

ПРОБЛЕМЫ ПЕДАГОГИКИ И ПСИХОЛОГИИ

Проектно-целевое управление развитием дополнительного образования в вузе

В. З. Юсупов

(Столичная финансово-гуманитарная академия)

Стратегические ориентиры развития инновационной экономики и социальной сферы России обуславливают необходимость активизации инновационной деятельности в образовании. Осуществляется эта деятельность в форме инновационных проектов и программ, которые являются предметом специально организованного проектного управления. В статье рассмотрена его разновидность — проектно-целевое управление на основе целевых проектов дополнительного профессионального образования.

Методологическими основаниями проектно-целевого управления являются философско-мировоззренческое представление о проектировании как способе развития общественных систем, методология системного проектирования, ресурсный и проектно-целевой подходы, а также процессная концепция управления проектами. Опираясь на эту концепцию, автор статьи выявил, исследовал и описал совокупность функций управления целевыми образовательными проектами. Субъекты управленческой деятельности реализуют эти функции по отношению к управлению содержанием проекта, его качеством, стоимостью, временем, человеческими ресурсами, рисками, коммуникациями, контрактами.

В ходе экспериментальной работы под руководством автора статьи были разработаны и реализованы несколько портфелей проектов. Например, в Столичной финансово-гуманитарной академии наиболее масштабным стал портфель проектов под общим названием «Проектирование образовательных программ в условиях подготовки и перехода на новые Федеральные государственные образовательные стандарты» (2012–2013 гг.).

Целевой образовательный проект представляет собой завершённый цикл совместной деятельности его участников, ограниченный по времени, бюджету, ресурсам. Он предусматривает заключение и выполнение контракта на оказание вузом дополнительных образовательных услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд в повышении квалификации и профессиональной переподготовки работников. В документационном виде проект — это текст дополнительной образовательной программы и других учебно-методических материалов.

В ходе экспериментальной работы существенно возросло количество реализованных дополнительных образовательных программ, численность обучившихся по этим программам, доля работников вуза — разработчиков целевых проектов. Одновременно повысились доходы вуза и объём НИОКР в расчете на одного научно-педагогического работника, участвующего в эксперименте.

Ключевые слова: дополнительное образование, проектно-целевое управление, образовательные услуги, целевые проекты, портфель проектов.

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» характеризует дополнительное образование как «вид образования, который направлен на всестороннее удовлетворение образовательных потребностей человека в интеллектуальном, духовно-нравственном, физическом и профессиональном совершенствовании» (Об образовании в Российской Федерации ... , 2013: Электр. ресурс). Для вуза организация дополнительного образования не является основной целью деятельности, но тем не менее в соответствии с действующим Типовым положением об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении) (2008) дополнительное образование обязательно для всех видов вузов.

Дополнительное образование, как и другие составные части системы образования страны, переживает период качественных преобразований его правовых, организационных и экономических основ. Происходит переход от прежнего порядка централизованного планирования и осуществления повышения квалификации и профессиональной переподготовки в ведомственных учреждениях дополнительного профессионального образования к системе договоров (контрактов) на оказание дополнительных образовательных услуг на основе государственного задания или заказа. При этом функции заказчика дополнительных образовательных услуг начинают полноценно выполнять государственные образовательные организации всех типов, включая общеобразовательные организации, профессиональные образовательные организации и т. д.

На смену традиционной тематике курсов дополнительного образования приходят новые программы и новые формы их организации, отражающие широкий спектр запросов общества и разнообразие образовательных потребностей работников. В организации и осуществлении этого вида образования повсеместно начинает использоваться компетентностный подход, модульный принцип построения дополнительных образовательных программ, обеспечивается их совместимость и равноценность.

Многие высшие учебные заведения стремятся быстро, адекватно, а то и опережающим образом реагировать на потребности субъектов рынка дополнительных образовательных услуг, активно используют новые подходы к управлению многообразием изменений в организации дополнительного образования. В этой связи закономерным является обращение к идеям и практике управления проектами (*project management*), как раз и предназначенной для осуществления с помощью проектов изменений и преобразований в организационных системах различного целевого назначения. В исследованиях зарубежных и отечественных ученых под проектом чаще всего понимается временное мероприятие, организованное для создания нового продукта или услуги, а под управлением проектами — наука и искусство руководства и координации ресурсов для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта (Э. Верзух, В. Дункан, М. Ньюэл, М. Грашина, В. И. Воропаев, И. Н. Ильин, В. Д. Шапиро и др.).

В педагогической науке предметом исследований является программно-целевое управление, которое иногда называют проектно-программным. По своей сути это разновидность проектного управления, осуществляемого на основе целевых программ (в терминологии теории управления проектами — мегапроектов). Идеи программно-целевого управления развитием образовательных учреждений нашли воплощение в концепции управления развитием школы (В. С. Лазарев, М. М. Поташник

и др.), концепции управления школой по результатам (П. И. Третьяков и др.), концепции управления развитием образовательных систем (А. А. Орлов, Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Н. А. Шарай и др.).

Однако за рамками программно-целевого управления остаются другие виды проектов, среди которых, например, образовательные проекты, финансируемые за счет ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов. Инициаторами заданий на разработку и реализацию дополнительных образовательных программ являются федеральные и региональные органы власти и управления, которые поручают подведомственным им организациям оказывать образовательные услуги определенным категориям работников либо заключают контракты на оказание таких услуг в соответствии с действующим порядком размещения заказов на оказание услуг для государственных и муниципальных нужд.

Термины «образовательные услуги» и «государственные услуги в сфере образования» закреплены в качестве правовой категории в законе «Об образовании в Российской Федерации» (ст. 35, 36, 54 и др.) (Об образовании в Российской Федерации ... , 2013: Электр. ресурс). В нормативных документах под образовательной понимается услуга, оказываемая организацией, осуществляющей образовательную деятельность, по осуществлению образовательного процесса (обучения) в целях освоения обучающимися образовательных программ или программ отдельных учебных курсов, предметов, дисциплин (модулей).

Задачи, связанные с предоставлением новых образовательных услуг, ставятся в образовательных проектах, являющихся разновидностью социальных проектов (Луков, 2003). Для обозначения проектов, реализуемых на основе государственного задания (заказа) или контракта на оказание образовательных услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд А. И. Богдановым и В. З. Юсуповым предложен термин «*целевой образовательный проект*» (Юсупов, Богданов, 2003). Управление такими проектами может быть обозначено как *проектно-целевое управление*.

Проектно-целевое управление дополнительным образованием в вузе представляет собой составную часть осуществляемой управленческой деятельности, субъекты которой, реализуя управленческие функции, обеспечивают организованность и направленность деятельности коллектива вуза на развитие этого вида образования посредством целевых образовательных проектов.

Дополнительное образование в вузе наиболее эффективно может осуществляться с помощью относительно завершенных циклов — проектов. Каждый из них представляет собой организационную форму совместной продуктивной деятельности участников реализации заказа на этот вид образования, который должен быть выполнен за определенный промежуток времени в пределах выделенных ресурсов и привести к реализации цели, уровень достижения которой определяется совокупностью измеряемых показателей.

Проектно-целевое управление в отличие от программно-целевого не привязано к конкретным показателям программы развития организации в долгосрочной или среднесрочной перспективе. Оно позволяет оперативно увязывать изменение целей развития организации или способов их достижения с тактическими планами; дает возможность сосредоточить внимание на решении прагматических и утилитарных задач, связанных с удовлетворением потребностей заказчиков образовательных услуг; оптимально для формирования и реализации партнерских отноше-

ний и совместных действий всех заинтересованных в реализации конкретного проекта сторон.

Проектно-целевое управление имеет как общие для всех разновидностей проектного управления методологические основания, так и специфические. В качестве первого общего основания выступает философско-мировоззренческое представление о проектировании как способе развития общественных систем (О. А. Анисимов, К. М. Кантор, В. М. Розин, В. Ф. Сидоренко, Г. П. Щедровицкий и др.), которое было перенесено в сферу образования и проявилось в трактовке проектирования как культурной формы образовательных и управленческих инноваций (Н. Г. Алексеев, Ю. В. Громыко, В. В. Рубцов, В. И. Слободчиков и др.). Вторым общим для видов проектного управления методологическим основанием является методология системного проектирования (В. Гаспарский, Дж. Гиг, Дж. Нельсон, Т. Мальдонадо, Ж. Эллюль) и разработанный в отечественной науке системно-деятельностный подход к осуществлению проектной деятельности (Д. Б. Генисаретский, Г. П. Щедровицкий, В. И. Слободчиков и др.). Третье общее основание — проектный подход в его трактовке в теории управления проектами (Э. Верзух, В. Дункан, М. Ньюэл, М. Н. Грашина, И. Н. Ильин, Д. А. Новиков, В. Д. Шапиро и др.), идеи которого начинают использоваться и в педагогической науке (П. И. Третьяков, Н. А. Шарай, В. З. Юсупов и др.).

Специфическим для проектно-целевого управления является *проектно-целевой подход*. И. А. Колесникова и М. П. Горчакова-Сибирская используют этот термин для обозначения организации проектирования в соответствии с заданной целью (организация ресурсов под цель). С их точки зрения применение проектно-целевого подхода целесообразно при осуществлении целевых проектов, которые имеют заказчика в лице административных органов или организаций, владеющих ресурсами, необходимыми для реализации своего заказа (Колесникова, Горчакова-Сибирская, 2005). Первая попытка обоснования и использования проектно-целевого подхода предпринята в докторской диссертации И. Г. Гольшева, который увидел в нем общую методологию распределения ресурсов органов власти, работодателей и вузов на реализацию вполне определенных целей высшего профессионального образования (Гольшев, 2012).

В определениях проектно-целевого подхода неизменно подчеркивается роль ресурсов в его реализации, что обуславливает необходимость использования *ресурсного подхода*, представляющего собой взгляд на организацию как совокупность ресурсов.

Объектом проектно-целевого управления дополнительным образованием является развитие этого вида образования в вузе, а *предметом* — целевые образовательные проекты, разработанные и реализованные в соответствии с государственным заданием или заказом на оказание дополнительных образовательных услуг.

Целевой проект дополнительного образования целесообразно рассматривать в контексте его организационной формы и документационного вида. В *организационной форме* проект представляет собой заверченный цикл совместной деятельности его участников, нацеленный на оказание дополнительной образовательной услуги по организации и осуществлению образовательного процесса в целях освоения обучающимися программы повышения квалификации или профессиональной переподготовки, уровень освоения которой при установленных ограничениях по времени и стоимости оказываемой услуги определяется совокупностью заранее запла-

нированных показателей. В *документационном виде проект* — это текст дополнительной образовательной программы определенного вида, уровня, направленности, а также совокупность других сопряженных с ней учебно-методических материалов, подготовленных в соответствии с действующим законодательством и требованиями заказчика (заказчиков) дополнительного образования.

В ходе экспериментальной работы осуществлялась подготовка и реализация не только отдельных целевых образовательных проектов, но и *портфелей проектов*. В современном проектном менеджменте управление портфелем проектов представляет собой способ увязывания стратегических целей предприятия с его тактическими планами. В этой связи портфель проектов — это не только включенные в его структуру проекты, но и все другие активы предприятия, которые рассматриваются как ресурсы, которые используются или могут быть использованы в проектной работе.

Ресурсами организации дополнительного образования в вузе являются ресурсы личности участников проекта (мотивационные, когнитивные, операционально-деятельностные, эмоционально-волевые, рефлексивно-оценочные); образовательные ресурсы (программы, планы, шаблоны, учебные материалы, учебные пособия, методические материалы и т. д.); ресурсы обеспечения проекта (нормативно-правовые, информационные, организационные, материально-технические, финансовые и др.) и время как специфический ресурс.

В контексте проблематики статьи *портфель проектов* рассматривается как совокупность объединенных общей тематикой целевых образовательных проектов дополнительного профессионального образования, а также взаимосвязанных с ними других видов предоставляемых в рамках этого портфеля услуг (исследовательских, консультационных, экспертных и т. д.).

В ходе экспериментальной работы были разработаны и реализованы несколько портфелей проектов. Например, в Столичной финансово-гуманитарной академии наиболее масштабным стал портфель проектов под общим названием «Проектирование образовательных программ в условиях подготовки и перехода на новые Федеральные государственные образовательные стандарты» (2012–2013 гг.), целью которого являлось нормативно-правовое и научно-методическое сопровождение процесса перехода образовательных учреждений общего и профессионального образования на работу по новым ФГОС. В рамках данного портфеля проектов удалось реализовать 12 программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, организовать работу ряда экспериментальных площадок в Москве, Кирове, Норильске и других городах, провести 15 семинаров и вебинаров, подготовить экспертные заключения по 52 образовательным программам, разработанным в соответствии с новыми ФГОС, 3 научно-практические конференции, конкурс методических разработок педагогов, связанных с реализацией ФГОС, составить библиотеку информационных ресурсов в помощь разработчикам новых образовательных программ.

Проведенное исследование позволило определить *принципы проектно-целевого управления дополнительным образованием*, которые объективно обусловлены закономерностями процесса управления, методологическими и концептуальными основаниями рассматриваемой разновидности проектного управления и в своей совокупности выступают в качестве нормативов, содержащих предписания к деятельности его субъектов. К их числу относятся принципы взаимосвязи стратегических целей вуза с решением тактических задач развития дополнительного образования; опти-

мального сочетания централизации и делегирования полномочий руководителям проектов; устойчивости и мобильности управления целевыми проектами; соответствия нормативным основаниям и регламентированным процедурам получения и выполнения задания (заказа) на оказание дополнительных образовательных услуг; системности управления предметной областью проекта; построения совместности субъектов проектной деятельности и их взаимосвязей с субъектами внешней среды целевых образовательных проектов; гибкости управления, позволяющего адаптироваться к изменяющемуся государственному заданию или заказу, потребностям и уровням подготовки обучающихся.

Перечисленные принципы задают ориентацию для построения *модели проектно-целевого управления дополнительным образованием*. Она представлена тремя структурными составляющими: *внешнее окружение проекта* (правовые, отраслевые, социально-экономические и другие факторы социальной среды; условия профессиональной деятельности целевых групп, на которые сориентирован проект; субъекты окружения целевого проекта); *условия внутренней среды вуза* (нормативные, психологические, организационные и др.), которые оказывают наиболее существенное влияния на эффективность организации проектной деятельности; *процессы, составляющие предметную область* проектно-целевого управления дополнительным образованием в вузе.

Выделение и систематизацию этих процессов целесообразно осуществлять на основе широко применяемой в теории управления проектами *процессной концепции*. В соответствии с ней многогранная интегрированная природа управления целевыми образовательными проектами может быть описана через совокупность процессов как последовательных непрерывных взаимосвязанных действий, которые обозначаются как функции управления. В их числе следующие функции: инициация, планирование, реализация, мониторинг, контроль и завершение проекта.

Эти функции реализуют субъекты управления целевыми образовательными проектами по отношению к таким предметным областям управления, как управление содержанием проекта, его стоимостью, качеством, временем, человеческими ресурсами, рисками, коммуникациями, контрактами, интеграцией. Среди перечисленных объектов управления последняя играет особую роль, поскольку подразумевает объединение, с одной стороны, жизненного цикла проекта как формы организации совместной деятельности участников проекта, а с другой — жизненного цикла дополнительных профессиональных программ, которые реализуются в рамках проекта.

Выявление и представление в виде матрицы взаимосвязи реализуемых функций и предметных областей управления проектами на каждом этапе его жизненного цикла (определение, проектирование, осуществление, завершение) позволяет сконструировать своеобразную «дорожную карту» управления целевыми образовательными проектами.

Оценка результативности проектно-целевого управления в ходе экспериментальной работы осуществлялась на основе вклада реализованных целевых образовательных проектов и портфелей проектов в развитие подсистемы дополнительного образования в вузе и выполнении установленных Министерством образования и науки показателей эффективности деятельности образовательных организаций профессионального образования. В контексте развития подсистемы дополнительного образования результативность проектно-целевого управления демонстрировали следующие ежегодные показатели: количество реализованных дополнительных об-

разовательных программ, их общая трудоемкость, общая численность обучившихся по этим программам, доля работников вуза, которые были руководителями целевых проектов, а также работников, участвующих в их подготовке и осуществлении проектов.

Использование проектно-целевого управления дополнительным образованием оказало существенное влияние на показатели оценки эффективности работы вузов, участвующих в экспериментальной работе. Речь идет о таких показателях, как «доходы вуза из всех источников финансирования» и «объем НИОКР в расчете на одного научно-педагогического работника». Например, в Столичной финансово-гуманитарной академии реализованные целевые образовательные проекты позволили ежегодно увеличивать доходы вуза на 3 млн рублей и более. По результатам прошедшего осенью 2013 г. мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования пороговое значение показателя научно-исследовательской деятельности в Столичной финансово-гуманитарной академии превышено более чем в 3 раза, а во Владимирском филиале академии — более чем в 30 раз. В решающей степени эти результаты достигнуты за счет участия академии и ее филиалов в исследовательских проектах, реализуемых в рамках разработанных портфелей проектов дополнительного образования.

Таким образом, проведенное исследование и опытно-экспериментальная работа убедительно доказали, что проектно-целевое управление является эффективным механизмом развития подсистемы дополнительного образования в вузе, позволяющем реализовать стратегические и тактические цели развития вуза.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Гольшев, И. Г. (2012) Управление интеграцией региональных рынков труда и образовательных услуг в сфере высшего профессионального образования : дис. ... д-ра пед. наук. Казань. 337 с.

Колесникова, И. А., Гончарова-Сибирская, М. П. (2005) Педагогическое проектирование : учеб. пособие. М. : Академия. 288 с.

Луков, В. А. (2003) Социальное проектирование : учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Изд-во Моск. гуманит.-социальн. академии ; Флинта. 240 с.

Об образовании в Российской Федерации (2013) : федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ [Электр. ресурс] // Министерство образования и науки Российской Федерации. URL: <http://минобрнауки.рф/документы/2974> [архивировано в Archive.Is] (дата обращения: 07.06.2013).

Юсупов, В. З., Богданов, А. И. (2003) Принятие управленческих решений в образовательном проекте : учеб. пособие. 2-е изд., стер. М. : ИПИ РАО. 112 с.

Дата поступления: 21.10.2013 г.

PROJECT AND TARGETED MANAGEMENT OF ADDITIONAL EDUCATION DEVELOPMENT IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

V. Z. YUSUPOV

(CAPITAL FINANCIAL AND HUMANITARIAN ACADEMY)

Strategic guidelines for knowledge-driven economy and social sphere development in Russia provide the necessity to promote innovation activity in education. This activity is realized by means of innovation projects and programmes, which are the subject-matter of specially organized project management. The article deals with its variety — project and targeted management based on targeted projects of additional vocational education.

The methodological foundations of project and targeted management are a philosophical vision about projecting as a method of social system development, methodology of system projection, the resource-based and project and targeted approaches as well as the process conception of project management. Relying on this conception, the author of the article has discovered, investigated and described a set of functions of targeted educational project management. The subjects of management activity realize these functions in relation to the management of project's content, its quality, cost, time, human resources, risks, communications and contracts.

In the course of the experimental work under the guidance of the author, some project portfolios were developed and realized. For example, in Capital Financial and Humanitarian Academy the project portfolio "The Projection of Educational Programmes in the Context of Preparation and Change-over to the New Federal State Educational Standards" became the most large-scale in 2012–2013.

Targeted educational project is a complete cycle of its participants' team-work, limited in time, budget and resources. It involves contract placement and performance for a tertiary institution to render additional educational services in order to meet state and municipal needs for continuing education and professional retraining of workers. In the documentary form, this project is a text of additional educational programme and other teaching and learning aids.

In the course of the experimental work, there was a substantial increase of the amount of implemented additional educational programmes, the number of trained people and the proportion of educators — developers of targeted projects. At the same time there was an increase of the tertiary institution's income and R&D scope calculated per one educational research worker who takes part in the experiment.

Keywords: additional education, project and targeted management, educational services, targeted projects, project portfolio.

REFERENCES

Golyshev, I. G. (2012) *Upravlenie integratsiei regional'nykh rynkov truda i obrazovatel'nykh uslug v sfere vysshego professional'nogo obrazovaniia* [Management of Regional Labour Markets and Educational Services Integration in the Field of Higher Vocational Education]: diss. ... Doctor of Science (pedagogy). Kazan. 337 p. (In Russ.).

Kolesnikova, I. A. and Goncharova-Sibirskaiia, M. P. (2005) *Pedagogicheskoe proektirovanie* [Pedagogical Projection]: study guide. Moscow, Akademiia Publ. 288 p. (In Russ.).

Lukov, V. A. (2003) *Sotsial'noe proektirovanie* [Social Projection]: study guide. 3rd ed., revised and enlarged. Moscow, Moscow Humanitarian and Social Academy Press; Flinta Publ. 240 p. (In Russ.).

Ob obrazovanii v Rossiiskoi Federatsii [On Education in the Russian Federation] (2013): Federal Law No. 273-FZ, 29 December, 2012. *Ministerstvo obrazovaniia i nauki Rossiiskoi Federatsii* [The Ministry of Education and Science of the Russian Federation] [online] Available at: <http://минобрнауки.рф/документы/2974> [archived in Archive.Is] (accessed 7.06.2013). (In Russ.).

Yusupov, V. Z. and Bogdanov, A. I. (2003) *Priniatie upravlencheskikh reshenii v obrazovatel'nom proekte* [Management Decision Making in Educational Project]: study guide. Moscow, The Institute of Pedagogical Innovations of the Russian Academy of Education Press. 112 p. (In Russ.).

Submission date: 21.10.2013.

Юсупов Виталий Зуфарович — доктор педагогических наук, профессор, проректор Столичной финансово-гуманитарной академии. Адрес: 115088, Россия, г. Москва, ул. Шарикоподшипниковская, д. 15. Тел.: +7 (903) 722-81-53. Эл. адрес: uvz2@sfga.ru

Yusupov Vitaly Zufarovich, Doctor of Science (pedagogy), professor, pro-rector of Capital Financial and Humanitarian Academy. Postal address: 15 Sharikopodshpnikovskaya St., Moscow, Russian Federation, 115088. Tel.: +7 (903) 722-81-53. E-mail: uvz2@sfga.ru