

## РАЗРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Елена Коваленко<sup>1</sup>, Владимир Злотник<sup>2</sup>

Винницкий торгово-экономический институт  
Киевского национального торгово-экономического университета  
ул. Соборная 87, Винница, 21000, Украина, тел.: 80432671068,  
E-mail: <sup>1</sup>kovalenka88@gmail.com, <sup>2</sup>zlotnik@ukr.net

### Аннотация

*В статье представлены результаты исследования построения стратегии жизненно важных проектов для организации, а также общей стратегии развития. На основе общих принципов построения стратегического плана развития организаций и проектов, авторы предлагают методiku построения результативной стратегии создания системы дистанционного образования. При анализе заинтересованных сторон и определения степени влияния на систему авторами выделены целевые группы, для которых проводятся тренинги и курсы повышения квалификации.*

*Системный подход и современные технологии менеджмента действительно позволяют увидеть проблему целостно, не упуская ни одну из целей, учесть заинтересованные стороны. Одной из практических целей системы дистанционного образования является контентное наполнение курса, создание всех составляющих учебно-методического комплекса дисциплины; возможность реализации активной самостоятельной работы студентов всех форм обучения. В дальнейшей программе исследований – оценка результатов проекта, модернизация системы; развитие системы мотивации студентов и преподавателей вуза.*

Системы дистанционного образования существуют во многих вузах. Создавались они, как правило, энтузиастами, и редко планировались, используя инструменты стратегического менеджмента. Однако опыт их внедрения позволяет сделать вывод об актуальности системного подхода разработки стратегии создания системы дистанционного образования. Среди актуальных тематик научных статей, конференций, монографий можно выделить дискуссии, аналитику и исследование проблем стратегического менеджмента. Инструменты стратегического менеджмента становятся модными. Все больше предпринимателей и руководителей говорят о стратегических картах и системах показателей. Однако результативная стратегия – вещь редкая. Также редко, к сожалению, встречаются активные и неформальные системы дистанционного образования. Почему? От чего это зависит? В чем ошибки теоретиков и практиков?

Цель статьи – представить методологию результативной стратегии создания системы дистанционного образования, которая будет не только декларативной, а реально связанной с практическими возможностями и ожиданиями, измеряемой и проверяемой, адаптируемой к внешним и внутренним изменениям.

Прекрасное определение стратегии представлено в статье о стратегии бизнеса компании McDonald's.

Стратегия компании — это набор ответов на вопросы "как". Эти вопросы у каждой компании свои и зависят от позиционирования предприятия на рынке и целей компании. Описание стратегии компании подробно излагает специфику данной компании, способы ведения бизнеса и позиционирования.

Однако вопрос «как» должен касаться проблемы – как это измерить, сравнить с фактическими данными, изменить сценарий реализации стратегии или саму стратегию в зависимости от сложившейся ситуации. Поэтому, на наш взгляд, стратегия – это ответы на вопросы что, кто, где, как ...

Однако даже если мы найдем ответы на все эти вопросы, построить реальную результативную стратегию возможно не всегда.

Инструменты стратегического менеджмента давно известны и, как правило, фрагментарно используются в практике организаций. Среди таких инструментов можно выделить – анализ конкурентоспособности по технологии «5сил»; SWOT-анализ, PEST-анализ; матрицы Ансоффа, Портера и другие. Какие из них нужно использовать, как сделать выбор? Основой методологии разработки стратегии, мы предлагаем выбрать систему сбалансированных показателей (ССП)[1, 23]. Такая система предполагает четыре основные проекции, которые представлены на рис. 1.

Каждая из проекций должна не только отражать миссию, а быть детализирована по схеме – цели – результаты – задачи – инициативы – исполнители – показатели. Главное – установить не только стратегические показатели, а и краткосрочные индикаторы прогнозы в виде финансовых и нефинансовых показателей. Эти проекции могут быть дополнены специальными составляющими. Проекция, представленная в виде дерева целей, конкретных показателей, инициатив, мероприятий, центров ответственности, конкретных сроков реализации позволяют достичь баланса между долгосрочными и краткосрочными целями, между результатами и факторами их достижения, между объективными критериями и более мягкими субъективными показателями. Для формирования миссии дистанционного образования нужно

выделить основные лица, организации, институты, которые заинтересованы в развитии этой формы обучения. Конечно, хорошо, чтобы такая стратегия была государственной и началась с того, чтобы официально утвердили такую форму

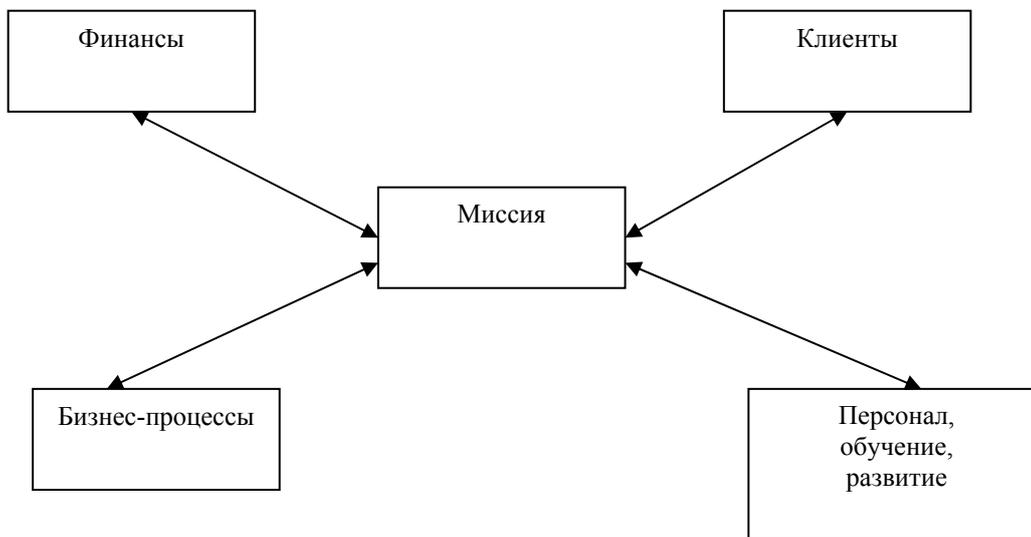


Рис.1. Концепция системы сбалансированных показателей

На рис. 2 представлена адаптированная концепция сбалансированных показателей для создания и внедрения системы дистанционного образования.

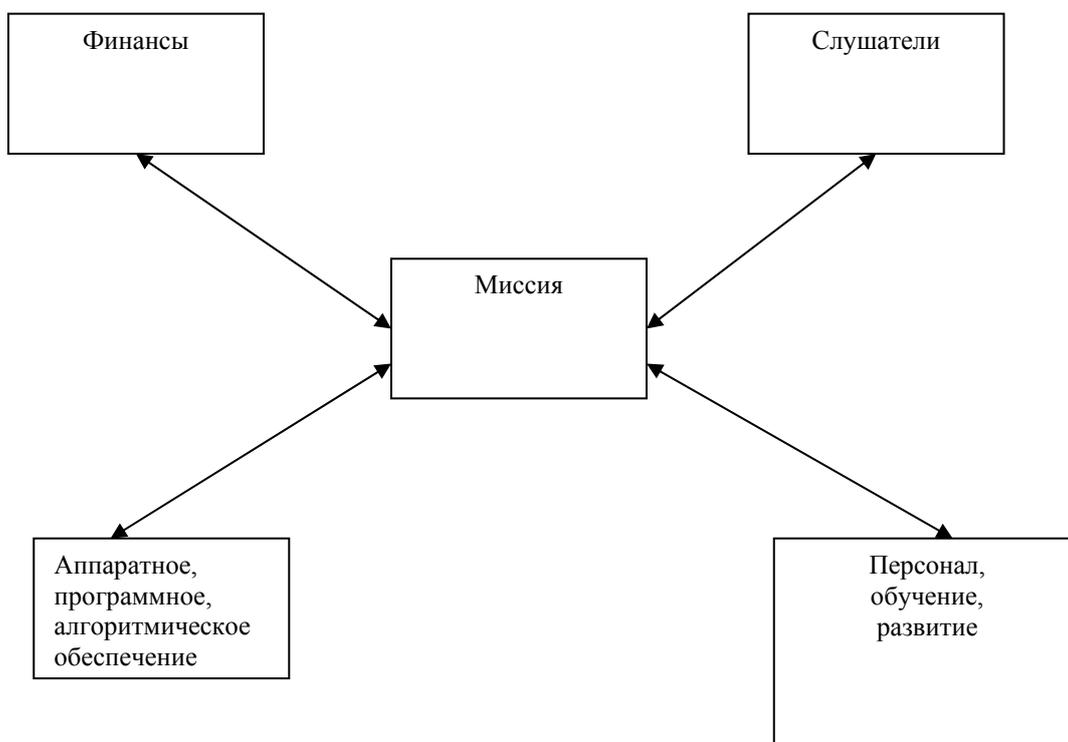


Рис.2. Адаптированная концепция системы сбалансированных показателей

Рассмотрим детально каждую из проекций.

Проекция «Слушатели» - студенты разных форм обучения; «взрослая аудитория»; слушатели курсов повышения квалификации; преподаватели вуза.

Проекция «Финансы» - может рассматриваться по многим пунктам. Среди них – финансовые затраты на создание и поддержку системы и отдельных курсов; оплата дистанционных курсов слушателями; оплата работы тьютора.

Каждая из проекций должна не только отражать миссию, а быть детализирована по схеме – цели – результаты – задачи – инициативы – исполнители – показатели. Главное – установить не только стратегические показатели, а и краткосрочные индикаторы прогнозы в виде финансовых и нефинансовых показателей. Эти проекции могут быть дополнены специальными составляющими. Проекция, представленная в виде дерева целей, конкретных показателей, инициатив, мероприятий, центров ответственности, конкретных сроков реализации позволяют достичь баланса между долгосрочными и краткосрочными целями, между результатами и факторами их достижения, между объективными критериями и более мягкими субъективными показателями.

Проекция «Обеспечение» - подразумевает использование платформы дистанционного обучения, в которую входят аппаратные средства, программная оболочка и, конечно же, основные алгоритмы работы в этой информационной среде.

Самой важной проекцией, от которой зависит результат выполнения стратегии, является проекция «Персонал и развитие». Система должна быть построена как открытая система, с возможностью обучения тьюторов, модернизации курсов, охвата всех учебных подразделений вуза.

При анализе заинтересованных сторон и определения степени влияния на систему, можно выделить такие группы - преподавателей, методистов, студентов, заказчиков специалистов, предприятий, для которых проводятся тренинги и курсы повышения квалификации. Последние являются наиболее яркими представителями заинтересованных сторон. Именно они диктуют конкретные условия создания курсов и позволяют создать наиболее результативные и практические курсы. Однако есть угроза формирования «слишком узкого» курса, который может применяться только для конкретной целевой аудитории.

В таблице 1 представлена ориентировочная оценка степени влияния и активной вовлеченности в курс этих целевых групп.

Таблица 1 – Таблица анализа заинтересованных сторон

№	Заинтересованная сторона	Степень влияния (0 - слабо, 1 - сильно)	Вовлеченность (0 - слабо, 1 - сильно)
1	Студенты стационара	0,2	0,2
2	Студенты вечерней формы обучения	0,1	0,1
3	Студенты заочной формы обучения	0,4	0,4
4	Взрослая аудитория (имеющая свободный доступ к сети)	0,8	0,8
5	Заказчики выпускников (взрослой аудитории)	0,4	0,4

Результаты такого анализа позволят сформулировать миссию проекта дистанционного образования небезлично, а относительно конкретных проекций и конкретно заинтересованных сторон.

Например, миссия нашего проекта может быть сформулирована таким образом: Качественное образование путем применения новых технологий обучения.

Главная ценность проекта – студент с багажом знаний и практических умений.

Все это приведет к тому, что для построения дерева целей проекта будет сформирована миссия и ценности системы относительно конкретных проекций и точек соприкосновения с внешней и внутренней средой.

Разработка миссии, ценностей, дерева целей предприятия методично может быть разделена на такие составляющие – образ стратегии, и ее конкретная реализация. Обе составляющие требуют визуализации стратегии. Визуализация облегчает анализ логических связей целей; связь их с конкретными процессами и исполнителями.

Как реально это может быть осуществлено? Самое простое – при помощи бумаги и карандаша. Однако более удобно воспользоваться специальными программными продуктами, например, программным комплексом Инталев-Навигатор.

На рис. 2. представлено дерево целей проекта создания системы дистанционного образования в нашем вузе.

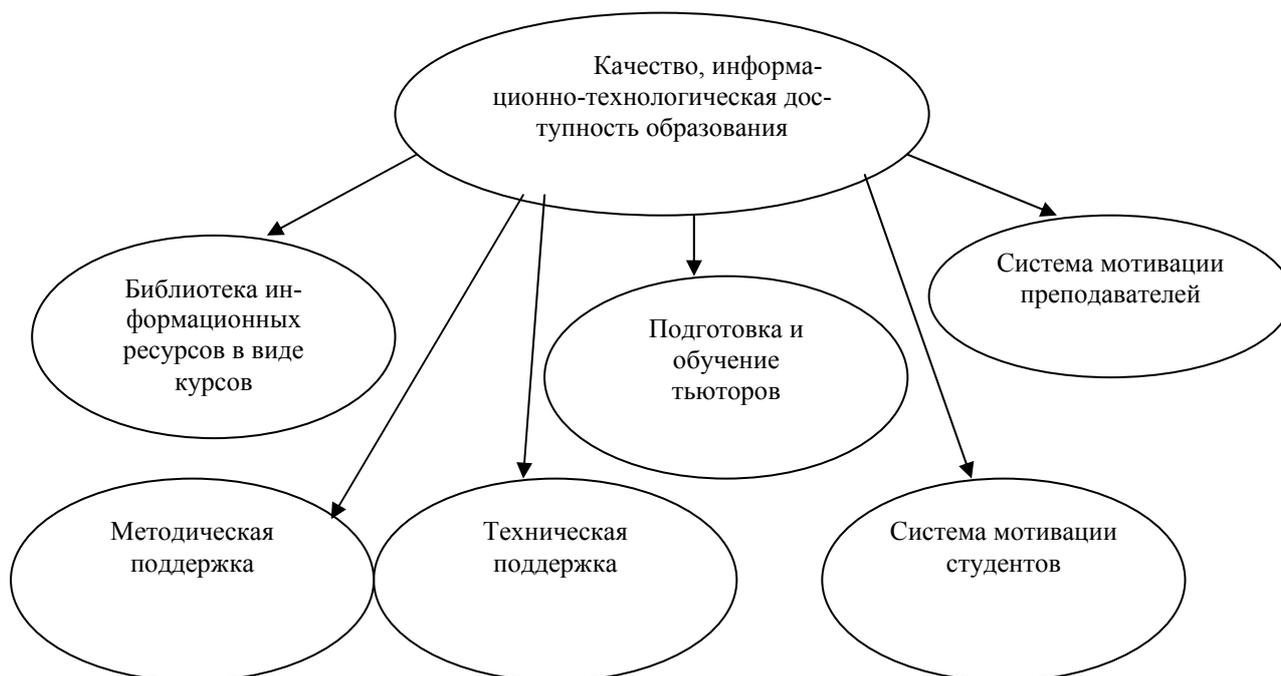


Рис. 2. Дерево целей создания системы дистанционного образования

В таблице 2 представлены основные мероприятия, ответственные исполнители проекта создания системы дистанционного обучения, который должен стартовать в сентябре 2008 года.

Нужно отметить, что в нашем вузе проект уже стартовал. Причем, создание пилотной группы стихийно проводилось в три этапа.

Пилотная группа подготовки к первому (неформальному) методическому семинару была сформирована из сотрудников центра информационных технологий и учебно-тренинговых фирм; создание дистанционных курсов в среде «Веб-классХПИ» осуществили также сотрудники центра и желающие преподаватели. Первая группа стационарного обучения для создания курсов в среде Moodle состоит из представителей выпускающих кафедр и центра. Для дальнейшего активного развития системы дистанционного обучения принято решение работы школы педагогического мастерства в 2008-2009 году по плану создания дистанционных курсов.

Однако одной из целей проекта является внедрение активных методов дистанционного обучения. Это значит, что нельзя закончить проект только созданием курсов и обучением тьюторов. Система должна активно внедриться в учебный процесс и для этого нужно выполнить оценку созданных курсов, разработать и провести научно обоснованное анкетирование среди преподавателей и студентов, которые активно работали в дистанционной среде; выполнить анализ технической, методической и мотивационной поддержки системы.

Таким образом, научно, технически и методически обоснованный проект стартовал. Системный подход и современные технологии менеджмента действительно позволяют увидеть проблему целостно, не упуская ни одну из целей, учесть заинтересованные стороны. Так, например, одной из практических целей системы дистанционного образования является контентное наполнение курса, создание всех составляющих учебно-методического комплекса дисциплины; возможность реализации активной самостоятельной работы студентов всех форм обучения. В дальнейшей программе исследований – оценка результатов проекта, модернизация системы; развитие системы мотивации студентов и преподавателей вуза.

Таблица 2 – реализации целей проекта создания системы дистанционного обучения

Цели	Мероприятия	Ответственный исполнитель
Информированность сотрудников	Информация о создании системы дистанционного обучения	Руководство вуза рабочая группа центра информационных технологий,
	Создание проекта положения о дистанционном образовании в вузе	Руководство вуза, рабочая группа центра информационных технологий,
	Разработка проекта внедрения системы дистанционного образования в вузе	Руководство вуза, рабочая группа центра информационных технологий,
Методическая поддержка	Методический семинар «Создание системы дистанционного образования в вузе»	Учебно-методический отдел, рабочая группа центра информационных технологий
Техническая поддержка	Создание лаборатории дистанционного обучения	Руководство вуза, центр информационных технологий
	Настройка технических параметров системы (отдельный сервер, связь между корпусами, улучшенный канал Интернет; внутренняя Интранет)	центр информационных технологий
	Выбор и внедрение программной оболочки дистанционного обучения	центр информационных технологий
Техническая и методическая поддержка Создание библиотеки курсов	Создание пилотной группы преподавателей и сотрудников центра для создания первой группы дистанционных курсов	Центр информационных технологий, кафедры
	Проведение обучения пилотной группы с результатом создания курсов, обучения тьюторов и консультантов для дальнейшего создания курсов на кафедрах вуза	Центр информационных технологий, учебно-методический отдел
	Создание системы мотивации преподавателей	Руководство вуза
	Создание системы мотивации студентов	Учебно-методический отдел, кафедры

**Литература**

[1] Р. Каплан, Д. Нортон Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олімп – Бізнес», 2006. – 320 с.