

# Управление вузами во времена COVID-19: размышления лидеров латиноамериканского высшего образования

Даниэль Самойлович

*Даниэль Самойлович — исполнительный директор ассоциации европейских и латиноамериканских университетов Columbus Association. E-mail: [columbusnet@hotmail.com](mailto:columbusnet@hotmail.com).*

*Более полную версию этой статьи можно прочесть на <https://www.columbus-web.org/en/>.*

На фоне мирового кризиса, вызванного пандемией COVID-19, мы наблюдаем рост интереса к роли экспертов. Наука является основой политических решений. При этом лидеры всего мира пытаются найти верное направление движения. В этой статье собраны размышления ряда высокопоставленных лидеров в области латиноамериканского высшего образования, которые могут помочь другим руководителям выйти на верный путь.

Перемены начинаются с ощущения, что без них не обойтись. В текущей ситуации подобного ощущения точно нет. Постоянно всплывают все новые задачи управленческого характера: обеспечить непрерывность обучения и доступность электронных учебных материалов; обеспечить необходимыми ресурсами академические больницы; мобилизовать научные коллективы, потенциально способные внести вклад в востребованные направления исследований; общаться с прессой и, само собой, вести переговоры с властями о нормативном регулировании дистанционного образования, а также с академическими профсоюзами, многие из которых против цифровых преобразований из-за того, что они влекут за собой ухудшение условий труда преподавателей. Проблемы накладываются друг на друга, и ректоры, выражаясь словами одного из них, чувствуют себя так, будто их «переехал каток реальности».

Текущий период во всех смыслах экспериментален. Важно перестроить мировоззрение и осознать возможности, которые откроются, когда кризис пройдет. В нынешних критических условиях ректорам и их подчиненным следует руководствоваться принципом «пробуй и учись», то есть они должны научиться быстро оценивать, что работает, а что нет, и быстро перестраиваться. Кроме того, им стоит задуматься о том, как вузы могут помогать другим окрестным организациям и местному населению в целом. Это станет для вузов дополнительным источником легитимности.

## Последствия кризиса для высшего образования

Вузы в срочном порядке переводят свои занятия в онлайн-форму. Для того чтобы эти усилия увенчались успехом, нужны массовые программы обучения преподавателей цифровым навыкам, о чем свидетельствует огромная популярность организованного ассоциацией европейских и латиноамериканских университетов Columbus курса «Как адаптировать мою дисциплину к виртуальной среде и в процессе не умереть». По сути, в отношении цифрового перехода есть две позиции: реактивная и проактивная. Наиболее продвинутые вузы обладают ресурсами, необходимыми для мониторинга реализации новых программ, решения технических проблем онлайн-образования и преодоления трудностей, связанных с оценкой знаний студентов. На ближайшую перспективу одним из ключевых — особенно в латиноамериканском контексте — аспектов цифрового перехода, безусловно, является обеспечение равенства возможностей: дистанционное образование создает дополнительные трудности для студентов, живущих в регионах с плохой интернет-связью. Повышается также ответственность, которая ложится на плечи властей.

Продолжение академической работы предполагает мобилизацию материальных и нематериальных ресурсов. «В принципе, многие коллеги полны интереса и энтузиазма, — говорит один ректор, — но сейчас нужна “антициклическая” педагогика, самое важное сейчас — поддержать мотивацию». Каков будет эффект текущего цифрового перехода на педагогические модели в среднесрочной перспективе, после окончания кризиса? Безусловно, произойдет переоценка очного образования. Кто-то из преподавателей и студентов будет счастлив вернуться в привычные аудитории. Но и виртуальные занятия, несомненно, станут более привычными и допустимыми.

Хотя пока глубина организационных изменений, которые постигнут академическую деятельность, неизвестна, можно с уверенностью говорить, что нынешний кризис наверняка окажет масштабное структурное воздействие на высшее образование.

## Исследования и инновации: недофинансирование и общественные ожидания

Социальная ответственность университетов заключается в том, что они занимаются образованием, наукой и другими видами деятельности на благо общества. Как сказала Долли Монтойя, ректор Национального университета Колумбии, «важно засвидетельствовать активную деятельность университетов по сопровождению и направлению работы властей, помогающую правительству принимать правильные решения в нужное время». Она также добавила: «Национальный университет Колумбии создал информационно-аналитические центры по всем областям знаний, которые

готовы начать работу по оценке нынешнего кризиса и изучению полученного в ходе него опыта, чтобы помочь в формировании нового политического курса после того, как текущие трудности останутся позади. Мы знаем, что мир уже не будет прежним».

Неизбежный экономический кризис, безусловно, скажется на финансировании высшего образования. Науке и технологиям придется соперничать за и без того скудные ресурсы с другими бюджетными секторами, при этом ожидания экономического и социального характера, которые общество возлагает на ученых, только возрастут. Придется задуматься о разработке новых политических и институциональных механизмов расстановки приоритетов в сфере науки и технологий и обозначить новые стратегические направления исследований.

### **Создание структур для более эффективного процесса принятия решений**

Через два дня после того, как бразильское академическое сообщество услышало, что академическая деятельность должна идти своим чередом, ректор одного известного бразильского университета получил открытое письмо из профсоюза преподавателей. Профсоюз высказался против данного решения из-за его потенциально негативного воздействия на условия труда преподавателей. По результатам этой дискуссии команда ученых и экспертов, созванная межправительственной Картахенской группой, выпустила манифест «О высшем образовании перед лицом кризиса, вызванного коронавирусом». Кризис требует более крепкого руководства. Но твердое руководство требует большей открытости. В такие беспокойные времена, как сейчас, процесс принятия решений требует рефлексии.

У вузов есть привычные уставные органы: управляющие и административные советы, ученые советы и т.д. Их не стоит игнорировать, но при этом нужно сформировать гибкие многопрофильные команды, перед которыми будут поставлены четкие задачи, которые будут объединены общими целями и которые смогут внести вклад в укрепление доверия и улучшение процесса принятия решений в соответствии с институциональными приоритетами. Текущий кризис можно рассматривать как шанс опробовать новые формы децентрализованного управления, которое предполагает вовлечение и руководителей высшего звена, и академических авторитетов, и административных сотрудников в обсуждение мнений всех заинтересованных сторон в процессе выбора дальнейшего курса.

---

**В такие беспокойные времена, как сейчас, процесс принятия решений требует рефлексии.**

---

### **Создание коллективного духа и управление на расстоянии**

Обеспечение физического и психологического благополучия студентов и преподавателей требует поддержания у них чувства общности и осознания единых целей. Индивид чувствует себя «дома», находясь в своем сообществе. Сообщество защищает, поддерживает и уважает индивидов. Оно учитывает человеческие потребности, в том числе эмоционального характера. Залог культуры равнодушия — наличие общей цели и способствующих сплочению задач. Хотя на разных уровнях жизни академического сообщества задачи могут быть разными, решение общих проблем, возникающих в ходе текущего кризиса, и обмен опытом могут помочь в укреплении коллективного духа в условиях социальной изоляции.

Лидеры должны активизировать университетское сообщество, четко задав дальнейший курс и используя эффективные способы коммуникации. Наличие четкого видения и реалистичных планов может помочь существенно укрепить мотивацию членов организации. Важно, чтобы лидеры вдохновляли своих подчиненных и продолжали руководить ими в их повседневной работе, даже если физически они далеко друг от друга. Этого можно добиться, наладив новые уровни взаимодействия. В нынешних чрезвычайных обстоятельствах имеет смысл создать кризисную группу, которая бы помогала ректору в процессе выработки реактивных и превентивных мер.

Когда вузы вернутся к обычной жизни, часть новых порядков должна войти в норму: необходимо извлечь пользу из новых структур, процессов, технологий и культурных практик, выработавшихся в период кризиса, а также начать совмещать очные формы работы и дистанционные.

.....

## **Аргентинские вузы в борьбе против COVID-19: старые и новые прения в неожиданных реалиях**

**Моника Маркина**

*Моника Маркина — профессор и исследователь высшего образования в совместном проекте Национального исследовательского совета по научно-техническим исследованиям и Национального университета Трес де Фебреро (CONICET/UNTREF), а также в Университете Буэнос-Айреса (Аргентина).  
E-mail: [mmarquina@untref.edu.ar](mailto:mmarquina@untref.edu.ar)*