

Новая эра очного образования:

масштабируемая система интерактивного взаимодействия

Ларри Деброк

Статья поступила
в редакцию
в июле 2018 г.

Ларри Деброк (Larry DeBrock) профессор финансов, профессор экономики, почетный декан Бизнес-колледжа Гисов, Иллинойсский университет в Урбана-Шампейне. Адрес: 15 East Gregory Drive, Champaign, IL, 61820, USA. E-mail: ldebrock@illinois.edu

Аннотация. Программа *iMBA*, которая реализуется исключительно в онлайн-формате, была запущена в Бизнес-колледже Гисов Иллинойсского университета в Урбана-Шампейне в 2016 г. Осенью 2018 г. в программе зарегистрированы более 1700 студентов из 70 стран. Программа *iMBA* стоимостью 22 тыс. долларов США (примерно треть стоимости программ такого типа) предназначена для ранее не охваченной аудитории, в том числе для тех, кто не может позволить себе дорогостоящее обучение или выделить время для очного обучения, а также для учащихся на продвинутых этапах карьеры, которые редко выбирают традиционные программы обучения. Одним из главных прорывов программы *iMBA* является ее масштабируемость, и способы обеспечения этой масштабируемости способны повысить качество образования. Курс *iMBA* состоит из двух основных компонентов: общедоступный МООК, включающий основные концепции, которые могут быть освещены в формате обычной лекции, а также интерактивный глобальный учебный класс под руководством профессора и с под-

держкой команды ассистентов. После того как в рамках МООК рассматриваются основные принципы определенной темы, в учебном классе интерактивного взаимодействия учащиеся могут сосредоточиться на более детальном изучении материала. В этих занятиях могут одновременно принимать участие сотни учащихся, но при этом они получают необходимое индивидуальное внимание и персонализированный опыт, взаимодействуя с преподавателями и ассистентами в режиме реального времени с помощью чата. Учащиеся также взаимодействуют друг с другом, что часто приводит к рассмотрению дополнительных тем, а это, в свою очередь, создает более широкие возможности для получения знаний, чем в традиционной лекционной аудитории, в которой не рекомендуется отвлекаться на посторонние разговоры. Ассистенты курса отвечают на основные вопросы, а также передают особенно важные идеи или вопросы преподавателю, который проводит занятие, также в режиме реального времени. Еще одна отличительная особенность программы *iMBA* заключается в том, что она реализуется в виде «группируемых» компонентов: МООК и программа занятий в режиме интерактивного взаимодействия вместе составляют полный курс с выдачей формального подтверждения его прохождения. Серия таких сгруппированных курсов, а также курсовой проект объединяют

DeBrock L. The New Face-to-Face Education: Scalable Live-Engagement (пер. с англ. Е. Шадринной).

сия в «специализацию». Серия специализаций объединяется в полную степень *MBA*. Таким образом, учащимся предлагается несколько вариантов траектории получения полноценной степени. *iMBA* позволяет в значительной степени справиться с болезнью издержек в сфере высшего образования. Преподавательский состав создает материалы для нескольких областей применения (например, как для полной программы *MBA*, так и для программ сертификации), что позволяет сформировать несколько источников дохода. Кроме того, размер

учебного класса может быть весьма значительным благодаря новой структуре команды преподавателей, которая позволяет одному опытному преподавателю обучать тысячи студентов.

Ключевые слова: *MBA*, МООК, разработка учебных программ, подрыв традиционной системы образования, инновации, масштабируемость, группированность, болезнь издержек, доступ к высшему образованию, Иллинойский университет в Урбана-Шампейне, Бизнес-колледж Гисов.

DOI: 10.17323/1814-9545-2018-4-44-59

Программа *iMBA* была запущена в Бизнес-колледже Гисов Иллинойского университета в Урбана-Шампейне в 2016 г. К осени 2018 г. на ней зарегистрированы более 1700 студентов из более чем 70 стран. Она реализуется исключительно в онлайн-формате и тем не менее обеспечивает персонализированное углубленное обучение и развивающий опыт работы с материалами под руководством опытных преподавателей, а также практикующих специалистов, занимающих руководящие должности,— и все это по цене, которая составляет около трети стоимости соответствующих очных программ,— 22 тыс. долларов.

Программа была разработана в сотрудничестве с платформой *Coursera*, частным поставщиком программ онлайн-образования, и опирается на многолетний опыт Иллинойского университета в области онлайн-обучения. Материалы программы были взяты главным образом из существующих учебных курсов уровня *MBA* в Бизнес-колледже Гисов, однако группировка курсов не всегда соответствует традиционной для учебных заведений разбивке на отдельные дисциплины. В некоторых случаях мы привлекаем материалы и приглашаем преподавателей из других школ и колледжей Иллинойского университета, а также практикующих специалистов из числа наших партнеров (например, топ-менеджера *Google*).

Программа *iMBA* получила статус «подрывной» инновации. Мы нашли способ удовлетворить запрос потребителей на ранее не охваченном сегменте глобального рынка: это люди, которые не могут позволить себе дорогостоящее обучение или выделить время для очного обучения, но обладают достаточными способностями, чтобы добиться успеха в продвинутой образовательной среде, а также специалисты, которые уже построили свою карьеру и не хотят возвращаться в университет, однако готовы учиться. В процессе поиска оптимальных способов удовлетво-

рить образовательные потребности данной категории учащихся мы создали инструмент, способный оказывать мощное обучающее воздействие и обладающий потенциалом преобразования традиционного формата очного обучения.

1. Анатомия курса *iMBA*

В данном разделе представлена структура программы с рассмотрением элементов типичного курса *iMBA*.

Каждый курс состоит из трех ключевых частей: видеоуроки MOOC, доступные на открытой платформе *Coursera*, проверочные тесты на *Coursera* и в формате заданий, распространяемых через защищенный сервер Иллинойского университета, а также еженедельные интерактивные встречи преподавателей и учащихся.

Каждый курс *iMBA* длится восемь недель. Каждая неделя представляет собой модуль, который согласован с традиционными версиями этих курсов и основан на предыдущих модулях.

1.1. Видео

Видеоуроки по запросу содержат основные материалы курса — все необходимые элементы, которые позволяют овладеть материалом. Видеоуроки представлены в основном в формате лекций, но также могут включать небольшие сюжеты записанные преподавателями в других местах, помимо студии.

1.2. Оценки

Для каждого модуля предусмотрены задания на оценку, которые доступны на защищенном сервере Иллинойского университета. Некоторые задания ограничены по времени, т.е. учащимся предоставляется определенный срок, чтобы выполнить задание и отправить свои ответы после загрузки задания с сервера. Другие задания таких ограничений не имеют. Все задания, связанные с определенным модулем, должны быть сданы до 23:59 в последний день прохождения модуля. Они могут оцениваться автоматически или командой преподавателей, назначенной на конкретный курс *iMBA*.

1.3. Интерактивные занятия

Во время интерактивных занятий происходит подробный разбор видеоматериалов, а учащиеся могут задать свои вопросы и высказать комментарии. Интерактивные занятия также включают обсуждение углубленного материала и нестандартных идей, которые могут быть предложены как преподавателями, так и учащимися.

Типичное интерактивное занятие начинается с краткого повторения материала, рассмотренного в предыдущем модуле, и завершается кратким обсуждением материалов модуля следующей недели. Основная часть занятия посвящена содержанию текущего модуля.

Во время интерактивного занятия в студии присутствуют преподаватель, старший ассистент курса и видеоинженер. Учащиеся отправляют вопросы через чат на платформе *ZOOM*. Эти вопросы могут быть связаны с материалом, обсуждаемым в ходе интерактивного занятия, или с другими материалами, относящимися к текущему модулю. Помимо старшего ассистента курса, который выступает перед камерой вместе с преподавателем, в занятии участвуют другие сотрудники команды интерактивного взаимодействия: еще два или три ассистента курса, которые находятся в отдельном помещении и отслеживают вопросы, отправляемые учащимися. Эти ассистенты отвечают на большинство полученных вопросов, а при возникновении затруднений отправляют вопрос старшему ассистенту. Он может ответить на вопрос или переслать его на видеопанель, которую видит преподаватель, и тот принимает решение: ответить на вопрос или отложить его до конца занятия, в зависимости от имеющегося в его распоряжении времени.

Кроме групповых учащимся предоставляется возможность индивидуальных интерактивных занятий. В определенные часы преподаватели доступны в режиме онлайн, и учащиеся могут обратиться к ним лично, чтобы задать вопросы или обсудить материалы курса.

1.4. Индивидуальный доступ

Мы видим нашу основную миссию в демократизации высококачественного высшего образования. Мы стремимся устранить препятствия, которые мешают талантливым людям получить степень *MBA* и перейти на новый этап своей карьеры. Фактически мы расширили определение студента *MBA*. Мы ищем по всему миру талантливых людей, которые не могли бы рассчитывать на участие в программе *MBA* на своей должности или в своей стране, и они становятся нашими студентами. Среди них есть те, кому по какой-либо причине неудобно обучаться по существующим программам *MBA*, те, кто не рассматривал *MBA* в качестве средства для карьерного роста, и даже те, кому не требуется *MBA* для карьеры. Привлекая этот сегмент учащихся, которые ценят «знание ради знания», мы расширяем рынок. Тем самым мы совершенствуем процессы обучения, постоянно повышая качество конечного результата.

2. Миссия

Культурное многообразие нашей студенческой аудитории создает дополнительные образовательные возможности для каждого студента, не в последнюю очередь потому, что это «многообразие в режиме реального времени»: учащиеся приходят к нам из своей повседневной жизни и приносят с собой примеры и идеи, которые появились у них в течение рабочего дня.

Даже онлайн-программы, если они действительно качественные, предоставляются по высоким ценам и требуют личного присутствия. Однако мы нашли подход, который позволяет сохранить доступные цены и обеспечить опыт обучения, эквивалентный традиционному очному образованию или даже превосходящий его. Учащимся, которые составляют наш целевой рынок, не требуются все опции традиционного очного образования. Тем не менее наши студенты ожидают от программы не только удобства, но и высокого качества, а также значимых результатов — а это редкая комбинация свойств.

Мы занимаемся демократизацией образования не первый день и являемся одним из лучших государственных университетов США. Государственные университеты были основаны для того, чтобы расширить доступ учащихся к высококачественному образованию и предоставить им более широкие возможности. В то же время лучшие государственные университеты с легкостью конкурируют с лучшими частными университетами и даже превосходят их. Например, Иллинойсский университет в Урбана-Шампейне, по мнению лондонского издания *The Times*, входит в тридцатку лучших в мире университетских брендов. Мы реализовали свою миссию по обеспечению доступности и качества образования через создание программы *iMBA*.

**3. Новая эра
очного образова-
ния: глубокая
персонализация
и высокая
масштабируе-
мость**

Новый подход к организации очного взаимодействия в рамках *iMBA* состоит из двух основных элементов: занятий в режиме интерактивного взаимодействия, которые проводит команда инструкторов, и индивидуальных интерактивных занятий по запросу.

Занятия в режиме интерактивного взаимодействия посещают множество слушателей из разных стран мира, но при этом они обеспечивают каждому разнообразный и персонализированный опыт, который в некоторых случаях превосходит традиционный формат очного обучения. В рамках созданной нами интерактивной экосистемы масштабность становится образовательным преимуществом и одним из средств справиться с болезнью издержек в высшем образовании. При этом уровень и качество взаимодействия на этих занятиях действительно впечатляют.

Взаимодействие строится на двух уровнях: «студент — преподаватель» и «студент — студент».

В рамках программы *iMBA* интерактивные занятия проходят под руководством опытных старших преподавателей, но не только они осуществляют процесс обучения. Они являются частью команды, работающей в режиме реального времени. В рамках каждого занятия команда работает с учащимися одновременно на нескольких уровнях. Старший преподаватель изла-

гает новый материал. Другие сотрудники команды — младшие инструкторы и ассистенты курса — отвечают на вопросы учащихся, а также принимают комментарии в рамках онлайн-дискуссий, которые проводятся во время занятий. Такая организация подразумевает гораздо более сильную вовлеченность слушателей в процесс обучения, чем на занятиях в лекционной аудитории, где учащиеся не стремятся часто поднимать руку и задавать вопросы и имеют гораздо меньше возможностей для этого.

Благодаря такой системе всего один старший преподаватель может проводить занятие для сотен студентов одновременно, но при этом обучение будет персонализированным, разнообразным и неизменно интерактивным.

Во время интерактивных занятий учащиеся взаимодействуют не только с инструкторами, но и друг с другом, они могут обмениваться идеями и наблюдениями. В отличие от традиционной учебной аудитории, общение во время занятия поощряется. Зачастую учащиеся высказывают в таком свободном обмене мнениями новаторские идеи и имеют возможность получить их оценку в общении с другими людьми. Таким образом, все участники занятия приобретают интересные дополнительные знания. Это и есть одно из исключительных преимуществ масштабности: частое и разнообразное общение между студентами во время занятия.

В традиционной учебной аудитории преподавателю чрезвычайно важно придерживаться плана занятия, и каждый вопрос и ответ на него должны продвигать обсуждение по заранее определенной траектории. Каждый урок посвящается конкретному вопросу, и разбор подготовленного материала является основной целью занятия. Отклонения от плана занятия, в том числе полезные, допускаются только в том случае, если не ставят под угрозу достижение основной цели урока. Однако в нашем глобальном учебном классе интерактивного взаимодействия многие события могут происходить одновременно. Мы можем позволить себе разнообразные и глубокие отклонения от главной темы, поскольку основной урок может продолжаться даже во время обсуждения новых идей, а ответы на простые вопросы могут предоставляться в отрыве от занятия.

Когда я читал большой вводный курс по экономике в лекционной аудитории, никто не поднимал руку, и во время лекции практически не возникало открытых обсуждений — не было места для настоящего взаимодействия. В нашем интерактивном глобальном учебном классе такие условия есть и обсуждение происходит постоянно.

Еще один критически важный аспект интерактивного взаимодействия заключается в подготовке учащихся к тому, чтобы применить полученные знания на практике. Все студенты, проходящие обучение по нашей программе, в конце каждой серии

из трех занятий принимают участие в курсовых проектах. Эти серии, которые мы называем специализациями, ориентированы на профессиональную деятельность, т.е. материалы организуются соответственно тому, как они будут использоваться в реальном мире, и эта структура не обязательно должна соответствовать традиционной структуре факультетов в университете. Таким образом, материалы занятий готовы для практического использования. Проекты, предлагаемые учащимся, требуют применения знаний из разных дисциплин. Студенты работают в командах над решением реальных проблем, возникающих в реальных организациях — виртуальных организаторах проекта. И все это в режиме онлайн.

4. Группируемые курсы и формальное подтверждение их прохождения

Еще одна важная особенность позволяет назвать программу *iMBA* «подрывной инновацией»: она реализуется в новом «группируемом» формате. Этот формат не только обеспечивает преимущества в обучении, но и создает несколько источников дохода от одного продукта, что позволяет нам поддерживать доступную стоимость обучения.

Существует несколько уровней группировки. Вот как это выглядит.

На уровне курса обучение проводится в двух сегментах. Первый сегмент представляет собой фундаментальные материалы курса. Он реализуется в формате MOOC, по его результатам учащиеся не получают зачета. Этот сегмент включает видеолекции, тесты с автоматической оценкой и групповые проекты, в которых учащиеся могут поработать с другими студентами. Он доступен каждому, и его проходят тысячи, а иногда и сотни тысяч участников.

Второй сегмент каждого курса — это более углубленные материалы и занятия в учебном классе интерактивного взаимодействия, доступные за плату. Два компонента «группируются» в полный курс с выдачей формального подтверждения его прохождения.

Такие курсы, состоящие из двух сегментов, затем группируются в специализацию — серию курсов, ориентированных на профессиональную деятельность и формирующих навыки, необходимые для работы в той или иной сфере бизнеса. Например, «Стратегическое руководство и управление» — это специализация. Каждая специализация завершается курсовым проектом.

Всего имеется семь специализаций, пять из которых необходимо завершить для получения диплома *MBA*. Учащиеся могут остановиться на уровне специализации и получить сертификат за отдельную плату или продолжить обучение и пройти всю программу *MBA*.

Большинство наших студентов подают заявку на участие в программе *iMBA* и начинают обучение с намерением пройти программу полностью. В настоящее время около 97% из них достигают этой цели.

Однако не все учащиеся начинают занятия с целью получить диплом. Кто-то намеревается прекратить обучение, получив сертификат по определенной специализации. Другие просто хотят попробовать пройти один курс. Однако в процессе обучения многие обнаруживают, что после завершения первого уровня «группируемой» программы они готовы и полны желания перейти на следующий уровень. Так складываются разные траектории обучения и точки входа в программу *iMBA*, что, по сути, создает новые рынки: люди, которые даже не собирались получать степень *MBA*, уходят от нас с дипломом.

Еще одна причина, по которой мы выбрали принцип «группируемости», состоит в том, что учащиеся могут сомневаться, готовы ли они взять на себя обязательства на следующие 2–3 года. А у нас они могут проходить программу, получая сертификаты независимо друг от друга, по очереди, в удобном темпе.

Учащиеся, которые ставят перед собой цель только получить сертификат, составляют значительную часть наших студентов. Например, им может быть необходим только сертификат по цифровому маркетингу. В этом случае «группируемость» выгодна как им, так и нам. Студенты получают необходимый им сертификат, а мы увеличиваем свои доходы (в дополнение к полной программе *MBA*) без затрат на разработку новых учебных материалов. И это тоже способ борьбы с болезнью издержек.

МООК как часть каждого занятия дает студентам *MBA* преимущества как в обучении, так и в личностном развитии. Большинство программ *MBA* — это полностью закрытые системы: вы проходите обучение вместе с людьми, которые во многом похожи на вас, потому что такова основная аудитория программы *MBA*. Однако в рамках МООК вы сталкиваетесь с более широким кругом людей. Они думают иначе, они могут быть вашими клиентами, коллегами или создателями инноваций. Мы ценим творческие столкновения, которые возникают в таких условиях, и полагаем, что это еще одно образовательное преимущество «подрывного» подхода *iMBA* и еще одно преимущество масштабируемости.

Для преподавательского состава это означает, что в рамках интерактивных занятий мы можем подробно рассмотреть, объяснить и исследовать материал. Запись видео для МООК — весьма увлекательный процесс. Когда же этап МООК завершается, преподавателям не менее интересно переходить к более углубленному разбору материала с учащимися в ходе интерак-

5. Использование потенциала МООК

тивных занятий. MOOK предоставляет учащимся возможность усвоить основные концепции в формате видеолекций. На интерактивных занятиях они соединяют эти концепции с реальными бизнес-проблемами, разбирая практические примеры, и принимают участие в разнообразных и многоуровневых обсуждениях.

В традиционной системе обучения преподаватели передают студентам знания об основных концепциях в учебной аудитории — в рамках программы *iMBA* эту задачу выполняет MOOK. В очных программах *MBA* студенты получают 50 минут на то, чтобы усвоить все концепции, — в рамках программы *iMBA* они изучают базовый материал в своем темпе. Они могут пересматривать видеолекции MOOK столько раз, сколько им необходимо. Такая подготовка расширяет возможности обсуждения материала на занятиях в режиме интерактивного взаимодействия.

6. Изменение фундаментальных принципов

Программа *iMBA* меняет представление о том, что значит быть преподавателем. Дело не только в том, что мы проводим занятия в режиме интерактивного взаимодействия по видеосвязи для больших международных аудиторий. В программе *iMBA* каждый преподаватель выступает в двух разных ролях. Мы — авторы контента, создающие видео и тесты, которые будут использоваться в нескольких линейках продуктов. Кроме того, мы являемся членами команды преподавателей, выполняющей совместную работу в режиме реального времени для обеспечения глубокого и персонализированного опыта обучения для студентов в наших глобальных учебных классах интерактивного взаимодействия. Это не то, к чему привыкли большинство преподавателей, — выступать в роли единственного лектора перед аудиторией.

Радикально изменился и процесс зачисления студентов на программу. «Группируемый» формат нашей программы позволяет нам искать талантливых предпринимателей и приглашать их к участию в программе *MBA*. Многие потенциально сильные лидеры не проходят отбор в рамках традиционной процедуры приема. У них может быть слишком низкий балл *GPA* или недостаточно развитые навыки сдачи теста *GMAT*. Однако благодаря «группируемости» элементов программы мы можем дать учащимся возможность попробовать себя и продемонстрировать свои способности в реальных условиях обучения до того, как они будут зачислены на полную программу *iMBA*. Если студент зарегистрировался на курс для получения одного из наших сертификатов и хорошо себя проявляет, его шансы быть зачисленным на *iMBA* повышаются. Таким образом тысячи людей с высоким потенциалом смогут получить степень *MBA*, и наша программа будет способствовать не только их личному карьерному росту, но и росту их вклада в развитие общества.

Такие программы, как *iMBA*, часто называют дистанционным обучением. Я считаю этот термин неверным. Во время интерактивных онлайн-занятий студенты находятся прямо перед вами, хотя кто-то из них сидит на своей кухне в Кабуле, кто-то — на диване в Москве, а кто-то — за офисным столом в Нью-Йорке. Я воспринимаю их как отдельных личностей, а не как безликую аудиторию. И они, в свою очередь, могут обратиться за консультацией или помощью ко мне или другому участнику моей команды преподавателей в любой момент, когда это будет необходимо.

Когда мы начинали нашу работу, мы думали прежде всего о нуждах работающих профессионалов. Как и большинство университетов, еще относительно недавно мы предоставляли образовательные услуги главным образом студентам, которые жили достаточно близко, чтобы приезжать на занятия в университет. Кроме того, мы могли открывать филиалы в других регионах. За последние годы развитие технологий позволило Иллинойсскому университету предложить свои программы профессионалам в любой точке мира, вместо того чтобы ждать, когда они приедут в Шампейн.

Изначально мы планировали разработать онлайн-программы сертификации для руководителей высшего звена и, лишь углубившись в процесс разработки ряда программ, пришли к мысли о формировании онлайн-программы *MBA*.

Мы сформировали рабочие группы и комитеты и провели встречи с лучшими преподавателями и администраторами университета, чтобы узнать их мнение и учесть при дальнейшем развитии программы. Утверждение программы проходило в несколько этапов: мы получили одобрение комитета по политике в сфере образования и ученого совета университета. Совет вынес свое решение весной 2015 г., и мы были готовы запустить программу, которая должна была изменить систему бизнес-обучения.

Момент был исключительно благоприятный: Бизнес-колледж Гисов, основанный в 1915 г., готовился к 100-летию юбилею. Запуск программы был идеальным подарком по такому случаю. Кроме того, эта программа полностью соответствовала миссии Иллинойсского университета: будучи государственным университетом, он получил участок земли от федеральных органов власти для организации практического образования — а значит, для предоставления его по доступной цене. Как и университет в целом, Бизнес-колледж стремился обеспечить довольно низкую цену для такого диплома. Демократизация высококачественного образования, а также возможность обучения студентов по всему миру стали ключевыми факторами в развитии и внедрении *iMBA* в Бизнес-колледже Гисов.

7. Зарождение программы *iMBA*

Лучшие партнерские отношения складываются тогда, когда обе стороны выигрывают от сотрудничества. Партнерство *Coursera* и Иллинойсского университета — это отличный пример взаимовыгодного сотрудничества. Бизнес-колледж Гисов располагает преподавателями мирового класса и имеет репутацию поставщика качественного образования. Однако он расположен в небольшом городке, и людям из разных стран нужно узнать о нас, чтобы выбрать наше образование.

Coursera открыла Иллинойсский университет всему миру. Мы пришли в дома и офисы учащихся в США, Афганистане, Китае, Кении, России и других странах мира. Значение такого преимущества сложно переоценить. На этой платформе зарегистрированы миллионы учащихся, и именно поэтому *Coursera* смогла помочь Иллинойсскому университету обратиться к широкой целевой аудитории. Помимо этого, платформа *Coursera* стала для нас источником невероятного объема данных. Предоставив информацию, собранную у такого большого числа учащихся, *Coursera* помогла нам сосредоточить внимание на материале, вызывающем наибольший отклик у аудитории.

8. Опыт преподавателей в условиях изменения педагогических методик

В каждой крупной бизнес-школе немало ученых, которые изучают и описывают влияние подрывных инноваций. Термин «подрывные инновации» говорит сам за себя: это инновации, которые подрывают сложившуюся структуру в отрасли. На протяжении 1990-х годов компания *Blockbuster Video* стала доминирующим игроком на рынке видеопроката. К 2004 г. в компании работали более 80 тыс. человек, и у нее было более 9 тыс. магазинов по всему миру. К 2010 г. компания обанкротилась. Как это произошло? Стартап *Netflix* занял ведущую позицию на рынке. Ирония заключается в том, что в 2000 г. *Blockbuster* отказалась приобрести *Netflix* всего за 50 млн долларов.

Подрывные инновации возникают в любой отрасли, и высшее образование, безусловно, не защищено от их воздействия. Преподаватели в лучших университетах Америки ведут себя схожим образом: они с большим успехом используют одну и ту же педагогическую методику в течение многих лет. Но с наступлением технологической революции, в частности с появлением интернета, им приходится отказываться от привычных способов ведения занятий и присоединяться к миру онлайн-образования. И компании *Blockbuster* было необходимо приспособиться к изменениям на рынке. Однако лидеру того или иного сегмента рынка сложно отказаться от того, что позволило ему достичь лидирующего положения, и перейти к внедрению непроверенных инноваций.

Аналогичная дилемма встала перед преподавателями во многих университетах. В то время как одни стремились вне-

дряť новые технологии подачи материала, другие сопротивлялись этому, иногда весьма активно, и предпочитали по-прежнему использовать методики, успешность которых была проверена временем. К счастью, преподавательский состав Бизнес-колледжа Гисов поддержал план по внедрению программы *iMBA*. А после ее запуска в 2016 г. преподаватели других колледжей Иллинойсского университета также выступили с рядом инициатив по разработке онлайн-программ.

Несмотря на то что преподаватели были готовы к реализации программы, большинство из них разделяло мои сомнения: мы не знали, как преобразовать привычные лекционные конспекты в эффективные видеоуроки. Эта неопределенность замедляла наше погружение в процесс, даже несмотря на то что преподаватели согласились с запуском онлайн-программы.

Нам повезло дважды. Во-первых, у нас была превосходная рабочая группа, которая помогла нам в процессе разработки. Во-вторых, у нас были превосходные преподаватели. Преподавательский состав в ведущих университетах проводит важные исследования и завоевывает известность по всему миру. Но эти же преподаватели год за годом приходят в учебные аудитории и обучают студентов. Каждый из них стремится к успешному взаимодействию со своими студентами. Они посвятили от четырех до семи лет получению докторской степени по своей дисциплине, и еще больше времени затратили на то, чтобы стать экспертами мирового класса в определенной узкой специализации в рамках этой дисциплины. Ни один преподаватель не хочет, чтобы студенты рассматривали его специализацию как пустую трату времени. Напротив, преподаватели стремятся убедить своих студентов в том, что их материал не только интересен, но и важен. Они проводят часы за пределами аудитории, улучшая структуру своих лекций, подбирая лучшие примеры, лучшие упражнения и т. д.

Первыми согласились работать в программе *iMBA* Бизнес-колледжа Гисов наиболее успешные преподаватели, обладатели наград за достижения в области педагогики на уровне колледжа и всего университета. Они добивались огромного успеха при работе в аудитории с использованием традиционных методов подачи материала, но были готовы забыть о привычных методиках и добиться такого же успеха в рамках новой педагогической парадигмы.

Это был ключевой момент для программы. Преподаватели, которые сомневались, присоединяться ли к программе, увидели, что эти первопроходцы, уже разработавшие невероятно успешные курсы, были готовы отказаться от проверенных методов в пользу новой платформы обучения. Очевидно, что они сделали это, потому что смогли увидеть преимущества использования новой технологии для обеспечения оптимального про-

цесса обучения. В результате все больше и больше преподавателей соглашалось работать в программе *iMBA*.

По мере продвижения в создании онлайн-курса становилось ясно, что работа займет больше времени, чем предполагали большинство преподавателей. Ведь нам было необходимо преобразовать все материалы программы *MBA* в видеолекции, записанные в небольшой студии в подвале нашего учебного корпуса. Разумеется, в нашей программе, в отличие от традиционных программ, большая часть времени отводилась на вопросы и обсуждения, так что общее количество часов видеолекций было не слишком велико. Но различия между традиционным и инновационным обучением были настолько значительны, что создание онлайн-материала приводило к определенным задержкам.

9. Вопросы качества

Первая проблема заключалась в самом факте использования камеры. Большинство преподавателей не были готовы «читать лекцию» в объектив камеры, сидя в небольшом помещении, где в качестве единственного слушателя выступает видеоинженер. Однако всего после нескольких занятий им стало намного более комфортно работать в таком формате. Нередко преподаватели записывали заново свой первый лекционный видеоролик после завершения всего курса, потому что им не нравилось собственное «деревянное» выражение лица в первом видео.

Вторая проблема заключалась в подготовке видеолекций для публикации на *Coursera*. Эта задача также была довольно трудоемкой, хотя преподаватели практически не принимали участия в ее выполнении: у всех уже были высококачественные традиционные курсы, которые были хорошо приняты студентами *MBA* на очной программе. Перед нами же стояла задача преобразовать их в профессиональный видеоформат.

Наконец, много времени было потрачено на редактирование и повторную съемку отдельных фрагментов видеолекций, если преподаватели забывали часть материала или понимали, что неверно сформулировали концепцию.

По решению колледжа все видеолекции в программе должны были быть профессионального студийного качества. Пришлось инвестировать ресурсы, которые были в дефиците, в дорогостоящее оборудование для студий, камеры, видеоплаты и т. д. Кроме того, мы должны были быстро расширять штат видеоинженеров.

Большинство из этих вопросов были решены отделом электронного обучения в колледже. Кроме того, мы обратились за помощью в университетский центр инноваций в сфере преподавания и обучения. Он уже разработал множество онлайн-курсов для *Coursera* в сотрудничестве с колледжами и фа-

культетами университета. Разработка программы *iMBA* стала результатом сотрудничества между преподавателями колледжа, отделом электронного обучения, центром инноваций и *Coursera*. Каждый участник привнес собственные сильные стороны, мнение и опыт, принимая активное участие в процессе и добавляя уникальные преимущества, которые не смог бы предоставить никто, кроме него.

Последняя трудность для преподавателей заключалась в необходимости сработаться с командой, которая общается в реальном времени с невероятно разнообразной глобальной аудиторией, и выйти из роли независимого оратора, выступающего перед молчаливыми слушателями. Однако большинство из них быстро замечали, что этот тип обучения, хотя и требует большей гибкости, приносит невероятное удовлетворение. На интерактивных занятиях мы уделяем время материалам, которые, как правило, выходят за рамки стандартного учебного плана, и можем углубиться в продвинутые концепции, представив базовый материал в формате видеолекций, которые чаще всего усваиваются с первого раза. Кроме того, мы можем наблюдать живую реакцию студентов, что редко удается во время лекций, и следить за тем, как они развивают новые подходы и точки зрения прямо у нас на глазах. На адаптацию требуется некоторое время, но при наличии достаточной технической и педагогической поддержки результатом для преподавателя становится вдохновляющий и эффективный опыт.

Онлайн-обучение широко распространено в сфере высшего образования, и в будущем оно лишь укрепит свои позиции. Причиной тому несколько факторов: развитие технологий; наше понимание того, как лучше использовать эти технологии; изменяющиеся потребности учащихся. Высшее образование адаптируется к этим изменяющимся потребностям и соответственно трансформируется. Наибольшее влияние эта трансформация окажет на студентов колледжей, выбирающих нестандартные форматы обучения, однако она затронет все группы учащихся без исключения.

Онлайн-обучение принесет пользу университетам с хорошей репутацией, поскольку его доступность позволит еще большему числу учащихся получать дипломы этих университетов. Онлайн-курсы и программы увеличивают международный охват такого университета, а также расширяют возможности групп населения, которые не имеют равного со всеми доступа к образованию. Университеты, которые смогут предоставить доступ к качественному образованию по разумной цене большему контингенту учащихся, превзойдут своих конкурентов.

10. Будущее онлайн-обучения

Высшее образование — это масштабная сфера, и иногда изменения, происходящие в таких крупных системах, очень сложно заметить. Наша образовательная миссия не изменилась и не изменится в будущем, однако способы, которые мы используем для ее выполнения, постоянно подвергаются изменениям. Онлайн-обучение является одним из источников изменений, и со временем его роль будет только возрастать.

11. Заключение Создание нашей программы iMBA было весьма трудоемким процессом, связанным с множеством серьезных проблем и потребовавшим объединенных усилий большого числа специалистов. Но эта программа изменила для нас очень многое. Она дала нам все, о чем мы мечтали, и даже больше. Она оказалась той самой «подрывной инновацией», на которую мы рассчитывали.

Когда я общаюсь с коллегами из других университетов, они задают множество вопросов о программе *iMBA*. Они выражают готовность организовать подобную программу в своем университете. Однако для многих такое масштабное изменение в педагогической методике становится непреодолимым препятствием. В такой ситуации я советую подавить скептические настроения и двигаться вперед. Разумеется, это будет сложно.

Однако нет никаких сомнений в том, что ради таких результатов, которых смогли добиться мы, стоит потрудиться. Вы сможете трансформировать свою образовательную программу и реализовать ее в совершенно новых масштабах. Вы сможете изменить к лучшему жизни людей по всему миру.

Разве не в этом заключается смысл образования?

The New Face-to-Face Education: Scalable Live-Engagement

Larry DeBrock

Author

PhD, MA, Economics, Dean Emeritus and Professor of Finance and Professor of Economics Gies College of Business, University of Illinois at Urbana-Champaign. Address: 15 East Gregory Drive, Champaign, IL, 61820, USA. E-mail: ldebrock@illinois.edu

Abstract

The iMBA, which is delivered 100% online, was launched by Gies College of Business at the University of Illinois at Urbana-Champaign in 2016. By fall of 2018, the program will enroll more than 1,700 students from 70 countries. With its US\$22,000 tuition, about 1/3 the price of programs of similar caliber, the iMBA is reaching under-served populations, including those unable to pay premium prices or make time for in-person residency as well as late-career learners who are disinclined to attend a conventional program. One of the iMBA's major breakthroughs is its scalability, and that scalability has been accomplished in ways that enhance the quality of education. An iMBA course has two main components—an open MOOC, which delivers core concepts equivalent to what might be covered in a conventional in-person lecture, plus a live global classroom led by a professor and supported by a team of course assistants. As the MOOC delivers the fundamentals of a topic, the live-engagement class focuses on a richer exploration of the material. In the live-engagement classes, hundreds of students can participate simultaneously—yet receive significant individual attention and personalization by interacting with professors and course assistants in real time through chat technology. Students also interact with each other, which often results in side topics being explored, thus producing a richer environment for knowledge discovery than would be possible in a traditional lecture hall in which side conversations are discouraged. Course assistants answer basic questions, and elevate particularly important insights or questions to the professor at the head of the full class, also in real time. Another distinctive feature of the iMBA is that it is delivered in “stackable” components: A MOOC plus live-engagement element stacks into a for-credit course. A series of for-credit courses stack plus a capstone project stacks into a “Specialization.” In turn, a series of Specializations stack into the full MBA degree. In this way, students have various on-ramps to the full degree. The iMBA has to a significant degree cured the cost disease in higher education. Faculty create content for multiple uses—for the full MBA as well as for certificate programs, for example—producing multiple revenue streams. Plus classes can be large owing to the novel teaching-team structure, enabling one senior faculty member to potentially teach thousands.

Keywords

MBA, MOOC, curricular design, disruption, innovation, scalability, stackability, cost disease, access, University of Illinois at Urbana-Champaign, Gies College of Business.