



# **Высшее образование во время “идеального шторма”**

Аида Сагинтаева



Коронавирус перестраивает условия и ожидания всех вузов. COVID-19 – это “идеальный шторм”, который слагает и усугубляет практически все проблемы, с которыми когда-либо сталкивалось высшее образование.

— **Рик дель Росарио**,  
Liaison International

<https://universitybusiness.com/how-can-higher-education-respond-to-a-perfect-storm/>



Неравенство, усиливающееся во время кризиса, повышает вероятность того, что положение вещей уже не будет прежним. Природа нашего коллективного и системного ответа на сбои определит, какими мы станем, когда все вернется к “норме”.

— **Андреас Шлейхер**,  
ОЭСР

<https://www.neweurope.eu/article/lessons-from-the-covid-19-crisis-education-disrupted-education-rebuilt/>

## **Ожидания привычной “нормальности”**

*“Это временно. Надо переждать,  
все очень скоро вернется в  
привычное русло”*

*“Будем следовать проверенному  
чрезвычайному сценарию этого  
года, инструкциям и  
рекомендациям МОН”*

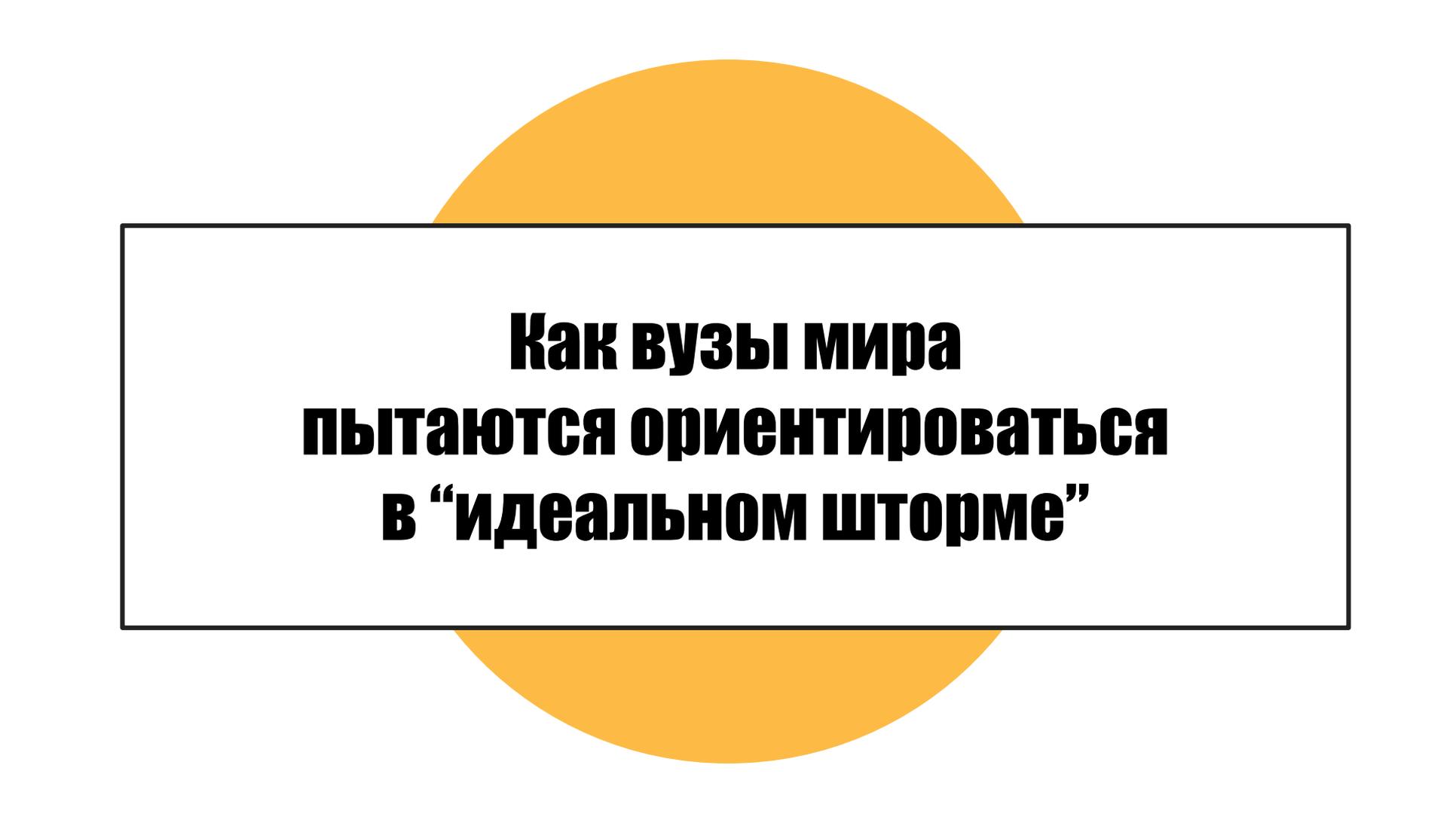
**КОНФОРМНОСТЬ  
ПАРОХИАЛЬНОСТЬ**

## **Адаптация к новой “нормальности”**

*“Подготовка летом, опыт весны и  
осени этого года определяют нашу  
устойчивость в учебном году”*

*“Надо продумать множество сценариев,  
возможно часть не пригодится, но  
лучше быть готовым к разным  
ситуациям”*

**КОНСТРУКТИВНОСТЬ  
ЭГАЛИТАРНОСТЬ**



**Как вузы мира  
пытаются ориентироваться  
в “идеальном шторме”**

*если “шторм” слабее*

- 1. Возврат к “норме”**
- Возврат к “норме” на 1-2 месяца позже
- Начало обучения с января 2021 г.
- Обучение “лицом к лицу” 1-курсников
- Обучение “лицом к лицу” части магистрантов
- Структурированные “перерывы” учебного года
- Таргетирование образовательных программ
- Сценарий “Раздельных образовательных программ”

## **Адаптивные сценарии вузов**

*если “шторм” сильнее*

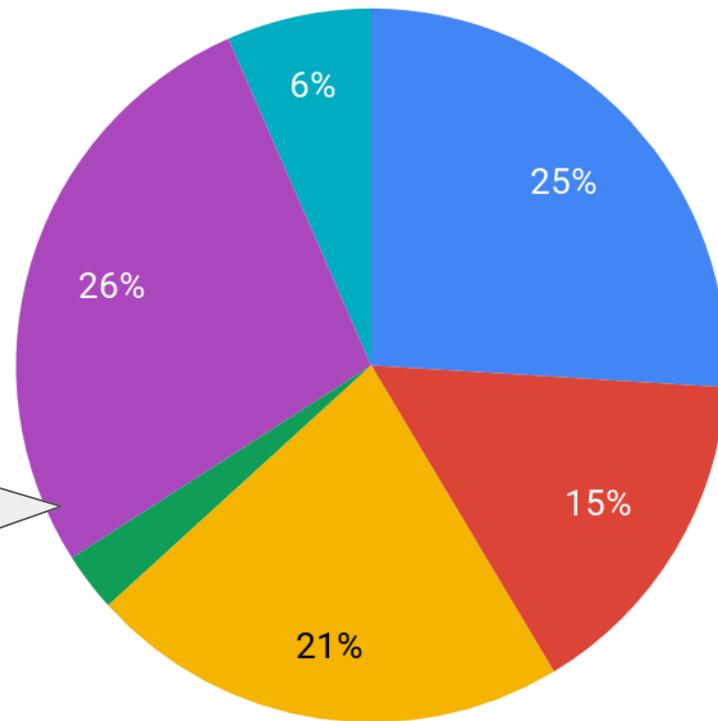
9. Интенсивно-блочное обучение
10. Повышение модульности курсов
11. Виртуальное обучение студентов в общежитии
12. Итеративные пребывания студентов в кампусе
13. HyFlex - синхронно-технологическое обучение
14. Синхронно-аудиторное обучение
- 15. 100% дистант**

*Единого решения нет -  
каждый принимает  
решение на основе  
своего контекста.*

*Во время кризиса  
хорошее "сейчас"  
лучше, чем  
"идеальное" позже.  
(McKinsey)*

## Решения вузов США по форме обучения в осеннем семестре 2020г

- В основном онлайн
- Смешанное
- В основном очно
- Полностью очно
- Не определено
- Другое



**Ожидание  
привычной  
"нормальности"**

**Каковы вызовы  
НОВОЙ  
“нормальности”  
для наших  
вузов?**



# Карта рисков



NAZARBAYEV  
UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL  
OF EDUCATION



## I. Падение качества абитуриентов

IV. Управленческая дезориентация

Эмоциональное  
выгорание сотрудников и  
ППС

Психическое и  
физическое  
здоровье студентов

Целесообразность платы  
за обучение глазами  
студентов

Платежеспособность и  
ИКТ-обеспеченность  
студентов

Качество  
синхронного и  
асинхронного обучения

Свертывание  
контингента

ИКТ-навыки  
и обеспеченность ППС

Усугубление  
отрицательного сальдо  
студентов за рубеж

II. Снижение качества обучения и  
преподавания  
в "дистанте"

III. Снижение доходов  
семей студентов и вузов

# I. ПАДЕНИЕ КАЧЕСТВА АБИТУРИЕНТОВ



<http://documents1.worldbank.org/curated/en/301321595365279375/pdf/Kazakhstan-Economic-Update-Navigating-the-Crisis.pdf>

## Прогноз

Уровень обучения в Казахстане снизится на 8 баллов PISA, доля функционально-неграмотных учащихся увеличится на 3% (с 64 до 67%), особенно в семьях с низким достатком.

## Предлагаемые меры

- Обучение “лицом к лицу” 1-курсников
- Увеличение количества грантов на подготовительное отделение для социально-уязвимой молодежи
- Бесплатные курсы для социально уязвимых абитуриентов



## II. Снижение качества обучения и преподавания в условиях “дистанта”

<http://pubdocs.worldbank.org/en/621991586463915490/WB-Tertiary-Ed-and-Covid-19-Crisis-for-public-use-April-9.pdf>

International association of universities (2020). The impact of covid-19 on higher education around the world iau Global Survey Report

<https://institutions.educations.com/insights/student-survey-covid-19-and-study-abroad>

[http://info.qs.com/rs/335-VIN-535/images/QS\\_EU\\_Universities\\_Edition-International\\_Student\\_Survey\\_2020.pdf](http://info.qs.com/rs/335-VIN-535/images/QS_EU_Universities_Edition-International_Student_Survey_2020.pdf)

## Прогноз

На качество образования могут повлиять недостаточные возможности подключения к Интернету и наличия компьютеров у учащихся, неподготовленность и неопытный в онлайн-обучении ППС к контенту, давление большого количества их проверок и неудовлетворенность студентов онлайн-обучением.

## Предлагаемые меры

### Краткосрочные:

- Распределение студентов по возможностям дистанционного обучения (наличие компьютеров, Интернета, семейные обязанности, домашняя обстановка и т.д.)
- Точечная индивидуальная поддержка слабоуспевающих студентов
- Адаптация MOOCs к контенту ОП
- Оценивание “сдал-не сдал”
- Виртуальная поддержка студентов и ППС по контенту и технике
- Использование подручных средств (мобильные телефоны, облако, MOOCs)
- Отсрочка обязательств по аккредитации/реаккредитации

### Среднесрочные:

- Обучение ППС цифровым навыкам и методике онлайн-обучения
- Разработка онлайн-курсов
- Опросы студентов по качеству обучения
- Пересмотр требований к выпуску 2021 года

# Здоровье и благополучие студентов и профессоров - непреодолимый приоритет деятельности руководителей вузов

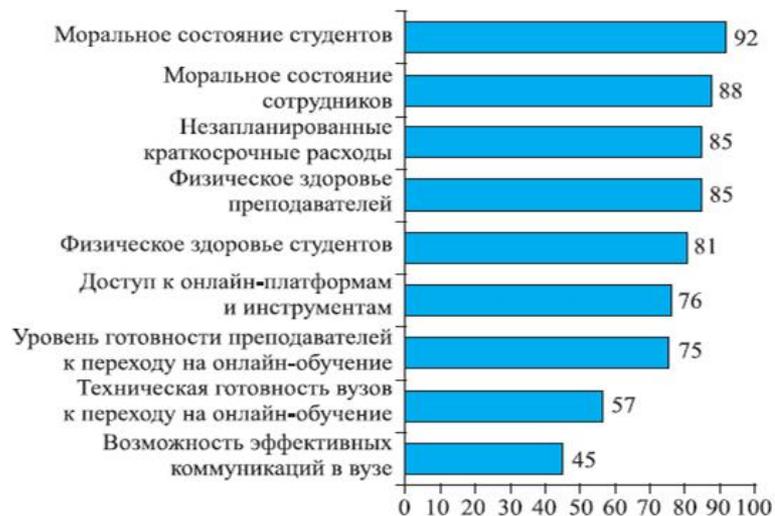
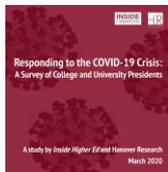


Рис. 1.7. Задачи вузов, требующие внимания в краткосрочной перспективе, %



Responding to the COVID-19 Crisis: A Survey of College and University Presidents

[https://www.insidehighered.com/system/files/media/IHE\\_COVID-19\\_SurveyofPresidents\\_20200327.pdf](https://www.insidehighered.com/system/files/media/IHE_COVID-19_SurveyofPresidents_20200327.pdf)

Цит. по НИУ ВШЭ. Шторм первых недель: как высшее образование шагнуло в реальность пандемии. Современная аналитика образования. № 6 (36) 2020

<https://publications.hse.ru/books/368821814>

## Прогноз

- ❑ Уровень бедности может возрасти в 2020 г. с прогнозируемых 8,3 до 12,7%. Это более 800 тысяч людей, живущих в бедности
- ❑ Стоимость обучения в глазах студентов падает

## Предлагаемые меры

- ❑ Конвергенция деятельности вуза:
  - обучение взрослых (короткие курсы), Stackable degree
  - консалтинг, прикладные проекты
- ❑ Финансовый антикризисный менеджмент (отсрочка несущественных расходов, аутсорсинг, оптимизация коммунальных расходов)
- ❑ Финансовая помощь студенту (скидки, отсрочка оплаты, предоставление дополнительного заработка студентам, обеспечение нуждающихся обучающихся ноутбуками и доступом к Интернету)

## III. Снижение доходов семей студентов и вузов



**WORLD BANK GROUP**

Education

The COVID-19 Crisis Response



<http://documents1.worldbank.org/curated/en/301321595365279375/pdf/Kazakhstan-Economic-Update-Navigating-the-Crisis.pdf>

<http://pubdocs.worldbank.org/en/621991586463915490/W-B-Tertiary-Ed-and-Covid-19-Crisis-for-public-use-April-9.pdf>

<https://publications.hse.ru/books/368821814>

# IV. Управленческая дезориентация.

## Качества лидера в условиях турбулентности

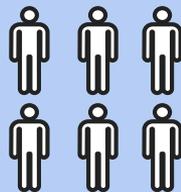
### Коммуникации: от кого сотрудники хотели бы получать информацию

От руководителя 45%

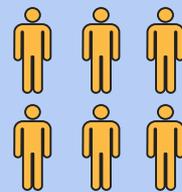
От заместителя рук. 28%

От непосредств. рук. 67%

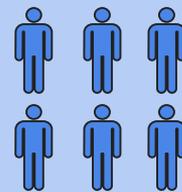
### Трансформация коллектива, а не организации



Состояние текущее



Состояние переходное



Состояние целевое

### Настроение руководителя как главный фактор эмоц. климата



Эмоции “-”      Эмоции “-”



Эмоции “-”      Эмоции “-”

<https://andchange.ru/community>

*Қорқытпа мені дауылдан,  
Дүрілдеп тұрса тау мен сай.  
Шатырлап тұрған жауыннан  
Жарқылдап тұрса түскен жай.  
Көк торғындай аспан-көк,  
Білемін, жайнап ашылар.*

*Абай  
(И.А. Буниннен аударма)*



# Назарыңызға рақмет!

---

**Аида Сагинтаева**

Декан Высшей школы образования Назарбаев  
Университета

[asagintayeva@nu.edu.kz](mailto:asagintayeva@nu.edu.kz)

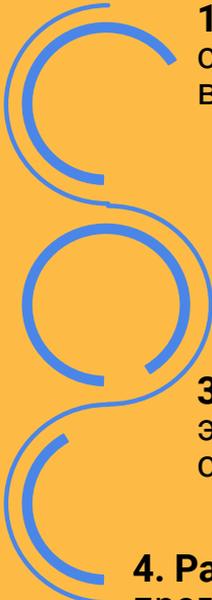
<https://www.facebook.com/aida.sagintayeva/>

<https://gse.nu.edu.kz/>

# Приложения



# Направления ситуативно- стратегического управления вузом



**1. Разобраться**  
с состоянием  
внешнего мира

**2. Решать**  
быстро, с  
учетом  
ценностей вуза

**3. Реализовать**  
эффективно и  
своевременно

**4. Разработать**  
прагматичный  
план действий

## Внешние коммуникации

---

Государство, МИО, частный  
бизнес, работодатели,  
выпускники

## Преподавание и наука

---

Обучение ППС, разработка  
онлайн-курсов, научная  
политика

## Финансы и юр. вопросы

---

Фин. стресс тест  
Сценарное  
планирование

## Студенты

---

Здоровье, обучение,  
поддержка

## ППС и персонал

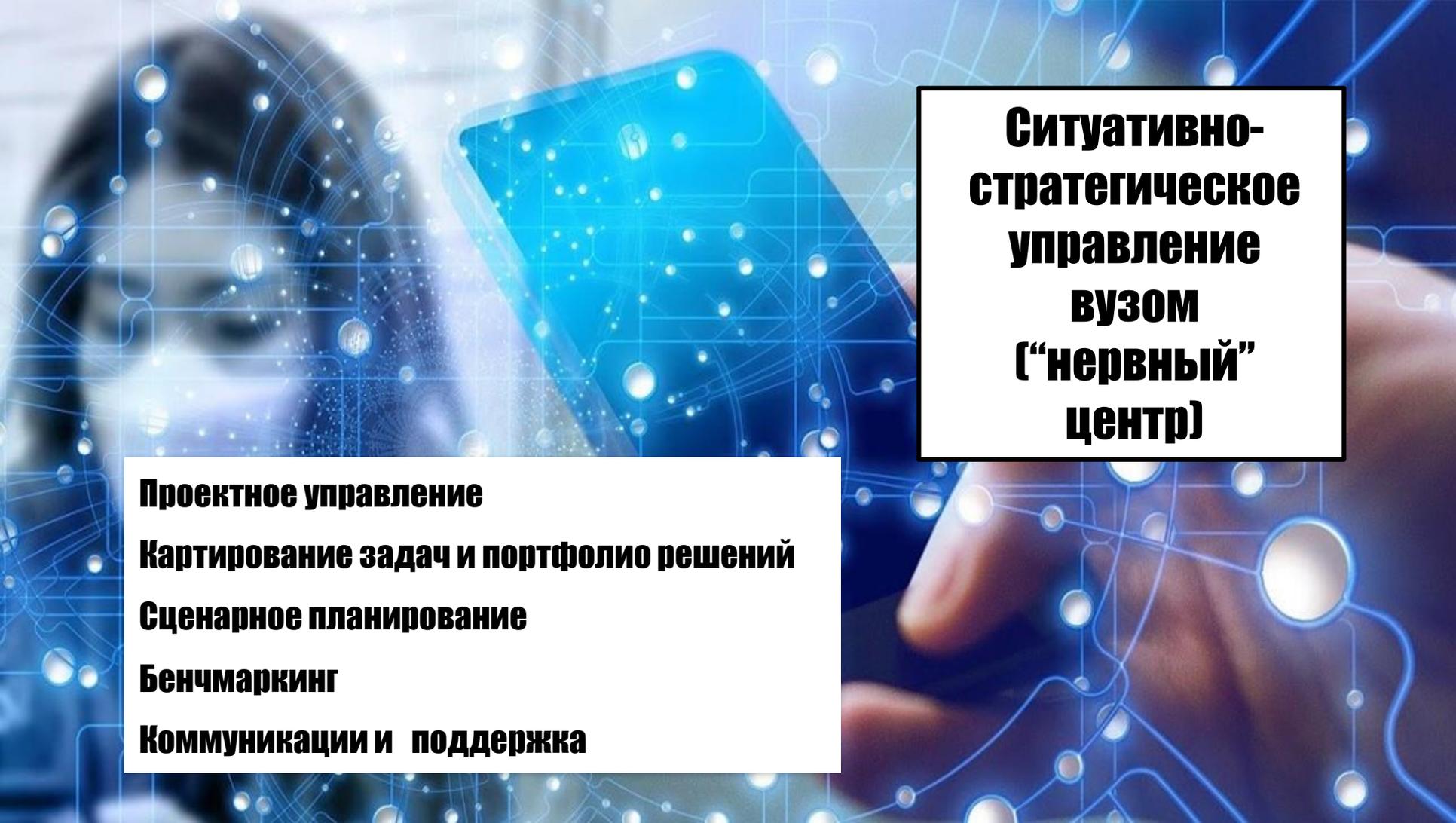
---

Здоровье, руководство  
дистанционной работой

## Управление кампусом

---

Управление ЧС  
Техника и Интернет,  
Вспомогательные службы



**Ситуативно-  
стратегическое  
управление  
вузом  
[“нервный”  
центр]**

**Проектное управление**

**Картирование задач и портфолио решений**

**Сценарное планирование**

**Бенчмаркинг**

**Коммуникации и поддержка**