

ВЫСТРАИВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ ПРЕПОДАВАНИЯ В ЦИФРОВОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

О. Э. Черненко, В. А. Салтыкова

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
Россия, 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20;
ochernenko@hse.ru*

Аннотация. В статье описывается опыт реализации проекта «Консультанты по преподаванию в цифровой среде» в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики». Проект стартовал в начале 2021 года с целью поддержки научно-педагогических работников университета в условиях активной цифровой трансформации, связанной с необходимостью адаптировать традиционные педагогические методики к цифровой среде. Опираясь на рефлексивный подход, авторы анализируют предпосылки создания проекта, аргументируют эффективность методологических принципов его организации (peer-to-peer подход), прослеживают ключевые этапы становления, эволюцию целей, задач, направлений и форматов работы проекта, а также дают оценку его роли в развитии модели цифрового университета. Описанные в статье процессы и конкретные шаги по выстраиванию общеуниверситетской системы поддержки преподавания, нацеленной в том числе на укрепление горизонтальных связей внутри преподавательского сообщества, могут послужить практическим руководством для решения подобных задач в других университетах.

Ключевые слова: peer-to-peer подход, взаимное обучение, горизонтальные связи, преподавательское сообщество, цифровая трансформация университетов, поддержка преподавания, цифровые инструменты в преподавании и обучении

Для цитирования: Черненко О. Э., Салтыкова В. А. Выстраивание системы поддержки преподавания в цифровом университете // Университетское управление: практика и анализ. 2024. Т 28, № 2. С. 29–40. DOI: 10.15826/umpa.2024.02.013

ESTABLISHMENT OF A TEACHING SUPPORT SYSTEM IN A DIGITAL UNIVERSITY

O. E. Chernenko, V. A. Saltykova

*National Research University Higher School of Economics
20 Myasnitskaya str., Moscow, 101000, Russian Federation;
ochernenko@hse.ru*

Abstract. This article describes the implementation experience of the project “Teaching Consultants in the Digital Environment” at the National Research University “Higher School of Economics.” The project was launched in early 2021 with the aim of supporting the university’s academic staff in the context of active digital transformation, associated with the necessity to adapt traditional pedagogical methods to the digital environment. Drawing on a reflexive approach, the authors analyze the prerequisites for the project’s creation, substantiate the effectiveness of the methodological principles of its organization (peer-to-peer approach), trace the key stages of its formation, evolution of goals, tasks, directions, and formats of the project’s work, and provide an assessment of its role in developing the model of a digital university. The processes and specific steps described in the article for establishing a university-wide teaching support system, aimed at strengthening horizontal connections within the teaching community, can serve as a practical guide for addressing similar challenges in other universities.

Keywords: peer-to-peer approach, mutual learning, horizontal connections, teaching community, digital transformation of universities, teaching support, digital tools in teaching and learning

For citation: Chernenko O. E., Saltykova V. A. Establishment of a Teaching Support System in a Digital University. *University Management: Practice and Analysis*, 2024, vol. 28, nr 2, pp. 29–40. doi 10.15826/umpa.2024.02.013 (In Russ.).

Введение

«Высшая школа экономики» входит в первую группу университетов, принявших участие в программе стратегического академического лидерства «Приоритет 2030». «Образовательная модель НИУ ВШЭ в наибольшей степени изменится к 2030 г. Главным драйвером ее изменения будет цифровая революция, радикально меняющая как рынок труда (по крайней мере, его верхние сегменты, на которые ориентирован НИУ ВШЭ) и привязанное к нему содержание программ полного среднего, высшего образования и дополнительного профессионального образования (далее – ДПО), так и образовательные ресурсы и методы обучения», – свидетельствует информация с официального сайта университета¹. На сегодняшний день Высшая школа экономики находится в эпицентре этой революции, являясь одним из лидеров по внедрению цифровых технологий в образовательную деятельность.

Процессы цифровой трансформации реализуются в НИУ ВШЭ в рамках модели «Цифровой университет», глобальная цель которой – повышение качества научной и образовательной деятельности наряду с оптимизацией управленческо-административных процессов. Достижение этой цели происходит за счет внедрения и разработки комплексных цифровых решений, которыми пользуются как студенты, так и все без исключения сотрудники университета. Цифровая инфраструктура «Высшей школы экономики» предоставляет каждой категории работников свой набор необходимых инструментов для эффективной работы². В условиях активной цифровой трансформации научно-педагогические кадры университета неизбежно сталкиваются с необходимостью менять традиционные подходы к преподаванию, используя новые возможности цифровых решений [1–2]. Чтобы эти изменения происходили постепенно и плавно, университетам необходимо выработать адекватную институциональную стратегию поддержки преподавания и обучения в цифровую эпоху [3–7].

В данной статье на примере проекта «Консультанты по преподаванию в цифровой среде», реализуемом в НИУ ВШЭ с начала 2021 года, описывается практика внедрения различных способов поддержки преподавания в цифровом университете и полученные на текущий момент результаты. Представленные выводы и наблюдения

¹ Текущее состояние и результаты развития университета с 2010 по 2020 г. Целевая модель и ее ключевые характеристики. URL: https://www.hse.ru/priority2030/current_results#13 (дата обращения: 25.10.2023).

² Цифровой блок НИУ ВШЭ. URL: <https://it.hse.ru/> (дата обращения: 25.10.2023).

основаны на рефлексии организаторов, непосредственных администраторов и участников проекта, а также на анализе опросов преподавателей и статистике их вовлеченности в проект. Следует подчеркнуть, что уже сейчас «Высшая школа экономики» располагает базой больших данных, содержащей в себе многочисленные количественные показатели, в том числе об успеваемости обучающихся, и прочие параметры, необходимые для масштабной учебной аналитики. Однако исследование корреляции между образовательными результатами студентов и использованием преподавателями цифровых инструментов, на наш взгляд, является делом будущего. На данном этапе, когда процессы цифровой трансформации университетов еще не завершены, кажется особенно актуальным накопление и описание опыта университетов в области внедренных практик поддержки преподавания, а также анализ реальных кейсов из российской и зарубежной практики. В будущем подобная эмпирическая база может послужить основой для обобщающих исследований и выводов с привлечением больших данных учебной аналитики.

Ключевые характеристики образовательной среды цифрового университета

Неотъемлемой характеристикой современного цифрового университета является создание коллаборативных виртуальных пространств для взаимодействия преподавателей и студентов, а также коммуникации коллективов преподавателей при реализации отдельных курсов и даже целых программ. В перспективе использование потенциала цифровых решений должно способствовать замещению рутинных действий преподавателя действиями цифровых «помощников», в частности, при проведении процедуры оценивания. Помимо этого, одной из стратегических целей НИУ ВШЭ является внедрение таких методических и цифровых инструментов, которые бы обеспечивали полноту обратной связи с каждым обучающимся и работали на повышение успешности освоения образовательных программ до 80–85 %³. Цифровые технологии должны повышать вариативность обучения и способствовать индивидуализации образовательных траекторий студентов. Согласно программе развития НИУ ВШЭ, к 2030 г. онлайн-технологии будут использоваться в 60 % учебных

³ Текущее состояние и результаты развития университета с 2010 по 2020 г. Целевая модель и ее ключевые характеристики. URL: https://www.hse.ru/priority2030/current_results#12 (дата обращения: 25.10.2023).

курсов; 25 % учебных курсов будут организованы полностью онлайн, включая семинары и консультации; будет создано не менее 200 специализированных цифровых ресурсов и использоваться не менее 300 цифровых ресурсов внешних провайдеров⁴. Весной 2023 года в НИУ ВШЭ прошла презентация онлайн-кампуса, объединившего в себе лучшие практики цифрового обучения и являющегося продолжением университета в онлайн-среде. Онлайн-кампус включает в себя ресурсы всех четырех кампусов «Вышки», предоставляя доступ к образованию в разных точках земного шара и в разных часовых поясах⁵.

Широкое использование онлайн-технологий в учебных курсах требует от преподавателей иначе подходить к решению таких традиционных педагогических задач, как вовлечение студентов, поддержание их мотивации к обучению, оценивание [8–11]. Кроме этого, возникают и новые задачи – в частности, необходимость работать с «цифровым следом» обучающихся, разрабатывать учебно-методические материалы в онлайн-среде и многое другое. Все это требует от преподавателя освоения огромного корпуса технологий и приобретения новых навыков. Задача университетов – помочь своим преподавателям справиться с этими вызовами через выстраивание эффективной системы поддержки.

Поддержка преподавания в цифровом университете: самое необходимое

Скорость и широта внедрения «цифры» в преподавание во многом зависит от того, насколько удобными и эффективными в использовании окажутся внедряемые технологии. Что касается эффективности цифровых инструментов, ее еще предстоит оценить в рамках специальных исследований, а вот на аспекты удобства онлайн-технологий университет может повлиять уже сейчас. Специалисты Цифрового блока НИУ ВШЭ проектируют цифровые сервисы таким образом, чтобы они были интуитивно понятны пользователям и давали ощущение видимой пользы от их применения. В то же время архитектура комплексных систем, обеспечивающих цифровизацию учебного процесса, зачастую представляет из себя сложную структуру со множеством самых разнообразных опций, в которую интегрированы различные данные и даже отдельные

платформы. В качестве примера можно привести Smart LMS (Learning Management System) – систему онлайн-поддержки учебного процесса в НИУ ВШЭ. Это современная платформа, которая позволяет преподавателям «оцифровать» свой курс: с ее помощью они могут делиться со студентами учебными материалами, создавать задания для самостоятельного изучения, в том числе с использованием принципов геймификации, а также проводить тестирования и экзамены, используя разнообразные типы вопросов с учетом специфики разных предметных полей. Доступ к системе предоставляется по умолчанию всем студентам и преподавателям по корпоративной учетной записи.

Цифровой университет не может обойтись без таких электронных систем. В современной международной практике университетского образования они используются повсеместно [12–13]. В то же время очевидно, что использование таких систем управления обучением требует специальных навыков. Разобраться в устройстве образовательной платформы и оценить ее возможности без дополнительных консультаций и поддержки со стороны университета практически невозможно. Как правило, первым шагом на пути освоения любого цифрового инструмента становится инструкция. Внедряя новый цифровой инструмент в образовательную инфраструктуру, «Высшая школа экономики» предоставляет своим преподавателям подробное описание его функционала и особенностей, способов подключения и возможностей получения технической поддержки. В НИУ ВШЭ разработано и успешно функционирует единое «окно» для обращений – специальная электронная форма, через которую каждый сотрудник может обратиться за помощью и задать любой вопрос, связанный не только с системой Smart LMS, но и другими системами и сервисами, которые используются в университете. Технические специалисты оперативно решают проблемы с подключением и регистрацией в системах, консультируют по их базовым функциям, предоставляют необходимые инструкции.

Руководства по использованию корпоративных цифровых сервисов для преподавания также разрабатываются подразделениями университета с помощью методистов и менеджеров программ. С одной стороны, это увеличивает объем материалов и делает неизбежным пересечения содержания инструкций, но, с другой стороны, обеспечивает увеличение уровня осведомленности преподавателей о наличии таких вспомогательных материалов. Кроме этого, специалисты Цифрового блока и методисты подразделений проводят обучающие встречи, где рассказывают о том, как пользоваться

⁴ Планы по достижению целевой модели: политики университета по основным направлениям деятельности. URL: https://www.hse.ru/priority2030/target_model_plans#24 (дата обращения: 25.10.2023).

⁵ НИУ ВШЭ запустил цифровой кампус «Вышка Онлайн». URL: <https://www.hse.ru/news/edu/835550011.html> (дата обращения: 25.10.2023).

различными цифровыми инструментами, прежде всего, системой Smart LMS. Подобные мероприятия, безусловно, востребованы. Однако с наступлением пандемии весной 2020 года, когда тотальный переход в онлайн стал своего рода шоком для тысяч преподавателей, столкнувшихся с неизбежностью использования цифровых инструментов в виртуальном дистанционном «классе», университету потребовалось разработать дополнительные меры поддержки для обеспечения эффективной работы преподавателей в цифровой среде.

«Консультанты по преподаванию в цифровой среде»: предпосылки создания проекта

С началом пандемии университеты всего мира столкнулись с целым рядом трудностей, обусловленных необходимостью в кратчайшие сроки перевести образовательный процесс в удаленный формат. Проведение дистанционных занятий потребовало больших усилий не только от администраций и подразделений университетов, отвечающих за цифровые ресурсы, но и от преподавателей, которым пришлось экстренно адаптировать традиционную методику обучения к цифровой среде. В этот сложный период НИУ ВШЭ сделал многое для того, чтобы поддержать преподавателей, аккумулируя все свои силы и ресурсы: были собраны полезные материалы по работе с цифровыми сервисами и платформами (их подборку обеспечила дирекция основных образовательных программ и дирекция по онлайн-обучению НИУ ВШЭ), был создан единый навигатор по дистанционному обучению, получивший название «Дистанционный смотритель»⁶, Цифровым блоком была сформирована группа цифровых ассистентов, куда вошли преимущественно студенты, отвечавшие на обращения по техническим аспектам использования цифровых инструментов и сервисов для онлайн-обучения. Подразделения университета регулярно проводили обучающие онлайн-семинары о цифровых инструментах.

Опыт первых месяцев дистанционного обучения показал, что одна часть преподавателей быстро перестроилась на работу в новых условиях, а другая (весьма значительная) испытывала затруднения при адаптации привычных форматов преподавания к цифровой среде. Это касалось не столько освоения функциональных возможностей тех или иных цифровых платформ, сколько необходимости

⁶ Дистанционный смотритель. Новости, инструменты, методики внедрения дистанционных технологий в образовании и работе. URL: <https://www.hse.ru/distant/> (дата обращения: 28.10.2023).

изменить методический фокус в подаче материала онлайн. Чтобы предоставлять преподавателям постоянную и квалифицированную методическую поддержку по работе в дистанционном формате, была разработана концепция нового проекта «Консультанты по преподаванию в цифровой среде», который стал частью уже существовавшего в НИУ ВШЭ проекта по развитию преподавательского мастерства «Teach for HSE / Преподаём в Вышке».

Практика обсуждений с преподавателями насущных вопросов дистанционного обучения в рамках мероприятий проекта «Teach for HSE / Преподаём в Вышке» показала, что нехватка методических навыков при работе со студентами в удаленном формате ощущалась наиболее остро. Зачастую инструкций и доступа к базе полезных материалов оказывалось недостаточно, и преподаватели нуждались в более детальных, применимых к их конкретным дисциплинам советах от своих же коллег-преподавателей. Реальный опыт использования «цифры» в преподавании, осмысленный через призму собственной педагогической практики, дает возможность не только оценить плюсы, но и увидеть «подводные камни» того или иного инструмента. В отличие от специфического языка инструкций и описания в теории тех широких возможностей, которые может предоставить тот или иной цифровой инструмент, практические советы от коллег «по цеху» приобретают особую ценность. Практика применения того или иного цифрового решения в реальном учебном процессе позволяет гораздо глубже оценить его возможности и ограничения, чего не может обеспечить лишь чтение инструкции.

В рамках мероприятий проекта «Teach for HSE / Преподаём в Вышке» еще задолго до пандемии был успешно апробирован принцип взаимного обучения (peer-to-peer learning)⁷. Как известно, эффективность peer-to-peer подхода в обучении позитивно оценена исследователями по всему миру [14–18]. В нашем случае под взаимным обучением и поддержкой подразумеваются разные форматы коммуникации преподавателей – от неформальных бесед о педагогических вызовах и инновационных практиках, применяемых в обучении студентов, до общеуниверситетских курсов повышения квалификации, по итогам участия в которых выдается удостоверение о повышении квалификации.

⁷ О реализуемых в рамках проекта подходах «peer-to-peer learning» см.: Chernenko O., Saltykova V. Horizontal Peer Support for Teaching Excellence in the Digital Age, Higher Education in Russia and Beyond, 2021, nr 2 (27), pp. 16–18. URL: https://herb.hse.ru/data/2021/04/27/1378831014/1HERB_27_view.pdf#page=16 (дата обращения: 26.10.2023).

При этом спикерами мероприятий проекта «Teach for HSE / Преподаём в Вышке» и ведущими курсов становятся не приглашенные извне специалисты и коучи, а преподаватели «Высшей школы экономики». Нередко они же и формулируют темы курсов во время совместных дискуссий и обсуждений. Такой подход позволяет наиболее оперативно откликаться на самые актуальные запросы професорско-преподавательского состава.

Считать такой подход оправданным позволяют и другие факторы. Прежде всего, преподаватели, выступающие в роли инструкторов для своих же коллег, сталкиваются с определенным профессиональным вызовом, который сопровождается неперенным выходом из зоны комфорта. Как известно, именно выход из зоны комфорта стимулирует развитие когнитивных и профессиональных навыков [19–21]. Он же позволяет отточить и развить собственные «мягкие навыки» (soft skills). Во-вторых, это новый уровень ответственности для преподавателя, а для его учеников-коллег – новое ощущение взаимной поддержки. Если смотреть шире, то таким образом купируются процессы профессионального выгорания, формируются общие академические ориентиры и стандарты преподавания, происходит повышение осведомленности о компетенциях своих коллег и определение зон

для дальнейшего роста внутри профессионального сообщества. Когда преподаватели оказываются «за одной партой» или в одной аудитории друг с другом, ощущение взаимной поддержки становится особенно сильным. Обмен практиками, идеями, педагогическими приемами в процессе живого диалога с коллегой становится здесь естественным и крайне плодотворным процессом. Да и сама возможность посмотреть на коллегу-преподавателя со стороны обучающего – ситуация, недоступная в традиционной академической иерархии. Таким образом распространение лучших практик происходит не только сверху, но и по горизонтали, естественно и непринужденно.

Принципы peer-to-peer поддержки также легли в основу проекта «Консультанты по преподаванию в цифровой среде». Все сотрудники университета, имеющие опыт преподавания и успешной работы с цифровыми инструментами, получили возможность стать его частью и делиться с коллегами своими наработками. Чтобы подать заявку на участие в проекте, необходимо заполнить анкету-портфолио, состоящую из двух частей (Табл. 1). В первой части требуется описать свой «цифровой» опыт преподавания, а во второй – предварительно определить формат и индивидуальный план работы консультантом. При этом обязательно следует

Таблица 1

Пример анкеты-портфолио, заполняемой при подаче заявки на участие в проекте «Консультанты по преподаванию в цифровой среде» (версия 2021 года)

Table 1

Example of the portfolio-questionnaire, filling out when applying for a project “Digital Teaching Consultants” (2021 version)

1. Ф.И.О. (полностью) преподавателя, подающего заявку
2. Факультет / школа / департамент, должность
3. Укажите контактный телефон, по которому с вами можно связаться
4. Укажите e-mail, по которому с вами можно связаться
<i>Часть I</i>
1. Опишите технологии и инструменты дистанционного обучения, которые применяются вами в преподавании
2. Укажите сроки их использования
3. Опишите полученные результаты
4. Опишите методики применения цифровых инструментов при организации семинарской работы студентов
5. Опишите методики применения цифровых инструментов при организации самостоятельной работы студентов
6. Опишите методики применения цифровых инструментов при организации оценивания
7. Опишите методики применения цифровых инструментов при организации промежуточного и итогового контроля
8. Опишите методики применения цифровых инструментов при организации других элементов образовательного процесса
9. Название учебной дисциплины, в рамках которой реализуются описываемые технологии и инструменты

<i>Часть II</i>
1. Для кого вы готовы проводить консультации? – для коллег по факультету / департаменту / школе (укажите, какому/ой) – в рамках определенной образовательной программы (укажите, какой) – в рамках своей предметной области (укажите, какой) – при необходимости для всех коллег в НИУ ВШЭ – другое:
2. Какие мероприятия по поддержке преподавания в цифровой среде вы готовы проводить для коллег? – семинары в малых группах – индивидуальные консультации – открытые мастер-классы – запись обучающих видео по темам использования цифровых ресурсов в преподавании – другое:
3. Как часто вы готовы проводить консультации? – раз в неделю в определенные часы (укажите, когда именно) – два-три раза в неделю в определенные часы (укажите, когда именно) – в текущем режиме по мере поступления обращений (укажите предпочитаемый способ связи: скайп, e-mail и проч.) – другое:
4. Какой формат для проведения консультаций является для вас предпочтительным? – Онлайн / офлайн / гибридный – Другое:
5. Планируете ли вы привлекать цифровых ассистентов?
*Цифровые ассистенты – студенты, аспиранты и работники НИУ ВШЭ, оказывающие техническую поддержку пользователям цифровых сервисов по Горячей линии НИУ ВШЭ г. Москвы. Консультанты при необходимости обращаются к цифровым ассистентам по вопросам технического характера, связанным с функционалом и корректной работой различных цифровых инструментов и систем.
Да / Нет / Затрудняюсь ответить

указать, какие инструменты уже использовались кандидатом в преподавании, каких образовательных целей они помогали достигать, и каковыми оказались результаты. Поступившие портфолио передаются на рассмотрение экспертному комитету, который приглашает наиболее опытных кандидатов к участию в проекте.

Задачи, направления и форматы работы проекта в период пандемии

Первый набор консультантов по преподаванию в цифровой среде приступил к работе в начале 2021 года. В результате общеуниверситетского конкурса было отобрано двадцать пять преподавателей. В первой когорте оказались представители разных подразделений и факультетов НИУ ВШЭ: преподаватели юридических дисциплин, иностранных языков, психологии, компьютерных наук, экономики, менеджмента и др. Более того, в проекте удалось объединить все кампусы (15 человек – из московского кампуса, 6 – из Санкт-Петербурга,

1 – из Нижнего Новгорода, 3 – из Перми)⁸. Главной задачей проекта на первом этапе его реализации стало оказание «скорой помощи» в адаптации курсов для дистанционных форматов, а также консультирование преподавателей по вопросам подбора цифровых инструментов для вовлечения студентов, проведения оценивания, сбора обратной связи, достижения конкретных образовательных результатов. Первым направлением работы консультантов стали ответы на индивидуальные запросы. Для удобства пользователей на страничке проекта был опубликован список консультантов с их контактными данными и специализацией, чтобы к ним можно было обратиться напрямую. Затем с помощью Цифрового блока НИУ ВШЭ был создан централизованный канал коммуникации с консультантами через единое окно для обращений, которое

⁸ Количество представителей цифровых консультантов от каждого кампуса НИУ ВШЭ определяются в том числе с учетом численности штатного ППС в каждом из них: Москва – 3069 чел., Санкт-Петербург – 449 чел., Нижний Новгород – 217 чел., Пермь – 118 чел. (по данным с официального портала НИУ ВШЭ; URL: <https://www.hse.ru/sveden/employees> (дата обращения: 25.10.2023)).

было интегрировано в общеуниверситетскую систему поддержки пользователей «Jira Service Desk». Через нее каждый преподаватель получил возможность подать заявку на консультацию из Единого личного кабинета сотрудника.

Вторым направлением в работе проекта стало регулярное и тесное взаимодействие с Цифровым блоком, специалисты которого не только проводят обучение по работе с основным функционалом системы Jira для новых консультантов, но и обращаются к команде проекта при необходимости протестировать те или иные цифровые инструменты. В 2021 году цифровые консультанты принимали участие в пилотном тестировании российских разработок, призванных стать альтернативой зарубежным сервисам для синхронного взаимодействия со студентами в онлайн-среде: в частности, консультанты одними из первых протестировали систему видеоконференцсвязи «Телемост» от «Яндекс» и «Сферум» от «Mail.ru», после чего предоставили Цифровому блоку университета развернутую и содержательную обратную связь с предложениями по улучшению и адаптации сервисов для целей преподавания.

Третьим ключевым направлением в работе консультантов стало проведение общеуниверситетских мастер-классов, посвященных работе с отдельными цифровыми сервисами и платформами. Среди особенно востребованных тем можно отметить следующие: «Smart LMS в целях дистанционной поддержки реализации дисциплин», «Вовлечение студентов в занятия онлайн: техники, методы, подходы и инструменты», «Выбор платформы для проведения элементов контроля в онлайн», «Автоматизация работы с письмами и сообщениями студентов». Общее количество проведенных в 2021 году мастер-классов – 44. Общее количество слушателей, посетивших мастер-классы в 2021 году – 1257 человек. Количество проведенных индивидуальных консультаций в 2021 году – 51. Короткая статистика в цифрах позволяет сделать вывод, что для обсуждения методических вопросов преподавания с использованием цифровых технологий преподаватели охотнее присоединяются к общеуниверситетскому онлайн-мероприятию, нежели обращаются напрямую к конкретному консультанту с индивидуальным запросом. Однако, как показала практика, после посещения онлайн-мероприятия и своего рода «заочного» знакомства с цифровым консультантом преподаватели начинают активнее пользоваться возможностью получить индивидуальную поддержку. Согласно данным опроса Центра внутреннего мониторинга НИУ ВШЭ за 2021 год, в случае возникновения

трудностей при проведении онлайн-занятий 19% преподавателей обращались за помощью к консультантам по преподаванию в цифровой среде (в опросе приняли участие 609 респондентов из числа ППС московского кампуса НИУ ВШЭ), что свидетельствует о востребованности такого формата поддержки.

Видеозаписи проведенных консультантами мастер-классов сформировали весьма обширную электронную базу знаний, размещенную сегодня на странице проекта⁹. В нее входят не только записи состоявшихся онлайн-мероприятий, но и короткие видеоролики, в которых консультанты представляют свой опыт работы с отдельными цифровыми инструментами. Сегодня база полезных материалов проекта включает в себя более 50 видеороликов, упорядоченных по разделам и темам. Это своего рода цифровая методическая библиотека, к которой каждый преподаватель может обратиться в любое время и из любой точки.

Второй глобальной задачей проекта стало создание сообщества преподавателей-цифровых консультантов, которые бы не просто консультировали своих коллег, но и ощущали себя причастными к команде единомышленников, постоянно обменивались друг с другом опытом и тем самым получали дополнительную возможность для профессионального развития. Такое сообщество необходимо цифровому университету для решения более глобальных задач по развитию системы поддержки преподавания в цифровой среде. С самого первого этапа реализации проекта для участников были организованы дистанционные адаптационные сессии, где они могли познакомиться друг с другом и выработать общие стратегические цели. Кроме этого, было создано цифровое коллаборативное пространство для оперативного взаимодействия консультантов друг с другом, а также для их прямой коммуникации с представителями Цифрового блока для решения различных вопросов, касающихся развития цифровой инфраструктуры университета. Однако опыт дистанта показал, что создавать крепкое и сплоченное сообщество исключительно в виртуальной среде малоэффективно. Онлайн-взаимодействие лишало участников проекта чувства общности и понимания единства целей. После снятия строгих ковидных ограничений и с появлением возможности организовывать очные мероприятия проект перешел на новый этап развития.

⁹База знаний проекта «Консультанты по преподаванию в цифровой среде». URL: <https://foi.hse.ru/teach4hse/base> (дата обращения: 25.10.2023).

Актуальность проекта и апробация новых форматов поддержки преподавания в 2022–2023 г.

Несмотря на возвращение учебного процесса в офлайн-формат, цифровые технологии не утратили своей актуальности. Стало очевидно, что внедрение в преподавательскую практику современных подходов и методик практически неразрывно связано с необходимостью использования электронных ресурсов и платформ. Цифровые инструменты становятся неотъемлемой частью работы преподавателя не только при дистанционном обучении, но и в аудитории: например, при сборе обратной связи от студентов, проведении оценивания, включении в курс элементов геймификации, а также при организации самостоятельной работы студентов вне класса. В целом, они необходимы для сопровождения любой дисциплины. Согласно данным внутреннего мониторинга преподавателей НИУ ВШЭ за 2022 год, половина респондентов (всего в опросе приняли участие более 500 преподавателей) стараются регулярно использовать в своих курсах элементы смешанного обучения, 48 % регулярно обращаются к формирующему оцениванию, 36 % делают это время от времени, а 57 % преподавателей знакомы с приемами геймификации и используют их при проведении занятий (регулярно или эпизодически) (Табл. 2). Успешное внедрение упомянутых методик, в существенной мере определяющих сегодня развитие современных технологий преподавания и обучения, практически невозможно без наличия в университете развитой цифровой инфраструктуры.

С учетом специфики НИУ ВШЭ (в частности, наличия распределенного кампуса) форматы реализации многих курсов остаются дистанционными (межкампусные курсы, майноры, гибридные курсы, а также онлайн-программы магистратуры и бакалавриата). Поэтому наличие пула профессиональных консультантов по преподаванию в цифровой среде по-прежнему является необходимым звеном в системе поддержки преподавания. Вместе с тем одна из самых острых проблем цифровизации – быстрое устаревание технологий, а также практически непрерывный процесс доработки цифровых инструментов и их регулярное обновление разработчиками. Это ставит перед проектом «Консультанты по преподаванию в цифровой среде» новые вызовы: как обеспечить актуальность информации в условиях постоянных изменений? Каким образом должна быть организована система поддержки, чтобы всегда оставаться доступной, понятной, актуальной и своевременной?

Второй вызов, с которым в настоящий момент столкнулись консультанты – нарастающая тенденция на замещение иностранных цифровых решений российскими аналогами и возникшая в связи с этим необходимость тестировать и апробировать новые сервисы и инструменты. Однако зачастую речь идет не только об апробации, но и о необходимости доработки самих технологий. Для этого участники проекта выходят на прямую связь с разработчиками, которые предоставляют «Высшей школе экономики» свои цифровые решения. С помощью цифровых консультантов, которые первыми испытывают российские инструменты на практике, внедряя их в свои собственные курсы, разработчики получают конструктивную и содержательную обратную связь и могут быстро реагировать на запросы, внося необходимые изменения и дополнения в тот или иной инструмент. Когорта консультантов оказалась особенно востребована в тестировании таких российских цифровых решений для преподавания и обучения, как «Webinar.ru» и «Яндекс.Формы», которые сегодня активно используются преподавателями НИУ ВШЭ.

Среди приоритетных задач проекта в настоящее время – способствовать широкому внедрению Smart LMS в преподавание курсов. Консультанты являются продвинутыми пользователями платформы, они активно задействуют в обучении студентов практически весь ее широкий функционал. Освоить все возможности Smart LMS исключительно на материале инструкций, без отработки практических навыков использования платформы, невозможно. Система регулярно обновляется (в ней появляются дополнительные опции и плагины). Самый базовый ее функционал довольно обширен и требует погружения в нюансы работы платформы (например, существует функция настройки журнала оценок, позволяющих автоматически рассчитать оценку студента по итогу курса). Индивидуальная онлайн-консультация тоже не решает всех проблем. По этой причине в 2022 году проект апробировал новый формат поддержки по работе в Smart LMS – офлайн-акселераторы. Это регулярные обучающие семинары в небольших группах (до 7–10 человек), которые проходят в компьютерных классах университета под руководством консультантов по преподаванию в цифровой среде. Преподаватели приносят на акселератор материалы своих курсов либо заготовки с тестовыми вопросами, чтобы по итогам обучения создать цифровую копию своих материалов в Smart LMS. Это позволяет буквально в этот же день начать использовать их на занятиях в обновленном цифровом формате. Учитывая

Таблица 2

Результаты опроса преподавателей НИУ ВШЭ по итогам 2022 г.*

Table 2

**Results of the survey of teachers at the National Research
University Higher School of Economics in 2022**

Насколько часто вы используете современные методики ведения занятий в рамках преподаваемого курса? (в %)	
Варианты ответов	Процент
<i>Элементы смешанного обучения (сочетание форматов очного / синхронного взаимодействия с учащимися и цифровых элементов преподавания / обучения)</i>	
Стараюсь регулярно использовать современные методики преподавания на своих занятиях	50
Время от времени применяю современные методики преподавания	39
Не применяю такие методики преподавания	11
<i>Формирующее оценивание (преподаватель в течение курса получает обратную связь от учеников; студенты получают обратную связь от преподавателя, чтобы видеть свой прогресс или отставание по курсу)</i>	
Стараюсь регулярно использовать современные методики преподавания на своих занятиях	48
Время от времени применяю современные методики преподавания	36
Не применяю такие методики преподавания	16
<i>Групповая и командная работа студентов</i>	
Стараюсь регулярно использовать современные методики преподавания на своих занятиях	52
Время от времени применяю современные методики преподавания	35
Не применяю такие методики преподавания	12
<i>Геймификация (применение игровых методик в обучении ради повышения мотивации)</i>	
Стараюсь регулярно использовать современные методики преподавания на своих занятиях	21
Время от времени применяю современные методики преподавания	36
Не применяю такие методики преподавания	43
<i>Проблемно-ориентированное обучение (метод организации учебного процесса, направленный на решение студентом проблемной ситуации, заданной преподавателем)</i>	
Стараюсь регулярно использовать современные методики преподавания на своих занятиях	38
Время от времени применяю современные методики преподавания	42
Не применяю такие методики преподавания	19
<i>«Перевернутый класс» (изучение нового материала учащимися происходит самостоятельно в асинхронном режиме, а время аудиторной работы выделяется на выполнение заданий и решение более сложных вопросов и задач)</i>	
Стараюсь регулярно использовать современные методики преподавания на своих занятиях	18
Время от времени применяю современные методики преподавания	36
Не применяю такие методики преподавания	47

* Данные предоставлены Центром внутреннего мониторинга НИУ ВШЭ.

разный уровень освоения платформы преподавателями, акселераторы делятся по уровню сложности, приглашая к участию как начинающих, так и продвинутых пользователей.

Накопленный консультантами опыт и методический материал по работе с платформой Smart LMS позволили перейти на следующий уровень

поддержки преподавания. Весной 2023 года консультанты приняли участие в разработке онлайн-курса повышения квалификации для преподавателей НИУ ВШЭ «Инструменты Smart LMS для сопровождения дисциплины». При его разработке были учтены три уровня сложности при освоении платформы: начинающий, базовый и продвинутый.

Каждый блок материалов необходимо проходить последовательно. С помощью данного курса преподаватели могут не только улучшить практические навыки работы в Smart LMS, но и подтвердить свою квалификацию, подготовив итоговый проект, в котором будет отражен их опыт использования платформы. Кроме этого, консультантами был разработан отдельный курс на английском языке, адресованный прежде всего тем сотрудникам НИУ ВШЭ, для которых данный язык является рабочим: это и иностранные сотрудники университета, и преподаватели, читающие свои курсы на английском. Таким образом, возможность получить методическую поддержку появилась и у тех коллег, которые не являются носителями русского языка, но остро нуждаются в формировании компетенций по работе с цифровыми инструментами и платформой Smart LMS.

Важным достижением в работе проекта за 2022–2023 г. стало формирование крепкого сообщества преподавателей-консультантов, внутри которого выделилось несколько рабочих групп для решения актуальных методических задач, связанных с преподаванием в цифровой среде: 1) создание интерактивного навигатора по цифровым инструментам в преподавании (систематизация инструментов); 2) подготовка методических рекомендаций для быстрой адаптации преподавателей, которые впервые приходят преподавать в НИУ ВШЭ; 3) использование ресурсов Smart LMS для преподавания и обучения; 4) исследование возможностей технологий искусственного интеллекта в образовательной среде. Формирование такого сообщества стало возможным только после того, как участники проекта стали регулярно встречаться вживую в рамках выездных сессий, которые с 2022 года проходят в офлайн-режиме в Учебном центре «Вороново» НИУ ВШЭ. Как показал опыт, исключительно дистанционный формат взаимодействия консультантов друг с другом не смог обеспечить должного уровня сплоченности команды.

Отметим, что важной организационной особенностью работы проекта является обязательная ротация состава. Дважды в год – осенью и весной – организуется конкурсный отбор заявок, по результатам которого к команде консультантов присоединяются новые коллеги. Вместе с тем ядро участников остается неизменным и включает в себя опытных консультантов, работающих в проекте более года, а также тех, кто является его частью с момента основания. Это важно для сохранения преемственности в основных направлениях развития проекта, решении долгосрочных стратегических задач, а также быстрой адаптации новых

участников и их оперативного включения в составы уже сформированных рабочих групп.

Консультанты по преподаванию в цифровой среде принимают активное участие в мероприятиях, посвященных вопросам преподавания и обучения, в частности, выступают с презентациями в рамках Дня преподавателя (Teacher's Day), который проходит в НИУ ВШЭ в начале каждого учебного года. Многие консультанты выступают в качестве спикеров на различных конференциях и форумах, посвященных методикам преподавания в цифровой среде, а также являются авторами методических пособий по развитию педагогических компетенций. К началу нового 2023–2024 учебного года проект «Teach for HSE / Преподаем в “Вышке”» выпустил серию подкастов с цифровыми консультантами, посвященную разным аспектам работы в «цифре» – от психологических барьеров при использовании цифровых инструментов до обсуждения трендов современного преподавания¹⁰. Подводя итог, можно сказать, что проект прошел путь от формата «скорой помощи» преподавателям по работе в цифровой среде до формирования сплоченного сообщества, участники которого не только готовы проконсультировать коллег в индивидуальном порядке, но и предоставляют им возможность развить свои профессиональные компетенции по работе в цифровой среде уже на более высоком уровне – в формате сертифицированного курса повышения квалификации. Кроме этого, команда цифровых консультантов активно включена в решение стратегических задач университета, направленных на совершенствование цифровой инфраструктуры и методов ее использования в преподавании и обучении.

Эффекты от реализации проекта в НИУ ВШЭ

Анализируя эффекты от реализации проекта за три года его существования, можно с уверенностью сказать, что он не только способствовал адаптации преподавателей к работе в дистанционном и смешанном формате в период пандемии, но и продолжает стимулировать и поддерживать внедрение цифровых инструментов в учебные курсы и непосредственно в практику преподавания. Консультанты помогают коллегам перестраивать традиционные педагогические подходы к цифровой среде и эффективно решать учебные задачи с помощью «цифры». Преподаватели получили возможность обращаться за адресной методической поддержкой, а не только читать инструкции.

¹⁰ Подкаст Teach for HSE. URL: <https://foi.hse.ru/teach4hse/podcast> (дата обращения: 26.10.2023).

Мастер-классы и акселераторы, проводимые цифровыми консультантами, убедительно демонстрируют преподавателям преимущества использования технологий на понятных и конкретных примерах. В результате проект способствовал не только повышению уровня компетентности профессорско-преподавательского состава (ППС) в области современных цифровых технологий для эффективного преподавания, но и в целом повысил лояльность преподавателей к использованию цифровых инструментов. Проект позволяет быстро отреагировать на возникающие у коллег вопросы, а также помочь подобрать и внедрить именно то цифровое решение, которое оптимально подходит под цели и особенности конкретного курса. Он является важным звеном в системе совершенствования цифровых навыков научно-педагогических сотрудников университета, что составляет одну из ключевых задач Программы развития НИУ ВШЭ до 2030 года.

Проект создал новую возможность для профессиональной реализации преподавателей, стремящихся развиваться по образовательно-методической карьерной траектории (согласно новой гибкой системе профессиональных траекторий, введенной в НИУ ВШЭ в 2021 году). Участие в проекте в качестве консультанта по преподаванию в цифровой среде – это особый почетный статус, который отражается на персональной странице и учитывается при прохождении конкурса ППС в рамках данного профиля. Инновационная методология проекта, основанная на принципах *peer-to-peer learning* и *bottom-up* («снизу вверх») подхода позволяет аккумулировать внутренние ресурсы университета и обеспечить позитивный сетевой эффект при решении целого ряда задач:

- 1) распространить лучшие преподавательские практики, используемые в цифровой среде;
- 2) оказать индивидуальную помощь каждому преподавателю по запросу;
- 3) быстро протестировать предлагаемые университету цифровые решения и сформировать экспертные заключения о целесообразности их использования в рамках всего университета;
- 4) выработать единое видение процессов цифровой трансформации университета и масштабировать его на уровне всей организации;
- 5) укрепить горизонтальные связи внутри преподавательского сообщества и снизить внутреннее сопротивление преподавателей при внедрении новых цифровых решений.

На сегодняшний день проект стал частью единого образовательного ландшафта НИУ ВШЭ, охватив все кампусы. Он органично интегрирован

в институциональную структуру университета, что обеспечивает эффективное взаимодействие с Цифровым блоком и другими подразделениями, отвечающими за решение стратегических задач по развитию университета. Кроме этого, проект является «точкой схода» лучших преподавательских практик, используемых в цифровой среде, и способствует их масштабированию в рамках НИУ ВШЭ. Он укрепляет горизонтальные и междисциплинарные связи внутри преподавательского сообщества, способствуя формированию групп преподавателей-единомышленников, обменивающихся лучшими наработками. В конечном счете все это работает на повышение уровня корпоративной преподавательской культуры и цифровой культуры университета.

Опыт пандемии показал, что инструкции и руководства по использованию различных цифровых инструментов в преподавании важны, но не могут рассматриваться как единственный и наиболее эффективный способ поддержки профессорско-преподавательского состава ВУЗов в эпоху цифровизации. Продвижение горизонтальной модели взаимной поддержки помогает академическому персоналу адаптироваться к новым форматам и условиям, сохраняя успешность преподавания. Умение быть гибким и способность выбирать наиболее подходящие цифровые инструменты для эффективного преподавания станут одними из самых востребованных педагогических навыков в системе образования будущего. Надежная и постоянно функционирующая система горизонтальной взаимопомощи, подобная той, что существует сегодня в НИУ ВШЭ, несомненно способствует развитию этих навыков у профессорско-преподавательского состава.

Список литературы / References

1. Afonso A., Morgado L., Roque L. Impact of Digital Transformation in Teacher Training Models. IGI Global, 2022, 313 p. doi 10.4018/978-1-7998-9538-1 (In Eng.).
2. Ifenthaler D., Hofhues S., Egloffstein M., Helbig C. Digital Transformation of Learning Organizations. Springer, 2021, 252 p. doi 10.1007/978-3-030-55878-9 (In Eng.).
3. Bates T. Teaching in a Digital Age: Guidelines for Designing and Learning. University of British Columbia, 2019, 517 p. (In Eng.).
4. Beck C., Kosnik C. Classroom Teaching in the 21st Century: Directions, Principles and Strategies. Open University Press, 2021, 228 p. (In Eng.).
5. Kergel D., Heidkamp-Kergel B., Arnett R. C., Mancino S. Communication and Learning in an Age of Digital Transformation. London, Routledge, 2020, 248 p. doi 10.4324/9780429430114 (In Eng.).
6. Lynch A. Educational Goals for a Global Future: Teaching Technology Versus Teaching with Technology.

Technology in Society, vol. 20 (3), pp. 339–345. doi 10.1016/s0160-791x(98)00019-0 (In Eng.).

7. McBride A. The Edtech Coaching Primer: Supporting Teachers in the Digital Age Classroom. International Society for Technology in Education, 2022, 175 p. (In Eng.).

8. Spector, J. M., Ifenthaler, D., Sampson, D. G., & Isaías, P. Competencies in Teaching, Learning and Educational Leadership in the Digital Age: Papers from CELDA 2014. Springer, 2016, 363 p. doi 10.1007/978-3-319-30295-9 (In Eng.).

9. Starkey L. Teaching and Learning in the Digital Age. London, Routledge, 2012, 160 p. doi 10.4324/9780203117422 (In Eng.).

10. Sampson D., Ifenthaler D., Spector J. M., Isaías P. Digital Technologies: Sustainable Innovations for Improving Teaching and Learning. Springer, 2018, 310 p. doi 10.1007/978-3-319-73417-0 (In Eng.).

11. Yang N. ELearning for Quality Teaching in Higher Education: Teachers' Perception, Practice, and Interventions. Singapore, Springer, 2020, 157 p. <https://doi.org/10.1007/978-981-15-4401-9> (In Eng.).

12. Paulsen M. F. Experiences with Learning Management Systems in 113 European Institutions. *Educational Technology & Society*, 2003, vol. 6 (4), pp. 134–148. (In Eng.).

13. Babo R., Azevedo A. Higher Education Institutions and Learning Management Systems: Adoption and Standardization. Information Science Reference, 2011, 398 p. doi 10.4018/978-1-60960-884-2 (In Eng.).

14. O'Donnell A. M., King A. Cognitive Perspectives on Peer Learning. London, Routledge, 1999, 376 p. doi 10.4324/9781410603715 (In Eng.).

15. Jackson C. K., Bruegmann E. Teaching Students and Teaching Each Other: The Importance of Peer Learning for Teachers. *American Economic Journal: Applied Economics*, 2009, vol. 1, nr 4, pp. 85–108. doi 10.3386/w15202 (In Eng.).

16. Oeste-Reiß S. Leveraging the Potentials of Peer Learning: Conceptual Foundations and Reference Processes for Peer Learning. Kassel University Press GmbH, 2019, 320 p. (In Eng.).

17. Muijs D., Ainscow M., Chapman, C., West M. Collaboration and Networking in Education. *Springer Science & Business Media*, 2011, 182 p. doi 10.1007/978-94-007-0283-7 (In Eng.).

18. Topping K., Buchs C., Duran D., Keer H. V. Effective Peer Learning: From Principles to Practical Implementation. Taylor & Francis, 2017, 192 p. doi 10.4324/9781315695471 (In Eng.).

19. McClelland D. C., Atkinson J. W., Clark R. A., Lowell E. L. The Achievement Motive. New York, Appleton-Century-Crofts, 1953. doi 10.1037/11144-000 (In Eng.).

20. Carnall C. Managing Change in Organizations. Pearson Education, 1995, 365 p. doi 10.1016/0024-6301(96)81520-2 (In Eng.).

21. White A. From Comfort Zone to Performance Management: Understanding Development and Performance, available at: https://www.researchgate.net/publication/228957278_From_Comfort_Zone_to_Performance_Management (accessed 01.02.2024). (In Eng.).

Информация об авторах / Information about the authors:

Черненко Оксана Эдуардовна – директор по образовательным инновациям, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ); ochernenko@hse.ru

Салтыкова Вероника Алексеевна – доцент факультета гуманитарных наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ); vsaltykova@hse.ru

Oksana E. Chernenko – Director of Educational Innovation, National Research University Higher School of Economics (HSE University); ochernenko@hse.ru

Veronika A. Saltykova – Associate Professor, Faculty of Humanities, National Research University Higher School of Economics (HSE University); vsaltykova@hse.ru

