



СВОЙ СРЕДИ ЧУЖИХ, ЧУЖОЙ СРЕДИ СВОИХ

Есть множество вечных вопросов, вокруг которых в университетском сообществе кипят дискуссии: что важнее для университета – преподавание или исследования? Должна ли университетская политика строиться вокруг найма собственных выпускников или ориентироваться на поиск и привлечение внешних людей с академического рынка? Должны ли контракты с профессурой носить постоянный характер или заключаться на фиксированное число лет с возможной перспективой дальнейшего продления на конкурсной основе?

Особое место в этих дискуссиях занимают вопросы, связанные с управлением вузом, один из которых – вопрос об университетских администраторах. Нужно ли «выращивать» администраторов в среде университета, выбирая людей из академического ядра (наиболее академически продуктивных или наименее – вопрос отдельный), или приглашать извне, из неакадемической среды, погружая их в университетское пространство? У каждого из этих вариантов есть масса очевидных (и не только) плюсов и минусов. Внешние люди, например, могут хуже понимать специфику академической среды и ощущать ее ценность. С другой стороны, они могут обогатить университет новыми практиками и подходами, давно и успешно используемыми вне башни из слоновой кости и неизвестными академиком.

В Вышке уже больше года действует программа административного кадрового резерва, направленная в том числе на решение этой проблемы, на формирование общих ценностей внутри университетского пространства и на углубление понимания университетскими администраторами тонкой академической души. О первых осязаемых результатах работы этой программы сегодня рассказывают «Окна роста».

Мария Юдкевич,
проректор НИУ ВШЭ ■



МЕТОДИЧЕСКАЯ МАСТЕРСКАЯ: «ШКОЛА РЕЦЕНЗИРОВАНИЯ. ПРАКТИКА НАУЧНОГО РЕЦЕНЗИРОВАНИЯ В ОБРАЗОВАНИИ И ИССЛЕДОВАНИЯХ»

6 апреля пройдет методическая мастерская, которую проведут Анастасия Шалаева, преподаватель Школы философии, Наталья Долгорукова, преподаватель Школы филологии НИУ ВШЭ, и участники «Школы рецензирования» (<https://www.hse.ru/review/>).

Работа мастерской будет состоять из двух частей. В первой части ведущие мастерской расскажут об опыте проекта «Школа рецензирования» и о том, как включить студентов в научную работу, дав им возможность написать первую рецензию вместе с экспертами. Участники обсудят особенности рецензий в академических и интеллектуальных журналах, значение рецензии в академической культуре и способы написания рецензии.

Во второй части участники мастерской смогут включиться в работу семинара «Школы рецензирования» и обсудить тексты двух готовящихся к публикации рецензий (на книги О.С. Воскобойникова «Тысячелетнее царство» и G. Rossman «Climbing the Charts: What Radio Airplay Tells Us about the Diffusion of Innovation»).

Совместная работа с текстами рецензий позволит обсудить следующие проблемы:

- Жанровые границы рецензии и их удачные нарушения: академическая рецензия на популярный текст, популярная рецензия на академический текст.
- В каких случаях следует и не следует писать рецензию?
- Писать ли рецензию в соавторстве?
- На что обращать внимание при написании рецензии?
- Плюсы и минусы положительных рецензий.

Приглашаем на мастерскую коллег разных специальностей – всех, кому интересен жанр рецензии в академической культуре.

Время и место проведения мастерской: 6 апреля 2016 года, 18:00, ул. Мясницкая, д. 20, ауд. 522. ■

КАДР В ВЫШКЕ: 6 ПРОЕКТОВ ЗА ГОД

В апреле 2015 года в Вышке был создан Административный кадровый резерв, основными задачами которого являются объединение административных сотрудников, которые хотят активно участвовать в жизни университета, и создание условий для их профессионального роста. В рамках первого года существования программы резервисты начали работу над шестью проектами, промежуточные результаты которых были представлены публично 5 февраля этого года. Все проекты были поддержаны Экспертным советом программы для дальнейшей реализации в 2016 году. В этом выпуске «Окон роста» участники программы рассказывают о своих проектах и планах на следующий год.

«ВЫШГИ» («ВЫШКИНСКИЙ ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ»)

Ирина Гнездилова, руководитель проекта, советник (Секретариат научного руководителя), менеджер Управления по организации и сопровождению научных конференций и семинаров; Евгения Мурмуридис, начальник отдела сопровождения учебного процесса образовательной программы бакалавриата «Логистика»; Нелли Павлова, менеджер Института образования; Максим Шевелев, менеджер департамента прикладной экономики.

В Вышке есть уникальный человеческий капитал и огромный потенциал идей и предложений. Но многие идеи – возможно, очень нужные и полезные – так и остаются нереализованными или не выходят дальше кулуарного обсуждения.

Мы решили, что нашему университету просто необходим свой «Вышкинский генератор идей». Автор идеи получает возможность выставить свой проект на публичное обсуждение на специально созданной для этого странице корпоративного портала. Изначально проект «ВышГИ» как раз и был нацелен на поиск технического решения в виде краудсорсинговой платформы. Но нам несказанно повезло! В соответствии с требованиями дорожной карты на тот момент уже велась работа над другим проектом, который в итоге получил название «Площадка публичного обсуждения» (ППО). Функционально ППО предусматривает работу четырех кейсов, два из которых (обсуждение проекта документа и утвержденного документа) на данный момент уже запущены. Но тот технический потенциал, который сейчас находится в работе, как раз и заключается в возможности сбора идей и предложений при использовании голосования. Иными словами, техническое решение для проекта было найдено, и «ВышГИ» был интегрирован в работу над ППО с точки зрения расширения ее функциональных возможностей.

Механизм работы очень прост: появляется новая идея – модератор проверяет ее на конструктив – все сотрудники получают оповещение с предложением зайти и проголосовать за идею (предусмотрена опция «Отписаться от рассылки») – результаты сообщаются заявителю, публикуются на сайте. По итогам формируется топ-5.

Успех проекта как раз и заключается в простоте его работы. Мы сами лучше всех знаем, что нужно изменить в университете, в котором работаем, поэтому топ-5 станет отражением действительно наиболее значимых для всех заинтересованных сотрудников вопросов и проблем. Для университета «ВышГИ» – это прежде всего механизм обратной связи, возможность правильно выстраивать коммуникации. А для сотрудников – возможность быть услышанными, возможность проявить себя и повлиять на улучшение качества рабочей среды.

«РАБОЧИЙ КАБИНЕТ НАУЧНОГО ПРОЕКТА»

Александр Холмогоров, руководитель проекта, экономист Центра фундаментальных исследований; Илья Долматов, директор Института проблем ценообразования и регулирования естественных монополий; Елена Кабанова, начальник Управления координации мониторинговых исследований; Людмила

Мезенцева, корреспондент редакции новостной службы корпоративного портала; Дарья Миляева, менеджер отдела маркетинга Института образования; Екатерина Николаева, начальник Управления по сопровождению деятельности международных лабораторий; Алена Сутормина, менеджер Управления международного сотрудничества.

Английский писатель Олдос Хаксли в своем романе «О дивный новый мир» писал о том, что в эру передовых технологий неэффективность – страшный грех. И с этим сложно не согласиться. В повседневной жизни мы пользуемся значительным количеством полезных сервисов, повышающих эффективность, в том числе онлайн-банками и интернет-магазинами.

Основываясь на идее работы таких систем, мы предлагаем создать сервис для поддержки деятельности научных подразделений и их проектов.

Нашей командой были поставлены две задачи: 1) разработка кабинета научного проекта; 2) создание паспорта научного подразделения. В прошлом году было решено отработать нашу задумку на создании рабочего кабинета научного проекта. Основное его назначение – это содержание всех данных по реализуемым научным проектам (отчетов, технических заданий, отзывов, публикаций и пр.) в одном месте, их безопасное хранение, а также возможность выполнения ряда полезных операций, направленных на эффективное взаимодействие всех участников проекта, построение и выгрузку аналитической информации. Данный инструмент призван облегчить, автоматизировать работу по проектам и в итоге помочь сформировать общую культуру, стандарт ведения научных проектов в университете.

На сегодняшний день нашей командой с учетом различных типов научных исследований разработана структура рабочего кабинета. Для этой цели мы провели опрос руководителей и менеджеров научных подразделений, описали проблемы и недостатки существующей модели взаимодействия менеджеров научных проектов, администраторов научных программ и работников портала по каждому типу научных исследований и предложили к обсуждению оптимальную, на наш взгляд, модель взаимодействия.

«СТЭП» («СТУДЕНЧЕСКОЕ ЭЛЕКТРОННОЕ ПОРТФОЛИО»)

Сергей Шаламов, руководитель проекта, руководитель Центра развития образовательной среды; Елена Еремейкина, менеджер образовательных программ факультета экономических наук; Лидия Камальдинова, заместитель директора Центра внутреннего мониторинга; Сергей Конышев, начальник научно-методического отдела Международного института экономики и финансов; Ольга Лукашова, менеджер департамента финансов факультета экономических наук; Александр Чеповский, заместитель директора по профессиональной ориентации и работе с одаренными учащимися.

Идея работы на проекте «Студенческое электронное портфолио» возникла на одном из первых выездных семинаров Административного кадрового резерва, как раз вокруг нее и сформировалась наша проектная группа. Необходимо отметить, что все мы довольно разношерстные: кто-то работает со школьниками и потенциальными абитуриентами

НИУ ВШЭ, кто-то взаимодействует со студентами на уровне бакалавриата и магистратуры, а кто-то занимается поддержкой и совершенствованием образовательного процесса и исследованием динамики развития университета. Все это помогло нашей команде взглянуть на задачи проекта с разных сторон – как со стороны учебного блока, так и со стороны административных подразделений.

Главной задачей нашего проекта мы видим создание сервиса для фиксации и хранения в структурированном виде информации об индивидуальных достижениях и других активностях студентов НИУ ВШЭ до, во время и после их обучения в университете, позволяющего отслеживать индивидуальные траектории обучающихся и представлять информацию о них для внутреннего и внешнего использования.

Реализация проекта позволит студентам получить возможность собирать, хранить и представлять свои достижения в учебной, научной и практической деятельности в удобном виде; сотрудникам и подразделениям НИУ ВШЭ – получить и проанализировать информацию о достижениях студентов, привлечь молодых исследователей в академическую среду, составить портрет вышкинца; внешние потребители информации, которыми выступают работодатели, университеты и другие внешние заинтересованные лица, получают доступ к базе студентов, среди которых можно будет найти подходящие кандидатуры.

«ЯРМАРКА ПРАКТИК»

Мария Шабанова, руководитель проекта, заместитель директора Центра академической интеграции; Елена Гусева, начальник отдела сопровождения учебного процесса в магистратуре по направлению «Финансы и кредит»; Татьяна Маркова, менеджер Управления академического развития; Татьяна Пак, начальник отдела сопровождения учебного процесса в бакалавриате по направлению «Прикладная математика и информатика»; Анастасия Постриганова, менеджер Управления развития образовательных программ.

Идея проекта проста: создать на портале Вышки онлайн-площадку для поиска научно-исследовательской практики для студентов магистратуры в научных подразделениях Вышки. Сейчас единой системы приема на практику в научные подразделения нет, происходит это скорее через личные договоренности руководителя образовательной программы или менеджера учебного офиса. Мы хотим, чтобы наш проект не только помог с поиском места практики, являющейся обязательной частью учебного процесса, но и способствовал большей включенности студентов в научную жизнь университета и усилению взаимосвязи между учебным и научным блоками.

Изначально мы объединились вокруг темы работы с иностранными студентами, но, подробнее разобравшись в ситуации, остановились на вопросе поиска научно-исследовательской практики для студентов-магистрантов – как иностранных, так и российских.

Нам очень помог опрос, который мы провели с помощью коллег из Центра внутреннего мониторинга. Выяснилось, что такой сервис нужен и учебным подразделениям в лице студентов и руководителей образовательных программ, и самим научным подразделениям. В ходе обсуждения на выездном семинаре возникла идея дополнительного модуля, в котором студенты и образовательные программы могли бы делать запрос на места практики, а не только откликаться на предложения со стороны научных подразделений.

«ШПАРГАЛКА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ»

Сергей Суриков, руководитель проекта, начальник отдела сопровождения магистерских программ факультета компьютерных наук; Виктория Иванова, менеджер Управления аспирантуры и докторантуры; Инна Королькова, методист отдела сопровождения магистерских программ факультета компьютерных наук.

Идея проекта появилась еще два года назад, когда полностью обновился состав учебного офиса отделения прикладной математики и информатики. Новые сотрудники нуждались в инструменте, который бы позволил

быстро сориентироваться среди регламентов, положений, приказов и дедайнов.

Когда эта внутренняя «шпаргалка» насчитывала уже более 25 пошагово прописанных процессов, появилась возможность поделиться этой информацией с коллегами из учебных офисов по всей Вышке, а именно в качестве проекта «Шпаргалка бизнес-процессов». Проект подразумевал перенос наработанных процессов в ЛМС, дополнение их шаблонами документов и ссылками на регламенты.

Изначально была еще одна задача – таким же образом обработать бизнес-процессы в аспирантуре, которая как раз сейчас переживает реструктуризацию. Но вскоре стало ясно, что это будет следующим этапом работы.

Сейчас «Шпаргалка бизнес-процессов» находится в открытом доступе в ЛМС, и мы продолжаем ее совершенствовать, к тому же изменения происходят регулярно. Этот инструмент удобен не только для новых сотрудников, которым так легче ориентироваться, но и для более опытных коллег, поскольку содержит самую необходимую информацию по каждому процессу.

«БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ДЛЯ ЖИЗНИ»

Светлана Мальченко, руководитель проекта, начальник отдела финансового менеджмента ИСИЭЗ; Елена Артюхова, заместитель первого проректора; Татьяна Борисихина, главный специалист ИСИЭЗ; Оксана Жгун, директор Высшей школы маркетинга и развития бизнеса; Ольга Климочкина, начальник договорно-правового отдела Правового управления; Анастасия Коваленко, начальник отдела нормативно-правового обеспечения Правового управления; Ольга Максимова, менеджер Международной лаборатории экономики инноваций ИСИЭЗ; Екатерина Романова, начальник отдела правового обеспечения закупок и проведения торгов по аренде Дирекции по корпоративным закупкам и торгам; Денис Федулкин, начальник отдела правового сопровождения научной деятельности и вопросов интеллектуальной собственности Правового управления; Ольга Хачатурян, заместитель начальника Управления международного сотрудничества.

В нашей команде собрались люди, которые захотели изменить что-то к лучшему в административных процессах университета, с которыми мы сталкиваемся ежедневно. Мы разбили на три разных подпроекта: «Договоры, в которых ВШЭ является исполнителем», «Конкурс ППС» и «Командировка».

По каждому процессу есть огромное количество локальных нормативных актов, в них сложно разобраться, и наш проект задумывался как шпаргалка для работников университета, которые участвуют в этих процессах.

Мы проанализировали большой массив информации по каждому направлению и изложили самое главное в интерактивных визуальных схемах/пошаговых инструкциях, которыми уже могут пользоваться все работники университета:

1. Конкурс ППС: <http://pps.hse.ru>
2. Командировка: <http://lei.hse.ru/komandirovki>
3. Договоры: <http://legal.hse.ru/scheme>

Пошаговая схема-инструкция «Конкурс ППС» была опробована на зимнем конкурсе и показала хорошие результаты по информированности и удовлетворенности участников.

В подпроекте «Командировка» помимо создания пошаговой инструкции удалось сократить время ожидания в очереди для сдачи авансового отчета и поучаствовать в работе над новым Положением о командировках.

После завершения первого этапа проекта коллеги из подпроекта «Конкурс ППС» хотят взяться за очередной процесс, но пока хранят в секрете своих заказчиков, и мы заинтригованы. Коллеги из подпроекта «Договоры» собираются дальше совершенствовать свою схему, подгружать в нее шаблоны документов и тестировать на пользователях. Коллеги из подпроекта «Командировка» будут принимать активное участие в дальнейшей модернизации этого бизнес-процесса, поддерживая и обновляя размещенную на портале пошаговую инструкцию. ■



В своей новой колонке доцент Школы философии факультета гуманитарных наук НИУ ВШЭ **Александр Павлов** затрагивает тему расписания дисциплин общего цикла.

ОБРАТНАЯ СТОРОНА ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Два месяца назад я написал свою первую колонку для «Окна роста». Тогда некоторые коллеги – из тех, кто прочитал текст, – решили высказаться на ее предмет в социальных сетях. Среди прочих умеренно положительных откликов были и недовольные. Так, один сотрудник был настроен критически к теме статьи и заметил на своей страничке в социальной сети: «Других проблем (кроме темы прошлой колонки. – А.П.) у преподавателей нет», имея в виду, что предоставленную мне возможность сказать что-то важное можно было использовать с большей пользой.

Что ж, в лучших традициях публичной полемики не очень явно, но все же отвечаю критикам через «Окна роста». Но, конечно, не оправдываюсь (на самом деле – оправдываюсь), а лишь удовлетворяю их интерес: затрагиваю острые вопросы внутренней университетской жизни.

Мне бы хотелось обсудить расписание дисциплин общего цикла.

Я читаю лекции на Волгоградском проспекте. Студенты, у которых я веду, там, по идее, не учатся, я там в другое время бывать не должен. То есть специально в означенное время мы вместе приезжаем туда, чтобы встретиться друг с другом. Как говаривал Шарик из «Простоквашино», это только бабушкам хорошо, когда в лесу одни пеньки: посидеть можно. Так что тем, кто живет рядом с Волгоградским проспектом, это, конечно, удобно. Но сам по себе корпус на Волгоградском – место хорошее, и за некоторое время мы уже там обжились и даже прикипели к нему. То есть речь не о том.

Однако в середине февраля произошло следующее. Я пришел читать лекцию, собирался уже приступить, а многие студенты – грустные. И грустные не как обычно. Обычно они грустят по заведенному обычаю и уже известному сценарию – вторая пара, Волгоградский проспект. Ну, вы сами знаете. А здесь меланхолия внеплановая. «Что такое?» – спрашиваю. Они: «Преподаватель забыл, что у нас пара».

Должен предупредить. Во-первых, преподаватель не может забыть, что у него пара. Во-вторых, этот конкретный преподаватель, который ведет у некоторых групп семинары, тем более забыть не может. Мы с ним на протяжении трех месяцев обсуждали, что и как будем проходить со студентами. Я знаю, что он готовился к четвергу, чтобы наконец выйти к городу и миру.

Прочие грустные студенты рассказали, что и у другой группы занятия не состоялись. Еще одни грустные студенты тоже признались, что занятий почти не было. Дело в том, что к ним пришел преподаватель, однако в середине пары выяснилось, что он зашел не к своей группе, а к чужой, и тогда он оставил этих ребят и ушел к своим, разумеется, предусмотрительно пригласив брошенных на произвол судьбы студентов с собой.

Позже тот преподаватель, который якобы забыл про занятия, честно приехал именно к тому времени, когда у него, как он думал (и у него не было оснований думать иначе), стояли пары. Выяснилось, что недавно кем-то было изменено расписание и всех оповещали. После была долгая и обстоятельная переписка, где обсуждалось случившееся. В общем, как-то разобрались, что произошло, сделали выводы, пришли к компромиссу. В итоге, как в старом анекдоте, все решилось, но осадок остается.

Давно утвержденное расписание поменяли и уведомили об этом преподавателей постфактум, не согласовав с ними. Несмотря на то что ситуация прояснилась, результаты не самые удовлетворительные. Теперь некоторые преподаватели ведут занятия у групп не с одного, а с двух потоков. Это означает, что они вынуждены готовиться к двум разным семинарам в один день, потому что у каждого лектора свои требования и пожелания. А те, кто ведет в тот же день в других корпусах, готовятся и не к двум, а к большему количеству занятий. Другого моего коллегу оповестили о расписании в последнюю очередь. Так я узнал, что он ведет за мной семинары, непосредственно в день семинара. Но ведь мы должны были с ним подробно обсудить, что и как надо делать.

И потом, случись что неприятное, у меня и коллег будут спрашивать, почему в разных группах одного потока проходят разные вещи. Отсюда и проходят разные. Не говоря уже о расписании. Ранее у меня в электронном расписании, на которое я должен был ориентироваться, не стоял семинар. И если бы я специально не выяснил, что он есть, то опять же могло выйти недоразумение. Теперь, благо, он там.

О чем речь?

Во-первых, если такое случается, то система с электронным расписанием и ДОЦ явно несовершенна. Во-вторых, в позиции сиротливых котят, вынужденных заглядывать в окошко, где проходит праздник жизни, оказываются: 1) студенты; 2) преподаватели. Но не администрация, в окошко к которой и заглядывают. Этим преподавателей могущественная рука ответственного человека расставляет как можно более удобно и эффективно, руководствуясь расписанием студентов, наличием свободных аудиторий и т.д.

И все же выходит, что даже эффективный менеджмент иногда дает негативные последствия, которые, собственно, я и описал.

Ни в коем случае никто не говорит, что виновата администрация, формирующая расписание. Разумеется, она делает все, что может, чтобы всем было хорошо. Ну или если не всем, то большинству уж точно. Однако так не должно быть. Я всего лишь хочу сказать, что все-таки преподаватели – тоже люди, с интересами которых надо считаться, с мнением которых надо считаться. В рамках эффективного менеджмента этот момент стоит учитывать. ■

Выпускается НИУ ВШЭ. Редактор Светлана Фомина.

Материалы подготовлены при участии Владимира Селивёрстова. Художник Василий Храмов.

Контакты: okna@hse.ru, (495) 621-4514.

Подписаться на рассылку можно здесь: <http://okna.hse.ru/subscribe>

Дата выпуска: 24.03.2016.