

М. М. Забелина
МАТИ-Российский государственный
технологический университет
им. К. Э. Циолковского
С. В. Лобовикова
Санкт-Петербургский Государственный
университет экономики и финансов

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И МЕНЕДЖМЕНТА УЧРЕЖДЕНИЙ, ЗАНИМАЮЩИХСЯ ОДО – ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Дистанционное образование в странах Западной Европы достигло высокой степени своего развития, что тем самым дает возможность изучить некоторые особенности организации управления и менеджмента институтов Открытого и Дистанционного Обучения. В данном обзоре организаций ОДО основное внимание уделено деятельности ведущих университетов, работающих в области открытого и дистанционного обучения Италии, Германии, Англии и Голландии. Обзор подготовлен на основе информации, полученной в ходе стажировок, которые проводились в рамках Tacis Programme, DELPHI Project EDRUS 9706 – с 26 января по 06 февраля 2000 года (Италия, Германия); с 9–21 февраля 2000 года (Англия, Голландия).

Общая тенденция развития организаций ОДО характеризуется крайней заинтересованностью правительств Европейских государств в расширении сети образовательных центров, действующих в области ОДО. Однако при этом следует отметить, что, например, в Соединенном Королевстве развитие сетей ОДО ориентировано в большей мере на адаптацию и быструю интеграцию специалистов из числа иммигрантов, а в Голландии и Германии ОДО занимаются университеты и приоритет соответственно отдается работе со студентами. В Италии общенациональной концепции ОДО не существует. Тем не менее, с 1997 года правительством Италии реализуется национальный план по финансированию интегрированной компьютеризации учреждений высшего и среднего образования. Среди других национальных инициатив в области поддержки дистанционного обучения можно назвать деятельность образовательного телеканала, предоставленного компанией Italian Broadcasting Company, программы подготовки и переподготовки, а так же последующего консуль-

тирования для преподавателей и тьюторов с использованием возможностей телевидения и Интернет-технологий.

По форме организации учебные заведения Европы, которые участвуют в ДО делятся на несколько категорий:

- ◆ Государственные организации (например, The University of Twente (Нидерланды); The University Maastricht (Нидерланды), FernUniversität – Gesamthochschule in Hagen (Германия)
- ◆ Частные организации – The Open Learning Foundation (Великобритания); The Open University (Великобритания); The Open University (Нидерланды).
- ◆ Международные и национальные ассоциации университетов – EADTU (European Association of Distance Teaching Universities), of EuroPACE 2000 (a European association of universities and industrial companies for multimedia-based teaching), of ICDE (International Council for Open and Distance Education); Консорциум Инноваций (13 университетов Голландии и Бельгии), Консорциум Nettuno (32 итальянских государственных университета, The Open University (Великобритания), 8 албанских университетов, предприятия и организации, такие например как TELECOM Italia, RAI, IRI, CONFINDUSTRIA (Промышленная Ассоциация Италии); Bavarian Virtual University (объединения учебных заведений Германии – 9 университетов и 16 политехнических институтов).

Рассматривая организационное построение институтов ОДО, можно отметить, что как правило они управляются коллективным совещательным органом – Советом директоров, Стратегическим

Таблица 1.

Организационные структуры и источники финансирования учреждений ОДО*

Название организации	Организационная структура	Финансирование
<i>The Open Learning Foundation, UK</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ члены Ассоциации (14 университетов); ◆ Агентство по качеству; ◆ кампус; ◆ другое. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ государственное финансирование; ◆ негосударственное финансирование; ◆ университеты, колледжи; ◆ плата за обучения; ◆ проекты.
<i>The University of Industry, UK</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ штаб квартира организации; ◆ совет директоров; – комитеты (ICL, маркетинговый, децентрализации); – учебные центры 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ государственное финансирование. ◆ образовательная деятельность. ◆ спонсорская поддержка; ◆ прочая деятельность.
<i>The Open University, UK</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ администрация; ◆ факультеты; ◆ Бизнес Школа; ◆ Институт Образовательных Технологий, ◆ BBC – центр; ◆ региональный центры; ◆ учебные центры; ◆ другое. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ государственные программы; ◆ научные гранты; ◆ плата за обучение; ◆ консультативная деятельность, ◆ франчайзинговая деятельность.
<i>The Tavistock Institute, UK</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Совет управления; ◆ администрация; ◆ секретариат; ◆ Комитет по управлению; ◆ сектора (подобие подразделений). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ финансирование осуществляется за счет негосударственных программ: «DELILAH», «SOCRATUS», «TEMPUS».
<i>The University of Twente, Netherlands</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ администрация; ◆ факультеты технических и социальных наук; ◆ DINKEL Institute; ◆ Межфакультетный методический центр; ◆ Отдел международной кооперации. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ финансирование в основном государственное.
<i>Banca Intesa Formazione, Italy</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ банковская группа Banca Intesa; ◆ два центра по переподготовке Banca Intesa Formazione (центральная часть Италии) и Banca Intesa Formazione Sud (юг Италии); ◆ Стратегический комитет; ◆ Отдел разработок; ◆ Отдел обучения; ◆ Отдел новых технологий. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ взносы финансовых институтов – участников банковской группы; ◆ средства выделяемые региональной администрацией.
<i>Consortium Nettuno, Italy</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Национальный центр; ◆ Сводная комиссия учебных заведений участников; ◆ образовательные телевизионные и спутниковые каналы; ◆ технологические центры в регионах (на базе участвующих учебных заведений); ◆ 32 итальянских государственных университета, The Open University (Великобритания), 8 албанских университетов, компании и организации, такие например как TELECOM Italia, RAI, IRI, CONFINDUSTRIA (Промышленная Ассоциация Италии). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ государственное финансирование, поступающее через Министерство Образования; ◆ средства поступающие от студентов в университеты.
<i>Bavarian Virtual University (University of Erlangen – FIM), Germany</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Совет виртуального университета; ◆ 9 университетов и 16 политехнических институтов Германии; ◆ условные Школы: Школа Инженерии, Школа Компьютерных Наук, Школа Экономики, Школа Медицины и Школа Ключевых Квалификаций (коммуникативные навыки, прикладные языки, планирование времени, использование Интернет). Планируется открытие также следующих Школ: Национальных исследований, Гуманитарных наук, Социальных наук, Дизайна и архитектуры, Права, Образования; ◆ Мини-типография; ◆ Технический центр. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ государственное финансирование; ◆ средства от проектов/грантов; ◆ средства от продажи учебных курсов для дополнительного образования.
<i>PROKODA, Germany</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 10 центров подготовки в разных городах Германии; ◆ Совет менеджеров; ◆ Отдел продаж; ◆ Отдел маркетинга; ◆ Отдел финансов; ◆ Инженерный отдел; ◆ Отдел компьютерных технологий. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ средства поступающие как оплата за обучение; ◆ средства поступающие от компаний-заказчиков курсов обучения; ◆ государственное финансирование переподготовки безработных.
<i>The European Association of Distance Teaching Universities (EADTU), headquarters based in Netherlands</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ открытые университеты Великобритании, Голландии, Испании, Италии, Германии и т. д.; ◆ 150 университетов Западной Европы. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ средства Европейской Комиссии; ◆ членские взносы организаций; ◆ средства от проектов/грантов; ◆ продажа курсов; ◆ другие.

* Таблица разработана на основе информации, собранной во время стажировки в университетах Англии и Голландии, которая проходила 09.02–21.09 2000 года, Германии и Италии 26.01–06.02.2000 в рамках Tacis Programme DELPHI EDRUS 97-06.

комитетом, и т.п. Включает в себя следующие подразделения: общего маркетинга, финансов и учета, технической и методической поддержки разработки курсов, а так же контроля качества, собственно обучения. Для разработки содержания курсов привлекаются либо сторонние эксперты либо профессора кафедр традиционного обучения, если речь идет о классическом вузе.

При анализе особенностей финансирования и планирования в организациях ОДО хотелось бы отметить общую особенность: источниками финансирования, как правило, выступают федеральное и региональное правительства, министерство труда, Европейские программы развития, и лишь часть бюджета поступает от коммерциализации мультимедийных продуктов.

Исключение в ряду изученных организаций представляют те, основным направлением деятельности которых является подготовка и переподготовка специалистов определенных профессий. Деятельность ориентирована на работу с предприятиями, переобучение сотрудников и оказание консалтинговых услуг. (Business School of The Open University (Великобритания) и PROKODA (Германия)).

Следует отметить, что государственная поддержка развития национальной сети ОДО является одним из самых важных факторов успешного развития дистанционного обучения и может принимать различные формы, такие как:

- ◆ прямое финансирование;
- ◆ финансирование через различные социальные и образовательные фонды;
- ◆ разработка национальных образовательных стандартов и системы сертификации;
- ◆ поддержка при выдаче дипломов и сертификатов государственного образца и т.п.

В целом доля государства в финансировании организаций ОДО колеблется от 98% – The University of Industry (Великобритания) до 50-60% в других организациях. Доля средств, полученных непосредственно от оплаты обучения составляет в среднем только 25–40% от всего бюджета, даже принимая во внимание, что она является достаточно высокой. На оплату труда преподавателей расходуется порядка 50% бюджета. На создание новых и модернизация и адаптация старых курсов программ ОДО тратится не более 25%.

Как пример распределения средств по статьям доходов и расходов организации занимающейся дистанционным обучением представляется интересным привести информацию по The Open University (Великобритания) по данным на 1998–1999 гг.

В общем случае, затраты на производство курсов и программ высоки, поэтому их создание требует больших первоначальных финансовых вложений и является обоснованным только при условии последующего массового распространения. Поэтому обоснованным этапом развития ОДО является создание ассоциаций и консорциумов учебных заведений, работающих в системе ОДО.

Как правило, работа консорциума учебных заведений, осуществляющих дистанционное образование университетского уровня, осуществляется следующим образом. Создается Национальный Центр, который координирует деятельность консорциума. Деятельность консорциума включает предоставление участникам таких услуг, как обучение и переподготовка преподавателей, проведение научно-исследовательской работы, распространение новых образовательных технологий, помощь в разработке дизайна и часто даже в производстве мультимедийной продукции, учебных материалов и т.п. (Опыт работы консорциумов, некоторые элементы их деятельности можно применить при создании сетевого консорциума DELPHI в рамках Компонента IV).

Для университетов участие в консорциуме – это не только возможность внедрять новые технологии в процесс обучения, использовать совместно разработанные учебные материалы и дидактические наработки, но и возможность распространять информацию о своем учебном заведении и учебных программах. Без сомнения, участие в консорциуме предъявляет дополнительные требования к профессорам университетов, их работа становится общедоступной и, следовательно, повышается их ответственность.

Таким образом, со временем у студентов появляется возможность использовать для обучения огромное количество курсов составленных из видео и печатных и материалов, материалов на CD и размещенных в сети Интернет (библиотека, виртуальный класс, виртуальная лаборатория).

В регионах на базе участвующих в ассоциации учебных заведений действуют «технологические центры», где студенты могут получить учебные материалы, консультации профессоров и тьюторов, поработать в лабораториях, сдать экзамены, встретиться с другими студентами. Зачислением студентов, учебными планами и выдачей дипломов занимается соответствующий университет.

Разработка новых курсов производится по решению Стратегического Комитета, в котором представлены университеты-участники, кото-

Таблица 2.

Распределение финансовых средств бюджета The Open University (Великобритания)*

Статьи доходов	Общая сумма, млн. фунтов стерлингов	Процентное соотношение	Статьи доходов	Общая сумма, млн. фунтов стерлингов	Процентное соотношение
Целевое финансирование	127,4	55 %	Проведение научных исследований	86,1	40%
Плата за обучение	81,7	36%	Проведение тьюторинга	42,6	20%
Гранты на проведение научных исследований а также контракты	7,8	3%	Производство и реализация курсов	11,6	5%
Другие источники	12,8	6%	ВВС-центр	10,2	5%
			Административные расходы	37,8	18%
			Здания, сооружения	14,1	7%
			Другие расходы	11,3	5%
Итого		100 %	Итого		100%

* Таблица разработана по материалам, собранным во время стажировки в университетах Англии, Голландии, которая проходила 09.02–21.09 2000 года в рамках Tacis Programme DELPHI EDRUS 97-06.

рый также принимает решение и о выборе ведущего учебного заведения по определенному направлению, кандидатуре профессора, отвечающего за содержательное наполнение курса. Срок жизни модуля составляет в среднем 3–5 лет в зависимости от содержания, самым коротким жизненным циклом обладают курсы по компьютерным наукам.

Деятельность консорциумов, как правило, имеет постоянное правительственное финансирование, часть средств поступает от Европейских программ. Эти средства используются в основном для производства учебных материалов, покрытия организационных затрат. Оплата профессоров и тьюторов, занятых в учебном процессе осуществляется за счет средств, поступающих в университеты от студентов.

Другим важным направлением коммерческой деятельности является разработка ad hoc программ переподготовки без отрыва от производства для предприятий.

Но все приведенное выше не означает, что невозможно начать работу по внедрению новых технологий в процесс обучения на уровне отдельного классического университета. Интересным примером является опыт университета Кельна, проект VIRTUS – Виртуальный Университет.

Это очень удачный экспериментальный проект, реализованный на Факультете экономики и социальных наук Университета Кельна. Цель проекта – создание виртуального университета для преподавателей и студентов, и как первый шаг, создание предпосылок и условий для работы по созданию мультимедийных курсов профессорам, занятым в традиционном цикле обучения.

Было решено не использовать CD, а сразу перейти к хотя и относительно дорогим в настоящее

время, но более современным и перспективным телекоммуникационным технологиям. Было разработано единое системное решение, программа ориентированная на пользователя без специальных навыков, которое позволило преподавателям непосредственно заниматься созданием продуктов, не требуя постоянного привлечения специалистов по программированию.

Самым трудным, по признанию участников, было проведение организационной интеграции нового вида деятельности в существующие процессы. Первоначально была создана инициативная группа из 12 человек, полностью разделявших идею создания виртуального университета. Как часть проекта был создан отдел дизайнера и проведено обучение новым дидактическим методикам. Управление и контроль за ходом проекта осуществляется посредством проведения два раза в неделю заседаний на факультете, где встречаются все участники: профессора и выделенные им в помощь студенты (M-operators). Процесс создания курса состоит из неоднократных пересмотров и улучшения первоначально созданного профессором материала, переложенного в гипертекст и дополненного кейсами, заданиями, иллюстрациями, видеоматериалами, словарем и т.п. Дизайн довольно прост, наиболее важным является обеспечение хорошей структурной проработки материала. Разработанные курсы используются в процессе обучения как основной учебный материал. Реальная ситуация такова, что соотношение между количеством студентов и лекторов слишком велико. В результате – ухудшение или даже отсутствие коммуникации, недостаток времени для научных дискуссий, нехватка учебников и учебных материалов. Дистанционное обучение в такой ситуации позволяет преодолеть негативные факторы и существенно улучшить качество образования.

Подводя итог, можно сказать, что ОДО является перспективной и инновационной формой обучения, которая в ближайшие годы, с развитием технологий и повсеместным распространением компьютеров получит дальнейшее развитие как в рамках классического образования, так и повсе-

местно доступного дополнительного образования. Следует так же отметить, что развитие системы ОДО, отвечающей современным требованиям по научной современности и качеству учебных материалов, невозможно без правительственной поддержки.
