

Поддержка онлайн-инициатив в образовании

Ребекка Штайн

Статья поступила
в редакцию
в июле 2018 г.

Ребекка Штайн (Rebecca Stein)

PhD в области экономики, исполнительный директор Инициативного центра онлайн-образования, Пенсильванский университет (США). Адрес: Van Pelt-Dietrich Library, Room 137, 3420 Walnut Street, Philadelphia, PA 19104, USA. E-mail: rstein2@upenn.edu

Аннотация. С возникновением технологии массовых открытых онлайн-курсов связаны большие ожидания в отношении расширения доступа к высококачественному образованию. Автор описывает этапы внедрения стратегии образования на базе MOOK в Пенсильванском университете, а также изменения, сопутствовавшие росту количества образовательных онлайн-программ, аудитория которых по всему миру насчитывает сегодня более 4 млн слушателей, обучающихся более чем на 150 курсах. Анализируется влияние учебных

программ в формате MOOK и онлайн-программ с возможностью получения кредитных единиц на традиционные очные программы с аудиторными занятиями. Рассматриваются возможности и проблемы, которые возникают в процессе адаптации и внедрения онлайн-программ в существующую структуру университета. Автор описывает собственный опыт работы в качестве исполнительного директора Инициативного центра онлайн-образования в Пенсильванском университете — специального органа в составе ректората, координирующего создание и внедрение онлайн-программ во всех подразделениях вуза и адаптацию университета к новым методам обучения.

Ключевые слова: онлайн-образование, MOOK, инновация, управление преобразованиями.

DOI: 10.17323/1814-9545-2018-4-188-198

Автор выражает благодарность Уильяму Кускину и Деборе Кейек-Франсен, а также авторам анонимных отзывов за полезные комментарии.
Stein R. Supporting Online Initiatives: From MOOCs to For-Credit Offerings (пер. с англ. Л. Дянковой).

Когда в 2012 г. случился бум массовых открытых онлайн-курсов, возникли ожидания, что они сделают первоклассное образование доступным для максимально широкой аудитории. В Пенсильванском университете с энтузиазмом восприняли формат MOOK и стали исследовать его потенциал для образования. Университет активно осваивает новое пространство обучения с целью укрепить свои позиции в качестве ведущего центра по созданию онлайн-курсов и учебных программ с возможностью получения кредитных единиц. В предлагаемой статье описана административная инфраструктура, созданная для поддержки открытого онлайн-образования на первых этапах его развития, и ее изменения по мере переоценки роли административного ресурса в поддержке онлайн-образования в усло-

виях новых целей и задач. Рассмотренный здесь случай может быть полезен для образовательных учреждений, которые хотя бы адаптируют формат МООК для запуска учебных программ с возможностью получения кредитных единиц, поскольку дает пример встраивания инновационных технологий в деятельность традиционного образовательного учреждения, занимающегося исследованиями и осуществляющего очное обучение.

Когда в 2011 г. Дафна Коллер и Эндрю Ын запустили в Стенфордском университете первые массовые открытые онлайн-курсы, вряд ли кто-то мог с уверенностью предсказать, к чему приведут начавшиеся преобразования. Тем не менее Пенсильванский университет заинтересовался таким форматом и активно исследовал его возможности, одним из первых начав работать над партнерскими проектами с *Coursera* весной 2012 г. Пенсильванский университет также стал акционером платформы *Coursera*. Осенью 2012 г. Эдвард Рок, на тот момент преподаватель юридического факультета, был назначен старшим консультантом при президенте Инициативного центра открытых курсов (*Open Course Initiative*). Он отвечал за ведение и развитие партнерских проектов Пенсильванского университета и платформы *Coursera*, которая на тот момент была исключительно поставщиком курсов с открытым доступом без возможности получения кредитных единиц. Под его руководством была разработана административная модель Инициативного центра открытого образования (*Open Learning Initiative*) при ректорате. Традиционно инновационные преобразования на уровне образовательного учреждения или факультета осуществляются при централизованной финансовой поддержке, которая выделяется на основании приоритетов, установленных университетом в рамках стратегического плана развития. А в случае с Инициативным центром открытого образования была выбрана децентрализованная модель финансирования. Для ее развития не использовались существующие технологические центры: при реализации не были задействованы ни компьютерные и информационные системы, ни структура библиотеки, которая традиционно отвечает за систему управления образовательным процессом.

Первой задачей для Инициативного центра стало определить способы вознаграждения профессорско-преподавательского состава за участие в производстве онлайн-курсов, а также обновить существующие правовые нормы, защищающие права интеллектуальной собственности, и адаптировать их к реалиям онлайн-преподавания. Таким образом было создано основание не только для производства массовых открытых онлайн-курсов, но — что еще важнее, — для их утверждения и финансирования. В университетском вестнике было опубликовано объявление: преподавателей приглашали принять участие в разработ-

ке MOOK за небольшую прибавку к заработной плате, а также обещали скромный гонорар, если курс окажется финансово устойчивым. Полученные средства предполагалось делить между всеми преподавателями, принимавшими участие в создании курса, и ректоратом. Выплата гонорара означала признание университетом интеллектуального вклада преподавателя, закрепление за преподавателем права собственности на содержание курса, причем он передает университету право на его использование, а университету принадлежат права на учебные материалы в конкретном формате (например, видеолекции).

Для рассмотрения заявок и утверждения нормативов и политик, связанных с MOOK, был сформирован преподавательский консультативный комитет; на его заседаниях также обсуждалось влияние текущих преобразований на университет в целом. Идея создания преподавательского консультативного комитета оправдала себя: он оказался действенным механизмом вовлечения преподавателей в онлайн-обучение. По замыслу, комитет должен был объединить преподавателей, активно заинтересованных в новом формате обучения и поддерживающих его, и предоставить им средства влиять на сомневающих и нерешительных.

С самого начала было понятно, что методы преподавания придется адаптировать к новому формату подачи материала, поэтому при университетском учебно-методическом центре были организованы учебные группы, где преподаватели имели возможность познакомиться с особенностями формата MOOK и получить консультацию.

Со временем от централизованного подхода университет отказался, и факультеты получили большую независимость и автономность в финансировании и разработке MOOK. Сегодня у многих факультетов и колледжей в составе Пенсильванского университета, в том числе у Уортонской школы бизнеса и Школы инженерных и прикладных наук, есть собственные центры онлайн-образования. Все 12 факультетов и колледжей Пенсильванского университета развивают инициативы онлайн-образования, а количество регистраций на MOOK приближается к 7 млн по всему миру.

Приоритетами в учебных программах Пенсильванского университета являются научные исследования и теоретическая подготовка, при этом не упускается из виду формирование практических навыков и получение прикладных знаний. Принимая во внимание разнообразие запросов студентов, мы предлагаем множество MOOK: от курсов по исчислению одиночных переменных и античной мифологии до практических курсов, которые готовят к поступлению в вуз или дают основы грамотности для работы в СМИ. Также Пенсильванский университет предлагает сертификаты (без начисления кредитных единиц),

например курс по основам бизнеса при Уортонской школе бизнеса на базе *Coursera* и курс *MicroMasters®* по робототехнике на платформе *EdX* Школы инженерных и прикладных наук. Практическая направленность курсов гарантирует финансовую устойчивость онлайн-инициатив, открывая широкое поле для дальнейших экспериментов с форматом МООК.

С внедрением МООК преподаватели стали пересматривать методы очного обучения, применять новые практики в преподавании и поддерживать такие инновационные подходы, как «перевернутый класс», взаимное оценивание и работа над групповыми проектами. С появлением МООК преподаватели осознали возможность с помощью онлайн-образования радикально изменить жизнь студентов в любой точке планеты. Результатом стали поиск новых форм онлайн-образования и создание университетских программ полного цикла, где обучение ведется полностью онлайн. Онлайн-курсы в Пенсильванском университете существуют уже около десяти лет, однако до последнего времени они были обособлены и не входили в состав университетских программ; чаще всего они проводились летом на базе Колледжа свободных искусств и профессиональных исследований и были рассчитаны на «нетрадиционных», более возрастных студентов. С внедрением МООК преподаватели получили новые возможности для расширения студенческой аудитории и способы влияния в мировом масштабе. Не случайно именно Эзекиел Эмануэль, один из пионеров применения МООК в преподавании и проректор по продвижению глобальных инициатив Пенсильванского университета, загорелся идеей разработки магистратуры по направлению «Инновации в сфере здравоохранения», которая стала первой асинхронной онлайн-программой; она преподается на факультете медицинской этики и политики здравоохранения Медицинской школы Перельмана, входящей в состав Пенсильванского университета. Успешные МООК Школы инженерных и прикладных наук легли в основу курса *MicroMasters®* по робототехнике, размещенного на платформе *EdX*, и магистратуры по направлению «Компьютерные и информационные технологии», которая стала первой программой Лиги плюща, все курсы которой преподаются онлайн на базе *Coursera*. Обе программы были представлены в июле 2018 г.

Со временем формат МООК претерпел изменения, и центр поддержки онлайн-инициатив стал называться Инициативным центром онлайн-образования (*Online Learning Initiative*). Теперь он поддерживает *любые* онлайн-программы, а не только открытые курсы.

Переход от открытых курсов к созданию программ с возможностью получения кредитных единиц на базе новых технологий дал шанс Пенсильванскому университету пересмотреть свои приоритеты и стратегии в отношении онлайн-образования

в целом. Это произошло, когда развитие Инициативного центра онлайн-образования поручили Питеру Дечерни, возглавившему его осенью 2017 г., и автору этой статьи, ставшей его новым исполнительным директором. Вместе мы стали продумывать плюсы и минусы текущих преобразований. Во-первых, онлайн-образование позволит Пенсильванскому университету расширить студенческую аудиторию — не только в плане численности, но и в плане разнообразия студенческого контингента. Многие студенты, обучающиеся онлайн, не имеют возможности переехать в Пенсильванию, чтобы посещать университетские занятия очно, полностью посвятив себя учебе. Поэтому с запуском онлайн-программ Пенсильванский университет выполняет свою миссию, делая образование более доступным для самых разных категорий студентов. Во-вторых, открытый формат онлайн-платформ и курсов позволяет исследовать новые возможности и предлагать новые формы образования, например модульные программы. Такие формы вполне естественны для пространства, в котором ключевыми концептами являются «массовое» и «открытое». Современные студенты, прежде чем вложить серьезные финансовые и интеллектуальные ресурсы в высшее образование, предпочитают попробовать себя в разных направлениях деятельности, чтобы составить представление о собственных способностях и понять, что им интересно. Этому запросу студентов как раз отвечают небольшие онлайн-программы (сертификаты и курсы *MicroMasters®*); с их помощью студенты, вне зависимости от места проживания и уровня подготовки, могут познакомиться с разными специальностями без серьезных затрат. Третье преимущество онлайн-образования — выстраивание долгосрочных отношений со студентами. Времена, когда выпускник, получив диплом университета, никогда больше не возвращался в альма-матер и прерывал с ней всякие связи, прошли. Сегодня специалистам в самых разных сферах деятельности на протяжении всей жизни необходимо постоянно актуализировать свои знания, получать новые навыки и проходить профессиональную переподготовку, чтобы оставаться профессионально пригодным в быстро меняющихся условиях жизни. Пенсильванский университет — образовательное учреждение, которое постоянно производит новое знание, и он должен быть готов предложить своим выпускникам способ получать самые актуальные знания на протяжении всей жизни. Онлайн-образование открывает для этого широкие возможности.

Разумеется, с применением формата MOOC для преподавания университетских программ связан целый ряд проблем и вопросов. Пространство онлайн-образования безгранично, поскольку в нем отсутствуют расстояния. Таким образом, любая онлайн-программа может полноценно конкурировать со всеми остальными вузовскими программами. Например, ряд крупней-

ших онлайн-программ в США не был представлен на рынке очных программ (в частности, такие программы создавали Университет Феникса, Университет Уэстерн Говернорс) либо был известен только на региональном уровне, пока не вышел на рынок онлайн-образования (Университет Саутерн Нью-Хэмпшир). Возникли опасения, что конкуренция будет разворачиваться вокруг стоимости программ, а качество преподавания и их потенциал для профессионального и карьерного роста отойдут на второй план. Чтобы этого не случилось, Пенсильванскому университету необходимо было начать создавать программы, которые эффективно использовали бы его уникальные преимущества и выделяли бы его на образовательном рынке. Университет искал пути создания уникального предложения с узнаваемым брендингом и понятной идеей, так чтобы его программы выделялись при поиске в любой поисковой системе. Отличительными чертами программ Пенсильванского университета являются состав авторов — это преподаватели, которые ведут серьезные научные исследования, междисциплинарный подход и ориентация на международную аудиторию. У других университетов есть свои особенности; чтобы добиться успеха, необходимо сосредоточиться на том, что отличает вас от других, более того — на том, что делает вас уникальными.

Изучая возможности и риски онлайн-образования, Пенсильванский университет пересматривал собственную организационную структуру — без этого не удалось бы реализовать качественное онлайн-обучение. Какова оптимальная схема взаимодействия между отдельными программами и остальными направлениями академической деятельности вуза? Во многих университетах онлайн-программы выделяют в обособленную структуру внутри вуза в рамках отделений профессионального образования для людей, занимающих руководящие должности в бизнесе, государстве или некоммерческом секторе, или отделений заочного обучения. В редких случаях онлайн-программы, наоборот, становятся основным фактором развития вуза, и вся академическая деятельность начинает концентрироваться вокруг онлайн-обучения. Ни один из этих двух сценариев Пенсильванскому университету не подходил. Изолируя онлайн-программы в отдельную категорию, мы бы пришли к идее программ «второго сорта», а это отрицательно сказалось бы на авторитете наших преподавателей и университета в целом. В нашем же случае первостепенной задачей было привлечь к разработке онлайн-программ лучших преподавателей. Для этого онлайн-программы должны были стать неотъемлемой частью деятельности факультетов и кафедр, где преподаватели занимаются научными исследованиями и работают со студентами. Выстроить весь образовательный процесс вокруг онлайн-программ означало бы принести в жертву очные программы Пенсильванско-

го университета, которые имеют высокую репутацию, и научно-исследовательскую деятельность, составляющую важную часть его миссии. Таким образом, в нашем случае онлайн-программы должны были иметь такую же структуру организации и управления, как у любой другой университетской программы, и развиваться в рамках конкретного факультета и кафедры, где их преподают. Тем не менее для создания инфраструктуры онлайн-программ требовались специальные инвестиции. Преподавателям необходимо было обучиться дополнительным навыкам, чтобы создавать программы нового типа. Для развития такой инфраструктуры факультеты и колледжи нуждались в централизованной поддержке на общеуниверситетском уровне.

Когда принципиальные решения были приняты, Инициативный центр онлайн-образования определился со своей структурой и ролью. Его задачей стало поддержание выверенного баланса между централизованной поддержкой и академической независимостью как условия успешного развития новых программ и направлений. Инициативный центр существует при ректорате и поддерживает развитие онлайн-программ на базе 12 колледжей и факультетов: здесь разрабатывают программы полного цикла с возможностью получения кредитных единиц, бесплатные открытые курсы, программы профессиональной сертификации и другие инициативы. Инициативным центром руководят директор и исполнительный директор, которые подчиняются проректору по учебной работе. Посредниками между Инициативным центром и широким академическим сообществом служат несколько комитетов: интересы профессорско-преподавательского состава представляет преподавательский консультативный комитет; в рабочую группу по развитию онлайн-программ входят административные работники, они обеспечивают старт новым онлайн-программам и их интеграцию в существующую информационную и правовую структуру университета; новая группа онлайн-директоров объединяет сотрудников, ответственных за формирование и поддержку онлайн-инициатив в каждом из 12 колледжей и факультетов, а в методическую рабочую группу входят работники университета, которые отвечают за взаимодействие с преподавателями и продвижение методики онлайн-обучения с акцентом на самостоятельную работу при помощи специальных образовательных технологий.

Перед Инициативным центром стоят три задачи. Первая: создание и внедрение технологической инфраструктуры для развития онлайн-программ — своего рода виртуального кампуса Пенсильванского университета и управление им. Эта задача включает налаживание контактов со сторонними платформами (например, с *Coursera* для размещения университетских программ полного цикла) и разработку проекта собственной платформы для запуска виртуального кампуса. Вторая задача: на-

лаживание связей между всеми 12 независимыми колледжами и факультетами для обмена опытом, обеспечения соблюдения норм и требований по аккредитации, а также координации совместных инвестиций. Третья задача: создание условий для запуска новых программ; для этого необходимо разработать инструментарий для поддержки новых программ на всех этапах их создания, от первичного анализа рынка и проекта бюджета до обучения преподавателей и педагогического проектирования, продвижения на рынке и оценки программ. Образцы и ресурсы, необходимые для каждого этапа создания программы, сосредоточены в одном месте и скомпонованы по этапам. При поддержке и руководстве Инициативного центра куратор программы любого нашего колледжа или факультета может использовать конкретные инструменты на каждом этапе работы с программой.

В заключение я бы хотела поделиться тремя наблюдениями, которые стали итогом моего первого года работы в качестве исполнительного директора Инициативного центра онлайн-образования. Во-первых, это энтузиазм, с которым все участники процесса делятся опытом и знаниями; это неотъемлемая черта исследовательского института. Из него вырастает взаимная поддержка и желание поделиться опытом с кураторами и администраторами других университетов. Безусловно, университеты не могут не учитывать, что являются конкурентами друг другу на рынке онлайн-образования, и все-таки общая для всех миссия — максимально удовлетворить образовательные потребности студентов, дать им необходимые знания — выходит на первый план и создает основу для взаимодействия, обмена опытом. Пожалуй, ни в какой другой сфере деятельности невозможно представить себе такое поведение конкурентов. *Coursera* и *EdX* с самых ранних этапов развития онлайн-образования поддерживали это сотрудничество: на их базе проводились ежегодные конференции для обмена опытом и налаживания полезных контактов. Когда в Пенсильванском университете пересматривали правила перезачета кредитов при поступлении с сертификатом *MicroMasters®*, у наших администраторов была возможность связаться с администраторами в других вузах, где система на тот момент уже была отлажена, получить ценную консультацию, выработать общий понятийный аппарат и унифицировать процедуры. Показательный пример межвузовской солидарности и поддержки — Технологический институт Джорджии, на базе которого организована ежегодная межвузовская конференция, посвященная опыту создания успешных программ в формате МООК. В ряде вузов (Технологический институт Джорджии, Иллинойский университет, Университет Уэстерн Говернорс, Университет Вашингтона) были организованы обсуждения материалов недавнего ежегодного Сопения

по вопросам лидерства и администрирования в онлайн-образовании и состоявшегося в рамках совещания круглого стола, организованного Университетской ассоциацией профессионального и непрерывного образования (*University Professional and Continuing Education Association, UPCEA*). На совещании были решены некоторые практические вопросы, в том числе был составлен шаблон бизнес-плана для программ в формате MOOC. Значение обмена опытом между вузами — как в ходе личных встреч, так и онлайн — трудно переоценить. Я призываю административных работников не стесняться обращаться за помощью и поддержкой к коллегам в других вузах. В частности, Пенсильванский университет не только всегда готов оказать консультативную поддержку; мы рассматриваем такое общение как возможность осмысления и критической оценки собственного опыта.

Второй важный урок, который я получила на посту исполнительного директора Инициативного центра: координировать процессы одновременно в двух сферах — в академической и технологической — очень непросто. Иногда я сравниваю наш центр с автомобилем, у которого передние колеса от гоночного болида, а задние — от конной повозки прошлого века. Развивая эту метафору, можно сказать, что деятельность нашего Инициативного центра временами напоминает движение по кругу. Например, *Coursera* постоянно меняет модель получения дохода: сперва было введено ограничение на определение «открытого» курса, затем на некоторое время ввели подписки по специализациям, после этого — общие подписки; эти условия вступали в противоречие с обязательствами университета предоставлять определенные курсы бесплатно. При Инициативном центре была сформирована группа из руководителей программ от всех подразделений Пенсильванского университета, чтобы вести переговоры с *Coursera* по поводу постоянных преобразований на платформе. Благодаря этой группе у колледжей и факультетов появилась прямая линия взаимодействия с внешними платформами, так что со временем, проявив терпение и поддерживая постоянный диалог, мы сможем сгладить имеющиеся противоречия.

Третья важная составляющая моего опыта как исполнительного директора Инициативного центра — трудоемкость оказания централизованной поддержки разнородным программам. Инициативный центр должен стать источником информации и централизованной поддержки и обеспечить быстрое и эффективное развитие программ, удерживая при этом в фокусе внимания общее понимание миссии и роли института высшего образования в современном мире. Примером может послужить адаптация средств обеспечения нужд студентов, созданных для обучающихся очно, к потребностям онлайн-студентов.

В разработке внутренних рекомендаций приняли участие 20 отделов и структурных подразделений университета, в том числе учебно-методический отдел, финансовый отдел, компьютерно-информационный отдел, кадровый отдел, научно-исследовательские центры, отдел педагогического сопровождения и поддержки, библиотека и отдел кризисного консультирования. Переход от рекомендаций к выработке порядка действий — одна из главных задач центра на следующий год.

Не вызывает сомнений, что новые технологии будут продолжать оказывать влияние на глобальную систему высшего образования, и мы находимся в самом начале пути преобразований. Недостатка в вопросах, которые предстоит обсудить будущим конференциям специалистов в сфере онлайн-образования, не предвидится: это и особенности конкуренции между университетами и программами в онлайн-среде, и оценка сравнительной эффективности разнообразных методик преподавания и педагогических практик, и анализ влияния онлайн-программ на финансовое обеспечение вузов. Для развития диалога Инициативный центр онлайн-образования Пенсильванского университета предлагает сконцентрировать внимание на трех дискуссионных вопросах.

Как онлайн-программы помогают университетам выстраивать отношения со студентами, не прерывающиеся в момент получения диплома и длящиеся всю жизнь? Какова роль сторонних образовательных платформ в поддержке таких отношений?

Как вузы могут измерить успех онлайн-программ? На чем еще следует сосредоточить внимание, помимо результатов обучения и финансовой устойчивости?

Какова роль исследовательского университета на рынке образовательных услуг по профессиональной переподготовке?

По мере роста онлайн-программ роль Инициативного центра будет меняться. Когда сформируется инфраструктура, сложатся механизмы и в каждом из 12 подразделений Пенсильванского университета будут созданы центры разработки образовательных онлайн-программ, Инициативный центр как орган централизованной поддержки онлайн-образования утратит свое значение и отойдет на второй план. А это значит, что настанет время перейти к следующему этапу преобразований в области образовательных технологий и их осмыслению.

Supporting Online Initiatives: From MOOCs to For-Credit Offerings

Author **Rebecca Stein**

PhD, Economics, Executive Director, Online Learning Initiative, University of Pennsylvania. Address: Van Pelt-Dietrich Library, Room 137, 3420 Walnut Street, Philadelphia, PA 19104, USA. E-mail: rstein2@upenn.edu

Abstract When the Massive Open Online Course (MOOC) revolution erupted in 2012 there was a vision of bringing the world of first-class research and exceptional teaching to the broadest possible audience. The University of Pennsylvania embraced MOOCs with the spirit of innovation and experimentation and is currently building on this initial foray to advance our leadership role into the online space by creating new for-credit courses and degrees. This paper describes the administrative infrastructure that was put in place to support open online learning in its early days and explains how changing goals are bringing about reassessment of the administrative role of the online unit. This case study could inform other institutions as they explore using MOOCs towards a for-credit program by suggesting a method of incorporating a transformative technology into a traditional research and residential based teaching institution.

Keywords MOOC, The University of Pennsylvania, for-credit courses, degree programs, Online Learning Initiative.