

# ЦИФРОВИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ: В ВИРТУАЛЬНОЙ РЕАЛЬНОСТИ

«ЧЕРНЫЙ ЛЕБЕДЬ» 2020 ГОДА – КОРОНАКРИЗИС – МАКСИМАЛЬНО ИЗМЕНИЛ ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ОТРАСЛЬ, ОТПРАВИВ СЛУШАТЕЛЕЙ В ВИРТУАЛЬНЫЕ АУДИТОРИИ. ПРОЦЕСС ЦИФРОВИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ ДЛИТСЯ НЕ ОДИН ГОД, НО СЕГОДНЯ ОН ИДЕТ СЕМИМИЛЬНЫМИ ШАГАМИ. НАСКОЛЬКО К ЕГО УСКОРЕНИЮ БЫЛИ ГОТОВЫ ВЕДУЩИЕ РОССИЙСКИЕ КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ, КАК ОНИ ЧУВСТВУЮТ СЕБЯ СЕГОДНЯ И К ЧЕМУ ГОТОВЯТСЯ В БУДУЩЕМ – В НАШЕЙ СТАТЬЕ.

# В

Весна 2020 года для сферы образования стала тем Рубиконом, перейдя который она уже никогда не будет прежней. Да, онлайн-курсы не новы, но от более привычного аудиторного формата пришлось отказаться. Как известно, большое видится на расстоянии, но уже тогда, весной, было ясно, что масштабы изменений глобальны. К примеру, на запуск первой полноценной онлайн-программы Корпоративного университета РЖД «Картирование потока создания ценности» ушло порядка одного месяца. «Это была не только разработка учебно-методических материалов, – рассказывает **начальник Центра обучения технологиям трансформации бизнеса Корпоративного университета РЖД Петр Савченко.** – Прежде всего это было кардинальное переосмысление опыта наших слушателей и развитие новых компетенций преподавателей. Каждую неделю мы тестировали новую онлайн-платформу, проводили внутренние «пилоты» отдельных блоков программы. Важно было отследить динамику группы и отдельных слушателей, чтобы добиться их вовлечения и закрепления знаний».



ПЕТР САВЧЕНКО,  
начальник Центра обучения  
технологиям трансформации бизнеса  
Корпоративного университета РЖД



**ИГОРЬ БАРАНОВ,**  
и. о. ректора, проректор  
по обучению и исследованиям  
СберУниверситета



**ЮЛИЯ УЖАКИНА,**  
генеральный директор  
Корпоративной  
академии «Росатома»



**РОМАН БАСКИН,**  
директор Корпоративного  
университета РЖД

Кардинальное переосмысление не только опыта слушателей, но и своего собственного, а также создание нового формата работы произошло и в Центре международных проектов Корпоративного университета РЖД. Из-за пандемии проведение международных стажировок с посещением зарубежных стран и предприятий стало невозможным – необходимо было создать альтернативу. И ею стали онлайн круглые столы с иностранными партнерами компании – коллегами-железнодорожниками из Германии, Индии и Республики Корея. Так университет создал платформу для транснационального обмена опытом, масштабы которого значительно больше, нежели в привычном формате стажировок.

О том, что перевод программ в онлайн-формат был непростым, говорят и другие представители российского бизнес-образования. «Переход в онлайн потребовал значительных усилий, – признается **и. о. ректора, проректор по обучению и исследованиям СберУниверситета Игорь Баранов.** – Однако в течение полутора месяцев нам удалось перевести около 2/3 программ из смешанного формата в дистанционный с синхронным обучением. Если переходить к цифрам, то к моменту начала пандемии у нас было около 80 образовательных решений с очным модулем или модулями для сотрудников «Сбера», большая часть из которых сейчас организована в онлайн».

Статистика программ, переведенных в онлайн в Академии «Росатома», также свидетельствует об активности этого процесса: к сегодняшнему дню (на момент написания статьи. – Прим. ред.) пакет онлайн-программ насчитывает более

## В ОСНОВЕ ОЧНЫХ ПРОГРАММ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД ВСЕГДА БЫЛА ДВУХСТОРОННЯЯ КОММУНИКАЦИЯ, ПОЭТОМУ ПРИ ПЕРЕХОДЕ В ОНЛАЙН КРИТИЧЕСКИ ВАЖНО БЫЛО СОХРАНИТЬ ЕЕ

100 образовательных решений. По словам **генерального директора Корпоративной академии «Росатома» Юлии Ужакиной**, в ходе создания онлайн-версий обучающих программ были использованы «неожиданные форматы, которые усилили эффект от обучения». «Благодаря пандемии у нас появились управленческие лаборатории, гостиные с ментором, сессии «Моя лучшая ошибка», мероприятия в формате эдьютейнмент и другие, – рассказывает о новых форматах Юлия Ужакина. – Если не снижать требований к качеству и результату обучения, сохранять контакт с участниками и заказчиками, можно найти формы обучения и в онлайн».

**РОМАН БАСКИН,**  
директор Корпоративного  
университета РЖД:

«Если еще в марте мы были уверены, что взаимодействие с железнодорожными компаниями разных стран поставлено на паузу, то сегодня посредством онлайн-форматов мы продолжаем образовательный процесс и поддерживаем стратегически важные международные связи для развития российских железных дорог.

Нами реализуется новый международный образовательный проект для укрепления партнерства с железнодорожными, транспортными и образовательными компаниями разных стран – мастер-классы на английском языке от руководителей холдинга «РЖД». Слушателями становятся представители транспортных компаний Испании, Франции, Германии, Китая, Великобритании, Италии, Финляндии, Польши, Словакии, Латвии, Южной Кореи, ЮАР, Японии, Австралии, Индии, Сербии, Швейцарии. Проект развивается, и сегодня инициаторами проведения онлайн-мероприятий выступают иностранные партнеры холдинга «РЖД». Совместно с индийскими и немецкими коллегами РЖД была организована серия круглых столов на темы качества и объемов грузоперевозок, развития цифровых технологий на железных дорогах».

Своя «технологическая революция» произошла и в СберУниверситете. «Наши сотрудники быстро освоили технологии, не каждый инструмент в отдельности, а оптимальное использование их комбинации, те, которые до этого использовались лишь эпизодически, – рассказывает Игорь Баранов. – Нам удалось перестроить программы так, чтобы они были вовлекающими, удерживали внимание, позволяли нам получать обратную связь и давали возможность слушателям общаться друг с другом, а не только с нами как с преподавателями».

Возможность общения друг с другом в виртуальной аудитории – то, к чему стремятся все создатели онлайн-программ. «В основе наших очных

## ОНЛАЙН-ПРОГРАММЫ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД МОГУТ НАЧИНАТЬСЯ В 5:00 (МСК), СОБИРАЯ АУДИТОРИЮ ОТ КАЛИНИНГРАДА ДО ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА

программ всегда была двухсторонняя коммуникация, – говорит Петр Савченко. – Слушатели своей экспертизой всегда дополняли развитие группы обучения и делились практическими примерами из своего опыта. Поэтому критически важно было сохранить эту базовую составляющую при переходе в онлайн».

Минимальная доступность невербальной коммуникации в онлайн-обучении – не единственная серьезная трудность, с которой столкнулись преподаватели и бизнес-тренеры корпоративных





СВЕТЛАНА СУЛЕЙМАНОВА,  
заместитель директора Корпоративного  
университета РЖД

университетов. Для создания и проведения высокоуровневой онлайн-программы требуются качественная техническая оснащённость, соответствующая подготовка преподавательского состава и навык работы в онлайн. «Качественные онлайн-программы требуют сочетания системной работы с креативной средой, – уверен эксперт Корпоративного университета РЖД. – При этом абсолютное большинство тренеров, и не только в нашем университете, отмечают, что проведение обучения онлайн – значительно более сложная задача даже для опытного преподавателя».

«Я это вижу не только в нашей организации, а слышу от своих коллег из сферы дополнительного профессионального образования, – продолжает руководитель СберУниверситета. – В этом смысле было тяжело, но нам был дан большой толчок извне, который позволил выйти на совершенно новый уровень использования технологий». Примечательно, что на новый «пользовательский» уровень вышли и сами слушатели программ: по словам Петра Савченко, из анкет обратной связи стало ясно, что участники обучения также освоили работу на общих виртуальных пространствах, научились распределять задачи и принимать решения онлайн.

Вызовы, с которыми столкнулась отрасль дополнительного профессионального образования, позволили проявить множество качеств своих команд и прежде всего гибкость в принятии решений, в оперативной трансформации, в готовности отказаться от привычного. «Наша команда

## ЛЮДИ ФОРМИРУЮТ НОВУЮ НОРМУ В КОММУНИКАЦИИ И ОБУЧЕНИИ

доказала, что такие вызовы нам импонируют, хоть и радикально трансформируют, – говорит **заместитель директора Корпоративного университета РЖД Светлана Сулейманова.** – Новые форматы и проекты и даже новое время, которое, по ощущениям многих людей, ускорилось. И еще очень важное для нас – неравнодушие и заинтересованность, они движут нами сегодня. Из этого рождается нечто новое и прорывное. Мы сумели под него подстроиться, предложив слушателям полноценное обучение в иных и непривычных на первый взгляд форматах».

Обязательное наличие обучающих онлайн-модулей в дополнительном профессиональном образовании, доступных в режиме 24/7, – признак нашего времени, хотя сами по себе они не новшество, но раньше к ним было иное отношение. «Еще до пандемии СберУниверситет перешел на модель, когда обучение проходило либо в смешанном формате (модули в онлайн с доступом 24/7 и очная часть занятий), либо полностью 24/7, – рассказывает Игорь Баранов. – Учитывая географическую распределенность «Сбера», было очевидно на тот момент, что такие



mrmohock/Shutterstock/FOTODOM

форматы наиболее оптимальны и отвечают запросам аудитории, но тогда синхронное обучение в онлайн нам казалось не очень востребованным ввиду большого количества часовых поясов, в которых проживают наши потенциальные слушатели».

Распределенность слушателей по часовым поясам определила новый подход в организации обучения и в Корпоративном университете РЖД. Для того чтобы учебный процесс в текущей ситуации не останавливался, было принято решение начинать программы в удобное для всех слушателей время, без привязки к московскому. Таким образом, старт программы в 5:00 мск, в проведении которой задействованы не только тренеры, но и IT-специалисты, стал обычным делом.

Все эксперты сходятся во мнении, что онлайн займет постоянное и довольно значительное место в образовательной практике. «Привычной частью образования станут и онлайн-, и микрообучение, и производство контента пользователями, и социальное обучение, и функция навигирования в многообразии готового контента, – перечисляет Юлия Ужакина. – При этом офлайн-формы передачи знаний также необходимы: мы прогнозируем, что они составят 25% всего объема обучения».

По мнению Игоря Баранова, очное обучение сохранится для ряда программ, посвященных, например, цифровым технологиям,



Бизнес-тренер Корпоративного университета РЖД  
Артем Король



Портал  
открытого  
обучения

## ЛЮДИ ИСПЫТЫВАЮТ КАТАСТРОФИЧЕСКИЙ ДЕФИЦИТ В ЖИВОМ ОБЩЕНИИ – ЕГО ЦЕННОСТЬ СЕГОДНЯ ВЫРОСЛА КАК НИКОГДА

но с параллельным освоением навыков выстраивания коммуникации по проекту, формированию команды, предоставлению ее членам обратной связи и других управленческих навыков. «Мы уверены, что образовательные решения, которые призваны стимулировать общение между людьми и генерацию инновационных идей, пока останутся в привычном нам очном виде», – добавляет эксперт.

«Люди испытывают катастрофический дефицит в живом общении, его ценность сегодня выросла как никогда, – отмечает Светлана Сулейманова. – Возможно, это прозвучит несколько футуристично, но мы стоим на пороге еще больших трансформаций, чем те, что уже происходят с нами: коммуникация глаза в глаза становится роскошью».

«Люди формируют новую норму в коммуникации и обучении. Значительно выросли требования к качеству контента, отношению к чужому времени, ясности изложения мысли, – резюмирует руководитель Корпоративной академии «Росатома» Юлия Ужакина, – а также есть все более выраженная потребность в среде, в которой можно напиться, наполняться, вдохновляться и искать новые для себя смыслы. Нас ждут интересные задачи». HR