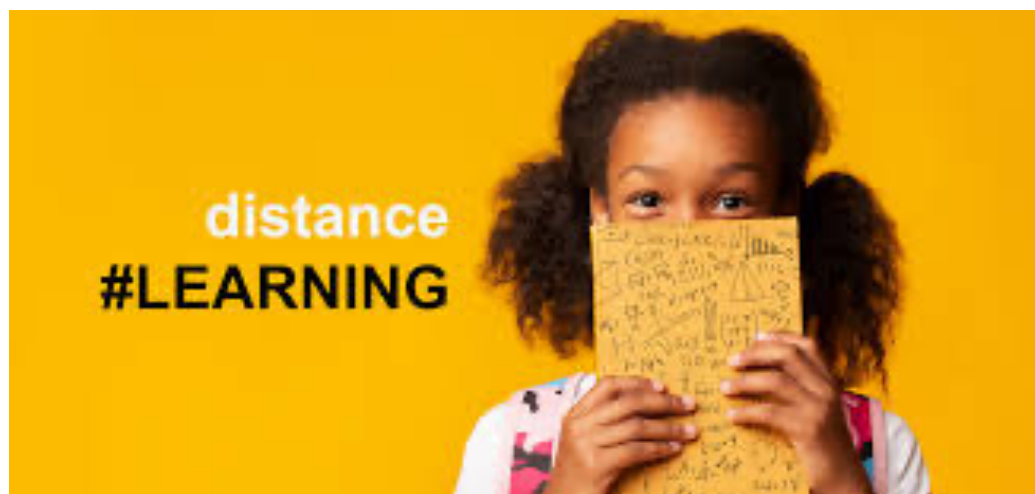




# УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫМ УНИВЕРСИТЕТОМ: МЕТОДОЛОГИЯ, СТРУКТУРА, СОДЕРЖАНИЕ

**Неборский Е.В.,**  
доктор пед.наук, доцент,  
Институт международного образования, МПГУ



- Пандемия COVID-19 резко актуализировала потребность в возможностях цифровых технологий и их использование в образовательном процессе. Но следует учитывать, что дистанционное обучение не равнозначно цифровому. Потенциал и возможности цифровых технологий намного глубже, а их инструментальное воплощение шире



- В рамках данного исследования цифровой университет рассматривается как интегративный методологический конструкт. **Цифровой университет** – это комбинация четырех элементов: цифрового формата обучения, цифровой среды, цифровых ресурсов и цифровой платформы.



- Управление – это, прежде всего, организация совместной деятельности людей. Следует помнить, что человеческий капитал – самый ценный ресурс. Конечная цель управления должна быть ориентирована на благо людей, на повышение качества их жизни на различных уровнях – материальном, интеллектуальном, культурном и т.д. Цифровая трансформация должна выступать инструментом для достижения такой цели, а не быть самоцелью



- Возможно наиболее эффективными в перспективе являются **политика инклюзии** и **экосистемный подход** в вопросах цифровой трансформации университетов и высшего образования, которые могли бы выступить некой универсальной методологией



- **Политика инклюзии** – это управленческая концепция, подразумевающая активное включение стейкхолдеров (заинтересованных сторон) в политику университета и процесс принятия решений относительно цифровой трансформации, включение в повседневные цифровые практики и стратегическое развитие университета в вопросах цифровизации, в преобразование его цифровой среды





- **Экосистемный подход** – это стратегия комплексного управления цифровой средой университета, обеспечивающая устойчивость, продуктивность и адресность цифровых изменений в инфраструктуре, деятельности, содержании, нормативных и этических отношениях всех стейкхолдеров.



- Политика инклюзии и экосистемный подход позволяют наиболее адресно и продуктивно учитывать пользовательский опыт, который становится едва ли не ключевой единицей конструирования цифровой экосистемы университета, отношений между участниками и траекторий цифровых изменений. При этом пользовательский опыт включает в себя: адекватность; глубину; продуктивность (качество); разнообразие





- Управление (синоним понятия менеджмент) – это процесс прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля, направленный на формулировку и достижение цели организации. Используя данный методологический конструкт и интегративный подход, структуру и содержание управления цифровым университетом схематично можно представить как поиск ответов на конкретные вопросы и принятие соответствующих решений

X	Формат обучения	Цифровая среда	Цифровые ресурсы	Цифровая платформа
Прогнозирование	Как меняется формат обучения с развитием цифровых технологий?	Каковы контуры цифровой среды с учетом развития цифровых технологий?	Какие цифровые ресурсы доступны в ближайшем будущем?	Каковы риски и возможности цифровых платформ?
Планирование	Какие квалификации нужны?	Цели и индикаторы ближайших изменений?	Каков баланс цифровых ресурсов?	Как обеспечить устойчивость?
Организация	Как организовать учебный процесс?	Как связать участников в среде?	Как использовать цифровые ресурсы?	Какова логика и функции платформы?

Мотивация	Каковы потребности студентов и педагогов?	Каковы потребности и ценности стейкхолдеров?	В чем польза цифровых ресурсов?	Отвечает ли платформа потребностям и ценностям стейкхолдеров?
Координация	Каковы индикаторы продуктивности?	Как наладить удобную и устойчивую связь между участниками?	В чем миссия университета?	Каковы перспективы взаимодействия?
Контроль	Какие показатели качества могут быть в новых условиях?	Какие показатели качества продуктивности?	Какие показатели качества эффективности и адекватности?	Какие показатели емкости и ресурсности?



- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы Менеджмента. М.: Дело, 1997. 704 с.
- Неборский Е.В. Цифровой университет как интегративный методологический конструкт // Мир науки. Педагогика и психология. 2021. №3. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/41PDMN321.pdf>



С материалами можно ознакомиться:

**Неборский, Е. В.** Менеджмент цифрового университета: комплексный подход к организации педагогического процесса / Е. В. Неборский, М. В. Богуславский, Т. А. Наумова. – Москва : Пробел-2000, 2022. – 68 с. – ISBN 978-5-98604-878-9. – EDN YKSMCT.

Контакты:

[ev.neborskii@mpgu.su](mailto:ev.neborskii@mpgu.su)

