

# Как меняется EdTech

Карта трендов, подходы  
к управлению обучением,  
топ-навыки в сфере ИИ





# Перед вами – Дайджест EduTech от СберУниверситета

Каждый квартал мы выпускаем подборку исследований, кейсов и статей на тему образования для всех, кто связан с этой сферой.

## В фокусе весеннего дайджеста – тренды EdTech

Искусственный интеллект продолжает оставаться ключевой темой: синергия ИИ с человеческим потенциалом становится мегатрендом, открывая новые горизонты для образования.

В этом выпуске мы также обсудим лучшие практики L&D от LinkedIn, подберем полезные ИИ-сервисы, выясним, какие навыки в области ИИ сейчас в топе, и расскажем, как технологии могут повлиять на наши способности в будущем.

## Дайджест может быть полезен:



специалистам по обучению и развитию (L&D, HRD, R&D);



руководителям разработки обучения и их командам;



каждому, кто интересуется настоящим и будущим EdTech и хочет быть в курсе актуальных инструментов и практик.



### Как вам Дайджест EduTech?

Расскажите, что вам нравится и чего пока не хватает. Опрос займет около пяти минут.

**ТРЕНДЫ**

**06** Карта трендов в L&D-2025: синергия ИИ и человека как новый мегатренд

---

**10** LinkedIn Workplace Learning Report 2025: карьерное развитие во главе угла

---

**16** UdeMy Business: наиболее востребованные навыки в области ИИ

**ИНСТРУМЕНТЫ И ПРАКТИКИ**

**20** INSEAD: три подхода к управлению обучением

---

**24** 15 научно обоснованных стратегий для изменения поведения

---

**32** Топ ИИ-сервисов, полезных в работе L&D-специалиста

---

**36** Генеративный ИИ в обучении: принципы и фокусы от Google

**МНЕНИЯ**

**39** Навыки из «Красной книги»: 6 способностей под угрозой исчезновения

# ТРЕНДЫ



Стратегия обучения компании

Навыки будущего

[L&D Trends Map](#)

# Карта трендов в L&D-2025: синергия ИИ и человека как новый мегатренд

**О чем статья.** Компания Offbeat представила новую карту трендов L&D на 2025 год, выделяя ключевые направления отрасли. Главный мегатренд этого года – синергия человека и искусственного интеллекта. В статье разберем, какие технологии и подходы уже стали новой нормой, а также сравним карту 2025 года с предыдущей версией и предположим, как меняются приоритеты индустрии.

Международное сообщество и образовательная L&D-платформа Offbeat уже второй год выпускают карту трендов в L&D. Карта формируется на основании изучения ежегодных исследований рынка и отчетов ведущих аналитических агентств, а также по результатам анализа интервью с лидерами индустрии.

Изучение карты поможет адаптировать стратегию обучения к текущим и будущим потребностям организации, принять решение о внедрении новых технологий и методик, поддержать конкурентоспособность компании на рынке труда.

Как и [визуализация прошлого года](#), карта трендов удобно разделяет выявленные тренды на четыре временные зоны.

## Зона новой нормальности

Тренды, которые уже широко применяются в L&D и стали неотъемлемой частью образовательных стратегий. Они определяют текущий стандарт работы.

## Зона ближайшего развития

Тренды, которые активно развиваются и начинают внедряться в компаниях. Они еще не стали повсеместной практикой, но организации, следящие за инновациями, уже тестируют их в своих стратегиях.

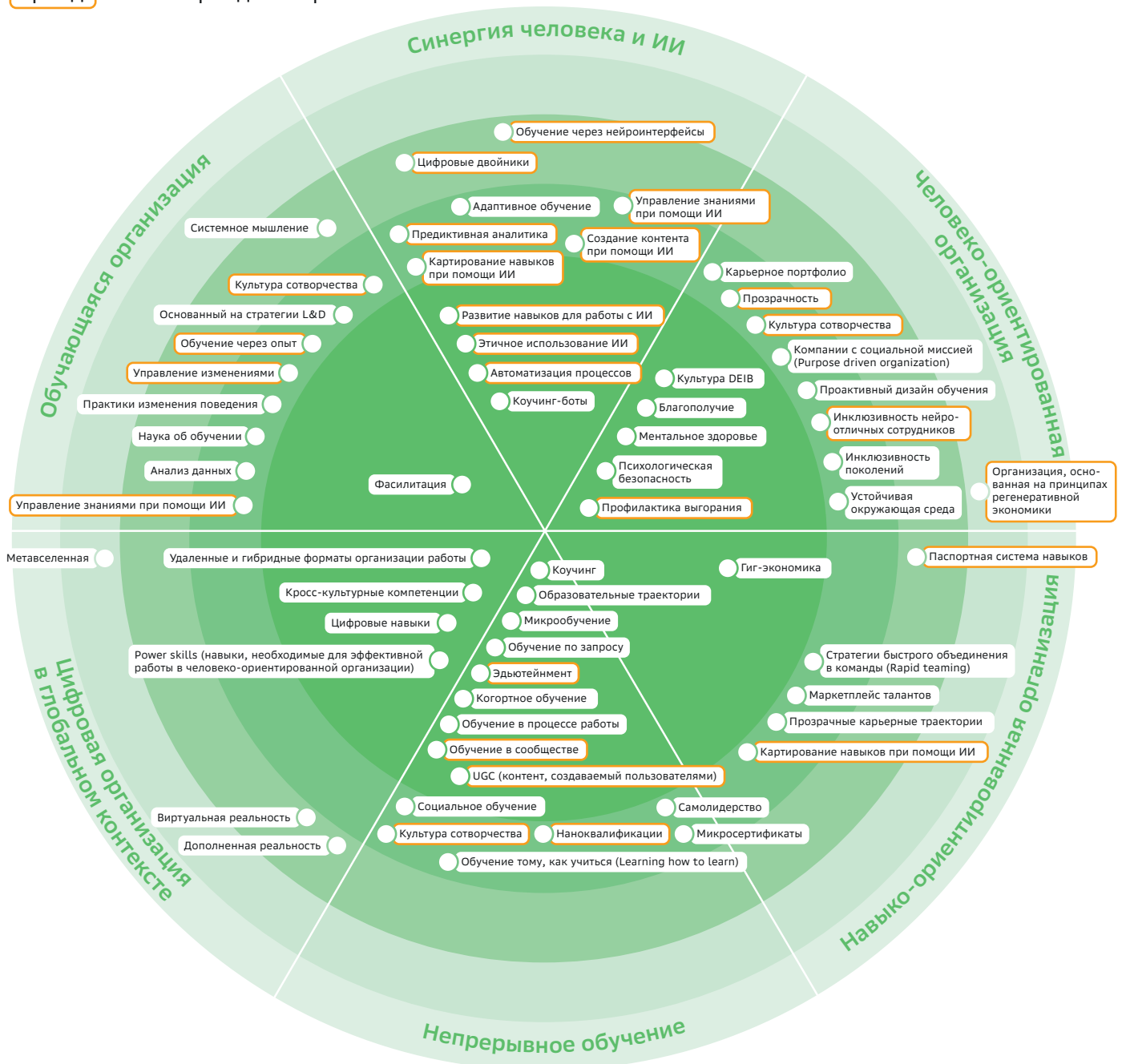
## Зона долгосрочного планирования

Технологии и подходы, которые пока находятся в стадии раннего развития, но обещают стать стандартом через несколько лет. L&D-специалисты могут заранее готовиться к их внедрению.

## Зона форсайта

Долгосрочные перспективные тренды, которые пока находятся на уровне экспериментов или концептов. Их влияние на индустрию еще не определено, но они могут радикально изменить сферу обучения в будущем.

Тренд Новый тренд на карте



Как и прежде, больше всего трендов перечислено в зонах новой нормальности и ближайшего развития – такие тренды легче спрогнозировать и держать в фокусе. В зоне форсайта (горизонт планирования >20 лет) с прошлого года остались Метавселенные, Организация, построенная вокруг сообщества, и Децентрализованная автономная организация.

Новый мегатренд «Синергия человека и ИИ» сформировался на основе прошлогоднего тренда «Искусственный интеллект» в составе категории «Цифровая рабочая среда». Появление нового сегмента повлекло за собой перетасовку трендов и в составе других категорий.

Некоторые тренды полностью исчезли, но взамен пришли новые. В основном они связаны с применением технологий искусственного интеллекта, но есть и такие, которые свидетельствуют о новых форматах организации рабочих процессов – например, тренд на культуру совместного творчества, обучение в сообществе, обучение через опыт.

Карта 2025 года подчеркивает растущую интеграцию ИИ в процессы обучения и развития. Среди важных трендов можно отметить следующие:

**Процессная автоматизация:**

автоматизация повторяющихся задач, таких как отчетность, планирование рабочего времени и обработка данных.

**Развитие навыков с помощью ИИ:**

использование ИИ для анализа навыков сотрудников и принятия более обоснованных решений.

**Обучение с помощью нейроинтерфейсов:** технологии нейроинтерфейсов напрямую связывают активность мозга с цифровыми системами. Пока эти инновации находятся на ранних стадиях, они могут изменить процесс обучения, сделав его более быстрым и глубоко персонализированным.

**Цифровые двойники:**

воспроизводят навыки, поведение и знания человека, помогая персонализировать обучение и карьерный рост. Анализируя виртуальную версию человека, организации могут выявить сильные стороны и области для роста, а также разработать индивидуальный опыт обучения.

**Адаптивное обучение:** внедрение систем, которые подстраиваются под индивидуальные потребности и прогресс каждого сотрудника.

**Управление знаниями**

**на основе ИИ:** применение ИИ для предоставления необходимой информации в нужный момент и ее актуализации.

**Картирование навыков с помощью ИИ:** применение ИИ для определения текущих и востребованных навыков среди сотрудников, что позволит создавать целевые программы обучения.

**Предиктивная аналитика:**

использование данных для прогнозирования будущих потребностей в навыках и обучении, что позволит L&D-командам заранее разрабатывать программы.



## Как изменились сегменты-мегатренды

В 2024 году авторы разбили выявленные тренды по шести крупным категориям:

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>01</b> Непрерывное образование            | <b>04</b> Цифровая рабочая среда    |
| <b>02</b> Навыко-ориентированная организация | <b>05</b> Инклюзивная рабочая среда |
| <b>03</b> Персонализация                     | <b>06</b> Перформанс консалтинг     |

В актуальной версии карты также шесть мегакатегорий. Среди них есть и категории с названиями, идентичным прошлогодним, например «Непрерывное образование» и «Навыко-ориентированная организация». Однако их содержание расширено некоторыми трендами из других категорий и новыми трендами. Прошлогодний сегмент «Персонализация» уступил место почти полностью новому мегатренду – «Синергия человека и ИИ». Такие тренды, как «Цифровая рабочая среда», «Инклюзивная рабочая среда» и «Перформанс консалтинг», трансформировались в категории со схожими названиями и обогащенным наполнением – «Цифровая организация в глобальном контексте», «Человеко-ориентированная организация», «Обучающаяся организация».

**Зеленым** отмечены категории, сохранившие название и обогащенные новыми трендами.

**Синим** отмечена категория, уступившая место новому тренду.

**Желтым** отмечены категории, сменившие название и обогащенные новыми трендами.

2024	2025
<b>Непрерывное образование</b>	<b>Непрерывное образование</b> (Непрерывное образование + Персонализация + новые тренды)
<b>Навыко-ориентированная организация</b>	<b>Навыко-ориентированная организация</b> (Навыко-ориентированная организация + Цифровая рабочая среда + новые тренды)
<b>Персонализация</b>	<b>Синергия человека и ИИ</b> (новые тренды + Цифровая рабочая среда + Персонализация)
<b>Цифровая рабочая среда</b>	<b>Цифровая организация в глобальном контексте</b> (Цифровая рабочая среда + новые тренды)
<b>Инклюзивная рабочая среда</b>	<b>Человеко-ориентированная организация</b> (Инклюзивная рабочая среда + новые тренды)
<b>Перформанс консалтинг</b>	<b>Обучающаяся организация</b> (Перформанс консалтинг + новые тренды)

## Стратегия обучения компании

[LinkedIn Workplace Learning Report 2025](#)

# LinkedIn Workplace Learning Report 2025: карьерное развитие во главе угла

**О чем статья.** В отчете LinkedIn Workplace Learning Report 2025 подсвечивается проблема дефицита навыков, которую можно решить не только и не столько обучением, сколько системным карьерным развитием. В этом материале раскроем основные стратегии и подходы, которые превращают компанию в чемпиона карьерного развития.

LinkedIn с 2017 года ежегодно проводит исследование под названием Workplace Learning Report («Отчет об обучении на рабочем месте»). Цель этого исследования – предоставить аналитические данные и выявить тенденции в области корпоративного обучения и развития, чтобы помочь организациям эффективно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка труда.

В LinkedIn Workplace Learning Report 2025 приняли участие 937 L&D- и HR-специалистов. Данные для отчета были собраны из трех источников:

01

интервью с лидерами в области управления талантами.

02

ежегодного опроса по обучению на рабочем месте.

03

исследований, проведенных на платформе LinkedIn.

**Почти половина опрошенных специалистов (49%) обеспокоены нарастающим кризисом навыков – нехваткой компетенций, необходимых для выполнения бизнес-стратегии.**

Обучение остается ключевым инструментом решения этой проблемы, но данные LinkedIn показывают, что одного обучения недостаточно. Системное карьерное развитие ускоряет передачу критически важных навыков, помогая компаниям идти в ногу со временем.

**91%**

специалистов по обучению и развитию (L&D) считает, что непрерывное обучение сегодня важнее, чем когда-либо.

Компании, которые не создают возможности для карьерного роста, рискуют потерять своих сотрудников и их ценные навыки.

С потерей сотрудника компания лишается и его навыков, которые могут оказаться уникальными и трудно восполнимыми. Как правило, под угрозой оказываются позиции, связанные со стратегическими задачами компании. Носители этих компетенций наиболее остро нуждаются в усилиях компании по карьерному развитию.

#### Топ-10 трудно заменяемых навыков при потере сотрудника

- 01 Бизнес-стратегия.
- 02 Стратегическое планирование.
- 03 Управление продажами.
- 04 Проектное планирование.
- 05 Операционный менеджмент.
- 06 Маркетинговая стратегия.
- 07 Менеджмент.
- 08 Бизнес-развитие.
- 09 Переговоры.
- 10 Командное лидерство.

Наличие стратегических программ карьерного развития сотрудников повышает не только их мотивацию к обучению, но и уровень лояльности.

## Кто такие «чемпионы карьерного развития»?

Исследование выделяет организации, которые достигли высокого уровня зрелости в развитии карьеры сотрудников. Их авторы отчета назвали чемпионами карьерного развития.

### Только 36%

компаний попадают в эту категорию — у них есть эффективные программы, дающие бизнес-результаты.

### Еще 31%

компаний имеет программы карьерного развития с ограниченным охватом.

### 33%

компаний либо не имеют таких инициатив, либо находятся в начале пути.

Оказалось, что у компаний-чемпионов есть несколько объединяющих черт:

- Они применяют на **33%** больше методов развития карьеры, чем другие компании.
- **83%** этих компаний планируют сохранить или увеличить инвестиции в обучение.

- **51%** компаний-чемпионов считает себя лидерами или активными практиками в области внедрения генеративного ИИ (против 36% среди остальных компаний).
- **67%** уверены в способности своей организации удерживать квалифицированных сотрудников (против 50% у других компаний).
- **71%** уверен в способности привлекать квалифицированные кадры (против 58%).
- **75%** уверены в своей прибыльности (против 64%).

Рассмотрим ключевые стратегии успеха компаний-чемпионов карьерного развития.

### ✓ **Поставить высокий приоритет карьерному развитию**

Важно донести до топ-менеджмента ценность этого направления. Как показывают данные исследования, если руководство вкладывает ресурсы в развитие карьеры сотрудников, значительно снижаются барьеры на этом пути.

**83%**

компаний-чемпионов планируют сохранить или увеличить инвестиции в обучение.

Основные барьеры на пути развития карьеры:

**50%**

опрошенных отмечают, что менеджеры не получают достаточной поддержки.

**45%**

отмечают недостаточную поддержку для сотрудников.

**33%**

считают, что сами отделы талантов не имеют ресурсов.

Однако только **11%** указывают, что руководство не ценит развитие карьеры.

Компании с высоким уровнем внимания к карьерному развитию получают несколько преимуществ:

- больше сотрудников вовлечено в обучение, а значит, больше шансов закрыть навыковые пробелы;
- выше показатель карьерного роста, а значит, больше сотрудников видят результаты своих усилий;
- выше показатель роста до руководящих и лидерских позиций, а значит, в компании остается больше сотрудников-держателей стратегического видения.

## ✓ Расширить набор инструментов для карьерного развития

Подъем по карьерной лестнице – не единственный вариант карьерного развития. Повышение квалификации, коучинг, горизонтальные переходы в смежные команды и области также повышают уровень вовлеченности и лояльности сотрудников.

**На 33%**

больше методов развития карьеры предлагают для своих сотрудников компании-чемпионы.

### Какие практики карьерного развития наиболее распространены?

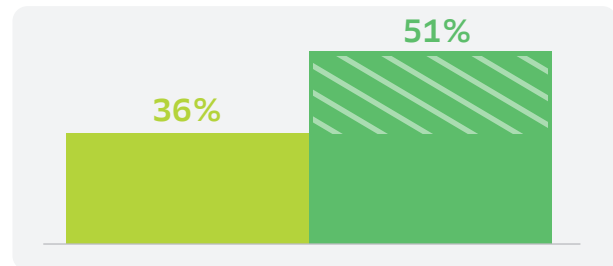


## ✓ Внедрить ИИ в единую стратегию

Организации-лидеры рассматривают внедрение ИИ и развитие карьеры как единую стратегию адаптивности.

**51%**

компаний-чемпионов находится в лидирующей и активной стадии внедрения генеративного ИИ – на 15% опережая остальные опрошенные компании.



Они на 32% чаще внедряют программы обучения ИИ, включая персонализированные рекомендации по развитию навыков, автоматизированные коучинговые платформы и анализ пробелов в навыках сотрудников. Кроме того, они на 88% чаще предлагают сотрудникам возможности карьерного роста через проектную деятельность, используя ИИ для подбора временных задач и стажировок, соответствующих индивидуальным компетенциям и карьерным целям сотрудников.

## ✓ Отслеживать метрики

Компании-чемпионы оценивают эффективность стратегии карьерного развития по различным показателям:

**72%**

измеряют вовлеченность сотрудников.

**64%**

отслеживают уровень удержания сотрудников.

**55%**

анализируют рост числа сотрудников, приобретающих новые навыки.

**48%**

измеряют число внутренних повышений.

**32%**

отслеживают уровень внутренней мобильности.

## Что делать, чтобы стать чемпионами карьерного развития?

Исследование предлагает пять стратегий, которые помогут компаниям достичь лидерства в области карьерного развития:

### 01

**Ускорьте развитие нужных навыков.** Используйте ИИ для персонализированного обучения, анализируйте пробелы в навыках и внедряйте ускоренные программы повышения квалификации.

### 02

**Облегчите процесс перемещения сотрудников внутри компании.** Создавайте программы внутренней мобильности и взаимодействуйте с HR-отделами для определения востребованных навыков.

### 03

**Измеряйте влияние обучения на бизнес.** Используйте метрики, связанные с продуктивностью, удержанием сотрудников и бизнес-эффективностью.

### 04

**Дайте менеджерам инструменты для поддержки сотрудников.** Обеспечьте руководителей ресурсами, позволяющими им развивать своих подчиненных.

### 05

**Вдохновляйте сотрудников на рост.** Создавайте условия, в которых сотрудники могут ощущать ценность своего развития.

Стратегия обучения компании

Навыки будущего

[The 10 Fastest-Growing AI Workplace Skills for 2025](#)

# Udemy Business: наиболее востребованные навыки в области ИИ

**О чем статья.** Согласно актуальному отчету Udemy Business о самых быстрорастущих навыках в области искусственного интеллекта, использование ИИ для повышения продуктивности не должно ограничиваться генеративными моделями. Из материала вы узнаете, какими инструментами необходимо овладеть для максимального использования потенциала ИИ в профессиональной деятельности.

Отчет [The 10 Fastest-Growing AI Workplace Skills for 2025](#) основан на данных о более чем 17 000 компаний, использующих платформу Udemy Business. В отчете анализируются тенденции в востребованности навыков в области искусственного интеллекта: сравнивается период с 1 июля 2023 года по 30 июня 2024 года с предыдущим аналогичным периодом.

Сегодня многие говорят о генеративном ИИ и его использовании для повышения продуктивности на работе и в обучении. Безусловно, рост внедрения генеративного ИИ впечатляет.



Генеративный ИИ (GenAI) — это подмножество искусственного интеллекта, которое использует входные данные из больших языковых моделей для создания текста, изображений, видео и других результатов на основе запросов пользователей.

## 65%

организаций регулярно используют ИИ. Это почти **в два раза** больше по сравнению с данными десятимесячной давности.

## В 2 раза

увеличилось количество организаций, регулярно использующих генеративный ИИ.

Отчет McKinsey [The State of AI in 2025](#)

Однако, несмотря на быстрый рост, GenAI уже находится в поворотной точке. По мере того как первоначальный ажиотаж вокруг раннего внедрения утихает, компании сталкиваются с вопросами масштабирования и анализа его общей окупаемости инвестиций (ROI).



Важно понимать, что ИИ — это не только генеративные модели. По прогнозам, к 2025 году общий объем глобальных данных вырастет до почти 200 зеттабайт и искусственный интеллект сыграет важную роль в осмыслении этого объема информации.

Как видно из списка самых быстрорастущих навыков в области ИИ, повышается спрос на такие темы, как машинное обучение, глубокое обучение и развертывание моделей — как раз благодаря тому, что с их помощью можно получить данные из массивных объемов.

## Топ-10 самых быстроразвивающихся ИИ-направлений

### 01

**ChatGPT и генеративный ИИ** — навыки работы с платформой ChatGPT и другими генеративными моделями искусственного интеллекта, позволяющими создавать текст, изображения и другой контент на основе запросов пользователя.

### 02

**Промпт-инжиниринг** — искусство составления эффективных запросов к ИИ-системам для получения желаемых результатов: оптимизации формулировок, структурирования запросов и понимания того, как модели интерпретируют различные типы инструкций.

### 03

**LangChain** — фреймворк, позволяющий интегрировать большие языковые модели (LLM) и обработку естественного языка (NLP) в приложения, чтобы упростить создание сложных ИИ-систем.

### 04

**Машинное обучение** — направление в области ИИ, фокусирующееся на разработке алгоритмов и статистических моделей, позволяющих компьютерам выполнять задачи без явного программирования, обучаясь на данных и адаптируясь к новой информации.

### 05

**Глубокое обучение** — подраздел машинного обучения, использующий нейронные сети с несколькими слоями для моделирования абстракций высокого уровня в данных, что особенно эффективно для задач распознавания образов, речи и обработки естественного языка.

## 06

**OpenAI API** – программный интерфейс, предоставляющий доступ к моделям искусственного интеллекта от OpenAI, включая GPT и DALL-E. С его помощью разработчики интегрируют возможности этих моделей в свои приложения.

## 07

**Развертывание моделей и MLOps** – практики и технологии эффективного внедрения, мониторинга и поддержки моделей машинного обучения в производственных средах.

## 08

**GitHub Copilot** – инструмент искусственного интеллекта, помогающий разработчикам писать код путем предложения строк или целых функций прямо в редакторе кода, основываясь на контексте существующего кода и комментариев.

## 09

**Обработка естественного языка (NLP)** – область на стыке лингвистики, компьютерных наук и ИИ, изучающая взаимодействие между компьютерами и человеческим языком.

## 10

**Microsoft Copilot** – интегрированный в продукты Microsoft ИИ-помощник, который предлагает контекстные рекомендации и помощь в различных задачах: от создания контента до анализа данных.

# Инструменты и практики



## Развитие культуры обучения

[Three Ways to Lead Learning](#)

# INSEAD: три подхода к управлению обучением

**О чем статья.** Профессор французской бизнес-школы и исследовательского центра INSEAD рассматривает три подхода к управлению обучением в организации – Хранители знаний, Бросающие вызов, Связующие звенья. Выбор подхода зависит от текущих целей и потребностей компании.

Джанпьеро Петрилльери – доцент организационного поведения, руководит программой ускоренного управления в INSEAD, проводит семинары и мастер-классы по лидерству для глобальных организаций.

За последние 25 лет обучение стало ключевым приоритетом для топ-менеджеров. Развитие новых навыков и знаний помогает компаниям справляться с глобальными кризисами и индустриальными изменениями, привлекать и удерживать таланты, заботиться о благополучии сотрудников. Появился даже новый тип руководителей – лидеры обучения, которые продвигают и организуют образовательные инициативы для бизнеса и сотрудников.

Однако, несмотря на такую высокую ценность, эффективность образовательных программ остается под вопросом. Академические исследования показывают неоднозначные результаты, а руководители и сотрудники часто сомневаются в реальной пользе этих инициатив. Некоторые говорят: «Как понять, что это действительно помогает трансформации компании?», а сотрудники жалуются: «Моему начальнику важно не мое развитие, а только результаты».

Петрилльери с коллегой провели интервью с лидерами обучения в 69 международных компаниях и выявили важную проблему: многие компании-участники ошибочно полагают, что в обучении существует единственно правильный подход. Однако эффективное руководство обучением возможно в трех разных формах, которым можно присвоить метафорические названия: **Хранители знаний, Бросающие вызов и Связующие звенья.**

## Хранители знаний (Custodians)

Хранители рассматривают обучение как инструмент реализации стратегии и укрепления корпоративной культуры. Они считают, что обучение должно способствовать успеху сотрудников, но в конечном итоге приносить пользу компании. Их главная цель — синхронизация действий сотрудников со стратегическими задачами бизнеса.

Хранители часто являются выходцами из других бизнес-областей и обладают хорошим пониманием корпоративных приоритетов. Они ориентируются на централизованное, строго структурированное обучение, где сотрудники осваивают навыки, необходимые для текущих и будущих ролей.

Пример: **Apple University**, созданный при Стиве Джобсе для передачи принципов компании будущим поколениям сотрудников.

Хранители наиболее успешны в организациях, которым необходимо обеспечить согласованность, например, после быстрого роста или смены стратегии. Однако их подход может показаться слишком жестким и препятствовать инновациям.

## Бросающие вызов (Challengers)

Бросающие вызов считают, что обучение должно быть направлено прежде всего на развитие сотрудников. Они видят в образовании не инструмент бизнеса, а способ личностного роста.

Бросающие вызов часто видят себя бунтарями внутри организации. Им важно опираться на критическое мышление, чтобы разрушить устоявшиеся нормы. Их образовательные программы напоминают свободное пространство, где сотрудники сами выбирают, чему учиться и как применять новые знания.

Пример: **политика Google**, при которой сотрудники могли тратить 20% рабочего времени на собственные проекты.

Бросающие вызов особенно эффективны в компаниях, которые сталкиваются с застоем и нуждаются в инновациях. Однако такой подход может вызвать сопротивление у руководства, если оно ориентировано на контроль и предсказуемость.

## Связующие звенья (Connectors)

Связующие звенья объединяют стратегический подход Хранителей знаний с гуманистическим подходом Бросающих вызов. Они стремятся создать обучающую среду, способствующую как развитию бизнеса, так и личностному росту сотрудников.

Связующие звенья ориентируются на **коллективное обучение** и создание прочных связей между людьми. Они используют дискуссионные форматы, где сотрудники могут учиться друг у друга, а не только у формальных преподавателей.

Пример: **программа Transforming Schneider Leadership (TSL) в Schneider Electric**, где обучение комбинировало стратегические тренинги с коллективным обсуждением изменений.

Этот подход наиболее успешен в компаниях, стремящихся к социальной ответственности и взаимопомощи. Однако его реализация требует больше времени, чем традиционные образовательные программы, и может восприниматься как недостаточно результативная.

## Шпаргалка: три подхода

Название	Хранители знаний	Бросающие вызов	Связующие звенья
<b>Описание</b>	Инструментальный подход. Обучение как инструмент для выполнения стратегии и укрепления корпоративной культуры.	Гуманистический подход. Обучение как право сотрудников на личный рост.	Комбинация инструментального и гуманистического подходов.
<b>Цель</b>	Повысить эффективность путем стандартизации навыков.	Раскрытие потенциала сотрудников, стимулирование свободы мышления.	Создание сообщества, где сотрудники развиваются лично, но в рамках стратегии компании.
<b>Методы</b>	Централизованные программы, оценка компетенций, фокус на практическое применение знаний.	Персонализированное обучение, творческие воркшопы, приглашение экспертов из других сфер (например, философов, художников).	Совместные проекты, обмен опытом между отделами, фокус на построении взаимоотношений.
<b>Показания к применению</b>	После быстрого роста, слияний, запуска новой стратегии — когда требуется согласованность и стандартизация.	В компаниях, застрявших в рутине, — там, где нужны прорывные идеи и изменения.	В компаниях с распределенными командами, где критически важно укрепление связей.
<b>Риски</b>	Может подавлять инновации и разнообразие мнений.	Если руководство не поддерживает баланс между свободой и результативностью, подход может показать низкую эффективность.	Процессы могут удлиниться; также потребуется поиск компромиссов между командами.

## Как выбрать подход?

Выбор модели обучения зависит от потребностей компании:

- **Хранители знаний** подходят для компаний, которым нужна согласованность и внедрение единой стратегии.
- **Бросающие вызов** эффективны там, где необходимы инновации и прорывные идеи.
- **Связующие звенья** полезны в организациях, нуждающихся в мощном командном взаимодействии.

Важно не только правильно выбрать подход, но и понимать его ограничения. Компании, которые комбинируют разные методы, получают наибольшую выгоду от образовательных инициатив.

## Развитие культуры обучения

[15 Strategies](#)

# 15 научно обоснованных стратегий для изменения поведения

**О чем статья.** Создатели фреймворка Make it Toolkit – команда ученых-бихевиористов, исследователей человеческого поведения и дизайнеров пользовательского опыта. Они предложили 15 простых принципов, которые помогут применить данные из поведенческих наук для разработки продукта.

Make it Toolkit – это фреймворк для дизайна продукта на основе данных из поведенческих наук. Частью этого фреймворка является [15 strategies](#) – набор проверенных принципов поведенческого дизайна, которые помогают улучшить пользовательский опыт, генерировать идеи, формулировать задачи и в конечном итоге создать продукт, приводящий к изменению поведения.

## 01 Принцип легкости

Снижайте когнитивные или физические усилия, необходимые для совершения желаемого действия.

“ Людям свойственно наименьшее сопротивление. Мы выбираем либо давно исхоженные тропы, либо хорошо асфальтированную дорогу. ”

[Алин Хольцварт](#), специалист по прикладной бихевиористике в области цифрового здравоохранения и научно обоснованного дизайна продуктов

### Как это работает

На пути между нашим намерением (что мы хотим сделать) и нашим поведением (что мы делаем) могут встать самые незначительные детали. Например, необходимость очистить апельсин, постоять в очереди или поискать дополнительную информацию для решения задачи.

### Как использовать

Помогите сотрудникам: подсветите в их личном кабинете курс, который им нужно пройти в скором времени. Можно использовать небольшие барьеры для стимуляции положительного поведения – например, убрать сладости в непрозрачный контейнер, а в прозрачную вазу положить полезные фрукты и закуски.



## 02 Принцип очевидности

Привлекайте внимание и поощряйте действия с помощью ярких подсказок.

### Как это работает

Наш мозг эволюционировал, чтобы замечать выделяющиеся вещи и игнорировать остальное. Если элемент выделяется из своего окружения, он заметен. Если же он сливается с фоном, его труднее заметить.

### Как использовать

Существует множество способов сделать что-то очевидным, бросающимся в глаза. Самое простое — использование контраста (формы, цвета). Другой пример: мы склонны группировать элементы в круглые числа, кратные 5 или 10. Так работают сервисы просмотра кино или сериалов, рекомендуя списки из 10 криминальных триллеров.

## 03 Принцип своевременности

Ищите подходящий момент и ловите его, чтобы дать нужную информацию, обратную связь или вознаграждение.

“ Всеу свое время. В своих исследованиях я только сильнее в этом убеждаюсь. В нашей жизни есть моменты, наиболее благоприятные для изменений — я называю их новым началом. ”

Кэтрин Милкман, профессор Уортонской школы Пенсильванского университета, в 2021 и 2023 годах была названа одним из 50 лучших мыслителей в области менеджмента по версии рейтинга Thinkers50

### Как это работает

Жизненные вехи стимулируют нас взглянуть на общую картину нашей жизни и вдохновляют на новые достижения. Мы часто это делаем в новый год, день рождения, после желанного путешествия. Это явление называется эффектом нового начала.

### Как использовать

Мы всегда заняты и постоянно что-то забываем. Иногда простое уведомление в календаре, поставленное три месяца назад, может привести к изменениям.

## 04 Принцип привлекательности

Предлагайте привлекательный выбор среди альтернатив, апеллируйте к чувствам и пользе от выбора.

“ То, что нас привлекает, работает лучше. ”

Дон Норман, американский психолог, специалист в области когнитивистики, дизайна и пользовательской инженерии, преподаватель, соучредитель и консультант Nielsen Norman Group

### Как это работает

Мы не всегда выбираем более рациональные альтернативы и руководствуемся соображениями экономии. Например, мы можем выбрать более дорогой телефон, поскольку в сравнении с более дешевым он кажется более продвинутым и надежным.

### Как использовать

Существует несколько способов придать привлекательности пользовательскому опыту. Например, предложить средний вариант, который не кажется привлекательным никому – так более дорогая опция покажется самой привлекательной. Еще пример: мы склонны судить о человеке по его внешности. И также с продуктами: если нам понравился один вебинар, мы с большей вероятностью хорошо отнесемся и к другим образовательным программам.

## 05 Принцип осязаемости

Поощряйте и подкрепляйте действия, усилия и прогресс с помощью реального опыта и стимулов.

“ На вероятность повторения действия влияют его последствия. ”

Беррес Фредерик Скиннер, американский психолог, изобретатель и писатель

### Как это работает

Все просто: желательное поведение подкрепляется позитивным опытом, нежелательное – негативным.

### Как использовать

При разработке системы стимулирования важно учитывать, что внешняя мотивация через подкрепление рано или поздно перестает работать. Внешнее вознаграждение вызывает интерес, но для изменения поведения в долгосрочной перспективе необходимы эмоциональные, нематериальные стимулы, например осознание своей ценности в сообществе, статус эксперта и так далее.

## 06 Принцип социальности

Используйте нашу потребность принадлежать к некоторому социальному кругу, почувствовать себя особенными и повышать свой статус.

“ “ Человек по природе своей – существо социальное. ” ”

Аристотель, древнегреческий философ

### Как это работает

На нас сильно влияют мысли, действия и слова других, даже если они совершенно чужие люди. Этот феномен описал Роберт Чалдини в книге «Влияние» и назвал его социальным доказательством. Социальное доказательство помогает повысить доверие и конверсию, ускорить адаптацию.

### Как использовать

Внедряйте геймификацию и рейтинги. Показывайте количество подписчиков, отзывы, сколько других людей покупают аналогичные продукты или кто из коллег изучает подобный курс.

## 07 Принцип постановки целей

Обеспечьте ощущение прогресса и достижения.

“ “ Наши чувства определяют не те навыки, которые у нас действительно есть, а те, которые, как мы думаем, у нас есть. ” ”

Михай Чиксентмихайи, американский психолог, профессор; более всего известен благодаря своей идее «потока»

### Как это работает

Наличие цели фокусирует наше внимание и усилия на деятельность, которая поможет достичь цели. Цель мобилизует наши усилия и мотивирует прилагать их длительное время.

### Как использовать

Цель должна быть четкой и конкретной. Однако мы не всегда хорошо ставим такие цели. Например, нас с раннего возраста нас учат «стараться изо всех сил». Но цель «постарайся получить более 80% правильных ответов» куда более эффективна, чем предложение «делай все возможное».

## 08 Принцип интриги

Поддерживайте любопытство и создавайте чувство предвкушения.

“ Мы движемся вперед, открываем новые двери и совершаем новые действия, потому что мы любопытны, и любопытство ведет нас новыми дорогами. ”

Уолт Дисней, американский художник-мультипликатор, один из основоположников индустрии анимационного кино

### Как это работает

Мы можем искать новую информацию и опыт из интереса (чтобы поддерживать или усиливать положительные чувства) или из-за разочарования от незнания (чтобы уменьшить отрицательные чувства).

### Как использовать

Проектирование с учетом любопытства означает намеренное создание новых, неожиданных, загадочных впечатлений. Например, коробка-сюрприз, содержание которой точно неизвестно, с виртуальными или реальными товарами.

## 09 Принцип неожиданности

Нарушайте ожидания и вызывайте приятное удивление.

### Как это работает

Удивление — это эмоция, возникающая из-за несоответствия между ожиданием и тем, что фактически наблюдается или переживается. Неврологически мы испытываем всплеск дофамина, который говорит нам, что произошло что-то важное.

### Как использовать

Эффект удивления помогает сконцентрировать внимание, лучше запомнить новые знания, взглянуть на ситуацию по-новому.

## 10 Принцип дефицита

Повышайте ценность опыта, вводя препятствия и ограничения.

“ ...чтобы заставить человека желать чего-то, достаточно сделать эту вещь труднодостижимой. ”

Дан Ариэли, израильско-американский экономист, профессор психологии и поведенческой экономики

### Как это работает

Дефицит заставляет нас ценить ограниченные ресурсы. Например, замечали ли вы, как экономите зубную пасту, когда тюбик почти пустой?

### Как использовать

Можно создавать искусственный дефицит, например предлагая ограниченное время или места для записи на курс или вебинар с экспертом.

## 11 Принцип проявления воли

“ Контроль рождает податливость; автономность рождает вовлеченность. ”

Дэниел Пинк, американский писатель и журналист

### Как это работает

Вне зависимости от происхождения и культуры мы естественным образом стремимся к автономности. Как правило, когда люди говорят, что хотят власти, на самом деле они ищут автономию, то есть возможность совершать собственный выбор.

### Как использовать

Среда либо способствует и поддерживает это стремление, либо подавляет его. Проектируйте контекст, который стимулирует автономность; создавайте такое рабочее место или пользовательский опыт, которые дают ощущение контроля над собственными действиями.

## 12 Принцип владения

Создавайте чувство привязанности к результатам, продуктам и опыту.

“ Помните, что имя человека для него самый сладкий и самый важный звук на любом языке. ”

Дейл Карнеги, американский педагог, лектор, писатель, оратор-мотиватор

### Как это работает

Своими вещами мы дорожим и воспринимаем их стоимость выше, чем стоимость аналогичной вещи на рынке. Это относится не только к нашему имуществу. Мы присваиваем себе свои слова, действия и обязательства.

### Как использовать

Приложения для изменения поведения могут просить нас неявно или явно взять на себя обязательства по достижению наших целей (например, совершать 10 000 шагов ежедневно или изучать по 20 новых слов в день). Тестовые пробные периоды работают на этом же принципе — пользователь не платит деньги, но инвестирует свое время и силы на знакомство с продуктом.

## 13 Принцип погружения

Переносите людей в альтернативные миры.

“ Реальность всегда была слишком мала для человеческого воображения. ”

Бренда Лорел, американский UX-дизайнер взаимодействия, дизайнер видеоигр и исследователь

### Как это работает

Погружение — это потеря связи с реальным миром благодаря стимуляции органов чувств и полной концентрации на их сигналах. В моменты погружения, например покачиваясь на волнах в море, мы обретаем новый опыт и мысли.

### Примеры подходов:

- Пространственно-временное погружение: ощущение присутствия.
- Перцептивное погружение: окружение мультисенсорной стимуляцией.
- Игровое погружение: нахождение внутри «магического круга».
- Погружение в историю: потеря себя в истории.
- Социальное погружение: «быть там, вместе со всеми».

## 14 Принцип боязни потери

Используйте неприязнь к рискам и негативным последствиям.

“ Потери ощущаются сильнее, чем приобретения. ”

Даниэль Канеман, израильско-американский психолог, один из основоположников поведенческой экономики

### Как это работает

Мы больше расстраиваемся, потеряв 100 рублей, чем радуемся их находке. Считается, что боль от потери психологически примерно в два раза сильнее, чем удовольствие от приобретения. Дискомфорт от потери заставляет нас прилагать больше усилий, чтобы избежать их, а не рисковать для получения прибыли.

### Как использовать

Напоминать пользователю о негативных последствиях действия или бездействия – например, этот принцип активно используется при обучении технике безопасности или в социальных кампаниях.

## 15 Принцип осмысленности

Связывайте поведение, цели или опыт пользователей с важными для них ценностями.

“ Людям не важно, что вы делаете; им важно, почему вы это делаете. ”

Саймон Синек, американский писатель и вдохновляющий спикер по вопросам лидерства в бизнесе

### Как это работает

Во время визита в космический центр НАСА в 1962 году президент Джон Ф. Кеннеди заметил уборщика с метлой. Он прервал экскурсию, подошел к мужчине и сказал: «Привет, я Джон Кеннеди. Что ты делаешь?» «Ну, господин президент, – ответил уборщик, – я помогаю отправить человека на Луну».

Наука точно не знает, откуда берется ощущение смысла, но точно известно одно: мы процветаем, когда он у нас есть, и страдаем, когда его нет. Как сказал Виктор Франкл, смысл – это «первичная мотивационная сила в человеке».

### Как использовать

Для стороннего наблюдателя этот уборщик просто убирал здание, но в своих глазах он помогал творить историю. Помогите пользователю найти ответ на его вопрос «Почему?» – что даст ему ваш продукт за рамками повседневности?

## Сервисы для обучения

Andreessen Horowitz (a16z)

# Топ ИИ-сервисов, полезных в работе L&D-специалиста

**О чем статья.** Современные технологии на базе ИИ активно трансформируют процессы обучения и развития. В этой статье мы собрали популярные ИИ-инструменты, которые помогут L&D-специалистам повысить продуктивность и автоматизировать рутинные задачи.

Мы основывались на данных опроса, который провел среди своих сотрудников один из крупнейших инвестиционных фондов Andreessen Horowitz (a16z). Мы обогатили список информацией о наличии бесплатной версии и стоимости платного тарифа, а также предупредили о некоторых ограничениях при использовании.

Обратите внимание, что информация о стоимости и доступности некоторых сервисов может быть ограничена или изменяться со временем. Чтобы получить свежие данные, рекомендуем открывать официальные сайты.

## Универсальные ассистенты

Название	Описание	Бесплатная версия	Премиум-версия
<a href="#">Perplexity</a>	Бесплатный ИИ-поисковик и помощник в исследованиях	✓	Бесплатно
<a href="#">Claude</a> ⓘ есть ограничения по работе в России	Универсальный чат-бот, подходящий для проектов и совместной работы	✓	От 20 \$ в месяц (≈ 1500 рублей)
<a href="#">ChatGPT</a> ⓘ есть ограничения по работе в России	Мощный ИИ-ассистент	✓	20 \$ в месяц (≈1500 рублей)



## Для продуктивной работы

Название	Описание	Бесплатная версия	Премиум-версия
<a href="#">Granola</a> ⓘ только для macOS	ИИ-блокнот для конспектирования встреч и создания заметок	✓	От 10 \$ в месяц (≈750 рублей)
<a href="#">Flow</a>	Преобразование речи в текст в любом приложении	✓	От 8 \$ в месяц (≈600 рублей)
<a href="#">Gamma</a>	Создание презентаций, документов и сайтов	✓	От 12 \$ в месяц (≈900 рублей)
<a href="#">Cubby</a> ⓘ нужно записаться в лист ожидания	Пространство для совместных исследований	✓	От 5 \$ в месяц (≈375 рублей)
<a href="#">Cora</a> ⓘ нужно записаться в лист ожидания	ИИ-помощник для работы с электронной почтой, автоматизации ответов	✓	От 7 \$ в месяц (≈525 рублей)
<a href="#">Lindy</a>	Создание ИИ-агентов для автоматизации рабочих процессов	✓	От 25 \$ в месяц (≈1875 рублей)
<a href="#">Particle</a>	Новостное приложение с кратким резюме историй	✓	Бесплатно

## Для работы с кодом

Название	Описание	Бесплатная версия	Премиум-версия
<a href="#">Replit</a>	Создание приложений и сайтов на основе текстового описания	✓	От 7 \$ в месяц (≈525 рублей)
<a href="#">Anychat</a>	Использование любых ИИ-моделей в одном месте	✓	От 10 \$ в месяц (≈750 рублей)
<a href="#">Codeium</a>	Инструмент автозаполнения кода с ИИ	✓	Корпоративные тарифы обсуждаются отдельно

## Создание контента

Название	Описание	Бесплатная версия	Премиум-версия
<a href="#">Suno</a> и <a href="#">Udio</a>	Создание музыки на основе текстовых запросов	✓	От 15 \$ в месяц (≈1125 рублей)
<a href="#">Midjourney</a>	Генерация изображений	✗	От 10 \$ в месяц (≈750 рублей)
<a href="#">Ideogram</a> , <a href="#">Playground</a>	Генерация изображений	✓	От 12 \$ в месяц (≈900 рублей)
<a href="#">Runway</a> , <a href="#">Kling</a> , <a href="#">Viggle</a>	Генерация видео	✓	От 5 \$ в месяц (≈375 рублей)
<a href="#">Krea</a> , <a href="#">PhotoRoom</a>	Создание и редактирование изображений и видео	✓	От 8 \$ в месяц (≈600 рублей)
<a href="#">Delphi</a>	Текстовые, голосовые и видеоклоны для общения с аудиторией	✗	От 30 \$ в месяц (≈2250 рублей)
<a href="#">HeyGen</a>	ИИ-аватары для масштабирования контента и перевода видео	✓	От 20 \$ в месяц (≈1500 рублей)
<a href="#">Overlap</a>	Преобразование длинных видео в короткие клипы	✗	От 80 \$ в месяц (≈6000 рублей)
<a href="#">Captions</a>	Инструмент для видеомонтажа с функциями автосубтитров и коррекции зрительного контакта	✓	От 10 \$ в месяц (≈950 рублей)
<a href="#">NotebookLM</a>	Сервис от Google, превращающий документы в AI-подкасты	✓	Находится в стадии бета-тестирования и доступен бесплатно

## Для здоровья и душевного благополучия

Название	Описание	Бесплатная версия	Премиум-версия
<a href="#">Rosebud</a>	Интерактивный дневник для мониторинга ментального здоровья	✓	От 5 \$ в месяц (≈475 рублей)
<a href="#">Ash</a>	Персональный ИИ-консультант и коуч	✓	От 15 \$ в месяц (≈1425 рублей)

## Бонус: сервисы от Google

- [Асинхронный курс по генеративному ИИ](#) – бесплатный курс от Google для специалистов в сфере образования.
- [Интерактивные раздаточные материалы об ИИ](#) – бесплатное руководство по применению ИИ в образовательной среде.
- [Рекомендованные приложения для образования](#) – список бесплатных рекомендованных Google инструментов для обучения.

## Сервисы для обучения

[How generative AI expands curiosity and understanding with LearnLM](#)

# Генеративный ИИ в обучении: принципы и фокусы от Google

**О чем статья.** Мы стоим в самом начале пути переосмысления обучения при помощи инструментов генеративного ИИ. Компания Google делится своим подходом к использованию GAI и педагогическими принципами, которыми руководствуется при создании новых моделей и инструментов.

[LearnLM](#) — это семейство моделей ИИ от Google, специально настроенных для образовательных целей. Разработанный на основе модели Gemini и подкрепленный исследованиями в области педагогики LearnLM адаптируется под разные стили обучения, помогая сделать образовательный процесс более активным, персонализированным и полезным.

## Основные принципы эффективного обучения с ИИ

Компания разрабатывает ИИ-модели для образовательных целей с учетом принципов педагогики и когнитивных наук. Ниже представлены фундаментальные принципы, на которых строятся новые инструменты.

### 01 Деятельностное обучение с моментальной обратной связью

Создавайте условия для активного вовлечения в процесс обучения, предоставляйте обратную связь в режиме реального времени и поддерживайте мотивацию при помощи зоны ближайшего развития.

**Пример:** в видеолекциях на YouTube вскоре будет тестироваться функция «поднятой руки» — при просмотре видео пользователь сможет задать ИИ Gemini уточняющие вопросы или пройти быстрый тест по новым знаниям.

## 02 Управление когнитивной нагрузкой

Предоставляйте информацию в удобной и логически структурированной форме, разбивайте сложные темы на небольшие подтемы, поддерживайте многоканальное восприятие при помощи различных форматов (текст, изображения, аудио, видео).

**Пример:** на ранней стадии тестирования находится интерактивная образовательная платформа [Learn About](#). Пользователь может задавать вопросы и исследовать темы в комфортном темпе с помощью изображений, видео, веб-страниц и практических заданий.

## 04 Стимулирование любопытства и вовлеченности

Создавайте интригующие сценарии, которые стимулируют глубокое изучение темы; применяйте игровые механики и мотивируйте пользователя самостоятельно исследовать и искать решения.

**Пример:** [Illuminate](#) — экспериментальный инструмент, который превращает научные статьи в короткие аудиобеседы. В течение нескольких минут ИИ генерирует диалог между двумя виртуальными собеседниками, выделяя ключевые идеи из сложных материалов. В ближайшее время появится возможность задавать уточняющие вопросы.

## 05 Развитие метакогнитивных навыков

Помогите пользователю планировать свое обучение, отслеживать свой прогресс и рефлексировать над результатами; вовлекайте его в процессы анализа и самооценки знаний, предоставьте ему необходимые инструменты.

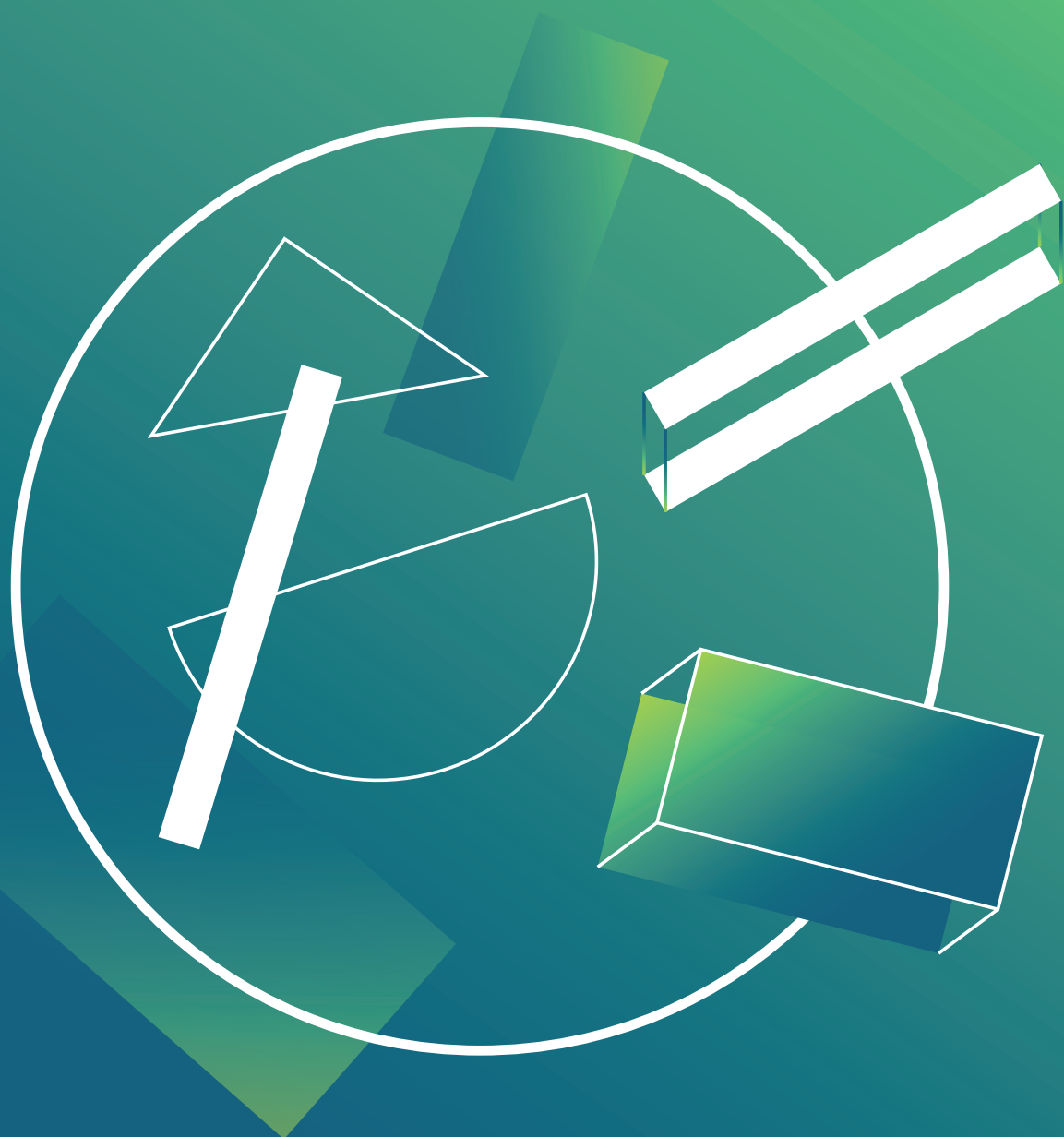
**Пример:** в чате с Gemini вскоре будет доступна функция Gems, которая позволит настроить личного эксперта-наставника по интересующей теме. Gems предложит краткую программу изучения темы, тесты, игры и упражнения, а также проследит за графиком занятий.

## 03 Адаптация под обучающегося

Учитывайте цели, потребности и уровень подготовки пользователя, включайте в процесс обучения персонализированные рекомендации.

**Пример:** в Google Поиске вскоре будут доступны разные настройки функции AI Overview («Обзор от ИИ»). Пользователь сможет попросить ИИ дать разные форматы ответа на заданный вопрос — краткий или подробный.

# Мнения



## Навыки будущего

[Выступление Паки Лизана](#)

# Навыки из «Красной книги»: 6 способностей под угрозой исчезновения

**О чем статья.** В презентации «Незаметно теряя навыки» глава технологического развития компании IKEA Паки Лизана рассказывает о шести уникальных человеческих навыках, которые находятся под угрозой исчезновения.

Незаметно исчезают способности, которые мы когда-то считали само собой разумеющимися. Однако именно они станут нашим самым ценным активом в будущем, управляемом ИИ.

Если мы не приложим усилий к их сохранению, к 2030 году важные человеческие суперспособности могут превратиться в мифы.

01

## Фокус внимания

По мере того как ИИ берет на себя рутинные задачи, способность человека к глубокой концентрации становится важнейшей для решения сложных проблем и инноваций.

Цифровая среда активно препятствует развитию этого навыка, воспитывая фрагментированный стиль потребления информации.

**8,25 секунды**

средняя продолжительность концентрации внимания.

**Каждые 45 секунд**

переключаются между рабочими задачами современные сотрудники.

**74 раза в день**

проверяют почту современные профессионалы.

**~1,7 секунды**

тратят на каждый элемент контента пользователи социальных сетей.

## 02

## Искусство человеческого общения

Навык невербального общения оттачивался миллионами лет эволюции, но теперь сталкивается с беспрецедентными вызовами.

Сегодня подлинная человеческая связь становится не просто ценностью, а незаменимой способностью.

**93%**

смысла в межличностной коммуникации передается невербальными сигналами.

**33 миллисекунды**

требуется человеческому мозгу, чтобы идентифицировать выражение лица.

**На 40%**

хуже распознают эмоции людей дети, которые проводят много времени перед экранами.

03 

## Умение скучать

Постоянный поток внешних стимулов уничтожает естественные периоды скуки — важные промежутки времени, способствующие креативности и инновациям.

Растущая корреляция между неспособностью справляться со скукой и ростом тревожных и депрессивных состояний указывает на серьезные последствия современных паттернов внимания.

**2617**

прикосновений к телефону мы совершаем ежедневно.

**63,5**

уведомления в среднем требуют нашего внимания ежедневно.

**67%**

людей проверяют телефон «просто так».

**147**

минут в день мы тратим на социальные сети.

04 

## Глубина понимания

Мы становимся свидетелями появления **«синдрома поверхностной обработки»** — когда ускоренное потребление контента ведет к снижению понимания.

Навык глубокого понимания критически важен: он позволяет развивать сложное, контекстуальное мышление, которое ИИ не может воспроизвести.

Возможно, образовательным системам придется задуматься о целенаправленном сохранении навыка глубокого восприятия как фундаментальной компетенции.

**На 40%**

падает уровень понимания при прослушивании контента на скорости 2x.



## 05 Развитие памяти

Несовершенство человеческой памяти играет уникальную роль — оно способствует творческим связям, которые невозможно воспроизвести с помощью идеального цифрового хранения данных.

По мере приближения к эре, когда мы сможем загружать в мозг данные без их потери, становится актуальным вопрос: как продолжать развивать человеческую память?

**6–7**

телефонных номеров запоминал человек в 1980-х годах.

**2–3**

телефонных номера мы запоминаем сегодня.

## 06 Связь с природой

Каждый, кто работает с природой, обладает интуитивной экологической грамотностью — глубоким пониманием природных систем, основанным на опыте. Такой опыт невозможно воспроизвести с помощью цифровых инструментов.

Урбанизация и цифровизация уменьшают нашу связь с природой, и мы рискуем потерять этот важный навык. Тем не менее будущее требует его развития: для совершенствования биотехнологий требуется не только базовое знание биологических принципов, а умение «вести диалог» с природой.

Опытный работник сельского хозяйства способен с первого взгляда определить плодородную почву, предсказать миграцию птиц или отличить натурально вызревшие фрукты от тепличных.

Будущее принадлежит не тем, кто использует искусственный интеллект, а тем, кто сохраняет и развивает уникальные человеческие способности.

### Вопросы для размышления

- Можете ли вы выделить в своем расписании «окна для глубокого фокуса»?
- Что если превратить свой обеденный перерыв в период полного цифрового детокса?
- Готовы ли вы стать коллекционером историй и воспоминаний, записывая самые значимые моменты дня?
- Как изменить образование, чтобы оно поощряло неструктурированное мышление?
- Что если тренировка памяти будет направлена не просто на запоминание, а на развитие когнитивных способностей?

## Обратная связь

Комментарии и вопросы пишите на

[cu-conference@sberbank.ru](mailto:cu-conference@sberbank.ru)



### Как вам Дайджест EduTech?

Расскажите, что вам нравится и чего пока не хватает. Опрос займет около двух минут.

## Над выпуском работали:

Анастасия Воробьева, главный редактор, аналитик рынка EduTech,  
СберУниверситет

Михаил Гарифуллин, арт-директор дизайн-студии MG design

Анна Турухтанова, ведущий дизайнер проекта Дайджест EduTech в MG design

## Следите за дайджестом онлайн



[Дайджест EduTech](#)

Не является периодическим  
печатным изданием



## Что такое EduTech Club?

Дайджест EduTech – это проект профессионального сообщества EduTech Club СберУниверситета.

Мы открыто делимся лучшими практиками со всеми, кто интересуется современными подходами в образовании.

### Участники сообщества:

- читают дайджест с подборкой трендов и практических рекомендаций;
- изучают журнал с практиками экспертов по внедрению образовательных технологий;
- участвуют в мероприятиях сообщества;
- обращаются за новыми терминами к словарю-справочнику по корпоративному обучению;
- выбирают в каталоге приложения для разработки контента и проведения обучения.



[Telegram EduTech Club](#)