

Распаковка и сетевизация вузовских программ: цели, результаты, проблемы и выгода глазами практиков

Unpacking and networking university programs: goals, results, problems and benefits in the opinion of practitioners

doi 10.26310/2071-3010.2022.280.2.001



Е. В. Гусева,
руководитель проектов, дирекция по онлайн-обучению, НИУ ВШЭ
✉ eguseva@hse.ru

E. V. Guseva,
The National research university –
Higher school of economics (HSE)



К. В. Зиньковский,
к. э. н., профессор,
Институт образования, НИУ ВШЭ
✉ kzinkovsky@hse.ru

K. V. Zinkovsky,
PhD, professor, Institute of education,
The National research university –
Higher school of economics (HSE)



Е. В. Любимова,
к. э. н., проректор по образованию,
АНО «Университет 2035»
✉ lyubimova@2035.university

E. V. Lyubimova,
PhD, vice-rector for education, autonomous
non-profit organization «University 2035»



П. А. Музыка,
генеральный директор, ООО «ИИТ-университет»,
группа компаний CUSTIS
✉ pavelmuzyka@gmail.com, pmuzyka@custis.ru

P. A. Muzyka,
CUSTIS group



О. В. Сохнева,
к. э. н., руководитель направления
«Высшее образование»,
Образовательная платформа «Нетология»
✉ o.sokhneva@netology.ru

O. V. Sokhneva,
PhD, head of higher education department,
Netology educational platform



Н. О. Яныкина,
управляющий партнер,
группа компаний «Деловой Альянс»
✉ yanykina@technobroker.group

N. O. Ianykina,
managing partner,
Business alliance group of companies

В статье представлены результаты обсуждения экспертами-практиками положения дел с распаковкой и сетевизацией основных образовательных программ в вузах в контексте проблемы удовлетворения спроса студентов на индивидуализированное, гибкое обучение. Эксперты дают ответы на вопросы о движущих силах происходящей сегодня распаковки и сетевизации вузовских образовательных программ, о барьерах, сдерживающих расширение этого процесса, о том, кто в реальности выигрывает и проигрывает от него, и работает ли он на качество высшего образования. В статье представлено несколько, не во всем совпадающих друг с другом, точек зрения экспертов, что позволяет рассмотреть проблему комплексно с опорой на результаты внедрения новых практик и инструментов создания гибких образовательных траекторий.

The article presents the results of a discussion by expert-practitioners of the state of affairs with the unpacking and networking of the main educational programs in universities in the context of the problem of meeting the demand of students for individualized, flexible learning. Experts provide answers to questions about the driving forces behind the unpacking and networking of university educational programs that are taking place today, about the barriers to the expansion of this process, about who really wins and loses from it, and whether it works for the quality of higher education. The article presents several points of view of experts that do not completely coincide with each other, which allows us to consider the problem in a comprehensive manner based on the results of the introduction of new practices and tools for creating flexible educational trajectories.

Ключевые слова: высшее образование, гибкие образовательные траектории, распаковка образовательных программ.

Keywords: higher education, flexible educational trajectories, unpacking educational programs.

В феврале 2022 г. в Институте образования НИУ ВШЭ прошел одноименный с данной статьей круглый стол. Тема, поднятая для обсуждения, требует расшифровки. Под распаковкой вузовских программ, а речь идет об основных образовательных программах, подразумевается представление студен-

там возможности включить в свой индивидуальный учебный план дисциплины, проекты, курсовые работы, практики, которые реализуются другими вузами, образовательными и научными организациями, компаниями различных отраслей экономики. Сетевизация вузовских программ в данном случае обозначает

процесс включения в образовательные программы вузов образовательных ресурсов, предоставляемых внешними провайдерами многим вузам.

Проблема, которая стоит за рассматриваемой темой, чрезвычайно актуальна для большинства студентов и участников системы высшего образования. Мы все привыкли к тому, что доступность и равенство возможностей в получении высшего образования являются важнейшими характеристиками современного социально ориентированного государства. Для этого разрабатываются и внедряются образовательные стандарты, обучение по которым финансируется государством для значительной части студентов, прикладываются усилия для качественной реализации стандартов во всех вузах, выстраиваются примерные образовательные программы, которые можно было бы тиражировать.

Однако в последние годы студенты стали более требовательны к получаемому ими образованию: оказалось, что важны не только его доступность и соответствие образовательному стандарту, но и возможность настроить под свои потребности. Под влиянием этого запроса образовательные программы становятся более гибкими, но по-прежнему остаются в рамках одного вуза, а значит, с ограниченным выбором возможных траекторий обучения. Собственно здесь и начинается история про распаковку образовательных программ вузов. Распаковка, как было обозначено в начале статьи, предоставляет студентам возможность встроить в индивидуальный учебный план в своем вузе курсы, модули и т. п., которые можно освоить в других образовательных и необразовательных организациях. Использование онлайн-технологий в обучении выводит процесс распаковки и сетевизации основных образовательных программ в вузах на принципиально новый уровень за счет упрощения «логистики» обучения.

Перспективы, барьеры и выигрыши этого процесса обсуждались на круглом столе с участием приглашенных руководителей организаций, активно развивающих распаковку и сетевизацию в высшем образовании — АНО «Университет национальной технологической инициативы 2035», EdTech компании «Нетология», IT-компании «Custis» и Высшей школы экономики.

Что становится драйвером новой сетевизации?

Если говорить с точки зрения экономики — это во многом запрос работодателя, подчеркнула **Нина Яныкина**, управляющий партнер группы компаний «Деловой Альянс» (на момент подготовки публикации — ректор АНО «Университет национальной технологической инициативы 2035»). «Буквально на днях у меня был разговор с руководителем крупного биотехзавода, который сказал: а вы знаете, у нас очень высокая потребность в высококвалифицированных кадрах, но, работая по-отдельности с почти десятком университетов, мы этого качества не получаем. Мы занимаемся тем, что переучиваем ветеринаров три года на производстве, чтобы они у нас превращались в специалистов по биотеху. Было бы классно, если бы университеты вокруг нас объединились, сделали бы сильную сетевую программу по тем направлениям,

которые интересуют нас, и мы бы тогда получали качественного специалиста, который не требовал бы переобучения на входе в предприятие». Предприятия готовы за это платить и все с большим интересом смотрят не только на вузы, но и на частных провайдеров, которые работают в онлайн-секторе дополнительного профессионального образования (ДПО).

Помимо будущего работодателя, в сетевизации все больше заинтересован сам студент — его желание получить свою личную траекторию развития и гарантию, что он сможет трудоустроиться. Проректор по образованию АНО «Университет 2035» **Екатерина Любимова** уверена в существовании запроса на «массовую уникальность» — когда есть базовое обучение в вузе, а затем студент «добирает» те знания и компетенции, которые необходимы лично ему: «На обычных программах он этого не найдет. Абитуриент уже не хочет идти на стандартную программу, люди хотят быть уникальными специалистами. И вот здесь появляется сетевой формат, а для вузов поиск новых форматов неизбежен, потому что университеты теряют этот рынок — не только ДПО, но и, постепенно, рынок высшего образования».

С тезисом о конкуренции вузам со стороны EdTech компаний не вполне согласна **Ольга Сохнева**, руководитель направления высшего образования компании «Нетология»: «Я бы сказала, что, наоборот, на помощь вузам в высшее образование пришли сильные EdTech-игроки». Она рассказала о том, как эта схема реализована в «Нетологии» — это своего рода партнерство сильных: компания и вуз делят пополам контент и реализацию программы, при этом компания берет на себя маркетинговую часть и сопровождение студентов на время обучения, а университет — все, что связано с академическим руководством, стандартами качества, выпускными квалификационными работами, дипломами. «Мы не видим «каннибализации» целевой аудитории: те, кто ищет высшее образование, и те, кто приходит за ДПО — это разные аудитории», — подчеркнула эксперт.

По словам **Ольги Сохневой**, стимулы развивать сетевые программы для компаний — это получить выход на новый рынок, доступ к студентам и стремление создавать классные продукты, поскольку в таком формате программа проходит экспертизу и со стороны университета, и со стороны рынка. При этом вряд ли может быть сделана ставка на массовизацию: «Любую программу мы делаем индивидуально. Сначала идем на рынок, понимаем, какой есть запрос, на какие навыки, потом идем к экспертам. Дорабатываем учебный план в трехстороннем формате — «Нетология», вуз и бизнес. Затем смотрим, есть ли у нас что-то подходящее из контента, и если есть, как его можем адаптировать, или можем создать в соответствии с требованиями от вуза». На выходе получается востребованная и актуальная программа, которая оперативно обновляется, если что-то меняется. И, конечно, еще одним стимулом является постоянный обмен опытом компании и вуза.

«Для вуза драйверами могут быть разные аспекты — чаще не экономические, а социальные — с точки зрения миссии, повышения имиджа. Университету интересно делать акцент на какие-то более практико-

ориентированные, узко заточенные программы, и здесь сетевые программы могут принести в курс уникальный практический опыт», — считает руководитель проектов Online Degree дирекции онлайн-образования НИУ ВШЭ Елена Гусева. Также она напомнила, что у университетов часто нет такого коммерческого отдела, который может правильными словами предложить потенциальному покупателю (абитуриенту) такой сложный продукт, как сетевая программа.

Об экономических выгодах сетевизации эксперты говорили разве что во вторую очередь. Елена Гусева объяснила это тем, что создание онлайн-курса — достаточно затратное мероприятие, так как надо вложить финансовые ресурсы на первом этапе, вуз обеспечивает обновление курса, его сопровождение, платит зарплату техническим ассистентам: «вот почему экономические выгоды не являются главными для университетов».

«Мы видим из нашего опыта, что явных экономических стимулов у университетов нет. По своей природе это не бизнесы, они не занимаются продажей, маркетингом, эти функции слабо развиты», — подтвердил Павел Музыка, главный архитектор платформы индивидуальных образовательных траекторий Modeus. По его словам, бизнес идет в университеты, чтобы получить более качественную фундаментальную часть, и может поделиться прикладной составляющей, которая у университетов недостаточно развита. На этом стыке и собираются сетевые партнерства.

Он обратил внимание, что в последнее время самый весомый драйвер развития распаковки и сетевизации высшего образования — это пандемия, которая спровоцировала массовый выход в онлайн. Это сняло физические границы, университеты начали договариваться друг с другом и собирать курсы в дистанционном формате. Так возникают междисциплинарные связки. «Недавно МФТИ со Сколково запустили бакалавриат. Казалось бы, бизнес-школа и физико-технический институт — что общего? И таких примеров будет становиться все больше», — убежден Павел Музыка как представитель инфраструктурной компании Custis, которая разрабатывает IT-решения для распаковки и выстраивания сетевых программ.

Какие барьеры мешают расширять сетевизацию?

Барьеры прежде всего «в головах», — в этом сошлись практически все спикеры. «Часто в университетах звучит позиция, которую можно обозначить словами Гришковца: лучше, чем надо, не надо. То есть, вуз считает, что «у нас все есть, все хорошо». Остальное — нормативные барьеры, поиск форматов, отсутствие отделов продаж — это уже следствие», — считает Нина Яныкина. Но это можно исправить — в первую очередь пониманием совокупности всех факторов, о которых эксперты говорили как о драйверах, обновлением команд, развитием культуры, системной постановкой целей сетевизации со стороны руководства университета на все нижестоящие уровни. «Любой субъект, участвующий в этом процессе, должен понимать, зачем он это делает, и желательно, чтобы это понимание было общим. Когда будет единство и синхронизация действий, процесс полетит».

«Я в своей прошлой жизни работала в федеральном университете, делала сетевые программы с иностранными вузами. Там барьеров нет, по крайней мере, люди, которые хотят увеличить академический опыт, приходят и это делают, и все получается. Я уверена, что в российских реалиях, несмотря на нормативные ограничения, технические вопросы решаемы при наличии воли, в том числе политической, и мотивации людей, которые готовы это делать», — уверена Екатерина Любимова.

И в дискуссии, и в вопросах слушателей круглого стола звучало слово «экспансия» — готовы ли к ней крупные вузы? «Я бы говорила не о росте количества сетевых программ, а о повышении качества продукта. В этом смысле — да, ВШЭ готова к экспансии», — подтверждает Елена Гусева. Сегодня у Высшей школы экономики 46 вузов-партнеров, с которыми реализуются сетевые программы, но вряд ли можно ждать скорого и резкого увеличения этой цифры. Причины, по которым большое количество университетов не готовы к сетевизации — общий консерватизм многих вузов, экономические и административные соображения. «Возникают страхи по поводу аккредитации, например. Или процесс тормозится, когда вуз понимает, что надо будет менять что-то в своей локальной базе. На это тоже нужны силы, желание... Есть и технические моменты. Мы реально сталкивались с тем, что курс отличный, но не у всех студентов вуза-партнера есть возможность вообще выходить в онлайн в определенные моменты, обеспечить их ноутбуками вуз не может».

Еще одна проблема — кадровая: не все партнеры готовы сопровождать курс в формате смешанного обучения, который, кстати, тоже может быть абсолютно разным. Чтобы решить эти проблемы, Высшая школа экономики уже пять лет проводит бесплатные вебинары для всех желающих, где выступают юристы, финансисты ВШЭ, рассказывают, как устроен сетевой договор, какие варианты включения онлайн-курса могут быть. С 2016 г. для сетевых партнеров НИУ ВШЭ проводится ежегодный образовательный интенсив «U2U — для административного персонала, для высшего руководства, для преподавателей».

Павел Музыка выделил несколько этапов включения вуза в обсуждаемый процесс: распаковка программ внутри университета, в котором каждая программа представляет собой «свой небольшой мирок, который живет по своим правилам внутри университета», и распаковка между вузами. По его словам, часто первая реакция внутри вуза — «это невозможно»: разом встают проблемные вопросы аккредитации, логистики, составление расписания, нагрузки... «В этом смысле да, проблемы в головах, и люди считают, что если никто еще такую машинку не построил, то это невозможно сделать. Здесь нужны лидеры, «ледоколы», которые сделают готовые инструменты, чтобы сетевизация (иными словами возможность студента строить траекторию в сети университетов-партнеров) стала массовой историей. Тогда все перестанут пугаться технических проблем».

Ключевой барьер — это разница в культурах, — считает Ольга Сохнева: «Когда две очень самобытные организации стыкуются, приходится очень сильно

притираться друг к другу. Мы сейчас видим, что это история и про скорость решения вопросов, и про то, кто принимает эти решения — большой организационно-правовой пласт проблем. Вторая особенность — в очень разном взаимодействии со студентами. Если в негосударственных организациях ДПО студентов «несут на ручках», нячнутся, то в вузах гораздо более строгое, воспитательное отношение к студентам — какой ты профессионал вырастешь, если ты не можешь организовать учебу и расписание сам?».

По словам Ольги Сохневой, есть и первичное недоверие к контенту, который делает другая сторона сетевой программы: приходится преодолевать его в рабочем взаимодействии экспертов программы, академического руководителя, команды программы.

Существует и сопротивление внутри университетов, элементы конкуренции между вузами. Елена Гусева подтверждает, что сопротивление сетевизации встречается, но в последнее время его стало меньше, видимо, из-за пандемии, и в принципе вузы начали демонстрировать больший интерес к сетевизации. «Но чуть раньше могла быть интересная ситуация, когда приходили зав кафедрами, хвалили наши онлайн-курсы, которые хорошо встраиваются в их учебный план, но — «к сожалению, наше руководство в этом году не готово». И обратная ситуация, когда руководство вуза вышло на связь, подписало договор, и в процессе работы мы сталкиваемся с неготовностью администрации и преподавателей идти нам навстречу. Потому что часто те же преподаватели боятся, что онлайн вытеснит их дисциплины, они останутся без работы или с меньшим количеством часов». Эти проблемы решаются с помощью отлаженного процесса по сопровождению вузов-партнеров, регулярных встреч, объяснения, обучения.

Сетевые программы призваны переломить логику конкуренции, переплавить ее в логику партнерства, тем более, студенты в любом случае остаются в своем вузе, считает Екатерина Любимова: «Другое дело, что возникает конкуренция за деньги, есть сильные вузы, с которыми хотят дружить все, но эти вузы достаточно дорогие для региональных партнерств. Говоря о сопротивлении, она отметила, что «процесс согласований в вузах убивает все — часто приходится сталкиваться с подходом «Что это вы мне принесли, у нас круглый учебный план, а у вас треугольный». Чтобы чуть-чуть что-то подвинуть, нужно безумное количество согласований. Сетевая форма вызывает большую перестройку управленческих процессов даже на микроуровне. И этот процесс, его длительность, вызывает ситуацию, когда даже заинтересованные в сотрудничестве игроки в итоге машут рукой: «Да ладно, господа, и так работает, и пусть работает».

Кто в реальности выигрывает и проигрывает от распаковки, и работает ли это на качество высшего образования?

Обсуждение этого вопроса вылилось в дискуссию о том, что меняется для сильных и слабых вузов в рамках сетевого партнерства. Жесткий прогноз от Нины

Яныкиной — сильные усилятся, а слабые ослабятся, но это не проблема, потому что это своего рода очищение рынка высшего образования. «С другой стороны, мне кажется, мы все должны задуматься, каким образом превратить процесс в правильную фокусировку для всех, кто относится к слабой категории. Если какой-то университет, не продвинутый в области технологий и не имеющий больших финансов, побежит в сторону МФТИ, то он должен осознавать, что это не его путь, и искать внутри себя потенциал для роста, другие бизнес-модели».

Высшее образование не сможет обойтись без сетевизации, считает Екатерина Любимова, потому что не в состоянии обеспечить ответ на новый запрос студента на уникальность и индивидуализацию. Элементарные расчеты это показывают: если, допустим, одна образовательная программа — это 12 дисциплин, то для палитры выбора в 10 программах нужно разработать 120 дисциплин, из которых по факту будут востребованы меньше половины. Это нерентабельно даже для богатых университетов.

«Да, в процессе может быть и так, что сильные усиливаются, а слабые ослабляются, но у нас есть другой опыт, когда не самый сильный вуз, который принимал все правила игры, понимал, что придется сделать усилия, добивался хороших результатов по сетевым программам», — рассказала Елена Гусева. Она согласна с тем, что пока нет данных для окончательных выводов об эффективности сетевой модели высшего образования, но спрос на сетевизацию есть, видна высокая мотивация сетевых студентов, что очевидно влияет на качество образования.

Однако некоторые данные по качеству новой модели все-таки есть. Ими поделилась Ольга Сохнева. «Нетология» измеряла удовлетворенность студентов, процент отсева и данные о применении полученного образования на рынке труда. Последнее уже можно измерять, поскольку 85% студентов сетевых программ с участием «Нетологии» работают параллельно с учебой. Опросы показали высокие оценки эффективности со стороны студентов, низкий процент отсева (меньше 5%), успешное применение образования на рынке труда, и более того, крупные компании стали активнее приглашать студентов на оплачиваемые стажировки. «Если говорить, кто и какие выгоды получает, про студентов понятно — они получают индивидуализацию. Работодатель получает гораздо более адаптированного выпускника, за счет того, что мы активно включаем его (работодателя) в процесс обучения», — подчеркнула эксперт.

По словам Павла Музыки, сопротивление инновациям неизбежно даже с точки зрения теории управления изменениями. Он прогнозирует, что сетевизация охватит большинство университетских программ: «Те, кто встроится, найдя и сохранив свою уникальность, выиграют. Остальные проиграют. Сильные и слабые окажутся по обеим сторонам этой границы. И сильные, бывает, не могут адаптироваться. Может, у слабых даже преимущество: им нечего терять, готовы совершать рискованные маневры».

С оценкой рисков согласна Екатерина Любимова, но она считает, что сильные вузы от сетевых программ слабее не станут — у них есть механизмы защиты от ухудшения качества образовательного продукта. Есть цифровое неравенство, когда слабому региональному вузу пока трудно представить себя в качестве полноценного партнера: «Всегда будут старшие и младшие партнеры, к сожалению. И будет сохраняться неравенство в оплате. Перед моими глазами пример, когда региональный вуз сделал платную сетевую программу с московским, и тот выставил такой ценник, который студенты просто не смогли потянуть. Поэтому такие

программы будут умирать сразу или не рождаться. Сильные вузы останутся сильными, а вот слабые имеют шанс усилиться».

Видеозапись круглого стола доступна по ссылке: <https://youtu.be/36s2WWqIFuM>.

* * *

Авторы выражают признательность И. В. Савельеву за помощь в подготовке текста.