

# НАУЧИТЬ УПРАВЛЕНИЮ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ ПОМОГУТ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

**В Высшей школе экономики готовят будущих управленцев высшей школы. О методике их подготовки рассказал руководитель программы, заместитель директора Института развития образования ВШЭ Кирилл Зиньковский.**



**О**чно-заочная (модульная) магистерская программа Института образования ВШЭ «Управление в высшем образовании» рассчитана на сотрудников вузов, которые заняты на работе и не имеют возможности учиться очно. Однако в отличие от традиционных очно-заочных программ, когда преподаватели и студенты общаются только на очных сессиях, здесь благодаря Интернету общение не прекращается в течение всего обучения. Студенты, объединившись в виртуальные группы, выполняют задания в виртуальных средах.

Программа «Управление в высшем образовании» состоит из шести учебных модулей — по три в год. Каждый модуль включает очную часть продолжительностью две недели и дистанционную часть, которая длится от двух до трёх месяцев. На очную часть слушатели из разных регионов собираются в Москве: выбирают курсы, слушают установочные лекции, встречаются с экспертами, участвуют в научных мероприятиях, получают задания для групповой и самостоятельной работы, формируют проектные команды.

Все слушатели программы — сотрудники вузов: действующие или будущие управленцы, преподаватели, входящие в кадровый резерв. В расчёте на столь специфическую аудиторию были разработаны ин-

новационные методы обучения. Эти методы, с одной стороны, позволяют эффективно использовать образование и опыт слушателей (70% из них — кандидаты и доктора наук), с другой — помогают им за короткое время освоить новую информацию. В числе таких методов — составление сетевых интеллектуальных карт и симуляционные игры.

## Интеллектуальная карта и исследовательские вопросы

Каждый студент знает, что такое списки литературы, которую нужно осилить в определённые сроки. Но, как известно, даже студенты-очники не всегда успевают прочитать всё, что полагается, а уж у заочников, весь день занятых на работе, тем более возникают сложности из-за недостатка времени. Поэтому было бы странно рассчитывать, что студенты заочной магистратуры смогут прочесть столько же источников и написать столько же эссе, сколько студенты очного бакалавриата.

Слушателям магистерской программы, обладающим солидным образовательным и научным бэкграундом, хорошо бы проработать 7–10 ключевых статей за две-три недели, соотнося их содержание с актуальными проблемами

управления в высшем образовании. Однако вряд ли каждый из слушателей самостоятельно прочтёт и проработает все статьи. Поэтому слушателей разбивают на группы по пять-шесть человек, и каждой группе предлагается подробно проработать одну из рекомендованных статей (какую именно — решают сами слушатели с помощью инструментов самоорганизации виртуальной среды поддержки обучения).

В результате каждая группа должна изучить и кратко описать ключевые идеи и проблемы, поставленные в выбранной статье. Это называется «составить интеллектуальную карту статьи» и «поставить исследовательские вопросы». Например, по теме «Университет как организация» предлагаются статьи В. Кларка, Д. Старка, Дж. Мейера, Б. Чернявски, в которых вводятся новые понятия и концепции — гетерархия, формализация университета, организационный оппортунизм, сильные и слабые организационные связи и пр.

Дистанционная групповая работа организуется с помощью облачного инструмента Mind Map — сетевой программы для схематического изображения результатов анализа информации. После того как интеллектуальные карты разработаны,

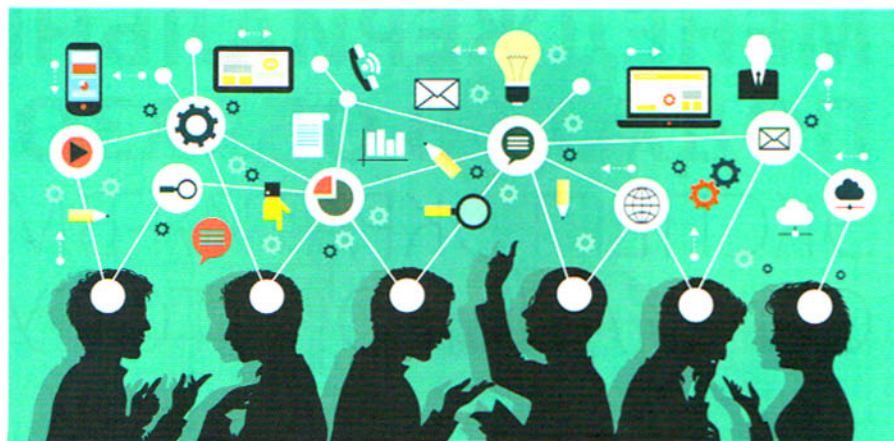
а исследовательские вопросы поставлены, слушатели обсуждают их с преподавателем на вебинаре или, если настанет время очной сессии, на обычном семинаре. И хотя каждая группа разработала только одну интеллектуальную карту, благодаря грамотно организованному общению все слушатели получили общее представление о проблемном поле всех предложенных статей, будь то экономика высшего образования, философские, организационные или социологические проблемы.

### Игра в конкуренцию вузов

Компьютерная симуляционная игра «Вуз в конкурентном окружении» проводится во время очной части второго модуля. Её цель — помочь слушателям рассмотреть максимальный спектр управленческих решений, принимаемых в современном вузе, в условиях, похожих на реальные.

Игра продолжается восемь часов. Она спроектирована по принципу стандартной онлайн-игры — несколько команд в одной и той же игровой ситуации (сеттинге) играют в режиме реального времени. Отличие в том, что играют они не сутками, сидя дома, а за компьютерами в Институте образования ВШЭ в течение ограниченного времени, а конечные и промежуточные результаты игры обязательно обсуждают друг с другом и с экспертами.

Сеттинг для игры следующий: есть регион с заданными параметрами — населением с определённой структурой занятости, предприя-



тиями, региональными властями. В регионе есть несколько вузов разного типа — классический университет, технический вуз, педагогический институт и т.п. Каждый из них должен разработать стратегию развития, основанную на его конкурентных преимуществах. Команды игроков — слушателей программы играют за тот или иной вуз. Активность работодателей, региональных и федеральных властей моделируется компьютерным симулятором.

Каждая команда должна оценить ресурсы вуза, которым она управляет, его образовательные программы, условия рынка труда и требования государства. На этом основании нужно решить, куда и сколько инвестировать, сколько студентов и на какие программы набирать, как менять плату за обучение, какие программы оставить, какие закрыть, нужно ли открыть новые и т.д. То же по научной деятельности — необходимо оценить проекты, найти и распределить финансирование, пригласить российских и иностранных исследователей.

После того как первые решения приняты, компьютерная программа выдаёт «реакцию» на деятельность руководителей вузов — результаты набора студентов, выигранные гранты, финансовые показатели, места в рейтингах. Например, вуз просто повысил плату за обучение, и его потенциальные студенты пойдут к конкурентам, государство снизит финансирование, и вуз проиграет. Или вуз вложил средства в научные проекты и повышение квалификации преподавателей. Тогда его репутация улучшится, и на следующем этапе игры он уже сможет и повысить плату за обучение (ведь всё равно его выберут многие студенты), и пригласить лучших исследователей.

Игра состоит из нескольких тактических этапов. На каждом игроки принимают решения и получают ту или иную «реакцию» программы. В конце каждого сета можно проанализировать результаты и подвести итоги: одни вузы оказываются в выигрыше, другие — в проигрыше. При обсуждении окончательных итогов выявляются причины ошибок тех или иных стратегий.

Такие игры позволяют «прожить» в условиях стрессовой ситуации сотни управленческих решений. Это не только расширяет представление слушателей об управлении современным вузом, но и меняет взгляд на развитие вуза и свою роль в этом процессе, позволяет более эффективно усваивать теоретический материал.

<http://ecsocman.hse.ru/text/50613166/>

