

КАК МЕНЯЕТСЯ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТАМИ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ



Кокшаров Виктор Анатольевич

Ректор Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

Родился 1 августа 1964 года в Каменске-Уральском (Свердловская область). В 1986 году окончил исторический факультет Уральского государственного университета имени А. М. Горького. По окончании работал в вузе ассистентом кафедры истории СССР, секретарем комитета ВЛКСМ, старшим преподавателем кафедры новейшей истории и теории международных отношений. В 1995 году переведен в управление внешних связей президиума Уральского отделения Российской академии наук, затем в администрацию губернатора Свердловской области и Министерство международных и внешнеэкономических связей Свердловской области. В мае 2004 года назначен на должность министра международных и внешнеэкономических связей Свердловской области. В 2007–2009 годы – председатель Правительства Свердловской области. Девятого апреля 2010 года назначен на пост ректора Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина; 13 апреля 2020 года переназначен сроком на пять лет. Кандидат исторических наук [диссертация «Деятельность американских нефтяных компаний в Саудовской Аравии (1933–1945 годы)»]. Свободно владеет двумя языками – немецким и английским.

А. К. Ключев. Виктор Анатольевич, сейчас вузы работают в новом, дистанционном, формате.

Что для Вас как руководителя Уральского федерального университета особенно важно в этот период? В какой сфере отладка управления была приоритетной?

В. А. Кокшаров. Для нас было очень важно безболезненно перейти на дистанционный формат обучения, не потерять качество образовательных услуг, заинтересовать в этом и студентов, и преподавателей, помочь им овладеть новыми технологиями. И, как мне кажется, мы справились с этим вполне успешно.

Что касается непосредственно управленческих процессов, то все прошло достаточно гладко. Вся система управления университетом работает. Образовательный блок, информационные технологии, финансовые и хозяйственные службы осуществляют свои обязанности в полном объеме. Все санитарно-эпидемиологические мероприятия тоже выполняются. Организован доступ в здания людей, обеспечивающих ежедневное функционирование вуза, с обязательной обработкой рук, измерением температуры, ношением масок. Зарплаты и стипендии выплачиваются вовремя и в полном объеме. Часть сотрудников работает в удаленном режиме, однако это не влияет на жизнедеятельность вуза. Но самое главное, самое серьезное – мы организовали 100% переход на дистанционные образовательные технологии.

Нам потребовалась неделя, чтобы перестроить все учебные графики. Причем мы сделали это поэтапно – в первую неделю перевели на удаленку студентов очно-заочного обучения и значительную часть иностранных студентов, а уже со второй недели полностью перешли на дистанционный формат. Этому способствовало то, что в университете дистанционному формату всегда придавалось большое значение, и мы планировали уже в этом году не менее 20% всего учебного контента перевести на такую образовательную технологию. Но в итоге перешли на нее уже весной, причем на 100%.

А. К. Клюев. С какими проблемами Вы столкнулись при переводе вуза на удаленную работу?

В. А. Кокишаров. Если говорить о возникших проблемах, то, конечно, потребовался более интенсивный труд со стороны наших преподавателей, которым за короткое время пришлось полностью перейти на дистант, освоить незнакомые или малознакомые технологии. Фактически дистант – это индивидуальная работа преподавателя и студента. Даже потоковые лекции предполагают постоянное живое общение. Конечно, все это дается непросто. Студентам тоже пришлось перестроиться. Ну, и, наверное, главная проблема сводится к отсутствию живого контакта между преподавателем и студентом, учащимся друг с другом. Коммуникация по-настоящему эффективна тогда, когда она осуществляется не только в дистанционном режиме. Наш опыт реализации онлайн-курсов показал, что самые большие результаты достигаются тогда, когда применяется смешанная форма обучения: часть – в онлайн, а другая – посредством живого общения с преподавателем.

Без доступа в лаборатории тяжело приходится нашим ученым. И мы в ограниченном режиме предоставили для части сотрудников доступ на рабочие места. При условии, конечно, соблюдения всех санитарных норм, требования к возрасту и с учетом эпидемиологической ситуации.

Конечно, часть обязанностей сотрудники университета могут выполнять на удаленке, но при этом все службы университета должны функционировать в полном объеме. Нам нужно было обеспечить нормальные условия для труда наших преподавателей, полноценного учебного и научного процесса, а также для управления университетом. Именно поэтому сотрудники, связанные с финансами, закупками, бухгалтерией и кадрами, могли приходить в вуз в отдельные дни, три раза в неделю, и работать в защищенных системах.

В целом обычный процесс функционирования вуза у нас не нарушен, и с возникающими проблемами мы справляемся.

Сейчас мы все с нетерпением ждем, когда закончится эта кризисная ситуация, и можно будет вернуться к привычному режиму работы.

А. К. Клюев. Появились ли в вузе успешные и эффективные практики для решения повседневных и новых, и старых задач?

В. А. Кокишаров. У нас активно работает система управления учебным процессом Moodle, где выкладываются курсы преподавателей; и через нее же организуется взаимодействие и ведется учет учебного времени. Используем мы и современные технологические системы Zoom, Microsoft Teams, для этого закуплены соответствующие лицензии. Обе системы предоставлены в пользование преподавателям. Раньше у нас действовала система «Гиперметод», и мы объединили ее с новыми инструментами. Кроме того, для проведения различных экзаменационных мероприятий и аттестации мы задействуем объединенную систему Examus и Ростелекома, что позволяет нам обеспечивать прокторинг – идентификацию студентов, а также наблюдение и контроль в ходе дистанционных экзаменов.

Сегодня через нашу систему управления учебным процессом выложено более 3 000 различных курсов от преподавателей УрФУ. Кроме того, переходу на дистанционную форму способствовало то, что вуз активно работает в системе онлайн-обучения. Мы размещаем курсы и на платформе открытого образования Openedu.ru, в настоящее время на ней находятся 52 наших курса. Кстати, УрФУ является одним из основателей этой платформы. Есть наши курсы и в системе edX. Большой объем курсов мы подготовили не только для наших студентов, но и для всех других вузов. У нас также довольно большое число электронных курсов, учебников, виртуальных тренажеров, которые используются в учебном процессе. Это все облегчило нам переход на дистанционный формат.

В центре образовательного процесса всегда стоит преподаватель, и было крайне важно сделать так, чтобы в новых условиях он обладал всеми необходимыми компетенциями в области цифровых технологий. Массовый переход на дистанционное обучение вскрыл остроту этой проблемы для всей российской системы высшего образования, как и проблему отладки системы развития педагогических технологий в этой сфере. Преподаватели УрФУ получают дополнительные компетенции для работы со студентами в условиях дистанционного обучения; сделать это можно на специальных

вебинарах, где даются ответы на вопросы по организации учебного процесса. Кроме того, в ходе вебинаров отдельные преподаватели делятся своим опытом создания успешных онлайн-курсов. Мы также организовали курсы дополнительного профессионального образования по цифровым инструментам для дистанционного образования. В итоге преподаватели не только решают ряд текущих оперативных задач в новых условиях, но и создают для своей дальнейшей работы собственные электронные образовательные ресурсы. Также вебинары способствуют переходу на те каналы общения, которыми пользуются студенты, – социальные сети и мессенджеры.

Вкладом УрФУ в повышение квалификации российских преподавателей является деятельность нашего Международного научно-методического центра, который разрабатывает программы, основанные на лучших практиках преподавания математики, информатики и технологий. Мы предлагаем преподавателям российских вузов бесплатно получить новые компетенции в области цифровой экономики. Бесплатные программы дополнительного образования доступны для преподавателей любого российского университета, а многие курсы уже выставлены в онлайн-режиме. Успешно окончившие курсы преподаватели также получают комплекс методических материалов для того, чтобы уже в своих университетах запустить такие курсы. Большая часть этих материалов привязана к существующим системам управления учебным процессом, особенно к системе Moodle. Мы приглашаем российских преподавателей записываться на эти курсы на сайте центра. После завершения курсов сотрудники УрФУ помогут с их запуском в любом другом университете. Это позволит всем вузам в кратчайшие сроки адаптироваться к реалиям цифровой экономики.

А. К. Клюев. Представители некоторых учебных заведений говорят, что переход из-за пандемии на онлайн-обучение помог им обнаружить новые возможности. Видите ли Вы какие-то плюсы в приобретенном за время карантина опыте?

В. А. Кокшаров. Я уверен, что дистанционный формат обучения не только позволяет студентам в полном объеме получать необходимые знания, но еще и предоставляет им дополнительные, во многом уникальные, возможности. Если студент хочет провести ревизию компетенций и взять максимум от обучения в университете, то на дистанте для этого есть все условия. Сейчас время для максимальной системной «прокачки»

себя. Преподаватели и студенты оказались в новой образовательной реальности, в которой и можно, и нужно по-новому выстраивать стратегию получения знаний, максимально задействовав множество техник и инструментов, предлагаемых электронными ресурсами и интернет-средой. Важно и то, что большинство образовательных платформ сейчас сделали доступ к своим курсам бесплатным. Все это также работает на приращение знаний и опыта.

Хотел бы также отметить, что дистанционный формат обучения позволяет сделать привлечение в университет иностранных студентов еще более интенсивным и результативным. Часть образовательного контента будет реализована через онлайн-курсы и доступ к уникальным образовательным ресурсам университета из любой точки мира. Таким образом, ситуация с коронавирусом, с одной стороны, вгоняет нас в стресс, а с другой – позволяет испытать и по максимуму использовать те технологии, которые уже на протяжении целого ряда лет мы у себя в вузе постепенно внедряем.

А. К. Клюев. Некоторые сравнивают переход на дистанционное обучение с краш-тестом. Если использовать этот образ, то какие системы оказались наиболее надежными?

В. А. Кокшаров. Надежными оказались все системы, но некоторые из них потребовали переналадки, для чего понадобилось чуть больше времени. Например, для полного перевода на систему управления учебным процессом Moodle всех преподавателей и студентов без исключения. Конечно, это вызвало необходимость приложить дополнительные усилия и на первых этапах обусловило чисто технические сбои. Кто-то не знал, как пользоваться в полном объеме данной технологией, но эти вопросы были решены, и сегодня в службу технической поддержки обращений практически нет. Уже все знают, как это делать.

Что касается онлайн-курсов, то здесь наш университет действительно очень силен. В этом мы – в числе лидирующих вузов России, наиболее активно применяющих данный формат обучения. Уже сегодня около 10,5 тысячи студентов пользуются как нашими курсами, так и теми, что мы берем у ведущих университетов. Многие из них, в свою очередь, берут наши онлайн-курсы, размещенные на двух российских открытых платформах и одной платформе англоязычной. Во всем мире более 100 тысяч человек обучаются с помощью курсов, разработанных в УрФУ.

Я убежден, что будущее вообще связано с активным внедрением онлайн-обучения

и с реализацией учебного процесса в дистанционном формате. Такая технология оптимизирует время преподавателей и позволяет им больше внимания уделять собственно научной работе, в том числе и над лекционными курсами. Также дистант дает студентам возможность выбора. И эти результаты мы засчитываем в учебном процессе.

Цифровые элементы в университете внедряются повсеместно. Более того, мы идем дальше. В целях создания на Урале центра цифровой трансформации УрФУ запустил процесс диджитализации – в конце ноября вуз победил в конкурсе Министерства науки и высшего образования РФ на внедрение модели цифрового университета и создание международного научно-методического центра для распространения лучших практик подготовки кадров в области математики, информатики и технологий. На реализацию этих проектов университет за три года получит 647 миллионов рублей. Программа цифровой модели предполагает не только цифровую трансформацию УрФУ, но и последующее распространение модели этой деятельности на другие вузы. Это заслуженная победа, за ней стоит большая работа коллектива и хорошо подготовленная заявка. На сегодня УрФУ – единственный российский вуз, прошедший аккредитацию всех образовательных программ, в том числе и онлайн-курсов. Кроме того, мы обладаем широкими компетенциями: от математики до подготовки «железа». Победы в конкурсах значимы как для вуза, так и для региона в целом.

С одной стороны, это подтверждение высокого уровня цифровизации университета и хорошая оценка того, что сделано за последние годы. С другой стороны, безусловно, это аванс. Его нужно оправдать созданием комфортной цифровой среды для студентов, преподавателей и сотрудников, разработкой и апробацией инновационных элементов модели цифрового университета, которые в итоге помогут вузу стать более привлекательным для тех, кто в нем учится и работает, и более конкурентоспособным в современной цифровой экономике.

Наша задача сейчас, в том числе в рамках концепции модели «Цифровой университет», – создать единую цифровую платформу, которую мы с удовольствием предложим другим университетам.

А. К. Клюев. Тем не менее некоторые эксперты говорят о вероятном падении качества образовательных услуг в новых условиях и о слабости цифровой инфраструктуры, о технических трудностях. В УрФУ, как Вы сказали, с этим

серьезных проблем не возникло. Но как должны все же трансформироваться задачи по развитию дистанционных технологий и остаются ли какие-то угрозы в этих сферах?

В. А. Кокшаров. Конечно, нужно поднимать уровень цифровизации всех университетов. Для этого требуются вложения и в «железо», и в программное обеспечение, и в обучение сотрудников, преподавателей и студентов. И вызов, связанный с пандемией, еще раз это подтвердил. Всеми этими вопросам нужно серьезно заниматься все ближайшие годы.

Внедрение современных образовательных технологий, связанных с индивидуальными образовательными траекториями, проектным обучением, модульная система, зачетные единицы – все это наши приоритеты на ближайшие годы. Они требуют перестройки образовательной деятельности, и мы к этому идем. Но при этом я всегда и говорил, и буду говорить, что никогда онлайн-обучение не заменит все остальные форматы. Частично эта модель останется, поскольку в определенной мере это удобно, обеспечивает большой охват, быструю реакцию и индивидуализацию обучения в силу того, что сегодня и преподаватели, и студенты стали работать гораздо больше, они сталкиваются с еще большим объемом учебных заданий и мероприятий. Но при этом университет всегда был местом социализации, где воспитываются молодые люди и происходит процесс живой передачи накопленного опыта, компетенций от наставника, преподавателя непосредственно к ученику, к студенту. И обратной стороной внедрения дистанционных образовательных технологий стало желание и преподавателей, и студентов вернуться в университет как можно скорее.

Онлайн – один из элементов учебного процесса. Любые онлайн-курсы требуют сопровождения со стороны тьюторов, тех преподавателей, которые будут студентам ставить задачи, ориентировать, помогать готовиться к тестовым и контрольным заданиям. Но никто и ничто не заменит живого общения преподавателя и студента!

А. К. Клюев. Как Вы относитесь к утверждению, что цифровое дистанционное обучение – это обучение массовое, позволяющее быстро получить диплом об образовании, но не более того? А университет классического формата, предполагающий живое общение преподавателей и студентов, станет учреждением элитарным, учреждением для избранных, где можно получить по-настоящему всестороннее и глубокое образование.

В. А. Кокшаров. Университет таким образовательным учреждением не станет, потому что сегодня, если судить по числу бюджетных мест, 60% всех российских выпускников 11-го класса, сдавших ЕГЭ, могут поступить в вузы на бесплатное обучение. Это уже само по себе говорит не об элитарности, а о достаточно широком формате распространения высшего образования. Но при этом университет никогда не редуцируется до учреждения, обучающего только дистанционно. Современный университет дает массовое, но при этом серьезное образование. Само название «университет» (от лат. *universalis* – всеобщий) предполагает глубокое и всестороннее обучение по избранному направлению подготовки. Университет обеспечивает студенту по широкому кругу вопросов те компетенции, которые невозможно получить в дистанте, – организовать социальные сообщества, провести серию экспериментов на лабораторных приборах и установках, разработать технологии, которые будут востребованы в промышленности. Все это можно сделать только через живое общение и работу непосредственно в лаборатории. Да, часть образовательного процесса будет заменена дистантом, часть знаний лучше, эффективнее получать именно в таком формате, в том числе с помощью виртуальных тренажеров. Но живое, очное общение никто не отменит, и университет никогда свою функцию социализации, воспитания и образования не уступит.

А. К. Клюев. **Для любого стремительно меняющегося, реформирующегося университета актуальнейшим является вопрос корпоративной культуры. Как будут трансформироваться, по вашему мнению, в нашем вузе внутренние связи, коммуникации? Ожидаете ли Вы здесь существенных изменений? Уже длительное время люди сидят на дистанте, работают разрозненно, не имеют возможности присутствовать на заседаниях кафедр и т. д.**

В. А. Кокшаров. Всегда есть возможность сделать это в Zoom или Microsoft Teams. Находясь где-то далеко, можно видеть лицо своего собеседника, общаться с ним, задавать вопросы – и в этом смысле это даже удобнее. Да, не все вопросы и неформальные связи можно в таком формате установить или подтвердить. Но как элемент организации, в том числе корпоративных связей, дистант останется и получит еще большее распространение. Если говорить о привлечении сотрудников, преподавателей, специалистов из самых разных регионов России для обсуждения какой-то

проблемы, то это намного удобнее делать именно в дистанте.

Дистанционно мы постоянно взаимодействуем с Союзом ректоров РФ, органами власти и управления, в том числе с ассоциацией «Глобальные университеты». Обсуждаются те изменения нормативной базы, которые необходимы в науке, в работе с иностранными студентами. Предложения по изменениям направлены в Совет Федерации, Государственную думу, Администрацию Президента, Правительство РФ. Ситуация с коронавирусом подвигла нас всех вместе к очень серьезной аналитической работе. Мы всегда на связи с министром науки и высшего образования РФ Валерием Фальковым. Раз в неделю в режиме видеоконференции проходит совещание либо с ассоциацией «Глобальные университеты», либо с отдельными группами, созданными как раз для подготовки таких предложений. Например, УрФУ координирует деятельность группы по разработке новых образовательных стандартов ФГОС 4.0, входит в группу по изменениям в научной деятельности и в группу по привлечению иностранных студентов. Все наши предложения сформулированы и уже переданы министру.

В дистанте общение проводится чаще, становится более интенсивным и, наверное, более эффективным. Каждый может выступить, представить свои материалы, задать вопросы. И это тоже как элемент общей корпоративной культуры утвердится и станет более распространенным. Происходит сплочение. Раньше по любому поводу звали на совещание в Москву, не все могли приехать. По удаленной же связи мы полноценно видим и слышим друг друга.

Очень важно и то, что в режиме онлайн сейчас проводятся научные форумы и конференции – для широты охвата и массовости, чтобы привлечь как можно больше специалистов, магистрантов и студентов, чтобы они могли этим воспользоваться. Понятно, что основные спикеры, докладчики, могут приехать в конкретное место для участия в конференции, но все остальные могли бы подключиться по дистанту. Это экономит время и деньги. Мы живем в интересное время.

А. К. Клюев. **Как опыт работы во время пандемии скажется на дальнейшем развитии высшего образования? Что глобально может измениться? Что может безвозвратно уйти в прошлое, что останется и какие принципиально новые практики могут возникнуть?**

В. А. Кокшаров. Думаю, мы будем активно использовать дистанционные образовательные

технологии после того, как вернемся в прежний ритм, и наши студенты снова смогут посещать университет. Многое в учебном процессе останется. Мы планировали до 40% увеличить объем учебной нагрузки в дистанционном формате. Это не только общение с преподавателями в онлайн-режиме, но и самостоятельная работа студентов, использование электронных ресурсов, имеющихся в вузе. Конечно, мы не будем переводить в дистанционный формат большую часть образовательного процесса. Все-таки университет – это площадка для социализации, передачи живого опыта, но использовать дистант все равно нужно, чтобы это было удобно и студентам, и преподавателям.

А. К. Клюев. А какие форматы в организации деятельности университета и управления им стоит, на ваш взгляд, сохранить и после пандемии?

В. А. Кокшаров. Безусловно, это электронный документооборот, который стал сейчас еще более распространенным. Мы до минимума сокращаем документооборот бумажный, так как это экономит время, силы и средства. В науке частично тоже можно при помощи дистанта организовывать постановку заданий на научные эксперименты с теми, кто находится на другом краю земли. Интернационализация в такой ситуации может способствовать развитию новых форматов. Да, сейчас наши ученые не могут выезжать за рубеж, а зарубежные коллеги не могут приехать к нам. Но при этом они могут общаться и ставить научные экспериментальные задачи, которые можно выполнять удаленно. И я надеюсь, что такие форматы, как центры коллективного пользования, организация в цифровой форме различных конференций и форумов, получат широкое распространение после пандемии.



Загайнова Елена Вадимовна

Ректор Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского

Доктор медицинских наук, член-корреспондент Российской академии наук. Автор 244 научных работ, из них 215 – рецензируемые научные статьи (в том числе в журналах Q1 и Nature group), и 19 патентов. Специалист в области оптического биоимиджинга как для фундаментальных задач, так и для клинической диагностики, нанотехнологий в биомедицине, в экспериментальной онкологии и клеточных технологиях. Индекс Хирша 22 (Scopus), 21 (WOS).

С 2016 г. – член Совета по науке при Министерстве науки и высшего образования РФ.

В 2020 г. вошла в состав Совета при Президенте РФ по науке и образованию.

А. К. Клюев. Пандемия радикально перестроила жизнь университетов, заставив их перейти на дистант. Как поменялись в связи

с этим приоритеты вашей деятельности? Как новая ситуация трансформировала ваше управленческое время, на что вы стали тратить его?

Е. В. Загайнова. Я отношусь к данной ситуации так: «Не было бы счастья, да несчастье помогло». Это в том плане, что освободилось время, так как общение стало лаконичнее, конкретнее и с большим результатом.

Перевод на дистант был сродни принятию и реализации стратегических и тактических решений в военной ситуации, поэтому мы довольно четко и организованно перешли на эту систему образования, используя различные платформы. Мы наладили эффективный контроль нового процесса обучения, чтобы понимать состояние дел, слабые и сильные составляющие всей новой системы обучения. Контроль позволил нам

увидеть передовые подразделения, которые быстро и легко освоили дистант, – это факультет математики и информатики, Высшая школа общей и прикладной физики. Успешно справились с поставленной задачей юристы, филологи и журналисты, поскольку в течение последних трех лет они активно разрабатывали дистанционные курсы в рамках Проекта 5-100. Таким образом, и естественники, и социогуманитарные подразделения оказались в целом готовыми и сумели достаточно быстро перестроить учебный процесс.

Также нам удалось оперативно наладить хороший, продуманный электронный документооборот, в том числе по кадровым вопросам. Возник прообраз того, что можно назвать электронным деканатом, в котором взаимодействие участников образовательного процесса выстраивается в электронном формате. Сейчас мы заканчиваем чистку и координацию планов и учебной нагрузки, чтобы все было в электронном виде, сделали единое окно для студентов для подачи запросов. Это очень удобно: студенты сообщают по электронной почте, какую справку им нужно, какую копию документа, и через три дня они их получают, забирают в едином окне, что исключает необходимость хождения по всему университету.

Надеемся, что с осени мы сможем централизовать работу по составлению расписания и учету учебной нагрузки с использованием системы «Галактика» и дорабатываемых специальных подпрограмм, которые упростят координацию расписания и учебной нагрузки. Сейчас это не совсем прозрачно, а раз непрозрачно, то непрозрачны и деньги, непрозрачна зарплата.

А. К. Клюев. **Сегодня практически любой университет, особенно национальный исследовательский университет, – это крупный комплекс, в котором осуществляется образовательная, исследовательская, воспитательная, социальная, хозяйственная деятельность и т. д. Плюс в университетах большая надстройка, которая традиционно критикуется за неоперативность, архаичность, бюрократичность, избыточность функций, за наличие лишних работников и многое другое. Но вот такие «военные» ситуации, как вы сказали, действительно высвечивают те подразделения, которые быстрее всех принимают на себя основной удар и становятся самыми полезными в критических условиях. Можно попросить вас оценить, как прошли подразделения университета этот краш-тест, кто показал максимальную способность к перестройке, к адаптации, кто нуждается в модернизации деятельности?**

Е. В. Загайнова. Можно сказать, что командно все справились, то есть мы выстояли, выжили, на дистант перешли.

Решили и еще одну проблему, порожденную пандемией. Я имею в виду наш *Locus minoris* – общежитие с иностранными студентами. Эти ребята никуда не уехали, и мы вынуждены были обеспечивать им изоляцию и даже элементы карантина, потому что у нас в одном из общежитий все-таки вспыхнула коронавирусная инфекция. Вы представляете, 300 человек, молодых, активных, вынуждены сидеть в изоляции. Но здесь эффективно сработали сразу несколько подразделений.

Во-первых, служба безопасности и хозяйственное управление, на которое легла вся дезинфекция, обеспечение масками, поддержание порядка, гигиены и все остальное.

Во-вторых, очень выручил профилакторий. Я знаю, что у многих университетов профилактории имеются, но работают они в режиме «то потухнет, то погаснет», а наш помог нам с организацией эпидемиологических мероприятий. Мы врачей и медсестер экипировали, и они каждый день ходят в общежития, тестируют температуру, принимают необходимые меры на самом начальном уровне и тем самым предотвращают распространение инфекции.

В-третьих, слаженно сработало подразделение международной деятельности, потому что они практически папы и мамы для иностранных студентов.

В-четвертых, у нас есть интересная структура – центр психологической помощи. Раньше мы его больше использовали для потенциальных суицидников, есть такая группа, к сожалению, среди студентов, а сейчас он хорошо сработал именно на преодоление у молодых людей депрессии во время изоляции.

В-пятых, очень неплохо действовали волонтеры, оказывающие населению поддержку в условиях самоизоляции. Значимый вклад в переход на дистант внесли «цифровые» волонтеры, помогавшие нашим преподавателям и студентам осваивать дистантные технологии обучения. То есть волонтерское движение тоже «высветилось», что оно нужное, важное, и его надо поддерживать.

Структур, которые при самоизоляции «просели», пожалуй, нет.

А. К. Клюев. В университетском сообществе активно обсуждается вопрос о будущем дистанционных технологий. Высказывается мнение, что в их применении произойдет откат, поскольку избыточная «доза» дистанта, которую

мы получили, формирует стойкое отвращение к этим формам организации учебной деятельности как у студентов, так и у профессорско-преподавательского состава. Есть и противоположные суждения. Как вы оцениваете ситуацию с дистантом и каков ваш прогноз?

Е. В. Загайнова. На мой взгляд, уже не будет того, что было, то есть только классического общения преподавателя со студентом в разных форматах. Вырастут роль и значение самостоятельной работы студентов, но это и есть тот самый дистант с размещением учебного материала, например, в Moodle. Поэтому, я думаю, дистант останется и получит развитие в части организации самостоятельной работы.

Что касается общения «профессор – студент», то оно обязательно возобновится, потому что это сильный мотивационный фактор. Студенту важно видеть успешного преподавателя с горящими глазами, который занимается нужной и интересной работой. То есть это пример и эффективно построенной карьеры, и правильного обустройства жизни.

Думаю, что дистант, или онлайн-образование, – это очень удобная форма организации получения дополнительного профессионального образования. На дистанте мы собираем абитуриентов и слушателей и разных возрастов, и из разных регионов. Это хорошо подходит для второй траектории обучения. Студент не сможет параллельно очно учиться по двум направлениям, поэтому электронный формат второго направления – отличный вариант. У онлайн-обучения хороший потенциал в сфере доступа к качественным образовательным ресурсам. У нас, как и у многих, дефицит больших аудиторий, и мы хотим попробовать сделать онлайн большие потоковые лекции, причем выбирать топовых профессоров, которые, по мнению студентов, хорошо читают лекции. В онлайн аудитория может быть безразмерна. Это не только поток, который ведет преподаватель, это может быть кто угодно, студенты любых курсов и направлений подготовки. А практические и лабораторные занятия мы никуда не денем, это работа руками, с приборами, с клетками, с биоматериалом, это обязательно будет «вживую».

А. К. Клюев. Серьезной проблемой последних месяцев работы, как показывают опросы студентов и преподавателей, стали психологические проблемы: чувство оторванности, дефицит коммуникаций и общения. В сфере управления университетом возникла новая задача, и университеты сегодня

пытаются выстраивать новые коммуникационные отношения, новые формы поддержки преподавателей и студентов, новые способы взаимодействия и общения. Как вы это реализуете в вашем университете? Как в целом эта новая форма взаимодействия, которая вдруг стала основной в нашей жизни, повлияет, на ваш взгляд, на корпоративную культуру, на способы коммуникации университетского сообщества?

Е. В. Загайнова. У этой проблемы, я думаю, две составляющие.

С одной стороны, мы все в ситуации пандемии испытываем нехватку коммуникаций независимо от того, где мы работаем, – в университете или где-то в другом месте. Это просто общее состояние полудепрессии из-за невозможности заниматься своими делами в привычном режиме. В самом же университете, чтобы студенты у нас не грустили и не тревожились, через день проходят Zoom-встречи с проректорами и ректором в зависимости от потребности в обсуждении тех или иных проблем. У иностранных студентов такие «встречи» каждый день, потому что у этих ребят психологическая напряженность выше, чем у кого-либо. У нас есть постоянно действующий чат, и для студентов это привычный способ общения, причем более привычный, чем для старшего поколения.

С другой стороны, я бы отметила улучшение качества научных коммуникаций. За последние месяцы я сама приняла участие в нескольких научных конференциях онлайн как модератор и как докладчик: все происходит четче, быстрее, конкретнее, все соблюдают регламент, никто не расплывается мыслью по древу, в аудитории больше представителей из других регионов, в том числе зарубежных. Я думаю, что часть конференций так и останется в онлайн-формате.

Улучшилась и коммуникация вузов с властью. Руководство стало более доступно, сформировалась система быстрой, в один «шаг», обратной связи. Это помогает оперативно получать нужную информацию и транслировать ее в коллектив преподавателей и студентов.

А. К. Клюев. Какие, на ваш взгляд, форматы управления и организации деятельности университета, которые создаются сегодня волей-неволей, следует сохранить в будущем? Что ценного в управленческих практиках мы приобретаем в этой непростой истории?

Е. В. Загайнова. Я думаю, что самое ценное, что у нас получилось, – это то, что мы увидели командный дух, любовь к своему университету,

желание, чтобы он удержался на плаву в любом сложном положении, в любой «военной» ситуации. Это очень здорово. Никто не сказал: «Ладно, я пошел в отпуск, ничего делать не буду». Люди болеют за университет, хотят, чтобы мы сохранили достойное, качественное образование.

В учебном процессе и дистант, и онлайн-формат обучения обязательно должны остаться. Полагаю, что программы дополнительного образования в основном уйдут в онлайн, и люди будут получать требуемые знания, экономя время.

В социальной сфере мы должны обратить большее внимание на организацию быта студентов: оказалось, что мы мало знаем об их жизни. Мы поняли, что у нас несовершенна спортивная

база, и мы будем заботиться о здоровье обучающихся. Также мы поняли, что необходимо улучшать инфраструктуру питания, тоже будем сейчас этот вопрос решать.

Нам видно, как можно оптимизировать раздутый управленческий аппарат, ряд структур и должностей, переведя большинство документов, электронных подписей и согласований в электронный формат, чтобы облегчить жизнь преподавателям, профессорам, руководителям научных групп.

Дистант и коронавирус помогли нам понять, кто университету действительно нужен, а про кого за эти месяцы и не вспомнили, какие процедуры и управленческие схемы оптимально работают и как можно уйти от бюрократии в интернет.