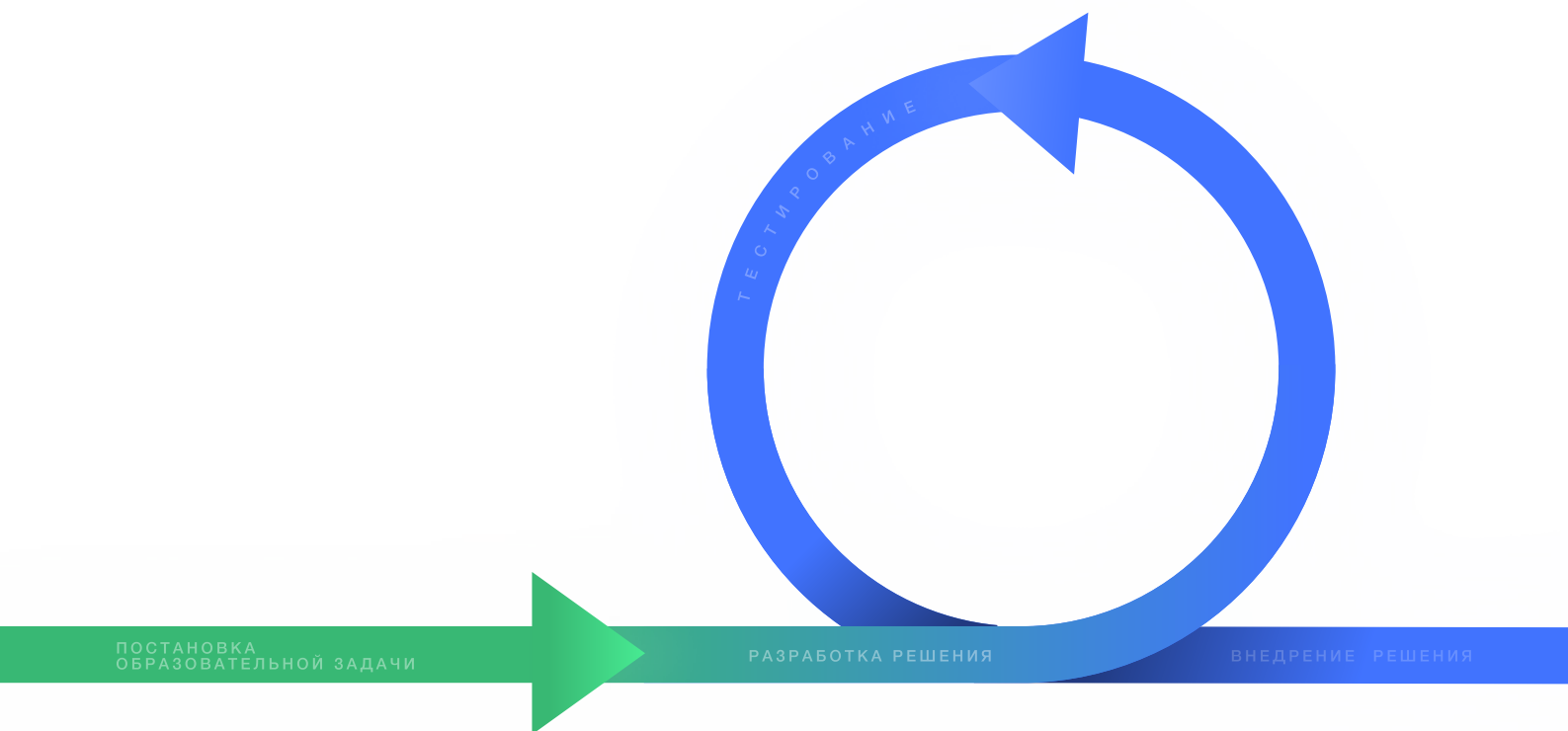




# Методика по разработке цифровых образовательных решений:

от постановки цели до создания  
цифровых инструментов и  
их внедрения



## Содержание

Обращение редактора и ключевые идеи	3
Важные вводные	4
Как устроена методика, или вместо оглавления	5
Этап 1. Постановка образовательной задачи	7
Этап 2. Разработка решения	9
Этап 3. Тестирование	10
Этап 4. Внедрение решения	12
Этап 5. Контроль качества и улучшения	14
Авторы методики	15
Авторский коллектив	16

## Обращение редактора и ключевые идеи

Внедрение инновационных решений в классическом пространстве высшего образования всегда было сложной задачей. Будучи устойчивыми и выверенными во времени, университеты часто не готовы воспринимать новые практики, видя в них угрозу традициям, устоявшемуся ходу вещей, а порой даже и самому своему существованию.

Так случилось и с цифровыми новшествами, которые наша команда внедряла в Высшей школе менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (ВШМ СПбГУ). Начав заниматься цифровой трансформацией бизнес-школы с 2018 года, мы оказались лучше других подготовлены к экстренному переходу в дистанционный формат обучения. Прошел ли этот переход гладко для ВШМ СПбГУ? Нет, конечно же, нет. Но без потерь. В тот момент мы начали понимать две важные предпосылки успешного внедрения новых цифровых решений в вузе: адаптация под реалии и нужды образовательного процесса, помноженная на постоянную поддержку пользователей, обучение и адаптацию. То, что может показаться очевидным для представителей бизнеса, занимающихся корпоративными инновациями, — для нас оказалось уроками, выученными на практике.

Возвращение из «дистанта» в измененное образовательное пространство также оказалось для нас полем для научения. Наша команда разрабатывала, тестировала и внедряла «с нуля» гибридный формат обучения в ВШМ СПбГУ. Мы разработали техническую конфигурацию гибридных аудиторий и методические принципы проведения гибридных занятий — подробнее о нашем пути можно прочитать [на сайте ВШМ СПбГУ](#).

**Занимаясь разработкой и внедрением новых форматов обучения и сопутствующих цифровых инструментов, мы сформулировали универсальную методику, которая может применяться для создания цифровых образовательных решений в высшем образовании.**

Наша методика основана на лучших практиках дизайн-мышления, адаптированных под образовательный контекст, особенности работы вузов и задачи, которые стоят в настоящий момент перед системой высшего образования.

В этом документе вы найдете верхнеуровневое описание методики, сможете понять логику рассуждения и ключевые акценты в нашем подходе к разработке цифровых решений. Для более полного погружения в нюансы методики, изучения возможности ее применения для ваших задач и получения дополнительных материалов — подключайтесь на специальные вебинары «ВШМ СПбГУ». Подробности будут [здесь](#).

И да, это версия 1.0 — будем рады вашей обратной связи.

**Александр Егорович Байзаров**

Руководитель авторского коллектива  
Директор по управлению проектами Банка ВТБ



## Важные вводные

Эта методика может применяться для проектирования нового образовательного опыта в университетах, основанного на особенностях методологии преподавания в цифровой среде (цифровой дидактике) и использовании возможностей современных цифровых инструментов.

### Применяйте методику, если вы:

1. Обновляете методологию преподавания в университете: разрабатываете новые подходы к обучению студентов в цифровой среде (и понимаете, что старые способы не работают эффективно).
2. Решаете проблему оторванности технических наработок ИТ-подразделения от реальных нужд образовательного процесса, преподавателей и студентов.
3. Запускаете цифровую трансформацию и хотите, чтобы она принесла реальные плоды.

**Главная боль, которую позволяет решить использование методики,** — синхронизация способов применения цифровых инструментов и образовательных (педагогических) задач.

**Что внутри методики:** стандартный процесс по разработке цифровых образовательных решений.

### С чего начать использовать методику:

- ➔ **Сформируйте кроссфункциональную команду** по разработке и внедрению цифрового решения. Она может состоять из методологов (или педагогических дизайнеров), преподавателей, ИТ-специалистов. Важно, чтобы это были люди, реально заинтересованные в качественном результате (не «рабочая группа по приказу»).
- ➔ **Изучите методику.**
- ➔ **Загляните на вебинар и приходите на практикум:** адаптируйте методику к особенностям работы вашего университета и попробуйте применить ее на практике. Анонсы можно смотреть [здесь](#).

## Принципы методики

**Ключевая задача образовательного процесса** — достижение образовательного результата, сформированного совместно обучающимися и преподавателем.

**Студентам должны быть предоставлены равноценные образовательные возможности** вне зависимости от предпочитаемого формата обучения.

Возможности цифровой среды должны использоваться для **развития субъектности студентов**, в том числе через персональный трек обучения.

**Методология и технологии неразрывно связаны в цифровой среде:** методология формирует запрос на техническую реализацию, а технические возможности обозначают границы возможного.

**Построение образовательного процесса должно проходить на основе данных**, а образовательная аналитика должна использоваться как один из ключевых компонентов дизайна цифровых образовательных решений.

**Бесшовность цифровой образовательной среды** — важный ориентир при проектировании цифровых решений в условиях избыточности технических решений.

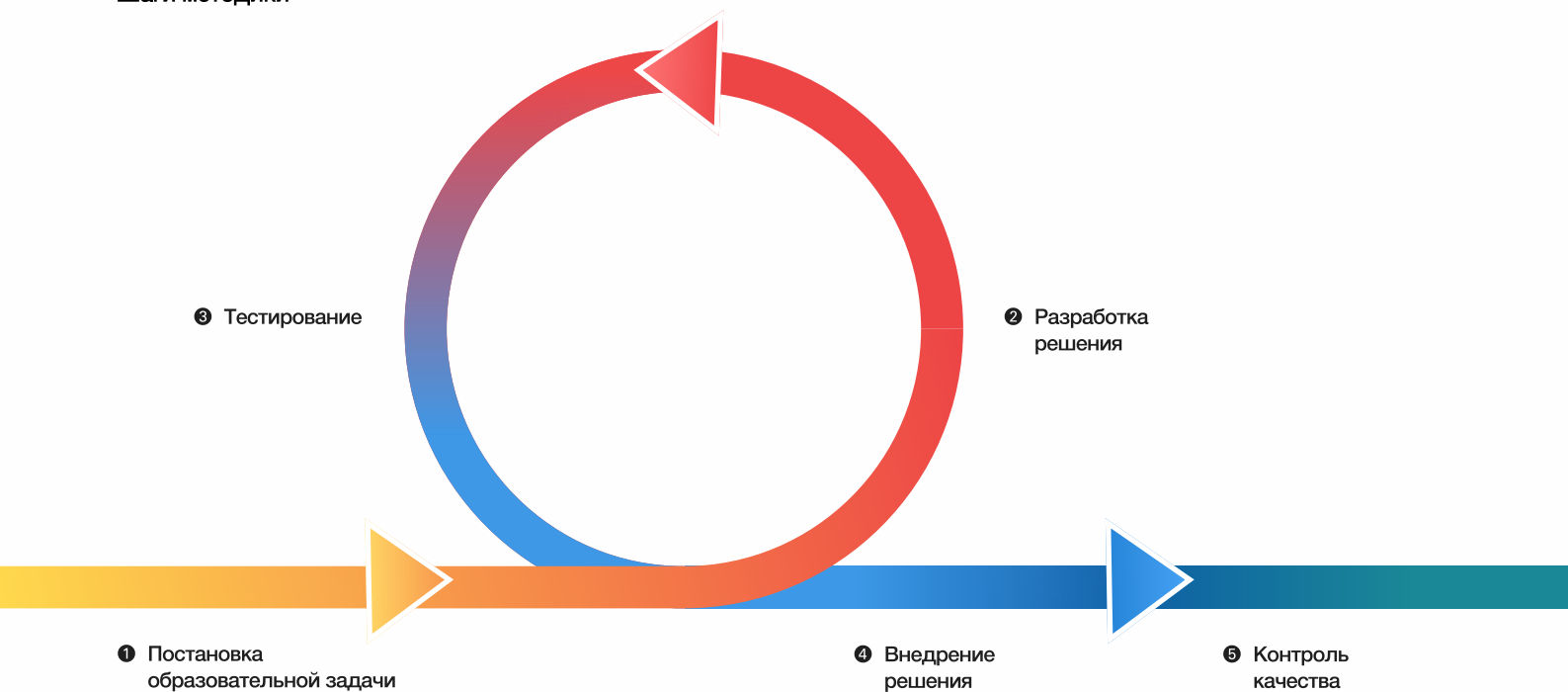
**Эффективность цифровых решений** должна измеряться многомерно: от достижения образовательных целей до сопутствующих условий экономической целесообразности и технической стабильности.

# Как устроена методика, или вместо оглавления

Методика ВШМ СПбГУ по разработке и внедрению цифровых образовательных решений для высшего образования основана на принципах дизайн-мышления. Практики дизайна продуктов были расширены и адаптированы под образовательный контекст.

В основу методики ВШМ СПбГУ положены принципы методологии преподавания: без понимания педагогического запроса, образовательных целей и того, как происходит процесс обучения (science of learning), невозможно создать качественное цифровое решение для образовательного процесса. Описанные ниже шаги представляют собой исчерпывающий процесс, который можно адаптировать по мере необходимости.

## Шаги методики



**ЭТАП 1**

## Постановка образовательной задачи

Формулируем образовательные задачи и максимально досконально изучаем педагогический контекст, запросы преподавателей и студентов. Глубокое понимание потребности и «граничных условий» поможет правильно сфокусироваться на этапе разработки.

1. Определяемся с понятиями
2. Выбираем педагогический сценарий
3. Идентифицируем методологические потребности
4. Определяем цели и метрики

**ЭТАП 2**

## Разработка решения

Разрабатываем комплексное цифровое образовательное решение, включающее в себя образовательный опыт (learning experience, LX), набор методических принципов, цифровую среду и цифровые инструменты.

*Разрабатываем*

1. Проектируем карту образовательного опыта студента
2. Разрабатываем методологические решения
3. Разрабатываем задачи пользователей (Jobs-To-Be-Done, JTBD)
4. Создаем цифровую среду — подбираем цифровые инструменты под задачи и синтезируем их в бесшовную цифровую образовательную среду

**ЭТАП 3**

## Тестирование

Тестирование реализуется в цикле прототипирование — тестирование — улучшения. Цикл реализуется до тех пор, пока не достигаются поставленные образовательные цели.

*Прототипируем*

1. Формируем гипотезы и критерии их валидации
2. Строим прототипы — от бумажного прототипа до полноценного тестового стенда

*Тестируем и улучшаем*

3. Тестируем — проверяем гипотезы на прототипах
4. Улучшаем решение

**ЭТАП 4**

## Внедрение решения

Успех внедрения нового технологического решения напрямую зависит от настроений и вовлеченности конечных пользователей – преподавателей и студентов. Появление даже «лучшего» решения является существенным вызовом, так как требует от участников процесса, во-первых, освоения новых навыков, а во-вторых, перестройки всех привычных действий для реализации нового подхода к реализации образовательных задач.

1. Мотивируем
2. Институционализируем
3. Обучаем преподавателей и студентов
4. Продвигаем с помощью внутренних коммуникаций
5. Поддерживаем на старте
6. Дорабатываем под специфичные задачи

**ЭТАП 5**

## Контроль качества

В первые месяцы использования решения крайне важно осуществлять процесс контроля качества, а также дорабатывать решение при возникновении критических разрывов между задачами реализации, возможностями и качеством взаимодействия пользователей с решением.

1. Настраиваем цифровую аналитику
2. Проводим ручные наблюдения
3. Улучшаем решение
4. Реагируем на инциденты

**ЭТАП 1**

# Постановка образовательной задачи

Начиная процесс создания цифрового образовательного решения, необходимо четко определить «граничные условия» разработки: образовательные цели и задачи, целевую аудиторию, критерии оценки эффективности решения.

## Определяемся с понятиями

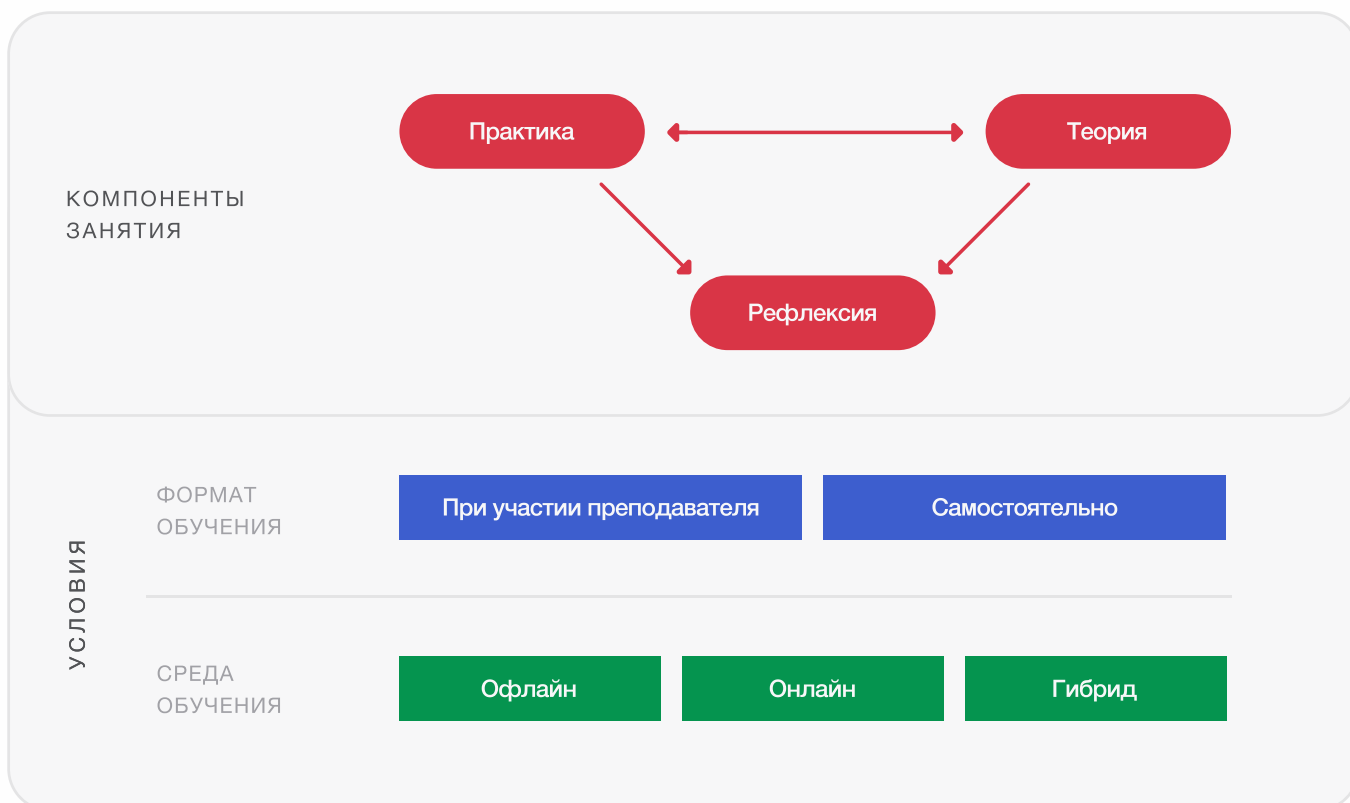
Говоря об образовательном процессе в университете, мы принимаем допущение, что всю преподавательскую традицию и практику можно описать как набор педагогических сценариев на уровне занятия, дисциплины и программы.

Далее рассмотрим проектирование цифрового образовательного решения для педагогических сценариев на уровне занятия. Чтобы упростить понимание педагогического сценария, мы проанализировали варианты занятий и выявили две мета-цели. К первой мы можем отнести любые практические занятия, от решения задач статистики или программирования до спортивных тренировок или уроков живописи. Ко второй категории мы относим любые «теоретические» дисциплины, направленные на формирование картины мира, например, представления о логике исторических процессов, принципах работы организации или психики. В зависимости от образовательной цели занятия, мы выделяем два соответствующих мета педагогических сценария.



На схеме ниже мы сформулировали универсальную структуру педагогического сценария, разделенную на три составляющих: компоненты занятия и условия, в которых эти компоненты будут реализованы — формат обучения и среда обучения.

## Структура педагогического сценария



## Выбираем педагогический сценарий

В зависимости от того, какая задача стоит перед университетом, разработка цифровых образовательных решений может быть выстроена по-разному.

**Если стоит задача системной «пересборки» методологии и подходов преподавания,** то стоит начать с анализа преподавательской традиции и практики и описания всего «поля» применяемых педагогических сценариев, а далее заниматься их трансформацией и обновлением.

В качестве основы для описания преподавательской традиции и практики на уровне занятия рекомендуем использовать представленную выше мета-схему педагогических сценариев, основанную на универсальных учебных целях.

Сформировав систему применяемых в практике университета педагогических сценариев, необходимо выбрать один или несколько сценариев для дальнейшего проектирования цифрового образовательного решения.

**Если задачи обучения сформулированы конкретно, а границы педагогического сценария для разработки цифрового образовательного решения четко определены,** то можно сразу перейти к следующему шагу.

## Идентифицируем методические потребности

После определения педагогического сценария проводится глубокий анализ методологических и методических потребностей, которые возникают у преподавателей при его реализации.

В широком смысле слова **методическая потребность** — потребность преподавателя в инструментах реализации педагогического сценария.

Проработка методических потребностей в рамках выбранного педагогического сценария осуществляется по следующим этапам:

1. Выделение базового набора методических потребностей на основе доступных данных об образовательном процессе вуза и анализе трендов: какой информацией мы уже располагаем для выделения списка потребностей?
2. Сбор методических потребностей преподавателей: как реализуется педагогический сценарий и что нужно преподавателям для его эффективного воспроизводства?
3. Приоритезация и отбор: какие потребности необходимо взять в проработку при создании решения?
4. Анализ существующих решений: какие варианты решения выделенных потребностей уже существуют и могут быть переиспользованы или пересмотрены при создании решения?

## Определяем цели и метрики

**Один из принципов методики — разработка цифровых решений на основе данных.** Разработка на основе данных позволяет не только создать решения, эффективность которых можно проверить и подтвердить, но и построить процесс доработки и постоянного улучшения.

**Разрабатывая цифровые образовательные решения, мы ставим во главу угла достижение образовательных целей.** Например, формирование навыка или создание системы представлений о сложной концепции.

Для организации процесса разработки решения и дальнейшего внедрения необходимо **четко зафиксировать образовательную цель и способы измерения ее достижения.** На следующих шагах будет проверяться, насколько заданная образовательная цель достигается. Уровень ее достижения будет служить критерием принятия или отказа от определенной функциональности цифрового решения.



**Педагогический сценарий** — целенаправленная, лично ориентированная, методически выстроенная последовательность педагогических методов и технологий для достижения педагогических целей; набор методических инструментов, подходов, педагогических решений, которые выстроены таким образом, чтобы **участниками образовательного процесса** были достигнуты **учебные цели.**

*Толковый словарь терминов понятийного аппарата информатизации образования. — М.: ИИО РАО, 2009, с. 79*



**ЭТАП 2**

# Разработка решения

Проведя анализ потребностей и четко зафиксировав границы педагогического сценария, переходим на этап разработки решения.

Под **решением** понимаем целевой образовательный опыт студента в бесшовной цифровой образовательной среде, позволяющий достигать поставленные образовательные цели. **Решение** является комплексным и включает в себя образовательный опыт (learning experience, LX), набор методических принципов, цифровую среду и цифровые инструменты.

Важно отметить, что **проектирование решения происходит исключительно из методологической рамки**: это достигается за счет первостепенного внимания к образовательным задачам, методологическим потребностям и образовательному опыту студента.

**Разработка решения реализуется по следующим шагам:**

1. Разработка **карты образовательного опыта студента** (student journey map, SJM)
2. Разработка **наборов методологических решений** как ответов на методологические потребности и соотнесение решений с картой образовательного опыта студента
3. **Создание среды**: разработка и выбор **цифровых инструментов**:
  - a. Формулировка задач пользователей (Jobs-To-Be-Done, JTBD)
  - b. Разработка / подбор цифровых инструментов под каждую задачу / группу задач
  - c. Синтез цифровых инструментов в бесшовную цифровую образовательную среду



Заметим, что несмотря на последовательный характер разработки, практика показывает, что возможно движение между уровнями «снизу-вверх» и «сверху-вниз». Например, идеи на этапе разработки цифровых инструментов могут как уточнить методологические решения, так и повлиять на карту образовательного опыта студента. За счет гибкости достигается синхронизация образовательных целей, методологии и цифровых инструментов в образовательном опыте студента.



Фрагмент рабочей доски Миро по проектированию гибридной аудитории в ВШМ СПбГУ

**ЭТАП 3**

# Тестирование

Когда концепция решения была разработана, можно переходить на этап его тестирования. Тестирование реализуется в цикле «прототипирование — тестирование — улучшение». Цикл повторяется до тех пор, пока не достигаются поставленные образовательные цели.

## Формируем гипотезы и метрики

Для проверки решения на предмет реализации задач пользователей в рамках заданного педагогического сценария проводятся тестовые сессии. Формируется список основных гипотез и критерии их валидации.

**Гипотеза** — это выдвигаемое предположение о возможности технического решения удовлетворить образовательную потребность, подкрепленное числовой метрикой.

## Строим прототипы

Проверяя решение на эффективность, создаем прототип решения для экономии ресурсов.

**Прототип** — это базовая версия технического решения, не требующая для реализации значительных финансовых и трудовых ресурсов, которая помогает команде протестировать основные предположения и измерить эффективность реализации задачи.

Тип прототипа определяется набором гипотез, которые необходимо протестировать. Уровень зрелости прототипа может быть базовым — «прототип на скотче», либо функциональным — техническое решение на последних стадиях разработки.

## Тестируем

В рамках тестирования проводим тестовые сессии. Они проходят в два такта.

**Первый такт предполагает тестирование в условиях «лаборатории»**, то есть проходит в контролируемых условиях вне регулярного образовательного процесса. При этом учебная среда и педагогическая ситуация моделируются.

**Второй такт предполагает тестирование в условиях регулярного образовательного процесса.** Механики тестирования аналогичны тестированию в условиях «лаборатории».

На обоих тактах тестирования следует обратить внимание на репрезентативность выборки. В зависимости от целевой аудитории, определенной как пользователи решения, важно протестировать решение на разных уровнях обучения, программах и предметных областях.

Для проведения тестовых сессий разрабатываются:

- Сценарии
- Оценочные листы наблюдения
- План интервью для каждой категории пользователей
- Опросник для каждой категории пользователей
- Бриф для участников тестирования

## Улучшаем решение

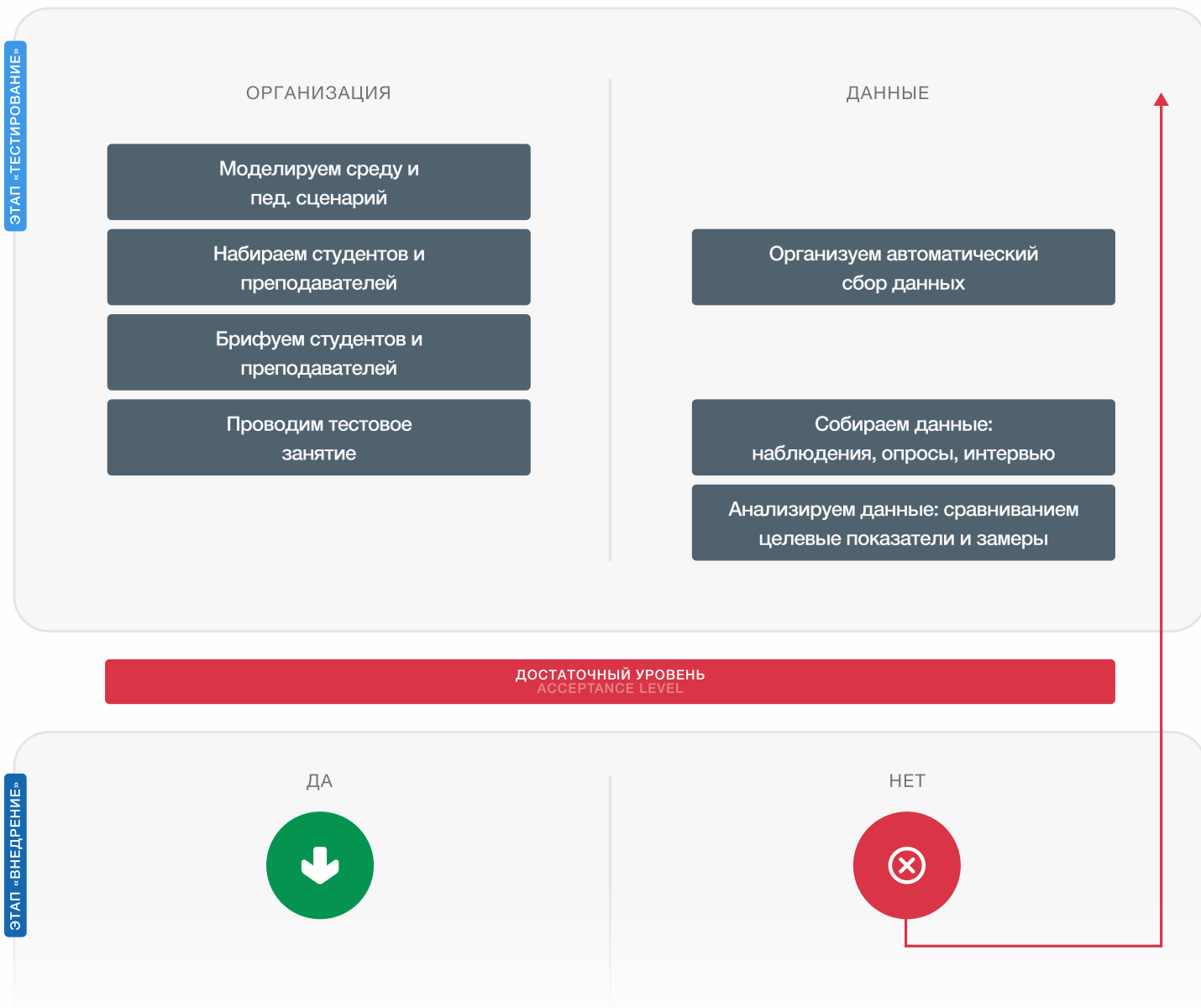
По итогам каждого такта тестирования происходит проверка соответствия показателей, демонстрируемых решением в рамках теста, целевым значениям.

**При наличии критических отклонений между целевыми показателями и замерами** в ходе тестирования, решение отправляется на доработку. Подходы к доработке решения аналогичны тем, которые применяются при первоначальной разработке.

Если после доработки решение претерпело существенные изменения, необходимо сформировать новый прототип для тестирования гипотез.

Переход на следующий этап возможен при достижении достаточного уровня (acceptance level) показателей по каждой метрике (цели). При этом достаточный уровень может определяться экспертным путем.

### Цикл «тестирование — улучшения»



## ЭТАП 4

# Внедрение решения

Успех внедрения нового цифрового решения напрямую зависит от вовлеченности конечных пользователей — преподавателей и студентов. Новое решение требует от участников процесса освоения новых навыков и перестройки привычных действий при реализации образовательных задач.

## Мотивируем

Создание устойчивой мотивации — важный фактор успешного внедрения. Мотивация может формироваться по следующим направлениям:

1. Материальное стимулирование — компенсация дополнительной нагрузки на период внедрения нового решения, адаптации контента и подхода к преподаванию
2. Нематериальное стимулирование
  - a. Конкурсы профессионального мастерства
  - b. Публичное признание (размещение информации об использовании преподавателем передовых образовательных решений на портале университета)
  - c. Менторство, взаимная поддержка и обмен знаниями

## Институционализируем

Эффективность методологически и технологически сложных решений напрямую зависит от их корректного использования. Закрепление основных принципов использования цифрового образовательного решения в локальных нормативных актах университета поможет стандартизировать процесс и избежать сложностей в трактовке условий использования.

Институционализация эффективна, если применяется на более поздних этапах внедрения — после проверки цифрового образовательного решения «в бою», отработки недочетов и формирования традиции использования.

## Обучаем преподавателей и студентов

Главная задача обучения пользователей — преподавателей и студентов — дать полное представление о цифровом решении и сформировать навык взаимодействия в новой цифровой среде.

**Программа обучения преподавателей** может состоять из нескольких частей:

- Методические аспекты использования цифрового образовательного решения
  - ❓ *В чем особенности методологии? Как адаптировать материалы и механику курса к новому формату?*
- Технологическое решение и пользовательский путь преподавателя
  - ❓ *Знакомство с элементами и интерфейсами решения: как все работает? Как техническое решение позволяет реализовывать педагогический сценарий? Последовательное описание и демонстрация пользовательского пути.*
- Интеграция цифрового решения в преподавание и адаптация контента
  - ❓ *Преподаватель самостоятельно или при помощи методолога перерабатывает материалы курса для нового формата и выбирает решения для реализации педагогических практик.*
- Отработка навыков работы с технологическим решением

При обучении преподавателей важно создавать безопасную среду, где преподаватели могли бы попробовать новое решение, поделиться опасениями и сомнениями, поддержать друг друга и дать советы по адаптации контента. Формат peer-to-peer и проведение тестовых занятий с использованием цифрового решения доказали свою эффективность в обучении.

**Программа обучения студентов** должна учитывать особенности обучения всех групп студентов (например, онлайн-студентов и студентов в аудитории).

В рамках обучения студентов важно проработать ряд вопросов:

- Принципы работы нового цифрового решения
  - ❓ *Студенты должны понимать, как устроено решение с разных сторон. Например, в рамках гибридного обучения онлайн-студентов полезно понять, как устроена гибридная аудитория, как преподаватель видит их, как устроено взаимодействие на занятии.*
- Права и обязанности студентов (learning contract)
  - ❓ *Например, вопросы посещаемости и включения камер.*
- Особенности проведения занятий с использованием цифрового решения
  - ❓ *Например, как подать сигнал преподавателю, если возникла проблема (пропал контент или звук), или как задать вопрос.*

## Продвигаем с помощью внутренних коммуникаций

Популяризация нового решения по внутренним каналам поможет сформировать необходимый интерес среди преподавателей и привлечь их к использованию новых инструментов в своей преподавательской практике.

## Поддерживаем на старте

Эффективная программа обучения и продвижения не отменяет необходимость поддержки преподавателей и студентов на первых занятиях с использованием нового цифрового решения. По запросу преподавателя на первом занятии должен присутствовать ИТ-специалист или ассистент, знакомый с особенностями функционирования цифрового решения.

### Задачи ассистента:

- **Психологическая поддержка.** Присутствие специалиста на занятии уменьшает стресс у преподавателя и позволяет сосредоточиться на образовательном процессе.

- **Техническая и методологическая поддержка.** Консультант помогает преподавателю по всем вопросам во время занятия, фиксирует сложности и обсуждает их с преподавателем после занятия.

## Дорабатываем под специфичные задачи

Через процесс обучения и поддержки на первых занятиях часто выявляются новые педагогические потребности и задачи, которые не были учтены на этапе проектирования цифрового решения.

Опыт ведения занятий каждого преподавателя по-своему уникален, и иногда требуется индивидуальный подход и уточнение сценариев использования цифрового решения. Задача команды внедрения — найти способ удовлетворить уникальные преподавательские потребности в условиях уже разработанного решения.

**От качества «последней мили» зависит достижение образовательного результата с помощью нового цифрового решения, т. е. цель и смысл всего проекта.** Ключевыми факторами на этом этапе является лояльность преподавателей, их вовлеченность, желание учиться и применять в своей образовательной деятельности новые инструменты, а также стиль работы команды внедрения: он должен быть поддерживающим, помогающим и ориентированным на пользователя.

## ЭТАП 5

# Контроль качества и улучшения

Работа команды разработки не заканчивается после старта проведения регулярных образовательных активностей с использованием нового цифрового решения. Практика показывает, что в первые месяцы использования решения происходит «притирка» пользователей к решению, уточняются сценарии использования, появляются новые педагогические идеи и проявляются «детские» болезни технических решений.



В первые месяцы использования решения крайне важно осуществлять процесс контроля качества, а также дорабатывать решение при возникновении критических разрывов между задачами реализации, возможностями и качеством взаимодействия пользователей с решением.

## Настраиваем цифровую аналитику

Интеграция возможностей цифровой аналитики в разработанные цифровые решения позволяет автоматически собирать в больших масштабах данные об эффективности реализации образовательных задач, отказоустойчивости, удобстве использования и других параметрах.

Настройка автоматических замеров по ряду метрик может оказаться сложно реализуемой, тогда целесообразно рассмотреть уточнение метрик и подбор «прокси».

**Прокси-метрика** — это косвенная мера целевой метрики, с которой она сильно коррелирует, а соответственно, дает понимание о достижении целевого результата с меньшими затратами ресурсов.

## Проводим ручные наблюдения

Помимо анализа автоматически собираемых данных команда проводит «ручные» наблюдения с использованием оценочных средств, разработанных на этапе тестирования решения.

Наблюдения проводятся в течение первого месяца, на третий месяц и опционально на шестой месяц использования решения.

## Улучшаем решение

При возникновении критических разрывов между задачами реализации, возможностями и качеством взаимодействия пользователей с решением, принимается решение о доработке решения.

Могут быть выявлены дефициты реализации промышленной конфигурации решения, недоработки на этапе внедрения или другие сложности, значимость которых раскрывается только при полномасштабной эксплуатации.

## Реагируем на инциденты

Сопроводив процесс внедрения и обеспечив доработку и применимость разработанного решения в регулярном образовательном процессе, команда разработчиков должна обеспечить передачу решения на поддержку соответствующим подразделениям университета — учебно-методическому подразделению и ИТ-подразделению.

При возникновении критических проблем функционирования решения и невозможности решить эти проблемы на операционном уровне, подразделения поддержки могут принимать решения о привлечении команды разработчиков и старте цикла доработки решения.

## Авторы методики



Центр преподавательского мастерства  
в бизнес-образовании ВШМ СПбГУ —  
GSOM SPbU Teaching Excellence Lab

В Высшей школе менеджмента СПбГУ работает Центр преподавательского мастерства в бизнес-образовании. Центр занимается разработкой и внедрением инновационных педагогических методологий и уникальных цифровых инструментов в образовательный процесс, а также обучением и повышением квалификации преподавателей.

Создание Центра в 2022 году — это важный шаг на пути к достижению стратегической цели ВШМ СПбГУ: до 2025 года стать лидирующей Бизнес-школой России с уникальной образовательной средой и непрерывно совершенствующимся коллективом.

Для нас важно объединять вокруг себя людей, горящих образованием и технологиями. Мы рады вдохновлять коллег и делиться собственным опытом цифровизации преподавания.

Ищите разработки Центра преподавательского мастерства ВШМ СПбГУ на [method.gsom.spbu.ru](http://method.gsom.spbu.ru)

По всем вопросам обращайтесь по почте [tel@gsom.spbu.ru](mailto:tel@gsom.spbu.ru)



### Направления деятельности

#### Образовательные инновации:

- Цифровая дидактика: новые цифровые решения и инструменты в преподавании управленческих дисциплин, практик и тренингов;
- Онлайн и гибридные форматы обучения: накопление и распространение лучших практик и ноу-хау в области педагогического дизайна, адаптация методологии преподавания в гибридном формате для задач бизнес-образования.

**Популяризация передовых практик ВШМ СПбГУ:** распространение знаний и опыта преподавания в цифровой образовательной среде.

**Непрерывное совершенствование образовательных программ и системы оценки качества обучения** в соответствии со стандартами международных аккредитующих организаций (AACSB, EFMD).

#### Методика преподавания:

- Отбор и распространение лучших практик и ноу-хау в преподавании внутри ВШМ СПбГУ;
- Поддержка преподавателей;
- Тренинги, обучение и методические рекомендации.

## Авторский коллектив

### Ольга Николаевна Алканова

Директор Центра преподавательского мастерства  
в бизнес-образовании ВШМ СПбГУ  
к.э.н., старший преподаватель кафедры маркетинга  
ВШМ СПбГУ

[alkanova@gsom.spbu.ru](mailto:alkanova@gsom.spbu.ru)

### Александр Егорович Байзаров

Руководитель проекта по гибриднему обучению  
ВШМ СПбГУ  
Директор по управлению проектами Банка ВТБ  
Руководитель авторского коллектива

[bayzarov@vtb.education](mailto:bayzarov@vtb.education)

### Татьяна Викторовна Бобрусь

Эксперт по методологии дизайн-мышления  
Центра преподавательского мастерства в бизнес-  
образовании ВШМ СПбГУ

### Ольга Ивановна Игнатъева

Эксперт по методологии дизайн-мышления  
Центра преподавательского мастерства в бизнес-  
образовании ВШМ СПбГУ

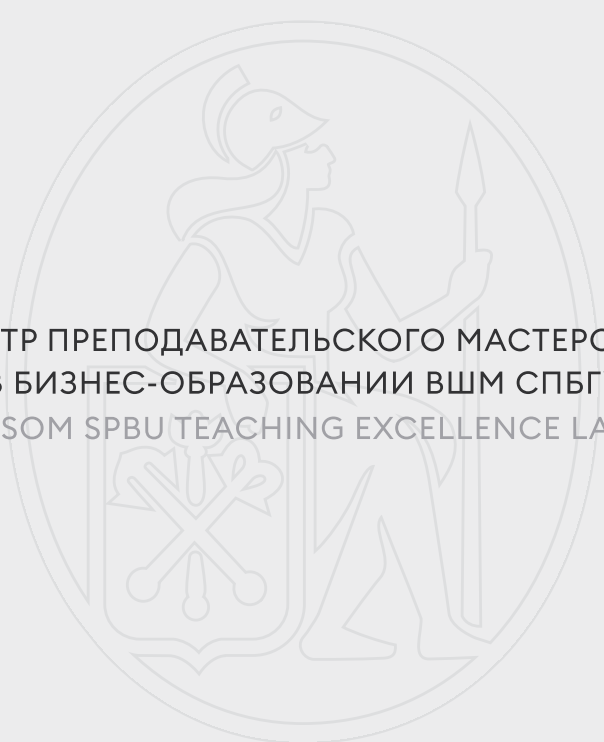
### Александра Владиславовна Дмитриева

Эксперт Центра преподавательского мастерства  
в бизнес-образовании ВШМ СПбГУ

### Анна Сергеевна Трофимцева

Эксперт Центра преподавательского мастерства  
в бизнес-образовании ВШМ СПбГУ





ЦЕНТР ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА  
В БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИИ ВШМ СПбГУ  
GSOM SPBU TEACHING EXCELLENCE LAB

