

## **Практика проектного управления в сфере высшего образования**

**Каширина Д.П.**, магистр, Финансовый Университет при Правительстве РФ,  
Москва, Россия

Научный руководитель: **Аверин А.В.**, кандидат философских наук, доцент,  
Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

**Аннотация.** В сфере высшего образования непрерывно реализуются значимые национальные проекты, некоторые из них связаны с внедрением элементов инновационных технологий. В связи с этим разработка предложений по эффективному управлению образовательными проектами представляется весьма актуальной. В статье рассматриваются особенности и частные характеристики отдельно взятого образовательного проекта.

**Ключевые слова:** высшее образование, управление проектами, образовательный проект.

### **Practice of project management in higher education**

**Kashirina D.P.**, master, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Scientific adviser: **Averin A.V.**, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**Annotation.** In the field of higher education, significant national projects are continuously being implemented, some of them are associated with the introduction of innovative technology elements. In this regard, the development of proposals for the effective management of educational projects is very relevant. The article discusses the features and particular characteristics of a single educational project.

**Keywords:** higher education, project management, educational project.

## **Введение**

Для России важную роль приобретает стимулирование развития высшего образования как фактора развития человеческого потенциала, внедрение инноваций в производство и впоследствии создание устойчивых конкурентных преимуществ отечественной экономики на мировом рынке. С каждым годом все больше растет не столько престижность получения высшего профессионального образования, сколько необходимость его получения. В условиях постоянно растущего объема информации и динамично развивающейся научно-технической составляющей жизни важно быть конкурентоспособным специалистом. Образование играет огромную роль в переходе на новый этап не только в развитии экономики, но и в обществе в целом. Стабильное качественное развитие самого государства невозможно без высокого уровня образования его населения, в том числе профессионального, поэтому необходимы инвестиции в образование.

## **Результаты исследования**

Проектно-ориентированное управление представляет собой один из механизмов совершенствования менеджмента современной образовательной системы. На данный момент ни одно направление инновационной деятельности в области высшего образования не обходится без проектов. Наличие методов и инструментов, способствующих повышению эффективности работ по проекту, вовлеченность участников проекта в командную работу и нацеленность на результат, являются составляющими успеха использования проектного подхода в сфере высшего образования. В условиях постоянного возрастания уровня сложности проекта и имеющийся опыт послужили подспорьем для создания проектно-ориентированной методологии и идеологии. Ориентация на инновационный вектор развития послужила качественным сдвигам в рассматриваемой отрасли.

Потребность совершенствования ключевых факторов совершенствования системы образования обусловлена ростом их интеллектуальной, информационной и инновационной составляющих. Данные тенденции

находятся в связке с видоизменением форм и способов организации осуществления образовательной деятельности и управления ими. Сегодня ключевая роль развития в сферы знаний, технологий и научно-техническом прогрессе отводится образовательному учреждению, которое обеспечивает экономику результатами своей деятельности. Учебное заведение прежде всего обеспечивает сосредоточение образовательных, творческих, научных, социальных и человеческих ресурсов. Потребность во внедрении инноваций в сферу образования содержит требования к содержанию, организации, формам и способам проектного управления работе системы образования. Большая часть проектов, которые осуществляются в сфере образования, являются инновационными и базируется на главной функции образования – «скоплением, распространением и внедрением фактически применимых познаний».

Инновационная деятельность университетов направлена на реализацию проектов:

- экономические инновации по созданию товаров и услуг;
- технологические инновации, которые направлены на улучшение производственного процесса или услуг;
- организационные инновации, направленные на внедрение изменений организационной структуры;
- управленческие инновации, которые направлены на человеческие ресурсы организации и ее организационную культуру.

Выбор оптимальных решений в сфере образовательных инноваций напрямую зависит от того, как выстроена организация и функционирование инновационных проектов, управление их реализацией, подготовкой и экспертным исследованием. Изучение результативности нововведений и оценка инновационных проектов в системе образования построены на альтернативной базе, т.е. с учетом вероятностного профиля проекта и оценки рисков. На современном этапе факт участия отдельных школ, а также целых образовательных систем, в проектной деятельности является обычным явлением, хотя 5 лет назад это было экзотическим феноменом. В.И. Воропаев,

М.В. Шейнберг классифицируют образовательные проекты следующим образом: мегапроекты, мультипроекты, монопроекты; по типу они выступают в большей степени как социальные и гуманитарные.

Основная концепция проектов в сфере образования построена на потребности в повышении эффективности образовательных процессов и достижении более значимого результата образовательной деятельности.

Понятие «проект в сфере образования» в полной мере отражает особенность его результативной составляющей: компетентные специалисты, работающие по специально разработанным и выпущенным учебно-методическим материалам, обуславливающее эффект проекта, внедренных технологий или разработанных методов исследования. Проекты в сфере высшего образования могут быть реализованы на разнообразных площадках: будь то учебное заведение, элемент системы управления образованием различных уровней (муниципальный, региональный, федеральный или интернациональный) или научно-исследовательский институт.

В последние годы в России активно реализуется и постоянно совершенствуется системная работа по внедрению элементов высокоэффективной модели высшего образования на базе успешного международного опыта, для которой специально разработана Государственная программа развития образования в Российской Федерации на 2013–2020 годы. Благодаря эффектам реализации данной программы успешно сохраняется уникальный интеллектуальный потенциал России и создаются условия для его развития. Ключевой целью и концептуальным ориентиром национальной модели высшего образования нового поколения выступают преобразование существующих стандартов к уровню и требованиям международных, интеграция лучших мировых практик в сфере высшего образования, улучшение качества оказываемых образовательных услуг, внедрение инноваций в сфере высшего образования и формирования интеллектуально развитой нации.

Одними из наиболее значимых инструментов реализации вышеперечисленных мер выступают разработка, инициация и продвижение

инновационных образовательных проектов и портфелей проектов. Внедрение инноваций в образовательный процесс подразумевает использование новейших технологий, нестандартных подходов к процессу обучения и творчеству, инновационные способы их осуществления, а также продукты и результаты внедренных инноваций.

Проектное управление в сфере высшего образования развивается постепенно. На протяжении 20 лет происходит накопление опыта, а проектная деятельность затрагивает все направления функционирования университетов: и образовательную, и исследовательскую, и международную деятельность

Одним из крупнейших поставщиков инновационных образовательных проектов является Конкурс инноваций в образовании, который проводят Институт образования ВШЭ и Рыбаков фонд при поддержке Агентства стратегических инициатив. За прошедшие три года на конкурс было представлено более 2 тыс. проектов, многие из них сегодня хорошо известны в профессиональном сообществе и за его пределами. В нее входят такие проекты, как Краудсорс-проект EduNet «Образование будущего», «LifeCamp», «ViTronics Lab», «Dnotation».

На данном этапе, перспективы развития проектного управления в сфере высшего образования основываются на реализации следующих инициатив:

- Образовательные программы совместно с Национальным фондом подготовки Кадров
- Совет по развитию профессионального управления проектами в вузах и научных организациях Национальной ассоциации управления проектами «СОВНЕТ»
- Создание сообщества профессиональных управленцев проектами в университетах совместно с КМ-Альянс (вебинары и чат)
- Запуск номинации «Управление проектами в научных организациях и высшей школе» в конкурсе «Проектный олимп» совместно с Аналитическим центром при Правительстве РФ.

— Отдельный трек для управленцев проектами из научно-образовательной сферы на 32 Международном конгрессе IPMA в Санкт-Петербурге 2020 год.

Не только образовательное или научное учреждение может стать объектом для инициирования и реализации «Образовательного проекта». Это возможно сделать на базе любой организации, в том числе на промышленном предприятии. Форма реализации может быть разной, начиная с проведения разного рода обучения и переподготовки персонала, заканчивая изданием учебно-методической литературы. Основным условием необходимости реализации «образовательного проекта» в организации должно быть наличие потребности в решении образовательных задач.

Для проекта в сфере образования характерна комплексность, протекающая в условиях взаимодействия с окружающей средой деятельность команды проекта, сфокусированная на достижение в обозначенные сроки при ограниченных ресурсах регламентированной совокупности целей, задач и мероприятий, которые направлены на получение конкретного образовательного результата.

В зависимости от целей, основного вида деятельности в процессе реализации и результата, для которых необходимо использование образовательных проектов, их можно классифицировать на учебные, инвестиционные, инновационные и комбинированные образовательные проекты. В свою очередь образовательные проекты являются по типу социальными проектами. Персонал предприятий и организаций, студенты, школьники, учащиеся колледжей являются основными субъектами такого подвида проектов. Формирование у них необходимых знаний, умений, навыков, профессиональных качеств – является целью учебных проектов.

Проекты в сфере образования играют немало важную роль и на производстве. В отличие от мнения представителей отечественного бизнеса, за рубежом уже давно закрепилось понимание важности человеческого ресурса и его интеллектуального потенциала в успехе коммерческого предприятия. В

каждой успешной зарубежной организации встречается лозунг: «Люди – наш ключевой ресурс». Как правило, такие компании обладают исключительным количеством инструментов, техник и механик взаимодействия с кадрами, которые тестировались и совершенствовались в течение многих лет, в том числе через образовательные проекты.

Стоит отметить разницу между исследовательскими и инновационными проектами. Целью первых является изучение рынка труда, спроса на профессиональные компетенции, структуру рынка образовательных услуг; основной фокус их проектной деятельности – исследование. Что касается инновационных проектов, то они, в свою очередь, связаны с процессами разработки и внедрения новейших технологий в сфере образования. Именно инновационные проекты связаны с внедрением искусственного интеллекта в образовательный процесс. К сожалению, в России на данный момент, инновационные проекты представляют собой довольно редкое явление. Одной из работающих схем их реализации является издание необходимой учебно-методической литературы, ПО или разработка новой структуры в сфере образования, функционирующей на хозрасчетной основе.

Однако, инвестиционные проекты подразумевают не только достижение образовательной цели, но и извлечение прибыли, которая в перспективе может быть вложена в обучение сотрудников и развитие организации в целом. Наиболее популярный подвид проектов в сфере образования – комбинированные проекты. Как правило, они представляются в виде целевых программ: будь то отраслевые, территориальные проекты и тд. Комбинированные образовательные проекты преследуют цели разного характера: например, учебного инновационного, исследовательского, инвестиционного характера и включают в себе обусловленные целями виды деятельности. По опыту последних лет, роль и значение территориальных (региональных) проектов в сфере образования возрастает. К основным параметрам регионального проекта в сфере образования относятся следующие признаки:

— это проект, который включает в себе решение задач в сфере образования, инициируемый органами региональной исполнительной власти;

— это проект, основной целью которого является решение задач, затрагивающих интересы населения отдельных городов и населенных пунктов региона;

— это проект, на реализацию и достижение целей которого привлекаются материальные и кадровые ресурсы от различных субъектов хозяйствования региона, включая образовательные и научные институты;

— это проект, результаты реализации которого имеют воздействие на социальную и экономическую сферы районов региона или региона в целом.

Проекты в сфере образования, будучи по типу своему социальными, имеют свои специфические признаки:

1) человек – главный субъект проектной деятельности основным субъектом проектной деятельности. Он может быть задействован в проекте напрямую, то есть в процессе обучения или проведения исследования, либо косвенно, при условии, если субъект будет, например, использовать в своей деятельности проект издания учебной литературы.

2) основная суть проекта в сфере образования заключается в совершенствовании образовательной деятельности, а не в получении успешного финансового результата: то есть в создании условий для реализации уникального интеллектуального потенциала человека, эффективном личностном развитии и успешном продвижении в карьере, формировании условий для улучшения производственного процесса и получении общеэкономического результата, полученного благодаря росту производительности высококвалифицированных специалистов.

3) задачи проекта в сфере образования устанавливаются в соответствии с главной целью проекта и включают в себя следующие группы:

— учебные задачи;

— задачи по исследовательской деятельности;



— задачи по обеспечению материально-технической, научно-методической, информационной и программной базой;

— задачи по проектной деятельности.

Подвид проекта в сфере образования определяет совокупность и комбинацию приоритетов и задач. Разумеется, первостепенной задачей исследовательского проекта будет задача по исследовательской деятельности, а в учебном – обучения. т.п. Участниками проекта в сфере образования выступают:

— заказчики: учебные заведения, органы государственного управления образованием, коммерческие организации, бюджетные учреждения, реализующие проекты в данной сфере и т.д.;

— разработчиками являются компетентные специалисты сферы образования, науки и практики, консалтинговые организации;

— исполнители: профессорско-преподавательский состав образовательных организаций, консультанты, руководители организаций и т.д.

Кадры для разработки и реализации проектов в сфере образования формируются из компетентных специалистов, осуществляющих деятельность в:

— учебных заведениях;

— органах управления;

— организациях;

— консалтинговых компаниях;

— научно-исследовательских организациях;

— некоммерческих организациях, фондах и других организаций, работающих в сфере образования.

Реализация образовательных проектов для организации-инициатора проекта подразумевает вложение средств. Финансовые ресурсы, направленные на реализацию таких проектов, как правило, приносят отдачу через определенный период времени. По данным Всемирного банка, инвестиции в обучение студента окупаются только через 5-7 лет. А что касается реализуемых на базе частной организации проектов, то срок окупаемости короче – от 1 до 12

месяцев. В связи с этим, руководители организаций неохотно поддерживают реализацию подобных проектов, несмотря на явную пользу в виде полезных образовательных программ, находя более приоритетные и актуальные направления расходования денежных средств. Проекты в сфере образования финансируются за счет средств бюджетов различных уровней (федеральный, региональный и муниципальный), средств образовательных организаций, коммерческих предприятий, заёмных средств и грантов. В последние годы наблюдается тенденция роста финансирования крупных проектов в сфере образования из федерального бюджета Российской Федерации – в 2016 г. превысило 35 млрд. руб. Специфика проектов в сфере образования заключается в сложности изменения и оценки их результативности. Исходя из главной цели проектов такого типа – повышение образовательного эффекта, с помощью количественных показателей (численность обученных, количество выпущенных методических пособий) невозможно измерить их эффективность, поскольку данные показатели односторонне отражают качественный результат. Приобретенные навыки и компетенции, новые квалификации и учебные пособия выступают конечным результатом проектов в сфере образования. Помимо этого, стоит отметить положительные эффекты реализации таких проектов на социально-экономическую среду региона: создание инфраструктуры для реализации молодежных интересов в приоритетных для региона сферах, рост занятости, внедрение элементов гибкой системы обучения. По данным статистического сборника ВШЭ 2018 г, количество высших учебных заведений снижается, однако внедрение системы управления проектами в отдельных организациях, реализующих проекты в сфере высшего образования, может положительно сказаться в перспективе на динамику количества образовательных организаций высшего образования.

Для трансформации традиционного университета в университет нового поколения необходимо учитывать:

— внешние реалии (государственная политика (указ В.В. Путина от 7 мая 2012 года «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки»), глобальная конкуренция);

— внутренние потребности (упрощение «бюрократических» процедур, формирование документооборота по принципу «одного окна», повышение конкурентоспособности за счет реализации успешных проектов и др.).

В Казанском федеральном университете Проектный офис создан в целях содействия в подготовке документов и консультации сотрудников при реализации Программы повышения конкурентоспособности КФУ в соответствии с Дорожной картой и показателями результативности КФУ, включающий представителей различных структурных подразделений университета.

Пути совершенствования проектной деятельности в Университете:

— создание обучающего проектного центра с возможностью подготовки профессиональных управленцев - кадры для реализации конкурентоспособных проектов университета;

— создание консультирующего проектного центра с возможностью

— предоставления консультации по механизмам и возможностям реализации проектов разного уровня – коммерциализация проектов университета;

— развитие информационной системы управления проектами.

### **Заключение**

Таким образом, основной особенностью управления образовательными проектами является сложность измерения и оценки их результативности. Исходя из главной цели проектов такого типа – повышение образовательного эффекта, с помощью количественных показателей (численность обученных, количество выпущенных методических пособий) невозможно измерить их эффективность, поскольку данные показатели односторонне отражают качественный результат. Приобретенные навыки и компетенции, новые

квалификации и учебные пособия выступают конечным результатом проектов в сфере образования.

### **Библиографический список**

1. Богданов В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с.

2. Брукс Фредерик Мифический человеко-месяц, или как создаются программные системы. – М, Символ-плюс, 2010. – 304 с.

3. Вольфсон Б. Гибкие методологии разработки, версия 1.2 (электронная книга), 2012.

4. Грей, Клиффорд Ф. Управление проектами: учебник: пер. с англ. третьего, полн. перераб. изд./ Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон; [науч. Ред. перевода В. М. Дудников]. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2007. – 608 с. – Доп. тит. л. англ.

5. Грекул В. И., Коровкина Н. Л., Куприянов Ю. В. Методические основы управления ИТ-проектами. – Интернет-университет информационных технологий, 2011. – 392 с.

6. Гробовцов Г.Я. Управление проектом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 288 с.

7. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. I. пер. с нем. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. – 400 с.

8. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. II. пер. с нем. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. – 288 с.

9. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. — 2-е изд. — М.: Омега-Л, 2004. — с. 664.

10. Шишкин И.А. Основные подходы к анализу рисков инновационного развития высокотехнологичного производства [Электронный ресурс] // Инновационная наука. – 2016. – №3-1 (15). – Режим доступа:

<http://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-podhody-k-analizu-riskov-innovatsionnogo-razvitiya-vysokotehnologichnogo-proizvodstva>.

## References

1. Bogdanov V. Project Management. Corporate system – step by step. – M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2012. – 248 p.
2. Brooks Frederick Mythical man-month, or how software systems are created. – M, Symbol Plus, 2010. – 304 p.
3. Wolfson B. Flexible development methodologies, version 1.2 (e-book), 2012.
4. Gray, Clifford F. Project Management: a textbook: Per. from English third full reclaiming ed. / Clifford F. Gray, Eric W. Larson; [scientific Ed. translation W. M. Dudnikov]. – M.: Publishing house «Business and Service», 2007. – 608 p. – Add. tit l English
5. Grekul V.I., Korovkina N.L., Kupriyanov Yu.V. Methodical bases of IT project management. - Internet University of Information Technology, 2011. – 392 p.
6. Grobovtsov G. Ya. PROJECT MANAGEMENT: Educational and methodical complex. – M.: Izd. Center EAIOI, 2009. – 288 c.
7. Diethelm G. Project Management. In 2 t. T. I. per. with him. – SPB.: Publishing house «Business Press», 2004. – 400 p.
8. Diethelm G. Project Management. In 2 t. T. II. per. with him. – SPB.: Publishing house «Business Press», 2004. – 288 p.
9. Mazur I.I., Shapiro V.D., Olderogge N.G. Project Management: Tutorial / Ed. ed. I.I. Mazur. – 2nd ed. – M.: Omega-L, 2004. – p. 664.
10. Shishkin I.A. The main approaches to risk analysis of innovative development of high-tech production [Electronic resource] // Innovation Science. – 2016. – №3-1 (15). Access mode: <http://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-podhody-k-analizu-riskov-innovatsionnogo-razvitiya-vysokotehnologichnogo-proizvodstva>.