

интенсивных курсов по работе с цифровыми платформами и эффективным приемам в сфере онлайн-преподавания и онлайн-обучения. Лучше всего подготовлены оказались вузы, которые еще до начала пандемии полномасштабно пользовались электронными системами управления учебным процессом (LMS). Залог успешного онлайн-образования — в согласованности между учебной программой, педагогическими подходами и системой аттестации. Важно также понимать, что онлайн-преподавание — это не когда вы просто записываете традиционные лекции на видео и выкладываете их на сайте вуза. Преподавание онлайн требует использования новых педагогических методов с целью стимулировать активный образовательный процесс и вовлечь в него студентов.

- Многие вузы наконец осознали необходимость **укрепления систем академической и психологической поддержки студентов**, напрямую пострадавших от пандемии и экономического кризиса и с трудом привыкающих к учебе онлайн.
- **Управление после пандемии.** Текущий кризис подверг профессионализм руководителей вузов беспрецедентной проверке, вынудив их быстро принимать жизненно важные решения по защите здоровья членов академического сообщества и обеспечению бесперебойной работы вузов. Кризис показал, как важна честная и прозрачная коммуникация с внешним миром, как важно информировать людей о новых проблемах и трудностях, вызванных COVID-19.
- **Появление новых экономических моделей.** После пандемии могут открыться новые возможности. Может быть, вузы наконец станут всерьез воспринимать зрелых людей как полноправный сегмент целевой аудитории, то есть потенциальных абитуриентов. Популяризация идеи непрерывного образования предполагает также признание первенства интересов учащихся и важности навыков, получаемых на рабочем месте, а также необходимость обслуживать потребности более разнообразной клиентуры. Вузы также могут заняться налаживанием партнерских отношений для реализации программ двойных дипломов, организации совместных курсов и научного сотрудничества. Это позволит более эффективно использовать кадровые и финансовые ресурсы.
- **Восстановление справедливости.** Одной из приоритетных задач для вузов сразу после перевода обучения в онлайн-формат стала помощь студентам с низкими доходами и представителям других уязвимых групп. Финансовая помощь выражалась в возможности получить дополнительный грант, беспроцентную ссуду или бесплатный продуктовый набор. А чтобы преодолеть цифровое неравенство, многие вузы стали дарить студентам компьютеры и другие устройства для выхода в интернет и оплачивать услуги связи.

Текущий кризис подверг профессионализм руководителей вузов беспрецедентной проверке.

Заключение

Никогда еще вузы не подвергались таким испытаниям, как в ходе нынешней пандемии. Кризис выявил нелицеприятные реалии: цифровое и экономическое неравенство напрямую влияет на то, как студенты справляются с последствиями пандемии COVID-19. Но если элитным университетам вряд ли грозят какие-то долгосрочные неприятные последствия, то перед многими другими вузами вопрос финансового выживания встанет довольно остро. Есть риск, что миллионам студентов с ограниченными ресурсами вообще придется бросить учебу.

Раз уж пандемия обнажила масштабы цифрового и социально-экономического неравенства, из-за которого вопиющие различия между странами, вузами и студентами только усугубляются, необходимо принимать на национальном и институциональном уровне меры, направленные на обеспечение справедливого доступа к высшему образованию — в частности, для молодежи из бедных семей, женщин и представителей расовых и этнических меньшинств.



«Футурология» и высшее образование в постпандемийных условиях

Вильям Локк

Вильям Локк — профессор и директор Мельбурнского центра изучения высшего образования, Мельбурнский университет (Австралия). E-mail: william.locke@unimelb.edu.au.

*В основу этой статьи легла написанная автором глава книги *Changing Higher Education for a Changing World* под редакцией Клэр Каллендер, Вильяма Локка и Саймона Марджинсона, вышедшей в издательстве **Bloomsbury**. Книга стала результатом работы Центра глобального высшего образования и напечатана при финансовой поддержке Совета по экономическим и социальным исследованиям (ESRC/OFSRE) Великобритании.*

Нет момента лучше хорошего кризиса, чтобы взбудоражить умы людей предсказаниями об альтернативном будущем и новых началах. Пока, по крайней мере, нам говорят, что установятся «новые нормы жизни» и что мир уже не станет таким, каким был до пандемии COVID-19. Впрочем, еще до пандемии многие футурологи, особенно из англоязычных стран, предсказывали различные катастрофические сценарии развития событий в высшем образовании и описывали роль самых разных факторов в подрыве академических традиций, разрушении привычных бизнес-моделей и дезорганизации работы государственных университетов. Некоторые даже предполагают, что все эти изменения поставят под угрозу сами устои высшего образования, его экономическую ценность и общественное значение.

Подобные сценарии обычно основаны на сочетании ряда так называемых деструктивных факторов: изменения в трудоустройстве выпускников; слишком большие ожидания студентов; технологическая революция, включающая в себя широкое распространение онлайн-образования, средств анализа данных и искусственного интеллекта; проблемы, вызванные массовизацией высшего образования и сокращением государственного финансирования; политическая турбулентность; усиление глобальной конкуренции, в частности со стороны частных коммерческих вузов и университетов развивающихся стран. И ко всему этому продвинутое футурологи добавляют еще и становящиеся все более заметными последствия COVID-19 и все связанные с пандемией тревоги.

Нет момента лучше хорошего кризиса, чтобы взбудоражить умы людей предсказаниями об альтернативном будущем и новых началах.

Футурологический дискурс

Футурологи (а среди них много консультантов по вопросам управления, «лидеров общественного мнения» и журналистов) предсказывают всем, кто работает в вузах и управляет ими, будущее, полное стремительных и непрерывных изменений, трудностей и неопределенности. Чтобы справиться со всем этим, управленцам и другим сотрудникам вузов придется приспосабливаться к новым условиям и требованиям времени. В частности, академические кадры будущего должны будут стать более «гибкими», более «мобильными», более «профессиональными» и более «узкопрофильными». Согласно сценарию, опи-

санному аналитиками консалтинговой компании EY (Ernst&Young), большинство ученых и преподавателей вообще станут фрилансерами, которые вынуждены будут работать параллельно сразу в нескольких вузах и в наукоемком бизнесе.

Иными словами, утверждается, что нужно бороться с консерватизмом, зашоренностью, непринятием междисциплинарности и утилитарных знаний, сентиментальным отношением к «малоценным» курсам и, конечно, со слишком медленными по своей природе темпами изменений в государственных вузах. Надо будет разобраться со старыми кадрами, работающими в высшем образовании. Более того, считается, что по счастливой случайности — благодаря глобальной пандемии и ее колоссальному влиянию на жизнь отдельных людей, целых сообществ и институтов — перечисленные выше фундаментальные изменения только ускорятся.

Некорректная методология

Большинство этих самоявленных экспертов в сфере высшего образования опирается в основном на интервью и опросы руководителей вузов, законодателей и других крупных шишек, например руководителей компаний и работодателей. Они редко интересуются мнением простых сотрудников вузов или студентов, не говоря о том, чтобы почитать научные исследования о последних событиях и тенденциях в мировом высшем образовании. Тем не менее подобные футурологические предсказания циркулируют в среде власть имущих и начинают влиять на выработку стратегических и практических решений в вузах, а также на региональном, национальном и глобальном уровне. Так что весь этот дискурс не стоит сбрасывать со счетов как маркетинговые спекуляции; нужно учитывать его прямое и опосредованное влияние на поведение людей и на процесс принятия решений.

Вся эта футурология и предсказываемые ею катаклизмы — это просто карикатура на существующие в государственном высшем образовании модели. Утверждается, что университеты — традиционалистские, застрявшие в двадцатом веке организации, которые ориентируются на академическое сообщество, а не на потребности студентов и клиентов. Говорят, что вузы слишком похожи друг на друга и что заправляют ими старички, не желающие меняться. Футурологи ссылаются почти исключительно на доклады консалтинговых компаний прошлых лет, на законодательные акты и на статьи в СМИ. По большому счету, они просто стимулируют рециркуляцию уже приевшихся, но, откровенно говоря, не выдерживающих аргументированной критики мифов и фольклора.

Эмпирические данные об академической профессии

Одна из тем, доказательств по которой практически нет, связана собственно с работой, которой люди занимаются непосредственно в университетах.

Футурологи не берут во внимание уже готовые исследования об академической работе. К примеру, они исходят из того, что академическое сообщество по-прежнему довольно гомогенно и что подавляющее большинство сотрудников вузов имеет постоянный контракт и занимается и преподаванием, и наукой. Однако исследования показывают, что это не так. С каждым годом появляется все больше исследований о диверсификации академической профессии, о том, какие разные люди приходят в эту профессию (в том числе из других профессий), о различных карьерных траекториях и об эрозии традиционной линейной академической карьеры. Более того, в вузах Великобритании, Австралии и США в последние годы становится все больше сотрудников, работающих на неполную ставку, по временному контракту, сдельно, без права на постоянный контракт, и сотрудников, занимающихся исключительно преподаванием.

Доказательный подход к прогнозированию

В отличие от всех этих футурологов, мы должны начать с тщательного изучения текущей ситуации, опираясь на лучшие современные исследования и на анализ как самых последних, так и более давних тенденций. Подобное исследование должно включать в себя скрупулезный анализ примеров эффективности и успешности, по которым можно было бы составить зачаточные представления о том, как ситуация будет развиваться в будущем. К таким примерам можно отнести финансируемую Евросоюзом программу *Universities of the Future* и программу *21st Century Lab* в Университете Линкольна (Великобритания).

Использование научно обоснованных и итеративных подходов к прогнозированию будущего гарантирует учет более широкого спектра факторов, влияющих на текущие тенденции, включая социально-культурные, политические и экологические факторы (и иногда даже квазиправовые), а также экономические и технологические. Благодаря такому подходу удастся избежать упрощенчества, при котором приоритет отдается определенным видам деятельности и однозначным допущениям, акцентирующим определенные перспективы.

Пандемия как главный деструктивный фактор?

Так что же, стоит ли считать пандемию главным деструктивным фактором? Естественно, она футурологам только на руку. Нам говорят, что «настали беспрецедентные времена». И действительно, сейчас сложилась редкая для высшего образования в целом ситуация, когда сектор сокращается, а многие вузы вынуждены разукрупняться. Однако потрясения случались и раньше: войны, в том числе гражданские, подъем националистических движений, захваты, массовая миграция — все эти явления оказывали огромное влияние на вузы в самых разных уголках мира.

Вузам и раньше приходилось жить в режиме экономии. Например, финансовый кризис 2008–2009 годов привел во многих странах к сокращению национальной системы образования, преподавателям урезали часы и зарплату, следовали сокращения и увольнения — все это ради того, чтобы обеспечить гарантии занятости для оставшегося на своих местах большинства.

Еще нам говорят, что «мы не сможем вернуться к прежнему укладу», однако большинство вузов сейчас озабочено своим выживанием в кратко- и среднесрочной перспективе и не планирует слишком уж сильно менять ни свою бизнес-модель, ни принципы работы — просто из-за страха неудачи. Кризис не лучшее время для выработки новой стратегии, даже если кажется, что старая уже на грани фолла. Когда у вузов были деньги на обновление, им казалось, что им это не нужно, а теперь, когда им приходится модернизировать свою деятельность, у них просто нет средств на управление необходимыми им переменами.

Для консультантов по вопросам управления все это, конечно, плохие новости, потому что сокращение финансирования вузов скажется и на них. Зато, может быть, настало время, чтобы университеты наконец взяли на себя ответственность за собственное будущее.



Разработка системных подходов к повышению качества преподавания

Пол Эшвин

Пол Эшвин — профессор наук о высшем образовании и руководитель отделения образовательных исследований Университета Ланкастера (Великобритания).

E-mail: paul.ashwin@lancaster.ac.uk.

*В основу этой статьи легла написанная автором глава книги *Changing Higher Education for a Changing World* под редакцией Клэр Каллендер, Вильяма Локка и Саймона Марджинсона, вышедшей в издательстве **Bloomsbury**. Книга стала результатом работы Центра глобального высшего образования и напечатана при финансовой поддержке Совета по экономическим и социальным исследованиям (ESRC/OFSRE) Великобритании.*

На системном уровне существует два типа подходов к повышению качества преподавания: в основе одних лежит поиск образцов для подражания, в основе других — картирование. Первые предполагают выявление