(cc) BY

Солтис Виталий Владимирович
ассистент кафедры
ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный
педагогический университет им. И.Н. Ульянова»
г. Ульяновск, Ульяновская область

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ УНИВЕРСИТЕТОМ: ОПЫТ ФГБОУ ВО «УЛГПУ ИМ. И.Н. УЛЬЯНОВА»

Аннотация*: в настоящей работе обобщен опыт реализации проектного менеджмента в различных образовательных организациях, приведены результаты методического подхода к формированию механизмов управления, основанных на инструментах проектного менеджмента в образовательной организации высшего образования. Приведено теоретическое и практическое обоснование основных подходов построения системы проектного управления вузом, рассмотрены методические основы создания в образовательном учреждении системы стратегического управления и проектного менеджмента. В фокусе реформирования системы образования в России, проектный менеджмент остается ключевым инструментом решения задач, стоящих перед руководством университетов. Реализуя инструменты проектного подхода, образовательная организация получает возможность эффективно использовать собственные конкурентные преимущества на рынке образовательных услуг и адаптироваться к внешним факторам.*

Ключевые слова*: проектный менеджмент, система управления вузом, университетская среда, стратегическое управление.*

Решение проблем современного образования сопряжено с выбором универсального средства, которое выступит активатором мотивации субъектов образования, условием консолидации их творчества и индивидуализации, изменения функций администрации высшей школы. К числу таких универсальных средств относится проектный менеджмент.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Проектирование позволяет оформить скрытые возможности функционирования образовательной системы в реальную силу её развития в виде проектов. Результатом проектирования является проектная деятельность как целенаправленная и организованная творческая активность человека.

Управление проектами – методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта [1, 3].

Управление проектами и программами вошло в жизнь педагогического сообщества как одно из ведущих направлений в деятельности педагогических работников. Это требует определенной профессиональной готовности педагогических работников в сфере проектного менеджмента. Речь идет не только о реализации управленческих функций в образовательном процессе, например, при организации образовательной (учебно-познавательной, коммуникативной и т. п.) деятельности обучающихся, то есть *педагогическом менеджменте*, но и участие педагогических работников в проектной деятельности, в управлении программами, проектами. Оперативное и стратегическое проектирование, реализация проектного, программно-целевого (комплексно-целевого) подхода, управление проектами и т. п. стали обыденным делом в работе большинства педагогических работников, а не только менеджмента образовательной организации. Яковлева Н.О., описывая проектирование как педагогический феномен, подчеркивает: «Современные педагогические проблемы зачастую разрешаются путем создания и внедрения в образовательный процесс инновационных систем, что требует тщательного проектирования, которое выражается не только в предварительном планировании будущих изменений, но и в предвидении последствий их влияния на жизнь и здоровье подрастающего поколения» [2, 3, 5].

Совокупность реализованных проектов и система слаженного управления ими, по мнению многих ученых, обеспечивают устойчивость функционирования

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

организации. Результатом проектного подхода в оптимизации процесса управления становится, прежде всего, качество выполненных работ, оказанных услуг при снижении ресурсных затрат. На это в своих исследованиях указывают Алешин А.В., Анисимов С.Н., Анисимова Е.В., Аньшин В.М., Багратиони К.А., Разу М.Л., Суворова Н.Н., Чичерин Ю.А. и др. Указывая на значимость финансово-экономических, материально-технических и технологических ресурсов в обеспечении эффективности организации, авторы подчеркивают особую важность качественных и количественных характеристик человеческого ресурса. Не менее ценным эффектом и результатом от реализации проектного подхода в работе любой организации является интенсификация и экстенсификация профессионально-личностного развития специалистов/сотрудников.

Следует отметить, что проектный подход в управлении образовательными системами изучался и апробировался на протяжении последних 30–40 лет. Результаты использований, связанных с применением различных аспектов проектного подхода, представлены в работах Галеевой Н.Л., Давыденко Т.М., Воровщикова С.Г., Капустина Н.П., Каракозова С.Д., Конаржевского Ю.А., Зверевой В.И., Лазарева В.С., Лопаткина В.М., Новикова Д.А., Поташника М.М., Прикот О.Г., Третьякова П.И., Шамовой Т.И. и других.

В настоящее время университет как образовательная организация высшего (профессионального) образования вне зависимости от его категории и ведомственной принадлежности, проходит стадию переосмысления собственной роли в обществе. Традиционное понимание вуза как центра образовательной и научной деятельности, трансформируется под влиянием ряда факторов, которые требуют от организаций высшего образования быть площадкой взаимодействия между различными стейкхолдерами и возможными партнерами. Для оперативного реагирования на данные условия, перед вузом, который стремиться стать инновационной площадкой, необходимо найти и понять возможные пути решения данной проблемы. Ряд авторов предлагают в качестве одного из решений – применение проектного подхода в управленческих задачах университета [2, 5].

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Поэтому стоит отдельно рассмотреть инструментарий системы проектного управления и область его использования.

Как показывает практика, проектный метод является одним из подходящих способов совершенствования инновационных процессов в вузе за счет адаптации к изменениям наобразовательном рынке, повышения качества получаемого образования, что выражается в повышении конкурентоспособности среди выпускников [1, 6].

В ходе исследования был проведен анализ программ развития некоторых классических и педагогических вузов, среди которых: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Уральский федеральный университет имени первого президента России Б.Н. Ельцина, Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, Уральский государственный педагогический университет, Мордовский государственный педагогический университет имени М.Е. Евсевьева и др. Он показал, что приоритетными являются следующие векторы развития:

− обеспечение подготовки кадров для базовых отраслей экономики и социальной сферы с переходом к реализации адаптивных, практико- ориентированных и гибких образовательных программ высшего образования, которые обеспечивают получение студентами профессиональных компетенций, отвечающих актуальным требованиям рынка труда, в том числе в области цифровой экономики, командной и проектной работы (Кадры для экономики);

− обеспечение возможности для всех категорий граждан к онлайн-курсам, реализуемых организациями и образовательными платформами в соответствиис качеством подготовки обучающихся мировому уровню (Доступность контента мирового уровня);

− повышение качества преподавания и соответствие направлений подготовки региональным рынкам труда с учетом мнения работодателей и мониторинга трудоустройства выпускников (Постоянное совершенствование);

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

− решение крупных научно-технологических задач, развития высокотехнологичных отраслей и реализации амбициозных научно-технологических программ (Научно технологические достижения);

− внедрение новых образовательных технологий, создание цифрового обучающего контента (симуляторы, виртуальные лаборатории и т. д.), осуществление визуализации учебной информации, а также профессиональная подготовка и переподготовка преподавателей для работы с новыми технологиями (Новые образовательные технологии);

− объединение образовательных организаций высшего образования и научных организаций вне зависимости от их ведомственной принадлежности с организациями реального сектора экономики, проводящих научные исследования и разработки мирового уровня (Кооперация).

В связи с ключевыми задачами развития и проведенным выше анализом, можно сформулировать универсальную часть программ развития в виде основных проектов, которые должны войти в программы развития вузов в виде взаимосвязи стратегических задач и ключевых проектов (рис. 1).

Рис. 1. Взаимосвязь стратегических задач и ключевых проектов

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Итогом решения стратегических задач и связанных с ними проектов должно стать выстраивание эффективной модели стратегического менеджмента в университете, в основе которой лежит интеграция всех структур, реализующих основные направления деятельности вуза: учебную, научную, методическую и хозяйственную.

При создании системы стратегического управления стоит начать с создания нового структурного подразделения, координирующего реализацию основных портфелей проектов, реализующего новые связи между административными и академическими структурами университета – Проектный офис.

Стоит заметить, что реализация идеи по созданию Проектного офиса должна нести задачу переориентации образовательного и научного потенциала университета на осуществление целенаправленной проектной деятельности. Проектный офис должен аккумулировать усилия по созданию инновационных инициатив, в основе которых лежит единая стратегия управления проектами.

Активное формирование в вузе новой системы менеджмента на основе проектных технологий существенно видоизменяет процессы управления. Предполагается, что процессы будут оптимизированы, внедрены более гибкие и бесшовные процессы, изменения затронут и корпоративную культуру.

Рассмотрим опыт построения проектного менеджмента в ФГБОУ ВО «УлГПУ им. И.Н. Ульянова».

В 2020 году с целью эффективной реализации программы развития университета на период 2020–2024 годы, в университете был создан Проектный офис. Стратегическая цель функционирования Проектного офиса – создание централизованной системы управления проектами в университете.

Для выполнения поставленных целей Проектный офис университета решает следующие общие задачи:

− унификация и стандартизация процессов управления проектами;

− централизация и консолидация управления проектами и ресурсами, необходимыми для их реализации;

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

− интеграция образовательной, проектной и исследовательской составляющей факультетов, кафедр и других структурных подразделений университета в соответствии с требованиями проектного законодательства и стандартов.

В соответствии с основными задачами Проектный офис выполняет функции:

− централизованное планирование проектов;

− разработка, внедрение и контроль соблюдения методологии управления проектами;

− формирование портфеля проектов, соответствующего стратегическим целям университета;

− управление портфелем проектов и административная поддержка жизненного цикла проектов в соответствии с единой методологией и принятыми стандартами, координация ресурсов проектов;

− управление общими ресурсами портфелей проектов (контроль соответствия проектов стратегии университета, обеспечение формирования портфеля проектов, его сопровождение, балансировка и мониторинг);

− мониторинг и контроль исполнения и реализации проектов;

− оценка эффективности выполнения проектов;

− управление рисками, проблемами и изменениями проектов;

− формирование сводной отчетности по проектам;

− координация коммуникации и действий основных функциональных подразделений в рамках исполнения проектов;

− проектный менеджмент (сбор, анализ, обобщение и распространение знаний между участниками проектной деятельности, профессорско-преподавательским составом, работниками университета), организация обучения работников университета проектному управлению;

− внедрение информационной системы проектного управления, ее поддержка и развитие;

− сбор, обработка и систематизация внутренней и внешней информации в целях принятия управленческих решений как во внутренней, так и во внешней среде;

− анализ лучших практик управления проектами, их обеспечение и применение;

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

− управление отношениями с заинтересованными сторонами и коммуникациями;

− централизованное выделение руководителей или администраторов проектов;

− разработка, внедрение системы мотивации деятельности персонала при разработке и реализации проектов;

− мониторинг потребностей общества и региона в целях создания банка тем социально-значимых проектов.

В структуру Проектного офиса университета входят: Центр стратегического управления; Центр академического развития.

Первой задачей, к реализации которой приступил Проектный офис – стал анализ действующей программы развития университета как основного руководящего документа при принятии стратегических управленческих решений. Перенасыщенность программы стратегического развития процессами, основная часть которых регламентируют текущую деятельность университета, не позволяет проводить оценку эффективности реализации мероприятий программы на начальном этапе, поскольку процессы, в большинстве своем, затянуты во времени, для оценки эффективности нет понимания, какие промежуточные результаты должны появиться в конце этапа/календарного года. Решением указанной проблемы стало формирование портфеля проектов по всем ключевым направлениям деятельности вуза и проектных команд.

Кроме этого, для ликвидации отрыва процессов и проектов программы развития от финансового аппарата был сформирован Программный комитет, основная задача которого – обсуждение и внесение предложений в формирование бюджета программы развития на календарный год, а также принятие решений о запуске, приемке и досрочном прекращении проектов программы.

В результате, в настоящий момент университетом реализуется ряд проектов, включая инфраструктурные, направленных на достижение ключевых задач, заложенных в программе развития. Ниже представлена динамика количества реализуемых в вузе проектов в период с 2020 по 2022 г.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

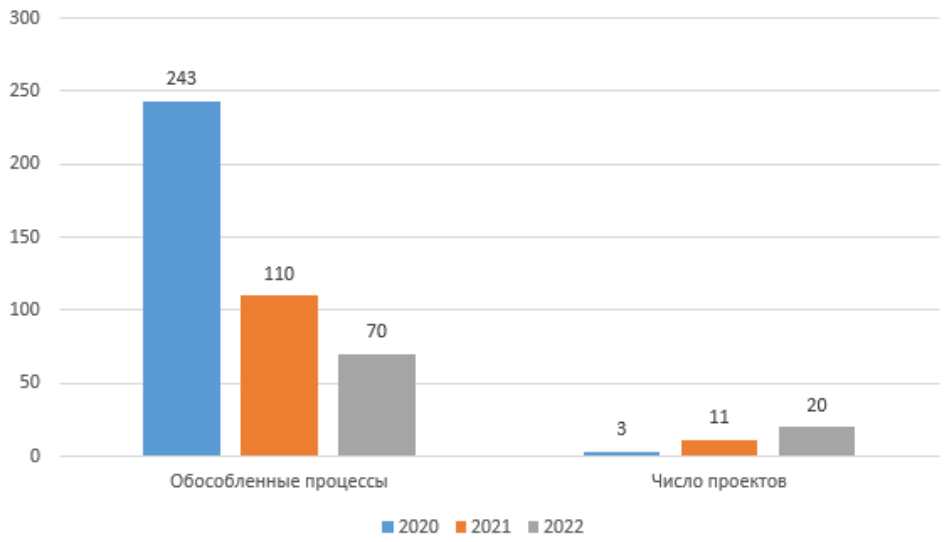

Рис. 2. Эффективность реализации проектного подхода
в управлении университетом в 2020–2022 г.

Таким образом, на основе принципа поэтапного формирования системы проектного управления вузом, был рассмотрена методика создания на базе университета структурного подразделения, занимающегося проектным менеджментом. Рассмотрен опыт ФГБОУ ВО «УлГПУ им. И.Н. Ульянова» в методике создания такого структурного подразделения, определяющей основные цели, задачи и функции, его права и обязанности, что имеет, несомненно, практический эффект.

Отмечено, что создание эффективной системы проектного менеджмента не является сиюминутным решением – данный процесс требует постепенного внедрения и должен основываться на ряде важных факторов и роли специалистов, реализующих проектный метод и систему стратегического управления организацией.

Список литературы

1. Макаркин Н.П. Опыт стратегического планирования в Мордовском государственном университете / Н.П. Макаркин, О.Б. Томилин, И.М. Фадеева // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – №3. – С. 27–36.

2. Данько Т.П. О драйверах модернизации образования и проектных технологиях обучения / Т.П. Данько, А.Ю. Нестеренко, С.М. Петрикова // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2012. – №4. – С. 11–19.

3. Завьялова Н.Б. Место и роль проектной работы в подготовке специалистов

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

для современной экономики / Н.Б. Завьялова, О.В. Сагинова, А.А. Стукалова [и др.] // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18. – №19. – С. 2759–2768.

4. Луговой Р.А. Проблемы применения методологии управления проектами в вузе / Р.А. Луговой, Е.А. Лысенко // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2013. – №5 (23). – С. 63–68.

5. Масленников В.В. Организационные модели проектного управления научной деятельностью в российских университетах / В.В. Масленников // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. – 2013. – №9. – С. 71–81.

6. Москвин С.Н. Управление проектами в сфере образования: учеб. пособ. для вузов / С.Н. Москвин. – М.: Юрайт, 2019. – 139 с.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)