

The logo features three overlapping red circles. The top circle is filled with diagonal red and white stripes. The middle circle is a solid red circle. The bottom circle is also a solid red circle with a white semi-circle cutout at the bottom. The text 'E-LEARNING' is centered over the top circle.

E-LEARNING

ПРОДЮСЕР

В
О
Л
О
Т
В
Е
Т
В
И

К
Е
Ш
К
И

А. А. Елисеева
E-learning продюсер.
Вопросы-ответы. Кейсы

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=48479098
ISBN 9785005066633*

Аннотация

E-learning или электронное обучение – это создание онлайн-курсов и платформ для образования, а также управление образовательным процессом с помощью новых IT-технологий. Кто такой e-learning продюсер и какими компетенциями он должен обладать? В этой книге собраны ответы на самые актуальные вопросы онлайн-обучения в университетской и корпоративной среде. Материалы будут полезны как для начинающих продюсеров, так и для любого интересующегося e-learning продюсированием.

Содержание

Введение	6
ЧАСТЬ 1. ВОПРОС-ОТВЕТ	9
Глава 1. Кто такой e-learning продюсер и какими качествами он должен обладать?	9
Глава 2. Какие бывают онлайн-форматы? Какие форматы сейчас в тренде? Как организовать работу (этапы)? В чем разница между онлайн-форматами на b2c рынке и в корпоративных университетах?	19
Какие бывают онлайн-форматы	19
Тренды в онлайн-форматах	21
Как организовать работу над онлайн-курсом? Порядок действий	24
Разница между онлайн-форматами на b2c рынке и онлайн-форматами в корпоративных университетах	33
Глава 3. Чем отличаются приемы создания онлайн-курса от очного? Какие приёмы для обучения более успешны и эффективны в онлайн-обучении?	36
Отличия онлайн-курсов от очных	36
Глава 4. В чем главные отличия между представителями молодой и взрослой	42

аудитории онлайн-курсов? Учитываются ли особенности взрослой аудитории?	
Глава 5. Как измерить эффективность онлайн-проекта?	46
Конец ознакомительного фрагмента.	50

E-learning продюсер

Вопросы-ответы. Кейсы

Дизайнер обложки А. А. Елисеева

Редактор Е. А. Фалькович

Редактор В. С. Скопина

Редактор Д. Пацалюк

Редактор С. А. Махмудов

© А. А. Елисеева, дизайн обложки, 2020

ISBN 978-5-0050-6663-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Кто такой e-learning продюсер и какими компетенциями он должен обладать? Почему e-learning практики становятся синонимом современного образования и маркером прогрессивного взгляда на преподавание? Как работать с аудиторией и какие приёмы обучения наиболее успешны и эффективны?

В первой части учебного пособия практики в области создания и продюсирования онлайн-курсов отвечают на 5 ключевых вопросов продюсирования индустрии онлайн-образования. Перед университетами стоит задача найти применение современным технологиям в образовательном процессе и интегрировать эти возможности для обучения студентов в цифровой среде. Корпорациям важно повышать уровень компетенций сотрудников и развивать новые навыки эффективными методами. E-learning продюсеры учитывают современные тенденции восприятия аудитории и удержания внимания, используя в качестве инструментов распространённые методы дистанционного обучения, такие как геймификация, интерактивный контент, видеокурсы или анимация, в рамках практико-ориентированного взгляда на индустрию и развития ряда компетенций, применимых для продюсирования проектов в онлайн-образовании. Практикующие онлайн-продюсеры компаний Университета МТС, EdMarket, КРОК и других организаций пошагово раскрывают опыт ин-

дустрии в конструировании онлайн-курсов, работе с аудиторией, создании программ для различных сегментов и главных аспекты формирования и управления цифровой образовательной средой. Все материалы интервью взяты из магистерской диссертации Аваковой Полины Андреевны на тему «Особенности продюсирования современных дистанционных образовательных форматов в корпоративных университетах (на примере Корпоративного университета МТС)», написанной в 2019 году под руководством Стеблевой О. В.

Вторая часть пособия содержит кейсы российских и иностранных вузов и корпораций, демонстрирующих эмпирический подход к цифровым образовательным практикам. Практический опыт использования онлайн-курсов в образовательных системах российских и зарубежных ВУЗов показывает положительную динамику в восприятии материала учениками и выявляет как эффективные практики, уже зарекомендовавшие себя в качестве особенностей e-learning, так и перспективные направления для развития. Исследователи уделяют особое внимание самостоятельному и дистанционному изучению учениками материалов онлайн-курсов и, основываясь на экспериментальном включении образовательных онлайн-практик в учебный процесс, демонстрируют, как формировать цифровую образовательную среду и использовать потенциал такого вида обучения.

Выражаем огромную благодарность за помощь в подготовке книги Евгении Юрьевне Кулик (директор по онлайн-обучению НИУ ВШЭ, директор Центра развития онлайн-обучения НИУ ВШЭ) и Полине Андреевне Аваковой (выпускница магистерской программы «Трансмедийное производство в цифровых индустриях», Online Projects Manager в SKOLKOVO – Moscow School of Management).

ЧАСТЬ 1. ВОПРОС-ОТВЕТ

Глава 1. Кто такой e-learning продюсер и какими качествами он должен обладать?

Если отталкиваться от слова продюсер, то впервые я его услышала в EdMarket, когда мы начали составлять программу обучения для продюсеров онлайн-курсов. И тогда мы смотрели на наборы знаний, умений и навыков, которые выдвигает работодатель к продюсеру. И в итоге у нас родились три профессии продюсера в онлайн-курсах. Продюсер – организатор, который выступает как проджект-менеджер. Продюсер, который углубленно знает маркетинг, то есть может продвигать продукт, который он создал, упаковал. И продюсер, который углубляется в методологию, то есть продюсер, который проектирует образовательную траекторию, находящуюся внутри продукта. Это во внешний рынок. Если брать внутреннее онлайн-обучение сотрудников, есть компании разного уровня. Есть компании, в которых 500 человек. И там будет один, как хотите его назовите, специалист по дистанционному обучению, менеджер по онлайн-обучению, он может называться даже администратор системы дистанци-

онного обучения, то есть это один человек, который по сути проджект-менеджер проекта по онлайн-обучению в этой программе. И аудитория 500, 1000, даже на 2000 сотрудников. Это один человек-оркестр, он занимается всем. Скорее всего, он участвует в тендере на покупку системы дистанционного обучения, если нужно, он пишет ТЗ на доработку системы, внедряет ее, дополняет, разрабатывает курсы. Возможно, дает шаблоны, чтобы внутренние эксперты разработали курсы. Он назначает обучение, следит за статистикой обучения, говорит, какие программы должны быть на квартал и год, подводит итоги, смотрит аналитику. Это все делает один человек. Это также может быть специалист, соединенный с T&D функцией, то есть, например, он тренинги проводит и онлайн-обучением занимается, бывает такое. Или это может быть какой-то hr-специалист. Он подбирает сотрудников, и в то же время отвечает за обучение.

Если мы берем компанию покрупнее, то там есть уже целая иерархия. Там есть руководитель системы онлайн-обучения. Этот руководитель говорит, как мы обучаем онлайн. Он говорит стратегию, выдает задачи администратору, методисту, который занимается созданием курсов, работой с внутренними экспертами, выдает задачи контент-менеджеру, который может работать в конкретном инструменте для сборки курса. То есть примерно их 4 человека. В зависимости от размера компании, размер отдела по онлайн-обучению может расти. Я слышала об отделах, где есть 8, 10 человек.

И это уже очень серьезный подход к обучению, когда появляется свой айтишник, который занимается не просто административной СДО, а может ее интегрировать с другими системами, дорабатывать. Появляется свой дизайнер, который изготавливает шаблоны курсов на основании брендбуков. Может появиться еще человек, который отдельно делает видео и отвечает за съемки видеоконтента. И тогда уже расширяется вот состав людей, который занимается онлайн-обучением.

Это не специалист, который наполняет систему контентом. Это не исполнитель. Это человек, который должен отвечать за проект. Это в принципе отношение к тому, что такое онлайн-обучение в компании, как им надо заниматься. Можно назвать это красиво e-learning продюсером, может быть, это как-то на позиционирование самой вакансии, на отношение к онлайн-обучению повлияет.

(Интервью с Мариной Литвиновой, экспертом по e-learning в компаниях, программным директором EdMarket)

Если мы говорим именно про компанию, то у человека должен хорошо быть прокачан softskills, то есть он должен уметь хорошо общаться с преподавателем, с окружающей корпоративной средой, со своими слушателями. Потому что в корпоративном сегменте очень сложно услышать правду, у всех своя внутренняя мотивация, и обратная связь не очень

честная, на самом деле. И только хорошо поговорив и поняв боли HR, поняв боли директоров подразделений и руководителей рабочих групп, поговорим с линейным сотрудником, можно сделать нормальный курс. Если делать курсы исходя из своих представлений о прекрасном, то получится ерунда, ты сделаешь курс для себя, а не для других. Поэтому продюсер должен уметь со всеми общаться и учитывать все пожелания в одном продукте.

Что касается hard-скиллов, то он точно должен быть в рынке, должен шарить в трендах, уметь разрабатывать различные форматы. Стандартная негативная история с e-learning продюсером, это когда он умеет делать только SCORM-курсы и их делает, умеет только видеокурсы – и их делает. Нужно иметь широкий кругозор и как-то экспериментировать. Должны быть хорошие продуктовые и проектные навыки. Производство курсов – это всегда плод работы 5—6 человек, и нужно их уметь организовать.

(Интервью с Александром Купцовым, генеральным директором Фонда развития онлайн-образования)

Перед тем, как начать, сразу оговорюсь, это не значит, что если человек всеми этими качествами не обладает, он не может быть продюсером. Продюсер – на мой взгляд – это человек трансдисциплинарный, то есть это человек, который имеет достаточно широкий кругозор, он хорошо понимает

людей и он обладает, что называется soft-skills, мультимышлением, то есть он умеет думать над задачей по-разному и подстраивается под способ мысли разных участников процесса. Он их всех организует. Если надо, он немножко методист, если нужно – немножко про монтаж, если нужно – организатор. Второй момент – важно уметь и хотеть общаться с разными людьми. Есть в компаниях люди, прекрасные эксперты, которые не умеют или не хотят с разными людьми строить коммуникацию, они умеют и хотят общаться только с очень конкретными людьми. И вот таких людей, на мой взгляд, не стоит делать e-learning продюсерами, потому что нужно учитывать всегда интересы всех: и обучающихся, и экспертов, и интересы людей, которые организуют процесс. А они все очень разные. И, конечно, e-learning продюсер должен обладать стандартным набором навыков 21 века. Это понятно – интеллект, цифровая грамотность. Странно, если e-learning продюсер не знает примерно все программы, которые связаны с онлайн-обучением. Я сталкивалась с этим довольно часто, что e-learning продюсер в компании не знает сервисов для онлайн-обучения. Это такая зона роста для человека, который занимается развитием онлайн-обучения в компании. Себя надо учить все время новой цифровой среде, она каждый день новая появляется. И я понимаю, что в компаниях обычно есть ЛМС, обычно есть CRM, на которой все сидят, с которой все равно не уйдешь. Продюсер думает: зачем мне учить какие-то новые сервисы? Но у нас

были кейсы, когда человек все менял. Пришел, так сказать, буйный, и ему было важно сделать классно, во чтобы то ни стало. А CRM была очень негибкая, и мы интересными ходами, где безопасность позволяла, подключали внешние сервисы – google docs, real time board. И получилась такая система из разных историй, но она была удобная для пользователей, и главное, этот человек достиг той степени живого взаимодействия с людьми, которое он хотел и которое ему не позволяла CRM. Так что не надо отнекиваться от изменений.

Я сама не способна внутри корпораций работать. Когда я понимаю, что можно что-то сделать, но нельзя – то я демотивируюсь.

(Интервью с Анастасией Энгель, экспертом по онлайн-обучению и хьюмагогике, со-основателем Skillfolio.ru)

С одной стороны умение слушать и глубоко понимать суть происходящего, а с другой стороны аргументировано и жестко отстаивать принятую позицию. Суть в том, что продюсер находится между внутренним заказчиком (или руководителем) и подрядчиком. Каждая из сторон тянет одеяло на себя из-за разных взглядов и продюсер является столпом проекта, который не дает расшатать маятник.

Проактивный подход, когда не дожидаясь косяков

и потом исправляешь, а предвидишь их наперед и заранее предотвращаешь. Продюсер должен обладать пониманием основных процессов создания курсов.

(Интервью с Никитой Якуниным, руководителем проектов, креативным директором продакшн-компании LightsON)

Современный e-learning продюсер должен знать, желательно и уметь на базовом уровне хотя бы: монтировать видеоролики, работать в кадре (навыки ведущего), создавать сценарии, считать бюджет, руководить распределенной командой и просто командой, знать разные методы работы agile, не agile и т.д., обладать разными техниками креативности: ТРИЗ, дизайн-мышление и т. д. уметь проводить custdev, вести сложные переговоры как в жизни так и в переписке, и конечно, знать методологию создания курсов как очных, так и онлайн.

(Интервью с Ксенией Савельевой, продюсером образовательных программ по цифровой трансформации в КРОК)

- понимать работу программиста, дизайнера, оператора и монтажера, чтобы уметь оценивать сроки/ зарплату
- уметь работать с текстом

- уметь выстраивать логику повествования (вспоминаем про сторителлинг)
- уметь перерабатывать правки в приемлемый для команды вид (например, вместо этого и этого, сделать то и то, изменить то и то)
- четкое понимание и видение конечной картины
- взаимодействие с продюсером со стороны заказчика (важно согласовывать с ним значимые элементы, от которых может зависеть итог, например, структура курса, кейсы, задания, тексты и анонс, видео и графика)
- важно не конфликтовать и не паниковать, а уметь признавать свою ошибку, анализировать ее и предлагать варианты дальнейшей работы с имеющимися переменными/ ресурсами
- важно уметь брать на себя ответственность, принимать решения, быстро реагировать на изменения переменных
- терпение и умение дипломатично взаимодействовать с командой и заказчиками
- приземленность, общение без пафоса и без завышенной самооценки, наличие чувства юмора. Могу по опыту сказать, что юмор может лечить панику и депрессию у команды. После первого проекта с бизнес-школой СКОЛКОВО наш руководитель через юмор выразила нам всем благодарность, вот после такого за ней хоть в огонь, хоть в воду.

(Интервью с Аленой Тарасовой, e-learning продюсером)

Продюсер должен обладать навыками методологии курса, создания курса на съёмочной площадке (от монтажа, инфографики до вывода в работу). Он должен знать рынок образования (основные тренды, спикеры и пр.)

(Интервью со Светланой Ивановой, руководителем направления по работе с клиентами Университета МТС)

Продюсер – это тот сотрудник, который за все отвечает. Он все на себе тащит, решает все проблемы. Такой хэд-лайнер всего проекта. Можно даже сказать, что он как руководитель проекта выступает. У него очень хорошо развиты организационные и коммуникационные навыки. Важно, как ты разговариваешь и с кем ты разговариваешь. Умение правильно коммуницировать с людьми разных должностей, разного социального статуса, разной культуры. Нужно уметь организовывать процесс, даже не столько процесс важен, сколько умение быстро адаптироваться в ситуации.

Этапы любого проекта в принципе везде одинаковы, но, когда у тебя хорошо развиты организационные навыки, ты в принципе интуитивно понимаешь, в каком момент может возникнуть проблема. И благодаря умению оценивать ситуацию, решать ее, справляешься со всеми форс мажорами. Еще e-learning продюсер должен быть в тренде. На мой взгляд,

если уж ты называешься специалистом в какой-то области, то ты должен, как минимум, в ней развиваться и общаться с коллегами постоянно.

Мне кажется, что сейчас есть очень классная тенденция, которая заключается в том, что очень часто специалисты одной области не смотрят друг на друга как на конкурентов, смотрят как на партнеров. Все понимают, что у коллег есть чему поучиться. Нам всем нужно помогать друг другу, чтобы бизнес рос. Не надо играть в партизанский маркетинг, надо выстраивать партнерство.

(Интервью с Юлией Богдановой, e-learning продюсером Университета МТС (дочерняя компания ПАО МТС, специализируется на предоставлении услуг b2b сектору)

Глава 2. Какие бывают онлайн-форматы? Какие форматы сейчас в тренде? Как организовать работу (этапы)? В чем разница между онлайн-форматами на b2c рынке и в корпоративных университетах?

Какие бывают онлайн-форматы

Мне кажется, сейчас это все можно разбить на три больших категории. Это звездные, когда какие-то топы, какие-то крутые тренера, с именами, они рассказывать могут все, что угодно в принципе. Они играют роль имиджевую и вовлекают. Второе – это узкоспециальные курсы. Это что что-то связанное с деятельностью самой компании: как сделать это, как это работает. И третий тип – это курсы про саморазвитие. Йога, продажи, личная эффективность, как выступать, как коммуницировать.

Чаще заказывают именно первое и третье. Потому что тут важно качество съемки и продакшн. А узкоспециальные курсы чаще всего снимает сама компания. Нас привлекают к звездным и к курсам по саморазвитию. Редко нас привле-

кают к узкоспециальным, но мы это не любим, потому что некоторые тонкости можем не уловить и много ошибок совершаем.

(Интервью с Иваном Миратовым, разработчиком курсов для компаний)

Да какие угодно, очень разно информированный рынок. Я недавно в Сибири выступала с темой, что онлайн-образование – это не только вебинары и тесты и есть не только МООС и не только слайдовые курсы. С другой стороны, сегодня делаются прямо совершенно разные новые форматы, кто что может придумать. Понятно, что есть слайдовые курсы. Есть простые МООС. Есть текстовые курсы. Есть онлайн-обучение корпоративное в формате вообще просто баз данных, и это тоже будет считаться онлайн-обучением. Марафоны. Можно бесконечно говорить.

В целом, важно сказать, что форматы делятся на синхронные и асинхронные. Есть форматы, где люди идут синхронно и у них есть какие-то контрольные точки. Есть формат асинхронный, соответственно, когда люди регистрируются, когда угодно, и это принципиально другое проектирование обучения.

(Интервью с Анастасией Энгель, экспертом по онлайн-обучению и хьютагогике, со-основателем

Стандартные SCORM-курсы, классические листалки, видеокурсы, лонгриды. Начинаем пробовать лендинг как собирательный образовательный инструмент. В прошлом году начинали пробовать тест как основной инструмент – приколные тестирования, в которые зашита ссылка на контент.

(Интервью с Оксаной Фетисовой, директором Корпоративного университета МТС)

Тренды в онлайн-форматах

У нас очень хорошо скетчи зашли. Просто фурор сделали. Во-первых, в них снимались сотрудники. Из-за этого они для людей выглядят как-то более реалистичными. Во-вторых, в очень простой форме показаны HR вещи и показаны на простых примерах. В-третьих, чтобы посмотреть скетчи, не надо падать в ЛМС, можно посмотреть на корпоративном портале. Это абсолютный лидер на портале – более 5000 просмотров и порядка 60 комментариев, что вообще редко на портале бывает.

Сейчас мы активно пошли в историю с микроуроками, с микро-learning; и тем, чтоб, решая одну образовательную задачу, миксовать два формата. Например, видеоурок, который решает даже некую промотирующую роль. В нем мы

даем очень сжато один какой-то инструмент. Но при этом в рамках этого же урока даем человеку лонгрид или какую-то конструкторскую, системную инфографику. И, возможно, где-то этот микро-learning использовать как промотирование макро-learning. Через легкую, фановую тему даешь ссылку на большую историю.

И второй тренд, который где-то учитываем, где-то только начинаем – это такое бесшовное встраивание обучения в другие рабочие процессы. Моя искренняя убежденность, что 50% корпоративного обучения не должно быть автономным рядом стоящим продуктом, я плохо верю в событийный T&D и считаю, что если обучение становится частью происходящего в компании события, то я с большей вероятностью этим воспользуюсь. Например, мне предстоят сложные переговоры и в рамках моей адаптации подготовки к этому проекту абсолютно уместно приходит назначение на курс или рекомендация пройти курс по теме от моего непосредственного руководителя. Или я прошел ежегодную оценку, получил такую-то оценку, и на основании этого мне дали пул рекомендаций. Такой высший пилотаж, и очень хорошо это иллюстрирует внешнее решение по информационной безопасности. Если я, например, открыл вредоносную ссылку или спам письмо, то мне назначается образовательный контент по теме безопасности. Если я все делаю правильно – то нет. Вот эту историю очень хотелось бы развить и максимально встроить в то, что в компании происходит.

И, наверное, третья история для меня – это значимость построения всего обучающего трека. Потому что часто обученцы хорошо умеют выбрать поставщика и сделать интересный контент, но упускают из вида то, как была построена коммуникация, какие push-уведомления приходили людям, как подводились итоги. И тогда событие тоже выглядит для меня оторванным. Мы всю цепочку не умеем делать, а я понимаю, что при многообразии и доступности бесплатных вещей... В общем, в хороших пушах и коммуникации залог успеха очень сильно сейчас живет.

(Интервью с Оксаной Фетисовой, директором Корпоративного университета МТС)

Наиболее удачны форматы с микрообучением. Об этом говорят сейчас все, причем говорят не первый год. Но я не уверена, что микрообучение – это тот формат, который можно применять в корпорациях.

Это формат, который дозированно подает информацию, ты изучаешь ее в удобное для тебя время и в удобном тебе месте. Плюс обучение построено таким образом, что ты так или иначе несмотря на микропроцессы, все равно возвращаешься к своей базе знаний, которую накапливаешь за время прохождения курса. Закрепляешь эти знания. Считается, что микрообучение – это хайп. Не уверена, что эта система будет живой в рамках корпораций, потому что в рамках кор-

пораций, а под корпорацией я понимаю компанию с численностью сотрудников более 10 000, в которой сложные бюрократические процессы, корпоративная система не совместима с микрообучением. Корпорация – это то, что сформировалось после десятка лет, когда компания нарабатывала свои системы, свою схему. И конечно корпорации будет сложно перестраиваться, перестраивать процессы. Вообще все корпоративное обучение сложно адаптируется под какие-то тренды, потому что очень мало корпоративных университетов, которые готовы в принципе пробовать. Они не хотят. Они хотят прийти и сказать: ой, это уже работает, надо брать. Но так не бывает. Поэтому для каждой корпорации, мне кажется, нужно искать свой оптимальный путь и формат, потому что везде очень индивидуальная специфика работы и показатели сотрудников – пол, происхождение, социальный бэкграунд. Надо смотреть на общий профиль сотрудников компании. Объективно, для людей 60+ микрообучение – это сразу нет, они не смогут с ним жить.

(Интервью с Юлией Богдановой, e-learning продюсером Университета МТС)

Как организовать работу над онлайн-курсом? Порядок действий

Идеальный процесс работы – это четкое ТЗ. Второй раз-

граничение ролей – что делаем мы, а что делаете вы. Все остальное довольно-таки понятно и просто, когда есть четкое ТЗ и машина производственная работает быстро, хорошо, качественно.

Если говорить вообще о людях, которые нужны в производстве – то это методист, педагогический дизайнер, дизайнеры, редакторы, сценаристы, проджек-менеджеры – с нашей стороны, продюсер, там еще куратор может быть, если идет речь про большой проект.

Это нужно смотреть с двух сторон сразу. Со стороны клиента понять, зачем этот курс нужен сотрудникам, какой результат должна получить компания после получения знаний. А с нашей стороны исследование рынка и аудитории. Тут же стоит вопрос – из каких модулей состоит программа обучения. Дальше формирование ТЗ со стороны заказчика, с нашей стороны – его изучение, предложения, обратная связь. Если нужен сценарий – пишется сценарий, если нужна презентация – рисуется презентация, или обновляется существующая. Съёмка, постпродакшн – монтаж, звук. Если речь идет об интерактивных элементах, то их тоже сначала нужно придумать. Все упаковывается, придумываются тесты со спикером и заказчиком. Далее загружается на систему.

(Интервью с Иваном Миратовым, разработчиком курсов для компаний)

Определение целей, КРІ и аудитории курса – подключение эксперта по заданной теме – Разработка методологии и центральной идеи (креатив) – Утверждение структуры / содержания – Создания графика работ по проекту – Разработка текстового контента – Разработка визуального стиля (дизайн концепция) – Создание пилотного урока и тестирование – Создание всего курса – Запуск курса и внесение правок.

(Интервью с Никитой Якуниным, руководителем проектов, креативным директором продакшн-компании LightsON)

Этап 1. Нужно собрать команду, которая будет работать над курсом: заказчик курса, его команда, менеджер проекта (e-learning продюсер) и его команда. Менеджер проекта должен снять запрос: какой курс, для чего и для кого и почему нужно сделать. Желательно, чтобы заказчик прислал до этой встречи референсы, каким он видит курс (хотя бы примерно). После встречи менеджер проекта должен написать на всех follow up письмо, в котором закрепить все то, о чем договорились на встрече. Важно обговорить, кто согласует (сделать цепочку максимально короткой), и договориться, что на время производства курса они оперативно отвечали на вопросы, чтобы согласование не тормозило процесс разработки.

Этап 2. Провести cusdev ЦА курса. Чтобы понять, как им было бы приятнее/комфортнее изучать материал и им хотелось бы это делать.

Выводы custdevов менеджер проекта должен отправить заказчику вместе с предложениями по улучшению курса, если такие требуются. Получить подтверждение, что все ок.

Этап 3. Составить ТЗ, обозначить внутри дедлайны: как финальные, так и промежуточные. Согласовать с непосредственным исполнителем (внутренним или подрядчиком). Если заказчик до этого не присылал референсы, то попросить их прислать исполнителя. Сроки и референсы отправить заказчику, чтобы держать его в курсе, и он смог выбрать то, что ему нравится из референсов.

Этап 4. Начать процесс производства: согласовать сценарий, тренера/эксперта и т. д. Следовать графику, контролировать процесс производства и дедлайны.

Этап 5. Принять согласованный ролик

- 1) Создание команды курса
- 2) Согласование ТЗ и дедлайнов
- 3) Разработка сценария
- 4) Поиск эксперта/тренера курса
- 5) Съёмки
- 6) Монтаж
- 7) Промежуточные согласования
- 8) Принятие финальной работы

(Интервью с Ксенией Савельевой, продюсером образовательных программ по цифровой трансформации в КРОК)

Что важно для команды курса:

- четкое разделение обязанностей в команде, чтобы нигде действия не дублировались
- соблюдение тайминга всеми заинтересованными людьми (эксперта, продакшена, продюсера со стороны клиента)
- хороший риск-менеджмент (если что-то пошло не так сразу сообщать и не паниковать, а искать варианты выхода из ситуации)
- минимальное вовлечение продакшена в создание мотивации для эксперта

Какой должно быть количество людей в команде для создания одного курса:

- 1 продюсер со стороны заказчика
- 1 продюсер со стороны подрядчика
- 1 администратор/координатор
- 1 методолог
- 1 редактор
- 1 дизайнер
- 1 разработчик

На стадии препродакшена:

- продакшн подрядчика и продюсер со стороны заказчика

проводят встречу с экспертом, чтобы объяснить структуру курса и убедиться, что эксперт точно понял формат

- на этой же встрече проговорить структуру по теме эксперта

- дать эксперту точные сроки предоставления развернутой структуры с тезисами

- обсуждение с экспертом структуры еще раз по тезисам

- эксперт дает материалы для написания редактором текстом

- проводится подготовка текстов для съёмок (они должны прописываться последовательно, последние тексты должны быть готовы за 4—5 дней до съемок, чтобы методолог смог пройтись по видео и дописать места, которые связаны со структурой курса, заданиями). ВАЖНО! Эксперт не должен постоянно возвращаться к первым текстам и править их тайно

- проводится подготовка заданий (их формат, предварительное содержание)

- прописывается графика и начинается ее создание (предварительно согласовывается с заказчиком)

- обозначаются сроки для монтажа (минимум месяц на монтаж и внесение правок после согласование с заказчиком)

- вовлечение статистов в съёмки анонса/ отдельных моментов в видео самого курса для удержания внимания и большего вовлечения

На стадии продакшена:

- Съёмки курса (желательно не более 5—7 часов в один день; одна локация для одного курса)
- 2 человека в съёмочной группе (1 оператор, 1 звукорежиссер)
- 1 человек, который работает с экспертом (поправляет, если что-то торчит, следит за интонацией и ритмом речи, руками эксперта, другими элементами в кадре, например, ручкой, листочком, если таковые есть; за осанкой, трогает ли эксперт лицо) => дает знать, что надо переснять команде
- 1 человек, который следит за оговорками, нечеткими словами, ударениями и тд => дает знать, какие места необходимо переснять
- 1 человек организывает проходки, подсьемы
- 1 гример, который следит за состоянием лица эксперта
- Проговаривание с экспертом важных графических элементов курса
- Объяснение эксперту заданий и их создание на платформе

На стадии постпродакшена:

- Четкие сроки для монтажа (помнить, что у субподрядчиков могут быть другие параллельные проекты)
- Проверка графики в видео
- Согласование видеоматериалов с продюсером со стороны заказчика
- Согласование заданий с экспертом

– Проверка всего курса продюсерами и внесение правок

Этапы:

– определение целей и задач

– определение ЦА

– первичное создание предварительного формата с референсами (презентация) – желательно с бесплатными и платными функциями, то есть несколько вариантов

– исследование рынка

– изменение формата с внесением результатов исследования рынка

– обсуждение чернового варианта формата

– изменение формата под задачи

– пилотная версия для внутренних задач

– внесение изменений после получения фидбэка

Важно помнить, что формат – это живой организм.

(Интервью с Аленой Тарасовой, e-learning продюсером)

Сбор требования заказчика. Или если заказчика нет, то анализ рынка и составление ТЗ. Далее педагогический дизайн – этап, где мы определяем программу, как мы взаимодействуем со слушателем, какими инструментами, какой контент внутри. Дальше проектирование учебных материалов, то есть это написание текстов для видео, выстраивание учебной логики. А дальше уже оформительная часть – это либо дизайн, либо видео, либо геймификация и программи-

рование. Наконец загрузка на учебную платформу.

Идеальный вариант:

Когда все всё понимают, команда слаженно работает, у клиента нет никаких вопросов и правок. Но так обычно не бывает. Производство онлайн-курсов ничем не отличается от производства каких-либо деталей на заводе. Это тот же заводик, только более творческий.

(Интервью с Александром Купцовым, генеральным директором Фонда развития онлайн-образования)

Это нужно смотреть с двух сторон сразу. Со стороны клиента понять, зачем этот курс нужен сотрудникам, какой результат должна получить компания после получения знаний. А с нашей стороны исследование рынка и аудитории. Тут же стоит вопрос – из каких модулей состоит программа обучения. Дальше формирование ТЗ со стороны заказчика, с нашей стороны – его изучение, предложения, обратная связь. Если нужен сценарий – пишется сценарий, если нужна презентация – рисуется презентация, или обновляется существующая. Съёмка, постпродакшн – монтаж, звук. Если речь идет об интерактивных элементах, то их тоже сначала нужно придумать. Все упаковывается, придумываются тесты со спикером и заказчиком. Далее загружается на систему.

(Интервью с Иваном Миратовым, разработчиком)

Разница между онлайн-форматами на b2c рынке и онлайн-форматами в корпоративных университетах

Обучение как сервис. Когда это b2c рынок, то у всех слушателей точно своя цель. Появляется новая задача – направленное обучение. Как проектировать курсы, чтобы к тебе пришли люди с разными жизненными целями. Нужно понять, как такие разные люди получают вместе практические знания.

В корпоративной истории ты тоже можешь предлагать обучение как сервис, но это все-таки некоторая эко-система, которая у тебя имеет определённые границы, она открытая. У людей тоже разные жизненные цели и тоже разные задачи, и если ты делаешь обучение как сервис, то ты все равно работаешь на их цели задачи, но все-таки это некоторая среда. И когда ты делаешь корпоративное обучение, ты не думаешь непосредственно об одном курсе, ты думаешь обо всей системе. То есть если мы говорим о направленном обучении, ты предоставляешь обучение как сервис для какого-то персонального развития человека, но внутри компании.

(Интервью с Анастасией Энгель, экспертом по онлайн-обучению и хьюмангогике, со-основателем

Да, есть. Увы, но корпоративные видеоролики часто менее интересные, нежели ролики, сделанные для b2c. Это связано с тем, что в корпорациях есть свои внутренние ограничения, как технические, так и мировоззренческие/вкусовые. Соглашающие сотрудники могут быть достаточно консервативными к новому, поэтому продвинуть что-то интересное и необычное бывает сложно/практически невозможно. А в это время b2c делают такие форматы и успешно собирают просмотры.

(Интервью с Ксенией Савельевой, продюсером образовательных программ по цифровой трансформации в КРОК)

Разница есть. В первую очередь, это факт того, что в корпорациях людей либо заставляют проходить онлайн-обучение, либо делают хорошее предварительное продвижение с помощью рассылок и маркетинговых текстов. Важно то, что в контексте корпорации мы уже знаем нашу ЦА, знаем боль и знаем ресурсы, через которые можем с ними взаимодействовать. В b2c мы только предполагаем, кто является нашей ЦА и через какие маркетинговые инструменты мы можем продвигать курс.

В корпорациях зачастую точно знают темы, которые хо-

тят затронуть в курсах, в b2c мы только предполагаем, какие из тем могут выстрелить.

(Интервью с Аленой Тарасовой, e-learning продюсером)

B2c – это не микрокурсы. Когда корпораты хотят как можно меньше и эффективнее использовать видеокурсы, чтобы экономить время сотрудников, сотрудники не замотивированы. B2c это большие программы, в которых несколько часов видео, где слушатель замотивирован, потому что он хочет свою карьеру прокачать, сменить место работы.

Можно сказать, что в b2c акцент на полноте контента, там нет такого высокого спроса на инновации, если грамотно сделаны видео и задания, то клиент будет доволен. А в истории с корпоративными университетами большой акцент на поддержании мотивации слушателя и на эффективности обучения.

(Интервью с Александром Купцовым, генеральным директором Фонда развития онлайн-образования)

Глава 3. Чем отличаются приемы создания онлайн-курса от очного? Какие приёмы для обучения более успешны и эффективны в онлайн-обучении?

Отличия онлайн-курсов от очных

– Предсказанное взаимодействие пользователя с материалами курса (прохождение заданий). Задание продумываются таким образом, чтобы пользователь сразу понял, что от него требуется.

– Необходимое взаимодействие с другими участниками курса и экспертом (через задания, через отдельные реплики/видео, например, анонс, вводные и заключительное видео)

– Высокая степень индивидуализации, например, возможность выбора проекта и проверка этого проекта кураторами/экспертом.

– Гибкость по времени (необходимо продумать пиртупир, если курс асинхронный)

– Попытка большой объём уложить в структуру он-

лайн-формата

(Интервью с Аленой Тарасовой, e-learning продюсером)

Вовлечение слушателя. В оффлайне все проще делается. Ты говоришь и видишь реакцию. Исходя из этого, ты быстро анализируешь и меняешь сценарий. Например, сценарий тренинга. Пошутишь или наоборот утомонишь, если не слушают. Заставишь сделать упражнение, если все в телефонах. То есть у тебя идет упор на то, что ты видишь и как на твою информацию реагируют. Ты сразу видишь эффект в действиях аудитории. Когда мы говорим про онлайн, ты не знаешь, кто сидит по ту сторону экрана, ты не знаешь, сколько ему лет, чем он занимается, какой у него пол. У тебя есть, конечно, портрет ЦА. Но в каждом конкретном курсе ты не знаешь портрет каждого участника, не видишь его в процессе. То есть он мог кое-как прослушать, тест пройти, – и все, обучился. Сложно управлять вниманием. И в этой части методология сильно отличается, тебе приходится действовать вслепую, предполагаю, как что может воздействовать, ты пытаешься предусмотреть все реакции.

(Интервью с Юлией Богдановой, e-learning продюсером Университета МТС)

В онлайнe ты гораздо более тщательно проектируешь

свою программу. У тебя нет роскоши пообщаться со слушателем напрямую, увидеть его непонимающие глаза, взять обратную связь, поэтому ты очень щепетильно относишься к педагогическому дизайну, к проектированию программы, к презентации, и.т. д. Если же мы говорим про видеопроизводство, то время проработки контента на онлайн-выступление кратно больше, чем очное. Просто потому, что очное выступление проводится один к одному, а записывать в видеостудии придется четыре к одному. Онлайн более трудоемкая история, потому что ты всю ответственность за то, чтобы человек понял, перекладываешь на этап проектирования, ты во время лекции не можешь спросить – что вам не понятно.

(Интервью с Александром Купцовым, генеральным директором Фонда развития онлайн-образования)

Приемы для наиболее успешного и эффективного онлайн-обучения

Нужно проверить, что у людей, занимающихся корпоративным обучением, человекоцентрированный подход. То есть это история про обучение как сервис, что они думают о людях. Если исследования нет, то я бы пошла разговаривать с людьми, которые учатся, сделала бы персоны, аватары пользователей, собрала бы их проблемы, боли и уже отсюда бы предлагала набор инструментов, которые могут быть – от технических средств до реализации.

(Интервью с Анастасией Энгель, экспертом по онлайн-обучению и хьюмагогике, со-основателем Skillfolio.ru)

- 1) Участие ТОПов.
- 2) Привязка к реальным рабочим задачам
- 3) Участие известных экспертов – звезд Youtube, ТВ и т. д.
- 4) Подарки/ деньги за прохождение курса.

(Интервью с Ксенией Савельевой, продюсером образовательных программ по цифровой трансформации в КРОК)

По отзывам сотрудников Сбербанка, могу сказать, какая система обучения у них. Сотрудник рассказывал мне, что программа объёмная, но зато ты сразу знакомишься со всеми продуктами и сервисами банка, что облегчает работу в этой среде. Там несколько этапов, каждый из которых содержит теорию (видео, инфорграфику) и тестирование. Большой минус – это обязательная программа.

Мне нравятся, перманентные онлайн-интервью и дискуссии, как мы это делаем с компанией Шлюмберже. То есть раз в полгода проводить 3—4 онлайн-трансляции с первыми лицами компании и экспертами из бизнес-образования и создавать некий архив с важными для компании встреча-

ми с живыми беседами.

(Интервью с Аленой Тарасовой, e-learning продюсером)

Короткие актуальные темы с тестами. Фактически «посмотрел – применил».

(Интервью со Светланой Ивановой, руководителем направления по работе с клиентами Университета МТС)

Самые эффективные приемы: Геймификация, интерактивные форматы, повышающие вовлеченность. Но я эксперт именно в разработке видеокурсов, диалоговых симуляторов, тренажеров. То есть мы, условно, работаем в 3 из 5 форматов. Я до сих пор верю в силу мини-видеокурсов, так как все смотрят YouTube. Верю, что видеообучение никуда не денется. Мне нравится все, что делает Корпоративный университет МТС, Корпоративный университет Ростелекома, Газпрома, Райффайзен банка.

(Интервью с Александром Купцовым, генеральным директором Фонда развития онлайн-образования)

При создании онлайн-курса нужно очень хорошо продумать, как человек воспринимает ту или иную информацию,

что захочет сделать и т. д. Потому что в онлайн-курсе нет возможности считать реакцию и оперативно подстроить контент.

(Интервью с Ксенией Савельевой, продюсером образовательных программ по цифровой трансформации в КРОК)

Глава 4. В чем главные отличия между представителями молодой и взрослой аудитории онлайн-курсов? Учитываются ли особенности взрослой аудитории?

Взрослые могут учиться как дети, но точно не все и точно не всегда. Всегда надо учитывать мотивацию и привязку к вопросу – а что мне это даст, зачем мне это нужно, почему мне эту тему предлагают. В идеале тема должна быть встроена в рабочий процесс. Мы всегда говорим про смыслы и практическую применимость. В одной крупной IT компании есть гайд для поставщиков: что предлагать, чего не предлагать. В этом гайде черным по белому прописано: никаких абстрактных игр, не связанных с работой, быть не должно. Я не такая категоричная. Я считаю, что и абстрактные игры должны быть в виде геймификации дистанционной, в виде очного мероприятия, симуляционного. Но если не сделать заземление, не выполнить принцип андрагогики, то все будет напрасно. И это как раз то, чем грешат внешние поставщики. Потому что они эту функцию перекладывают на плечи HR, которые на себя ее не берут. И в итоге мы имеем фееричные отзывы – классная симуляция, мне все понравилось.

А где использовал – да нигде.

(Интервью с Оксаной Фетисовой, директором Корпоративного университета МТС)

Учитывается это все при формировании. Людям помоложе нужны веселые картинки, геймификация, покороче, подинамичнее. Дух времени диктует. Взрослым можно давать больше информации, они готовы воспринимать. Они знают, что такое воспринимать долго. Они знают, что такое терпение. Это особенности восприятия. От этого и отталкивается производство. Чаще всего происходит некое усреднение и ориентация на молодых.

(Интервью с Иваном Миратовым, разработчиком курсов для компаний)

Учитывается. Например, добавляется осознанность в процессе обучения. В нашей практике мы даем возможность человеку принять кодекс обучения, что человек будет выполнять все в срок, будет вести себя приемлемо в обсуждениях и т. д. + существуют анкеты, которые помогают человеку определить его знания до и после. То есть важна постановка целей на обучение, чтобы у человека была высокая мотивация и вовлеченность в процесс обучения.

Следующая особенность. У каждого взрослого человека

есть опыт. Ему хочется поделиться и своими знаниями, продемонстрировать свою осведомленность. Для этого используется реер2реер проверки, открытые ленты и обсуждения. Взрослым нужны практические кейсы.

(Интервью с Аленой Тарасовой, e-learning продюсером)

Есть андрагогика, которая говорит, что взрослые обучаются иначе, чем дети. Но мне кажется, что основное, что нужно учитывать, у человека всегда есть большой и обширный информационный поток, который его сносит. И обучение – это не то, что стоит на первом месте в этом потоке. Оно всегда немножко в бэкграунде. И для того, чтобы оно было ему действительно полезно, надо всегда стараться вовлекать его в процесс.

У взрослых есть потребность получать результаты обучения «здесь и сейчас», то есть я пришел на курс, прошла неделя, я уже что-то выучил, уже есть результат, который изменит мне жизнь. Но как бы нет, так не работает. Образование – это та вещь, которая требует вложение ресурсов, и отдачи сразу после окончания не будет. Не все всегда готовы тратить время, проходить полностью обучающий процесс, к сожалению.

Не надо забывать о том, что процент людей, которые заканчивают курсы, в среднем в районе 20—30%. То есть треть людей может закончить курс. Остальные потеряются на вхо-

де или посередине – не сложились обстоятельства, не сработал самоконтроль, низкая мотивация. На самом деле в e-learning индустрии нет точно понимания, как увеличит проходимость курса. Каждый раз факторы разные, нет никакой закономерности.

(Интервью с Юлией Богдановой, e-learning продюсером Университета МТС (дочерняя компания ПАО МТС, специализируется на предоставлении услуг b2b сектору)

Глава 5. Как измерить эффективность онлайн-проекта?

Несмотря на поповость Киркпатрика я продолжаю в него верить. В любом случае, есть история с конверсией. С тем, сколько людей у тебя доходят до конца и сдают курс. Всегда должна быть тема с проверкой знаний и тестированием пройденного материала. И должна быть история с оценкой практической применимости обучения. Причем как со стороны руководителя, так и со стороны сотрудника. Я не думаю, что что-то новое здесь принципиально появиться. Достаточность, качество и эффективность.

(Интервью с Оксаной Фетисовой, директором Корпоративного университета МТС)

Всегда обучение приземляется на практику. Всегда в конце мы выбираем индивидуальное развитие: как я буду это применять. Я делаю follow-up по своим ученикам с вопросом, у кого родился проект, кто после обучения, сделал некое практическое действие. Это просто опрос в формате: да или нет. Там уже дальше вопрос – получилось не получилось. Но на самом деле первичный эффект от обучения состоит именно в том, что человек начал что-то делать по-другому. Потому что в принципе невозможно человека на-

учить, он может только научиться. И учится он в любом случае, когда делает. Любое обучение, которое ты ему даешь, это некая уверенность в том, что он имеет право на действие, на то, чтобы что-то сделать. Я измеряю факт того, что люди превратили это в действие. Измеряю вопросом или анкетой через месяц и через три месяца после обучения. Сразу после обучения вопросом: где будете применять.

К нам только-только педагогический дизайн и андрагогика пришли, а я тут уже про хьютагогику. Хьютагогика отдает всю ответственность за обучение ученику. И мне это близко. Я не очень понимаю, с чего это вдруг мы должны взрослых людей тестировать, экзаменовывать и ставить им оценки. Я не использую оценку формальную, типа итогового теста. Она может быть, если это тест, поддерживающий человека, который дает ему обратную связь. Тест – это хорошо, чтобы учиться, вопрос в том, как ты его используешь, как экзамен или как обучающую единицу, элемент образовательного контента. Замерить для самого себя и для ученика, как было до и как после, это хорошо, если это позволяет контент. Со скиллами не очень это работает.

Я не за то, чтобы измерять эффективность, я за то, чтобы поддерживать внедрение, это немножко разные вещи. Ты можешь провести обучение, и дальше сказать: «ну все ребята, я к вам приду через три месяца и проконтролирую». Это один подход. Второй подход – это сделать все, что в твоих силах, внутри компании, чтобы пройденное обучение нашло

практическое применение в жизни. И это во всем, в том числе в очень маленьких вещах.

(Интервью с Анастасией Энгель, экспертом по онлайн-обучению и хьютагогике, со-основателем Skillfolio.ru)

- Через входные и выходные анкеты
- Оценки и отзывы слушателей
- Через взаимодействие пользователей с курсом (активность) + процент дошедших до конца.

(Интервью с Аленой Тарасовой, e-learning продюсером)

Мы в LMS смотрим. Эффективность напрямую зависит от KPI курсов.

(Интервью с Юлией Богдановой, e-learning продюсером Университета МТС)

Есть конкретные метрики. Если эффективность обучения и сделанные нормальные грамотные задания – это итоговое тестирование слушателя. Чем выше на нем оценка – тем лучше курс обучает. Но сегодня в большинстве курсов 100 баллов можно набрать очень легко. Поэтому еще нужно смотреть на конверсию доходимости до конца – от первого

до второго учебного модуля, насколько замотивированы люди и не отваливаются ли они по пути.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.