
Использование принципов проектного менеджмента при подготовке вуза к аккредитации и лицензированию

Зайцева Н. А.

Статья посвящена вопросам организации подготовки вузов к процедуре лицензирования образовательной деятельности и государственной аккредитации на основе использования принципов проектного менеджмента. Особое внимание уделено вопросам организации контроля за процессом подготовки к процедуре лицензирования и аккредитации, а также стимулированию персонала вуза в соответствии с целями и задачами данного процесса.

Ключевые слова: лицензирование образовательной деятельности, государственная аккредитация образовательных учреждений, проектный менеджмент.

Aspects of organization of higher education institution preparation to procedure of education activity licensing and state accreditation on the basis of project management principles are presented in the article. Particular attention is paid to organization of control over preparation processes to procedure of licensing and accreditation, stimulation of higher education institution staff in accordance with objectives and targets of this process.

Keywords: education activity licensing, state accreditation of education institutions, project management

Лицензирование образовательной деятельности и государственная аккредитация

вуза представляет собой процедуру экспертизы на соответствие условий образовательного процесса в вузе нормативным требованиям. Руководство многих вузов относится к прохождению государственной аккредитации и лицензирования как к нежелательному, но все же неизбежному процессу, который происходит с определенной периодичностью или в связи с определенными событиями (реорганизация вуза, открытие новых образовательных программ и т. п.). Однако есть вузы, которые помимо государственной аккредитации и лицензирования образовательной деятельности, еще дополнительно, за счет собственных средств заказывают проведение экспертизы в соответствующих независимых профессиональных агентствах.

Сведения о результатах такой общественной (общественно-профессиональной) аккредитации в российских, иностранных и международных образовательных, научных, общественных и иных организациях рассматриваются при проведении аккредитационной экспертизы при государственной аккредитации.

Это вузы, руководство которых рассматривает подготовку к любой проверке как возможность выявить и устранить недостатки в организации всех видов деятельности вуза, определить резервы развития и повышения конкурентоспособности учебного

заведения, достижения стратегических целей развития. Именно с этих позиций и будет рассматриваться в данной статье процесс подготовки вуза к государственной или общественно-профессиональной аккредитации и лицензированию образовательной деятельности на основе применения принципов проектного менеджмента.

В управлении проектами часто используют фразу о том, что «любую организационно-производственную проблему можно преодолеть, имея достаточно времени и средств», однако «вам никогда не будет хватать либо времени, либо средств» (это особенно актуально для подготовки к лицензированию и аккредитации — многие мои коллеги говорили, что, несмотря на ранние сроки начала подготовки к проверке, все равно последние недели и даже дни перед приездом комиссии и во время ее работы что-то приходится срочно доделывать и переделывать). Именно для преодоления последнего обстоятельства и была разработана более 40 лет назад методика управления деятельностью на основе проекта (Проектный Менеджмент, *Management by Projects*, дословный перевод — «менеджмент по проектам»).

Что же дает использование методики проектного менеджмента вузу применительно к процессу подготовки и прохождению экспертизы на соответствие условий образовательного процесса в вузе нормативным требованиям? Международная статистика (данные Международной Ассоциации Управления Проектами (IPMA) показывает, что грамотное использование проектного менеджмента позволяет сэкономить любой организации порядка 20–30% времени и около 15–20% средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ.

В проектном менеджменте под управлением проектом подразумевается деятельность, направленная на реализацию проекта с максимально возможной эф-

фективностью при заданных ограничениях по времени, денежным средствам (и ресурсам), а также качеству конечных результатов проекта, документированных соответствующим образом.

Рассмотрим принципиальные положения методики проектного менеджмента и правила ее использования применительно к процедуре экспертизы на соответствие условий образовательного процесса в вузе нормативным требованиям.

Проект имеет конкретные временные рамки начала и окончания. Все проекты временны, и у них есть более или менее четко выраженные начало и конец. Проект заканчивается, когда достигнуты его основные цели. Окончанием проекта по подготовке вуза к прохождению лицензирования и аккредитации и ее прохождению может являться, например, дата принятия положительного решения в отношении вуза на коллегии Рособнадзора. А вот принятие решения о дате начала этого проекта может быть разным у каждого вуза, вплоть до даты, следующей за датой принятия решения по данной процедуре. Но чаще вуз начинает целенаправленно готовиться к процедуре экспертизы за два, а чаще за 1 год и менее до сроков, установленных по графику Рособнадзора. Вузом начало подготовке к процедуре лицензирования, как правило, как-либо не протоколируется, что неверно с позиции методологии проектного менеджмента. Поэтому правило первое — должны быть четко определены сроки начала и окончания проекта (с учетом степени неопределенности по графику, устанавливаемому Рособнадзором), и эти сроки должны быть определенным образом задокументированы.

Каждый проект имеет четкие цели и задачи. Применительно к лицензированию и аккредитации целью рассматриваемого проекта является получение вузом соответствующего документа, подтверждающего прохождение вузом данных процедур.

Однако эффективнее рассматривать этот процесс не с тактической, а со стратегической точки зрения. По сути, получение лицензии или свидетельства об аккредитации образовательных программ вуза — не цель, а средство, необходимое условие его деятельности, для чего нужно подтверждение соответствующим государственным органом уровня реализуемых образовательных программ и их направленности, а также соответствия содержания и качества подготовки выпускников федеральным государственным образовательным стандартам или федеральным государственным требованиям.

Цель данного проекта целесообразнее сформулировать как «полное» (или 100%-е) соответствие документов и материалов, характеризующих деятельность организации, средств обеспечения образовательного процесса, показателей деятельности и т. п. требованиям, установленным соответствующими нормативными документами в области лицензирования и аккредитации образовательных программ вузов. Эта цель должна быть встроена в иерархию стратегических целей развития вуза в целом, а она в свою очередь, в иерархию целей развития системы высшего образования в нашей стране и в мире.

Рассмотрим основные тенденции развития системы высшего образования в нашей стране.

Изменение структуры студентов вузов. Статистика показывает, что в СССР в 1985 году было более 500 вузов, где обучалось 2,8 млн человек, а сегодня — более 3500 вузов и филиалов, где обучаются 7,9 млн человек. В те годы после окончания школы примерно 20% выпускников шли в вузы, а сегодня идут почти 85%. Численность студентов в середине 2011 года составляла около 7 млн человек. Из них 5,8 млн учились в государственных и муниципальных вузах, но лишь 2,6 млн — за счет бюджета. Численность студентов на ме-

стах с оплатой обучения постоянно растет. Доля студентов, принятых в вузы на коммерческой основе, с 48% в 2000 г. возросла за последние десять лет до 57% (в 2011 г. она достигла почти 3,23 млн человек). Однако прогнозы развития системы высшего образования показывают: возможно, уже в этом году тенденция роста доли студентов на местах с оплатой обучения прекратится, а к 2015 году доля бюджетников увеличится до 51,8% [4].

Выделяют следующие основные причины снижения доли студентов платного обучения. Во-первых, это продолжающийся демографический спад. Во-вторых, переход на двухуровневую систему обучения в вузе (бакалавриат — магистратура), который уже сейчас показывает, что продолжают обучение в магистратуре не более 10% бакалавров, к тому же обучаются они в магистратуре тоже в основном на бюджетных местах. Третья причина — введение ЕГЭ, облегчившего поступление на бюджетные места студентов из разных регионов. Действовавшая ранее система вступительных экзаменов обеспечивала куда меньшую мобильность абитуриентов, чем ЕГЭ. Также многие эксперты говорят о том, что кризис 2009 года заставил многих пересмотреть планы на обучение детей на коммерческой основе (лучше поступить в менее престижный вуз, но на бюджет, чем в престижный, но с риском увеличения стоимости обучения при неясных перспективах стабильного личного дохода).

Ужесточение требований к вузам. Об этом много говорится в последнее время. Так, глава Правительства РФ Д. А. Медведев в своем выступлении на встрече с Открытым правительством 25 июля 2012 г. сказал, что «Карфаген должен быть разрушен», а значительная часть вузов, которые не отвечают современным критериям, должна быть реорганизована и, в конечном счете, закрыта [2]. А инструментом государства по оценке

качества образования в вузах как раз и является их аккредитация.

В готовящейся сейчас программе «Развитие образования», рассчитанной на 2013–2020 гг планируется, что все учебные заведения станут профильными, чтобы выпускники заранее определялись с выбором профессии и целенаправленно готовились к ней (ранее В. В. Путин выступал с прогнозом, что к 2018 г. доля прикладных бакалавров должна составить не менее 30–40% выпуска наших вузов) [3].

В данной программе заложены следующие целевые ориентиры: 25% вузов приспособят для обучения инвалидов; 5 вузов войдут в первую сотню ведущих рейтингов; 10 лучших вузов к 2015 году получают дополнительные средства; студенческая стипендия вырастет до 5 тысяч рублей; зарплата преподавателей составит 200% от средней в экономике [1].

Помимо этих показателей, например, недавно созданная Ассоциация ведущих экономических и управленческих университетов России (АВЭУУР), которая претендует на то, чтобы стать одним из ключевых исполнителей программы сокращения вузов, предлагает следующие критерии оценки высших образовательных учреждений. Эффективность работы определяют доходы выпускников через пять лет после окончания вуза, уровень зарплаты преподавателей по сравнению со средней по региону, доля студентов — победителей олимпиад, зачисленных без вступительных испытаний. Будет учитываться и научная деятельность вуза — например, цитируемость его сотрудников [6].

Исходя из этих стратегических планов совершенствования системы высшего образования в нашей стране, вуз может разработать собственную стратегию развития, определить стратегические цели и задачи. Вся деятельность вуза и соответственно содержание документов и материалов, ее характеризующих, должно быть подчинено

достижению главной (генеральной) цели деятельности вуза. Такой целью для многих вузов сейчас становится обеспечение их конкурентоспособности на соответствующем рынке образовательных услуг (в зависимости от позиционирования вуза, его целевой аудитории это может быть региональный или национальный рынок, в перспективе для небольшого количества вузов — международный рынок).

Достижение конкурентоспособности возможно разными путями. Многие вузы сейчас решают этот вопрос за счет сокращения стоимости обучения и принятия студентов с минимальным баллом ЕГЭ. Эта политика демпингования в настоящее время неоднократно подвергалась критике со стороны руководства страны и руководителей соответствующих ведомств. Например, В. В. Путин, выступая на встрече с активом Российского союза ректоров в августе 2011 г., отметил, что «в некоторых вузах процветает «откровенный демпинг». Эти учреждения устанавливают плату за обучение на коммерческих местах ниже государственных нормативов, то есть пытаются заработать и сохранить свои учебные заведения, сознательно предлагая будущим студентам некачественное образование. За такие деньги невозможно набрать качественный профессорский состав, обеспечить обучение и закупку оборудования. Некоторые вузы, намереваясь увеличить число студентов и за счет этого получить финансирование, принимают на бюджетные места абитуриентов с крайне низким баллом ЕГЭ (в 7 российских вузах средний проходной балл ЕГЭ в 2011 году был ниже 50)» [7].

Результаты приема в вузы в этом году еще не известны. Можно сравнить только стоимость обучения в аналогичных вузах (рис. 1).

Как видно из данных рис. 1, разрыв в стоимости обучения по данному направлению подготовки составляет 2,5 раза (максимум 190 т. руб., минимум — 75 т. руб.).



Рис. 1. Стоимость обучения на 2012/2013 учебный год по направлению подготовки 100400.62 «Туризм» студентов первого курса очной формы обучения в московских вузах

При этом стоит отметить, что участие в этом году негосударственных вузов в конкурсе на получение бюджетных мест, с учетом имеющихся ограничений по минимальной стоимости обучения, привело к тому, что уже отсутствуют на рынке по данному направлению обучения такие демпинговые цены, как 20–30 тыс. рублей в год на очной форме обучения.

Другой путь развития вуза — увеличение дохода вуза за счет активного развития различных программ дополнительного образования и научно-исследовательских работ. В условиях демографического спада, который ощутили на себе все вузы страны, это направление деятельности, безусловно, важно, тем более что при лицензировании и аккредитации этим видам деятельности, особенно научно-исследовательской, уделяется большое внимание.

Некоторым вузам удалось добиться в этом направлении больших успехов. Так, Санкт-Петербургский горный институт исторически имеет множество договоров на научно-исследовательские работы с крупнейшими сырьевыми предприятиями, такими как «Газпром» и ВР (British Petroleum, в России сейчас зарегистрирована как «ТНК-ВР»).

В результате 55% фонда заработной платы этого вуза формируется из внебюджетных источников. Аспиранты Санкт-Петербургского горного института получают стипендию 35 тыс. рублей, профессора — больше 100 тыс. рублей в месяц, средняя зарплата сотрудников вуза по институту в 2010 году составила около 70 тыс. рублей, а сам ректор получал зарплату в среднем в месяц с учетом премий в размере более 700 тыс. рублей [5]. Однако такие высокие показатели научной деятельности этого вуза во многом определяются его спецификой — ориентацией на крупный бизнес, в том числе объекты естественных монополий.

Совершенно очевидно, что для вузов, специализирующихся на подготовке кадров для сервиса и туризма, существуют большие трудности как с получением от работодателей заказов на выполнение исследований, так и на подготовку кадров для сервиса и туризма. Это объясняется особенностями данной сферы — преобладание малого и среднего бизнеса, низкий уровень рентабельности, сезонность реализации услуг, большая текучесть кадров и другие. Все это приводит к тому, что пред-

приятия просто не имеют финансовых возможностей для выделения своих средств на заказы у вузов научных разработок.

Именно это может стать существенной проблемой в будущем для получения вузом необходимых значений по показателю «доходы выпускников через пять лет после окончания вуза» — ни в одном российском топ-листе «100 богатейших людей страны» нет ни одного бизнесмена, имеющего своей основной доход от сферы услуг.

И, наконец, наиболее стратегически оправданный путь повышения конкурентоспособности вуза — предоставление действительно качественных образовательных услуг на основе компетентностного подхода к подготовке специалистов. Такой подход означает активное использование различных активных форм обучения: мастер-классов, встроенных лекций, проводимых ведущими специалистами и представителями отрасли, в том числе и из числа выпускников самого вуза.

Также важно своевременно и должным образом оформлять проведение таких мероприятий. Многие вузы размещают на своих сайтах фотоотчеты о подобных акциях. Это правильно, но еще важнее подкреплять это соответствующими свидетельствами о прохождении мастер-классов, награждать наиболее отличившихся студентов грамотами, благодарственными письмами и т. п. Представление копий таких писем и грамот (в том числе и грамот студентов и выпускников вуза от работодателей) является дополнительным подтверждением высоких результатов освоения образовательной программы, оцениваемых в процессе аккредитации. Кроме того, они могут использоваться как один из элементов комплекса маркетинга (7 «Р» — материальный атрибут (physical evidence), который может служить для потенциального клиента (абитуриента) подтверждением факта оказания вузом качественной и конкурентоспособной

образовательной услуги). Информацию о таких грамотах можно также размещать на сайте вуза, показывать в презентациях на днях открытых дверей и т. д.

И наконец, студенты, начиная с первого курса, могут использовать эти грамоты для формирования собственного портфолио, правилам подготовки которого также должен учить вуз.

Работодатели по-разному относятся к самому факту наличия портфолио и его содержанию. Кому-то это совершенно не нужно, поскольку таким работодателям не так важно даже наличие профильного образования, им проще, например, посадить претендента на вакансию за компьютер и попросить забронировать гостиницу в определенной программе. А кто-то наоборот просит представить портфолио как обязательный элемент комплекта документов претендента. В любом случае, портфолио студента и выпускника вуза в ряде случаев может способствовать созданию положительного первого впечатления, после которого работодатель уже может принимать решение — переходить ли к следующему шагу — собственно проверке наличия у претендента навыков, знаний и умений, необходимых для определенной работы.

Понятно, что такой путь развития вуза самый сложный и затратный с точки зрения всех видов ресурсов — трудовых (наличие в штате преподавателей, способных дать необходимые знания и умения), финансовых (способность вуза оплачивать работу приглашенных ведущих специалистов, работодателей, бизнес-тренеров, которые будут способствовать формированию навыков, необходимых для работы в отрасли), материально-технических (наличие оборудованных лабораторий, аудиторий, специализированных компьютерных программ) и т. п. Однако другого пути обеспечить конкурентоспособность вуза и его выпускников в долгосрочной перспективе не существует.

Назначается руководитель проекта и формируется команда проекта. В зависимости от того, что является генеральной целью развития вуза и как будут сформулированы цели проекта по лицензированию и аккредитации, зависит выбор руководителя проекта. Нет смысла ставить руководителем проекта ректора, так как, с одной стороны, он и так несет полную ответственность за результаты прохождения лицензирования и аккредитации вуза, а с другой, функционал ректора находится в сфере стратегического управления, а не тактического, к чему относятся проекты по лицензированию и аккредитации. Рациональнее назначить руководителем проекта проректора, курирующего то направление деятельности, которое является приоритетным для вуза. Например, во втором, ранее рассмотренном варианте стратегии (приоритет развития науки и дополнительного образования), это может быть проректор, курирующий одно из этих направлений деятельности. В большинстве же случаев руководителем процесса по подготовке к экспертизе назначается проректор по учебной или методической работе.

Для эффективного применения проектного менеджмента важно, чтобы руководитель проекта имел соответствующие полномочия и ресурсы для достижения целей проекта. К сожалению, на практике это часто становится большой проблемой. Назначается руководитель проекта легко, но полномочия, необходимые для принятия решения, ему не передаются. Например, руководитель проекта — проректор по учебно-методической работе — не может спросить результат с сотрудников отдела (департамента) по науке, так как у них есть свой непосредственный руководитель, которому они подчиняются в соответствии с должностной инструкцией. Поэтому ректору вуза очень важно правильно определить полномочия руководителя проекта и донести это до каждого сотрудника вуза.

По сути, это означает формирование проектной организационной структуры управления на время реализации проекта.

В соответствии с целями проекта и принципами использования проектной организационной структуры управления формируется команда проекта. Критерии отбора членов команды обычно следующие: профессиональная компетентность, высокая скорость работы, коммуникабельность, личная заинтересованность в результатах проекта, готовность к сверхурочной работе.

Применительно к проекту лицензирования и аккредитации вуза это могут быть различные сотрудники вуза, выполняющие по сути функции заместителя руководителя проекта по ключевым направлениям. В соответствии с классическими принципами менеджмента численность членов команды проекта не должна превышать численности малой группы, т. е. от 7 до 12 человек.

Руководитель проекта должен каждую задачу, обозначенную в проекте, поручить определенному лицу — члену команды проекта. В проектном менеджменте передача ответственности члену команды проекта фиксируется в особом документе, называемом «Схема распределения ответственности».

Выделяют три основных «не», которые не должен делать руководитель проекта: не работать за членов команды (члены команды должны выполнять работу в соответствии со схемой распределения ответственности и календарным планом), не подавлять инициативу членов команды своим авторитетом, не передавать управление проектом в чужие руки, даже на небольшое время.

Члены команды также должны иметь соответствующие полномочия. Кроме того, для всех членов команды и остального персонала вуза на период реализации проекта устанавливаются критерии оценки работы, непосредственным образом

связанные с достижением промежуточных и конечных целей проекта. Эти критерии, в свою очередь, должны быть связаны с системой стимулирования, о которой будет сказано далее.

Проводится декомпозиция работ и разработка календарного графика. В проектном менеджменте декомпозиция работ представляет собой процесс разбивки сложных задач на несколько более простых. При этом количество уровней декомпозиции определяется особенностями проекта и обычно составляет от 3 до 20 уровней. Рекомендуемый шаг декомпозиции — 1 рабочий день. Декомпозиция помогает распределить задания и ответственность между членами команды проекта.

Значительная часть усилий при работе с проектом направлена именно на обеспечение того, чтобы проект был завершен в намеченное время. Для этого готовятся календарные графики, показывающие время начала и окончания заданий, входящих в проект, даты «контрольных точек» — время оценки его промежуточных итогов, означающих достижение целей более низкого уровня.

Очень важно определить конкретные результаты каждого этапа работ по проекту в соответствии со SMART-принципом (указывается время получения результатов, даются конкретные измеримые характеристики результата (название показателя, характеризующего результат работ и его значение). Например, наличие у руководителя направления подготовки 100400.62 «Туризм» в печатном и электронном виде 100% утвержденных Методическим советом вуза комплектов учебно-методических материалов по всем дисциплинам для всех форм обучения к 1 сентября 2012 года).

После создания календарного плана проекта необходимо найти самый долгий (критический) путь. Именно он задает срок реализации проекта и является источником рисков, связанных с соблюдением

сроков и качеством работ. Специалисты в области проектного менеджмента рекомендуют в самом начале определить риски проекта (вид риска, а также соотношение вероятности каждого вида риска и его последствий) и выделить работы, которые могут быть ускорены за счет привлечения дополнительных ресурсов, и использовать их в случае срыва сроков.

Разрабатывается система контроля проекта. Реализация функции контроля в проектном менеджменте рассматриваемой деятельности означает систематическое сравнение плановых значений аккредитационных показателей с фактическими. Данная функция может быть реализована только в том случае, если были четко и конкретно определены результаты каждого этапа работ (в менеджменте существует важный принцип — управлять можно только тем, что можно измерить).

Контроль проекта по ключевым показателям осуществляет руководитель проекта, отдельных промежуточных результатов — участник команды проекта в соответствии с возложенными на него полномочиями. Эффективный руководитель проекта должен таким образом организовать работу участников проекта, чтобы они сами в зависимости от важности задач и своей роли в проекте осуществляли необходимые корректирующие действия в случае выявления отклонений реальных результатов от запланированных. Руководитель проекта может получать об этом «обратную связь» в виде информации на регулярных встречах участников команды проекта, а также на основе отчетов участников команды (ежедневных или еженедельных (ежемесячные отчеты не подходят для данного вида проектов)) и вносить при необходимости коррективы в решения, принимаемые участниками проекта.

Определяются формы стимулирования участников команды проекта. Специалисты в области проектного менеджмента

та говорят о том, что следует освободить ведущих сотрудников проектной команды от других текущих работ и что наибольшим наказанием участника проекта может быть только «отлучение» его от проекта. Реальный опыт показывает, что для рассматриваемого вида проекта невозможно освободить участников команды проекта (руководителей департаментов, факультетов, служб вуза) от их текущей деятельности. Что касается их отлучения от участия в проекте, то это, на мой взгляд, тоже спорное утверждение для данного вида проектов. Тем не менее, у руководителя проекта нет других инструментов обеспечения эффективной реализации проекта, кроме системы контроля и стимулирования.

В настоящее время во многих вузах используется система заработной платы, включающая в себя постоянную и переменную часть. Переменная часть заработной платы представляет собой стимулирующие выплаты (надбавки, доплаты, выплаты, премии), устанавливаемые Положением об оплате труда работников вуза и Коллективным договором. Стимулирующие выплаты обычно устанавливаются руководством вуза с учетом критериев, позволяющих оценить выполняемую работу в соответствии с Приказом Министерства образования и науки РФ от 08.11.2010 № 1116 «О целевых показателях эффективности бюджетных образовательных учреждений, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации».

По новым правилам ректоры вузов получили возможность самостоятельно принимать решение доплачивать сотрудникам за интенсивность работы, ее высокие результаты и даже за внедрение инноваций в образовательный процесс. Перечень выплат стал определять сам вуз. Единственное условие — размер стимулирующих выплат должен составлять не менее 30% от средств на оплату труда, формируемых за счет федерального бюджета.

Критериями установления стимулирующих выплат, как правило, являются достижения сотрудников вуза в работе, прежде всего, направленные на повышение аккредитационных, рейтинговых, финансово-экономических и социальных показателей вуза, внедрение новых технологий в учебный процесс, научную деятельность. Стимулирующие выплаты могут определяться и выплачиваться как ежемесячно, так и раз в полгода или год. Например, во Владимирском государственном университете есть система рейтингования по каждой категории ППС (профессорско-преподавательского состава). Рейтинг составляется раз в полгода. Десять преподавателей, получивших наиболее высокие значения суммарной рейтинговой оценки по своей категории, после дополнительной проверки достоверности представленных данных в течение последующих 6 месяцев получают ежемесячную доплату к заработной плате в размере 50% от оклада.

При реализации проекта подготовки к аккредитации следует частично пересмотреть систему показателей, учитываемых при определении размера переменной части заработной платы, таким образом, чтобы она соответствовала промежуточным и итоговым результатам проекта для каждой категории персонала вуза.

В кадровом менеджменте считается стратегически неверным выплачивать стимулирующие надбавки и тем более премии за добросовестное исполнение работником своих должностных обязанностей или, например, за своевременную сдачу отчетности в рамках своего функционала. За это сотрудник получает основную (фиксированную) часть заработной платы.

При реализации проекта по подготовке вуза к аккредитации важно предусмотреть возможность премирования, например, не просто за руководство научной работой студентов, а именно за достижение ими качественных результатов в научных исследо-

ваниях, что будет способствовать формированию необходимых аккредитационных показателей по научной деятельности.

Таким образом, важно определить систему показателей стимулирования сотрудников вуза в период подготовки к аккредитации в соответствии с целями этого проекта, а также генеральными целями развития вуза и результатами реализации проекта по итогам каждого этапа реализации проекта.

В заключение хотелось бы отметить, что проекты — это мероприятия в известной степени неповторимые и однократные. Отличие проекта от системы регулярного менеджмента заключается в том, что проект является однократной, не циклической деятельностью. Вместе с тем,

степень уникальности может сильно отличаться от одного проекта к другому. Рассматривая процесс подготовки вуза к прохождению аккредитации как проект, имеющий определенные цели и временные рамки, тем не менее, следует отметить, что этот проект не является абсолютно уникальным, но в то же время и циклическим его трудно назвать, так как с течением времени меняются требования, предъявляемые к вузам, меняется и сама система высшего образования. Поэтому эффективной работа по подготовке вуза к лицензированию и аккредитации может быть только тогда, когда она является частью общей стратегии развития вуза, направленной на повышение его конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

Литература:

1. Ивойлова И. И снова перемена. В России будет принята программа «Развитие образования», рассчитанная на 2013–2020 годы. Российская газета. Федеральный выпуск № 5847 (174), 01.08.2011.
2. Медведев предлагает выгонять из вузов за научный плагиат. 25.07.2012 г. [Электронный ресурс] ИТАР-ТАСС: Портал. — URL: <http://www.itar-tass.com/c9/480516.html> (дата обращения: 29.07.2012).
3. Надо вернуть престиж российского высшего образования. 13.02.2012 г. [Электронный ресурс] Национальный образовательный проект: Умная школа: Портал. — URL: http://умная-школа.рф/news/v_putin_nado_vernut_prestij_rossiiskogo_visshego_obrazovaniya (дата обращения: 20.07.2012).
4. Наумов И. Путин обещает высшей школе справедливость. 25.08.2011 г. [Электронный ресурс]. Независимая газета: Портал. — URL: http://www.ng.ru/economics/2011-08-25/1_putin.html (дата обращения: 15.07.2012).
5. Пукемов К. Ректоры получают много, преподаватели мало. 03.04.2012 г. [Электронный ресурс] Известия: Портал. — URL: <http://izvestia.ru/news/520741#ixzz1rRnUBgbb> (дата обращения: 25.05.2012).
6. Пукемов К. Университеты объединились в ассоциацию для сокращения. 27.07.2012 г. [Электронный ресурс] Известия: Портал. — URL: <http://izvestia.ru/news/531520#ixzz21qGScmuJ> (дата обращения: 28.07.2012).
7. Путин признал проблемы в сфере образования. 24.08.2012 г. [Электронный ресурс] Росбалт: Портал. — URL: <http://www.rosbalt.ru/main/2011/08/24/882729.html> (дата обращения: 25.07.2012).