

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ ДПО: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ



**Г.В. Можяева**

заместитель первого проректора,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»,  
канд. истор. наук, доцент,  
г. Москва

**В статье рассмотрено текущее развитие рынка дополнительных профессиональных программ, а также необходимые меры для его дальнейшей технологизации.**

**Ключевые слова:** дополнительное профессиональное образование; дополнительные профессиональные программы; цифровизация; онлайн-обучение; смешанное, гибридное и гибкое гибридное обучение.

Российская система дополнительного профессионального образования (далее – ДПО) переживает непростой этап своего развития. Специалисты расходятся в оценках ближайшего будущего ДПО: от отсутствия перспектив в связи с падением рынка, снижением покупательской способности населения и бизнеса, до прогнозов на позитивную динамику и полное восстановление рынка ДПО, что подтверждается уже апрельской статистикой, поскольку в сложившейся социально-экономической ситуации людям нужно получать новые компетенции, новые профессии, выполнять новые роли. Позицию оптимистов можно подкрепить словами известного американского философа и футуролога Элвина Тоффлера о том, что «неграмотными людьми 21 века будут не те, кто не умеет читать и

писать, а те, кто не умеет учиться, разучиваться и переучиваться»<sup>1</sup>, которые очень четко определяют роль ДПО в нашей жизни.

Изменения, происходящие в настоящее время в системе ДПО, обусловлены не только сложной экономической и внешнеполитической ситуацией, но и общим контекстом мирового развития. Исследователи определяют новый этап в развитии мира как BANI-мир (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible – хрупкость, беспокойство, нелинейность, непостижимость). На смену SPOD-миру, существовавшему до массового распространения вычислительной техники и интернета, устойчивому, надежному, предсказуемому, четко определенному и развивающемуся по плану, в конце XX века пришел VUCA-мир, более сложный, неоднозначный, неопределен-

ный, непостоянный. Но в условиях пандемии, изменения глобальных процессов в мире интерес привлек к себе акроним BANI, предложенный для понимания новой реальности футурологом Джамаис Кашио<sup>2</sup> и обозначающий мир, с которым связывается хаос, беспокойство, хрупкость мироздания, нелинейность, непостижимость и неуправляемость современного мира<sup>3</sup> (Рисунок1).

Нелинейность, непредсказуемость, хрупкость, тревожная изменчивость – это и есть условия развития ДПО сегодня. С одной стороны, ДПО становится все более востребованным в связи с растущей потребностью экономики в новых профессиях, новых ролях, новых компетенциях. С другой стороны, все труднее становится прогнозировать востребованные программы, определять направления развития ДПО,

**The article considers the current development of the market for continuing professional educational programs, as well as the necessary measures for its further technologization.**

**Keywords:** continuing professional education; continuing professional educational programs; digitalization; e-learning; blended, hybrid and flexible hybrid learning.



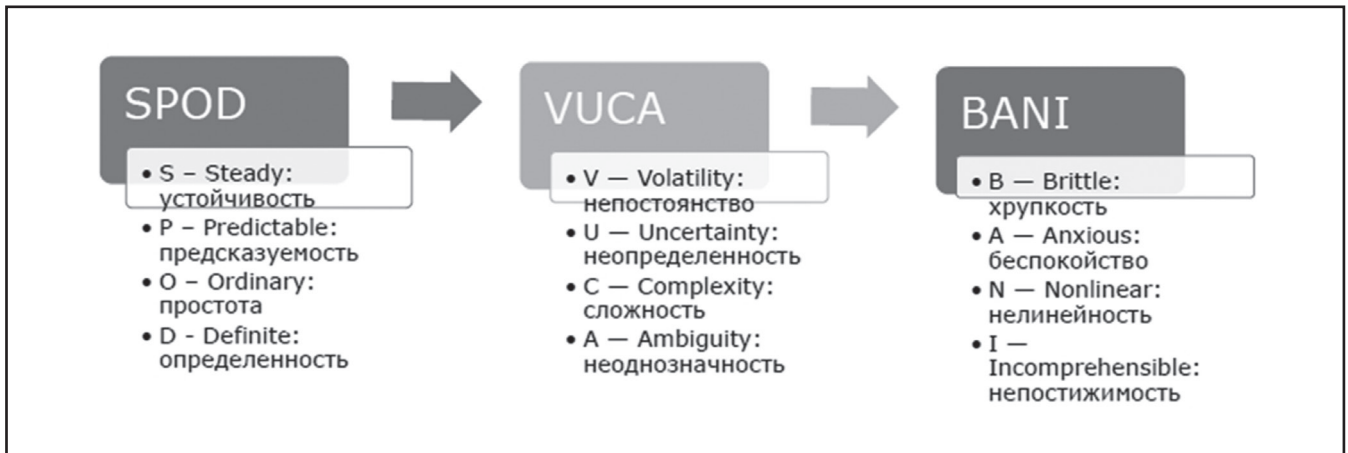


Рисунок 1. SPOD, VUCA, BANI-концепции <sup>4</sup>

которые окажутся жизненно необходимыми в ближайшей и особенно в отдаленной перспективе.

В такой ситуации лидерами станут те организации и подразделения ДПО, которые научатся быть динамичными, перестраиваться под запрос рынка, обеспечивать качественный сервис для своих клиентов. Сложнее это сделать государственным вузам, которые зачастую оказываются аутсайдерами, поскольку не в состоянии реагировать быстро из-за бюрократизованности процессов, непонимания многими руководителями перспектив и востребованности ДПО.

На этом фоне образовательный рынок стал заполняться платформами-агрегаторами, которые не имеют собственных программ и зарабатывают на продвижении чужих, «инфоцыганам»<sup>5</sup>, которые спекулятивно используют повышенный интерес общества

к мотивационным и вдохновляющим тренингам и «перетягивают» на себя значительную часть рынка ДПО.

Серьезным участником рынка ДПО в последние годы стали онлайн-платформы (Нетология, Skillbox, Skillfactory и др.), которые вышли на рынок со своими образовательными продуктами, очень чутко реагируя на запрос рынка и обеспечивая гибкое онлайн-обучение для мотивированных слушателей. В период пандемии именно они захватили рынок массового ДПО, существенно опередив в динамике развития традиционное, в том числе вузовское ДПО.

Как же соответствовать запросу рынка? Как обеспечить динамику и комфортные условия обучения? Для меня ответ на эти вопросы связан с технологизацией ДПО, с развитием цифровых сервисов и инструментов, соз-

данием эффективных платформенных решений, с изменением отношения специалистов ДПО к цифровым технологиям, которые должны стать нашими помощниками, а не тормозом для развития системы.

На рисунке 2 приведено изменение объема рынка ДПО в академических часах, где видно, что положительная динамика есть даже в 2021 году, хотя она и ниже, чем в 2020 году, когда наблюдался максимальный рост рынка ДПО. При этом наряду с ростом объемов рынка серьезно сократилась численность работников ДПО за счет развития онлайн-обучения, расширения онлайн-платформ, развития рынка образовательных технологий EdTech. На рисунке 3 особенно заметен «пандемический скачок» 2020 года (42 %), но и в 2021 году развитие рынка EdTech составило 17 %, продолжая устойчивую

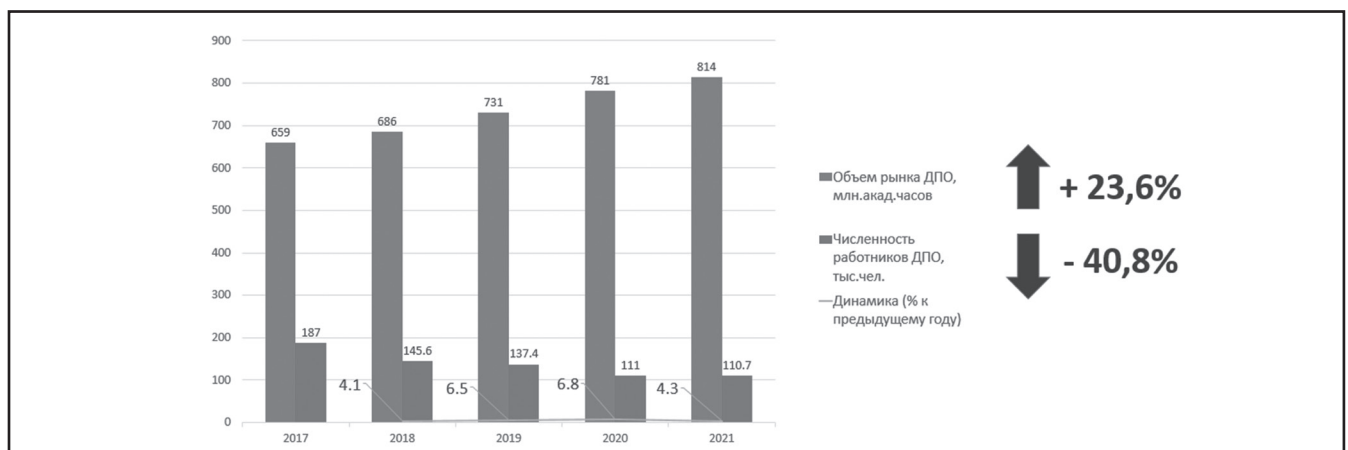


Рисунок 2. Рынок ДПО в академических часах <sup>6</sup>

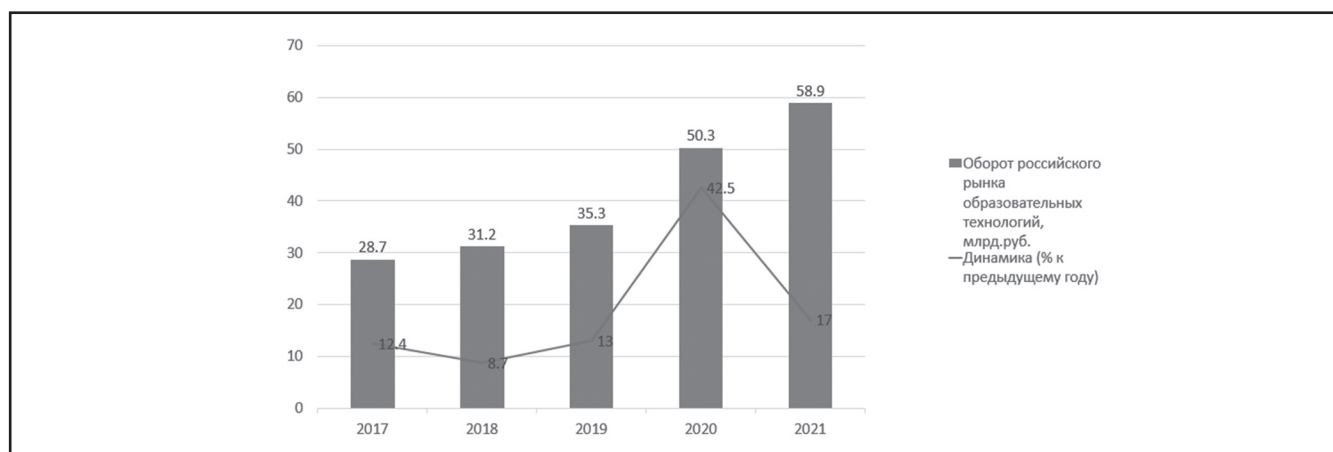


Рисунок 3. Рынок образовательных технологий (EdTech) <sup>7</sup>

высокую динамику. Рост оборота российского рынка образовательных технологий и динамика по отношению к предыдущим годам показывают, что этот рынок становится доминирующим, и он устойчиво завоевывает свое место в системе ДПО.

Что же является драйвером ускоренного развития EdTech-рынка? Прежде всего, это развитие цифровой инфраструктуры в образовании (системы управления обучением, базы данных, различные механизмы анализа данных для управления образовательными решениями на основе данных и т.д.), широкое внедрение технологий онлайн-обучения (персонализация, геймификация, социальное обучение, мобильное, адаптивное и т.п.).

**Р**астет спрос на программы В2С – повышения квалификации и профессиональной переподготовки. На этом фоне формируется тенденция управления не только портфелем программ или отдельными программами, но и образовательным опытом, образовательными решениями, потребность в проектировании образовательных программ.

Происходящие в последние годы на рынке ДПО изменения дают дополнительный импульс развитию культуры непрерывного обучения, формированию потребности в «life long learning», в наращивании, обновлении компетенций («upskilling») или формировании новых, востребо-

ванных на рынке труда сегодня («reskilling»).

Позитивная динамика развития российской системы ДПО оказалась под угрозой на фоне февральских событий 2022 года. Санкции, импортозамещение, экономический кризис, падение покупательской способности населения, казалось бы, должны негативно сказаться на развитии рынка ДПО. Фактически же мы наблюдаем восстановление и наращивание спроса на программы ДПО уже в апреле-мае 2022 года. При этом меняется и сам рынок ДПО.

*Во-первых*, часть программ уверенно переводится в онлайн. Полноценная качественная разработка, основанная на проектировании образовательных результатов и решений, хорошем контенте, гибкой и клиентоориентированной системе сопровождения, возможность обучаться асинхронно в удобном темпе, месте и времени усиливают востребованность онлайн-программ.

*Во-вторых*, меняется стоимость программ и ценовая политика провайдеров ДПО. При наличии цифровой образовательной инфраструктуры, которая существенно изменилась в период пандемии, стоимость дистанционных программ на открытом рынке оказывается более конкурентной.

*В-третьих*, импортозамещение вызывает жизненную необходимость смены компетенций и профессий.

*В-четвертых*, государство за-

интересовано в поддержке экономики, защите своих граждан в ситуации импортозамещения, оттока специалистов, а, следовательно, и в скорейшем обновлении рынка труда. Так, например, в 2022 году почти вдвое увеличивается финансирование Нацпроекта «Демография»<sup>8</sup>, в рамках федерального проекта «Развитие кадрового потенциала ИТ-отрасли» обучающимся вузов – участников программы «Приоритет-2030» обеспечена возможность получить дополнительную квалификацию в сфере ИТ посредством программ профессиональной переподготовки, которые студенты будут осваивать параллельно с получением высшего образования на «цифровых кафедрах»<sup>9</sup> и др.

*В-пятых*, происходит укрупнение онлайн-площадок, что позволит консолидировать потенциал и снизить затраты на развитие платформ: так, например, VK интегрировал Skillbox, Skillfactory, Geekbrains. При этом наиболее серьезным риском становится изменение условий для развития маркетинга. Провайдерам ДПО будет все сложнее находить клиентов и приводить их на программы, стоимость привлечения одного клиента будет расти, в том числе и потому, что исчезли основные маркетинговые площадки (Facebook, Instagram и т.д.). Поиск аналогов, замены потребует и дополнительного времени, и дополнительных вложений.

Таким образом, уже сегодня



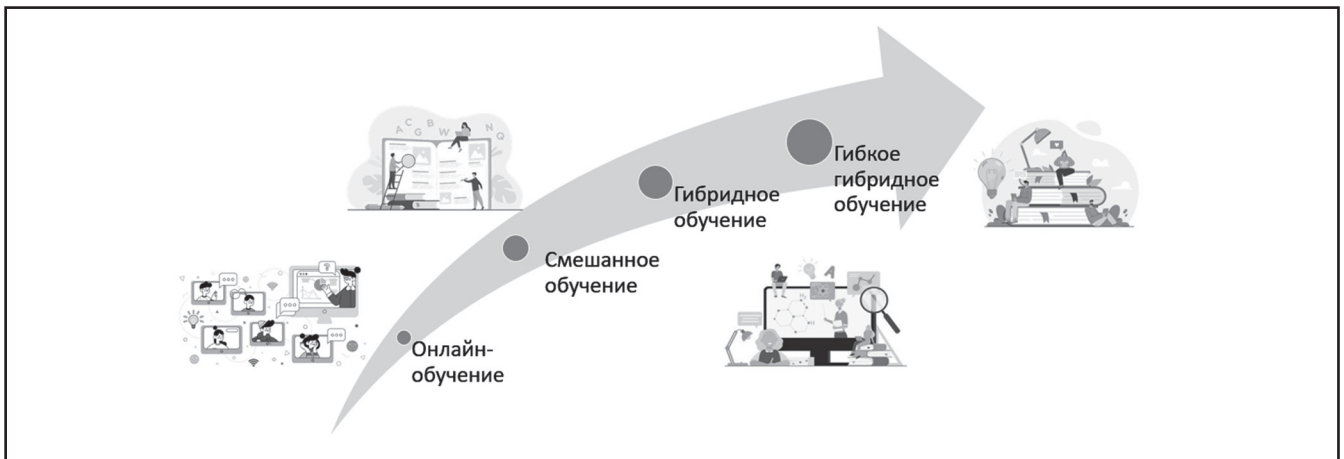


Рисунок 4. Форматы технологизированного обучения <sup>10</sup>

рынок ДПО устойчиво работает на минимизацию рисков сокращения спроса, делая ставку на технологизацию, развитие цифровых образовательных технологий, сервисов и платформ, развитие онлайн-обучения. При этом постоянно меняются как технологии, так и форматы обучения, среди которых сегодня можно выделить четыре наиболее динамично развивающихся (Рисунок 4): онлайн, смешанное, гибридное и гибкое гибридное обучение.

**Онлайн-обучение** – это обучение через Интернет, когда все основные виды учебной деятельности обеспечиваются и реализуются в сети Интернет.

**Смешанное обучение** – обучение на основе соединения традиционных аудиторных и онлайн-занятий, когда часть занятий проходит в аудитории, а часть – с применением онлайн-технологий.

**Гибридное обучение** – обучение в распределенной аудитории, когда часть слушателей находится в кампусе, а часть подключается к учебному процессу удаленно. Это один из самых сложных форматов для преподавателя, который, по сути, должен осуществлять двойную методическую подготовку: он должен подготовиться к работе с «живой аудиторией» и с онлайн-аудиторией, вовлекать в обучение и удерживать всех обучающихся, создавать учебный контент, применимый для очного и онлайн-обучения. Для реализации гибридного обучения нужны

специальные аудитории, с качественной акустикой, возможностью записи занятий, мобильными экранами или мониторами, позволяющими преподавателю одинаково качественно видеть и реальную, и виртуальную часть слушателей и т.д.

**Гибкое гибридное обучение (HyFlex)** – обучение, которое позволяет обучающимся самостоятельно выбирать формат обучения и присутствия на занятиях, менять его в зависимости от условий жизни и работы («сегодня я обучаюсь удаленно, поскольку нахожусь в командировке, а завтра приду в аудиторию»). Это еще более сложный формат, но именно он набирает высокие темпы и становится основным трендом развития ДПО, поскольку сопровождается индивидуализацией, персонализацией, нацелен на достижение индивидуальных образовательных результатов, проектирование образовательных решений и учет образовательного опыта.

На фоне диверсификации форматов обучения все более серьезно обсуждаются вопросы, связанные с обеспечением качества онлайн-обучения, т.к. уже при пандемии специалисты стали говорить об «экстренном» и «серьезном онлайн-обучении». При этом под «экстренным онлайн» понимается прямой перенос в Интернет-среду традиционных лекций и практических занятий, без специальной методической подготовки и понимания спец-

ифики опосредованного информационно-коммуникационными технологиями педагогического общения. В период пандемии многие преподаватели просто «перенесли себя» от лекционной кафедры в аудитории за экран монитора компьютера и продолжили работать в том же формате, в каком работали в реальной аудитории, не понимая особенностей цифровой дидактики и всячески ругая «дистант». При этом совершенно игнорировался тот факт, что дистанционное обучение (онлайн-обучение – из форматов дистанционного обучения) требует особой методической проработки, педагогического проектирования, создания качественного контента, в оптимальных форматах, подобранных под определенную целевую группу и т.д., что составляет основу «серьезного онлайн».

Что необходимо для реализации современного технологизированного ДПО?

- Прежде всего, инфраструктура, которая основана на «фиджитальной» среде обучения, соединяющей виртуальное и реальное пространство. Это специально подобранные аудитории, программное обеспечение и обязательно LMS (Learning Management System – система управления учебным процессом). К сожалению, многие провайдеры ДПО до сих пор не имеют полноценной LMS, подменяя ее, например, веб-бинарными платформами (Zoom, MsTeams и т.п.), позволяющими



осуществлять лишь отдельные виды педагогической коммуникации – синхронной аудио- или видеокommunikации. Отсутствие LMS не только ограничивает способы организации учебной деятельности, но и не позволяет накапливать и анализировать «цифровые следы» обучающихся, без которых, особенно при онлайн-обучении, сложно оценить результаты обучения, сформированность компетенций, нарисовать цифровой профиль слушателя и предложить его потенциальному работодателю, что могло бы повысить привлекательность ДПО.

• Второе важное условие развития ДПО сегодня – это педагогическое сопровождение программ ДПО от проектирования образовательных решений до обеспечения синхронного или асинхронного сопровождения онлайн-обучения. При этом важно понимать, что в ДПО сопровождение может быть организовано не только со стороны преподавателей, но и со стороны административной команды, которая помогает преподавателю кристаллизовать контент, выполняет рутинную работу по размещению контента в LMS по заранее спроектированному сценарию, и даже обеспечивает ответы на часто задаваемые вопросы с помощью ассистентов или ботов. Создание такой системы сопровождения обучения необходимо сегодня не

только штатным преподавателям системы ДПО, но и специалистам-практикам, которые еще в меньшей степени владеют методическими приемами онлайн-обучения и понимают специфику работы со взрослой аудиторией. При этом цифровые решения должны становиться основой системы сопровождения ДПО.

• Третий важный момент – роль руководителей программ ДПО. В последние годы в высшем образовании роль руководителей образовательных программ стала осознаваться и расти, поскольку руководитель программы – это тот человек, который способен не просто придумать программу и разработать для нее учебный план, но и понимать образовательный результат, который будет достигнут в результате обучения, проектировать образовательные решения и работать с образовательным опытом слушателей, понимать технологии, методы, средства обучения. Несомненно, такой человек должен быть и в программах ДПО.

**П**одводя итоги, отметим, что в современных условиях цифровизация становится одним из важнейших условий и инструментов развития системы ДПО. Цифровые решения обеспечивают эффективность обучения в различных форматах, позволяют находить оптимальные дидактические ре-

шения, необходимые при реализации того или иного формата обучения. Именно с цифровизацией связано развитие наиболее динамичных и эффективных сегодня смешанного и гибридного форматов обучения, в том числе HyFlex. Конечно, есть ряд технических и технологических вопросов, которые все еще не решены в образовательных организациях для формирования качественных программ ДПО и расширения рынка онлайн-обучения: проблемы с Интернетом, устаревшие компьютеры и т.п. Все более сложной и методически насыщенной становится работа преподавателей, которые не обучены работе с цифровыми сервисами и инструментами и не умеют методически грамотно подбирать их под определенные дидактические задачи. При этом цифровые технологии обеспечивают более гибкий подход к выбору обучающимся формата обучения, максимальную интерактивность, снятие барьеров, социальное обучение, что позволяет говорить о высоком потенциале и перспективах развития современного качественного обучения на протяжении всей жизни, которое слушатель может получить при помощи цифровых сервисов, инструментов, технологий, находясь в удобном для себя формате, месте, в удобное время, решая те задачи, которые необходимы экономике и отвечают на запрос рынка.

<sup>1</sup> Элвин Тоффлер. Источник: <https://www.livelib.ru/author/6353-elvin-toffler>

<sup>2</sup> Cascio, Jamais. Facing the Age of Chaos. Источник: <https://medium.com/@cascio>

<sup>3</sup> Блог «Новая эпоха управления». Источник: <https://blog.bitobe.ru/article/kakoy-mir-prishel-na-smenu-vuca>

<sup>4</sup> Составлено автором по материалам: Блог «Новая эпоха управления». Источник: <https://blog.bitobe.ru/article/kakoy-mir-prishel-na-smenu-vuca>

<sup>5</sup> Инфоцыгане – это предприниматели, которые продают преимущественно обучающие онлайн-продукты без какого-то измеримого результата; их продукт – это смесь мотивационных практик, психологических «фишек» и эзотерического тумана (прим. ред.)

<sup>6</sup> Источник: составлено автором по данным: Анализ рынка дополнительного профессионального образования в России в 2017-2021 гг, прогноз на 2022-2026 гг. Перспективы рынка в условиях санкций // <https://marketing.rbc.ru/research/27268/>

<sup>7</sup> Источник: составлено автором по данным: Анализ рынка образовательных технологий (EdTech) в России в 2017-2021 гг и прогноз на 2022-2026 гг. Перспективы рынка в условиях санкций // <https://marketing.rbc.ru/research/47257/>

<sup>8</sup> Национальный проект «Демография». Источник: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/demography>

<sup>9</sup> 115 российских университетов с сентября открывают набор студентов на «цифровые кафедры». Источник: [https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/?ELEMENT\\_ID=51479](https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/?ELEMENT_ID=51479)

<sup>10</sup> Форматы технологизированного обучения. Источник: Составлено автором

