

Кризис – это не только потери, но и перспективные возможности. В период пандемии команда Белгородского государственного национального исследовательского университета успешно справилась с трудностями, действуя в логике новой системы управления.

Ценность системных решений в масштабах страны

В БелГУ разработана система антикризисного управления вузом



ПОЛУХИН
Олег Николаевич – ректор Белгородского государственного национального исследовательского университета, доктор политических наук, профессор.

ПАНДЕМИЯ затронула все социальные системы в России и мире, включая институт высшего образования. В течение 2020 года реакции образовательных систем на внешние факторы и угрозы трансформировались из мероприятий быстрого реагирования в устойчивые комплексы предотвращения рисков и использования возможностей кризиса. Это в полной мере проявилось на всех уровнях управления, однако наиболее интересные решения мы наблюдаем в работе региональных университетов.

Анализ таких реакций позволяет разделить их по сферам управления, масштабу управленческих комплексов, объектам и долгосрочности изменений.

Безусловный лидер трансформации – изменения в учебном процессе, рассматриваемые с точки зрения цифровизации, удовлетворенности акторов дистанционным обучением, использования внутренних информационных ресурсов ОО для быстрого перевода студентов и преподавателей на дистант, контроля и обеспечения качества таких преобразований [1-9].

Не остаются без внимания и качество жизни внутренних клиентов, обязательства вуза перед преподавателями и студентами, в том числе связанные с сохранением рабочего места, правовым регулированием удаленного рабочего режима, охраной труда и здоровья, обеспечением защиты [10-13].

Особую ценность представляют работы ученых и руководителей, которые нацелены на поиск вызванных глобальными мировыми изменениями возможностей и ресурсных состояний. Эти находки могут и должны применяться в управлении современным университетом [14-18].

ОТКРЫТИЕМ нового управленческого формата, стратегическим форсайтом [19-21] зачастую становится системный взгляд на управление вузом в условиях измененной социальной реальности.

Анализ представленного научному и руководящему сообществу контента позволяет сформулировать важную проблему. При безусловной ценности опыта формирования каждого фрагмента и сектора антикризисного управления возрастает необходимость поиска системных эффективных решений преодоления, контроля и использования кризисной реальности в перспективе развития вуза. Такие предложения становятся по-настоящему ценными и одновременно дефицитными для управленческого сообщества, несмотря на длительный период изменений.

Полагаем, **ценность развернутых на базе БелГУ системных решений может стать отправной точкой создания опытной базы такого рода инициатив для вузов страны.**

Система поэтапного внедрения изменений и контроля работы вуза в условиях пандемии успешно апробирована и доказала свою эффективность, что отражено в индикаторах и статистике деятельности образовательной организации.

Система разделена на секторы контроля и обеспечения бесперебойного функционирования вуза, включая плановую деятельность и реагирование на кризисную ситуацию.

Представлены мероприятия и решения, связанные с контролем заболеваемости, сбережения и реабилитации физического здоровья студентов и сотрудников; эффективной организацией и массовым вовлечением в прививочную

кампанию акторов образовательного процесса; функционированием информационных систем университета в ситуации возросших нагрузок и решением задач по переходу на дистант; организацией дистанционного формата образовательного процесса, контролем сохранения качества, уровня и удовлетворенности внутренних клиентов обеспечением его функционирования.

Это и создание систем обратной связи и проблемной коммуникации посредством всех доступных и востребованных каналов. Инфраструктурное обеспечение качества жизни студентов и преподавателей во время и после образовательного процесса. Контроль исполнения и расширение спектра социальных гарантий и услуг в период кризиса для студентов, преподавателей и сотрудников университета. Развитие солидаризации, самосознания и самоуправления трудового коллектива и студенческой молодежи. Психологическая поддержка, обеспечение выхода из кризисных состояний, связанных с перегрузками, субъективными ситуациями и заболеванием в период карантина.

Можно констатировать, что единство, солидарность и слаженность действий всех субъектов управления университетом и его инфраструктурными объектами обеспечило эффективность работы в антикризисный период. А также позволило усилить позиции вуза, получить ресурсы для развития и стратегического прорыва в будущем.

ОСОБОЕ значение в период пандемии приобретает **вопрос охраны и укрепления здоровья студентов, преподавателей и сотрудников БелГУ** – один из приоритетных в социальной политике университета.

Многочисленный коллектив университета с учётом плотности нахождения людей в учебных аудиториях, исследовательских лабораториях, общежитиях студенческого городка подвержен высокой, постоянно нарастающей опасности распространения коронавирусной инфекции. Объективная оценка ситуации в начале 2020-2021 учебного года потребовала принятия комплекса мер, выстраивания долгосрочной стратегии действий руководства вуза. В соответствии с методическими рекомендациями главного государственного санитарного врача РФ от 28 августа 2020 года был разработан регламент организации работы БелГУ в условиях повышенного риска распространения COVID-19. Это позволило обеспечить коммунальную гигиену и доступ в университет, организовать и проконтролировать учебный процесс, мероприятия по охране здоровья и массовые, въезд обучающихся на территорию вуза, общественное питание, работу библиотеки, проживание в общежитиях.

В связи со второй волной пандемии в октябре 2020 года руководство вуза приняло меры упреждающего характера. Например, был **создан постоянно действующий координационный совет** по управлению научно-образова-

тельной деятельностью вуза, организации его работы в условиях повышенного риска распространения новой коронавирусной инфекции. В состав вошли проректоры, директора институтов, колледжей, филиала, руководители структурных подразделений. Чтобы обеспечить эффективную работу совета, ректор чётко распределил зоны персональной ответственности должностных лиц, установил график рабочих заседаний – не реже двух раз в неделю в режиме онлайн.

Первоочередным решением стала **разработка и утверждение форм сбора и представления информации** об изменении ситуации в университете. На каждом заседании координационного совета была представлена еженедельно обновляемая информация о заболеваемости COVID-19 (количество заболевших/выздоровевших студентов, преподавателей и сотрудников университета); отправке на самоизоляцию лиц из числа контактных; использовании резервных мест общежитий для карантинного поселения студентов. Отдельно рассматривались данные о загрузке серверных мощностей, сетей и информационных систем, обеспечивающих дистанционное обучение.

Всесторонний анализ данных и учёт динамики их изменения позволил выявлять тенденции и предотвращать ухудшение показателей. Так, на основании резкого роста заболеваемости ОРВИ (см. рис. 1) во второй половине сентября 2020 года было принято решение о незамедлительном усилении разъяснительной работы со студентами, преподавателями и сотрудниками по вопросу необходимости прохождения вакцинации, которая начала активно проводиться с начала октября. Беседы проводили на кураторских часах в студенческих группах; вопросы вакцинации обсуждали на заседаниях кафедр. Итоги агитационной кампании по вакцинации проживающих в общежитиях студентов еженедельно подвели на заседаниях студенческого совета.

Процесс вакцинации организовали и осуществили под особым контролем координационного совета вуза. Прививку можно было сделать ежедневно (включая выходные дни) в расположенных на всех площадках университета 6 медицинских пунктах. Это позволило снизить темпы роста заболеваемости и не допустить массового заражения ОРВИ.

Преподаватели медицинского института БелГУ разработали методический материал по профилактике гриппа и коронавирусной инфекции. Совместно с сотрудниками отдела телепроизводства вуза подготовлены видеоматериалы о необходимости вакцинирования против гриппа. Контент демонстрируется на информационных панелях интрасети всего университетского комплекса, в том числе общежитий. На сайте поликлиники БелГУ регулярно публикуется информация о мерах профилактики и борьбы с респираторными заболеваниями и COVID-19.

Итак, благодаря проведенной работе удалось



БЕЛОУСОВА

Оксана Николаевна – главный врач поликлиники Белгородского государственного исследовательского университета, доктор медицинских наук, доцент.



МАМАТОВ

Александр Васильевич – проректор по образовательной деятельности Белгородского государственного исследовательского университета, кандидат технических наук, доцент.



НИКУЛИНА
Татьяна Викторовна –
директор
департамента
социальной политики
Белгородского
государственного
национального
исследовательского
университета,
кандидат
педагогических наук.



ГЕРАЩЕНКО
Владимир
Михайлович –
проректор по
административной
работе Белгородского
государственного
национального
исследовательского
университета,
кандидат
социологических наук.

обеспечить устойчивую динамику снижения заболеваемости ОРВИ, начиная со второй половины октября 2020 года.

МЕРОПРИЯТИЯ санитарно-противоэпидемического (профилактического) характера проводились во второй половине сентября – начале октября 2020 года в связи с нарастающим количеством случаев заражения COVID-19 (см. рис. 2).

В частности, усилили контроль над измерением температуры тела всех обучающихся и работников при входе в здания, применением ими средств индивидуальной защиты. Организовали постоянные проверки соблюдения масочного режима. Работников старше шестидесяти пяти лет и работников с хроническими заболеваниями, а также беременных женщин перевели на удалённый режим работы. Проводили ежедневный мониторинг состояния здоровья студентов и сотрудников, сведения о заболевших COVID-19 также ежедневно передавали в Управление Роспотребнадзора по Белгородской области.

В поликлинике университета организовали тестирование на наличие коронавирусной инфекции методом ПЦР и ИФА диагностики с выдачей результатов исследования в течение суток, а также экспресс-диагностику определения IgM и IgG с выдачей результата через пятнадцать минут.

Постоянно контролировали проведение ежедневной влажной и еженедельной генеральной уборки, дезинфекционных мероприятий в помещениях университета. Ввели учащенную обработку всех контактных поверхностей в местах общего пользования: дверных ручек, выключателей, поручней, перил, поверхностей столов.

В общежитиях университета выделены места для изолированного поселения лиц с клиническими признаками ОРВИ и подтвержденным диагнозом коронавирусной инфекции, контактных лиц, иностранных обучающихся, прибывших из-за рубежа.

С имеющими признаки COVID-19 студентами в полностью изолированных кабинетах работают специально назначенные для этой цели врачи общей практики и терапевты. Для сотрудников и обучающихся организованы круглосуточные онлайн-консультации по всем вопросам лечения и профилактики коронавирусной инфекции. Входящее в структуру поликлиники отделение спиральной компьютерной томографии с мая 2020 года перепрофилировано под обследования COVID-пациентов. Работники и студенты могут в самые кратчайшие сроки пройти диагностику.

В поликлинике университета для переболевших COVID-19 студентов и обучающихся разработаны **реабилитационные мероприятия и физиотерапевтические процедуры**. В штат принят медицинский работник, который индивидуально проводит занятия ЛФК, восстановительный и лечебный массаж.

Отметим, что **с начала пандемии на закупку тестов методом ИФА и экспресс-тестов**

IgM и IgG выделено 3,4 млн. рублей из средств приносящей доход деятельности. Кроме того, возвращающиеся в общежития после выезда на дистанционное обучение студенты проходят тестирование на определение наличия коронавирусной инфекции за счет средств вуза, а для работников университета установлена льготная стоимость. Всего прошли тестирование 8,576 тыс. человек.

Таким образом, принятые сотрудниками поликлиники БелГУ меры по ранней диагностике и выявлению заболевших COVID-19, обеспечению соблюдения карантина с полным сроком перевода на удаленную форму работы контактных лиц способствовали устойчивому снижению количества заражений COVID-19 уже в начале ноября 2020 года.

ПЕРЕВОД образовательной деятельности на дистанционный режим был обусловлен ростом числа заболевших COVID-19 и ОРВИ студентов и сотрудников в октябре 2020 года (см. рис. 3). Решение об этом принял упомянутый выше координационный совет.

С 12 октября 2020 года учебный процесс реализуется в смешанном формате. Для каждой академической группы определено не менее трёх дней в неделю для проведения занятий в дистанционном режиме. Это сократило ежедневный контингент находящихся в университете студентов до 50% и позволило в значительной степени снизить заболеваемость в декабре 2020 года (см. рис. 4).

Для перехода университета на дистант проведены мероприятия по оснащению IT-оборудованием на основании математической модели расчёта потребности в производительности систем и роста нагрузок на серверное оборудование. Решением координационного совета в план закупок внесены дополнительные позиции по приобретению и запуску в эксплуатацию необходимого оборудования. В итоге совокупные затраты на проведение IT-перевооружения и дооснащение инфраструктуры составили более 40 млн. рублей.

Чтобы **реализовать учебный процесс в дистанционном режиме**, перед началом учебного года обучающихся и преподавателей подключили к онлайн-курсам СЭО «Пегас»¹ по преподаваемым дисциплинам всех уровней и форм обучения. Статистика показывает высокую степень использования ресурсов системы: в будние дни посещаемость составляла от 16 до 25 тыс. человек (см. рис. 5).

Для проведения занятий в режиме видеоконференцсвязи используются 6 серверов сервиса BigBlueButton, встроенного в онлайн-курсы системы «Пегас». Во второй половине октября 2020 года дополнительно было приобретено 1,2 тыс. лицензий сервиса Zoom (см. рис. 6).

¹ Подробнее pegas.bsu.edu.ru.

Рисунок 1.

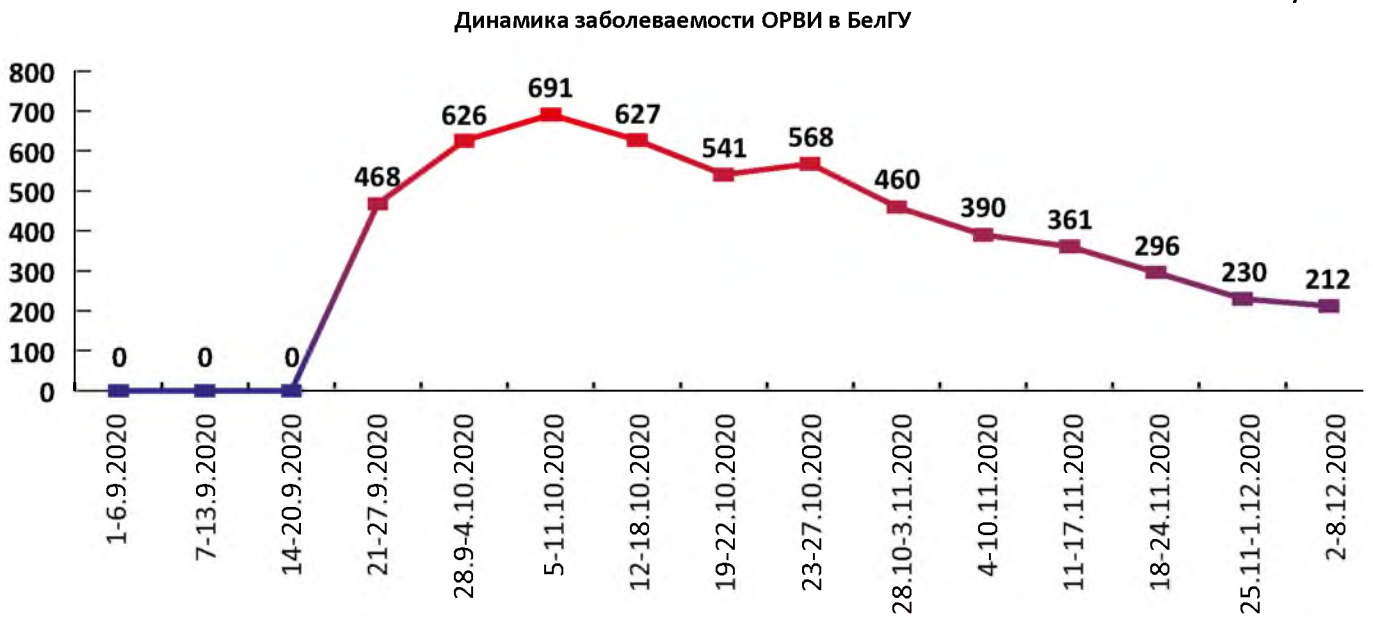


Рисунок 2.

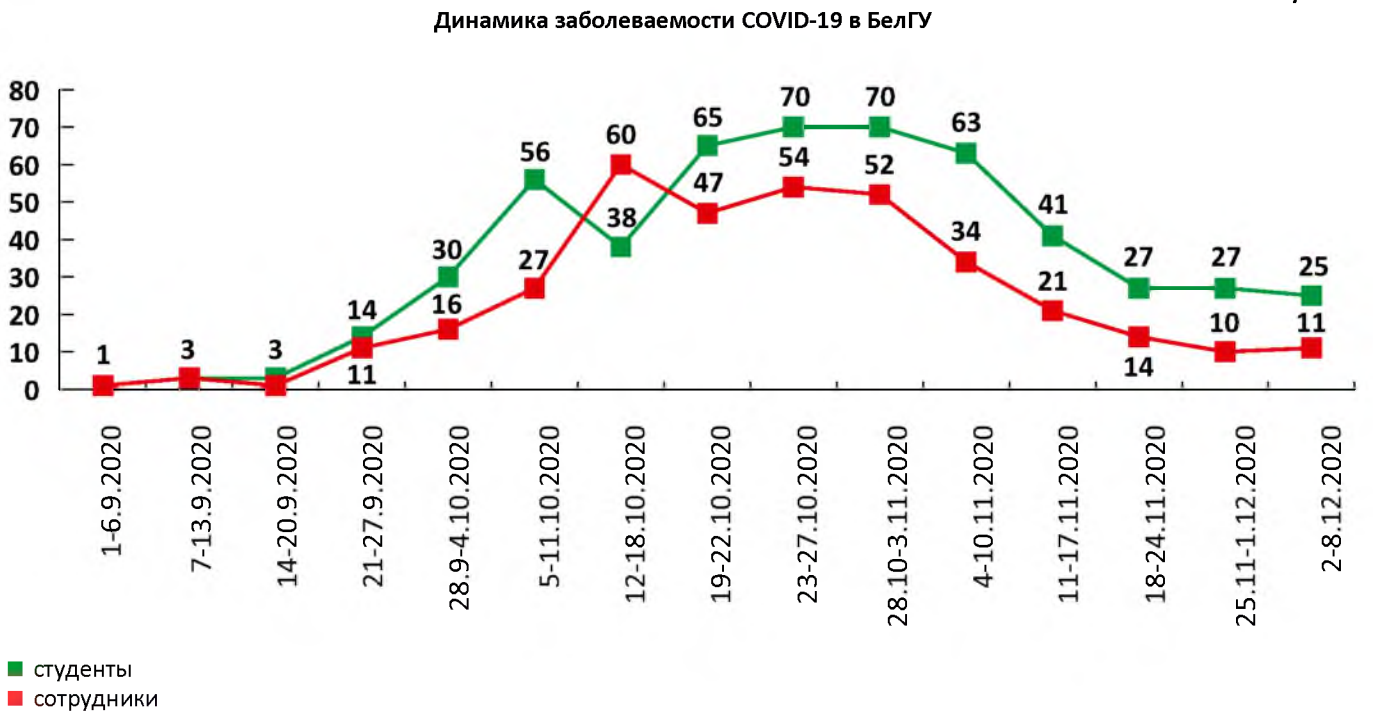


Рисунок 3.

Общая численность заболевших COVID-19 и ОРВИ студентов и сотрудников в разрезе институтов и колледжей БелГУ, % (по состоянию на 22.10.2020)

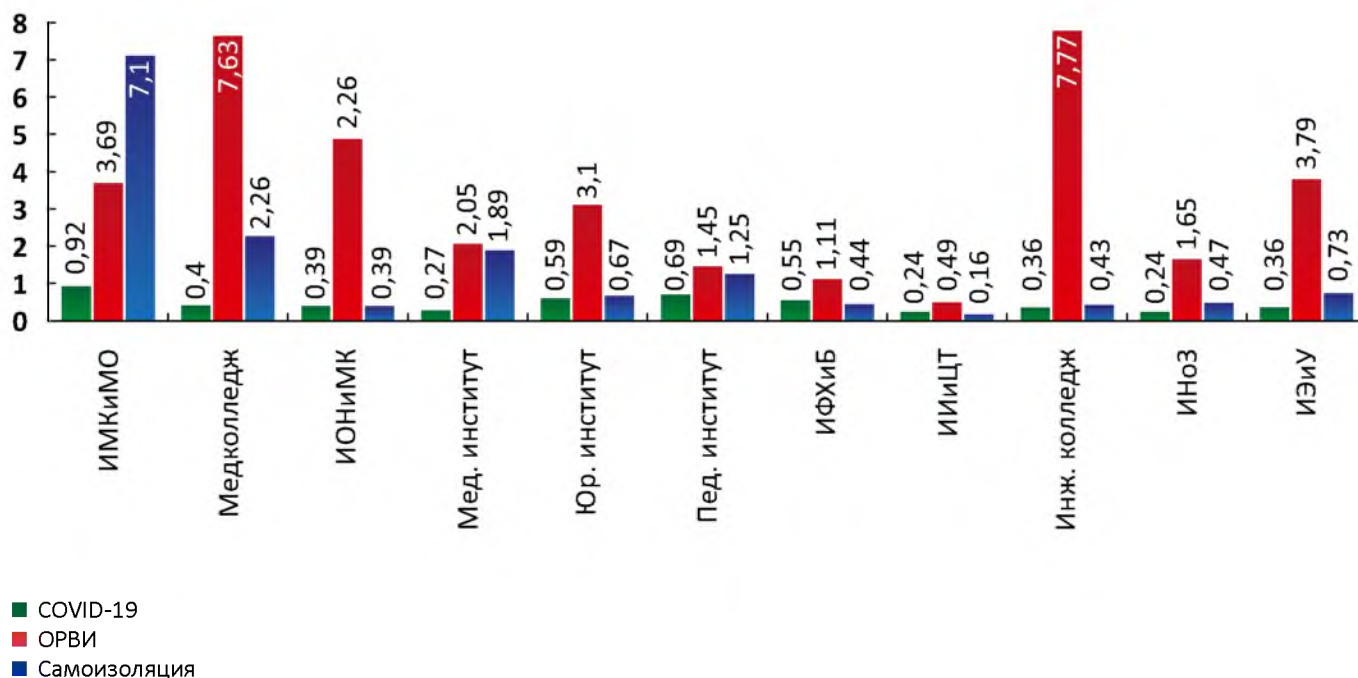
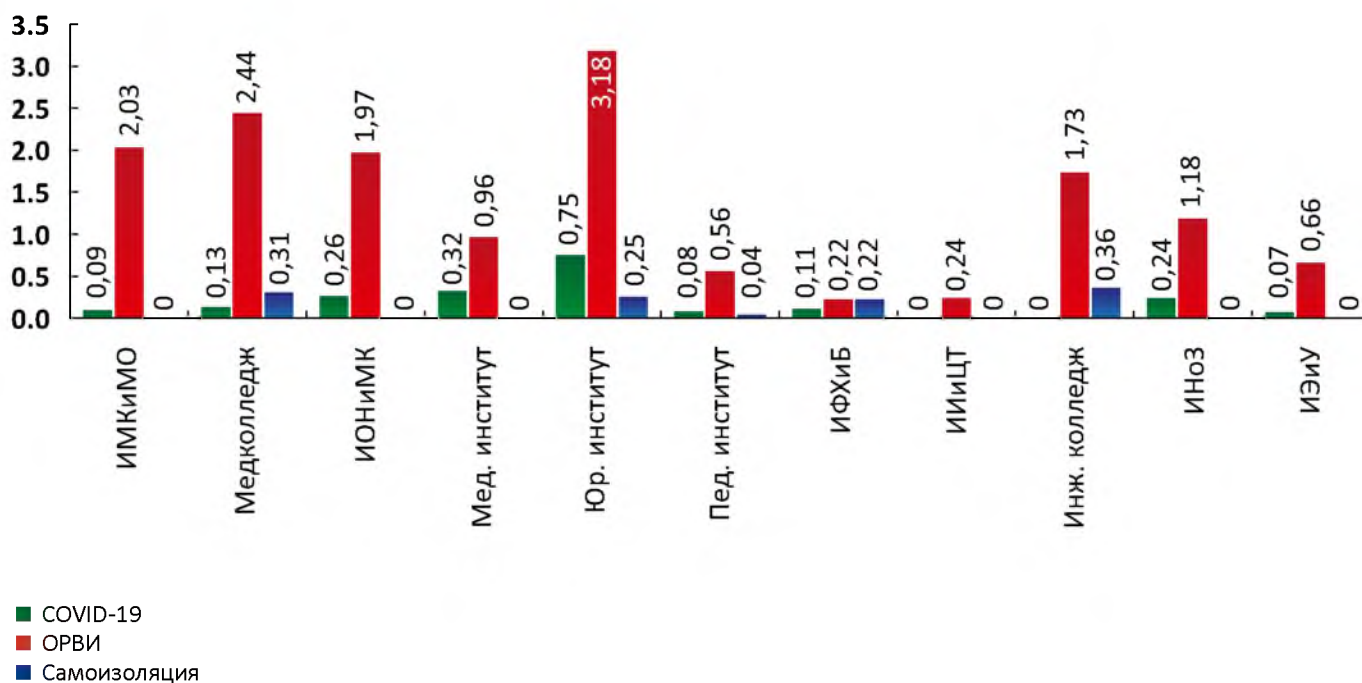


Рисунок 4.

Общая численность заболевших COVID-19 и ОРВИ студентов и сотрудников в разрезе институтов и колледжей БелГУ, % (по состоянию на 01.12.2020)



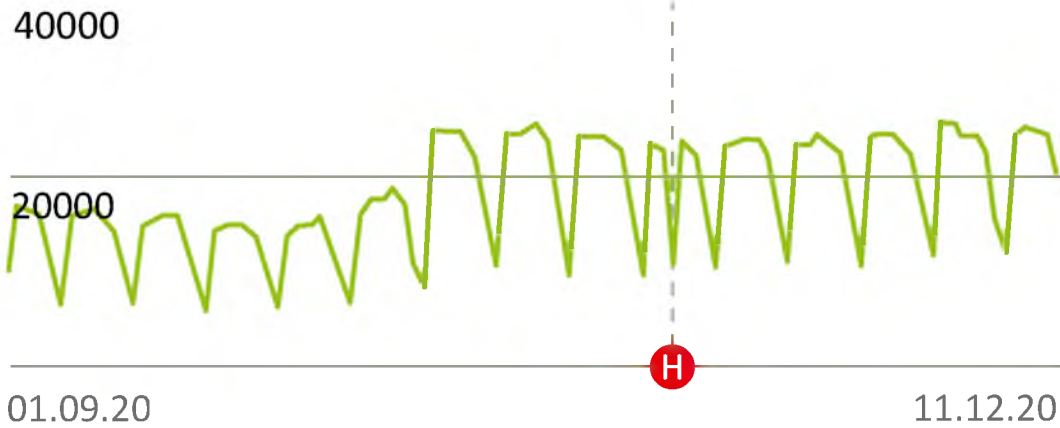
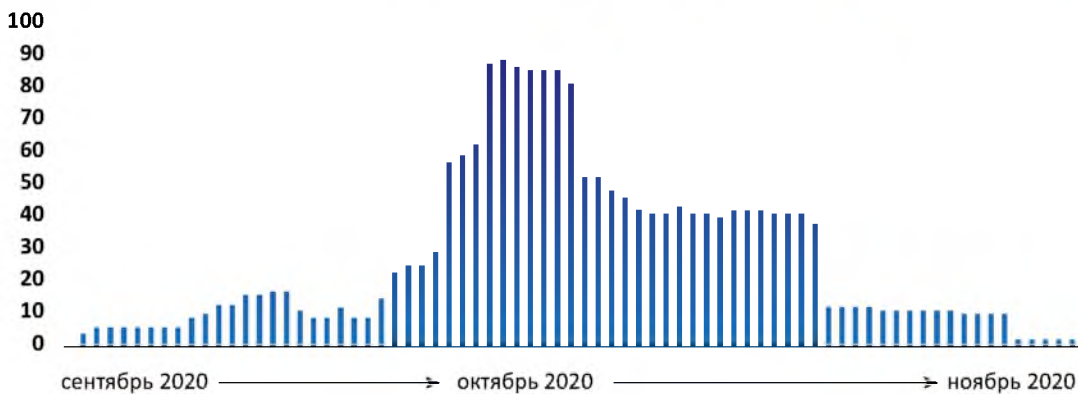


Рисунок 6.
Использование сервисов видеоконференцсвязи BigBlueButton и Zoom

■ BigBlueButton
■ Zoom





С целью предотвращения распространения новой коронавирусной инфекции академические группы с заболевшими студентами переводили на две недели на удаленный режим обучения (см. рис. 7).

Оперативное внесение изменений в бюджет университета на основании решений координационного совета позволило в максимально сжатые сроки решить важные задачи, связанные с закупкой оборудования для дезинфекции воздуха и помещений, средств индивидуальной защиты для студентов и сотрудников. Для социального пакета университета выделено 3 млн. рублей, из них 1 млн. – для материальной поддержки перенесших заболевание COVID-19 и 2 млн. – на приобретение тестов и проведение тестирования.

Усилена социальная поддержка обучающихся, и, в первую очередь, это студенты с правом на социальные льготы или нуждающиеся в лече-

нии, находящиеся в тяжелом материальном положении, потерявшие близких родственников, утратившие имущество в результате пожара или стихийного бедствия.

Иностранцы получают материальную помощь на приобретение договора (полиса) добровольного медицинского страхования. Обучающиеся на бюджетной и договорной основе студенты-сироты и оставшиеся без попечения родителей могут бесплатно проживать в общежитии.

Студентам из социально незащищенных категорий населения компенсируются затраты на проезд до места жительства и обратно. С временно выехавших из общежитий обучающихся не взимается плата за коммунальные и бытовые услуги. Студентам-бюджетникам с декабря 2020 года увеличен размер стипендий.

Материальная помощь выделяется из средств целевой субсидии на стипендиальное обеспечение и средств от приносящей доход деятельности. Размер выплат прошлого года составил 700 тыс. и 9 млн. рублей соответственно.

За достижения в учебе, науке, творчестве, спорте, а также с целью социальной поддержки выплачиваются стипендии ректора. В 2020 году на такие выплаты было израсходовано 1,3 млн. рублей из средств приносящей доход деятельности.

Оказавшимся в трудной жизненной ситуации студентам по их заявлению и решению учёного совета снижается стоимость платных образовательных услуг. В 2020 году на эти цели университет направил 1,8 млн. рублей. Кроме того, обучающимся предоставляется бесплатное медицинское обслуживание и лечение в поликлинике вуза. Предусмотрено льготное посещение бассейна и тренажерных залов учебно-спортивного комплекса БелГУ С. Хоркиной. Студенты также могут бесплатно посещать университетский оздоровительный комплекс «Нежеголь».

В период пандемии все участники образовательного процесса нуждаются в **психологической поддержке, и большая роль здесь отведена психологической службе БелГУ и студенческой психологической службе**. Специалисты и студенты факультета психологии педагогического института вуза проводят диагностику, психологическое консультирование, тренинги, индивидуальную работу со студентами; выявляют обучающихся из группы риска, дают рекомендации кураторам академических групп. В 2020 году организовано свыше 50 тренингов для более 1 тыс. студентов университета, проведены почти 300 индивидуальных психологических консультаций, в том числе с родителями и кураторами.

Особое внимание уделяется вопросам **эпидемиологической безопасности проживающих в общежитиях студентов**. Так, бесконтактным способом проводится термометрия всех входящих в общежития лиц, имеется возможность гигиенической обработки рук, проводится ежедневная уборка и дезинфекционные мероприятия.

Для заболевших и контактных обучающихся резервировано более 160 мест с изолированным проживанием.

Сегодня в общежитиях университета проживает свыше 1,8 тыс. обучающихся, из них более 1,5 тыс. временно отсутствуют на период дистанта. Оставшиеся в общежитиях студенты (преимущественно из других стран и дальних регионов России) обучаются удаленно. Им предоставлен бесплатный доступ к образовательным ресурсам. Для тех, у кого нет ноутбуков, организовано 36 рабочих мест в специально отведённых помещениях.

Активно участвуют в связанной с предупреждением распространения COVID-19 работе **студенческий совет общежитий и оперативный студенческий отряд**. Организуется постоянная связь с находящимися в изоляторе заболевшими, им доставляются продукты питания, лекарства и товары первой необходимости.

Весьма значим вклад департамента воспитательной деятельности и студентов-волонтеров медицинского института, которые помогают обратившимся в поликлинику университета пациентам. Социальные волонтеры помогают ветеранам войны и труда БелГУ с покупкой продуктов питания и лекарств. Всего в медицинских учреждениях и региональном COVID-центре работают 200 добровольцев.

Пересмотрена работа по **коммуникации со студентами и взаимодействию в цифровом пространстве** (прежде всего в социальных сетях). Определение актуальных каналов комму-

никаций для студентов и преподавателей позволило создать бесперебойную систему обратной связи и обеспечить моментальную консультацию специалистов и оперативное реагирование на экстренные ситуации и проблемы, определяемые акторами образовательного процесса.

На основании анализа эффективности принятых мер руководство вуза определило направления дальнейшей работы. Здесь важно отметить разработку и реализацию совместно с первичной профсоюзной организацией университета программ реабилитации сотрудников, перенесших заболевание COVID-19, в том числе использование возможностей поликлиники, центра семейной медицины, выделение льготных путевок в санаторные учреждения области и РФ, использование дополнительных мер социальной и психологической поддержки.

СИСТЕМА управленческих решений дает полное представление о возможных и необходимых действиях современного вуза в ответ на внешние вызовы в условиях пандемии. Поиск оптимальных опытных образцов такого управления может и должен становиться объектом обмена, средством обеспечения воспроизводства управленческой солидарности среди ведущих университетов страны. Создание фонда обмена продемонстрирует эффективность управленческой модели в системе высшего образования России, а также устойчивость нашей управленческой парадигмы и успешность разработанных стратегий.

ИСТОЧНИКИ

1. Новым вызовам – новые технологии. – «Ректор вуза». – 2020. – №12.
2. О текущей ситуации в российских вузах и принимаемых мерах по предупреждению распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-19). – «Ректор вуза». – 2021 – №1.
3. Затраты университетов на онлайн в три раза превышают экономию от перехода на дистант. – «Ректор вуза». – 2021. – №1.
4. Высшая школа экономики – второй этап перехода в режим полного онлайн-обучения. – «Ректор вуза». – 2021. – №2.
5. Грахов В.П., Губерт А.В., Варфоломеева О.И., Кислякова Ю.Г., Симакова У.Ф. Из опыта организации дистанционного обучения Ижевского государственного технического университета им. М.Т. Калашникова. – «Ректор вуза». – 2020. – №6.
6. Мицук С.В. Высшее образование онлайн: экстренный переход. – «Ректор вуза». – 2020. – №7.
7. Российские вузы между неготовностью к онлайн-обучению и его несовершенством. – «Ректор вуза». – 2020. – №8.
8. Селина М.В. Какая разница между онлайн- и офлайн-обучением для студентов-технарей. – «Ректор вуза». – 2020 – №8.
9. Церюльник А.Ю. Функционирование университета в условиях дистанционного формата обучения в период пандемии COVID-19. – «Гуманитарный научный вестник». – 2020. – №5. – С. 139-143.
10. Шувалова И.А. Соотношение прав и обязанностей сторон трудового договора в период пандемии. – «Ректор вуза». – 2020. – №12.
11. Демко А.А. О правовом регулировании дистанционного труда в современных условиях. – «Ректор вуза». – 2020. – №12.
12. Университеты выделяют рабочие места для студентов. – «Ректор вуза». – 2020. – №6.
13. Цыганенко О.С., Смирнов А.Г., Буренина В.И., Стымковский В.И. Социально-психологические проблемы преподавателей при социальной изоляции. – «Живая психология». – 2020. – Т. 7. – №4. – С. 30-43.
14. Довгаль И.С. Трансформация образования неизбежна. – «Ректор вуза». – 2021. – №1.
15. Университетское образование сегодня и завтра. – «Ректор вуза». – 2021. – №1.
16. Новые глобальные вызовы для университетов: посткризисное развитие. – «Ректор вуза». – 2021. – №1.
17. Миллионщиков Д.В. Как карантин выявил основные проблемы высшего образования в России. – «Ректор вуза». – 2020. – №8.
18. Краш-тест для мировой системы образования: итоги конференции Edcrunch on demand. – «Качество образования». – 2020. – №3-4. – С. 58-65.
19. Как меняется управление университетами в период пандемии «Университетское управление: практика и анализ». – 2020. – Т. 24. – № 3. – С. 7-12.
20. Шабанов Г.А. Пять уроков пандемии. «Высшее образование сегодня». – 2020. – № 7. – С. 11-17.
21. Кокшаров В.А., Загайнова Е.В. Как меняется управление университетами в период пандемии. «Университетское управление: практика и анализ». – 2020. – Т. 24. – № 2. – С. 6-14.