

Внедрение проектно-ориентированного стиля управления в систему профессионального образования

*Смирнов В. П., Шифрин М. Б. **

Санкт-Петербургский технический колледж управления и коммерции (СПб ТКUiK), Санкт-Петербург, Российская Федерация; *shifr@tcmc.spb.ru

РЕФЕРАТ

В статье обосновывается необходимость применения проектных принципов и методов при управлении образовательными организациями в условиях модернизации профессионального образования. Приведены ключевые факторы, влияющие на развитие системы профессионального образования во взаимосвязи с государственной политикой в сфере образования. Определено, что обеспечение постоянного развития любой образовательной организации, повышение эффективности ее деятельности возможно только на основе опережающего характера проектного управления. Рассмотрены проблемы, с которыми сталкивается образовательная организация при создании системы проектного управления и возможные пути их решения.

Ключевые слова: система профессионального образования, профессиональная образовательная организация, проектное управление, система управления проектами

Для цитирования: Смирнов В. П., Шифрин М. Б. Внедрение проектно-ориентированного стиля управления в систему профессионального образования // Управленческое консультирование. 2021. № 3. С. 90–97.

Introduction of Project Orientated Style of Management into the Professional Education System

*Victor P. Smirnov, Mark B. Shifrin**

Saint-Petersburg Technical College of Management and Commerce (SPb TCM&C), Saint-Petersburg, Russian Federation; *shifr@tcmc.spb.ru

ABSTRACT

This article substantiates the necessity of project principals and methods application while managing educational organizations in conditions of professional education updating. Key factors, which influence the development of the professional education system with the interaction of the state policy in educational sphere, are presented. It is defined that the providing with the constant development of any educational organization, the rise of the efficiency of its activity is possible if it is based on the outstripping character of the project management. The problems any management meets while creating the project educational organization system and the possible ways of resolving them are described.

Keywords: professional education system, professional educational organization, project management, system of managing projects

For citing: Smirnov V. P., Shifrin M. B. Introduction of Project Orientated Style of Management into the Professional Education System // Administrative consulting. 2021. N 3. P. 90–97.

Мир управления проектами дает шанс каждой маленькой организации стать большой, а большой организации стать более эффективной.

Андрей Сооляттэ, генеральный директор
ООО «ВРМ Консалтинг Групп»

Постоянные вызовы XXI в., новые условия деятельности, связанные с динамично меняющимися факторами экономической и социальной среды, предопределили необходимость в новых подходах к управлению профессиональным образованием. Значимым сигналом для системы профессионального образования является то, что в настоящее время технологический прогресс опережает трудовые навыки с большим запасом. Речь идет о *«результате применения образования эпохи 2.0 в контексте индустрии 3.0–4.0»* [7]. Нарастающее устаревание навыков на рынке труда не компенсируется архаичными системами профобразования, их стандартами, фрагментированностью рынков труда [4]. Кроме того, серьезной проблемой является количественный и качественный разрыв между потребностями экономики в рабочих кадрах и специалистах среднего звена и их реальным наличием, а также соответствием их квалификаций требованиям работодателей/рынка труда. В РФ в зависимости от отраслей разрыв составляет 30–70% от потребности¹.

Несмотря на то, что сфера образования традиционно относится к процессно-ориентированной отрасли, на первый план образовательной политики современной России выходит потребность в разработке прогнозов и стратегий ее развития и модернизации, в связи с чем растет востребованность технологий проектирования [1]. В последнее время на федеральном уровне принят ряд документов, в которых определено, что управление некоторыми отраслями, в том числе сферой образования, будет осуществляться на проектных принципах². Это направлено на обеспечение постоянного развития системы образования в целом и отдельных ее хозяйствующих субъектов в изменяющихся условиях деятельности.

В ряду этих стратегических документов особо следует выделить поручение Президента Российской Федерации: «Обеспечить внедрение программы модернизации образовательных организаций, реализующих образовательные программы среднего профессионального образования, в целях устранения дефицита квалифицированных рабочих кадров»³. Соответственно, модернизация, как системное преобразование профессионального образования, стало одной из стратегических задач Национального проекта «Образование».

В указанном документе нет подробного описания действия проектных механизмов, тем более предполагающих включение профессиональных образовательных организаций (ПОО) в процесс реализации «проектной политики» [3]. Просто задан необходимый вектор изменений, чтобы образование не застряло в эпохе 2.0. Изменения должны происходить в части развития современной инфраструктуры, включая цифровизацию образовательной среды и процессов управления; формирование качественного кадрового потенциала ПОО; создание условий для реализации основных и дополнительных профессиональных образовательных программ, адаптированных к изменяющимся потребностям реального сектора экономики и социальной сферы. По сути, это основные направления программы развития/модернизации любой ПОО, для реализации которой должен включиться механизм проектного управления (рис. 1).

¹ Стратегия развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций на период до 2020 г.

² Распоряжение Правительства РФ от 31 января 2019 г. № 117-р «Об утверждении Концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019–2024 гг.».

³ Перечень поручений Президента Российской Федерации от 22 февраля 2018 г. № 321ГС, п. 5 «б».

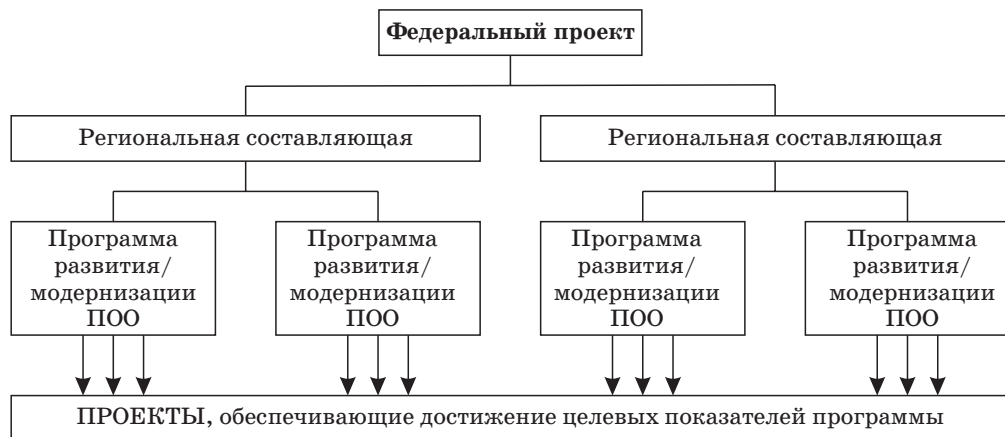


Рис. 1. Трансформация целевых показателей Программы модернизации профессионального образования в Проекты ПОО

Fig. 1. Transformation of targets of the Program for Modernization of Vocational Education into Projects of Professional Educational Organizations

Именно *реальный сектор профессионального образования* при создании соответствующих нормативно-правовых и финансовых условий должен обеспечить достижение целевых показателей Программы модернизации профессионального образования в целях устранения дефицита квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена¹.

Системные изменения, которые происходят в сфере образования, связанные с динамичным изменением факторов научно-технической, экономической и социальной среды, а также законодательной базы, предопределяют необходимость применения новых подходов к управлению ПОО. Решение задачи обеспечения постоянного развития ПОО в изменяющихся условиях деятельности возможно только на основе опережающего характера проектной деятельности. Практика показывает, что проектная деятельность — один из наиболее действенных инструментов управления в условиях, когда перед организацией стоит задача повышения ее эффективности и результативности при ограниченности ресурсов. Только проектный подход в управлении позволит перевести образовательное учреждение из состояния функционирования в режим развития [2], а для этого нужно в ПОО создать *систему управления проектами*.

Важно понимать, что при внедрении системы управления проектами создается система управления изменениями, где инструментами (механизмами) являются отдельные внутренние проекты, а результатами проектов — необходимые в ПОО изменения. Разработанная Программа развития/модернизации ПОО и связанная с ней стратегия не гарантируют успешность результата, а лишь определяют направление планирования действий и усилий с учетом внешних и внутренних факторов. Подавляющее большинство проваленных Программ развития организаций, неудач в достижении стратегических целей связаны с отсутствием действенных механизмов и, как следствие, малой эффективностью их реализации.

Саму систему управления проектами можно представить в виде взаимосвязанных подсистем: организационной, технической, методологической и социальной. Объ-

¹ Проектно-аналитическая сессия «Модернизация подготовки кадров по 50 наиболее востребованным и перспективным профессиям и специальностям в соответствии с лучшими практиками и передовыми технологиями». Казань, 27 августа 2018 г.

единение усилий этих подсистем в рамках единого целого (системы) должно привести к эффекту синергии, что способствует достижению эффективного результата проектной деятельности.

Организационная подсистема отвечает, прежде всего, за административное обеспечение функционирования проектного управления посредством формирования организационно-ролевой модели управления проектами, создания организационной структуры управления проектами и коллегиальных органов в рамках организационной структуры ПОО. Проектно-ориентированная система управления в ПОО может быть интегрирована в общую организационную структуру управления посредством создания отдельного специализированного подразделения — *проектного офиса (отдела)*, играющего ключевую роль в координации проектной деятельности по реализации внутренних и внешних проектов организации.

Техническая подсистема представляет собой комплекс технических, программных и информационных средств, направленных на поддержку и повышение эффективности процессов планирования и управления проектами, в основе которого лежит специализированное программное обеспечение. Наличие такого комплекса дает возможность регламентировать процедуры управления проектами и выполняет различные функции по оперативному управлению проектами. Кроме того, техническая подсистема в рамках проектной деятельности обеспечивает коммуникации и документооборот, анализ и отчетность, сбор, структурирование и хранение информации.

Методологическая подсистема по своей сути определяет «правила игры» в рамках системы управления проектами посредством разработки регламентов процессов управления проектами, положений системы управления проектами в ПОО и других нормативно-регламентирующих документов. Они могут быть представлены в виде внутриорганизационных локальных и распорядительных актов, таких как:

- «Политика по управлению проектами», где описаны общие требования к управлению проектами;
- «Положение по управлению проектами» — регламентирующий документ, который с учетом требований соответствующих стандартов определяет порядок управления проектами и взаимодействия в рамках проектной деятельности;
- отдельные инструкции как детальные требования к каждому процессу управления проектом, а также членам проектной группы.

Для типовых ситуаций, связанных с реализацией различных процессов и функций проектной деятельности, а также с целью оптимизации структуры отчетности, разрабатываются шаблоны документов, в виде которых могут быть представлены: паспорт проекта, план контрольных событий проекта, распределение полномочий и ответственности членов проектной группы, ежемесячный отчет о ходе выполнения проекта, итоговый отчет по проекту и т. п.

Социальная подсистема — это совокупность сотрудников организации различных иерархических уровней и функциональных служб, привлеченных к проектной деятельности на постоянной или переменной основе. Такая подсистема, в том числе, ориентирована на создание модели компетенций в области проектного управления, оценки компетенций, проведение обучения персонала методологии проектного управления с целью развития компетенций.

Система управления проектами, создаваемая в ПОО, не должна рассматриваться как отдельное автономное образование. Это часть общей системы управления ПОО как сложной открытой социально-экономической системы. Сама по себе, без взаимосвязи с другими внешними и внутренними организационными факторами, такая система не представляет ценности для деятельности ПОО.

Важным при создании в ПОО системы управления проектами является построение триединой системы «стратегия — программа — проект(ы)». Например, если стратегией ПОО является *диверсификация* образовательных услуг, то это должно

быть увязано с задачами Программы развития, для реализации которой необходимы отдельные проекты по открытию новых основных и/или дополнительных профессиональных образовательных программ, созданию центров опережающей профессиональной подготовки или специализированных центров компетенций.

Эффективность самой системы проектного управления в ПОО определяется факторами, отмеченными на рис. 2, и способностью системы реагировать на изменения внутренней и внешней среды, т. е. насколько она адаптивна к неизбежным переменам.

Как показывают практика и социальные исследования, в настоящее время существует ряд факторов, затрудняющих внедрение проектно-ориентированного стиля управления в ПОО.

1. *Неготовность руководства к управлению изменениями (переменами), связанными с возможными рисками, а также их недопонимание особенностей и преимуществ проектного стиля управления.* Здесь необходимым условием является формирование совершенно нового мышления руководящего состава по отношению к организации деятельности, ориентированной на результат. Это возможно, в том числе, посредством повышения квалификации.
2. *Серьезным барьером для эффективного управления проектами является организационная структура ПОО.* При внедрении проектно-ориентированного менеджмента ПОО неизбежно столкнутся с проблемой, связанной с одновременным управлением текущей и проектной деятельностью. Одна из основных причин таких трудностей заключается в том, что образовательные организации создавались для эффективного управления непрерывной деятельностью в рамках образовательного процесса. При новой системе управления придется учитывать противоречия между проектами и базовыми структурными принципами, на которых основаны традиционные организации. В большинстве ПОО структура управления ориентирована на обеспечение процессов текущей деятельности в рамках линейно-функциональной организационной структуры, и внедрение в этой организационной среде проектного управления требует внесения изменений в уже сложившийся, отработанный в течение десятилетий механизм управления. Для преодоления этой преграды организационная структура ПОО должна преобразоваться в соответствующий тип органической (матричной) структуры, позволяющей сбалансировать интересы текущей и проектной деятельности [6].
3. *Отсутствие детализированных моделей, описывающих структуру, функционал и алгоритм действий для внедрения проектного управления в образовательных организациях.* Путь к решению проблемы — создание единой методологии управления проектами, описывающей все процессы управления проектами, в том числе посредством разработки локальных актов ПОО.
4. *Недостаточная квалификация кадров в области проектного управления, отсутствие системы мотивации.* Решение этой проблемы возможно путем внедрения различных форм обучения персонала ПОО методологии управления проектами и разработки системы стимулирования персонала к участию в проектной деятельности. Инвестирование средств в развитие компетенций сотрудников способствует продвижению проектного управления. Обученный и мотивированный персонал — это одно из условий успешной реализации проектов. Проектный менеджмент — это наука, искусство и практика управления как особый вид деятельности. Все то, что связано с управлением персоналом, в основном относится к искусству управления проектом и заключается в «...умении добиваться поставленной цели, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей» (Мэри Паркер Фоллетт). Для достижения нужных в проекте результатов необходимо обеспечить условия для результативной и эффективной работы проектной группы. Это возможно, если каждый участник проекта будет «знать



Рис. 2. Факторы, определяющие эффективность системы управления проектами
Fig. 2. Factors that determine the effectiveness of the project management system

свой маневр» (полномочия и ответственность, ключевые показатели личной эффективности), обладать соответствующими компетенциями в рамках выполняемой работы и лично заинтересован в результатах проекта.

5. *Несоответствие организационной культуры новой модели управления.* В большинстве ПОО преобладает культура реактивного управления и работа по поручениям. Необходимо формирование организационной культуры, соответствующей проводимым изменениям в части внедрения новых подходов к управлению ПОО. Общепринятыми ценностями должны стать стремление к совершенствованию всех направлений деятельности и эффективное развитие ПОО на основе опережающего характера проектной работы. Практика показала, что в отличие от организационной структуры, культура труднее поддается изменению, что во многом связано с более сильным сопротивлением изменениям.
6. *Сопротивление со стороны руководителей и персонала.* Сопротивление переменам — не случайность, а фундаментальная проблема, возникающая всякий раз, когда организационное изменение влечет за собой разрыв в сложившемся поведении, критериях и структуре управления. Такое явление всегда сопутствует проводимым в любой организации изменениям. По выражению известного государственного деятеля средних веков Никколо Макиавелли «...противниками нововведений будут выступать те, кому хорошо жилось при старом порядке вещей...». Следует учитывать, что особенностью сферы образования является более высокий уровень консерватизма по сравнению с другими отраслями. Еще одной существенной причиной сопротивления может быть недостаточность информации об изменениях, отсутствие объяснений персоналу цели и необходимости перемен. Рекомендациями тут могут быть вовлечение руководства в процесс организационных изменений и объяснение персоналу посредством эффективных коммуникаций, что зарождающиеся перемены тщательно спланированы и развивают как ПОО в целом, так и каждого сотрудника [8].

Основными целями внедрения проектного управления, которое должно обеспечить постоянное развития ПОО в изменяющихся условиях деятельности, можно считать:

- обеспечение достижения результатов текущего и перспективного развития ПОО;
- соблюдение и сокращение сроков достижения результатов;
- оптимальное использование научно-методического потенциала ПОО и сбалансированное развитие материально-технической базы;
- повышение эффективности использования людских, финансовых и материальных ресурсов;
- прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений;
- повышение эффективности взаимодействия с заинтересованными сторонами за счет использования единых подходов проектного управления;
- привлечение дополнительных инвестиций для реализации наиболее значимых внешних проектов.

Задачи проектного управления должны быть увязаны с основными направлениями деятельности ПОО, которые отражаются в среднесрочной программе ее развития. К ним, прежде всего, относится обновление содержания профессионального образования с ориентацией на Национальную систему квалификаций, что в свою очередь подразумевает обучение в ПОО по ФГОС СПО нового поколения, актуализированным с положениями соответствующих профессиональных стандартов. По сути, речь идет о приведении содержания и структуры основных и дополнительных образовательных программ в соответствие с потребностями инновационного развития регионального рынка труда, обеспечение доступности их освоения различными слоями населения [5].

К важной задаче, решаемой посредством проектного управления, относится развитие образовательной инфраструктуры (включая развитие цифровой образовательной среды), обеспечивающей условия подготовки кадров для рынка труда с учетом текущих и перспективных потребностей предприятий реального сектора экономики и бюджетной сферы региона. Эта задача развития ПОО может быть связана с созданием центров опережающей профессиональной подготовки, специализированных центров компетенций, центров проведения демонстрационного экзамена¹.

Задачами проектного подхода могут также стать внедрение в ПОО практико-ориентированного (дуального) обучения на основе инновационных технологий в обучении, совершенствование системы качества образования и оценки образовательных результатов, в том числе посредством создания внутренней независимой системы оценки образовательных результатов.

Вышеперечисленные задачи, стоящие перед любой ПОО, малоэффективно реализовывать в рамках процессного и тем более функционального подхода. Это те новые для ПОО направления деятельности, которые требуют системного подхода, воплощением которого является проектное управление, ориентированное на конкретный результат и качество в определенные сроки при ограниченных организационных ресурсах.

Литература

1. Заруба Н.А. Управление проектами в образовании: особенности зарубежного и отечественного опыта // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2018. № 3 (31). С. 15–27.

¹ Федеральный проект по созданию в субъектах Российской Федерации региональных сетей подготовки рабочих кадров и специалистов среднего звена по наиболее востребованным, новым и перспективным профессиям и специальностям СПО.

2. Минько Э. В., Минько А. Э. Качество и востребованность образовательных услуг : учебн. пособие. Саратов, 2017.
3. Прикот О. Г. Методология проектного управления в образовательной организации // Казанский педагогический журнал. 2018. № 6 (131). С. 25–30.
4. Саванов Ю. «Кадровая яма»: как выбраться? // Русский инженер. 2019. № 4 (65). С. 32–34.
5. Стратегическое направление и организационная среда [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tcmc.spb.ru/college/quality/strategicheskoe> (дата обращения: 07.12.2020).
6. Тищенко К. В. Внедрение проектно-ориентированного управления на производственном предприятии и оценка его эффективности // Инновации и инвестиции. 2018. № 7 (131). С. 104–106.
7. Черезова О. Г. О некоторых проблемах подготовки будущих специалистов // Система оценки квалификации в развитии вузовского образования России и зарубежных стран : мат-лы Российской научно-методической конференции с международным участием. Министерство образования и науки России. Уральский государственный лесотехнический университет. 2018. С. 148–150.
8. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для академического бакалавриата. 3-е изд., испр. и доп. М. : Юрайт, 2017. 321 с.

Об авторах:

Смирнов Виктор Павлович, директор Санкт-Петербургского государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Санкт-Петербургский технический колледж управления и коммерции» (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат педагогических наук, доцент; v.smirnov@tcmc.spb.ru

Шифрин Марк Борисович, заместитель директора по учебной работе Санкт-Петербургского государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Санкт-Петербургский технический колледж управления и коммерции» (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент; shifr@tcmc.spb.ru

References

1. Zaruba N. A. Managing projects in education: peculiarities of foreign and national experience // Professional education in Russia and abroad [Professional'noe obrazovanie v Rossii i za rubezhom]. 2018. N 3. P. 15–27. (In Rus).
2. Men'ko E. V., Men'ko A. E. Quality and demand of educational services : Tutorial. Saratov, 2017. (In Rus).
3. Prekot O. G. Methodology of project management in educational organization // Kazan pedagogical journal [Kazanskii pedagogicheskii zhurnal]. 2018. N 6 (131). P. 25–30. (In Rus).
4. Savanov U. «Personnel pit»: how to get out? // Russian engineer [Russkii inzhener]. 2019. N 4 (65). P. 32–34. (In Rus).
5. Strategic direction and organizational environment [Electronic resource]: URL: <http://www.tcmc.spb.ru/college/quality/strategicheskoe> (accessed: 07.12.2020). (In Rus).
6. Tishchenko K. V. Introduction of project orientated management of a manufacturing enterprise and estimation of its efficiency // Innovation and Investment [Innovatsii i investitsii]. 2018. N 7 (131). P. 104–106. (In Rus).
7. Cherezova O. G. On some problems of training future specialists // Qualification estimation system in the development of a scientific methodological conference with international participation. Russian ministry of education and science. Ural state forestry university. 2018. P. 148–150. (In Rus).
8. Shifrin M. B. Strategic management: textbook for academic baccalaureate. Moscow: Urayt, 2017. 321 p.

About the authors:

Victor P. Smirnov, Director of Saint-Petersburg State Budget Professional Educational Establishment «Saint-Petersburg Technical College of Management and Commerce» (Saint-Petersburg, Russian Federation), PhD in Pedagogy, Associate Professor; v.smirnov@tcmc.spb.ru

Mark B. Shifrin, Deputy Direction of Saint-Petersburg State Budget Professional Educational Establishment «Saint-Petersburg Technical College of Management and Commerce» (Saint-Petersburg, Russian Federation), PhD in Economics, Associate Professor; shifr@tcmc.spb.ru