

Высшее образование: опыт пропагандиста онлайн-обучения

Стефен Людвиг

Стефен Людвиг (Stephen Ludwig) член правления Колорадского университета. Address: 1800 Grant Street, Suite 800, Denver, Colorado, 80203, USA. E-mail: Steve.Ludwig@cu.edu

Аннотация. 16 ноября 2017 г. правление Колорадского университета единогласно приняло решение о выделении 20 млн долларов на разработку и внедрение онлайн-программ, в том числе онлайн-программы магистратуры и онлайн-программы бакалавриата; общая стоимость обучения по каждой из них составила 15 тыс. долларов (включая плату за обучение, учебники и прочие услуги). Онлайн-обучение по программе бакалавриата, таким образом, будет стоить примерно на 75% меньше, чем традиционное обучение в стенах университета. Автор рассказывает о собственном опыте успехов и неудач в качестве представителя высшего университетского руководства, который активно пропагандировал онлайн-обучение и благодаря которому внедрение этих новых программ высшего образования стало возможным. На основании этого опыта он аргументирует следующее утверждение: культура высшего образования в США сдерживает стремительное распространение онлайн-программ, мешает многим университетам исполнять свой социальный контракт с обществом и обу-

чать больше студентов, решая задачу обеспечения доступности высшего образования. Господствующая в высшем образовании ментальная модель — экономика престижа — заставляет многих преподавателей и руководителей принимать определенные решения даже помимо их воли. При этом репутация университета сама по себе еще не означает высокого качества академических знаний и навыков студентов. Предлагая альтернативу экономике академического престижа, автор показывает, что для внедрения программ онлайн-образования необходимо создать объединение заинтересованных лиц, готовых инициировать перемены в высшем учебном заведении. В конце статьи сформулирован ряд рекомендаций, которые помогут высшим учебным заведениям, независимо от их размеров и задач, проанализировать характерные для них предубеждения, связанные с академической культурой, и организационные барьеры, препятствующие внедрению онлайн-программ или изменениям вообще.

Ключевые слова: МООК, расходы, доступность, инновации, подрыв традиционной системы образования, руководство, культурные изменения, разработка учебных программ, Колорадский университет.

DOI: 10.17323/1814-9545-2018-4-167-187

Статья поступила
в редакцию
в июле 2018 г.

Ludwig S. Higher
Learning: Lessons
from an Online Ad-
vocate (пер. с англ.
Л. Трониной).

Проблема налицо.

Современному обществу требуется больше людей с высшим образованием, а у правительств нет ни средств, ни доступных человеческих ресурсов, для того чтобы быстро, скажем так, масштабировать традиционные университеты и удовлетворить таким образом эту потребность. В то же время возможности широкополосного доступа в интернет и передачи данных через мобильную сеть развиваются настолько стремительно, что решение проблемы кажется очевидным: масштабное онлайн-образование.

Но существует серьезное препятствие: культура высшего образования.

Я выступаю за активное распространение онлайн-программ, однако рассматриваю их как дополнение к традиционным университетам, а не как замену им. Не нужно отказываться от традиций, от традиционных университетов, они не утратят своего значения. Но мы должны признать и решить следующую проблему: существующие структуры, а также наши предубеждения сдерживают внедрение онлайн-программ, которые помогли бы быстро и эффективно удовлетворить потребности большего числа студентов. И нам следует вполне отдавать себе отчет в том, какова цена этого промедления для общества в целом и отдельных людей.

К такому заключению я пришел, почти 12 лет проработав в правлении Колорадского университета. В сфере ведения нашего правления четыре кампуса: один исследовательский университет категории R1, который входит в престижную Американскую ассоциацию университетов и в котором работают пять нобелевских лауреатов; один исследовательский медицинский университет категории R1, входящий в число тех немногих научных медицинских центров США, где занимаются и обучением, и исследовательской деятельностью, и клинической практикой; один городской исследовательский университет и один региональный исследовательский университет. Совокупный ежегодный операционный бюджет университетов составляет 4,5 млрд долларов, в них обучаются почти 65 тыс. студентов.

Как член правления я выполнял функции заместителя председателя правления, председателя комитетов по науке, по стратегическому планированию, по бюджету и финансам, юридического и политического комитета. За время моего пребывания в должности университет вышел на рынок массовых открытых онлайн-курсов (на сегодня количество уникальных регистраций на курсы превысило 2 млн) и значительно расширил список предлагаемых программ обучения. Я лично продвигал идею создания трехгодичной межуниверситетской онлайн-программы бакалавриата, разработки онлайн-программы магистратуры стоимостью 15 тыс. долларов и онлайн-программы бакалав-

риата стоимостью 15 тыс. долларов. В эту сумму входит плата за обучение, учебники и прочие услуги.

Как управленец в сфере высшего образования, как человек, убежденный, что миссия наших университетов — служить сообществам, благодаря которым они были созданы и до сих пор существуют, и как бывший студент, чью жизнь изменило доступное государственное высшее образование, я считаю онлайн-обучение необходимым и крайне важным компонентом нашей модели предоставления образовательных услуг. Будучи должным образом организовано, онлайн-образование становится доступным для тех, у кого достаточно интеллектуальных способностей и настойчивости, чтобы добиться успеха, но при этом нет возможности учиться в университете очно — из-за места жительства, семейных обстоятельств, работы и других ограничений.

Первоначальные инвестиции в онлайн-образование могут быть значительными, но затем благодаря своей масштабности оно позволит снизить стоимость обучения по программам бакалавриата и магистратуры. Правильно с точки зрения доходности, т. е. выгодно, читать лекции для большой студенческой аудитории, и точно так же выгодны платные масштабные онлайн-курсы для нескольких тысяч студентов: они могут принести доход, достаточный для покрытия расходов, и позволить университетам снизить плату за обучение. Таким образом университетское образование окажется доступным для большего числа людей.

Университеты и академические сообщества приносят пользу своим странам и всему человечеству — это бесспорно: они дают образование и получают научные знания, проводя исследования. Однако многие университеты и профессора после десятилетий процветания, всеобщего уважения и почти полного отсутствия какого-либо надзора стали сегодня излишне самодовольными. Удовлетворенные своим положением и сопутствующими благами, университеты и профессора сосредоточились на собственных интересах. И это вместо того чтобы лучше работать для тех, за чей счет они в конечном счете и живут, — для налогоплательщиков.

Существование замкнутой на самой себе университетской культуры делают возможным и поощряют бизнес, правительство, попечители, аккредитующие органы, благотворители, спонсоры, профессиональные объединения, научные общества, медиарейтинги и бывшие выпускники, неспособные критически взглянуть на существующее положение дел.

Это не какой-то заговор, не дурные намерения, скорее нас ограничивают существующие руководящие структуры и наши ментальные модели: представления о том, каким должно быть высшее образование, как его следует поощрять и как им управлять. Усилий требуют от нас не те, для кого мы работаем сегодня, — с этим мы, в общем, справляемся, но те, кто остается

за бортом, а их множество. И здесь нам может помочь онлайн-образование.

Опыт работы в системе Колорадского университета — и удачный, и неудачный — позволяет мне сделать некоторые выводы о том, как управленцы могут влиять на распространение онлайн-образования. И хотя двух одинаковых вузов и двух одинаковых ситуаций не существует, обширная научная литература показывает, что культура высшего образования в университетах всего мира, больших и малых, государственных и частных, во многом схожа.

Выводы, которые я сформулирую ниже, могут быть полезными в качестве опорных пунктов для дальнейшего обсуждения возможностей определить и преодолеть организационные и культурные барьеры, препятствующие разработке и внедрению серьезных онлайн-программ. Эти выводы — о необходимости понимания ментальной модели высшего образования; о том, что академическая репутация вовсе не обязательно свидетельствует о качестве академических знаний и навыков; о том, как существующие системы вознаграждения поддерживают статус-кво; о важной роли руководства; о том, что полномочия правления ограничены и необходимо формировать объединения заинтересованных лиц.

Ментальная модель

Престиж в высшем образовании — то же, что доход для корпорации.
Джеффри Селинго
«College (Un) Bound»

Академическую репутацию приравнивают к академическому качеству в целом и/или качеству академических знаний и навыков. Но это разные вещи. Если репутация университета улучшается, это вовсе не означает, что автоматически повышается качество знаний и навыков, которые получают студенты этого университета. Хорошая репутация высшего учебного заведения не означает также, что оно на самом деле выполняет свою миссию, обычно заложенную в социальном контракте между университетом и общественностью/правительством, которые его финансируют¹. И все же репутация остается своего рода валютой в сфере высшего образования, и такое положение дел создает основные препятствия для быстрого внедрения серьезных программ онлайн-образования.

¹ По моему мнению, общественный договор между университетами и обществом выглядит примерно так: «Мы, общественность и правительство, поддерживаем ваш университет путем финансирования и освобождения от налогов, а вы в свою очередь обучаете людей за разумную плату по целому ряду дисциплин, чтобы в результате эти люди принесли пользу обществу. Мы также поощряем проведение исследований в некоторых институтах — ради дальнейшего общественного прогресса. Занимайтесь этим, и мы продолжим финансирование, предоставляя вам самим определять методы вашей работы».

Престижные университеты не хотят обучать, скажем так, народные массы, не нуждаются в них. То есть им не интересны студенты, которые не смогут гарантированно добиться успехов в учебе. Им нужны, как и большинству университетов, лучшие из лучших: вчерашние выпускники средней школы с блестящими академическими результатами. Профессора хотят учить только лучших [DeMillo, 2011]. Медиарейтинги поощряют эксклюзивность. Законодатели и выпускники в восторге, когда престиж университета растет. Спонсоры вознаграждают «успех». В такие университеты подает документы больше студентов, чем они могут обучать, так что, если не считать некоторого общественного порицания и либерального комплекса вины, стимулов к переменам у них немного.

Обучая лишь мизерную часть студентов всего земного шара, упомянутые престижные университеты, однако, устанавливают стандарты, к достижению которых стремится большинство высших учебных заведений. Они воплощают ту самую ментальную модель: каким «следует быть» университету [Selingo, 2013]. И пусть Гарвард всего один, университеты затрачивают неоправданно много времени на расширение научных исследований, часто ослабляя при этом внимание к обучению студентов, в попытке подняться на новую ступень академической репутации [Christiansen, Eyring, 2011]. Репутация, источник жизненной силы в сфере высшего образования, теперь, напротив, эту сферу отравляет.

Решения о том, кого брать на работу, какие программы обучения предлагать, как себя называть, на что расходовать средства, каких студентов принимать или не принимать, зависят от того, как все это повлияет на репутацию. Логика такова: престиж растет — стало быть, университет все делает правильно.

Университеты, безусловно, руководствуются благими намерениями, расходуя ресурсы и внимание, выстраивая методы найма персонала и систему вознаграждения, направляя интеллектуальные силы на решение одной задачи — поднять собственный престиж, но другие сферы их деятельности страдают от отсутствия внимания и вложений. Как показывают многочисленные отчеты, существуют общие для всей системы высшего образования проблемы: невысокие показатели удержания учащихся (студентов бакалавриата) и доли получивших степень бакалавра в течение 6 лет после поступления, проблемы с обеспечением доступности, в том числе ценовой, социокультурного многообразия студенчества, взаимного зачета результатов обучения и качества аудиторного преподавания. Недостаточное внимание к этим вопросам во имя достижения других целей — это нарушение социального контракта. Неудивительно, что высшее образование постепенно утрачивает общественную поддержку.

В ходе опроса ректоров колледжей и университетов США, проведенного в 2018 г. медиакомпанией *Inside Higher Ed* и Институтом Гэллапа, 80% респондентов на вопрос о межрасовых отношениях в их собственных университетах «ответили, что они отличные или хорошие, притом что только 20% охарактеризовали межрасовые отношения в американских университетах в целом точно так же»². Когда 12 марта 2018 г. эти результаты были обнародованы на конференции Американского совета по образованию в Вашингтоне, аудитория смеялась. Присутствовавшие в зале руководители системы высшего образования сразу же сформулировали суть установки респондентов: «У нас все хорошо, это у других плохо». Не получим ли мы такие же ответы, если ректоров спросят, достигается ли баланс между повышением престижа и выполнением других задач?

Насколько культура системы высшего образования «повернута» на репутации, я особенно ясно увидел, став членом правления Колорадского университета. Я тогда предложил ввести в Колорадском университете программу, подобную той, что уже несколько десятилетий работала в Калифорнийском университете, — программу гарантированного приема студентов, переводящихся из окружных двухгодичных колледжей³.

Двое из ректоров нашего объединенного университета в такой программе заинтересованы не были. Им не нужны были эти студенты, которые могли повредить рейтингам и стать причиной того, что доходы от платы за обучение сократились бы. Ректоров больше интересовали престиж и простая бюджетная модель, чем перспектива повысить доступность обучения для студентов. Сомнительная выгода, ради которой не стоило менять существующее положение вещей.

Я ничего не мог противопоставить им в одиночку, ведь каждый член правления имеет лишь один голос. В распоряжении обычного члена правления три общепризнанных рычага воздействия: он может задавать вопросы и собирать данные; встречаться с высшим руководством, предварительно получив согласие на такую встречу; тем или иным способом влиять на ключевых стейкхолдеров и других членов правления и/или убеждать их.

² https://www.insidehighered.com/system/files/media/2018_Presidents_Survey_Final.pdf

³ Окружные колледжи в США, которые также называют младшими колледжами, — это вузы, где за два года обучения студенты получают степень младшего бакалавра. В этих колледжах обучаются в основном студенты из семей с низким социально-экономическим статусом и малообеспеченные. Окружные колледжи решают две задачи: готовят студентов к дальнейшему поступлению в четырехгодичные университеты и/или к профессиональному обучению.

В попытках обеспечить введение программы гарантированного приема я расспрашивал людей, собирал данные, но поначалу мне не удавалось убедить руководство, что эта программа позволит нам развиваться. Не удовлетворенный таким результатом, я решил нарушить неписаное правило не выносить проблемы университета за пределы его стен и прибегнул к внешнему давлению — к так называемой четвертой власти, чтобы форсировать перемены. Я снял пропагандистский видеоролик, в котором призвал законодателей штата принять закон, требующий ввести программы гарантированного приема для студентов, переводящихся из окружных колледжей, во все четырехгодичные государственные университеты Колорадо, в том числе и не входящие в систему Колорадского университета. Я общался с депутатами, чиновниками сферы высшего образования и местными СМИ, убеждая их в правильности этой идеи.

После того как университет отверг мое предложение ввести программу гарантированного приема, и до того, как я занялся своей лоббистской деятельностью, правление приняло на работу нового ректора Колорадского университета — Брюса Бенсона. Он более сочувственно относился к проблемам переводящихся из колледжей студентов и, узнав, с кем я общался и с какой целью, согласился рассмотреть вопрос о гарантированном приеме заново. Пока шло рассмотрение, лоббистскую деятельность я прекратил, чтобы дать новому ректору возможность подумать, как наш университет мог бы подойти к решению этой задачи. Поскольку Бенсон как руководитель эту меру поддерживал, университет сменил курс, и сейчас у нас одна из лучших программ гарантированного приема студентов окружных колледжей в стране⁴. И негативных последствий, которых некоторые опасались, она за собой не повлекла.

⁴ <https://www.denverpost.com/2010/11/16/cu-guarantees-admission-to-community-college-students-with-30-hours-and-2-7-gpa/> и <https://www.denverpost.com/2010/11/18/two-years-of-college-good-four-years-even-better/>

Для гарантированного приема на обучение по программе гуманитарных наук кампусов Колорадского университета в Боулдере, Колорадо-Спрингс и Денвере необходимы: аттестат о полном среднем образовании или сертификат об общеобразовательной подготовке (*GED*); 30 семестро-часов в рамках учебной программы окружного колледжа штата Колорадо (из которого можно перевестись в Колорадский университет) со средним академическим баллом 2,7 и выше; накопленный средний балл 2,7 и выше за все виды работ в рамках программы колледжа, включая зачетные единицы за посещение других высших учебных заведений соответствующего или более высокого разряда; освоение минимальных стандартов академической подготовки (*Minimum Academic Preparation Standards, MAPS*): <http://tiny.cc/CUMAPS>; подача заявления о переводе и всех требуемых документов в объявленные сроки.

Моя лоббистская деятельность принесла плоды, но дорого мне обошлась. Отношения с другими членами правления и руководством университета стали напряженными. Они чувствовали, что я их обошел, — так оно и было, и им это не понравилось. Чтобы не стать изгоем (а такое случалось прежде с другими членами правления, и, в общем-то, это закономерное явление групповой динамики), мне нужно было поддерживать и укреплять отношения и с коллегами по правлению, и с руководством университета. И когда пришло время отстаивать внедрение онлайн-обучения, я должен был играть по правилам.

Я отчетливо увидел то, что другие поняли задолго до меня: культура высшего образования и большинство действующих в ее рамках систем вознаграждения преподавателей и администрации укоренились так прочно, что ожидать быстрого принятия и внедрения любых значительных изменений не стоит [Вок, 2008]. Репутация — это валюта в системе высшего образования, а учебные заведения и отдельные люди не понимают, как быстрое развитие онлайн-образования поможет им выиграть в соревновании за звание самых престижных.

Вот почему в 2013 г. я заявил, что самый простой и быстрый способ разработать и распространить онлайн-программы в Колорадском университете — это создать совершенно новый онлайн-университет, цели которого, модели выстраивания деятельности и системы вознаграждения будут отличаться от традиционных и распространяться только на онлайн-образование. Он станет пятым университетом в нашей системе и будет связан с остальными вузами, но в то же время отделен от них. Моя идея не была такой уж радикальной, другие вузы уже использовали подобную модель.

По причинам, обозначенным выше, свое предложение я внес по всем правилам, т.е. предложил ректору и университетам эту идею рассмотреть, определить ее сильные и слабые стороны, подсчитать затраты и в свою очередь сформулировать рекомендации правлению. Некоторое внешнее давление тоже присутствовало, поскольку в крупнейшей газете округа мою идею одобрили⁵.

Но руководители университетов мою идею раскритиковали и похоронили.

То, что первоначальные рекомендации, сформулированные университетской экспертной группой, отложили в сторону и правлению так и не представили, вполне типично для большой бюрократической организации, где существуют и вступают в конфликт разные интересы. Почему? По трем основным причинам: 1) беспокойство по поводу возможных потерь в доходах

⁵ <https://www.denverpost.com/2013/12/05/cu-online-plan-is-groundbreaking/>

на каком-то этапе, когда университет начнет предлагать серьезные онлайн-программы; 2) нежелание тратить на запуск онлайн-университета деньги, которые можно оставить себе; 3) стремление сохранить управление в своих руках и продолжить работать в рамках существующих систем вознаграждения. Короче говоря, руководители университетов никакой выгоды для себя в этом начинании не увидели и не хотели браться за работу, связанную с новым направлением деятельности. Тем не менее они представили правлению свой план продвижения онлайн-образования — вялый, неторопливый и обеспечивающий сохранение существующей академической культуры. И все-таки это был план — первый в той сфере, где до этого не было никаких.

Члены правления должны доверять действующему руководству. А если доверие исчерпано или руководство не достигает целей и ожидаемых результатов — значит, руководителей пора менять. Но прежде чем это сделать, нам нужно было дождаться результатов.

Следующие два года правление наблюдало, как развиваются онлайн-программы, предложенные нашими университетами. А развивались они типично академическими темпами, явно не в том направлении, без всякой настойчивости и с минимальными инновациями.

Ответный план наших университетов и его воплощение обернулись полнейшим разочарованием, но удивляться тут было нечему. Если руководство относительно успешно осуществляет свои функции в условиях существующих правил и системы вознаграждения, то перемен и риска обычно стараются избегать с колоссальным упорством. Руководители высшего звена проложили себе путь вверх по академической лестнице, они знают университетский уклад и правила, они понимают, что нужно делать, чтобы и они, и университет остались в выигрыше. Им представляется логичным удвоить усилия, следуя прежним курсом, а не рисковать, осваивая новые сферы. Зачем менять то, что работает уже много лет? Эта проблема — как заставить то или иное учреждение принять необходимость инноваций и перемен — существует не только в высшем образовании [Christensen, 1997].

В университетах, где быстро поняли необходимость разработки большого количества качественных онлайн-программ и быстро их выпустили, были сильные руководители, способные инициировать и финансировать формирование нового уклада, в рамках которого онлайн-обучение поддерживают и возлагают на него большие надежды⁶. В этих исключительных универси-

⁶ Два первопроходца, которые первыми предложили серьезные онлайн-программы высшего образования в США, — Аризонский университет и Университет Южного Нью-Гемпшира — действовали именно так.

тетях во главу угла поставили новые возможности и поняли, что традиционная академическая культура в определенном смысле уже устарела.

Правление извлекло уроки из неудачной попытки создать онлайн-университет и предложило новое решение, которое учитывало традиционную культуру высшего образования вместо того, чтоб ее разрушать, и в то же время подталкивало сопротивляющееся университетское сообщество к инновациям. Мы сформировали программу выделения грантов и призвали преподавателей вносить предложения по разработке и внедрению трехлетней онлайн-программы высшего образования с учетом следующих требований⁷:

- обучение по программе ведется только онлайн;
- обеспечена возможность пройти обучение за три года;
- учебные курсы в рамках программы должны быть предложены как минимум двумя основными университетами системы Колорадского университета.

Кроме собственно разработки и внедрения трехгодичной онлайн-программы высшего образования, у нас были и другие цели: заставить университеты и профессоров обдумывать и разрабатывать новые способы преподавания; инициировать сотрудничество между университетами; выстроить программу так, чтобы целеустремленные студенты могли быстрее окончить обучение и получить диплом и таким образом, помимо прочего, сэкономить деньги; снизить затраты университета путем совместного использования ресурсов университетами, входящими в его состав.

Расходы на разработку и внедрение программы и вознаграждение команде преподавателей и сотрудников, чей проект будет признан победителем, предлагалось покрыть за счет гранта от центральной администрации.

Руководство университетов согласилось с таким подходом по двум основным причинам: университеты сохраняют в своих руках и управление, и доходы. Преподавателям понравилось предложение разработать проект и получить грант, поскольку это вписывалось в существующую академическую культуру.

Трехлетняя программа будет запущена осенью 2018 г. Успех, мягко говоря, весьма скромный, поскольку студентов на эту программу зачислено немного и большого энтузиазма она не вызывает, поскольку не принадлежит какому-то одному университету, а инициатива укрепления сотрудничества между университетами столкнулась с серьезным сопротивлением.

⁷ https://www.cu.edu/sites/default/files/online-degree-grant_guidelines2016.pdf

И этот опыт, и предыдущие усилия дают важные уроки по продвижению онлайн-программ. Теперь, по прошествии времени, ясно: рассчитывать на то, что совместная разработка трехгодичной программы позволит инициировать и наладить сотрудничество между университетами-конкурентами, было чересчур оптимистично, если не сказать больше — просто наивно. Такое невозможно без сильного руководства, которое прямо требовало бы такого сотрудничества и возлагало бы ответственность за его осуществление на исполнителей. Подготовить и запустить креативную онлайн-программу в условиях существующего академического уклада достаточно сложно, если не увязать ее с традиционным укладом университета.

Культуру высшего образования необходимо менять, но существует множество традиций, которые следует лелеять и охранять, и одна из них — традиция широкого распространения результатов последних научных изысканий. Чаще всего эти результаты профессора распространяют с помощью публикаций, и такая готовность делиться новыми знаниями стала, скажем так, частью академической ДНК. Университеты свободно обмениваются лучшими практиками в сфере найма персонала, набора студентов, административно-хозяйственного управления, информационной безопасности, больших данных и в десятках других сфер. И такое желание делиться и перенимать особенно характерно для приверженцев онлайн-образования, так как большинство университетов независимо от их местоположения сталкиваются с одними и теми же проблемами.

Мы перенимали опыт экспертов в этой области из нашей системы Колорадского университета, изучали последние публикации, но, кроме того, искали возможность узнавать что-то, общаясь напрямую с другими университетами.

Во главе с Деборой Кейек-Франсен, вице-президентом Колорадского университета по цифровому образованию и взаимодействию, мы встречались с сотрудниками трех систем университетов, которые занимались программами онлайн-образования уже более двух лет. В том числе мы посетили Техасский университет (14 кампусов, операционный бюджет в 2016 г. 17,9 млрд долларов, 221 тыс. студентов), Университет Небраски (4 кампуса, операционный бюджет в 2014 г. 2,35 млрд долларов, 52 тыс. студентов) и Государственный университет Нью-Йорка (64 кампуса (двухгодичные и четырехгодичные вузы), операционный бюджет в 2017 г. 13,3 млрд долларов, 1,3 млн студентов).

Команды высококвалифицированных специалистов, с которыми мы встречались, делились с нами своими обширными знаниями и опытом. Готовясь к каждой встрече, мы ставили перед собой три основные задачи: изучить общий подход каждой

Объединение заинтересованных

*Культура есть
стратегию на завтрак.
Питер Друкер,
доктор философии*

университетской системы к онлайн-образованию, лучше понять, с какими проблемами они сталкиваются и как их решают, и свободно обмениваться идеями.

В каждом университете были свои подходы, свои цели, разная степень вовлеченности и/или собственно руководства со стороны администрации, большая или меньшая активность на уровне отдельных кампусов и разные модели финансирования — в зависимости от конкретных условий. Но в каждой беседе неизменно звучал один и тот же тезис: необходимо создать объединение заинтересованных лиц. В состав таких объединений входили преподаватели и сотрудники, которые хотели быть новаторами — разрабатывать программы онлайн-обучения, расширять знания и опыт в этой сфере. Как только первые попытки работать в этом направлении оказываются успешными, другие преподаватели и сотрудники, пусть и не сразу, понимают, каковы значение и перспективы онлайн-обучения, и присоединяются к новаторам. Таким образом почва для культурных перемен оказывается подготовлена.

В результате этих поездок произошло еще кое-что — я даже не сразу это понял: мой авторитет в вопросах онлайн-образования в глазах руководства нашего университета и моих коллег по правлению вырос. Взаимодействие с соответствующими структурами, прямой обмен информацией, полученной в ходе визитов в другие университеты, прочая подготовительная работа и, наконец, стойкая приверженность идее внедрения онлайн-образования — все это создало задел для следующего этапа системной работы, которую мы проводили в Колорадском университете.

К 2016 г. из частных бесед с членами правления Колорадского университета я заключил, что практически все они разочарованы тем, как в университете реализуется онлайн-образование. Но поскольку университеты нашей системы исправно работали во многих других — традиционных — сферах, неудовлетворительные результаты развития онлайн-программ не были достаточно веской причиной для смены руководства. Что делать?

Из-за всеобщего разочарования самым настоящим объединением заинтересованных в Колорадском университете сделалось правление. В то время как влияние отдельных членов правления ограничено (о чем упоминалось выше), правление в целом, действуя сообща, обладает безусловной властью (пусть только на бумаге) вершить перемены. Однако при попытке форсировать изменения в большом и сложном учреждении — если нет поддержки соответствующих структур — даже самые четкие директивы правления могут быть заблокированы.

Учитывая мою прошлую деятельность и мои, к тому времени уже широкие, специальные познания, коллеги довери-

ли мне руководить разработкой проекта нашего предложения. Мы учли все прежние успехи и неудачи и выдвинули радикальное предложение, которое для Колорадского университета, что называется, выстрелило. 16 ноября 2017 г. правление единогласно приняло ряд директив, касающихся онлайн-образования в системе Колорадского университета. Вот некоторые выдержки⁸.

Резолюция: с целью более полного удовлетворения потребностей нынешних и будущих студентов, повышения доступности обучения, в том числе ценовой, прежде всего для студентов вузов в первом поколении, трудящихся среднего возраста и сельских жителей, и с целью обеспечения штата Колорадо необходимыми квалифицированными трудовыми ресурсами правление Колорадского университета указывает администрации на необходимость решения перечисленных ниже задач, для того чтобы Колорадский университет мог вступить в новую эру онлайн-обучения:

- к осени 2022 г. разработать и запустить две онлайн-программы высшего образования, общая фиксированная стоимость каждой из которых для студентов должна составить 15 тыс. долларов, включая плату за учебники и прочие услуги, — одну программу бакалавриата и одну программу магистратуры. В рамках этих пилотных онлайн-программ должны быть использованы такие технологии, как асинхронное преподавание, возможность начать обучение в любое время в ходе семестра, эффективное масштабирование и открытые образовательные ресурсы;
- имея в виду, что внедрение предложенных альтернативных технологий и педагогических методик потребует изменений материально-технической базы в части приема студентов, материальной помощи, регистрационных систем и финансовых операций, а также сопряжено с необходимостью обеспечить поддержку для преподавателей (в том числе помощь специалистов в области педагогического проектирования и предоставление студийного оборудования), университет должен инвестировать как минимум 20 млн долларов в решение этих задач в течение следующих четырех лет. Кроме того, университет должен сформировать схемы получения дохода, чтобы и в дальнейшем, после этих вложений, постоянно финансировать работу над онлайн-программами в университетах.

⁸ Полный текст резолюции: <http://www.boarddocs.com/co/cu/Board.nsf/goto?open&id=AT3PJP63BCA0>

Мы надеемся, что обучение по программе бакалавриата за 15 тыс. долларов станет прорывом в высшем образовании⁹. Наша цель — доказать, что с помощью масштабного обучения и образовательных онлайн-ресурсов стоимость высшего образования можно контролировать. Мы также рассчитываем показать правительствам и другим руководящим органам, что надлежащие преференции для онлайн-образования и инвестиции в эту сферу могут помочь удовлетворить потребности общества в специалистах с высшим образованием.

Четырехгодичная программа бакалавриата за 3750 долларов в год дает студентам возможность окончить высшее учебное заведение, не будучи вынужденным после этого выплачивать долги в тысячи долларов. Таким образом, высшее образование становится доступным для тех, кто прежде оказывался за бортом, потому что не мог за это образование заплатить.

Мы рассчитываем, что и магистерская программа за 15 тыс. долларов станет прорывной, но с еще одним дополнительным преимуществом: она позволит квалифицированным специали-

⁹ Такая форма обучения доступна только для жителей штата Колорадо, чьи налоговые отчисления напрямую обеспечивают финансирование Колорадского университета.

Что можете
сделать вы?

Те, кто готов активно работать, обеспечивая значительное расширение доступа к высшему образованию путем внедрения онлайн-обучения, могут предпринять определенные действия. Вот несколько рекомендаций.

Ректорам университетов
и колледжей

- Четко объясняйте, как онлайн-программы помогут студентам и поспособствуют выполнению общественной миссии вашего университета. Это ключ к тому, чтобы преодолеть сопротивление профессорско-преподавательского состава и получить поддержку спонсоров.
- Сформулируйте однозначные ожидания: цели, связанные с внедрением онлайн-программ, должны

быть достигнуты, иной альтернативы нет.

- Объедините всех стейкхолдеров и обеспечьте таким образом их сотрудничество.
- Обеспечьте необходимое финансирование, установите адекватные сроки.
- Предусмотрите и другие необходимые программы финансового поощрения, чтобы стимулировать преподавателей и сотрудников заниматься внедрением онлайн-обучения.
- Создайте в университете особые подразделения — центры превосходства и профессиональных компетенций в сфере онлайн-обучения; налажьте связь между ними.
- Учредите премии или другие на-

стам за разумную плату продолжить образование и продвинуться по карьерной лестнице.

Мы, правление, свою работу выполнили: четко сформулировали цели и сроки и обеспечили средства для их достижения. Однако будущие доходы, размеры и распределение инвестиций, разделение управленческих функций продолжали волновать университеты, входящие в нашу систему, как это было и в 2013 г., когда мы предложили создать онлайн-университет. Поэтому открытым оставался вопрос, какие задачи возложить на каждый конкретный университет¹⁰.

Наученные прошлым опытом, мы решили не бороться с существующим укладом, а действовать в его рамках. Университетам было предложено самим выбрать задачи, решение которых они готовы взять на себя, чтобы это были именно те задачи, которые, как они считают, наиболее соответствуют их миссии и с которыми они, скорее всего, успешно справятся. В то же время всем университетам будут выделены средства на модер-

¹⁰ Как правило, директорат (правление) университета не должен принимать решения относительно того, кто будет выполнять поставленную задачу. Но в данном случае правлению важно было дать указания по этому поводу, учитывая специфические условия Колорадского университета.

-
- | | |
|---|---|
| <p>грады за активную работу в сфере онлайн-обучения.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Установите критерии эффективности работы в сфере онлайн-обучения для проректора, деканов, членов приемной комиссии и др.▪ Убедитесь, что ваш университет располагает необходимыми технологиями и другой научно-образовательной инфраструктурой, что у вас есть необходимые академические кадры.▪ Если руководители университетов, входящих в вашу систему, не хотят работать по-новому, замените их. <p>Попечителям/членам правления</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Для того чтобы добиться быстрых результатов в рамках университетской системы, рекомендуем | <p>ректору создать онлайн-университет или подразделение, где будут свои правила работы и системы вознаграждения.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Установите критерии эффективности работы в сфере онлайн-обучения для ректора/руководства университетов.▪ Обеспечьте необходимое финансирование разработки и внедрения онлайн-программ.▪ Установите соответствующие показатели для оценки эффективности работы: показатели набора, коэффициент удержания учащихся, процент выпускников, численность уникальных студентов и т. д.▪ Убедитесь, что университет располагает необходимой технологической инфраструктурой.▪ Изучите демографические харак- |
|---|---|

низацию необходимой технологической инфраструктуры, для того чтобы улучшить условия обучения и для студентов, обучающихся онлайн, и для очников.

Вроде бы можно торжествовать? Пока нет. Серьезное внутриуниверситетское сопротивление нужно преодолеть окончательно, дабы гарантировать, что статус-кво не будет восстановлен. Правление единодушно, цели ясны, и финансирование есть, и все равно эти меры могут не сработать. Если говорить словами Питера Друкера, культура высшего образования все еще может съесть стратегию на завтрак. Правление может дать указания, но в какой мере эти инициативы фактически будут реализованы, покажет время.

Одно можно сказать наверняка: каждый успех и неудача позволяют лучше понять, как могут действовать сторонники онлайн-образования, чтобы инициировать перемены внутри университета и влиять на существующую академическую культуру. Однако примем во внимание, что мы рассмотрели ситуацию в конкретной университетской системе со специфическими условиями — финансовыми и политическими. Историю побед и поражений, которая здесь изложена, можно рассматривать в качестве рекомендаций, но не практического руководства. Ее цель — привлечь внимание к сложным вопросам, связанным с организационными и академическими культурными

-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">теристики учащихся онлайн и другие тенденции в этой сфере, поскольку они стремительно меняются.▪ Проследите, чтобы онлайн-программы согласовывались с миссией вашего университета и нуждами местного сообщества/страны.▪ Обеспечьте разработку политики внедрения онлайн-обучения.▪ Если вы решили использовать внешнее давление, имейте в виду, что быстрее всего университеты реагируют на:<ul style="list-style-type: none">– угрозы со стороны законодательной власти лишить вуз автономии или финансирования;– негативную информацию в СМИ.▪ Тоже реагируют, но не так быстро, на:<ul style="list-style-type: none">– угрозы директората (правления); | <ul style="list-style-type: none">– разногласия с основными спонсорами;– массовое недовольство студентов/выпускников.▪ Если руководство университета не хочет работать по-новому, замените его. <p>Политикам</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Скорректируйте правила заключения пожизненных контрактов с преподавателями и присвоения ученых степеней таким образом, чтобы не причинить ущерба преподавателям, занимающимся онлайн-обучением, а напротив, поощрять их.▪ Сделайте условия заключения пожизненных контрактов с преподавателями, в том числе обучающимися онлайн, более гибкими. |
|---|---|

барьерами, которые могут препятствовать внедрению серьезных онлайн-программ в каждом конкретном высшем учебном заведении.

Колорадский университет был основан в 1876 г., в том же году Колорадо стал 38-м штатом США. Самим Соединенным Штатам исполнилось тогда всего 100 лет. Двумя самыми значительными технологическими достижениями того времени были паровой двигатель и телеграф. Продолжалось строительство железных дорог, которые меняли облик пустынных просторов американского Запада. Студенты и преподаватели прибывали в Колорадский университет, размещавшийся в одном-единственном здании посреди чистого поля, в повозках, запряженных лошадьми.

Начало было скромное, и тогда никто не мог подумать, что Колорадский университет станет первоклассным высшим учебным заведением. Как и большинство университетов в мире, теперь мы преподаем и исследуем то, чего и не существовало во времена основания нашего вуза.

Нам, приверженцам онлайн-образования, которые рассчитывают трансформировать высшее образование, чтобы включить в него онлайн-обучение, нужно помнить, что высшая школа все время менялась и адаптировалась к новым знаниям, науч-

Закключение

- Обеспечьте педагогам, работающим онлайн (не имеющим пожизненных контрактов), возможности для постоянного карьерного роста.
- Четко сформулируйте договоренности о перезачете результатов онлайн-обучения с местными колледжами, из которых студенты переводятся в университет.
- Если возможно, развивайте сотрудничество между факультетами.
- Пробуйте получить гранты на разработку онлайн-программ.
- Призывайте к внедрению онлайн-программ заведующих кафедрами, деканов, проректоров.
- Призывайте членов объединений преподавателей и других сотрудников вашего университета поддерживать внедрение онлайн-программ, а также политику университета и инвестиции, направленные на обеспечение онлайн-образования.

Преподавателям/другим
сотрудникам

- Создайте свое объединение заинтересованных.
- Преподаватели с пожизненным контрактом, используя свое положение, отстаивайте необходимость перемен.
- Изучите среду, в которой работаете, и говорите о том, что действительно волнует людей.

Профессиональным объединениям
работников высшего образования
и научным обществам

- Осознайте, каким образом и вы, среди прочих, препятствуете бы-

ным дисциплинам и технологиям. Когда-то и микроскопы, телескопы, рентгеновские лучи, пишущие машинки и компьютеры были новшеством. То же можно сказать и о таких дисциплинах, как микробиология, информатика, квантовая физика, изучение воздушно-космического пространства, биоинженерия, киноведение, социология, экономика и т.д. Мы следовали традициям, но они не мешали нам меняться, расти и становиться такими, как сегодня.

Те, кто продолжает заявлять, что онлайн-программам не место в университете, не знают истории высшего образования. Что есть университет, для кого он работает, что предлагает, как функционирует, как создает новое знание, как в нем организована система вознаграждения и как он распространяет информацию — все это не определено раз и навсегда. И никогда не было.

Кто-то хочет, чтобы университеты остались такими, как сейчас, и принимает соответствующие решения, а мы, стало быть, можем принимать другие решения и создавать нечто новое.

Используя современные технологии, университеты способны изменить жизнь миллионов людей в разных странах мира — с помощью программ онлайн-обучения. Ни место проживания, ни социальный статус студента больше не должны создавать проблем. Мы способны дать возможность людям, родившим-

-
- | | |
|---|---|
| <p>строму внедрению онлайн-образования и какие последствия это имеет.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Создайте рабочие группы для изучения лучших практик в высшем образовании, обеспечивающих строгость методов.▪ Создавайте авторитетные сообщества, учреждайте награды, разрабатывайте иные меры для стимулирования развития онлайн-программ, онлайн-обучения и стимулирования преподавателей. <p>Благотворителям/спонсорам</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Примите свою долю ответственности за сохранение существующей системы в неизменном виде.▪ Учредите специализированные гранты на создание онлайн-программ. | <ul style="list-style-type: none">▪ Учредите стипендии для студентов, обучающихся онлайн.▪ Учредите приз за снижение стоимости высшего образования за счет использования онлайн-обучения.▪ Учредите престижные награды за инновации в сфере онлайн-образования.▪ Спонсируйте кафедры онлайн-образования.▪ Финансируйте проекты, которые способствуют совершенствованию онлайн-преподавания, обеспечивая строгость методов, и распространению лучших практик. <p>Законодателям</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Примите свою долю ответственности за сохранение существующей системы в неизменном виде. |
|---|---|

ся «не в том» месте или «не в той» семье, проложить свой собственный путь. С помощью масштабного онлайн-обучения мы способны помочь тем странам, население которых стремительно увеличивается, обеспечить своим гражданам доступ к качественному высшему образованию. Рабочим развивающихся стран или бедных регионов онлайн-программы могут помочь стать более конкурентоспособными в экономическом плане, что приведет к повышению уровня жизни этих сообществ и улучшению качества жизни в целом.

Отказывать людям в доступе к образованию, которое изменит их жизнь, только потому, что университеты хотят и дальше соревноваться за звание самого престижного, — этому нет оправдания.

Вот почему мы должны разрешать проблемы, связанные с беспокойством и сопротивлением наших благонамеренных и уважаемых коллег; призывать законодателей, бизнесменов, благотворителей, спонсоров и научные сообщества мыслить шире, выходить за рамки статус-кво и поддерживать развитие необходимой инфраструктуры, которая обеспечит разработку и внедрение онлайн-программ; а также принимать на себя риски, всегда сопутствующие попыткам бросить вызов глубоко укоренившейся культуре. Потому что это очень важно.

-
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Лучше изучите возможности онлайн-образования, узнайте, какая работа в этом направлении ведется в стране.▪ Если вам кажется, что университеты занимаются внедрением онлайн-образования недостаточно, пригрозите регуляторными мерами.▪ Не позволяйте ностальгии влиять на принятие решений.▪ Возлагайте на университеты ответственность за достижение необходимых показателей доли выпускников и доступности образования.▪ Поощряйте не эксклюзивность, а расширение доступности, для того чтобы университеты не отвлекали ресурсы на решение иных задач. | <p>Крупным бизнесменам</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Пересмотрите свою политику подбора кадров, относитесь благосклоннее к тем, кто представляет документы о прохождении онлайн-обучения.▪ Предоставляйте студентам, обучающимся онлайн, возможность пройти стажировку.▪ Сотрудничайте с университетами, помогая разрабатывать онлайн-программы, которые нужны вашим работникам.▪ Побуждайте топ-менеджеров своих компаний становиться членами университетских консультативных советов и выступать за расширение возможностей онлайн-обучения. |
|--|---|

Литература

1. Bok D. (2008) Our Underachieving Colleges. A Candid Look at How Much Students Learn and Why They Should Be Learning More. Princeton, NJ: Princeton University.
2. Christensen C. (1997) The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA: Harvard Business School.
3. Christiansen C., Eyring H.J. (2011) The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out. San Francisco: Jossey-Bass.
4. DeMillo R. A. (2011) Abelard to Apple: The Fate of American Colleges and Universities. Cambridge, MA; London: MIT.
5. Selingo J. J. (2013) College (Un) Bound. The Future of Higher Education and What it Means for Students. Boston: New Harvest, Houghton Mifflin Harcourt.

Higher Learning: Lessons from an Online Advocate

Stephen Ludwig

Author

Regent, at Large, University of Colorado System. Address: 1800 Grant Street, Suite 800, Denver, Colorado, 80203, USA. E-mail: Steve.Ludwig@cu.edu

On November 16, 2017, the University of Colorado Board of Regents voted unanimously to allocate US\$20 million for a number of online program initiatives including the development of an online-only master's degree and an online-only bachelor's degree with a total fixed-cost—including tuition, books, and fees—of US\$15,000 each. The price for the online-only bachelor's degree will be roughly 75-percent cheaper than a traditional on-campus degree. This article examines lessons learned from the success and failures of an online advocate at the senior leadership level of an institution—the board of directors—that helped make the development of these new degrees possible. From these lessons, the paper argues that United States higher education culture is holding back the rapid expansion of online programs, preventing many universities from fulfilling their social contract with the public and serving more students in the mission of access. The article explores how the dominant mental framework in higher education—the prestige economy—unconsciously drives decisions by many faculty and administrative leaders, and it argues that reputation unto itself does not necessarily equate to a higher quality academic experience for students. As a recourse to the academic prestige economy, the article maps one individual board member's experience, tracing the importance of vision, leadership, and determination in creating coalition of the willing committed to institutional change. The article ends with a series of thought questions intended as conversational prompt for institutions, regardless of size or mission, to examine their own academic cultural bias and institutional barriers that prevent embracing online programs or change in general.

Abstract

MOOCs, cost, access, innovation, disruption, leadership, cultural change, curricular design, University of Colorado.

Keywords

Bok D. (2006) *Our Underachieving Colleges: A Candid Look at How Much Students Learn and Why They Should Be Learning More*. Princeton, NJ: Princeton University.

References

Christensen C. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School.

Christensen C., Eyring H. J. (2011) *The Innovative University: Changing the of Higher Education from the Inside Out*. San Francisco: Jossey-Bass.

DeMillo R.A. (2011) *Abelard to Apple: The Fate of American Colleges and Universities*. Cambridge, MA.; London: MIT.

Selingo J. J. (2013) *College (Un)Bound: The Future of Higher Education and What It Means for Students (Unabridged)*. Boston: New Harvest, Houghton Mifflin Harcourt.