

Стенограмма

В этом выпуске мы поговорим с пятью различными учреждениями и спросим, как их проекты и стратегии поддерживают цифровую трансформацию. Мишель Хардвик - директор по науке о данных и аналитике в Общественном колледже Солт-Лейк-Сити. Она возглавляет команду аналитиков в области науки о данных, ранее называвшуюся институциональными исследованиями. Это изменение имени указывает на культурный сдвиг, происходящий в ее отделе.

Мишель Хардвик: Это был даже первый шаг к тому, чтобы моя команда увидела себя более тесно связанной с другими отраслями, более инновационными в том, что мы делаем. Мы действительно поддерживаем весь наш колледж в работе с данными, являясь надежным источником данных и рассказчиками данных.

Помогаем объяснить, что мы видим в данных, с помощью инженеров по обработке данных, которые помогают преобразовывать данные. У нас есть аналитики данных, и у нас есть статистические и качественные исследователи в моей команде. Затем мы переходим к аналитике на основе машинного обучения.

Внедрение машинного обучения не просто в формулировку типа «Вот что произошло, но вот что могло произойти, или вот как мы могли бы предписать, чтобы что-то произошло на основе данных».

Джерри Бейн: Стратегия ее команды за последние три года была сосредоточена в основном на студенческой аналитике. Они хотели улучшить использование данных, чтобы поддержать успехи студентов в качестве приоритета для колледжа. Здесь вы видите два важных аспекта DX: соответствие стратегическим целям организации и сдвиг в культуре в этом направлении.

Мишель Хардвик: Некоторые люди любили данные, другие сомневались в них. Я думаю, что отчасти это связано с тем, что они просто недостаточно использовали данные, что их беспокоит. Мы должны облегчить им путь и понять, что все находятся в разных местах на своем пути.

Как мы можем помочь им понять лучшую точку зрения? Мы не можем ожидать, что они напишут алгоритмы машинного обучения, но как мы можем помочь им научиться воспринимать данные?

Джерри Бэйн: Для решения этой проблемы Хардвик и ее команда создали совет по управлению данными, сфокусированный на определении политик, практик и ролей для обеспечения точных, последовательных, надежных и безопасных данных в колледже. Они сформировали аналитический руководящий комитет, который собирается ежемесячно для обсуждения стратегий обработки данных и наблюдения за выпуском новых информационных продуктов.

Мишель Хардвик: У нас также есть группы пользователей данных и аналитики. Это группа, открытая для всех. Они встречаются ежемесячно в обеденный перерыв для обсуждения вопросов, связанных с данными. Иногда они рассматривают ключевые моменты книги. Может быть, они говорят о продукте для обработки данных или просто дают советы: «Вот как это сделать в Excel».

Затем мы стали посещать больше собраний сотрудников разных отделов, чтобы помочь им понять продукты данных, помочь им получить представление о том, что они видят, и

действительно индивидуализировать эти данные. Мы также сделали больший акцент на том, чтобы просто помочь людям понять в целом, как читать и интерпретировать данные.

Когда вы видите такую диаграмму, это то, как вы ее читаете, или вот что я смотрю или ищу, когда смотрю на такие данные. Вот вопросы, которые следует задать при интерпретации этой панели. Зная, что все учатся по-разному, мы предоставляем это разными способами. Это может быть факс, который появляется на экране при первом входе в личный кабинет.

Это могут быть какие-то справочные документы. У нас могут быть встроенные видео для тех, кому нужно видео лицом к лицу. В наших письменных исследованиях мы также познакомим читателя с данными и тем, как мы пришли к сделанным выводам, чтобы укрепить это доверие и помочь им понять, с чего мы начали, а с чего мы пришли.

Затем мы предоставляем еженедельные часы работы. Подобно тому, как преподаватели предлагают часы работы, чтобы помочь студентам понять, что они преподают, мы пытаемся научить грамотности в области данных.

Джерри Бэйн: Эти усилия по изменению культуры данных в ее колледже поддерживают миссию успеха учащихся, а также делают учебное заведение более грамотным в области данных.

Мишель Хардвик: К данным задают так много вопросов. Это как если вы дадите кому-то данные и ответите на один вопрос, у него появятся еще пять. Вы должны помочь им получить инструменты, чтобы они могли ответить на этот вопрос. Вы можете продолжать питать их аппетит к данным.

Джерри Бэйн: Еще один проект DX, который служит студентам разными способами, реализуется в Государственном университете Валдосты и их усилия по улучшению опыта студентов и сотрудников с помощью новой стратегии центра обработки вызовов. Штат Валдоста преобразовал свою службу ИТ-поддержки, которая была центром обработки вызовов, отвечавшим только на технические потребности, в центр решений, который обеспечивает поддержку при приеме, жилье, регистрации и приемный центр университета.

Бенджамин Ли - заместитель директора службы технической поддержки Государственного университета Валдосты.

Бенджамин Ли: Я думаю, что причины, по которым мы изначально рассматривали возможность расширения до этого, или тот факт, что наш центр решений мог обеспечить более длительные часы работы, чем обычный университет, с 8:00 до 5:30, а затем с 8:00 до 3:00 в Пятница, поэтому мы также включаем ночи и выходные.

В дополнение к этому, поскольку у нас очень много студентов, это два особых преимущества. Во-первых, студенты, которые работают в нашем call-центре, сами прошли через процессы. Они не похожи на нанятого FTE, который, возможно, не прошел процедуру приема лично.

Возможно, лично не проходил жилищный процесс. Это дает уровень сочувствия, а также уровень способности понимать проблемы, которые возникают в их системах, и то, что они лично сделали, чтобы их преодолеть.

Джерри Бэйн: Преобразование центра обработки вызовов также сделало услуги намного более доступными и оптимизированными.

Бенджамин Ли: Одна из вещей, которая происходила до того, как мы основали наш центр решений, заключалась в том, что когда кто-то звонил в приемную комиссию, им приходилось открывать 16 страниц нашей информационной системы для студентов, чтобы иметь возможность сказать им, попали ли они в университет, чтобы проверить разные вещи, такие как SAT, результаты ACT, средний балл, прививки и т. д.

Чтобы объединить это на одной странице, которую мог бы просмотреть представитель нашего центра решений, и она имеет цветовую маркировку: зеленый означает, что она у нас есть, красный означает, что у нас нет, сократило время звонка примерно с 10 минут на звонок для проверки. статус заявки до минуты.

Что касается оптимизации, это не только наши инструменты, которые мы используем в центре решений, но и обратная связь с приемной комиссией, обратно в ИТ-отдел, чтобы мы могли продолжать оптимизировать инструменты, которые мы предлагаем самим студентам. Фактически, поскольку наша команда разработчиков приложений смогла ускорить процесс приема, мы смогли при необходимости буферизовать поддержку нашего колл-центра.

Несмотря на то, что некоторые учебные заведения боролись с зачислением в течение последних полутора лет, осень 2020 года была фактически самым большим классом в истории нашего учебного заведения. Фактически, мы перевыполняем наши планы на семестр чуть более чем на 75%.

Джерри Бейн: Когда Бенджамин размышляет о том, как этот проект произвел фурор в колл-центре и опыте студентов и сотрудников, а также во многих отделах и процессах в Valdosta, он говорит, что они полны решимости продолжить сдвиг.

Бенджамин Ли: Должен произойти сдвиг в культуре рабочей силы в сфере технологий, что определенно, я думаю, что проблемы последних полутора лет действительно подтолкнули к этому многие организации. Я думаю, что идея взять именно эти части, чтобы иметь возможность продолжать ускорять рост и развитие вашего учреждения или организации, действительно делает ее цифровой трансформацией, потому что вы институционализировали извлеченные уроки, стратегии и инструменты, которые работал.

Я думаю, что многие люди говорили со мной об идее вернуться к тому, как все было, как когда-то снова стало нормальным. Я думаю, что более сложным и полезным подходом было бы рассмотрение того, как включить эти части, эти возможности, которые были получены, в наши долгосрочные стратегии.

Джерри Бейн: Говоря о долгосрочных стратегиях, клиентоориентированные практики имеют решающее значение для инноваций и сохранения актуальности и конкурентоспособности в мире головокружительных перемен. Какие основные возможности требуются для цифровой трансформации и каковы цели в усилиях по цифровой трансформации?

Эд Кларк: Когда я огляделся и поговорил с другими ИТ-директорами, не только в высшей школе, но и за ее пределами, мне показалось, что стратегии цифровой трансформации начинаются с простейших целей: как оптимизировать то, что вы делаете сегодня. Такие вещи, как автоматизация, делают вещи более эффективными и действенными.

Джерри Бейн: Эд Кларк - ИТ-директор и директор по цифровым технологиям в Университете Сент-Томаса. Они используют трехэтапный подход к цифровой

трансформации. Он начинается с цифровых операций, оптимизации процессов с помощью данных и аналитики для снижения затрат и повышения эффективности. Затем второй этап - это цифровой клиент, который стремится наладить более глубокие отношения со студентами и улучшить их опыт.

Эд Кларк: Второй горизонт, так сказать, немного сложнее. Вот где вы получаете обратную связь с клиентами. Учитывая опыт студентов во время пандемии, мы фактически пригласили студентов принять участие в наших советах по опыту работы с клиентами и рассказать нам, с какими серьезными препятствиями вы столкнулись?

У нас были преподаватели в комнате и администраторы в комнате. Вот почему с культурной точки зрения это немного сложнее, потому что во многих местах, во многих случаях студенты могут сказать: «Послушайте, я был действительно недоволен тем, как этот преподаватель преподавал этот курс». Преподаватели говорили: «Послушайте, я веду этот класс. Вы не можете мне сказать, как преподавать такие вещи».

С культурной точки зрения сложнее услышать и справиться с этим, но полезно поместить всех этих игроков в комнату, чтобы услышать это и поговорить об этом. Это часть волшебства, заложенного в нашем подходе к работе с клиентами. Мы слышали, что из рассказов студентов было очень легко действовать.

Можем ли мы поместить программу в то же место, что и LMS, и тому подобное. Некоторые вещи были похожи на то, что студенты предпочитали иметь возможность сотрудничать со своими одноклассниками, потому что, особенно в онлайн-пространстве, они никого не знают. Они их не видят. Не было ощущения, что они были частью класса.

Профессора спрашивают: «Есть ли способ заставить нас проводить больше групповых занятий, чтобы мы чувствовали себя частью этого сообщества». Для преподавателей было полезно услышать это, потому что я думаю, что некоторые преподаватели сказали: «Знаете что? Я готов сделать это. Я готов сделать это. Похоже, это имеет смысл».

По крайней мере, я слышал об этом, и мы пытаемся рекламировать и транслировать. Это то, что сейчас говорят студенты. Это трансформация, основанная на опыте клиентов.

Джерри Бэйн: Некоторые из других вещей, которые они внедряют для решения проблем студентов, включают в себя самовывоз, бесконтактный ремонт ПК и виртуальные справочные службы. Они продолжают прислушиваться и искать решения для решения проблем студентов.

Цифровые операции и цифровой клиент приводят к третьему более амбициозному горизонту того, что они называют цифровыми продуктами, созданию новых услуг и росту нового бизнеса в соответствии с институциональными стратегиями.

Эд Кларк: На дальнем конце шкалы, учитывая качество обслуживания клиентов, эффективность эффективности, есть ли группы населения, которых мы вообще не обслуживали, и можем ли мы с ними связаться? В этой связи мы говорим о новых инициативах, с помощью которых мы можем обратиться к людям, которые так и не получили здесь степень.

Можем ли мы дать им разные способы доступа, разные способы завершить то, что они начали. Новые возможности и новый рост в университете. Мы так много узнали из этих

занятий, которые мы проводим со студентами и преподавателями, что люди мечтают о разных вещах.

Например, в нашем педагогическом колледже говорят о том, «Можем ли мы получить микродекретные данные, складываемые учетные данные, которые могут помочь студентам поступить на программы получения степени?» Даже вещи, которые вы могли бы использовать для получения лицензии учителя. Вы взяли эту штуку, вы взяли эту штуку, и по стандартам штата Миннесота, это поможет вам достичь той цели, которая вам нужна.

Мы тратим много времени на получение значков и создание всего, от значков навыков до академических значков в кампусе. Это новые виды проектов, о которых мы думаем, новые возможности.

Джерри Бейн: Три этапа, которые становятся все более сложными в культурном отношении по мере продвижения по континууму, эти цели стали продуктивным прогрессом для Университета Сент-Томаса. (тишина)

Похожая стратегия реализуется в Калифорнийском государственном университете во Фресно, где в 2019 году университет учредил DXIHub, совместное партнерство, которое предлагает несколько вещей. Он предлагает возможности обучения на основе проектов и разработки программного обеспечения, курсы бакалавриата и возможности стажировки.

DXIHub стремится вдохновить студентов применять свое образование для разработки решений реальных проблем с использованием лучших и новейших технологий. Макс Цай возглавляет эти усилия. Недавно ему присвоили звание специалиста по цифровой трансформации и инновациям, а также координатора технологического опыта и стажировок.

Он хотел, чтобы инфраструктура, технологии и услуги помогли студентам, и, как и большинство инициатив по цифровой трансформации, они включают компонент культурного сдвига и иное мышление об инновациях.

Макс Цай: Изначально мы - команда из двух сотрудников, созданная ИТ-директором еще в 2018 году. Затем ИТ-директор предложил нам создать небольшую команду со студентами-новаторами, и они больше служат послами цифровой трансформации. Я обнаружил, что это действительно дает нам довольно хорошее преимущество.

Большую часть времени в кампусе они не вкладывают средства в ИТ для инноваций, но когда участвуют студенты и, я думаю, сообщество, они становятся более вовлеченными. Вау [неразборчиво 00:14:42]. Это два пути, доход. Мы не просто чувствуем себя чем-то полезным. Мы также помогаем студентам развивать свои навыки для их будущего карьерного успеха.

Джерри Бэй: Изначально Макс начал с двух разработчиков компьютерных наук. Одна из стратегий, которые они реализовали для привлечения инноваций, - это мероприятие под названием Project Ignite. Проект, в рамках которого проводится ежегодный инновационный хакатон и программа Lean Startup, был создан в партнерстве с университетской программой предпринимательства для содействия междисциплинарному вовлечению студентов, творчеству и изучению новых технологий и навыков разработки бизнес-моделей.

Макс Цай: Это мероприятие по инновациям, мы проходим процесс, помогая им понять дизайн-мышление. Мы также помогаем им понять, какие технологии доступны. В конце они предлагают свою идею создания необходимого решения. Только для этого процесса я начинаю [неразборчиво 00:15:38] в этом семестре, у меня пока 15 практикантов. Единственное ограничение - это пространство.

Джерри Бэйн: Эти стажеры работают с Максом над интересными проектами, которые, как вы уже догадались, учитывают потребности студентов, их опыт и институциональные цели штата Калифорния. Это не просто слушание студентов, а их вовлечение в самую инновацию.

Макс Цай: У меня четыре человека из графического дизайна, это колледж искусств и гуманитарных наук, у меня есть графическое 3D, и мы создаем умный аватар, который может вовлечь студентов в их психологическое и эмоциональное бремя прямо сейчас. Это еще один проект, над которым мы сейчас работаем. Они все еще не решаются поговорить с людьми во время этой пандемии.

Мы хорошо подумали, что если это аватар, то он больше похож на Siri или Алекса. Студенты, как правило, более открыты для такого разговора. У нас есть два студента-инженера, они работают над IoT. Технология должна быть реализуемой, поэтому мы должны спроектировать ее так, чтобы люди могли ее использовать.

Джерри Бэйн: Среди других проектов DXHub - разработка расширенной реальности, чтобы предложить студентам-новичкам иммерсивный опыт кампуса, когда они физически не могут посещать занятия. Они также разрабатывают виртуальную реальность, смоделированную по образцу студенческого союза штата Фресно, предлагая кинотеатры, боулинг и карнавальные игровые комнаты.

Многие избранные проекты будут постоянно развиваться для широкого внедрения в кампусе. Студенты также участвуют в исследовательских возможностях DXHub для разработки решений, касающихся задач виртуального обучения. Разнообразие проектов и междисциплинарное сотрудничество являются ключом к цифровой трансформации.

Макс Цай: Думаю, я всегда стараюсь чувствовать, что цифровая трансформация действительно касается людей. Это то, как мы собираемся использовать для людей и технологий. Нам нужно продолжать его продвигать. Нам нужны люди, которые воспринимают это как результат, чтобы получать удовольствие и приносить пользу, а также выполнять задуманное в долгосрочной перспективе, а именно студенты.

Райан Спиттал: На самом деле это началось около 18 месяцев назад, до пандемии, до всего. Мы действительно пришли к пониманию того, что нам нужно переосмыслить технологию и то, как мы сделали всю нашу систему. В ходе этого процесса нам пришлось заново представить себе, как мы масштабируемся? Это была наша основная дискуссия.

Джерри Бэйн: Райан Спиттал - вице-президент по глобальному охвату ONU Университета Оливет Назарет. В процессе модернизации своего подхода к технологиям и масштабируемости они осознали, что могут использовать эти усилия для создания некоторых новых, инновационных вещей.

Райан Спиттал: Благодаря этому процессу мы начали проектировать и анализировать наши результаты для нашей студенческой базы. В ходе этого процесса была переработана и переосмыслена концепция управления обучением, касающаяся того, как предоставлять

образование в другом вопросе. Мы сели и начали с вопроса, действительно ли мы сосредоточились на каком-то колледже, а не на рынке дипломов.

Мы начали искать, чем мы можем помочь? Давайте определим разные аудитории, которым нужна наша помощь. Какой-то колледж, без диплома, сейчас в стране 36 миллионов человек, у которых есть колледж, без диплома. Для нас это означает, что 36 миллионов человек в какой-то момент были рады сделать что-то, что они, возможно, пропустили в это обычное окно в колледже.

У них наконец-то набралось смелости и времени, чтобы сделать это, а затем они ушли по той или иной причине. Обычно это происходит не из-за способностей. Обычно это жизненный баланс. Они застревают, когда родители заболевают. Семьи заводятся, работают. Мы действительно начали с вопроса о том, как лучше обслуживать эту аудиторию?

Мы были заняты тем, как изменить кривую затрат? Большинство этих студентов поступают с долгами из разных стран. Некоторые из них до сих пор платят за школы, которые бросили много лет назад, что все равно что платить за машину, которую вы подарили, и все еще платить за нее.

Мы хотели поговорить о доступности. Мы говорим, конечно, о доступности со всем этим. Это действительно вращалось вокруг того, как заставить их почувствовать, что они снова побеждают, и вернуться на рампу, чтобы закончить начатую степень? Конечная цель - убедить их в этом. Таков был генезис этого.

Мы начали процесс создания программы YourWay - бесплатного общего образования. Конечно, это еще один риск в высшей школе. Те, кто причастен и понимают как раз сложность высшей школы. Иногда общее образование может быть священным [неразборчиво 00:20:15], о котором мы боимся прикоснуться.

Было проделано много работы по привлечению всех сотрудников учреждения, нашего факультета, наших академических команд. Глядя на наших преподавателей и спрашивая их: «Могут ли они заново представить, как они преподают и участвуют в работе на другом уровне?» Для этого используется множество инструментов автоматизации. Мы заново представляем, как вы проводите онлайн-обучение.

Джерри Бейн: Бесплатная программа YourWay возникла после огромных усилий по поиску правильных технологий и убеждению сотрудников и преподавателей в том, что это лучший путь вперед. Сдвиг культуры в сторону создания новых возможностей для студентов.

Райан Спитгал: Наша цель с программой YourWay - да, они получают свой контент, он полностью адаптируется к мобильным устройствам. Они получают все содержание курса заранее. Как правило, это шесть модулей, поэтому они могут работать в своем темпе, и они могут записаться на них. Они могут работать с этими процессами и работать с системой в своем собственном темпе.

Есть второй компонент - сообщество. Это ключевой элемент для нас - это каждый человек, и это то, что отделяло бы нас от [неразборчиво 00:21:14] или любой коммерческой организации, которая этим занимается, поскольку они участвуют в сети сообщества. где они чувствуют связь.

Вот где наша фактическая фасилитация начинается с нашего факультета. Это может быть масштабно, но наши преподаватели каждый день активно обсуждают и предоставляют актуальную и своевременную информацию. Дело не в том, «Вы смотрели на PowerPoint из этого краткого содержания книги?»»

На самом деле речь идет о том, что произошло вчера в новостях, и имеет отношение к тому, о чем мы говорим. Чтобы увидеть цепочки разговоров и людей, которые подключаются и получают тот опыт, который у них есть в сети, чтобы объединить сообщество. Затем третья часть для нас - оценки мастерства.

Они могут брать контент бесплатно. Они могут участвовать в сообществе бесплатно. Когда они хотят получить оценку за оценку мастерства, проводится транзакция в отношении платы, которая затем становится официальным курсом. Тогда это транскрибируемый курс. Вот где они заплатят наш гонорар за расшифровку стенограммы.

Это очень простой процесс, недорогой и относительно сокращающий кривую затрат. Это была наша цель, и это было одним из основных препятствий для людей в этом каком-то колледже, отсутствие рынка дипломов - они не хотят сразу брать еще одну ссуду.

Наша цель заключалась в том, можем ли мы дать им относительно безопасную среду, чтобы они могли вернуться на эту рампу? Затем, когда они снова чувствуют себя успешными и понимают, что могут сбалансировать учебу, они начинают платить взнос, чтобы сделать этот курс официальным. Мы сделали все возможное, чтобы вернуть их на рампу.

Конечно, мы любим и у нас есть планы, чтобы они завершили у нас степень, но если они решат получить степень с кем-то еще, это тоже здорово. Наша конечная цель - привести их к финишу.

Джерри Бейн: Ключом к предложению такой щедрой программы является возможность автоматизировать многие аспекты вводного студенческого опыта, а также сделать его лучше.

Райан Спиттал: Это цифровая трансформация в том смысле, что мы автоматизировали так много аспектов вводного студенческого опыта, чтобы сделать его лучше. Как вы знаете, когда вы имеете дело с устаревшими системами, большинство студентов, и если вы смотрите на них в их собственной жизни, ожидают, что они будут заниматься технологиями на совершенно другом уровне.

Большинство университетов не созданы для этого. Большинство университетов все еще отстают на 20 лет, и их системы не имитируют пользовательский опыт, которого ожидает большинство людей.

То, что мы сделали посредством трансформации, не только в процессе приема, чтобы иметь возможность автоматизировать как можно больше, чтобы учащийся мог быть принят на работу так же эффективно и результативно, как то, к чему они привыкли в сделке с Amazon, или любой другой организации, которая работает в Интернете с.

Кроме того, он даже произвел революцию в некоторых вещах, которые раньше не делались. Например, у нас есть автоматизированный процесс оценки стенограммы. В большинстве университетов это трудоемкий процесс, очень ручной, индивидуальный подход. Теперь в нашей системе они будут вводить свою расшифровку стенограммы.

Система автоматически сообщает им в мгновение ока, имеют ли они право, где они имеют право и какие курсы им нужны. Затем специалист по контролю качества доходит до того, что он дважды проверяет, есть ли все необходимое, чтобы принять их, но, пытаясь создать эту систему и этот процесс трансформации с технологической точки зрения, это также входит в то, как мы выполняем поставку.

Как только они просматривают контент, это полностью автоматизировано. Каждый модуль или раздел в рамках курса автоматизирован с точки зрения выставления оценок, поэтому они могут сразу же получать обратную связь в режиме реального времени. Только когда они начнут двигаться и развиваться, мы все еще хотим этого баланса с людьми.

Вот где происходят здоровые разговоры. Когда они хотят сдать оценку своего мастерства, возможно, над этим работает квалифицированный преподаватель. Действительно, революция с точки зрения университетов: как мы можем с помощью технологий преобразовать весь опыт и сделать его максимально удобным для студента от начала до конца.

В основе этого лежит технология. Мы очень рады, если бы они увидели это за кулисами, я думаю, люди были бы поражены тем, что потребовалось для того, чтобы сделать это безупречно на уровне пользовательского опыта, и это то, в чем мы взволнованы.

Если кто-то может использовать трехэтапный подход, быть принятым, сдать стенограмму и записаться на курс менее чем за 24 часа, это для нас удивительно, и это то, что мы наблюдаем. Это то, что нас волнует.

Джерри Бейн: Если ваше учреждение находится на пути цифровой трансформации, посетите сайт EDUCAUSE Digital Transformation на dx.educause.edu. Это dx.educause.edu - это богатая информация, полезные ресурсы, связи с другими участниками сообщества и многое другое, чтобы помочь вам на пути к цифровой трансформации. Я Джерри Бейн из EDUCAUSE. Спасибо за внимание.

В этом выпуске:

Эд Кларк,

ИТ-директор и директор по цифровым технологиям
Университета Сент-Томас

Мишель Хардвик,

директор, Data Science & Analytics
Общественный колледж Солт-Лейк-Сити

Бенджамин Ли

Заместитель директора службы технической поддержки
Государственного университета Валдосты

Райан Спиттал,

вице-президент ONU Global
Olivet Nazarene University

Макс Цай, специалист по

цифровой трансформации и инновациям
Калифорнийский государственный университет, Фресно

Рекомендуемый ресурс

[EDUCAUSE Цифровая трансформация](#)