась с местом, можно разместить сценарий на краю схемы за границами выбранной территории (с соответствующими пояснениями).

Важно выводить участников групповой работы именно на выработку сценариев и избегать детализации до уровня конкретных объектов. Например, лучше спроектировать, что жители хотят гулять с маленькими детьми в возрасте до 3 лет, чем внести предложение, что необходимы песочница и низкая горка. Такой подход позволяет архитекторам и другим разработчикам проекта предложить участникам варианты, удовлетворяющие их запросам, о существовании которых они, возможно, даже не догадываются.

Сценарии оформляются в форме небольших прямоугольных цветных листков бумаги, на которых написан сценарий, например, «гулять с друзьями», «кататься на лыжах» или «играть с детьми». Цветные листки бумаги для сценариев модератор предлагает участникам нарезать из листов для записей размером 9х9 см (как правило, разрезаются на 2–4 части).

Цветные листки со сценариями клеятся на схему территории на заранее заготовленные полоски малярной ленты. Такой способ крепления позволяет, при необходимости, убрать сценарий со схемы или передвинуть его.

Поскольку проектируемое пространство — это территория общего пользования, то на схему территории вносятся только те сценарии, которые получили поддержку большинства участников.

Голосование по сценариям проводится поднятием рук. Решение принимается простым большинством голосов. В спорных случаях допускается проведение нескольких голосований по одному вопросу с учетом состоявшегося обсуждения и уточнений.

Для соблюдения ограничения на внесение на схему территории только тех сценариев, которые получили одобрение большинства участников группы, рекомендуется на данном этапе ввести дополнительное правило, что все сценарии на схему помещает только модератор.



Рисунок 30. Этап работы со схемой территории на проектом семинаре, посвященном подготовке общественного задания на благоустройство территории у стадиона «Труд» в городе Камбарке.

Возможны варианты проведения этапа «Желаемые сценарии»:

Вариант 1. С предварительной проработкой сценариев

1. Модератор предлагает каждому участнику группы высказать, что бы он хотел делать на выбранной территории. При этом он проходит один круг, в ходе которого каждый участник может либо высказать какой-то новый сценарий, либо воздержаться. Повторять ранее сказанные сценарии не следует. На чистом листе формата А4 модератор записывает все сценарии, высказанные участниками.

2. По каждому из внесенных на лист сценариев модератор проводит голосование. Если сценарий получает поддержку большинства участников группы, то модератор предлагает автору предложения написать сценарий на цветном листке бумаги и предложить место размещения сценария на схеме. Место расположения сценария на схеме также решает группа.

Вариант 2. С последовательной выработкой сценариев

1. Модератор предлагает участникам группы нарезать из листов для записей заготовки для сценариев и взять каждому по несколько заготовок.

2. Участникам дается 1–2 минуты для того, чтобы подумать, что они хотели бы делать на выбранной территории и написать сценарии на заготовку.

3. Модератор проходит один круг, в ходе которого каждый участник представляет свои сценарии и места их размещения. По каждому из внесенных на лист сценариев модератор проводит голосование (в том числе по месту размещения). Если сценарий получает поддержку большинства участников группы, то модератор размещает его на схеме. При этом некоторые сценарии могут повторяться у различных участников и, соответственно, на схему не вносятся.

При проектировании сценариев возможны случаи размещения на схему нескольких однотипных сценариев, особенно, если выбранная территория велика. Например, жители хотят комфортно ходить в туалет и размещают этот сценарий в противоположных концах территории.

По итогам этапа «Желаемые сценарии» группа должна подготовить схему территории с сценариями ее использования. Пример заполненной схемы приведен на рисунке 31.

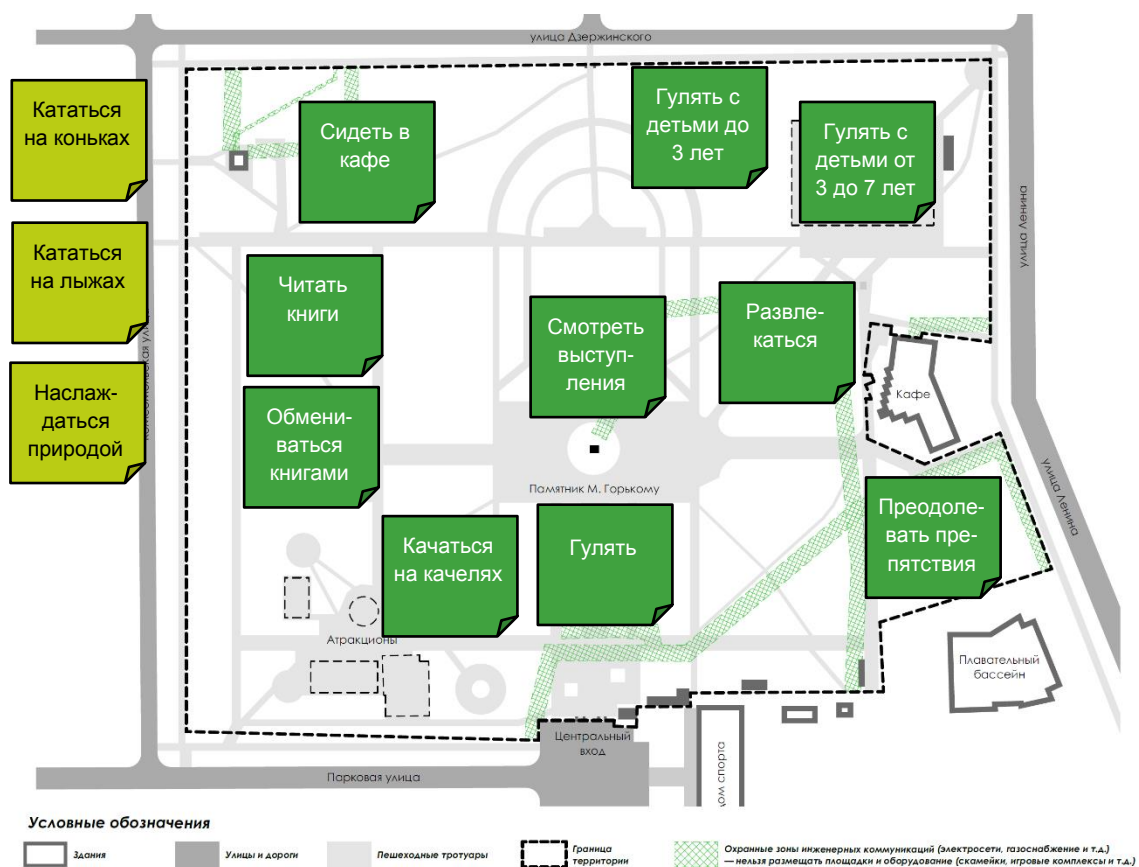


Рисунок 31. Пример схемы территории, заполненной разработанными участниками сценариями. Зеленые «стикеры» — сценарии, для которых группа определила места размещения на схеме. Желтые «стикеры» — сценарии, место размещения которых группа не определила.

Этап 6. «Рефлексия и выбор презентующих»

Рефлексия в ходе проектного семинара — это процесс, направленный на анализ своих эмоций и чувств, состояния после проведенной групповой работы.

Основные задачи этапа «Рефлексия и выбор презентующих»:

- смысловое завершение и выход из режима групповой работы;
- фиксация ощущений участников после групповой работы;
- подведение итогов и обзор достигнутых результатов;
- выбор представителей, которые презентуют выработанные группой сценарии.

Этап состоит из четырех частей:

- 1) благодарность модератора за проделанную группой работу;
- 2) выбор лиц, презентующих достигнутые результаты;
- 3) обзор выработанных группой сценариев;
- 4) непосредственно рефлексия.

Этап начинается с благодарности участникам за проделанную работу. Поскольку это завершение групповой работы, после которой часть участников может покинуть проектный семинар, модератору желательно подвести промежуточный итог работы группы и лучшим вариантом будет благодарность за их работу и время, уделенное решению важных вопросов, касающихся всех жителей населенного пункта.

После благодарности модератор просит группу выбрать двух участников, которые будут презентовать выработанные группой сценарии. Если нет желающих, то модератор может предложить кандидатуры участников сам и вынести свои предложения на голосование (решение должна принять группа).

Модератор не может участвовать в презентации выработанных сценариев. Об этом он заранее предупреждает участников группы.

После выбора участников, которые будут презентовать выработанные группой сценарии, модератор проводит обзор выработанных группой сценариев. Для этого он рассказывает (зачитывает) все сценарии, помещенные на схему территории.

Также желательно предупредить участников о времени, которое будет им предоставлено для выступления (как правило, 2,5–3 минуты).

Завершается этап рефлексией. Модератор просит каждого участника рассказать, как он себя чувствует, какие у него остались ощущения от групповой работы, что ему понравилось или не понравилось, что было самым интересным в работе. Наиболее интересные высказывания модератору желательно записать в памятку на клипборде (планшете).

После завершения этапа «Рефлексия и выбор презентующих» модератор:

- предлагает участникам перейти в зал, где будет проходить презентация разработанных схем (если этап групповой работы проводится вне зала);
- сообщает ведущему о готовности группы к презентации и получает от него порядковый номер группы, который определяет, какими по счету будут выступать представители группы;
- наносит на схему территории порядковый номер группы;
- фотографирует заполненные группой листы флипчарта.

Групповая динамика

У каждой группы есть своя динамика.

Групповая динамика — это сочетание качества и скорости работы группы. Чем выше групповая динамика, тем быстрее проходит работа, тем более интересные и глубокие результаты может выдать группа. В процессе работы групповая динамика меняется и зависит от взаимодействия участников группы, их взаимоотношений, усталости, а также от внешних воздействий на группу.

Модератор должен держать динамику работы группы на уровне, необходимом для своевременного прохождения всех запланированных этапов работы. При необходимости модератор применяет различные методы воздействия на группу, способствуют как повышению динамики, так и ее снижению. Например, если работа почти остановилась, то можно провести внеплановую короткую рефлексию, выяснить и, по возможности, устранить причины такой ситуации. Если, наоборот, группа чрезмерно ускоряется, можно предложить участникам глубже детализировать свои ответы или взглянуть на ситуацию с другой стороны (например, как профессионала).

Обычно, каждая группа проходит в своей работе четыре стадии, указанные на рисунке 32:

1. **«Отрицание».** Это первый этап, когда участники группы проходят притирку друг к другу, не понимают, что будет происходить, почему они работают именно в таком режиме.
2. **«Понимание».** Наступает момент, когда вдруг все становится понятно, люди начинают лучше понимать друг друга, «говорить на одном языке».
3. **«Вдохновение».** Это этап, когда у участников группы появляется легкость общения. Самый энергичный этап модерации, когда участники готовы совместно генерировать качественные решения.
4. **«Усталость».** После напряженной работы эффективность работы участников начинает снижаться. Закончить групповую работу желательного перед наступлением усталости участников.

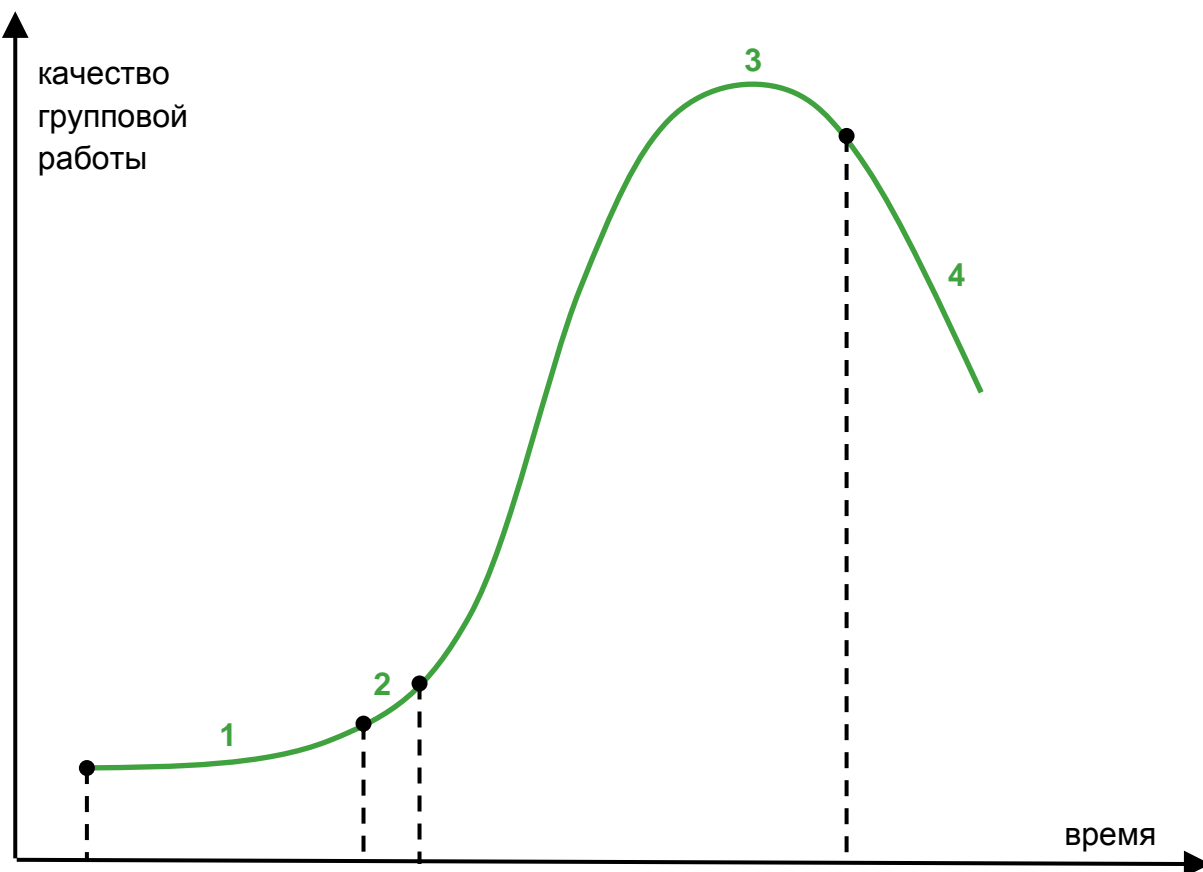


Рисунок 32. Типичная групповая динамика.

Поэтому, когда в начале групповой работы процесс идет тяжело, модератор не должен теряться. Необходимо четко следовать технологии и схеме модерации. Группа обязательно выйдет на этап качественной генерации.

При этом необходимо помнить, что несмотря на эмоциональный подъем к концу групповой работы участники сильно устают. Поэтому необходимо вовремя закончить и перейти к следующему пункту программы — презентации итогов групповой работы.

Иногда во время групповой работы модератор сталкивается со сложностями. Как правило, они связаны с наличием в группе участников, не готовых к качественному диалогу или проявляющих неуважение к другим участникам совместной работы. Наиболее частые случаи приведены в приложении 10.

Проведение презентации разработанных группами сценариев

По завершении этапа групповой работы модераторы сообщают ведущему о готовности группы к выступлению. По мере готовности групп ведущий присваивает им порядковые номера, в соответствии с которыми они будут выступать.

Для проведения презентации понадобится флипчарт, доска, иное место, где можно разместить схему территории. Первая группа размещает свою схему сразу же.



Рисунок 33. Презентация представителями группы участников разработанной схемы благоустройства Парка культуры и отдыха им. Максима Горького в городе Глазове.

Когда все группы завершили свою работу ведущий привлекает внимание участников проектного семинара и объявляет правила презентации выработанных сценариев:

- для презентации модератор (или участники группы) вывешивают схему территории со сценариями, разработанными группой;
- презентацию проводят 2 представителя от группы, кто и что будет рассказывать они решают сами;
- участники рассказывают сценарии, которые были внесены на схему территории (желательно показывать на схеме соответствующие места);
- на выступление отводится небольшой промежуток времени (от 2,5 до 3 минут), поэтому не следует делать длинные предисловия, а желательно сразу переходить к описанию сценариев;
- «хранитель времени» в ходе выступления будет давать отметки о том, сколько времени осталось у выступающих;
- после истечения установленного времени выступления слово будет предоставлено следующей группе;
- группы выступают в порядке, озвучиваемым ведущим;
- пока выступает одна группа, следующая за ней — готовится.

После озвучивания правил презентации ведущий передает слово участникам, презентующим результаты работы групп. При этом следит за временем их выступления, ориентируясь на подсказки «хранителя времени».

Для «хранителя времени» рекомендуется сделать планшет с обратным отсчетом, например, «остались 2 минуты», «осталась 1 минута», «остались 30 секунд». Надписи на планшете должны быть хорошо видны выступающим. Для этого «хранителю времени» желательно сесть на первом ряду непосредственно перед выступающими.



Рисунок 34. Презентация представителями группы участников предложений по 3-ей очереди благоустройства центральной площади города Ижевска.

Завершение встречи

После презентации всеми группами своих схем ведущий передает слово представителю заказчика, например, главе муниципального образования, который говорит заключительное слово. В заключительном слове рекомендуется сделать акценты на том, что проведенная участниками проектного семинара работа не напрасна и ее результаты будут использованы при дальнейшей разработке проекта благоустройства выбранной территории.

После заключительного слова ведущий:

- рассказывает участникам о том, когда планируется завершить обработку результатов проектного семинара и как с ними можно будет ознакомиться;
- аккуратно обращает их внимание на то, что есть сценарии, с которыми согласны все или большинство групп, а есть сценарии, которые противоречат друг другу. Поэтому с учетом различий в предложениях каждой группы разработчикам проекта предстоит сложная и интересная работа, в ходе которой, к сожалению, учесть все предложения участников невозможно и предложенное решение будет компромиссным;
- просит сдать заполненные анкеты модераторам или на стол (стойку) регистрации;
- еще раз выражает благодарность участникам за уделенное проектному семинару время и активную работу;
- объявляет участникам о завершении встречи.

После завершения проектного семинара необходимо:

- провести этап рефлексии организаторов и модераторов проектного семинара (это позволяет выявить слабые стороны и в дальнейшем улучшить проведение таких встреч);
- сделать фотоснимки всех схем территорий, с которыми работали группы, всех листов флипчарта, использованных в групповой работе (при этом рекомендуется делать снимки на два устройства, а на листах флипчарта — указать номер соответствующей группы);
- собрать и взять для дальнейшей обработки схемы территории и заполненные листы флипчарта;
- собрать канцелярские товары, использованные для работы в группах (ножницы, маркеры, бумагу для записей и др.);
- при необходимости, привести помещения, которые использовались для проведения проектного семинара, в исходное положение (перенести, расставить стулья и столы).

V. Работа с результатами проектного семинара

Обработка материалов, собранных модераторами

Вся информация, записанная модераторами на листах флипчарта, и сценарии, внесенные на схемы территории, подлежат оцифровке и последующей обработке.

Обработку результатов проектного семинара осуществляет аналитик. При этом желательно, чтобы он участвовал в проектном семинаре, например, в роли модератора.

Учитывая, что информация, записываемая со слов участников модераторами, существенно отличается по стилю и формулировкам, ее компьютерная обработка будет затруднена и неэффективна. Поэтому рекомендуется проводить обработку вручную с использованием функционала табличных редакторов.

Оцифровку результатов проектного семинара желательно производить в табличных редакторах, например, Google Таблицы (позволяют одновременно редактировать один файл несколькими пользователями в режиме онлайн), Microsoft Excel и др. Для этого для каждого модератора создается отдельная вкладка, в которую он заносит свои данные. Пример такой таблицы для оцифровки результатов проектного семинара приведен в приложении 11.

Для упрощения обработки схемы территории рекомендуется перед оцифровкой разбить ее на зоны. Пример деления проектируемой территории на зоны приведен в приложении 12.

После того, как все модераторы внесут в таблицу результаты работы своих групп, сотрудник, ответственный за обработку результатов, выполняет анализ полученных данных, например:

- информация всех модераторов сводится в единую сводную таблицу по форме, соответствующей таблицам модераторов;
- обработка раздела таблицы, содержащего имена участников, не осуществляется (данная информация служит справочной и может быть использована для подсчета числа участников групповой работы);
- обработка раздела таблицы, содержащего текущие сценарии на выбранной территории (этап «Знакомство») проводится посредством присвоения каждому сценарию унифицированного сценария, например, для сценариев «Катаюсь на лошадях», «Катаю детей на пони», «Езжу верхом на лошади» можно присвоить унифицированный сценарий «Ездить на верховых животных»;

- все сценарии с одинаковыми унифицированными сценариями объединяются, для унифицированного сценария указывается количество его повторений (количество участников, назвавших входящие в него сценарии). При этом исходные сценарии сохраняются в формате высказываний участников;
- унифицированные сценарии сортируются в зависимости частоты их повторения (пример таблицы анализа текущих сценариев приведен в приложении 13);
- обработка информации этапов «Проблемы», «Символы и ценности» проводится аналогично обработке информации этапа «Знакомство»;
- обработка раздела таблицы, содержащего спроектированные сценарии на выбранной территории (этап «Желаемые сценарии») проводится посредством присвоения каждому сценарию: номера группы, обобщенного сценария, унифицированного конкретного сценария и пожеланий участников по объектам;
- все сценарии сперва группируются по обобщенным сценариям, которые их спроектировали, затем — по конкретным сценариям, после — по объектам (рекомендуется это выполнять в отдельной таблице). Для каждого из них считается число групп, их предложивших;
- для сгруппированных конкретных сценариев анализируются места их размещения на схеме;
- сценарии и объекты сортируются в зависимости от количества предложивших их групп (пример таблицы анализа спроектированных сценариев приведен в приложении 13);
- обработка сообщений о специфике, особенностях или интересных мыслях, высказанных участниками в ходе групповой работы, осуществляется на предмет их уникальности, т.е. отсутствия соответствующих высказываний в общем объеме основной информации (блоки «Проблемы», «Символы и ценности», «Желаемые сценарии»).

Несмотря на то, что в ходе групповой работы модератор будет предлагать участникам проектировать сценарии, почти неизбежно появится детализация этих сценариев в форме конкретных объектов. Такие пожелания по объектам также важно учитывать при обработке результатов проектного семинара. Например, жители захотят кататься на велосипедах по освещенной дорожке. Освещение дорожки в этом случае — обязательное условие, которое важно для комфортного выполнения спроектированного сценария, поэтому должно быть учтено.

Из таблиц анализа результатов проектного семинара архитекторы могут получить следующую информацию:

- 1) наиболее популярные текущие сценарии использования территории;
- 2) наиболее актуальные проблемы территории;
- 3) наиболее популярные символы и ценности населенного пункта (его части) и территории;

- 4) наиболее популярные желаемые сценарии использования территории и преимущественные места их размещения;
- 5) специфические важные и интересные пожелания по благоустройству территории.

Сводную информацию о проблемах населенного пункта (его части) рекомендуется направлять местной администрации.

Обработка анкет обратной связи

Анкеты обратной связи дают организаторам проектного семинара важную информацию об оценке участниками результатов проектного семинара, предложения по улучшению проектных семинаров, проводимых впоследствии, а также дополнительную информацию о выбранной территории (возможно, уникальную).

Перед обработкой анкет желательно каждую из них пронумеровать. Это позволит избежать ошибок, вызванных тем, что некоторые анкеты могут быть заполнены одинаково.

Производить оцифровку и обработку результатов проектного семинара можно в табличных редакторах, например, Google Таблицы, Microsoft Excel и др.

Для оцифровки анкет необходимо создать таблицу, в столбцах которой будут указаны все вопросы, содержащиеся в анкете, а в строках записаны номера анкет и ответы на вопросы.

Затем проводится анализ содержания каждого столбца, а его результаты вносятся в отдельную таблицу. Пример сводной таблицы для анкет обратной связи приведен в приложении 14.

Результаты обработки анкет рекомендуется включать в отчет о результатах проектного семинара.

Подготовка отчета о результатах проектного семинара

Для внутреннего пользования достаточно сведений, который содержатся в сводных таблицах. Если же необходимо предоставить материалы проектного семинара заказчику, сторонним архитекторам или опубликовать их, то рекомендуется оформить отчет о результатах проектного семинара.

Предлагаемая структура отчета о проектном семинаре:

1. Введение

Содержит общую информацию о проектом семинаре и его результатах: проектируемая территория, место и дата проведения проектного семинара, количество и состав участников, проведенные этапы групповой работы, перечень основной информации, собранной модераторами.

2. Описание текущей ситуации

Содержит описание наиболее популярных текущих сценариев использования территории, наиболее актуальных проблем населенного пункта (его части) и выбранной территории, наиболее популярных ценностей и символов населенного пункта (его части) и выбранной территории.

3. Желаемые сценарии использования территории

Содержит описание наиболее популярных укрупненных сценариев и наиболее популярных конкретизированных сценариев и объектов, включенных в данные укрупненные сценарии. Также содержит обобщенную информацию о менее популярных сценариях и уточнениях спроектированных сценариев.

4. Обратная связь

Содержит описание результатов обработки анкет обратной связи и основные выводы, вытекающие из них.

5. Выводы

Содержит основные выводы, вытекающие из результатов проектного семинара.

6. Приложение

Содержит сводные таблицы исходных данных.

С примерами отчетов можно ознакомиться на сайте Центра развития городской среды Удмуртской Республики udmurt.city в разделе «Мероприятия».

Распространение отчета о результатах проектного семинара

Для участников проектного семинара важно видеть, что их работа прошла не в пустую, поэтому рекомендуется:

- опубликовать отчет о результатах проектного семинара в сети Интернет в открытом доступе;
- разослать отчет о результатах проектного семинара на адреса электронной почты, оставленные участниками в ходе предварительной регистрации и в анкетах обратной связи;

- разослать sms-сообщения со ссылкой на опубликованный отчет о результатах проектного семинара на сотовые номера телефонов участников, оставленные в ходе предварительной регистрации (если у этих участников не указаны адреса электронной почты).

Аналогичным образом рекомендуется рассылать участникам проектного семинара информацию о последующих значимых этапах благоустройства территории: разработка проекта благоустройства, начало работ по благоустройству, завершение работ по благоустройству.

Использование отчета в дальнейшей работе

Подготовленный отчет о результатах проектного семинара необходимо передать либо заказчику, либо архитекторам, которые будут разрабатывать проект благоустройства выбранной территории.

Проект благоустройства выбранной территории, подготовленный специалистами, следует проанализировать на соответствие отчету о результатах проектного семинара. В случае выявления существенных расхождений рекомендуется запросить обоснование принятых решений (например, соблюдение нормативных требований) и при отсутствии таких обоснований настоять на внесении изменений в разработанный проект.

VI. Заключение

Технология проектных семинаров зарекомендовала себя как эффективный инструмент соучаствующего проектирования общественных пространств. Она позволяет получить объемное и насыщенное общественное задание, сформировать положительный отклик у жителей, а также вовлечь их в дальнейший процесс благоустройства территории и поддержания ее в надлежащем состоянии.

Эффективность технологии проектных семинаров особенно сильно ощущается по сравнению с традиционными технологиями, часто применяемыми при благоустройстве общественных пространств. Традиционные совещания и публичные обсуждения проектов благоустройства показали себя малоэффективными. В формате совещаний участники не готовы полноценно включиться в работу над будущей территорией. При проведении публичных обсуждений проектов, разработанных архитекторами, жители выступают в роли критиков готовой работы. Эта ситуация противопоставляет разработчиков и жителей и сильно ограничивает круг вопросов, которые жители могут и захотят обсуждать. При том, что существенных изменений в ранее разработанный проект, как правило, не вносится, поскольку его глубокая переработка требует слишком много времени и ресурсов.

Проекты, разработанные архитекторами в отрыве от мнения жителей, могут быть красивыми и перспективными, но не востребованными жителями. Напротив, в результате проектных семинаров архитекторам проще выработать и учесть в проекте индивидуальность и особенности территории. Кроме того, на основе сценариев можно разработать социокультурную программу для территории: фестивали, соревнования, мероприятия, выставки и т.д. Это важно и общественным активистам, и архитекторам.

С учетом изложенного Центр развития городской среды Удмуртской Республики рекомендует максимально широко использовать технологию проведения проектных семинаров и изложенную в настоящих рекомендациях методику при проектировании общественных пространств.

Примеры схем территории, подготовленных для работы на проектных семинарах

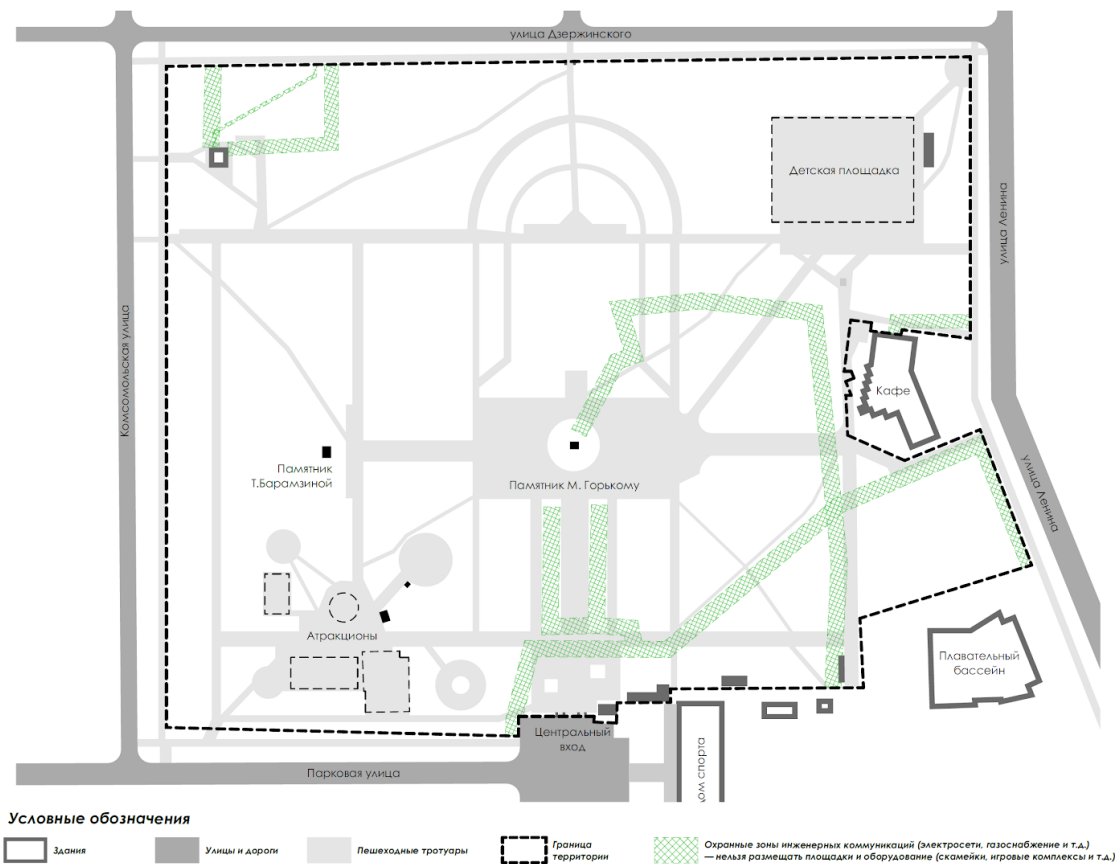


Рисунок 35. Схема для работы с участниками проектного семинара по благоустройству Парка культуры и отдыха им. Максима Горького в городе Глазове.

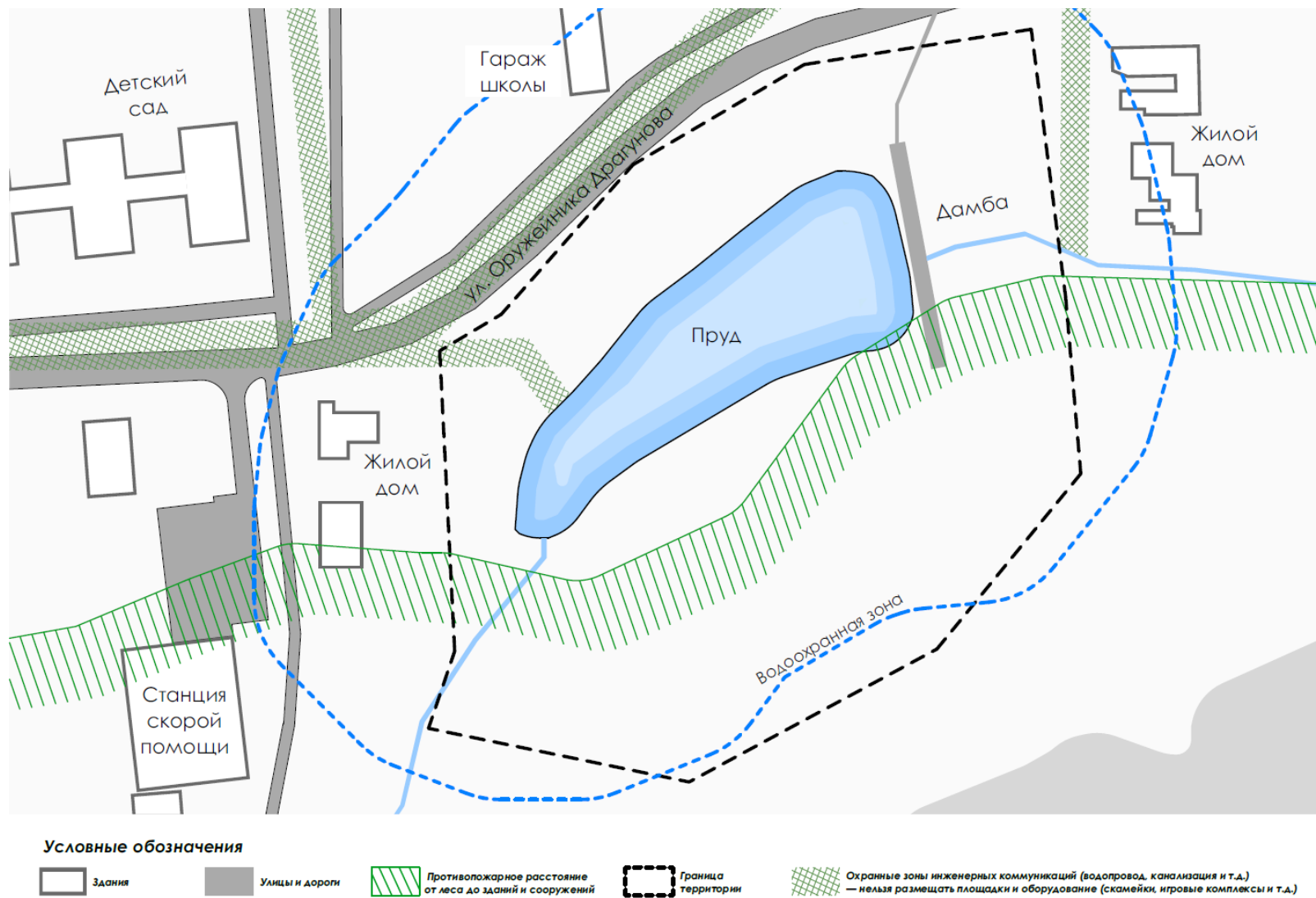


Рисунок 36. Схема для работы с участниками проектного семинара по благоустройству парковой зоны по улице Оружейника Драгунова в городе Ижевске.

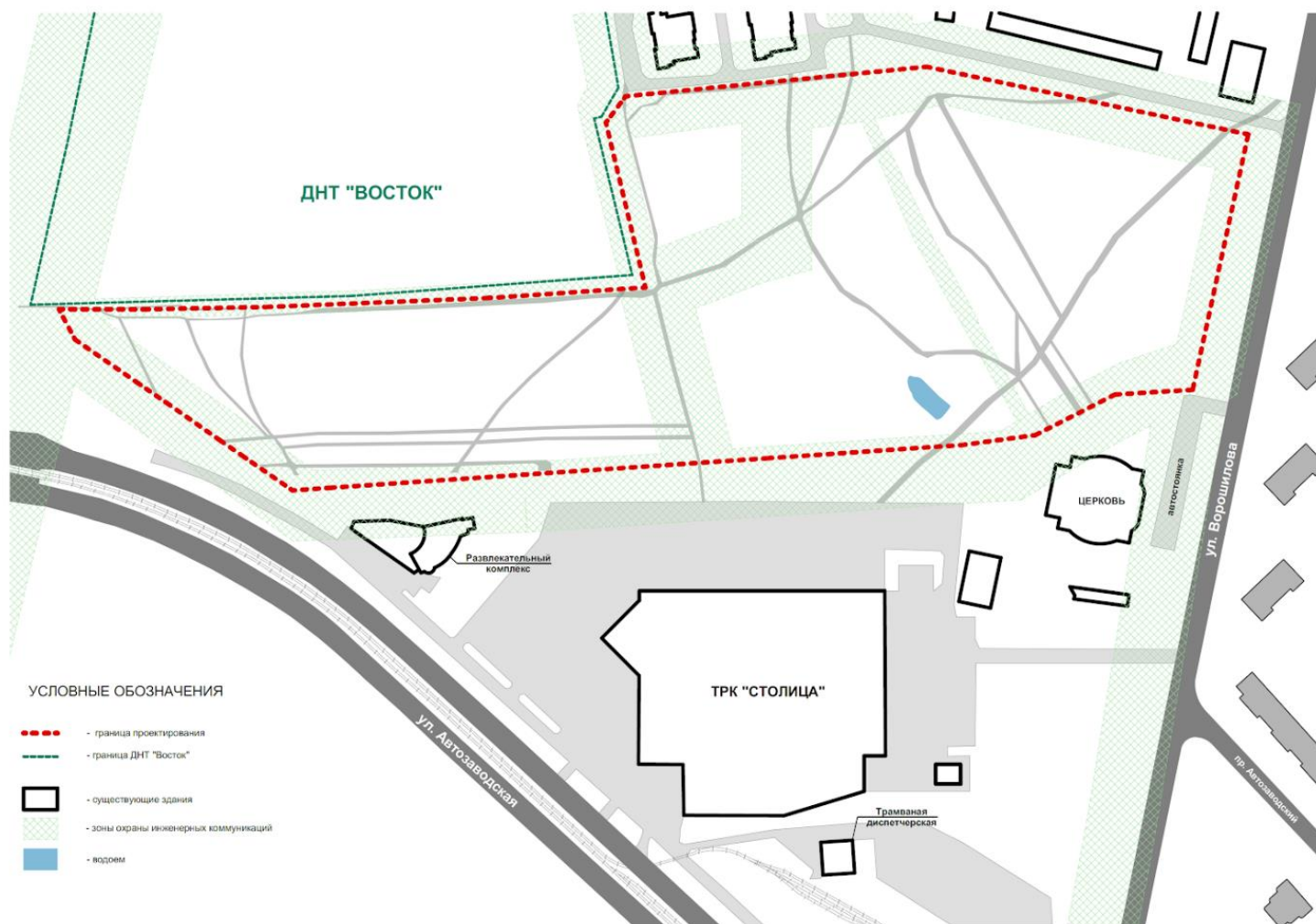


Рисунок 37. Схема для работы с участниками проектного семинара по развитию лесопарковой зоны у торгово-развлекательного комплекса «Столица» в городе Ижевске.

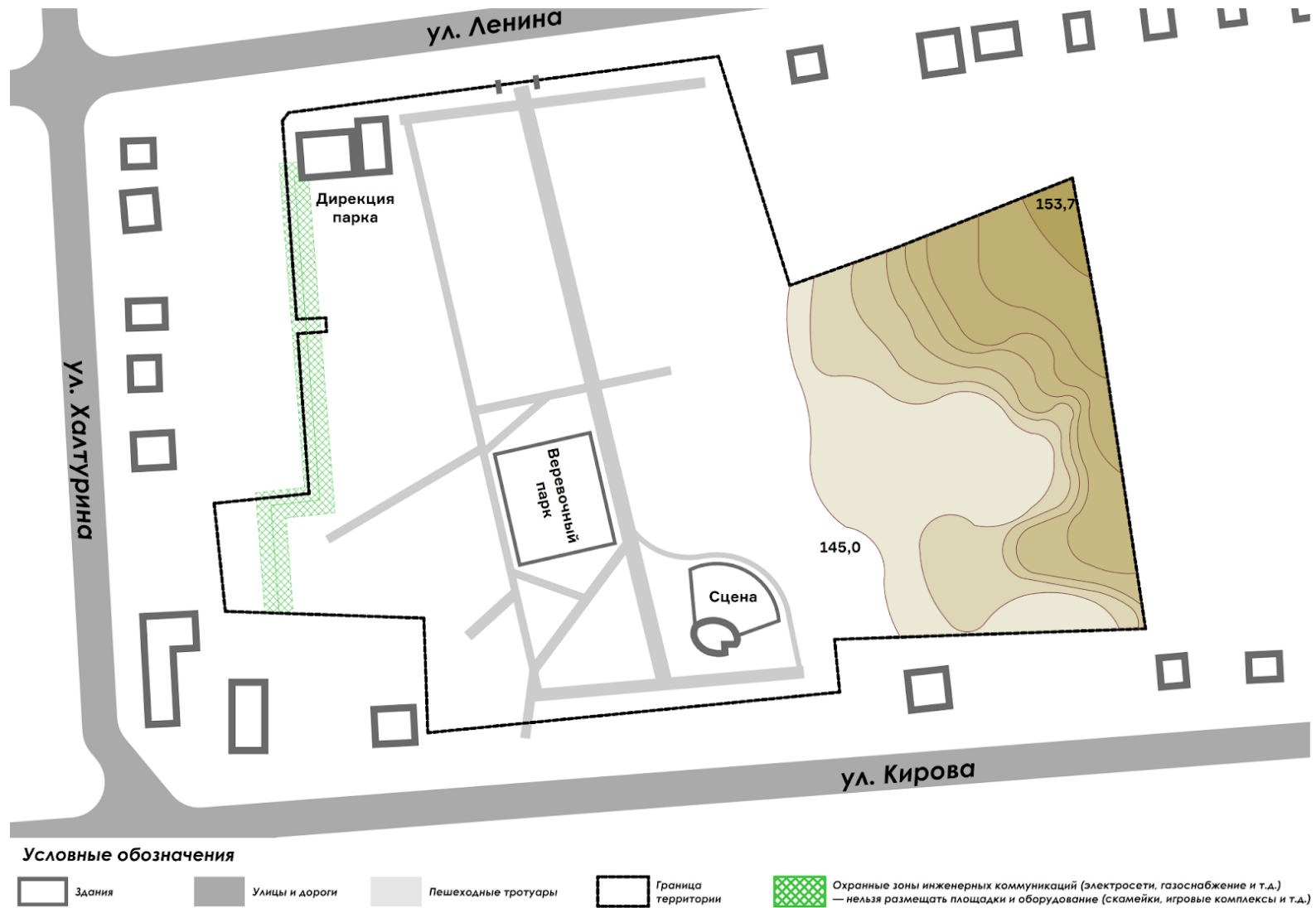


Рисунок 38. Схема для работы с участниками проектного семинара по благоустройству Богатыревского парка в городе Воткинске.



Рисунок 39. Схема для работы с участниками проектного семинара по созданию комфортной городской среды в городе Можге «Сердце Можги».

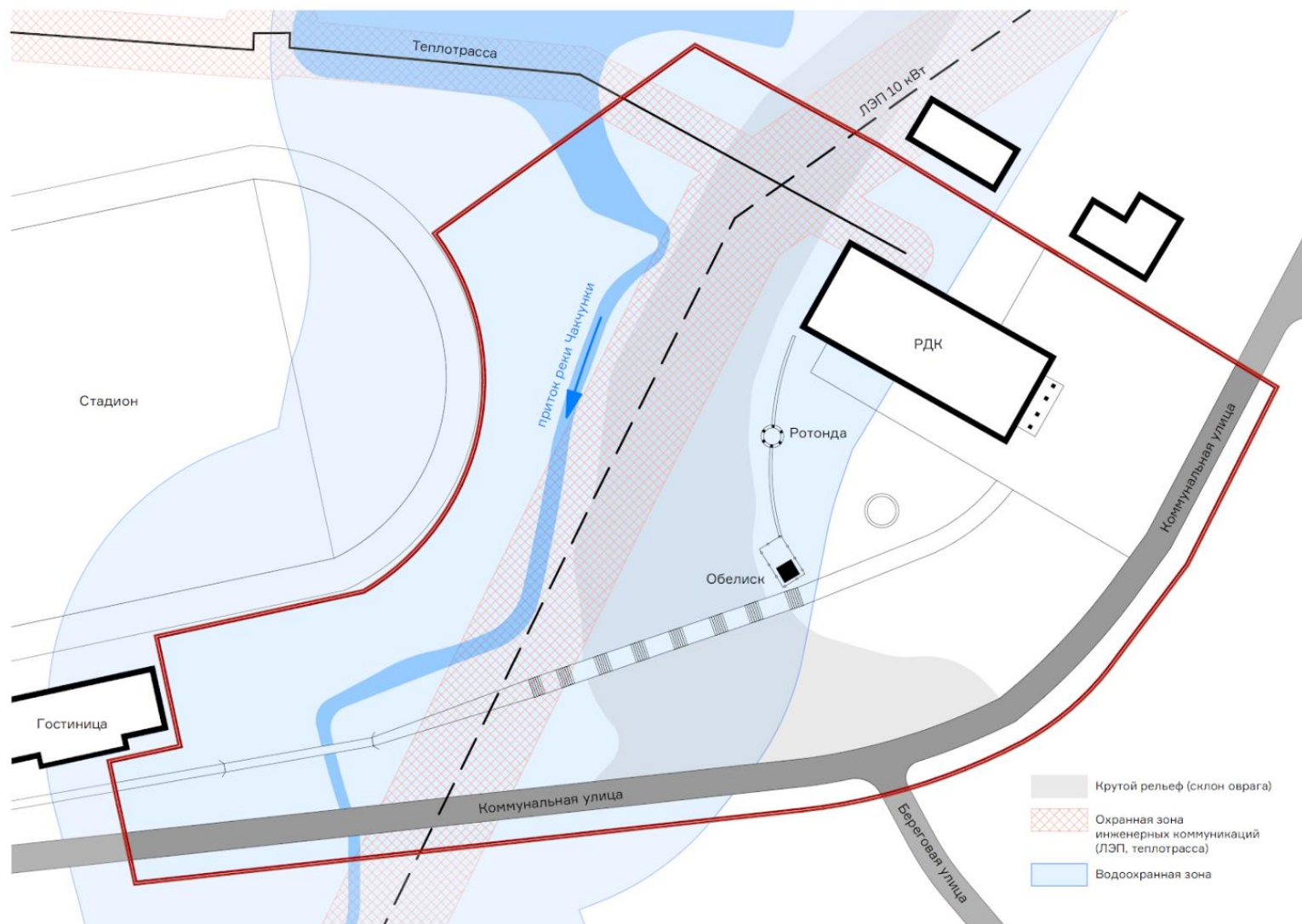


Рисунок 40. Схема для работы с участниками проектного семинара по благоустройству территории у районного Дома культуры в селе Шаркан.

Пример краткой памятки по схеме модерации

Этап 1	Подготовка
16:25 / 16:35 10 мин.	<p>Представляемся первыми: как зовут, кто я, свои регалии (почему могу стоять здесь).</p> <p>Объясняем свою роль (контроль времени, фиксация слов участников, нет своего мнения).</p> <p>Предлагаем ввести правила групповой работы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Правило «поднятой руки». Поднимаем руку, если хотим высказаться. 2. Правило «свободной ноги». Свободно выходим и возвращаемся к работе в группе. 3. Решаем спорные вопросы голосованием. Поднимаем руки. Простое большинство. 4. Выключаем звук у телефонов. Телефоны будут мешать работать всем. 5. Каждый участник – эксперт. Нам важно мнение каждого. Все равны. 6. Высказанные мысли – общее достояние. Все могут их использовать. 7. Соблюдаем технологию и время работы. Должны успеть пройти все этапы. <p>Голосуем за принятие правил.</p>
Этап 2	Знакомство / работа с флипчартом (ФЧ)
16:35 / 16:45 10 мин.	<p>Предлагаем каждому участнику ответить на вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Как Вас зовут, где и кем работаете? – Ваши ожидания от сегодняшней работы? – Как Вы используете рассматриваемую территорию сейчас? Что Вы там делаете? <p>Лист ФЧ делим на 2 части. Слева — имена. Справа — сценарии использования территории. Ставим «+» при повторении сценариев. Не голосуем. 1 сценарий = 1 строка.</p>
Этап 3	Проблемы / работа с флипчартом (ФЧ)
16:45 / 17:00 15 мин.	<p>Предлагаем каждому участнику высказать основные проблемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – населенного пункта (записываем в левую часть листа флипчарта); – рассматриваемой территории (записываем в правую часть листа флипчарта). <p>Говоря о проблемах акцентируем: Проблемы, которые касаются лично Вас. Вызывают раздражение? Приносят затруднения? Что хотелось бы улучшить?</p> <p>Лист ФЧ делим на 2 части. Слева — проблемы населенного пункта. Справа — проблемы рассматриваемой территории. Ставим «+» при повторении. Не голосуем. 1 проблема = 1 строка.</p>
Этап 4	Символы и ценности / работа с флипчартом (ФЧ)
17:00 / 17:10 10 мин.	<p>Предлагаем участникам назвать символы и ценности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – населенного пункта (в левую часть листа флипчарта); – рассматриваемой территории (в правую часть листа флипчарта). <p>Говоря о символах и ценностях акцентируем: Что ассоциируется? За что испытываете гордость? Почему Вы живете здесь? Чем отличается от других?</p> <p>Лист ФЧ делим на 2 части. Слева — символы и ценности населенного пункта. Справа — символы и ценности рассматриваемой территории. Ставим «+» при повторении. Не голосуем. 1 символ / ценность = 1 строка.</p>
Этап 5	Желаемые сценарии и объекты / работа со схемой территории
17:10 / 17:40 30 мин.	<p>Предлагаем участникам перейти к схеме территории. Проходим следующие этапы работы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) формируем список предлагаемых сценариев на листе А4; 2) проводим голосование по каждому сценарию; 3) для сценариев, поддержанных большинством, определяем место на схеме; 4) прикрепляем стикер на схему территории на полоску малярной ленты.

Этап 6	Рефлексия и выбор презентующих
17:40 /	Благодарим участников за активную работу. Проходим следующие этапы:
17:47	1) выбираем 2 презентующих. Модератор не может быть презентующим;
	2) напоминаем (проговариваем) все сценарии на схеме;
7 мин.	3) проводим рефлексию, предлагаем участникам ответить на следующие вопросы:
	– Как Вы себя чувствуете?
	– Как Вы оцениваете сегодняшнюю работу?
	– Что было самое интересное, новое?

Приложение 3

Пример анкеты обратной связи

Анкета участника

Центр развития городской среды Удмуртской Республики благодарит Вас за участие в проектном семинаре. Пожалуйста, оцените сегодняшнее мероприятие.

Просьба писать разборчивым почерком, иначе мы не сможем учесть Ваше мнение.

1. Скажите, что Вам понравилось и не понравилось на сегодняшней встрече?

Этапы работы:	Понравилось	Не понравилось
Вступительная часть	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Групповая работа	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Презентация результатов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Общий итог мероприятия	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Чай с печеньем	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Этапы работы:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Пожалуйста, оцените сегодняшнюю встречу по пятибалльной шкале:

1	2	3	4	5
(очень плохо)	(плохо)	(удовлетворительно)	(хорошо)	(отлично)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Есть ли у Вас предложения, как нам сделать следующие мероприятия лучше?

4. Если у Вас остались мысли по проектируемой сегодня территории, которые еще не были высказаны, напишите, пожалуйста, об этом в свободной форме.

значимые проблемы, о которых Вы не сказали модератору:

существенные особенности территории, которые не учли при работе со схемой:

дополнительные предложения, которые возникли у Вас после завершения работы со схемой:

5. Если Вас интересуют материалы, касающиеся проектируемой площадки, оставьте, пожалуйста, адрес своей электронной почты, на который нам их направить (если Вы не оставляли его ранее при регистрации):

Спасибо за обратную связь! Мы изучим каждую заполненную анкету.

Приложение 4

Пример регистрационной формы

Регистрация на публичную разработку макета благоустройства центрального парка «Юбилейный» в поселке Кез

Друзья, односельчане!

У нас с вами есть уникальный шанс повлиять на то, как будет выглядеть центральный парк, благоустройство которого запланировано в 2019 году в рамках реализации федерального приоритетного проекта создания комфортной городской среды.

Мы приглашаем заинтересованных жителей и представителей бизнеса на проектный семинар – рабочую встречу, посвященную выработке общественного задания на проектирование.

Что будем делать?

Будем серьезно работать 2,5 часа, в том числе в малых группах до 10 человек.

Изучим возможности и ограничения площадки: где она расположена, что и где там можно размещать и строить, как она используется сейчас.

Поработаем в группах и обменяемся мнением, что важно для поселка, какие есть проблемы и сильные стороны.

Каждый сможет высказаться и предложить, что он хотел бы делать на проектируемой территории в самом ближайшем будущем.

Пообщаемся с соседями и единомышленниками, которые живут и работают рядом с нами!

Рабочую встречу проведет команда специалистов Центра развития городской среды Удмуртской Республики.

Дата проведения: 27 ноября (вт)

Время: 18:00-20:30

Место: Кезский районный центр детского творчества, п. Кез, ул. Ленина, д. 44.

Участие бесплатное. Регистрация — обязательна, так как нам важно знать количество участников для эффективной организации работы. Зарегистрироваться можно на сайте udmurt.city.

Количество участников ограничено. 14+

Будем рады видеть Вас на мероприятии! Включайтесь в создание будущего для поселка Кез!

* — поля, обязательные для заполнения

Фамилия *

Имя *

Отчество

Компания / учебное заведение

Где Вы работаете или учитесь. Возможен вариант ответа «на данный момент нигде».

Ваша должность / профессия

Ваша должность, либо класс или курс образовательного учреждения. Возможны варианты ответа «пенсионер», «безработный», «домохозяйка».

Контактная информация

Если Вы не равнодушны к вопросу формирования качественной, комфортной, удобной среды в населенном пункте, предлагаем Вам оставить контактные данные.

E-mail

На указанный адрес мы вышлем Вам презентации к выступлениям, результаты проведенного опроса, результаты проектного семинара.

Контактный телефон

Телефон, по которому мы сможем с Вами связаться и узнать мнение по актуальным вопросам благоустройства

Приложение 5

Пример объявления для жителей на сайте

Друзья, односельчане!

У нас с вами есть уникальный шанс повлиять на то, как будет выглядеть центральный парк, благоустройство которого запланировано в 2019 году в рамках реализации федерального приоритетного проекта по созданию комфортной городской среды.

27 ноября в 18:00 мы приглашаем заинтересованных жителей и представителей бизнеса на проектный семинар – публичную рабочую встречу, посвященную выработке общественного задания на проектирование центрального парка «Юбилейный» в поселке Кез.

Мы изучим возможности и ограничения площадки, поработаем в группах и обменяемся мнением, чем мы хотим заниматься на данной территории. Результаты совместной работы будут переданы профессиональным архитекторам для дальнейшей разработки проекта благоустройства парка.

Рабочую встречу проведет команда специалистов Центра развития городской среды Удмуртской Республики.

Включайтесь в создание будущего поселка Кез!

27 ноября 18:00-20:30.

Участие бесплатное. Обязательна регистрация на сайте udmurt.city.

Количество участников ограничено.

Место проведения — Кезский районный центр детского творчества, п. Кез, ул. Ленина, д. 44.

Пример новости в СМИ

Центр развития городской среды Удмуртской Республики проводит серию проектных семинаров – рабочих встреч, посвященных проектированию общественных пространств в городах и селах Удмуртии. Мероприятия проводятся в рамках подготовки проектов для федеральной программы по созданию комфортной городской среды.

27 ноября в 18:00 Центр и Администрация Кезского района приглашают заинтересованных жителей, представителей бизнеса, СМИ и органов местного самоуправления поселка Кез на публичную рабочую встречу, посвященную проектированию центрального парка «Юбилейный». В ходе встречи участники изучат возможности и ограничения территории, поработают в группах и сформируют общее мнение, чем они хотят заниматься на данной площадке. Результаты совместной работы будут переданы профессиональным архитекторам для дальнейшей разработки проекта благоустройства территории. Включайтесь в создание будущего поселка Кез!

Центр развития городской среды Удмуртской Республики создан в соответствии с положениями и рекомендациями Минстроя России. Это самостоятельное подразделение автономной некоммерческой организации «Центр развития дизайна, городской среды и энергосбережения Удмуртской Республики».

Главная цель деятельности Центра — формирование качественной, комфортной и привлекательной для жизни среды на всей территории Удмуртской Республики.

Центр занимается:

- проектированием общественных пространств и визуальным обликом территорий;
- сопровождением разработанных проектов;
- аналитикой проектов и предложений в сфере благоустройства;
- подготовкой стандартов и рекомендаций по повышению качества городской среды;
- разработкой нормативных актов в сфере городской среды;
- взаимодействием с экспертами и обществом;
- повышением уровня знаний, обучением и вовлечением специалистов в формирование комфортной городской среды.

Центр принимает активное участие в формировании политики в области благоустройства. Одна из его приоритетных задач — это оказание содействия муниципальным образованиям в реализации приоритетного национального проекта «Формирование комфортной городской среды».

27 ноября 18:00-20:30

Участие бесплатное. Обязательна регистрация на сайте udmurt.city.

Количество участников ограничено.

Место проведения — Кезский районный центр детского творчества, п. Кез, ул. Ленина, д. 44.

Приложение 6

Чек-лист (контрольный список) для подготовки к проектному семинару

№ п/п	Что нам необходимо подготовить	Количество	Примечания
Организационные вопросы			
1	Назначение должностного лица, ответственного за организацию и проведение проектного семинара	1 человек	Необходимы контактные данные должностного лица заказчика, ответственного за организацию и проведение проектного семинара
2	Согласование даты и времени проведения проектного семинара	Дата и время проведения проектного семинара	Для начала пригласительной кампании необходимо согласовать с заказчиком дату и время проведения проектного семинара
3	Выбор места проведения проектного семинара	Здание с помещениями, удовлетворяющими требованиям к проведению проектного семинара	Для начала пригласительной кампании необходимо выбрать место для проведения проектного семинара. Оно должно соответствовать критериям, указанным в разделе «Выбор места проведения проектного семинара» и желательно быть расположенным неподалеку от рассматриваемой территории
4	Предоставление топографической съемки выбранной территории	В масштабе 1:500	Топографическая съемка необходима для проработки вопроса об имеющихся ограничениях на территории и подготовки схемы для работы в группах
5	Форма для предварительной регистрации участников проектного семинара	В онлайн-формате	Форму регистрации необходимо подготовить до начала размещения информации о проведении проектного семинара с учетом выполнения пунктов 2 и 3 текущего раздела
6	Размещение на официальном сайте заказчика сообщения о проведении проектного семинара	Приглашение на проектный семинар со ссылкой на форму регистрации	Сообщение на официальном информационном ресурсе позволяет впоследствии ссылаться на него как на источник официальной информации, например, при работе в социальных сетях
7	Размещение в местных СМИ приглашения участвовать в проектном семинаре	Публикации в СМИ со ссылкой на форму регистрации	Преимущественно в местных СМИ или популярных СМИ регионального уровня

№ п/п	Что нам необходимо подготовить	Количество	Примечания
8	Размещение информации о проектном семинаре в социальных сетях	Публикации в социальных сетях со ссылкой на форму регистрации	Публикации о проведении проектного семинара должны поддерживать интерес к теме на протяжении всей пригласительной кампании
9	Проведение пригласительной кампании на проектный семинар	Сбор определенного количества жителей (в зависимости от населенного пункта)	Необходимо собрать жителей, представляющих различные социально-экономические группы населения: жители близлежащих домов, общественные активисты, представители бизнеса, представители администрации, депутаты, и т.д.
Подготовка помещений ко встрече			
10	Зал	1 зал вместимостью от 70 до 170 в зависимости от предполагаемой численности участников и организаторов проектного семинара	Место, где будет проходить вступительная и заключительная части встречи. Требования к помещению подробнее описаны в подразделе «Выбор места проведения проектного семинара»
11	Указатели как пройти к залу	В зависимости от расположения зала и удаленности от входа в помещение	Указатели должны помочь участникам самостоятельно (без помощи организаторов) пройти в зал
12	Помещения для групповой работы	Позволяющие разместить все группы участников	Места, где будет проходить работа в группах. Требования к помещениям подробнее описаны в подразделе «Выбор места проведения проектного семинара»
13	Стулья	70–170 шт. в зависимости от предполагаемой численности участников и организаторов проектного семинара	Для рассаживания участников проектного семинара в ходе вступительной и заключительной частей и, возможно, в ходе групповой работы. В случае, если групповая работа будет проходить в зале, стулья размещаются вокруг столов в местах, где планируется организовать участников для групповой работы.
		По 8–15 шт. на каждую группу (в случае, если группа располагается вне зала, где будут проходить вступительная и заключительная части встречи)	Для рассаживания участников групповой работы. Стулья размещаются разорванным кругом (в разрыве круга – флипчарт и модератор)
14	Столы	По 1–2 стола на каждую группу (в зависимости от размера группы)	На столах размещается схема территории для этапа групповой работы, а также ручки, маркеры, стикеры, ножницы, необходимые для работы со схемой

№ п/п	Что нам необходимо подготовить	Количество	Примечания
15	Указатели (номера) групп	В зависимости от количества групп	Указатели, таблички с номером группы
16	Гардероб / место для верхней одежды	На 70–170 мест в зависимости от предполагаемой численности участников и организаторов проектного семинара	При проведении проектного семинара в холодное время года необходимо обеспечить возможность снять верхнюю одежду
17	Туалет	Минимум 1 шт. для мужчин и женщин	Место расположения туалета необходимо сообщить участникам до начала встречи. Каждый модератор должен знать место его расположения
18	Указатели как пройти к туалету	В зависимости от расположения туалетов и удаленности их от места проведения мероприятия	Указатели должны помочь участникам самостоятельно (без помощи организаторов) найти туалет
Подготовка к регистрации участников			
19	Стол и стулья для регистрации участников	Из расчета 2 места для регистрации на 50 предполагаемых участников	На столах располагаются регистрационные списки участников, анкеты и другая информация
20	Специалист, который будет руководить регистрацией	1 человек	Регистрацию необходимо начинать не позднее, чем за 30 минут до начала вступительной части встречи. Регистрация завершается через 10 минут после начала вступительной части
21	Специалисты, которые будут регистрировать участников	По количеству мест для регистрации	Регистрацию необходимо начинать не позднее, чем за 30 минут до начала вступительной части встречи. Регистрация завершается через 10 минут после начала вступительной части
22	Заранее подготовленный список участников для регистрации	1 шт., разделенный на части по количеству мест для регистрации	Позволяет ускорить процесс регистрации
23	Таблички на регистрацию	По количеству мест для регистрации	Таблички содержат интервалы первых букв фамилий участников в соответствующей части регистрационного списка, например, «А-Н», «О-Я»
24	Анкета обратной связи (по желанию заказчика)	50–180 шт. в зависимости от предполагаемой численности участников	Раздаются каждому участнику при регистрации

№ п/п	Что нам необходимо подготовить	Количество	Примечания
25	Беджи-наклейки для имен	Из расчета 1 шт. на каждого предполагаемого участника и каждого модератора плюс 25%	По одному для модератора и для каждого участника (плюс небольшой запас на случай ошибок при подписании беджа)
	Вариант при отсутствии наклеек: малярная лента	Из расчета 1 рулон на каждую группу участников / модератора	
	Для отдельных мероприятий возможно использование традиционных беджей	Из расчета 1 шт. на каждого предполагаемого участника и каждого модератора плюс 25%	
Подготовка к выступлениям и демонстрации презентаций			
26	Экран	1 шт.	Для демонстрации презентаций
27	Проектор	1 шт.	Необходимо заранее решить вопрос о подключении проектора к компьютеру и электрической сети
28	Компьютер / ноутбук	1 шт.	Для подключения проектора. На компьютере / ноутбуке должна быть установлена программа Adobe Reader
29	Пульт для презентаций («кликер»)	1 шт.	Позволяет выступающему или ведущему самостоятельно переключать слайды презентации
30	Второй комплект полностью заряженных батареек к пульту для презентаций	1 комплект (количество и формат зависят от конкретной модели пульта для презентаций)	Для замены севших батареек в пульте для презентаций (в том числе по ходу выступлений)
31	Специалист, который будет отвечать за работу техники	1 человек	Позволит снизить риск технических сбоев в ходе работы
32	Радиомикрофоны и система усиления звука	2 шт.	1 микрофон для ведущего и 1 микрофон для выступающих
33	Программа проектного семинара	В зависимости от количества групп плюс 1 шт. — ведущему плюс 10-20 шт. — участникам	
34	Презентация к проектному семинару	1 шт.	Записывается на USB-носитель и загружается в «облако»
35	Ведущий проектного семинара	1 человек	Будет вести встречу, в том числе координировать этап групповой работы

№ п/п	Что нам необходимо подготовить	Количество	Примечания
36	Выступающий – представитель заказчика	1 человек	Рассказывает о целях, задачах, текущем этапе и планах по благоустройству территории, а также о готовности учитывать мнение жителей при его реализации
37	Доска для презентации результатов работы в группах	1 шт., вмещающая лист формата А1 в альбомной ориентации	Размещается в зале. На доске вывешиваются схемы с результатами работы в группах
38	Планшет с «обратным отсчетом»	1 шт.	Напоминание выступающим об оставшемся времени для выступления
Подготовка чайного стола			
39	Место, где можно выпить воды / чая / перекусить	2-3 стола	Для повышения комфорта работы. При этом устраивать полноценное место для кофе-брейка не желательно, т.к. длительный перерыв повлияет на групповую динамику работы
40	Вода	Из расчета 400 мл на каждого предполагаемого участника и организатора проектного семинара	Для повышения комфорта работы
41	Кулеры / электрические чайники	Из расчета 1 шт. на 30 предполагаемых участников	Для возможности заварить чай
42	Одноразовые стаканчики	Из расчета 1,5 шт. на каждого предполагаемого участника и организатора проектного семинара	Для воды / чая
43	Чайные пакетики	Из расчета 1 пакетик черного чая и 1 пакетик зеленого чая. на каждого предполагаемого участника и организатора проектного семинара	Для повышения комфорта работы
44	Печенье	Из расчета 1 кг на 30 предполагаемых участников	Для возможности перекусить (но не наесться)
45	Тарелки (возможно, одноразовые)	Из расчета 2 шт. на 1 кг печенья	Для печенья

№ п/п	Что нам необходимо подготовить	Количество	Примечания
46	Бумажные салфетки	50-200 шт. в зависимости от количества предполагаемых участников и организатора проектного семинара	Для повышения комфорта работы
47	Корзины для мусора	Из расчета 1 корзина на 30 участников и организаторов проектного семинара	Для использованных чайных пакетиков, одноразовых стаканчиков, бумажных салфеток и иного мусора
Подготовка мест для работы в группах			
48	Ведущие модераторы	2–3 человека (в зависимости от количества модераторов)	Будут вести этап групповой работы, помогать в организации проектного семинара, в том числе модераторам
49	Модераторы	6–12 человек (в зависимости от количества участников)	Будут вести этап групповой работы
50	Инструктаж / обучение модераторов	1,5 часа	Модераторы должны быть ознакомлены с программой проектного семинара и требованиям к их работе, в том числе со схемой модерации
51	Флипчарты	Из расчета 1 шт. на каждую группу участников / модератора	На флипчарте размещаются листы флипчарта, на которых записывается информация этапов групповой работы «Знакомство», «Проблемы», «Символы и ценности»
	Варианты при отсутствии флипчартов: магнитные, меловые доски, доски для маркеров размером не менее листа флипчарта, стены здания	Из расчета 1 шт. (или 1 место) на каждую группу участников / модератора	При отсутствии флипчартов можно развесить листы флипчарта на магнитную доску (закрепив магнитами), стену или иную твердую и ровную поверхность, например, меловую доску (закрепив малярной лентой). При этом важно помнить, некоторые маркеры пропитывают лист насквозь и могут окрасить поверхность под ним. Во избежание этого можно под чистый лист флипчарта сделать подложку из еще одного листа (возможно, ранее использованного)
52	Магниты	Из расчета 4 шт. на каждый лист, размещаемый на магнитной доске	В случае работы с листами флипчарта на магнитной доске крепим их на 4 магнита по углам каждого листа
53	Малярная лента	2–3 рулона	Необходима для крепления листов флипчарта на меловой доске, стене или иной твердой и ровной поверхности, а также для крепления стикеров на схеме территории

№ п/п	Что нам необходимо подготовить	Количество	Примечания
54	Бумага для флипчарта (возможно, иные листы бумаги соизмеримые по размерам и достаточно прочные для последующей транспортировки)	Из расчета 4 листа на каждую группу участников / модератора	На листах флипчарта записывается информация этапов групповой работы «Знакомство», «Проблемы», «Символы и ценности» (по 1 листу на каждый этап, 1 лист на запас)
55	Перманентные маркеры толщиной 2 мм	Из расчета 2 шт. на каждую группу участников / модератора плюс 1–2 шт. на стол регистрации	Маркером модератор записывает на флипчарте высказывания участников. Использование маркера красного цвета нежелательно
56	Схема территории на формате А2	Из расчета 1 шт. на каждую группу участников / модератора плюс 1–2 шт.	На схеме территории проводится этап групповой работы «Выработка желаемых сценариев». Дополнительные схемы необходимы для разрешения ситуации «Экспертное мнение», описанной в подразделе «Проведение этапа групповой работы»
57	Клипборд (планшет) для листов формата А4	Из расчета 1 шт. (или 1 место) на каждую группу участников / модератора плюс 1 шт. для ведущего	Позволяет закрепить программу проектного семинара и удобно ее держать, а также делать непубличные записи, например, на этапе групповой работы «Рефлексия»
58	Чистые листы формата А4	Из расчета 5–10 листов на каждую группу участников / модератора	Для записей модератора и участников проектного семинара в ходе групповой работы
59	Ручки	Из расчета 1 шт. на каждого предполагаемого участника и организатора проектного семинара	Для записей модератора на этапе рефлексии, для записей участников. Также ручки понадобятся участникам для заполнения анкет обратной связи
60	Канцелярские ножницы	Из расчета 1 шт. на каждую группу участников / модератора	Для нарезки малярной ленты в случае работы с листами флипчарта на обыкновенной доске, стене или иной твердой и ровной поверхности. Для нарезки стикеров и кусочков малярной ленты для работы на этапе групповой работы «Выработка желаемых сценариев»
61	Разноцветные листы для записей размером 9х9 см (или схожими размерами)	Из расчета 10 листов на каждую группу участников / модератора	На этапе групповой работы «Выработка желаемых сценариев» стикеры нарезаются на небольшие прямоугольники, на которых подписываются желаемые сценарии, после чего стикеры на кусочках малярной ленты прикрепляются к схеме территории

№ п/п	Что нам необходимо подготовить	Количество	Примечания
62	Памятка по схеме модерации	По 1 шт. на каждого модератора плюс 1 шт. для ведущего	Для модератора на случай, если модератор что-то забыл. На листах памятки также можно делать записи
63	Правила работы модераторов	По 1 шт. на каждого модератора	Для модератора на случай, если модератор что-то забыл. На листах памятки также можно делать записи
64	Памятка по подготовке рабочего места модератора	По 1 шт. на каждого модератора	Для модератора на случай, если модератор что-то забыл. На листах памятки также можно делать записи
65	Часы (в любом удобном формате, желательно – настенные)	Из расчета 1 шт. на каждую группу участников / модератора	Для отслеживания модераторами времени прохождения этапов групповой работы и, при необходимости, их корректировки
Иные вопросы			
66	Фотоаппарат	1 шт.	Для фотографирования листов флипчарта, прохождения проектного семинара (например, для отчета)
67	Аптечка	1 шт.	На случай, если участнику модерационной сессии станет плохо

Приложение 7

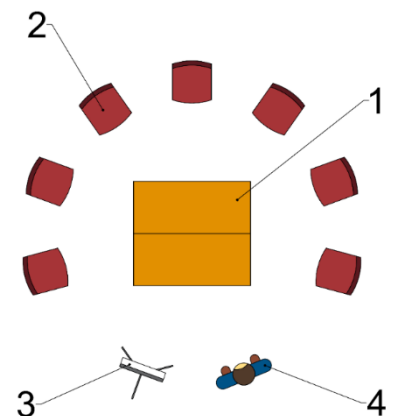
Пример памятки по подготовке рабочего места модератора

Чек-лист

1 Столы, сдвинутые друг к другу — 2–4 шт.	<input type="checkbox"/>
2 Стулья, расставленные вокруг столов — 10 шт.	<input type="checkbox"/>
3 Флипчарт (маркерная, магнитная доска) — 1 шт.	<input type="checkbox"/>
4 Листы для флипчарта — 3 шт.	<input type="checkbox"/>
5 Маркеры — 2 шт.	<input type="checkbox"/>
6 Схема территории — 1 шт.	<input type="checkbox"/>
7 Малярная лента — 25–30 тонких полосок	<input type="checkbox"/>
8 Листки для записей — 10–15 шт.	<input type="checkbox"/>
9 Ножницы — 1 шт.	<input type="checkbox"/>
10 Ручки — 5–7 шт.	<input type="checkbox"/>
11 Чистые листы формата А4 — 5–10 шт.	<input type="checkbox"/>
12 Планшет с программой и памятками для модератора	<input type="checkbox"/>
13 Часы (в удобном формате)	<input type="checkbox"/>

Схема работы в группе:

1. Столы, сдвинутые друг к другу.
2. Стулья для участников.
3. Флипчарт (маркерная, магнитная доска).
4. Модератор.



Правила работы модератора

1. Модератор всегда вежлив.

Модератор влияет на работу группы и фактически принуждает людей следовать установленным правилам работы. Такая ситуация часто вызывает у людей негатив, раздражает их, особенно если это амбициозные и волевые люди, или руководители, привыкшие самостоятельно контролировать происходящие процессы. Поэтому модератор должен быть предельно вежлив и при этом искренен. Важно говорить участникам «спасибо», «извините», «прошу прощения, но я вынужден Вас прервать» и так далее.

2. Модератор не высказывает личного мнения.

Задача модератора — получить максимально качественную и достоверную информацию от участников группы, которые выступают в роли экспертов. Учитывая специфику роли модератора высказанное им мнение может сильно повлиять на высказывания участников группы. Например, участник скорректирует свое мнение или постесняется высказать мнение, противоречащее мнению модератора. Поэтому ни при каких условиях модератору не следует говорить участникам, что он думает по обсуждаемому вопросу, даже если очень хочется. Если модератора просят высказать его мнение, то рекомендуется отвечать, что сегодня важно только мнение участников.

3. Модератор стремится к точным формулировкам.

Все высказывания участников группы следует записывать на листе флипчарта так, как их высказали (максимально близко). Модератор не дополняет высказывания участников своими мыслями, и стремиться не изменять исходного содержания. Если модератор меняет формулировку (например, для сокращения), то обязательно согласовывает это с автором. Следует уточнять, не потерян ли смысл. Если автор отказывается принимать вариант модератора, то необходимо согласиться с автором и записать высказывание в продиктованной им формулировке.

4. Модератор действует сообразно оставшемуся времени.

Модератор должен обеспечить прохождение группой участников всех запланированных программой этапов работы в установленное программой время. Поэтому он держит необходимый темп. Если есть время — модератор задает дополнительные вопросы, позволяющие получить больше информации от участников. Если процесс выходит за рамки отведенного времени — он может вежливо прервать речь любого участника.

5. Модератор может прервать любого участника.

Если необходимо прервать человека, модератор дожидается смысловой паузы или точки в речи человека и перехватывает инициативу. Рекомендуется делать это примерно так: «Спасибо, правильно ли я понимаю, что Вы имеете в виду ... <кратко проговариваем смысл сказанного>? ... отлично, я записываю и идем дальше». Прерывание участника можно сопровождать закругляющим жестом ладони.

6. Модератор гарантирует равные права для всех участников.

Для этого модератор с согласия участников и с учетом их предложений в начале модерационной сессии вводит общие для всех правила групповой работы. Он же впоследствии следит за их соблюдением всеми участниками группы вне зависимости от их социального положения, возраста или иных особенностей. Особенно это важно, если в группе есть люди, которые сильно отличаются от большинства остальных участников. Если кто-либо нарушает правила, модератор обязательно останавливает работу группы, обозначает нарушение правил и либо просит придерживаться правил в дальнейшем, либо выносит на суд группы, что делать с нарушителем.

7. Модератор не вступает в конфликты.

Любой конфликт может погубить этап групповой работы. Если возникает конфликтная ситуация, то существует риск, что группа объединится против модератора. Если кто-либо сознательно и неоднократно мешает модератору проводить модерационную сессию, неоднократно нарушает принятые группой правила работы, даже после замечаний, пытается нарушить установленный программой ход групповой работы, выражает претензии лично модератору, то не следует ставить его на место самостоятельно. Так модератор противопоставит себя одному из участников группы. В таких случаях необходимо обозначить возникшую проблему группе. Например, сказав: «Я вижу систематическое нарушение правил общей работы. Уважаемые участники, как вы считаете, что нам следует сделать в данной ситуации?». Решение должны принять участники группы, а модератор его принимает. Чаще всего группа сама осуждает нарушителя.

8. Модератор может запросить «кредит доверия».

Если модератор чувствует неуверенность, если сформировалась сложная группа, плохо сочетающаяся со стилем работы модератора, если предложения и действия модератора вызывают сильное сопротивление участников группы, то в любой момент групповой работы модератор может попросить у группы «кредит доверия». Рекомендуется делать это примерно так: «Уважаемые участники, я как модератор прошу у вас кредит доверия на сегодняшнюю работу. Возможно, сначала вам будет казаться, что ничего не понятно, что происходит что-то странное, но поверьте, в итоге нашей работы всё встанет на свои места, и мы придем к интересному и важному результату. Заранее спасибо!».

9. Модератор может выбрать «хранителя времени».

Если модератору сложно соблюдать установленное программой время прохождения этапов, то он может в любой момент групповой работы выбрать человека, которого назначит «хранителем времени». Этому человеку необходимо предложить следить за временем работы, и иногда (не слишком часто) давать модератору подсказки, например, сколько минут осталось до конца очередного этапа. При этом «хранитель времени» продолжает участвовать в групповой работе наравне с остальными участниками.

На роль «хранителя времени» хорошо подходят люди, которые пришли на встречу вовремя, имеют часы, часто проверяют время и, возможно, ранее уже делали замечания о необходимости придерживаться установленного графика работы. Рекомендуется назначать «хранителя времени» примерно так: «Я вижу, что у нас в группе есть очень пунктуальный человек, который сегодня сможет всем нам помочь. Пожалуйста, будьте сегодня нашим «хранителем времени!». Сообщите ему поминутную программу группового этапа работы и попросите сообщать Вам о необходимости перейти к следующему этапу работы за 5 минут до этого».

10. Модератор может выбрать «чарт-райтера».

Если у модератора непонятный почерк, ему сложно быстро писать на флипчарте так, чтобы его понимали участники группы, то он может в любой момент групповой работы выбрать человека, которого назначит «чарт-райтером». Этому человеку необходимо предложить записывать высказывания всех участников на флипчарте. При этом «хранитель времени» продолжает участвовать в групповой работе наравне с остальными участниками.

На роль «чарт-райтера» хорошо подходят люди понятным и четким почерком и быстрой скоростью письма, готовые взять на себя эту роль. Для выбора «чарт-райтера» модератору, скорее всего, придется попросить участников самостоятельно оценить свои навыки быстрого письма хорошо читаемым почерком. Рекомендуется назначать «чарт-райтера» примерно так: «К сожалению, у меня не очень понятный почерк, поэтому чтобы нам всем было удобнее работать предлагаю выбрать из числа участников нашей группы «чарт-райтера». Он будет помогать нам записывать ваши мысли на флипчарте. Поднимите, пожалуйста, руки те из вас, кто может быстро и понятно писать от руки ...».

Типовые правила групповой работы

Описание правила (рассказывается участникам групповой работы)	Примечания
1. Правило «поднятой руки»	
<p>В процессе работы группы говорит один человек. Если другой человек хочет что-то сказать, он поднимает руку. Модератор передает ему слово, когда представиться такая возможность.</p>	<p>Упорядочиваем работу группы. Даем возможность высказаться вне своей очереди или дополнительно. Создаем равные условия для всех участников группы.</p>
2. Правило «свободной ноги»	
<p>Если участнику необходимо выйти по любым вопросам, например, в туалет или позвонить, то он никого не спрашивая выходит помещения. Затем он возвращается в группу, стараясь не отвлекать других участников и включается в групповую работу.</p>	<p>Снимаем чувство неопределенности в группе, что делать, если надо выйти. Создаем ощущение, что человек сам контролирует свое время и добровольно участвует в работе группы, а также может в любой момент уйти.</p>
3. Голосуем поднятием рук	
<p>Решения по важным и спорным моментам принимаются голосованием. Участники голосуют поднятием рук. Решение считается принятым, если есть простое большинство голосов.</p>	<p>Упорядочиваем работу группы. Визуализируем принятие решения и гарантируем его справедливость (каждый может посчитать поднятые руки). Повышаем ответственность за решение (явное голосование, каждый видит кто «за», а кто «против»).</p>
4. Выключаем звук у телефонов	
<p>Звонки и сообщения телефонов будут отвлекать от работы всех участников группы. Поэтому предлагаем всем участникам выключить или перевести свои телефоны в беззвучный режим.</p>	<p>Сокращаем количество отвлекающих факторов. Формируем уважительное отношение к другим участникам группы.</p>

<p>Описание правила (рассказывается участникам групповой работы)</p>	<p>Примечания</p>
<p>5. Каждый участник – эксперт</p>	
<p>Важно услышать мнение каждого участника группы. Сегодня обсуждаются вопросы комфортной городской (сельской) среды, которые касаются каждого жителя. Поэтому сегодня каждый является экспертом и каждому будет предоставлено право высказаться.</p>	<p>Создаем равные условия для всех участников группы. Обозначаем, что все участники смогут высказать свою точку зрения. Обозначаем, что дискуссии будут пресекаться. Повышаем значимость слов каждого участника.</p>
<p>6. Высказанные мысли – общее достояние</p>	
<p>Все высказанное в ходе групповой работы может свободно использоваться любым участником. Авторского права на высказанные мысли нет. Любой может поддержать и развить мысль, высказанную другим человеком.</p>	<p>Снижаем риски конфликта, связанного с использованием мыслей, высказанных другими людьми.</p>
<p>7. Соблюдаем технологию и время работы</p>	
<p>Для получения наилучших результатов группе необходимо соблюдать предусмотренную технологию работы и придерживаться запланированного графика работы. В этом группе поможет модератор.</p>	<p>Обозначаем, что процессом групповой работы управляет модератор.</p>

Типовые сложные ситуации в ходе групповой работы

Описание ситуации	Что делать модератору
1. Нарушитель	
<p>Наиболее часто встречающийся случай. Это люди, которые систематически нарушают установленные правила. Например, перебивают других участников и вступают с ними в спор, говорят вне очереди, не дожидаясь передачи им слова модератором.</p>	<p>Пользоваться правилами работы в группе и тем, что эти правила были приняты группой. Не следует пытаться справиться со сложными участниками в одиночку. Необходимо понять, какие правила они нарушают и обозначить это членам группы. Поставить вопрос: что необходимо делать дальше с этим участником или сложившейся ситуацией?</p>
2. «Токсичный» участник	
<p>Это люди, которые рассматривают любой вопрос исключительно с отрицательной стороны, везде ищут проблемы, сложности и препятствия. Любое предложение их не устраивает, любое решение им не нравится.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обязательно держать такого участника в тех же рамках, что и других участников: <ul style="list-style-type: none"> • не давать ему больше времени, чем другим, при необходимости вежливо прерывать его длинные речи напоминая о том, что время ограничено, а высказаться должны все участники; • не давать ему дополнительного слова. 2. Если такой участник мешает работе группы, придерживаться рекомендаций для ситуации «Нарушитель». 3. Если работать дальше невозможно, после очередного высказывания следует обозначить, что это очень ценно, когда в команде есть человек, который хорошо тестирует все высказанные идеи (таким образом снижается уровень тревожности и неопределенности у других участников группы). Торжественно «вручить» ему эту роль и прилюдно попросите быть помягче, потому что цель сегодняшней работы — как раз выработка жителями интересных и необходимых им решений, а излишняя критика может помешать этому процессу.
3. Супер-эксперт	
<p>Это участники, которые ведут себя как специалисты и непререкаемые авторитеты во всех (или многих) областях. Они комментируют высказывания всех участников, высказывают свое мнение и пытаются убедить, что оно является единственно верным.</p>	<p>Как только вы отметили такое поведение, следует остановить процесс групповой работы. Ещё раз объяснить правила работы. Обратит внимание, что сегодня все участники являются экспертами и мнение каждого важно. Обозначить свою роль модератора и сообщить, что будете следить, чтобы все участники высказывались строго в свою очередь. Через некоторое время такой человек либо втянется в общую работу, либо заскучает и уйдет.</p>

Описание ситуации	Что делать модератору
4. Свое решение	
<p>В группе может быть человек, у которого уже есть свое решение, как необходимо благоустроить выбранную территорию. Он не хочет слушать всех остальных, но при этом, ему важно высказаться.</p>	<p>Предложить такому участнику выйти из группового процесса. Отправить его к ведущему, который выдаст ему отдельную схему территории, на которой он сможет изложить свое решение. Ведущий готовит такого участника презентовать свои мысли вместе с другими участниками.</p>
5. Кризис модерации	
<p>Участник или несколько участников отказываются работать в предложенном формате, следовать просьбам модератора, отвечать на его вопросы. Это может сопровождаться негативными высказываниями в адрес модератора или других участников группы. Такая ситуация часто приводит к тому, что продолжать модерационную сессию невозможно.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вежливо, но настойчиво обратить внимание участников на то, что сегодня именно они являются экспертами, а модератор — это только их «маркер и часы». 2. Предложить участникам предоставить «кредит доверия» модератору и высказывать свою критику уже на итоги групповой работы. 3. Акцентировать, что срыв групповой работы – это, в первую очередь, нарушение прав и интересов других участников, а не к модератора.
6. Попытка «подловить»	
<p>Модератору задают вопрос с подвохом, требующий наличия некоторых специфических знаний, которыми он не обладает.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Напомнить о роли модератора. 2. Придерживаться рекомендаций для ситуации «Кризис модерации». 3. Можно вернуть вопрос в аудиторию. Выслушать вопрос, поблагодарить участника, вернуть вопрос группе, собрать мнения, помочь группе выработать одно решение и согласиться с этим решением. Рекомендуется делать это таким образом: «Большое спасибо, прекрасный вопрос! Итак, уважаемые участники, как Вы считаете, ... <повторяем вопрос с подвохом>?»

Приложение 11

Пример таблицы для обработки результатов групповой работы

Модератор:
Группа № ... — Имя Фамилия модератора

1 Знакомство

№ п/п	Имена участников
1	Имя 1
2	Имя 2
3	Имя 3
4	Имя 4
5	Имя 5
6	...

№ п/п	Текущие сценарии на выбранной территории	Количество упоминаний
1	Текущий сценарий 1	9
2	Текущий сценарий 2	6
3	Текущий сценарий 3	6
4	Текущий сценарий 4	5
5	Текущий сценарий 5	3
6	Текущий сценарий 6	3
7	Текущий сценарий 7	2
8	...	

2 Проблемы

№ п/п	Проблемы населенного пункта (его части)	Количество упоминаний
1	Проблемы населенного пункта (его части) 1	8
2	Проблемы населенного пункта (его части) 2	8
3	Проблемы населенного пункта (его части) 3	7
4	Проблемы населенного пункта (его части) 4	4
5	Проблемы населенного пункта (его части) 5	3
6	Проблемы населенного пункта (его части) 6	3
7	Проблемы населенного пункта (его части) 7	
9	...	

№ п/п	Проблемы выбранной территории	Количество упоминаний
1	Проблемы выбранной территории 1	7
2	Проблемы выбранной территории 2	5
3	Проблемы выбранной территории 3	5
4	Проблемы выбранной территории 4	5
5	Проблемы выбранной территории 5	2
6	...	

3 Символы и ценности

№ п/п	Символы и ценности населенного пункта (его части)	Количество упоминаний
1	Символы и ценности населенного пункта (его части) 1	9
2	Символы и ценности населенного пункта (его части) 2	8
3	Символы и ценности населенного пункта (его части) 3	8
4	Символы и ценности населенного пункта (его части) 4	7
5	Символы и ценности населенного пункта (его части) 5	5
6	...	

№ п/п	Символы и ценности выбранной территории	Количество упоминаний
1	Символы и ценности выбранной территории 1	8
2	Символы и ценности выбранной территории 2	8
3	Символы и ценности выбранной территории 3	7
4	Символы и ценности выбранной территории 4	7
5	Символы и ценности выбранной территории 5	5
6	...	

4 Работа со схемой территории

№ п/п	Спроектированные сценарии или объекты	Место расположения на схеме
1	Сценарий или объект 1	А1
2	Сценарий или объект 2	Б3-Б4
3	Сценарий или объект 3	без указания места
4	Сценарий или объект 4	Г1
5	Сценарий или объект 5	по всей территории
6	...	

5 | Специфика / особенности / интересные мысли

№ п/п	Специфика / особенности / интересные мысли	Количество упоминаний
1	Специфика, особенность или интересная мысль 1	3
2	Специфика, особенность или интересная мысль 2	2
3	Специфика, особенность или интересная мысль 3	1
4	...	

Примеры деления проектируемой территории на зоны

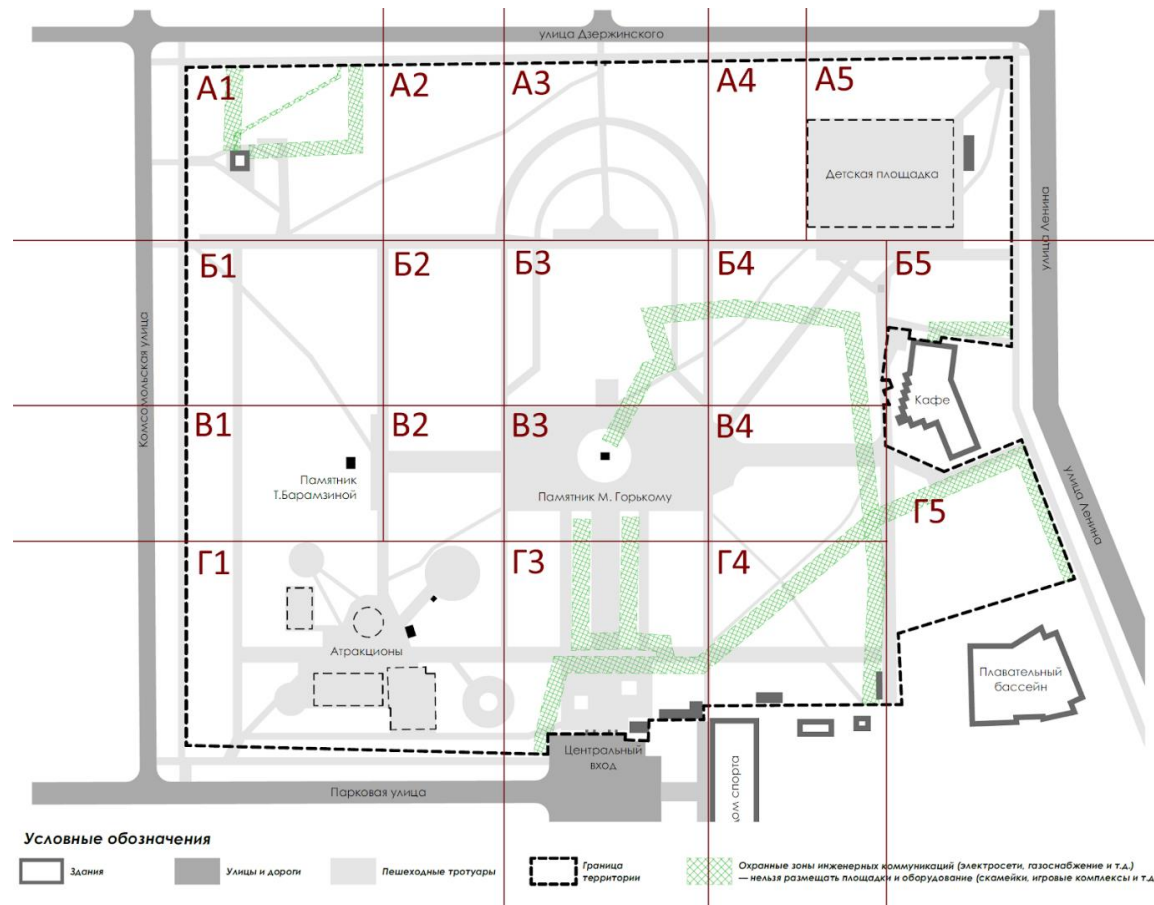


Рисунок 41. Схема для работы с участниками проектного семинара по благоустройству Парка культуры и отдыха им. Максима Горького в городе Глазове, разделенная на зоны.

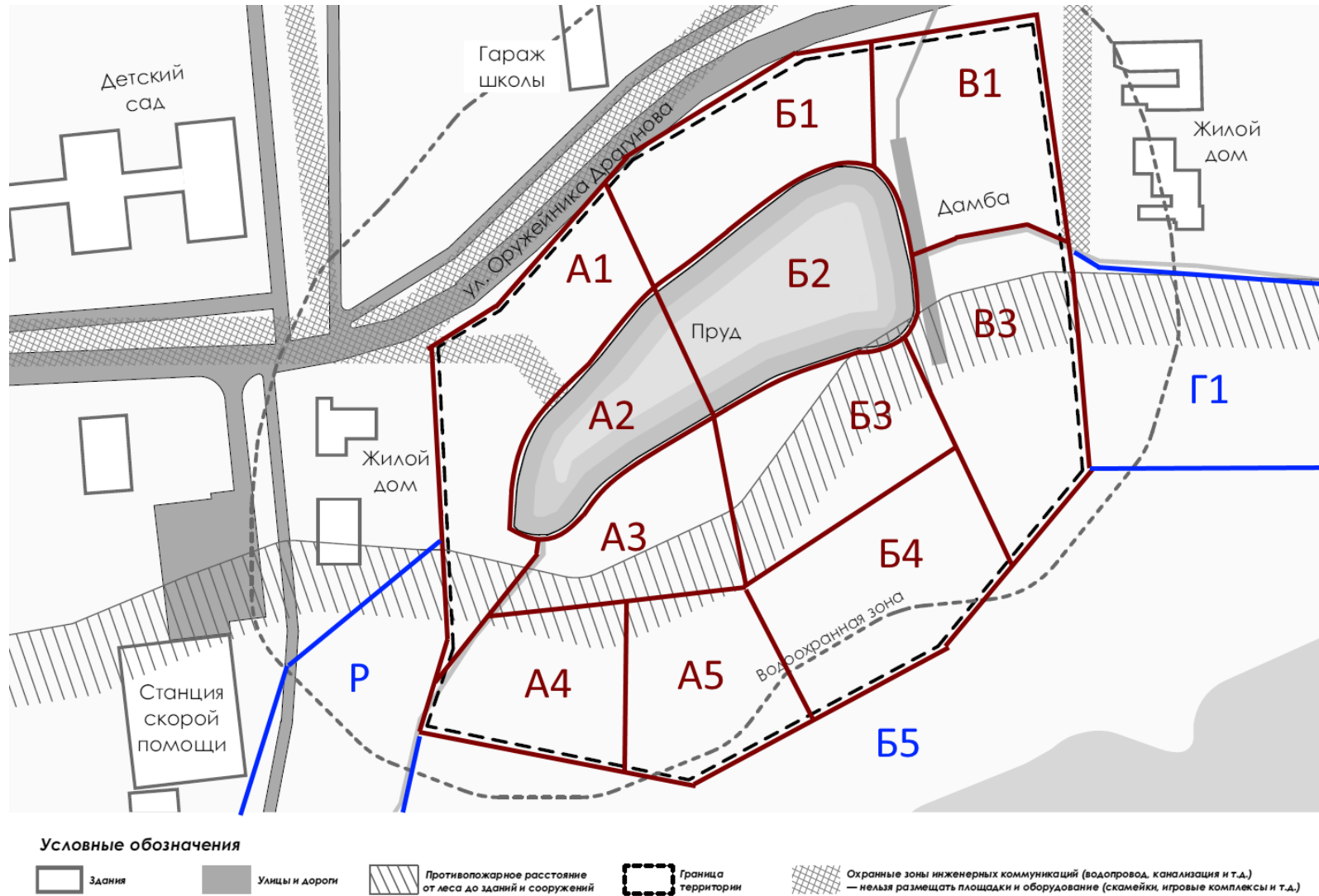


Рисунок 42. Схема для работы с участниками проектного семинара по благоустройству парковой зоны по улице Оружейника Драгунова в городе Ижевске, разделенная на зоны.

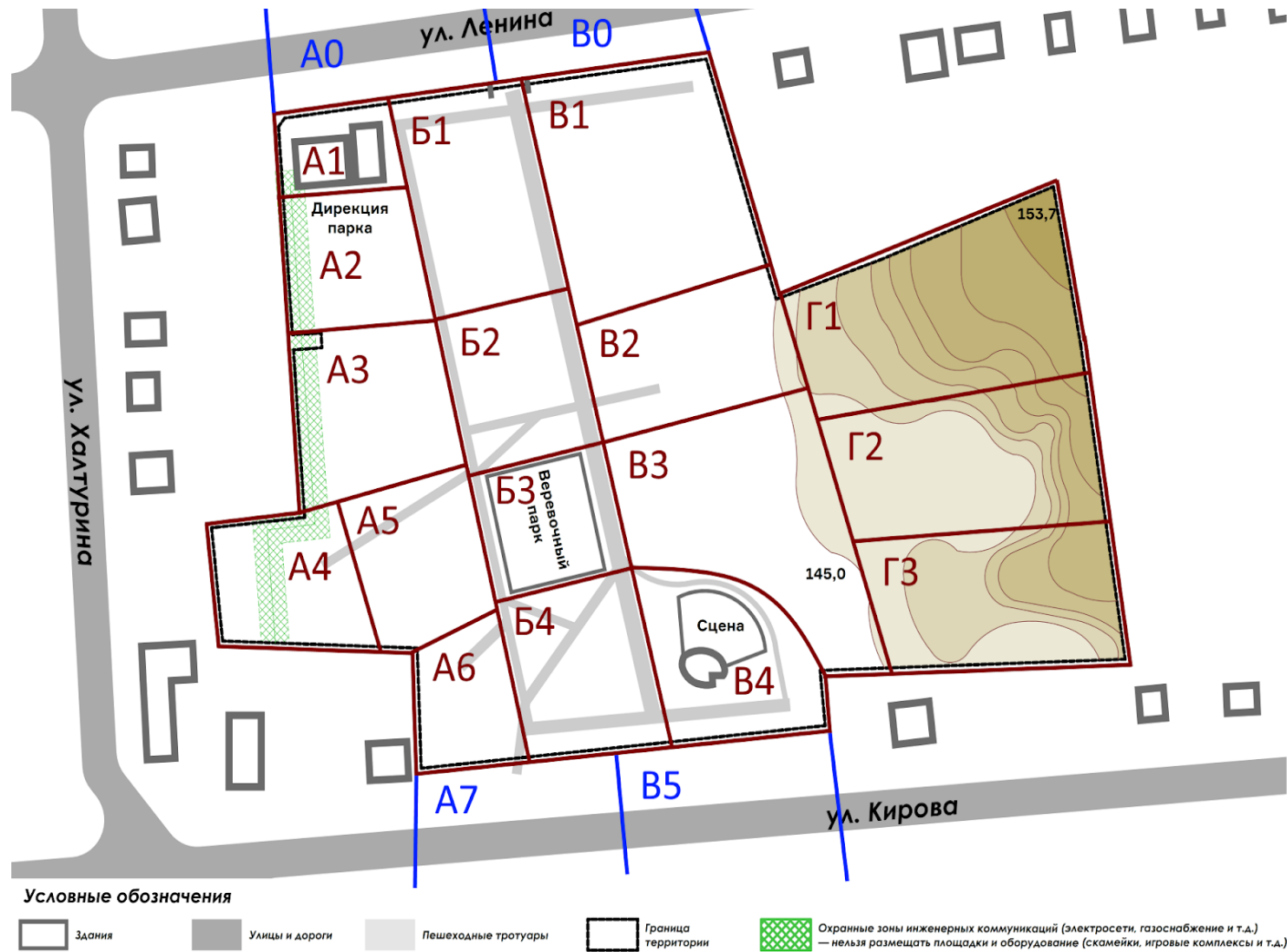


Рисунок 43. Схема для работы с участниками проектного семинара по благоустройству Богатыревского парка в городе Воткинске, разделенная на зоны.

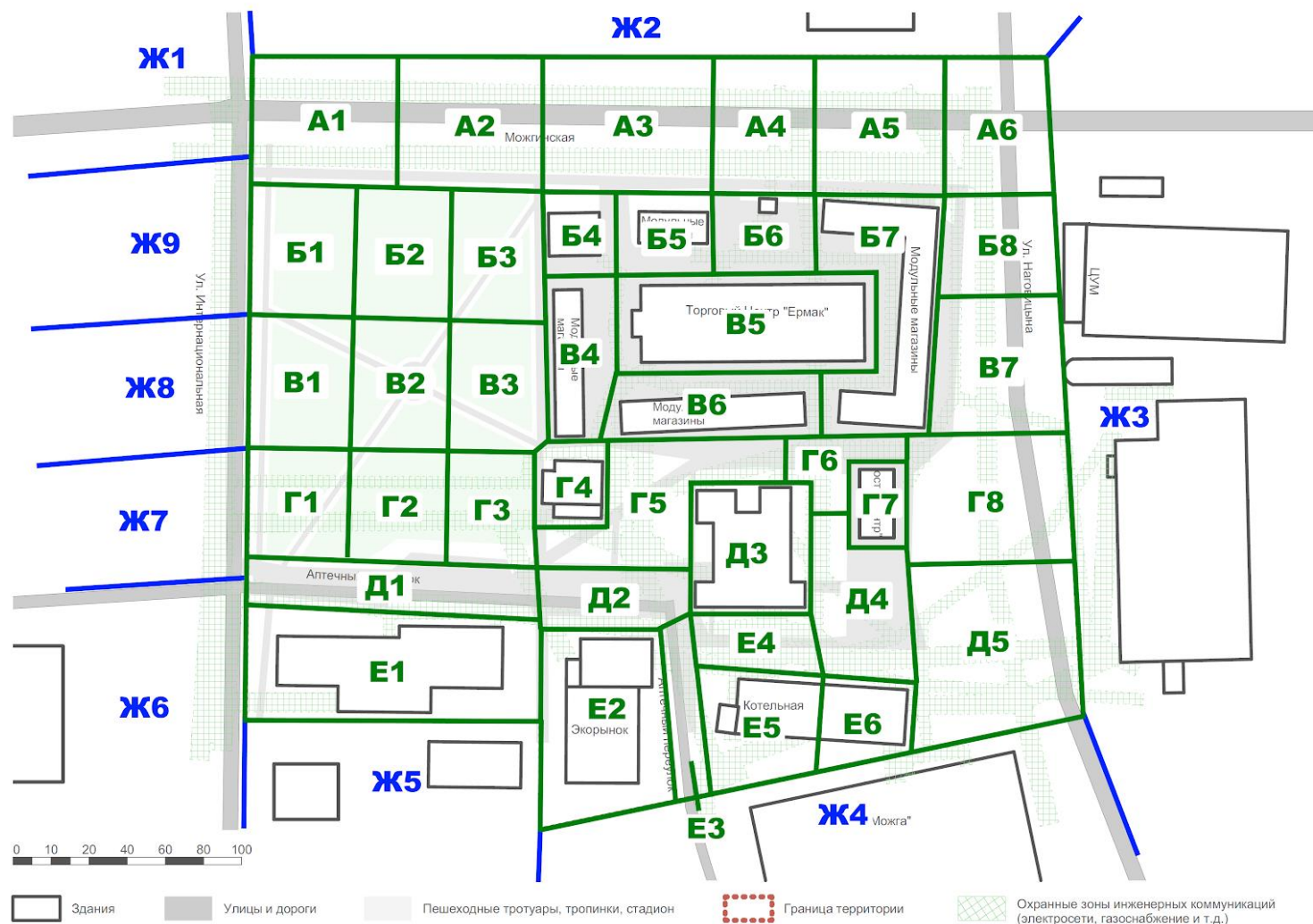


Рисунок 44. Схема для работы с участниками проектного семинара по созданию комфортной городской среды в городе Можге «Сердце Можги», разделенная на зоны.

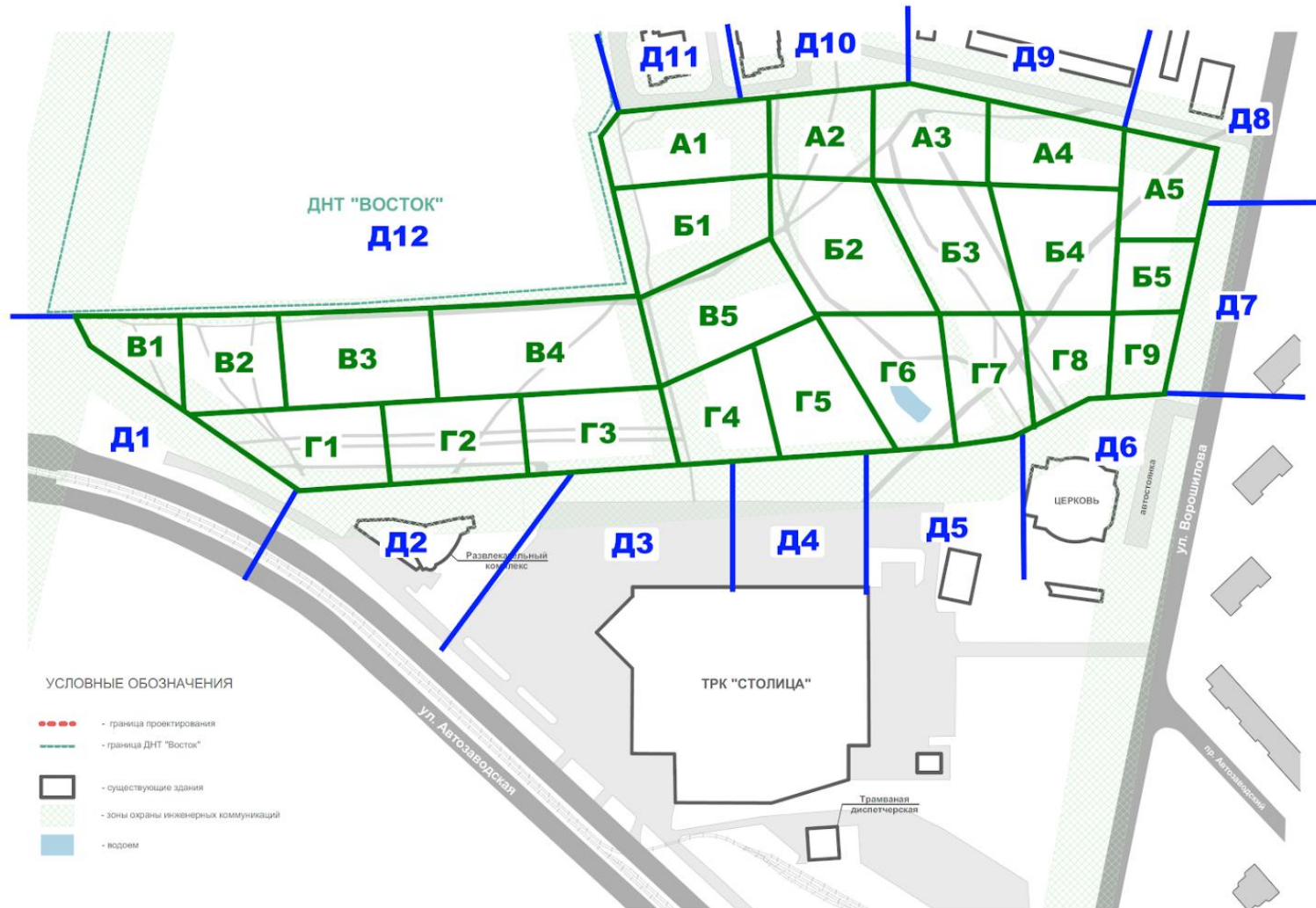


Рисунок 45. Схема для работы с участниками проектного семинара по благоустройству лесопарковой зоны у торгово-развлекательного комплекса «Столица» в городе Ижевске, разделенная на зоны.

Приложение 13

Пример таблицы анализа текущих сценариев

№ п/п	Унифицированный сценарий	Количество упоминаний	Высказывания участников, зафиксированные модераторами
1	Гуляю	57	«Гулять», «проводить время», «дышать озоном», «прогулка», «гуляю», «прогулки», «летние прогулки», «прогуливаюсь рядом», «прогулки с классом»
2	Катаюсь на лыжах	36	«Кататься на лыжах», «занимаюсь спортом (лыжи, тюбинг)», «катаюсь на лыжах», «катаюсь на лыжах», «катание на лыжах», «лыжи», «лыжные прогулки»
3	Катаюсь на тюбингах	33	«Катание на тюбингах», «занимаюсь спортом (лыжи, тюбинг)», «кататься на тюбингах», «катаюсь на тюбингах», «тюбинг»
4	Гуляю с детьми	22	«Гулять с внуками», «гуляю с ребенком», «гуляю с внуками», «гуляю с детьми», «прогулки с детьми»
5	Катаюсь на лошадях / пони / оленях	19	«Катание на лошадях», «катаюсь на лошадях», «кататься на лошадях / оленях», «катаюсь на лошадях, пони», «езжу верхом на лошади»
6	...		

Пример таблицы анализа спроектированных сценариев

№ п/п	Укрупненный сценарий	Кол-во предложивших групп	Конкретизация сценарий	Кол-во предложивших групп	Предлагаемые места расположения	Объекты под сценарий	Кол-во предложивших групп
1	Активно отдыхать	11	Кататься на горках	9	Б1, Б3 — по 5 гр.; В3 — 3 гр.; Б2, В1, Г1 — по 2 гр.; А3, А5, Б4, В2 — по 1 гр.; по всей территории — 1 гр.; без указания места — 1 гр.	Горка для тюбинга, в т.ч.	7
						– горка для тюбинга (для взрослых)	1
						– горка для тюбинга (для детей)	1
						Горка для санок	2
						Горка для ледянок	1
			Кататься на лыжах	7	по всей территории — 3 гр.; Б5, В3 — по 2 гр.; А5, Б4 — по 1 гр.	Освещение лыжни	1
						Без проката	1
			Кататься на велосипедах	6	Б5 — 2 гр.; по всей территории — 2 гр.; без указания места — 2 гр.	Освещение велодорожек	1
Без проката	1						
Заниматься уличной гимнастикой	5	А1, А5, Б4 — по 1 гр.; по всей территории — 1 гр.; без указания места — 1 гр.	Площадка для воркаута	5			
Заниматься скандинавской ходьбой	3	Б5 — 2 гр.; по всей территории — 1 гр.	Освещение дорожек	1			
Преодолевать препятствия / ползать	3	А1, Б5 — по 1 гр.; по всей территории — 1 гр.	Веревочный парк	2			
Кататься на коньках	2	Б2 — 1 гр.; по всей территории — 1 гр.					
2	...						

Приложение 14

Пример сводной таблицы для анкет обратной связи

Общие данные	КОЛ-ВО	В %
Количество зарегистрировавшихся	121	100%
Количество участников, работавших в группах	111	92%
Количество сданных анкет обратной связи	72	60%

Оценка лекционной части	КОЛ-ВО ОТВЕТОВ	В %
«Понравилась»	63	88%
«Не понравилась»	7	10%
нет оценки	2	3%
Итого:	72	100%

Оценка групповой работы	КОЛ-ВО ОТВЕТОВ	В %
«Понравилась»	71	99%
«Не понравилась»	1	1%
нет оценки	0	0%
Итого:	72	100%

Оценка презентации результатов	КОЛ-ВО ОТВЕТОВ	В %
«Понравилась»	55	76%
«Не понравилась»	1	1%
нет оценки	16	22%
Итого:	72	100%

Оценка общего итога мероприятия	КОЛ-ВО ОТВЕТОВ	В %
«Понравилась»	53	74%
«Не понравилась»	2	3%
нет оценки	17	24%
Итого:	72	100%

Оценка чая с печеньем	КОЛ-ВО ОТВЕТОВ	В %
«Понравилась»	49	68%
«Не понравилась»	2	3%
нет оценки	21	29%
Итого:	72	100%

Оценка встречи по 5-балльной шкале	кол-во ответов	в %
5 (отлично)	35	49%
4 (хорошо)	30	42%
3 (удовлетворительно)	5	7%
2 (плохо)	0	0%
1 (очень плохо)	1	1%
Нет оценки	1	1%
Итого:	72	100%
средний балл:	4,4	

Подача предложений по улучшению мероприятия	кол-во ответов	в %
Есть предложения	22	31%
Нет предложений	50	69%
Итого:	72	100%

Поступившие предложения	кол-во ответов
Предложение 1	3
Предложение 2	2
Предложение 3	1
Предложение 4	1
...	

Сообщения о дополнительных проблемах на проектируемой территории	кол-во ответов	в %
Есть сообщения о проблемах	20	28%
Нет сообщений	52	72%
Итого:	72	100%

Поступившие сообщения о проблемах	кол-во ответов
Проблема 1	4
Проблема 2	3
Проблема 3	1
Проблема 4	1
...	

Сообщения о неучтенных особенностях территории	кол-во ответов	в %
Есть сообщения об особенностях	18	25%
Нет сообщений	54	75%
Итого:	72	100%

Поступившие сообщения о неучтенных особенностях территории	КОЛ-ВО ОТВЕТОВ
Особенность территории 1	3
Особенность территории 2	1
Особенность территории 3	1
Особенность территории 4	1
...	

Сообщения о дополнительных предложениях по благоустройству территории, возникших после работы со схемой	КОЛ-ВО ОТВЕТОВ	В %
Есть дополнительные предложения	14	19%
Нет сообщений	58	81%
Итого:	72	100%

Поступившие дополнительные предложения по благоустройству территории	КОЛ-ВО ОТВЕТОВ
Предложение 1	9
Предложение 2	4
Предложение 3	2
Предложение 4	1
...	

Предоставление e-mail для обратной связи	КОЛ-ВО ОТВЕТОВ	В %
Указан e-mail	35	49%
Нет ответа	37	51%
Итого:	72	100%

Приложение 15

Материалы по вопросу вовлечения жителей в процессы проектирования общественных пространств, рекомендуемые для изучения

1. «Соучаствующее проектирование. Практики общественного участия в формировании среды больших и малых городов». Автор — Генри Санофф.
2. Стандарт комплексного развития территорий. Книга 5 «Руководство по разработке проектов». Часть 5 «Рекомендации по вовлечению жителей в проекты развития городской среды и оформлению документации для публичных слушаний».
3. Методическое пособие «Ценностная модерация как искусство ведения групповой работы» Ижевского клуба модераторов. Автор — Елена Колчина.
4. «Соучаствующее проектирование». Организация общественного участия в реализации проектов развития городской среды. Агентство стратегических инициатив. Автор методики — Надежда Снигирева.
5. «Организация и проведение общественных обсуждений проектов развития территорий». Методические рекомендации. Автор — Снигирева Надежда Владимировна
6. «Вовлечение горожан в проекты благоустройства». Методические рекомендации по реализации проектов повышения качества среды моногородов. Выполнено ООО «КБ Стрелка», ООО «Проектная группа 8» совместно с НКО «Фонд развития моногородов».
7. Рекомендации по организации общественного участия в реализации проектов комплексного благоустройства городской среды. Минстрой России. Автор — Надежда Снигирева.