



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**

Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента

СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

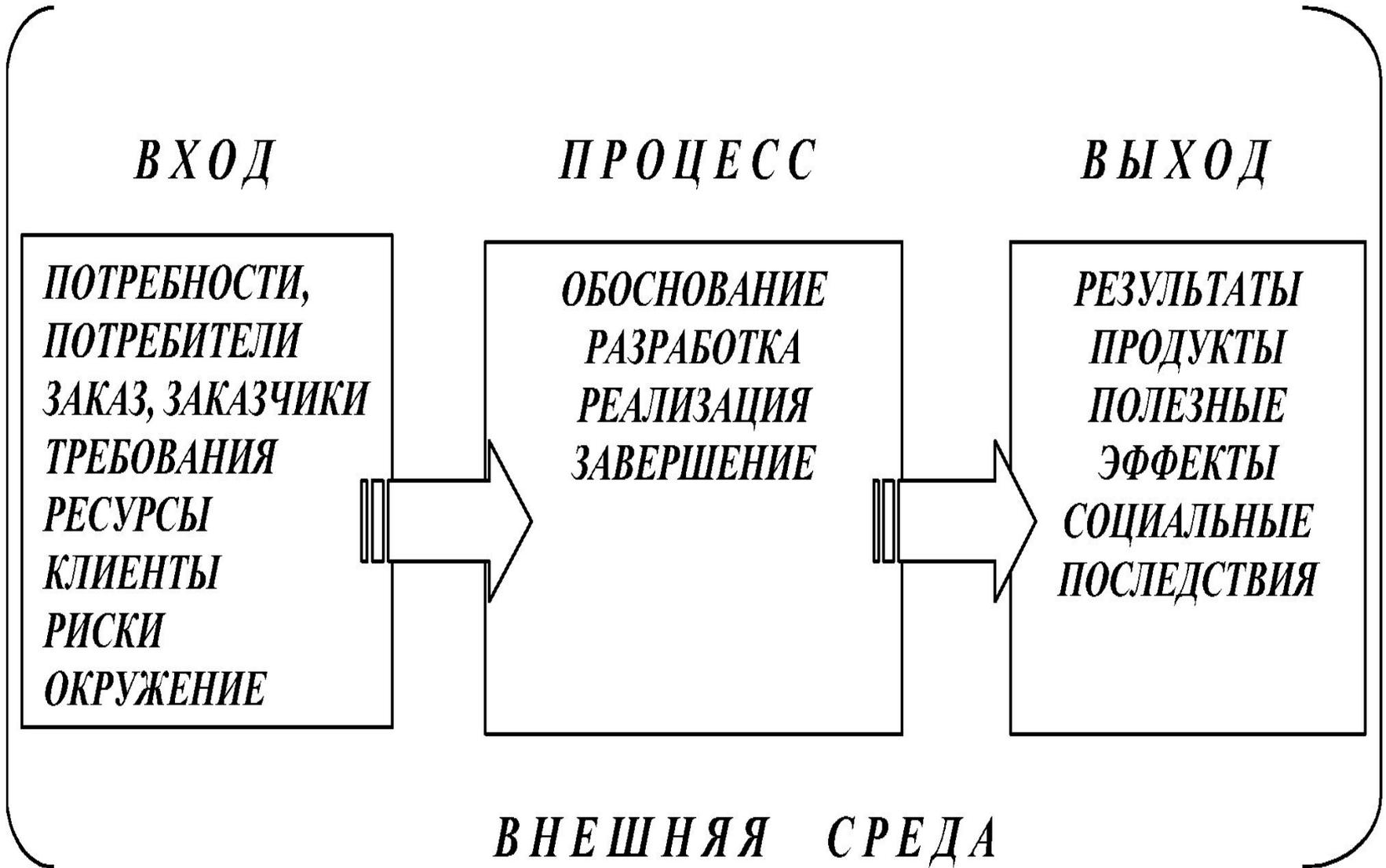
Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук,
доцент
ak90@yandex.ru



ПОНЯТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

- **Управление проектом (PM)**- это инициативное руководство и координация людских и материальных ресурсов на протяжении жизнедеятельности проекта путем применения современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, сложности, времени и качеству и удовлетворению участников проекта.
- **Управление проектом(PM)**- единство управленческих задач, организации, техники и средств реализации проекта.

Проект как открытая система и объект управления



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

1. ВИДЫ УПРАВЛЕНИЯ:

□ ПРОЦЕССНОЕ

(управление в постоянных не изменяющихся условиях)

□ ПРОЕКТНОЕ

(управление инновациями)

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ОУ

2. ПРИНЦИП ПЕРВОГО ЛИЦА:

какие-либо существенные результаты в научно-экспериментальной работе, так же как в любом новом деле, могут быть получены только если первый руководитель (директор) проявляет твердую собственную заинтересованность в этой работе

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ОУ

Задачи руководителя проекта:

- 1. Освоить методологию. Обучить методологии участников проекта.**
- 2. На добровольных началах сформировать коллектив участников проекта.**
- 3. Спланировать весь комплекс работ по проекту. Обобщить полученные результаты.**
- 4. Спланировать и организовать внедрение полученных результатов в деятельность учебного заведения.**

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ОУ

три типа стратегии:

1. *Стратегия локальных изменений* - отдельные инновации. Например: применение деловых игр в каком-либо предмете.
2. *Стратегия модульных изменений* - комплексы нововведений, не связанных или малосвязанных между собой. Например, введение нового предмета или новой специальности, комплексное методическое обеспечение отдельных предметов и т. д.
3. *Стратегия системных изменений* – полная реконструкция образовательного учреждения, требующая пересмотра всей его деятельности и требующая взаимосвязи всех участников проекта. Например, преобразование профессионального училища в технический лицей, техникума в колледж и т.д.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ОУ

Три пути восполнения недостающих пробелов в общей логике построения работ:

1. Разработать недостающие материалы самим.
2. Найти недостающие материалы в передовом опыте, в научной и методической литературе, в учебно-программной документации, разработанной в других учебных заведениях и т.д.
3. Заказывать проведение части необходимых работ сторонним научным организациям или отдельным научным работникам.

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РЕШЕНИЯ ОТДЕЛЬНЫХ ЗАДАЧ ПРОЕКТА

1. Начальный. Определение исходных позиций и разработка методики. Изучение научной и методической литературы, материалов передового опыта. Разработка методики исследования (3–6 месяцев).
2. Пилотажный этап. Проведение предварительной опытно-экспериментальной работы. Уточнение методики исследования, ее экспертиза (3–6 месяцев).
3. Основной этап. Получение, обработка и систематизация экспериментальных материалов (1–3 года).
4. Оформление результатов. Обобщение результатов, написание статей, методических рекомендаций, разработок, отчетов и т.п. (3–6 месяцев).
5. Внедрение. Организация работ по использованию полученных результатов всеми участниками образовательного проекта в учебном заведении (1–3 года).

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

Производственный или строительный (инвестиционный) проект	Образовательный проект
1. Предынвестиционная фаза	1.Инициация проекта
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Анализ инвестиционных возможностей <input type="checkbox"/> Разработка предварительного ТЭО <input type="checkbox"/> Анализ альтернатив проекта и предварительный выбор, оценка риска Разработка бизнес-плана <input type="checkbox"/> Подготовка доклада об инвестиционных возможностях 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Проблемно-ориентированный анализ и оценка возможностей проекта <input type="checkbox"/> Выявление противоречий между настоящим состоянием и требуемым (в рамках обозначенного объекта) <input type="checkbox"/> Исследование жизнеспособности проекта и его возможного мультипликативного эффекта <input type="checkbox"/> Разработка (проработка) схем привлечения финансирования <input type="checkbox"/> Принятие решения о разработке и реализации проекта
2.Инвестиционная фаза	2.Запуск проекта Разработка проекта
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Поведение переговоров и заключение контрактов <input type="checkbox"/> Проектирование <input type="checkbox"/> Производство (строительство) <input type="checkbox"/> Маркетинг <input type="checkbox"/> Обучение персонала проекта 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Определение состава рабочей группы по разработке проекта <input type="checkbox"/> Маркетинг <input type="checkbox"/> Проектирование (включая управление проектом) Переговоры и подписание договоров, Указов, Распоряжений, приказов и т.п.
3. Эксплуатационная (операционная) фаза	3.Реализация проекта
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Приемка и запуск <input type="checkbox"/> Замена оборудования или оснащение <input type="checkbox"/> Расширение, инновации <input type="checkbox"/> Реализация: ввод в действие, внедрение,запуск производства <input type="checkbox"/> Изменение-монтаж, переделка, реконструкция 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Обучение персонала <input type="checkbox"/> Реализация проектных мероприятий <input type="checkbox"/> Мониторинг и оценка проекта <input type="checkbox"/> Коррекция хода реализации проекта
4.Завершение проекта	4.Завершение проекта
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ввод в текущую эксплуатацию <input type="checkbox"/> Запуск нового производства (нового объекта) <input type="checkbox"/> Получение прибыли 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Подведение итогов, оценка эффективности результатов проекта. <input type="checkbox"/> Отчет по проекту (финансовый и содержательный) <input type="checkbox"/> Решение о завершении проекта или его пролонгации <input type="checkbox"/> Распространение (диссеминация) результатов проекта

ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

- **Первый этап управления – организация и планирование проекта**
- **Второй этап управления проектом связан с разработкой его концепции и обоснования**
- **Третьим этапом управления проектом, подтверждающим целесообразность и эффективность проекта, является технико-экономическое обоснование (ТЭО) проекта**
- **Четвертый этап реализации является маркетинг проекта (Project Marketing).**
- **Завершающим этапом управления проектом как коммерческим, так и некоммерческим является определение его эффективности**

Объекты управления проектом



Задачи управления проектами



Участники проектов

Участники проекта – физические и\или юридические лица, которые непосредственно вовлечены в реализацию проекта, либо чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта. По степени вовлеченности в проект можно выделить три группы участников:

- **основная команда** – группа специалистов и организаций, непосредственно работающих над осуществлением проекта в тесном контакте друг с другом;
- **расширенная команда** – более обширная, чем основная группа, объединяет специалистов и организации, оказывающих содействие членам основной группы, но не участвующих напрямую в осуществлении проекта и достижении его целей;
- **заинтересованные стороны** – люди и организации, оказывающие влияние на членов основной и расширенной команд и на ход работ по проекту, но не вступающие с ними в прямое сотрудничество.

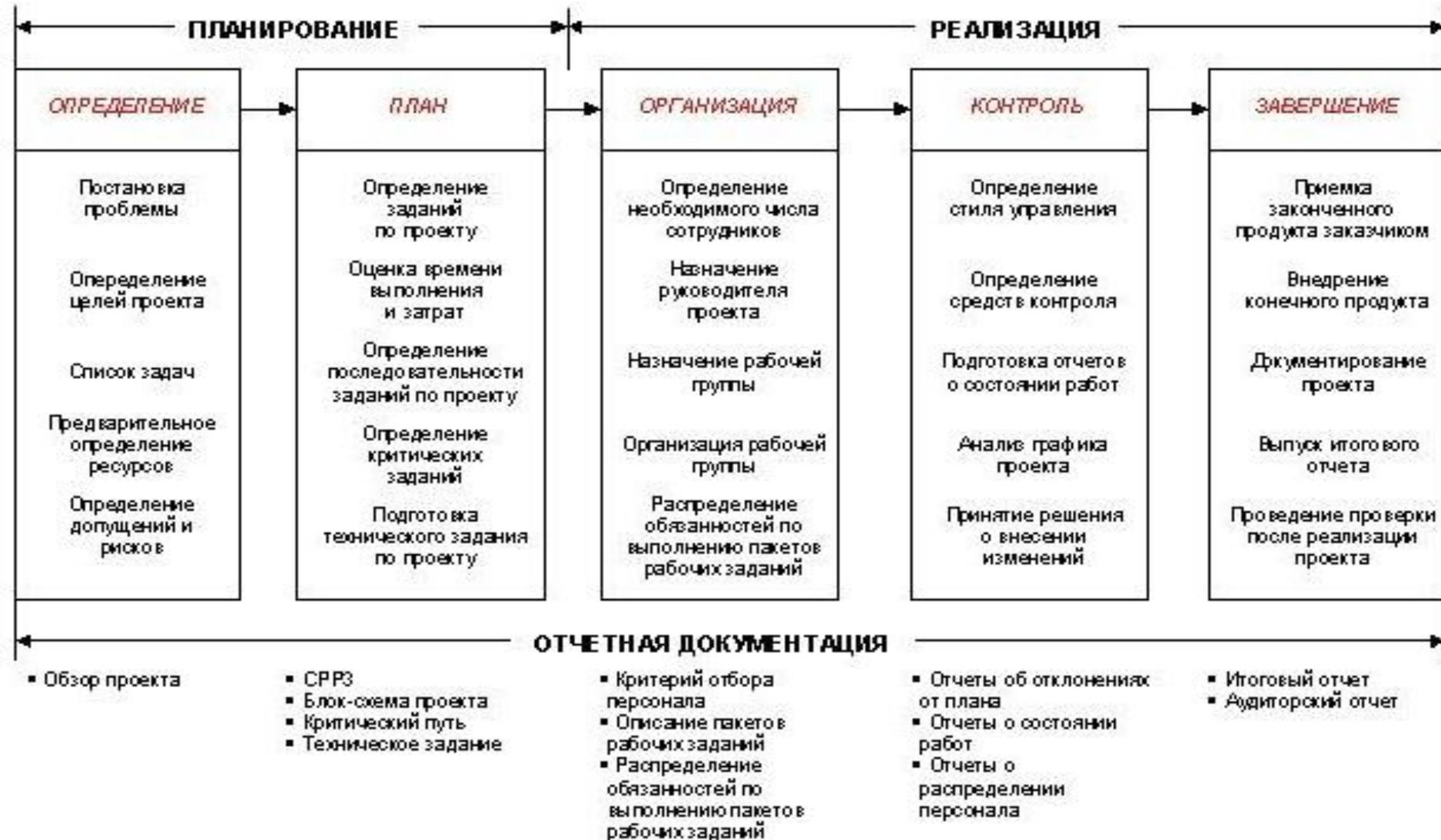
УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА

- **Заказчик** - сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его целей. Будущий владелец результатов проекта. Заказчик определяет основные требования к результатам проекта, обеспечивает финансирование проекта за счет своих или привлекаемых средств, может заключать контракты с основными исполнителями проекта.
- **Инициатор проекта** – это сотрудник, который идентифицирует потребность в проекте и вносит «предложение» об инициации проекта. Этот человек может быть представителем любого функционального подразделения или уровня внутри или вне организации.
- **Спонсор (куратор) проекта** - сотрудник (как правило, руководитель высшего звена) организации, реализующей проект, который курирует проект со стороны организации (владельца проекта), обеспечивает общий контроль и поддержку проекта (финансовые, материальные, человеческие и другие ресурсы). Спонсор (куратор) проекта отвечает за достижение проектом конечных целей и реализацию выгод для организации. Спонсор проекта несет ответственность перед генеральным директором/ президентом или перед управляющим советом.
- **Менеджер проекта** (руководитель проекта)- лицо, ответственное за управление проектом. Менеджер проекта несет ответственность за достижение целей проекта в рамках бюджета, в срок и с заданным уровнем качества.
Инвестор- сторона, вкладывающая инвестиции в проект, например, посредством кредитов. Если инвестор и заказчик не являются одним и тем же лицом, то в качестве инвесторов обычно выступают банки, инвестиционные фонды и другие организации.

УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА

- **Контрактор** (генеральный контрактор) – сторона или участник проекта, вступающий в отношения с заказчиком, и берущий на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту – это может быть весь проект или его часть.
- **Субконтрактор** – вступает в договорные отношения с контрактором или субконтрактором более высокого уровня. Несет ответственность за выполнение работ и услуг в соответствии с контрактом.
- **Поставщики** - субконтракторы, осуществляющие разные виды поставок на контрактной основе – материалы, оборудование, транспортные средства и др.
- **Органы власти** – стороны выдвигающие и поддерживающие экологические, социальные и другие общественные и государственные требования, связанные с реализацией проекта.
- **Потребители конечной продукции** – юридические и физические лица, являющиеся покупателями и пользователями результата проекта, определяющие требования к производимой продукции и оказываемым услугам, формирующие спрос на них.

ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

особенности составления годового плана работ по проекту:

- 1. Каждый подпроект (тема, задача) начинается с разработки методики.**
- 2. Работы планируются как можно более дробно по срокам, чтобы иметь возможность контролировать ход выполнения работ.**
- 3. В годовых планах каждый исполнитель представляет отчетные материалы ежеквартально.**
- 4. Оформление результатов, как промежуточных, так и конечных планируется только в форме конкретной литературной продукции: доклад, отчет, статья, предложения, учебная программа и т.д.**
- 5. Каждый участник проекта должен видеть в плане работы свою задачу и те работы, которые он должен выполнить один.**

ПРИМЕРНАЯ ФОРМА ПЕРСПЕКТИВНОГО ПЛАНА РАБОТ ПО ПРОЕКТУ

СОГЛАСОВАНО

советом колледжа _____

протокол №

«___» _____ 200__ г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор колледжа

«___» _____ 200__

г.

<i>№ n/n</i>	<i>Задачи</i>	<i>Исполнители</i>	<i>Оформление результатов</i>	<i>Сроки сдачи работ</i>	<i>Примечание</i>
Раздел 1. Опытнo-экспериментальные и научно-методические работы					
1.	Исследование перспектив развития рынка образовательных услуг в регионе	Иванов И.И. (руководитель)	Техническое задание на проект Устав образовательного учреждения Предложения по развитию номенклатуры образовательных программ Сводный доклад		
1.1.	Развитие экономики и социальной сферы региона и потребности рынка труда	Петров П.П.	Техническое задание Доклад (промежуточный) Отчет Статья в сборник научных трудов колледжа		
1.2.	Изучение приориттов молодежи в получении профессионального образования	Павлов П.П.	Техническое задание Комплект документов для анкетирования школьников и студентов Доклад по итогам социологических опросов Отчет Статья в сборник научных трудов колледжа		Работы проводятся совместно с общеобразовательными школами №№...

Раздел 2. Организационная работа

1.	Организация цикла лекций по методологии	Иванов И.И.	Учебный курс 24 часа		Совместно с педагогическим университетом
2.	Организация постоянно действующего научно-практического семинара	Иванов И.И.	Занятия семинара ежемесячно (по отдельному плану)		
3.	Педагогические чтения	Марков М.М.	Педагогические чтения		
4.	Подготовка педагогических работников колледжа к поступлению в аспирантуру и к оформлению соискателями	Фомин Ф.Ф.	Списки поступающих		по договору с педагогическим университетом

Раздел 3. Издательская работа

1.	Подготовка сборника научных трудов колледжа	Фомин Ф.Ф.	Сборник научных трудов 6 п. л.		Совместно с педагогическим университетом
2.	Подготовка сборника авторских учебных программ	Фомин Ф.Ф.	Сборник учебных программ 8 п. л.		

Наиболее существенные предпосылки успешной реализации проекта

1. Создание определенного центрального руководства с достаточными полномочиями на принятие решений, способного действовать энергично и целеустремленно.
2. Определение и четкая формулировка целей, выделение различий между старым и новым. Описание проекта.
3. Оценка эффекта, который должна быть достигнута.
4. Своевременное обучение лиц, выделенных для работы над проектом, желательно провести обучение еще до начала реализации проекта.
5. Выделение необходимых людских и финансовых средств, для осуществления планируемых изменений (лучше специалистов).
6. Обеспечение соответствия проводимых изменений интересам большинства.

Наиболее существенные предпосылки успешной реализации проекта

7. Обеспечение в проекте таких аспектов, которые заинтересовали бы всю организацию.
8. Поддержание коллектива в курсе дел относительно реализации проекта путем достаточно подробной информации (периодические сообщения, наглядная агитация, связь с общественностью, средства массовой информации).
9. Обеспечение наличия консультационной и информационной сети с четким разграничением компетенции и способностью решать конфликтные ситуации (не оставлять без внимания малейшие сигналы).
0. Постоянный контроль за узкими местами в проекте и быстрое реагирование на возникающие сложности.
1. Постоянная коррекция хода реализации проекта (планирование, согласование, информация и обучение).
2. Коррекция временного графика: проекты, рассчитанные на длительный период времени, нередко устаревают.
3. Постоянный контроль за полученными результатами: систематическая оценка хода реализации проекта.

10 причин неудачи проекта

1. Проект представляет собой решение, приводящее к проблеме
2. В конечном результате заинтересована только группа, работающая над проектом
3. Никто ни за что не отвечает
4. План проекта недостаточно структурирован
5. План проекта недостаточно детализирован
6. На реализацию проекта выделено недостаточно средств
7. Выделенных ресурсов недостаточно для выполнения работ
8. Проект не сверяется с планом его реализации
9. Отсутствует взаимодействие между членами рабочей группы проекта
0. Проект отклоняется от поставленной цели

Основные причины неудачной реализации проектов (опыт Всемирного банка):

- отсутствие четко определенных целей проекта;
- недостаточный учет внешней среды;
- отсутствие эффективной системы управления проектом;
- недостаточное внимание к последствиям реализации проекта (**влияние на** участников проекта),
- недостаточное внимание разрешению конфликтов,
- недостаточное внимание политическим и **социальным** аспектам.

ОШИБКИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Просчеты, связанные с персоналом

- Ошибка № 1: Проекту не хватает ресурсов и квалифицированных исполнителей***
- Ошибка № 2: Нехватка опытных руководителей проектов.***

Процедурные ошибки

- ❑ **Ошибка № 3: Управление проектами осуществляется при отсутствии стандартных, повторяющихся процедур.**
- ❑ **Ошибка № 4: Слишком большое число процедур, ограничивающих ваши возможности.**
- ❑ **Ошибка № 5: Изменения не соответствуют содержанию и границам проекта.**
- ❑ **Ошибка № 6: Отсутствие актуальной информации о состоянии проектов.**
- ❑ **Ошибка № 7: Игнорирование возникающих проблем.**

ПЛАНИРУЕМЫЕ НЕДОЧЕТЫ

- Ошибка № 8: Игнорирование необходимости определения содержания и границ проекта.***
- Ошибка № 9: Отсутствие понимания зависимостей, существующих между проектами.***
- Ошибка № 10: Игнорирование законов Мерфи.***
- Ошибка № 12: Незавершенность графика проектов.***

Проблемы взаимодействия

- Ошибка № 13: Нереальные сроки проекта, которые специалисты не в состоянии изменить.***
- Ошибка № 14: Недостатки взаимодействия со спонсорами проекта и заинтересованными в его реализации лицами.***