



КАК МЕНЯЕТСЯ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТАМИ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ

Интервью главного редактора журнала Алексея Ключева с ректором Национального исследовательского Томского государственного университета Эдуардом Галажинским и ректором Кемеровского государственного университета Александром Просековым



Эдуард Галажинский

*ректор Национального исследовательского
Томского государственного университета*



Александр Просеков

*ректор Кемеровского государственного
университета*

А. Ключев. *Вот уже несколько месяцев университеты работают в абсолютно новом для себя формате, вынужденно переводя все процессы в онлайн и на удаленный доступ. Что стало для Вас наиболее важным в руководстве вузом в этот период? Отладка управления в какой сфере потребовала первоочередного внимания?*

Э. Галажинский. Да, этой весной мы все оказались в непростой ситуации. С 16 по 27 марта количество студентов, обучающихся в ТГУ онлайн, увеличилось с 5,5 тысячи до 7,5 тысячи человек. В целом в Томске около 15 тысяч студентов в течение одного дня перешли в виртуальный формат коммуникации. Сегодня я уже могу сказать, что в плане организации образовательного процесса и научной деятельности мы оказались готовы к возникшим обстоятельствам лучше многих других университетов, хотя и утверждать, что переход на дистантный формат работы дался нам легко, было бы неправильным.

Отмечу, что в университете трудно выделить приоритетные сферы. Кризис коснулся всех областей деятельности, мы работали одновременно по всем направлениям и придерживались традиционной для нашего университета стратегии – стратегии вовлечения сотрудников и студентов в совместную деятельность и коммуникацию. В условиях нарастания неопределенности и даже тревожности именно активная коммуникация позволила нам поддержать и сотрудников, и студентов, избежать эскалации напряжения и последовательно трансформировать все формы организации научной и образовательной деятельности.

Особенность нашей ситуации в том, что Томск – это город университетов. Мы сразу ощутили ресурс консорциума томских вузов. В трудный момент наша взаимосвязь существенно укрепилась. Был создан оперативный штаб, открыта горячая линия, сформирована служба психологической помощи. Формы коммуникации между

вузами на стратегическом уровне мы дополнили оперативным взаимодействием, открыли друг другу свои ресурсы. Практически каждую неделю мы ведем оперативные совещания, позволяющие нам контролировать ситуацию и преодолевать возникающие проблемы. Например, мы общими усилиями решали задачу транспортировки казахстанских студентов к местам их постоянного проживания. Мы переходим от конкуренции за студентов и за получение исследовательских грантов к кооперации в обеспечении качества образования и продуктивности научных исследований. Нами обнаружены новые сферы для совместной работы, имеющие интересные перспективы развития.

Кризис существенно активизировал работу с Министерством образования и науки России. В режиме оперативного взаимодействия с министерством мы решаем срочные задачи, наши инициативы получили поддержку и смогли перейти в практическую плоскость. Например, мы скоординировались в определении подхода к работе со студентами в условиях потери ими подработки, и Минобрнауки выделило нам на это средства, наша инициатива получила статус пилотного проекта министерства, обеспеченного ресурсами.

Не менее важно и то, что происходило внутри университета. Серьезные испытания нам пришлось пройти в связи с переводом научной деятельности в режим онлайн, с ограничением мобильности научных работников, ведь их деятельность основана в том числе и на международном сотрудничестве. Нам потребовалось время, чтобы перевести научные мероприятия в режим онлайн, ряд конференций пришлось отложить на некоторый срок. Но важно, что мы ни одно мероприятие не отменили. Все научные проекты в нашем университете продолжали выполняться. Мы понимаем, что нам предстоит большая работа по реорганизации пространств и помещений научных лабораторий, по созданию условий в соответствии с новыми требованиями. И все это должно осуществляться планомерно и последовательно, хотя новые нормативы еще не выработаны. Несмотря ни на что, мы приняли участие во множестве конкурсов на получение научных грантов, в том числе и на основе научных коллабораций.

А. Просеков. Приказ по университету о реализации всех образовательных программ в дистанционной форме был издан 16 марта 2020 года, вслед за приказом Минобрнауки от 14 марта 2020 года. Для нас было важно нацелить коллектив преподавателей и студентов на работу в интенсивном режиме. Но элемент неожиданности все же имел место быть, и в первую неделю

преподаватели и студенты «притирались» к этому режиму, выбирали оптимальные формы взаимодействия. Собственно, в полном объеме занятия по ранее утвержденному расписанию начались только через неделю, а уж совсем массово (практические, семинарские и лекционные) – через две недели. Лабораторные работы – и того позже, поскольку потребовались поиск и создание компьютерных симуляторов, видео, других технических приложений. За время действия ограничительных мер многие вузы и компании, занимающиеся разработкой программных средств, предоставляли бесплатно или активно рекламировали свои технические решения. Мы имели возможность ознакомиться со многими из них. Конкурентная среда показала, что наша собственная электронная информационная, библиотечная среда ничуть не хуже. Она оказалась эффективной, востребованной и преподавателями, и студентами.

А. Клюев. Происходящее в высшей школе по своей сути является краш-тестом жизнеспособности системы управления университетом, ее гибкости в оперативной масштабной перестройке всех ключевых процессов. Если использовать этот образ, то какие системы университета оказались наиболее надежными?

Э. Галажинский. Надежность и стабильность работы, гибкость и готовность оперативно реагировать на вызовы внешней среды продемонстрировали в той или иной мере все подразделения, ведь ситуация затронула все университетские структуры, от служб безопасности до сектора науки, от образования до управления кампусом. В целом мы оказались достаточно подготовленными к форс-мажорной ситуации. Можно привести в пример нашу многолетнюю работу по развитию дистанционного образования, которая осуществляется в ТГУ уже более 15 лет. В университете было сформировано активное, живущее продуктивной жизнью экспертное сообщество, подготовлена современная IT-инфраструктура. Специалисты ТГУ активно и последовательно формировали институциональные механизмы закрепления дистанционных форматов в образовательном процессе университета. Проводились дискуссии, конференции, создавались программы ПК. Это все строилось в приемлемых для университетской культуры формах коммуникации. Без навязывания, «внедрения» и принуждения. Так случилось, что документ, закрепляющий выделение административной позиции, регулирующей реализацию онлайн-форматов в обучении, был принят у нас уже 1 февраля 2020 года.

За годы функционирования в ТГУ Системы управления обучением (англ. learning management system, LMS) преподавателями факультетов и специалистами Института дистанционного образования (ИДО) по всем дисциплинам было разработано 9167 учебных курсов с заданиями, контрольными проверками, рекомендуемыми источниками и прочим. Наш университет был одним из первых российских вузов, представивших свои массовые открытые онлайн-курсы (MOOC) на платформе Coursera. Сейчас здесь размещены 80 открытых курсов ТГУ и еще 20 курсов, подготовленных вместе с российскими и зарубежными партнерами, в целом собравших более 550 тысяч слушателей со всего мира. Из них 99 % слушателей дали положительные отзывы о данных курсах. На разработку одного такого образовательного продукта уходит от 3 до 6 месяцев кропотливой работы, включающей множество этапов – от создания педагогического сценария до экспертизы и запуска на открытой платформе. Отмечу, что в ТГУ проходит уже 8-й конкурс педагогических сценариев для электронных курсов. Наши разработчики открытых онлайн-курсов 6 раз побеждали в конкурсе EdCrunch Award в рамках Международного форума EdCrunch, посвященного новым образовательным технологиям.

Иными словами, острая фаза кризиса нас не застала врасплох, мы уже понимали, что включение в образовательный процесс новых технологий является разделяемой ценностью. Многие наши преподаватели имеют большой опыт использования дистанционных технологий, у нас уже были и инструменты для перехода в новый режим, и административная инфраструктура. Пожалуй, ТГУ – один из первых отечественных вузов, поддерживавших внедрение цифровых образовательных технологий в учебном процессе путем учреждения отдельной должности в администрации факультетов. Сейчас эти сотрудники играют ключевую роль в организации перехода на дистанционное обучение. Активно развернулось взаимное консультирование, обучение преподавателей, быстро смогли перестроиться научно-педагогические работники. Мы не только не тратили силы на преодоление сопротивления коллектива, но, скорее, получили дополнительный ресурс в виде экспертного сообщества. Если говорить о системах управления вузом, то я бы назвал в качестве опорных систему работы с экспертными сообществами и систему организационных коммуникаций.

А. Просеков. Трансформация системы управления университетом у нас прошла легко. Все мероприятия были переведены в онлайн-режим.

Заседания, совещания проводились в формате видеоконференций не менее эффективно, чем в привычном формате. Даже такие масштабные и ответственные мероприятия, как заседания ученых советов, не вызвали особых замечаний, в том числе и со стороны участников конкурсных процедур.

А. Ключев. **Вероятность падения качества образования вследствие неготовности преподавательского состава к работе в онлайн-среде, слабости цифровой инфраструктуры и технических проблем экспертами рассматривается как достаточно высокая. Какие угрозы Вы видите в этой сфере? Как должны трансформироваться задачи университетов по развитию дистанционных технологий образования?**

Э. Галажинский. Как я уже отметил, мы оказались подготовлены к переходу на дистант лучше многих, но быть подготовленными лучше многих не означает быть подготовленными полностью и во всем. Мы обладали тремя базовыми составляющими реализации обучения в новом формате: необходимой инфраструктурой, соответствующим контентом и подготовленными специалистами. Все эти три составляющие у нас находятся на должном уровне и постоянно совершенствуются.

Так, в ТГУ, как и во многих университетах России и мира, используется Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment) – модульная объектно-ориентированная динамическая (виртуальная) обучающая среда. Ее мы начали активно осваивать с 2013 года. На сегодня в Moodle представлены все факультеты ТГУ. Теперь для нас стало очевидным, что, несмотря на свои многочисленные достоинства, электронная обучающая среда Moodle нуждается в существенной доработке. Прежде всего, в плане более удобного использования и более привлекательного дизайна, поскольку люди, особенно молодежь, уже познакомились в своей повседневной жизни с высокотехнологичными устройствами с прекрасным дизайном и различными игровыми приложениями. Отсутствие энтузиазма при работе с обучающими средами, не слишком удобным дизайном, наблюдается у студентов и преподавателей многих вузов мира. На горизонте онлайн-обучения уже вполне отчетливо проявились контуры цифровой обучающей среды следующего поколения – NGDLE (Next Generation Digital Learning Environment). Она задумана как экосистема, состоящая из инструментов обучения и компонентов, разработанных по общим стандартам. В то время как традиционная LMS обеспечивает

преимущественно административные функции, NGDLE предназначена непосредственно для поддержки обучения, поскольку она отвечает пяти принципиальным для обучающей среды требованиям, таким как 1) совместимость и интеграция; 2) персонализация; 3) обеспечение возможности осуществлять аналитику, консультирование и оценку обучения; 4) обеспечение возможности сотрудничества; 5) доступность и универсальный дизайн. NGDLE – это своеобразный «генератор мышления», позволяющий студентам и преподавателям пользоваться всем спектром достижений в высшем образовании. Таким образом, мы понимаем все ограничения Moodle и знаем, что нам нужно делать.

Жизнь показывает, что если по-серьезному заходить в электронное обучение, то нужны программы с контентом и «упаковкой» совсем другого уровня. В Томске уже есть компании, занимающиеся дизайном и геймификацией, с которыми можно договариваться о сотрудничестве в обозначенной сфере. Для одного университета это очень дорого, однако в рамках Большого университета такой проект по созданию качественной платформы вполне осуществим. Но в идеале нужно выращивать свою компанию, которая специализировалась бы на юзабилити цифровых обучающих сред и дизайне электронных курсов. Мы видим перспективы и обязательно займемся всеми этими вопросами.

Еще одно перспективное направление связано с тем, что во многих вузах все более востребованной становится профессия педагогического дизайнера – специалиста, разбирающегося в педагогике и теориях обучения плюс умеющего работать с современными цифровыми технологиями. Его задача состоит в том, чтобы вместе с предметными экспертами придать учебному материалу ясную, доступную и занимательную форму, выстроить иерархию целей обучения, спроектировать средства, разработать адекватную систему оценивания. Педагогический дизайнер видит те мелочи, которые может пропустить преподаватель, думающий, что его «и без этого поймут». Сейчас в ТГУ готовится уникальная школа педагогического дизайна в смешанном обучении, которую мы проведем для всех сотрудников Большого университета – единой когорты томских университетов. Уверен, эта деятельность по усилению методического обеспечения образовательного процесса будет активно развиваться в ТГУ и далее.

Из срочных задач – поиск возможностей для проведения лабораторных практических занятий; разработка системы прокторинга (контроля

процессов тестирования и сдачи экзаменов в онлайн-формате); помощь слабовидящим студентам в освоении учебного материала; создание внутреннего агрегатора всех университетских электронных курсов и другое. Конечно, многое можно было планировать и решать заранее, что мы и делали. Но есть такие вещи, предвидеть которые было невозможно. Они стали очевидными только в процессе массового перехода на полное дистанционное обучение.

Например, мало кто ожидал, что в таком режиме у значительной части студентов довольно быстро возникает ощущение перегруженности заданиями, хотя по факту это часто не так; и что для преподавателей и студентов в процессе вебинаров время течет по-разному: для первых – стремительно, для вторых – очень медленно. В результате студенты чувствуют эмоциональное выгорание, мешающее им поддерживать необходимую мотивацию к учебной деятельности. Значит, нужно искать новые форматы для лекций и семинаров. Кроме того, те студенты, которые разъехались по домам и находятся в разных часовых поясах, испытывают трудности в присутствии на онлайн-занятиях «здесь и сейчас» (при этом несомненный плюс дистанционки заключается в том, что сразу видны студенты, которые только делают вид, что учатся).

Заявили о себе и другие риски – «технологические», о которых раньше никто не подозревал, в том числе и сами разработчики новых технологий. Речь идет о Zoom-атаках. Как показывают примеры из мирового опыта, для срыва видеоконференций зум-рейдеры используют шокирующие визуальные образы, расистские высказывания и ненормативную лексику. И хотя модератор собрания может удалить любого участника, конкретных виновных ему определить сложно, поскольку в одной такой «атаке» их может быть несколько, и они могут переключаться с одного псевдонима на другой. К счастью, подобных прецедентов в нашем университете практически не было, но необходимо быть к ним готовыми и реализовывать предупредительные меры.

Итак, нужно признать, что онлайн-форматы, несомненно, несут свои риски. Особенно в тех случаях, когда они плохо спроектированы и лишены внимания и заинтересованности со стороны преподавателей. Но альтернативы им нет. Поскольку ситуация, в которой находится мировое образование из-за пандемии, сама по себе беспрецедентна. Тем не менее даже у такого кризиса есть свои плюсы. Например, отказ академических элит от тезиса, что онлайн-обучение априори является второстепенным заменителем

«настоящего», то есть персонифицированного, образования. Снобизм, контрпродуктивность и невосприимчивость к электронному обучению многих элитных образовательных учреждений обусловили их особую уязвимость в форс-мажорной ситуации. Те же университеты и колледжи, которые раньше других оценили онлайн-формат как достойный способ обучения со своими особенностями и соответствующими необходимыми инвестициями, смогли быстро отойти от первоначального шока и наладить образовательный процесс.

А. Просеков. В мире система онлайн-обучения активно развивается, и даже стоит вопрос о том, что почти все университеты уйдут в эту сферу, а офлайн-образование останется как элитное и дорогое. Собственно, преподаватели, прежде всего провинциальных вузов, этого и боятся. В новой системе в старом качестве они будут не нужны.

Почему преподаватели не доверяют дистанционной форме? Потому, что они думают, что не сумеют контролировать студентов ни в ходе обучения на лекциях и семинарах, ни в ходе выполнения подопечными проверочных заданий (обучающиеся могут отвлекаться, списывать и т. д.).

Да, переход на дистанционное образование и онлайн-образование был осуществлен в силу необходимости, но эти форматы обучения, безусловно, останутся, поскольку они показали свою экономическую целесообразность. А тем представителям профессорско-преподавательского состава, для которых работа в онлайн-среде представляет проблему в силу их психологических установок, придется заняться другими видами педагогической деятельности (например, методической).

Еще раз отмечу, что образование будет двигаться как в сторону индивидуализации, так и в сторону массовизации, а значит, нам нужно развивать системы электронных коммуникаций, высокоскоростной интернет в местах массового проживания студентов, средства создания и демонстрации электронного образовательного контента

А. Кловев. Какое место в Вашей работе занимает сегодня поддержка преподавателей и студентов? Как будут трансформироваться внутренние связи и коммуникации в университетской среде? Ожидаете ли Вы существенных изменений в корпоративной культуре вузов?

Э. Галажинский. Мы выделяем несколько направлений поддержки.

В первую очередь, кризис обострил потребность в социально-психологической поддержке преподавателей и студентов и в поддержке их здоровья. Мы приобрели комплекты иммуностимулирующих

препаратов для преподавателей 65+, организовали систему мер по психологической поддержке и обучающихся, и обучаемых. Более 70 % наших студентов – иногородние, значительно количество иностранных студентов. Обеспечить условия самоизоляции в общежитиях стало для нас очень важной задачей. Мы понимали свою ответственность и приложили большие усилия по доставке студентов к местам их постоянного проживания с возможностью продолжить обучение дистанционно. Такие задачи нам пришлось решать впервые.

Еще одним направлением поддержки является профессиональное развитие. В ситуации кризиса приоритетом в профессиональном развитии стало освоение современных образовательных технологий. И здесь мы опирались на уже имеющиеся в ТГУ практики. На базе нашего университета в 2017 году открылся Томский региональный центр компетенций в области онлайн-обучения (ТРЦКОО). Он решал и решает большой круг задач по созданию и использованию МООК, распространению лучших практик, подготовке студентов к обучению на онлайн-курсах, мониторингу развития онлайн-обучения. За период реализации проекта по программам ТРЦКОО прошли обучение около 1700 преподавателей вузов, представляющих 181 организацию из 61 региона РФ с охватом всех 8 федеральных округов; а также из Казахстана, Беларуси и Таджикистана. Проведено более 50 онлайн-семинаров и мастер-классов по актуальным аспектам онлайн-обучения. Организован Клуб менторов – студентов, обучающихся на онлайн-курсах и помогающих другим студентам в вопросах онлайн-обучения. Почти 16,5 тысячи человек отучились на онлайн-курсах на ресурсе, работающем по принципу «одного окна» с подтверждением результатов обучения. Если зайти на сайт ТРЦКОО, то можно увидеть, какая активная работа ведется там и сегодня. В частности, с 9 апреля запущена серия бесплатных вебинаров для преподавателей вузов и школ по самым актуальным методическим вопросам онлайн-образования, создан ресурс «Пара на диване» – методическая копилка для преподавателей.

Буквально за неделю после распоряжения Минобрнауки об обязательном переходе на дистанционку была подготовлена первая группа факультетских техников, которые должны помогать преподавателям – «неофитам» в LMS настраивать вебинарные комнаты в Moodle и сопровождать их интерактивное взаимодействие со студентами во время онлайн-лекций. Преподаватели же, прошедшие подготовку в ИДО, справляются с этим самостоятельно, проводя лекции с домашних компьютеров.

Многие вопросы мы решаем «здесь и сейчас». Например, срочно обучаем новые потоки людей для работы с Moodle. Готовятся новые учебные комнаты в общежитиях, докупается оборудование, осуществляется аудит на предмет обнаружения тонких мест в системе дистанционного обучения, способных дать сбой в условиях высоких нагрузок и так далее.

Важным направлением стала образовательная поддержка студентов. Была организована служба цифрового кураторства студентов и преподавателей. Иницирован проект студенческих амбассадоров качества обучения. Студенты стали участниками формирования новой онлайн-среды обучения. Очень востребованной оказалась уже существовавшая в ТГУ тьюторская служба, где были разработаны формы поддержки студентов, способствующие развитию у них навыков самоорганизации, коммуникации, продуктивного обучения. Была создана студенческая биржа труда, которая позволила одновременно поддержать студентов в ситуации потери временного заработка и расширить возможности задействовать молодых людей в научном и образовательном процессе.

А. Просков. Слоган нашего вуза «Объединяем знания и людей» предполагает тесный контакт не только с вузовским сообществом, но и с внешними партнерами. Вуз открыт для сотрудничества, пусть пандемия и вносит корректировки в процесс коммуникации.

Не секрет, что большинство из нас черпает сегодня информацию из источников ее быстрого получения – социальных сетей, рабочих чатов. Мы делаем ставку на развитие соцсетей, студенческого сообщества. Нами создан бренд опорного вуза, студенты и преподаватели разделяют его философию. Пандемия показала, как важно для наших студентов и коллег чувствовать себя частью той большой общности, которой является вуз. Будем развивать эту идею вне зависимости от формата обучения – онлайн или офлайн.

А. Клюев. **Какие форматы управления и организации деятельности, опыт которых мы приобретаем в настоящее время, на Ваш взгляд, стоит сохранить и после пандемии?**

Э. Галажинский. Нам всем предстоит пройти никем не изведанный ранее путь, связанный с решением огромного количества разных задач. Это будет очень сложная и затратная во всех отношениях работа. Но чем скорее мы осознаем, что образование никогда не станет прежним и что необходимо наращивать свои цифровые компетенции, тем скорее мы начнем добиваться серьезных результатов и успехов. Как сказано в Кодексе

джедаев, «нет волнения – есть покой, нет невежества – есть знание, нет хаоса – есть гармония». Будем же спокойно и со знанием дела выстраивать наиболее гармоничные форматы электронного обучения!

Так, очевидно, после этого опыта мы будем более активно и грамотно использовать смешанное обучение, сочетая все лучшее из синхронных и асинхронных форматов. Преподаватели освоили новые инструменты обучения онлайн, многие из которых оказались полезными и интересными, имеющими большой потенциал вовлечения студентов, и эти инструменты, безусловно, стоит использовать и в дальнейшем.

Также мы понимали, что в этот период важно вести все виды аналитического сопровождения управления. Нами организована непрерывная обратная связь со студентами посредством анкетирования и запуска горячей линии именно по вопросам, связанным с переходом на дистанционный формат обучения. Развитие внутренних коммуникаций через обратную связь – направление, которое мы давно стремимся развивать.

Безусловно, стоит и дальше расширять наш опыт взаимодействия с томскими университетами в рамках консорциума – Большого университета. Я вижу многообещающую перспективу в усилении вузов Томска благодаря кооперации в самых разных вопросах: позиционирования города и региона, привлечения абитуриентов со всего мира, сокращения издержек за счет общих сервисов, таких как вузовские библиотеки или интернет, обмен лучшими практиками в области обучения и проектирования образовательных программ. Мы развиваем форматы взаимодействия и сотрудничества, апробируем новые схемы кооперации (например, в рамках проекта «Цифровой университет»), и пандемия лишь стимулировала нас еще интенсивнее двигаться в этом направлении.

А. Просков. Очевидно, что многие вопросы можно решать в режиме онлайн-встреч. Это экономит средства и время. Совещания, конференции, подача документов на получение стипендий – многие вещи можно оптимизировать. Но сложно, например, представить встречу первокурсников с деканами, директорами и руководством вуза в онлайн-формате. Люди шагнули в новый жизненный этап, и он должен быть соответствующе подсвечен. Вместе с тем мы все должны быть готовы к тому, что ограничения могут ввести в любой момент. Система организации деятельности вуза должна быть к этому готова. Поэтому новый учебный год мы начинаем с синтеза обучения в формате онлайн и офлайн.