

ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ В УНИВЕРСИТЕТЕ НОВОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ГРУППЫ – МЕНЕДЖЕРОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

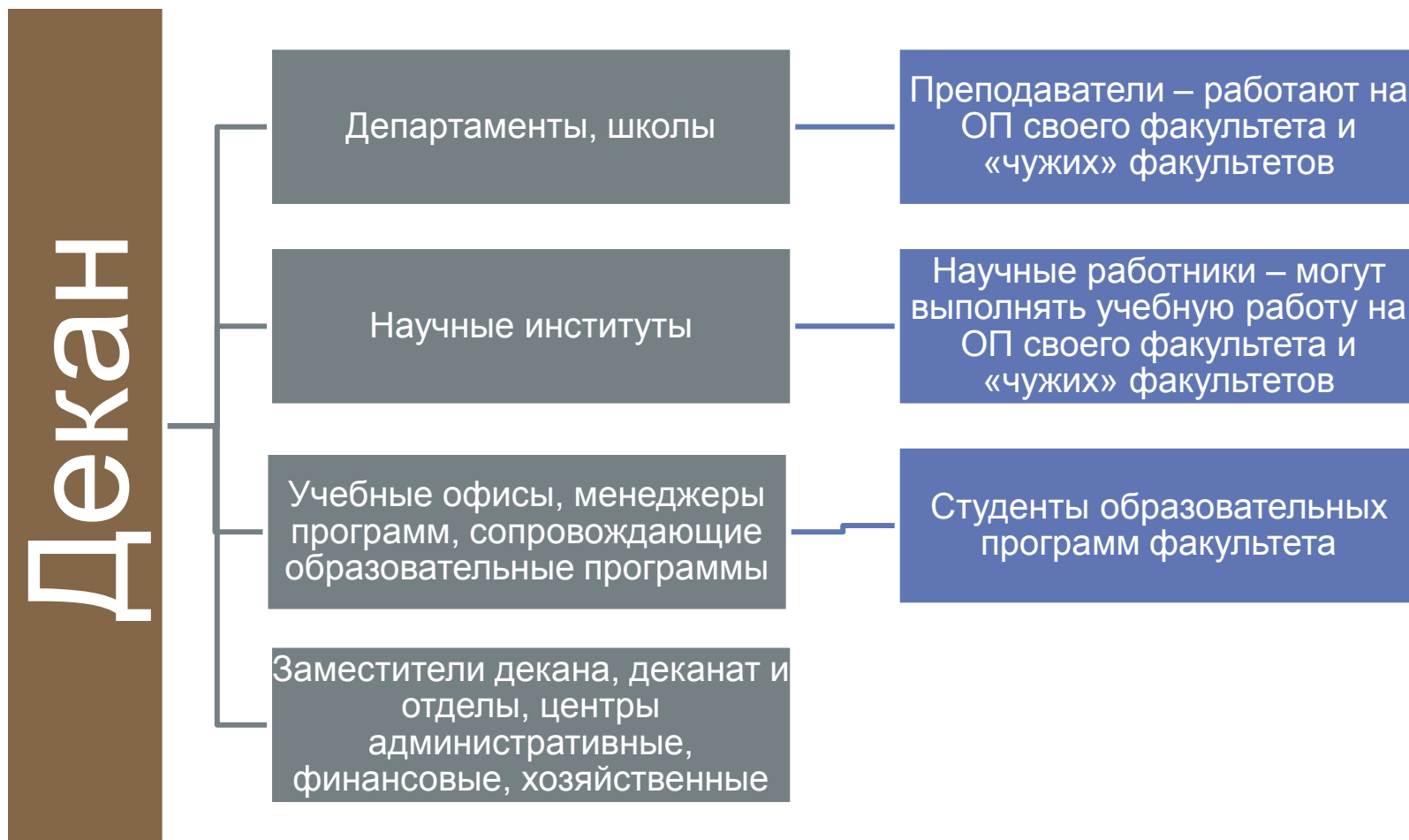
**ПРОРЕКТОР НИУ ВШЭ
СЕРГЕЙ ЮРЬЕВИЧ РОЩИН**

ГЛАВНЫЕ ВОПРОСЫ

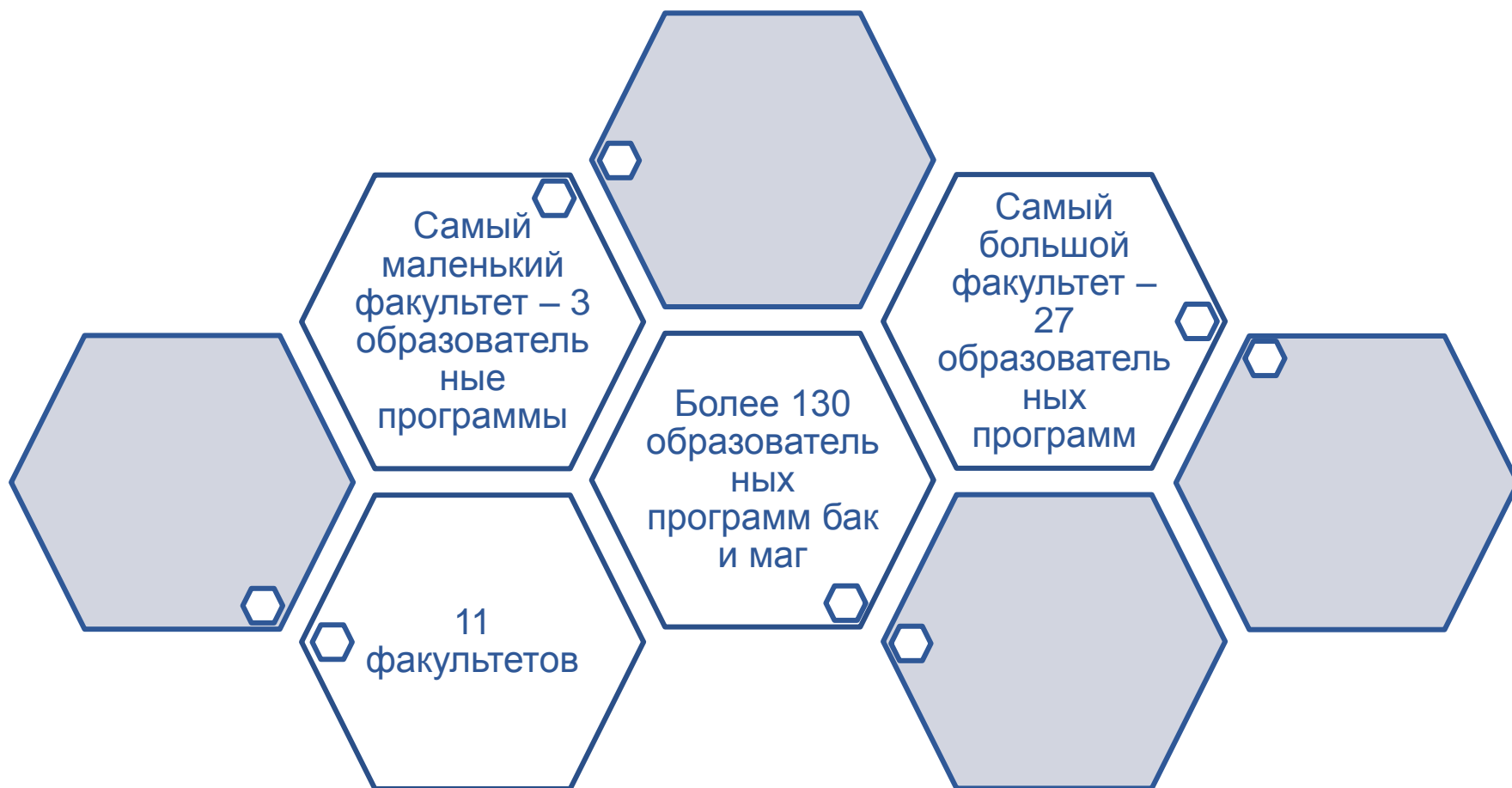
- **Где находится образовательная программа и кто ей управляет?**
- **Зачем нужны менеджеры образовательных программ?**
- **Что это за профессия?**
- **Каким образом мотивировать и оценивать качество работы менеджеров образовательных программ?**
- **Какие ресурсы требуются университету для поддержки этой профессиональной группы?**
- **Как «завести» в университете менеджеров образовательных программ?**

ГДЕ НАХОДИТСЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА И КТО ЕЙ УПРАВЛЯЕТ?

СТРУКТУРА ФАКУЛЬТЕТА В НИУ ВШЭ



СОТНОШЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ И ФАКУЛЬТЕТОВ В НИУ ВШЭ (МОСКВА)



ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА



Образовательная программа – центральный элемент всей системы образования в университете

Образовательная программа не является структурным подразделением факультета

Ее состав, управление, полномочия описаны в Положении об основной образовательной программе

Образовательные программы закрепляются за факультетами приказом ректора

Прием студентов ведется на образовательную программу и учатся они потом на образовательной программе того факультета, за которым закреплена программа

Самый полный образ образовательной программы (документы, студенты, ППС, дисциплины, правила, алгоритмы и пр.) – сайт образовательной программы

КТО КОМУ ПОДЧИНЯЕТСЯ И С КЕМ СОТРУДНИЧАЕТ

МЕНЕДЖЕР ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

АКАДЕМИЧЕСКИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ



ЗАЧЕМ НУЖНЫ МЕНЕДЖЕРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ?

ЗАДАЧИ ПРОЕКТА «УЧЕБНЫЙ ОФИС» 2013-2016 ГОДЫ

Модель учебного офиса –

это системный проект по формированию новой профессии менеджеров образовательных программ, способных обеспечить качественно новый уровень конкурентоспособности университета

Повышение конкурентоспособности на международном рынке образовательных услуг

Переход к управлению по образовательным программам

Повышение качества администрирования учебного процесса

Клиентоориентированные, англоговорящие, соблюдающие регламенты и дедлайны сотрудники учебных офисов

ПЕРЕХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ: *ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ*

- Программа – самостоятельный образовательный продукт на рынке образовательных услуг
- Каждая программа как продукт имеет свою целевую аудиторию, нуждается в отдельном позиционировании и продвижении
- Качество программы, академических решений по ее реализации обеспечению гарантируется **академическим руководителем**
- Качество процессов администрирования, операционная деятельность по сопровождению программы, сопровождение студентов как потребителей программы, мониторинг успешности и техническая сторона маркетинговых мероприятий обеспечивается **менеджером образовательной программы**

ЕДИНАЯ ДЛЯ УНИВЕРСИТЕТА МОДЕЛЬ УЧЕБНОГО ОФИСА

- Численность и структура зависит от количества студентов образовательной программы и может быть переформатирована при изменении условий
- Сформированы единые комплексные требования к компетенциям менеджеров и иных работников учебного офиса
- Оплата труда зависит от имеющихся компетенций, прозрачна и объективна
- Подбор и найм сотрудников проводится через единую процедуру оценки компетенций

УЧЕБНЫЙ ОФИС

VS

УЧЕБНАЯ ЧАСТЬ

Отвечает за сопровождение и продвижение конкретной образовательной программы => исходит из целей развития программы

Штат определяется количеством студентов на программе

Оплата труда привязана к единым требованиям к квалификации и стандартам деятельности сотрудников

Оплата труда различается в зависимости от квалификации и результативности, определяемых по единым внутриуниверситетским процедурам

Отвечает за организацию обучения студентов конкретного факультета => исходит из имеющихся ресурсов факультета

Штат определяется решением руководства

Оплата труда привязана к названию должности

Оплата труда различается в зависимости от доплат, которые каждый факультет устанавливает по собственным критериям

ЧТО ЭТО ЗА ПРОФЕССИЯ?

МЕНЕДЖЕР ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

МЕНЕДЖЕР ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Управляет различными аспектами жизнедеятельности образовательной программы:

- Разработка и поддержание в актуальном состоянии документов программы (учебные планы, сайт, методические материалы, описание бизнес-процессов)
- Организация учебного процесса у студентов (ИУП, выбор курсов, экзамены, и пр.)
- Координация работы преподавателей со студентами своей программы
- Продвижение программы
- Анализ качества реализации программы
- Коммуникация с внешней средой (родители, работодатели, организации)
- Разрешение конфликтов между с студентами и преподавателями

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Функциональ ые компетенции

- Знание нормативной базы
- Английский язык
- Уровень владения корпоративными информационными системами:

Умение выполнять поставленные задачи

- Планирование и организация
- Нацеленность на результат
- Самостоятельность

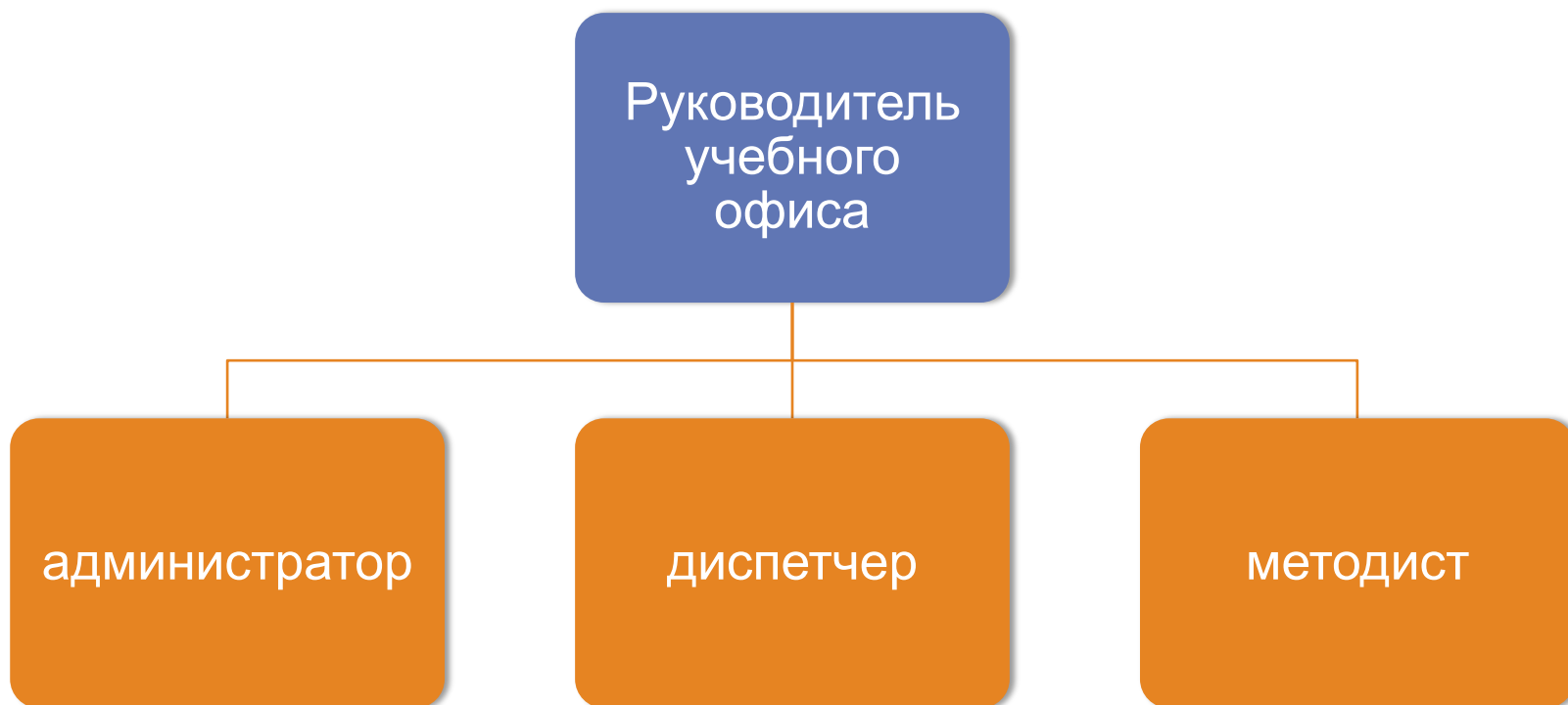
Умение устанавливать продуктивные отношения сотрудничества

- Коммуникабельность
- Работа в команде
- Клиентоориентированность
- Урегулирование конфликтов

Стремление освоить новые подходы к работе и улучшить действующие

- Приобретение новых знаний и повышение качества работы
- Обучение коллег
- Создание описаний бизнес-процессов для общего использования

УРОВНИ АДМИНИСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ



УЧЕБНЫЕ ОФИСЫ В НИУ ВШЭ

организационная схема
административного
менеджмента
образовательных
программ

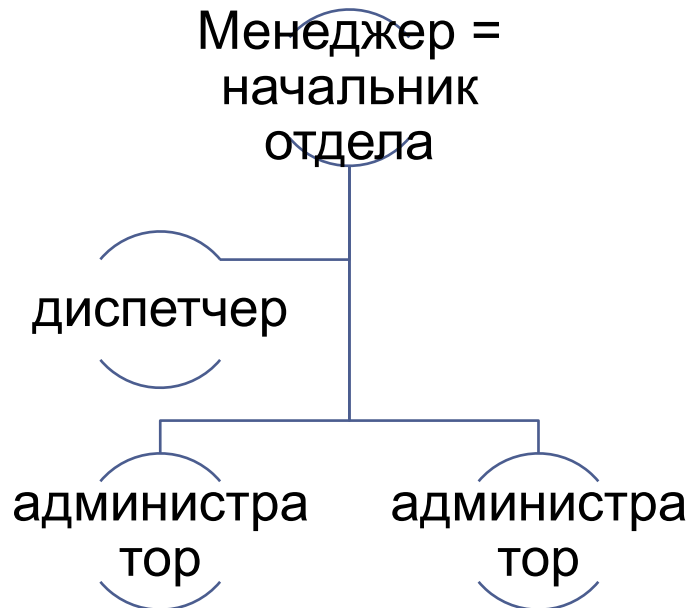
**Учебный офис – коллектив
«разноуровневых»
управленцев программы**

**Число работников зависит от
числа студентов программы**

**В официальной структуре –
учебный офис = отдел
сопровождения учебного
процесса**

ПРИМЕРЫ РАЗМЕРОВ УЧЕБНОГО ОФИСА

500 СТУДЕНТОВ



60 СТУДЕНТОВ



ЧЕМ ОТЛИЧАЮТСЯ РАЗНЫЕ ПОЗИЦИИ В УЧЕБНОМ ОФИСЕ

Подробно – в должностных инструкциях:
<https://www.hse.ru/deprog/trainingoffice>

Кратко:

- **Менеджер (начальник отдела)** – отвечает за все
- **Диспетчер** – отвечает за электронное расписание и связь с преподавателями
- **Администратор (один на 250 студентов)** – сопровождает текущие процессы со студентами
- **Методист** – индивидуальные учебные планы студентов, поддержание единых правил бизнес-процессов в больших учебных офисах

КАКИМ ОБРАЗОМ МОТИВИРОВАТЬ И ОЦЕНИВАТЬ КАЧЕСТВО РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ?

МОДЕЛЬ ОПЛАТЫ ТРУДА



МОДЕЛИ ЗАРПЛАТЫ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ УЧЕБНЫХ ОФИСОВ

Условное название категории сотрудника	База	Надбавка по уровням		Надбавка за английский язык
		I-го	II-го	
<i>Не тянет</i>				
<i>Подходит, но без английского</i>				
<i>Подходит полностью</i>				
<i>Сотрудник высокой квалификации, но без английского</i>				
<i>Блестящий сотрудник высокой квалификации</i>				

ОТ ЧЕГО ЗАВИСЯТ РАЗМЕРЫ БАЗОВОЙ ЧАСТИ И НАДБАВОК?

Базовая часть

- От названия должности в трудовой книжке (штатном расписании)
- От нормативов, принятых в НИУ ВШЭ в целом по этой должности

Надбавка за профессиональное исполнение своих обязанностей

- От результатов интегральной оценки, которая состоит из нескольких частей и проводится *вне зависимости от желания работника*
- От отсутствия серьезных нарушений Устава и Правил внутреннего распорядка

Надбавка за умение применять английский язык

- От результатов тестирования, которое проводится *по желанию работника*

ЗАЧЕМ ПРОВОДИТСЯ ОЦЕНКА КВАЛИФИКАЦИЙ И РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ?

- Определение соответствия ожидаемого состояния системы Учебных офисов реальному
- Формирование у сотрудника и руководителя единого представления о качестве деятельности и об ожиданиях от НИУ ВШЭ в целом
- Мотивация сотрудников к повышению эффективности своей профессиональной деятельности
- Определение задач обучения и развития сотрудников учебных офисов

ЧТО ОЦЕНИВАЕМ?

- Качество выполнения должностных обязанностей
- Уровень развития компетенций – знаний, профессиональных навыков и умений
- Степень достижения поставленных целей
- Качество коммуникации с коллегами, студентами, преподавателями
- Мотивацию к развитию

КОГДА ОЦЕНИВАЕМ? (ПРОЦЕДУРА)

- Текущая оценка
один раз в
полугодие

- *Оценка знаний
английского
языка (по
желанию)*

Плановая оценка
– «экзамен» один
раз в год

Определение
интегральной
оценки один раз в
год

ТЕКУЩАЯ ОЦЕНКА ОДИН РАЗ В КВАРТАЛ

Оценка руководителем

- Обязательно про каждого из подчиненных по обязательным вопросам и по своим собственным дополнительным

Оценка 360

- В режиме «про кого знаю» - ответы на вопросы со стороны клиентов, подчиненных, смежных подразделений, ДООП
- Ответы могут повышать или понижать общий балл оценки

Оценка достижения показателей

- Обязательно по каждому из руководителей – показатели учебного офиса.
- Определяются частично из информационных систем, частично экспертным мнением кураторов процессов

ПЛАНОВАЯ ОЦЕНКА ОДИН РАЗ В ГОД

Оценка знания и умения применять нормативные акты и информационные системы в бизнес-процессах

- Тестирование в LMS
- Получение результата в процентах немедленно

Оценка умения действовать в нестандартных ситуациях

- Решение кейсов в LMS
- Отсроченное получение результатов (10 дней)

ОЦЕНКА ПО АНГЛИЙСКОМУ ЯЗЫКУ

ПО ЖЕЛАНИЮ ОДИН РАЗ В КВАРТАЛ В ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ДАТЫ

Проверка умения писать, читать на английском языке

- Тест в корпоративной LMS
- Результат в процентах немедленно

Проверка умения выполнять профессиональную деятельность на английском языке

- Решение кейсов в LMS (ответ на видеообращение, проверка письменной коммуникации)
- Оценка результата отсроченная (до 10 дней)

ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА

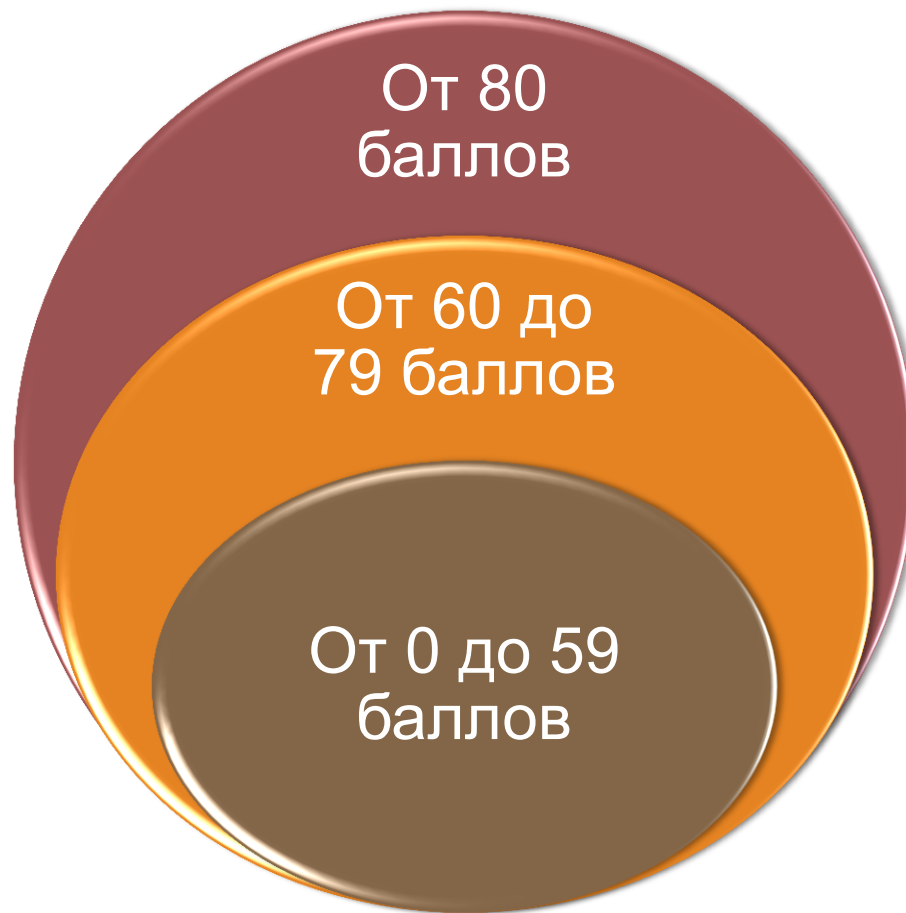
КАК ОЦЕНИВАЕМ

Развернутая
модель оценки в
2016 году
расположена в
открытом доступе
[по ссылке](#)

НА ЧТО ВЛИЯЕТ

- Работник, который набрал за год более 80 процентов от установленной максимальной оценки – получает наивысшую надбавку
- От 60 до 80 – надбавку меньше максимальной на 15%
- Ниже 60 процентов – не получает надбавку
- Если подтвержден английский язык, то зарплата, при условии назначения любой надбавки – повышается на треть

ВЛИЯНИЕ ИНТЕГРАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ НА УРОВЕНЬ НАДБАВКИ



**КТО ОПРЕДЕЛЯЕТ ДАТЫ ПРОВЕДЕНИЯ,
КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ И ВЕСА РАЗНЫХ ВИДОВ
ОЦЕНКИ ВНУТРИ ТЕКУЩЕЙ И ПЛАНОВОЙ?**

Оценочная комиссия
(состав утверждает проректор)

Председатель – директор по ООП

Наблюдатели из
числа руководства
факультетов

Представители
ДООП

Представители
кадровой службы

Наблюдатели из
числа работников
офисов

KPI

KPI - определенные индикаторы, показывающие, насколько успешно достигнуты цели, стоящие перед сотрудником. Эти показатели описывают ключевые факторы успеха в количественном выражении

Примеры:

- Оценка степени заполненности и актуальности сайта образовательной программы на портале
- Доля качественных программ учебных дисциплин на портале
- Своевременное предъявление студентам расписания
- Отсутствие обоснованных жалоб со стороны «клиентов»: студентов, преподавателей, смежных подразделений
- Отсутствие фактов нарушения сроков выполнения поручений и подготовки ответов внешним организациям
- Участие в учебных семинарах/тренингах как слушателя/ведущего
- Оценка доли и качества разработки единой базы знаний учебных офисов

КАКИМИ ДОКУМЕНТАМИ РЕГУЛИРУЕТСЯ ОПИСАННАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ И ЗАРПЛАТЫ?

Положение об оценке квалификаций и результатов профессиональной деятельности работников учебных офисов НИУ ВШЭ

Положение о мотивации работников учебных офисов НИУ ВШЭ

КАКИЕ РЕСУРСЫ ТРЕБУЮТСЯ УНИВЕРСИТЕТУ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ЭТОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ГРУППЫ?

ПОДДЕРЖКА СИСТЕМЫ УЧЕБНЫХ ОФИСОВ НА УРОВНЕ УНИВЕРСИТЕТА



ОЦЕНКА КВАЛИФИКАЦИИ ПРИ НАЙМЕ

Сформированы квалификационные требования для каждой должности

Сформирована политика отбора кандидатов, включающая оценку квалификации в соответствии с квалификационным требованиям, а также серию интервью/собеседований.

На работу принимаются только те кандидаты, которые подтверждают уровень квалификации

Инструменты:

Кейсы на использование офисных технологий (деловые письма, сводные таблицы Excel, деловой этикет)

Письменный русский

Тестирование и кейсы на использование английского в профессиональной деятельности