

Проблемы управления: экономические, правовые, социальные и психологические аспекты

УДК 378.4.09

DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-10-18

Образовательный процесс в период пандемии:
опыт РГГУ

Надежда И. Архипова

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, 2506539@mail.ru*

Аннотация. Статья посвящена анализу организации учебного процесса в вузе в период пандемии. Показана способность вузов адаптироваться к возможным изменениям, принимать решения в условиях неопределенности и риска, действовать в условиях экстремальных ситуаций. В статье рассмотрена реакция образовательной системы, руководителей, преподавателей и студентов на вызовы, связанные с пандемией. Отчетливо показана роль цифровизации, позволившая не прерывать учебный процесс и являющаяся важным фактором устойчивого развития. Большое место в статье уделено вопросам эмоциональной устойчивости всех категорий работников и студентов. Показана перспектива смешанного формата осуществления учебного процесса, получения цифровых компетенций преподавателями и студентами.

Ключевые слова: пандемия, адаптация, образовательные системы, образовательный процесс, дистанционный режим, качество образования, технологии цифровизации, цифровые компетенции

Для цитирования: Архипова Н.И. Образовательный процесс в период пандемии: опыт РГГУ // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 2. С. 10–18. DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-10-18

© Архипова Н.И., 2021

The educational process during a pandemic. The experience of the RSUH

Nadezhda I. Arkhipova

*Russian State University for the Humanities,
Moscow, Russia, 2506539@mail.ru*

Abstract. The article deals in the analysis of the organization of the educational process at the university during a pandemic. It shows the ability of universities to adapt to possible changes, to make decisions in conditions of uncertainty and risk, to act in extreme situations. The article also considers the reaction of the educational system, executives, teachers and students to the challenges associated with the pandemic. The authors distinctly show the role of digitalization that made it possible not to interrupt the educational process and that is an important factor in sustainable development. Much space in the article is paid to the issues of emotional stability of all categories of the staff employees and students. The prospect for a mixed format in realizing the educational process, the acquisition of digital competencies by teachers and students is shown.

Keywords: pandemic, adaptation, educational systems, educational process, distance learning, quality of education, digitalization technologies, digital competencies

For citation: Arkhipova, N.I. (2021), “The educational process during a pandemic. The experience of the RSUH”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2, pp. 10–18, DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-10-18

Пандемия, которая в начале 2020 г. охватила весь мир, которой никто не ожидал, но которая «косой» прошла и еще продолжает идти, забирая самую главную ценность человечества – здоровье и жизни тысяч и уже миллионов людей на планете, повлекла за собой глобальные изменения во всех областях современной жизни. И пока лучшие медики всего мира самоотверженно борются за жизни людей, уже есть вакцина, и это внушает оптимизм и надежду, что этот ужас наконец закончится, всем остальным необходимо было выживать и адаптироваться в сложившихся условиях.

Пандемия существенно повлияла и на образовательные системы всего мира, став, с одной стороны, вызовом, а с другой – ката-

лизатором многих процессов, которые осуществляются в вузах, и прежде всего цифровизации¹.

Достаточно внезапный, вынужденный переход к новым формам организации учебного процесса явился своеобразным экзаменом по проверке готовности университетов к возможным изменениям, адаптации к ним, умению принимать управленческие решения в условиях неопределенности и риска, умению преодолевать стресс, способности к устойчивому развитию. Экзамен коснулся всех уровней, начиная с руководителей университетов, преподавателей, сотрудников и студентов. И каждый должен был продемонстрировать свою готовность преодолеть возникшую экстремальную ситуацию [Pina et al. 2021].

При этом важнейшей задачей вузов было осуществление перехода на дистанционный режим без снижения качества образования.

К решению задачи функционирования в новых условиях все вузы подошли с разной степенью готовности. Данная задача осложнялась необходимостью оперативного, в сжатые сроки, перехода на удаленное обучение. Но теперь, безусловно, возможность продолжения учебного процесса в условиях пандемии с помощью перехода на дистанционный режим в условиях соблюдения санитарно-эпидемиологических требований трудно переоценить.

Итак, в марте 2020 г. перед руководством вузов встал реальный вызов внешней среды, который потребовал изменения системы и структуры управления вузом, выработки новой стратегии и сценариев развития событий [Шмурыгина 2020].

Руководителям университетов в сложной, ограниченной по времени обстановке необходимо было не только действовать исходя из здравого смысла и интуиции, но и применить все управленческие компетенции от стратегического мышления до умения управлять в условиях неопределенности и риска, использовать методы антикризисного и проектного менеджмента.

Проектный подход, командная работа, мозговые штурмы, разработка сценариев развития событий позволили организациям работать в сложных, непредвиденных условиях, успешно справляться с возможными вызовами, несмотря на все ограничения, связанные с удаленным режимом работы многих сотрудников и преподавателей.

¹ Сидоров С.В. Проблемы организации учебного процесса в условиях коронавирусной пандемии // Сайт педагога-исследователя [Электронный ресурс]. URL: http://si-sv.com/publ/problemu_uchebnogo_processa/2-1-0-697 (дата обращения 31 марта 2021).

Во всех происходящих во внешней и внутренней среде трансформациях центральной остается роль руководителя, лидера, который, четко оценивая ситуацию, формирует стратегию и ведет за собой коллектив.

Возникшая ситуация изменила и подход к принятию управленческих решений. Сохраняя элементы коллективного принятия решений, в новых условиях потребовалась способность руководителя взять на себя персональную ответственность за принятые решения, зачастую использовать авторитарный порядок претворения их в жизнь и нести персональную социальную ответственность за их последствия. Также возникла необходимость создания реальных команд для решения тактических задач, в том числе с применением на практике проектного подхода, включая методы agile и scrum [Франкевич, Чаморро-Премузик 2020].

Изменился и стиль работы руководителя. Он должен был действовать быстро, честно говорить обо всем происходящем, постоянно корректировать планы, представляя себя на месте других сотрудников с учетом сложной эпидемиологической обстановки и ситуаций, складывающихся в их семьях. Руководитель должен был стать опорой, способным облегчить стресс, вселить веру в то, что ситуация будет преодолена, выражать сочувствие и понимание, преодолеть «лавину» страха.

Для решения задачи обеспечения учебного процесса в условиях удаленного режима работы на первое место вышли технологии цифровизации и, соответственно, службы, их организующие и поддерживающие [Штыхно, Константинова, Гагиев 2020].

Несмотря на то что информационные технологии в вузах внедрялись давно, разрабатывались онлайн-курсы, осуществлялась модернизация материальной базы, проводилось обучение ППС технологиям ИКТ и т. д., тем не менее вузы подошли к этому с разным уровнем готовности, тем более к полному переходу на дистант. Безусловно, меньшие трудности испытывали те вузы, которые значительно продвинулись в этом направлении. В то же время всем вузам, без исключения, за очень короткий срок необходимо было полностью перевести учебный процесс в режим дистанта, доучивать преподавателей, т. е. создать систему мотивации по скорейшему освоению цифровых компетенций (особенно это касалось категории 65+), оперативно приобрести необходимое оборудование и соответствующее программное обеспечение, что потребовало значительных финансовых ресурсов. Потребовалось также закупить лицензии на сервисы видеоконференцсвязи и средства групповой работы в цифровой среде, а также новое ПО для технологического обеспечения

учебного, научного и административных процессов в условиях удаленной работы сотрудников.

Все это, безусловно, повлияло на технологию организации учебного процесса с точки зрения изменения расписания, введения системы прокторинга, привлечения цифровых волонтеров, новых форм отчетности, обратной связи со студентами и преподавателями (создание специализированных чатов, горячих линий, кнопок качества, пунктов консультирования).

Важно то, что при этом вузам, в том числе и РГГУ, удалось не менять расписание и сохранить весь объем контактной работы, предусмотренный учебными планами. Следует отметить, что вузы не оставались в этот период наедине с возникающими проблемами. Вся работа университетов в этот тяжелый период осуществлялась под непосредственным руководством Минобрнауки, которое оказывало незаменимую всестороннюю помощь в работе в новых условиях. Так, РГГУ удалось попасть в число 34 вузов России (программа доцифровизации), которым была оказана помощь в оснащении университета необходимым оборудованием.

В ходе реализации учебного процесса в онлайн-формате возникли и другие проблемы, с которыми вузы не сталкивались в рамках очного обучения. В частности, эти проблемы связаны с соблюдением участниками образовательных отношений этических норм взаимодействия в процессе проведения учебных занятий, обеспечением информационной безопасности и исключением несанкционированного вмешательства третьих лиц, психологическим и физическим здоровьем преподавателей и студентов, особенно возрастных и др.

Пандемия выявила целый ряд различных проблем демографического характера. Так, одна из них связана с возрастным составом вузов. В большинстве вузов преподаватели 65+ составляют около 30 и более процентов. Вместе с тем имеется дефицит молодых преподавателей до 35 лет, что было обусловлено целым рядом причин, среди которых: снижение престижа преподавателя вуза; достаточно низкие заработные платы молодых преподавателей и, особенно, без ученой степени; значительное сокращение диссертационных советов, демографическая яма 90-х гг. и др.

Важнейшим условием решения возникших проблем явилась способность коллектива адекватно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Это в полной мере относится и к преподавателям, которые должны были очень быстро перестроиться на другой формат работы (многим пришлось доучиваться в процессе), овладеть новыми методами преподавания информации в дистанционном режиме, которые значительно отличаются от традицион-

ной (классической) формы обучения, так как значительно сложнее удержать внимание студентов в силу того, что у поколения Z выработалось клиповое мышление, организовать обратную связь, а также преодолеть психологический дискомфорт, возникающий вследствие отсутствия живого общения и эмоционального контакта. Кроме того, длительное нахождение у компьютера на протяжении нескольких пар создает проблемы с физической и психологической усталостью, а подготовка к занятиям потребовала больше времени, и возникла проблема с перегруженностью преподавателей.

Вместе с тем постепенно выявились и положительные черты организации учебного процесса: так, в период второй волны пандемии, приобретя определенный опыт, качество преподавания в online формате значительно улучшилось. Преподаватели стали применять инструменты командного разбора кейсов, появилась корпоративная консолидация, улучшилась обратная связь.

Нелегко в этот период было и студентам – от них также потребовались организационные и технологические изменения, так как необходимость присутствия на занятиях из дома потребовала иной организации своего времени, психологической перестройки при отсутствии эмоционального общения с преподавателями и сокурсниками в аудиториях (социального взаимодействия), принятия новой формы обучения при отсутствии возможностей очного прохождения реальных практик и зарубежных стажировок, защиты ВКР в онлайн-формате и др.

Положительным является то обстоятельство, что в настоящее время практически все студенты отлично владеют информационными технологиями. Современный студент – уверенный пользователь ПК, свободно владеющий средствами мобильной связи, сервисами быстрого обмена информацией.

Вместе с тем многим необходимо было оказывать психологическую помощь для преодоления стресса. Студентам пришлось научиться таким простым на первый взгляд вещам, как: адаптивность, саморегуляция, тайм-менеджмент и стрессоустойчивость (студенты сами признаются, что им сложно себя организовать и планировать день). Особые сложности возникли у студентов первого курса, для которых обучение в вузе само по себе уже было новым и сложным. Вместе с тем многие студенты испытывали сложности с техническим обеспечением дистанционной работы, оплатой обучения, невозможностью выехать домой (в другой населенный пункт), а также психологические трудности различного рода. Большую помощь в этих условиях оказывали психологические службы вузов, прекрасно показала себя и психологическая служба РГГУ.

Вместе с тем стало понятно, что именно забота о благополучии студентов становится важнейшей функцией университета и требует не только отдельного финансирования, но и усиления работы в этом направлении практически всех служб вузов.

Произошли существенные изменения и в функционировании вузов в цифровом образовательном пространстве.

Возникшая ситуация привела к увеличению возможностей использования накопленного опыта в преподавании дисциплин в цифровом формате, обмену онлайн-курсами между вузами, которые многие из них выложили для свободного использования на открытых платформах, что позволило использовать новые инновационные практики при реализации учебного процесса.

Будущее непредсказуемо, и, победив эту беду, к сожалению, в перспективе мы можем встретиться с новыми вызовами. Стало очевидным, что будущее образования связано с использованием смешанного формата обучения (использования как собственных курсов, так и курсов открытых цифровых платформ, в том числе зарубежных), сетевых форм реализации образовательных программ и использования все большего количества образовательных сервисов (электронная подача документов для поступления в вузы, дни открытых дверей в режиме онлайн, дополнительные сервисы по прокторингу, доступ к цифровой библиотеке, т. е. создание информационной, технологической инфраструктуры университета).

Цифровые компетенции становятся обязательным условием подготовки преподавателей. Правда, есть вероятность и мнение, что очное образование не потеряет своего значения, так как живое общение на уровне преподаватель – студент, студентов между собой, университетскую среду и творческую атмосферу вряд ли что-либо может заменить. Более того, есть мнение, что очное обучение станет элитным и более дорогим.

Остается проблема омоложения кадров и привлечения талантливой молодежи для преподавания в вузах.

Становится ясным то, что высшее образование в существующем виде кардинально изменится и совершенно другой вес приобретут полученные в ходе обучения цифровые компетенции. Для повышения мотивации студентов к процессу обучения и дальнейшему трудоустройству необходимо во время обучения предоставить возможность прохождения различных курсов по освоению новых компетенций, для этого будут внесены изменения во ФГОС. А также использовать все формы дополнительного образования и получить новые компетенции. Это поможет выпускникам построить нужную образовательную траекторию и уверенно чувствовать себя на рынке труда.

Важнейшим трендом современности остается непрерывность обучения. Это не только новые навыки для работы на определенных должностях, но и приобретение ключевых компетенций, таких как способность к коммуникациям, работе в команде, адаптации и др. И это является важнейшим связующим звеном между настоящим и будущим.

Выживание во время кризиса в огромной мере зависит от вовлеченности персонала и сотрудничества, и нынешний кризис убедительно это показал.

Литература

- Франкевич, Чаморро-Премузик 2020 – Франкевич Б., Чаморро-Премузик Т. Какие сотрудники нужны компаниям в посткризисном мире // *Harvard Business Review* Россия. 2020. Июнь–июль. С. 67–72.
- Шмурыгина 2020 – Шмурыгина О.В. Образовательный процесс в условиях пандемии // *Профессиональное образование и рынок труда*. 2020. № 2. С. 51–52.
- Штыхно, Константинова, Гагиев 2020 – Штыхно Д.А., Константинова Л.В., Гагиев Н.Н. Переход вузов в дистанционный режим в период пандемии: проблемы и возможные риски // *Открытое образование*. 2020. Т. 24. № 5. С. 72–81. <https://doi.org/10.21686/1818-4243-2020-5-72-81>.
- Ilna et al. 2021 – Ilna I.Y., Arkhipova N.I., Nazaikinskii S.V., Sedova O.L., Jukova E.E. Transformação da atividade profissional dos professores da universidade durante a pandemia: consequências sócio-psicológicas e avaliação de perspectivas // *Laplage Em Revista*, 7 (Extra-A). P. 274–286. DOI: <https://doi.org/10.24115/S2446-622020217Extra-A803.p.274-286>

References

- Frankiewicz, B. and Chamorro-Premuzic, T. (2020), “What kind of employees do companies need in a post-crisis world?”, *Harvard Business Review Russia*, 28 July, pp. 67–72.
- Ilna, I.Y., Arkhipova, N.I., Nazaikinskii, S.V., Sedova O.L. and Jukova, E.E. (2021), “Transformação da atividade profissional dos professores da universidade durante a pandemia: consequências sócio-psicológicas e avaliação de perspectivas. *Laplage*”, *Em Revista*, no. 7 (Extra-A), pp. 274–286. DOI: <https://doi.org/10.24115/S2446-622020217Extra-A803p.274-286>
- Shmurygina, O.V. (2020). “Educational process during Pandemic”, *Professional'noe obrazovanie i rynek truda*, no. 2. pp. 51–52.

Shtykhno, D.A., Konstantinova, L.V. and Gagiev, N.N. (2020), "Transition of Universities to Distance Mode During the Pandemic: Problems and Possible Risks", *Otkrytoe obrazovanie*, vol. 24, no. 5, pp. 72–81. <https://doi.org/10.21686/1818-4243-2020-5-72-81>

Информация об авторе

Надежда И. Архипова, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; 2506539@mail.ru

Information about the author

Nadezhda I. Arkhipova, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; 2506539@mail.ru