

ISSN 2500-0608



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

## ЦЫПЛЯТ ПО ОСЕНИ СЧИТАЮТ: УРОКИ COVID-19 ДЛЯ ШКОЛ

Современная аналитика образования

№ 14 (44)  
2020



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

ИНСТИТУТ ОБРАЗОВАНИЯ

---

ЦЫПЛЯТ ПО ОСЕНИ СЧИТАЮТ:  
УРОКИ COVID-19 ДЛЯ ШКОЛ

---

*Серия*  
*Современная аналитика*  
*образования*

№ 14 (44)  
2020



УДК 373.1+316.7

ББК 74.04

А 13

*Сопредседатели редакционного совета серии:*

Я.И. Кузьминов, к.э.н., ректор НИУ ВШЭ;

И.Д. Фрумин, д.п.н., научный руководитель Института образования НИУ ВШЭ

*Исполняющий обязанности руководителя Комитета по выпуску серии:*

С.И. Заир-Бек

*Рецензенты:*

С.И. Заир-Бек, к.п.н., доцент, ведущий эксперт Центра общего и дополнительного образования имени А.А. Пинского Института образования НИУ ВШЭ

Т.А. Мерцалова, к.п.н., доцент, ведущий эксперт Центра общего и дополнительного образования имени А.А. Пинского Института образования НИУ ВШЭ

*Авторский коллектив:*

И.В. Абанкина, А.А. Вавилова, К.В. Зиньковский, К.А. Семенова, Н.Е. Суркова

**Цыплят** по осени считают: уроки COVID-19 для школ / Авт. коллектив: И. В. Абанкина, А. А. Вавилова, К. В. Зиньковский, К. А. Семенова, Н. Е. Суркова; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: НИУ ВШЭ, 2020. — 52 с. — 200 экз. — (Современная аналитика образования. № 14 (44)).

В данном выпуске представлены варианты решения проблем, проявившихся в школах в связи с переходом на дистанционное обучение. Реакция школ на кризисную ситуацию исследуется и анализируется с точки зрения преодоления профессиональных дефицитов педагогов, изменений в учебных планах и образовательных программах, изменений в нагрузке и обязанностях сотрудников школ, преодоления дефицита технических средств и ресурсов для дистанционного обучения, преодоления дефицита конструктивного взаимодействия с родителями. В выпуск включен специальный раздел с управленческими рекомендациями для администраций общеобразовательных учреждений и органов управления образованием.

© Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», Институт образования, 2020

© Фото на обложке: © halfpoint / Фотобанк Фотодженика

---

# Оглавление

---

Введение.....	4
Глава 1. Проблемы и практики перехода общеобразовательных организаций на дистанционное обучение .....	7
1.1. Профессиональные дефициты учителей.....	7
1.2. Изменения учебных планов, образовательных программ и порядка аттестации.....	13
1.3. Нагрузка и обязанности сотрудников школы.....	18
1.4. Дефицит технических средств и ресурсов .....	23
1.5. Дефицит конструктивного взаимодействия с родителями.....	25
1.6. Выводы	
Глава 2. Возможные решения проблем.....	28
2.1. Возможные решения проблем организации труда педагогических работников и сотрудников образовательных организаций в условиях перехода на дистанционное обучение.....	31
2.2. Возможные решения проблем реализации прав обучающихся, родителей и их законных представителей при организации образования в дистанционном режиме .....	31
Литература.....	44

---

## Введение

---

Данный выпуск серии «Современная аналитика образования» подготовлен Центром финансово-экономических решений в образовании Института образования НИУ ВШЭ для обсуждения вариантов решения проблем, проявившихся в школах в связи с переходом на дистанционное обучение. Реакция школ на кризисную ситуацию исследуется и анализируется с точки зрения преодоления профессионального дефицита педагогов, изменений в учебных планах и образовательных программах, изменений в нагрузке и обязанностях сотрудников школ, преодоления дефицита технических средств и ресурсов для дистанционного обучения, дефицита конструктивного взаимодействия с родителями.

Целью данной аналитической работы является обнаружение наиболее острых проблем, решать которые необходимо было «здесь и сейчас». Эти проблемы анализировались на предмет возможности решения в существующих правовых и институциональных рамках. В ходе исследования также выявлялись практики, реализуемые образовательными организациями в новых условиях «на свой страх и риск».

Для достижения поставленных целей исследователи искали ответы на следующие вопросы:

- Что требует изменений в образовательном процессе при переходе на дистанционное обучение?
- Что и как удалось изменить в образовательном процессе при переходе на дистанционное обучение?
- Что из того, что требует изменений, возможно реализовать в рамках существующих нормативных возможностей и ограничений?

Поскольку целью работы была поддержка системы образования, авторы включили специальный раздел с управленческими рекомендациями и надеются, что он будет полезен всем заинтересованным читателям.

Часть материалов исследования в удобной для массового читателя форме размещена на сайте проекта «Учим в дистанте» (<http://uchim-v-distante.tilda.ws/>), который периодически пополняется. Авторский коллектив будет благодарен читателям за отзывы, замечания и предложения.

## Методология анализа

Дистанционное обучение как ответ системы образования на пандемию — это, по сути, новая реальность, анализировать которую необходимо прежде всего с помощью качественных методов. Качественное исследование позволяет выявить не только массовые практики, но и единичные решения, которые важны для преодоления проблемных ситуаций.

Для полного охвата релевантных ролевых позиций были проведены опросы трех групп респондентов: родителей, администрации школ, педагогов. Такое решение позволяет рассмотреть одну и ту же проблему с разных точек зрения и тем самым повысить объективность полученных выводов, избежать однобокости и искажения. Опрос администрации школ проводился с помощью неформализованного интервьюирования. Интервью состояло из нескольких блоков вопросов, где каждый блок относился к какой-либо проблеме (теме). Структура вопросов сохранялась во всех блоках. Опрос родителей и педагогов проводился с помощью анкетирования. В анкеты были включены открытые, полузакрытые и закрытые вопросы. Результаты опросов родителей и администраторов школ позволили сформулировать вопросы для педагогов о проблемах, угрозах и возможностях, которые они видят для себя в новых условиях.

### *Описание выборки*

В анкетировании приняли участие 49 родителей учеников с 1-го по 11-й класс школ Москвы и Московской области: 29 родителей учеников начальной школы, 11 родителей учеников основной школы, 9 родителей учеников средней школы.

Выборка сформировалась случайным образом из тех, кто откликнулся на просьбу об участии в опросе. Анализ высказываний родителей позволил выявить некоторые прецеденты, возникшие в период организации учебного процесса в дистанционной форме в государственных бюджетных общеобразовательных учреждениях Москвы и Московской области. Опрос родителей проходил с 23 марта по 5 апреля 2020 г., т.е. в начале пандемии. Поэтому комментарии часто имели излишнюю эмоциональность, но вместе с тем отражали фактическую информацию.

При формировании выборки школ для интервьюирования администрации использовались данные в виде списков школ. Были отобраны 10 школ,

расположенных в одном муниципалитете Московской области. Они являются государственными школами муниципального подчинения. Выборка репрезентует практику организации дистанционного обучения одного муниципалитета Московской области.

Выбор Москвы и Московской области для опроса администраторов школ и родителей отражает обоснованное предположение о наибольшем разнообразии и максимальной широте возможностей по использованию цифровых технологий при организации и проведении дистанционного обучения, что связано не только с условиями в самой системе образования, но и с более высоким уровнем обеспеченности и цифровой грамотности населения. Относительно малое число респондентов в случае качественных исследований оказывается достаточным, чтобы делать адекватные выводы<sup>1</sup>.

Выборка педагогов была сформирована из участников двух вебинаров. Темы вебинаров отражали проблематику организации обучения во время пандемии. Всего на вебинары был зарегистрирован 4391 участник из нескольких регионов России: из Москвы — 2097 человек (21%), из Санкт-Петербурга — 484 (5%), из Самары — 321 (3%), из Новосибирска — 324 (3%), из Екатеринбурга — 294 (3%), из Краснодара — 264 (3%), из Нижнего Новгорода — 200 (2%), из Ростова-на-Дону — 167 (2%), из Калининграда — 120 (1%), из Воронежа — 120 человек (1%). Из них добровольно решили пройти опрос 512 участников.

Эти данные недостаточны, чтобы делать количественные оценки. Но они достаточны, чтобы выделить проблемные ситуации для предложения решений. Хотим отметить, что, несмотря на территориальное разнообразие респондентов, они все представляют государственные бюджетные общеобразовательные учреждения, которые работают в одном нормативно-правовом поле со схожими принципами финансирования и управления. Методология и ограниченность выборок данного исследования позволяют говорить, скорее, о выявленных случаях, чем о типичных ситуациях. Однако беспрецедентность и массовость перехода на дистанционное обучение оказали настолько сильное влияние на всех участников образовательного процесса, что многие факторы, определявшие разницу между школами в докризисное время, могут оказаться второстепенными. Поэтому выводы, представленные в данном исследовании, отражают состояние системы общего образования в целом и будут закономерны для практики большинства школ.

<sup>1</sup> Белановский С.А. Глубокое интервью и фокус-группы: учебное пособие. Москва. 2018 г. <<http://www.sbelan.ru/Glubokoe-intervju-i-fokus-gruppy-3-e-izdanie-S-A-Belanoskij.htm>>.

---

# Глава 1. Проблемы и практики перехода общеобразовательных организаций на дистанционное обучение

---

## 1.1 Компенсация профессиональных дефицитов учителей

Школы впервые столкнулись с массовым переходом на дистанционное обучение. Это потребовало внесения изменений в привычную профессиональную деятельность как педагогов, так и администрации. Очевидно, что в дистанционном режиме наиболее эффективна организация учебного процесса с применением компьютерных технологий. Поэтому особенно востребованными стали цифровая грамотность педагогов и высокий уровень владения ИКТ-компетенциями. Но так как с ситуацией массового обучения в дистанте педагоги ранее не сталкивались, весь предыдущий опыт владения ИКТ-компетенциями оказался недостаточным.

По мнению родителей, дети плохо усваивают учебный материал, так как учителя предлагают однообразные типовые задания, дают неконструктивную обратную связь, объем учебных материалов недостаточный или избыточный. Таким образом, речь идет и о недостатке навыков проведения уроков в дистанционной форме.

Из опроса родителей:

— *Необходимо распределять нагрузку более равномерно, бывает в один день по одному предмету онлайн-конференция, а в другой день их может быть три или даже четыре.*

— *Дистанционное обучение имеет свои особенности, и к нему нужна особая подготовка, чтобы урок был интересным.*

— *Необходимо привлечь профессионалов, отладить процесс, рассмотреть и обсудить его на профессиональном уровне. Да, на это нужны силы и время, но то, что делается сейчас, — это сплошная профанация. Плохо организованное обучение только отобьет у ребенка желание учиться.*

— *Необходимо организовать дистанционное видеообучение — например, через зум. Но чтобы формат уроков был соответствующий новому формату — не 4 часа повествовательного рассказа учителя. Ребенок во 2-м классе не сможет так долго удерживать внимание.*



Администрации школ необходимо было срочно решать проблему повышения квалификации педагогов.

Мы задали вопросы администрации школ, чтобы узнать, как они справились с проблемой профессионального дефицита учителей:

- Как вы компенсировали профессиональные дефициты учителей?
- Какую помощь получали учителя по повышению уровня владения компьютерными технологиями?
- Велась ли методическая поддержка учителей? Если да, то каким образом?
- Насколько результативна, на ваш взгляд, оказалась проведенная в этом направлении работа?
- Какие возникали проблемы? Какие вопросы остались нерешенными (вы хотели бы задать их экспертам)?

Администрации школ пытались создать необходимые условия для поддержки и сопровождения педагогов в новых образовательных условиях. Были приняты организационные меры. Во всех опрошенных школах назначены администраторы (из числа заместителей директора), ответственные за техническую и методическую поддержку.

Администрации некоторых школ провели анкетирование для выявления уровня подготовки педагогов.

Из интервью с администраторами:

— *Перед переходом на дистанционную форму обучения была проверена ИКТ-компетентность педагогов. Для этого каждому учителю был выдан чек-лист. Он помог выявить, кому нужна дополнительная методическая помощь. По итогам заполнения чек-листов было выявлено, что 68% педагогов владеют ИКТ-компетенциями на оптимальном уровне, 28% — на допустимом, 4% — на критическом.*

При этом, по мнению опрошенных администраторов школ, наибольшие трудности возникли у педагогов старшего возраста.

Из интервью с администраторами:

— *В начале дистанционного обучения была проблема с педагогами старшего поколения. Мы решили эту проблему так: перед уходом на удаленную работу собрали педагогов и наглядно показали, как заходить на платформы, как делаются ссылки, как работать на платформе Zoom. Я, как руководитель, назначила ответственного учителя информатики, который записал видеоурок для того, чтобы он был всегда под рукой у педагогов, чтобы они могли наглядно смотреть и заходить*

*на все платформы. Все эти видео были размещены в нашей группе в WhatsApp.*

Основными формами помощи школ педагогам стали вебинары, консультации, мастер-классы, видеолекции, инструкции. Некоторые учителя начали обучение на курсах повышения квалификации по тематике дистанционного обучения. Активно подключились к обучению педагогов муниципальные методические центры.

Из интервью с администраторами:

*— Все учителя получают методическую помощь от учебно-методического центра городского округа. УМЦ регулярно проводятся видеоконференции для учителей-предметников, где рассматриваются проблемы и пути их решения.*

*— Сотрудники МАОУ «УМЦ» проводят онлайн-встречи психологов, социальных педагогов, методистов, что тоже оказывает большую помощь в организации учебного процесса.*

Однако администрация школ отмечает низкий уровень подготовки на курсах повышения квалификации и низкую эффективность вебинаров, видеолекций, которые предлагают эксперты из сферы образования.

Из интервью с администраторами:

*— Но так как курсы сейчас проводятся дистанционно, эффективность этих курсов для этой категории учителей низкая.*

*— Вебинары и различные рекламные акции по отдельным платформам со стороны разработчиков порядком поднадоели. Основная проблема у всех учителей: попытка выстроить дистанционный урок по традиционной форме. Педагогам, которые планируют в дальнейшем работать с применением дистанционного обучения, нужна серьезная методическая и дидактическая подготовка. Имеющиеся сегодня программы повышения квалификации учителей, на мой взгляд, даже близко не затрагивают формы и методы, которые можно результативно и эффективно применять на дистанционном уроке. Не хватает знаний в применении, например, ресурсов Google, по использованию на уроках виртуальных досок, систем опросов, например, Kahoot и Quizizz, которые могут позволить учителю самостоятельно моделировать дистанционный урок.*

Следует отметить, что практически во всех школах администрации удалось организовать внутришкольное повышение квалификации. Такое адресное обучение школы считают более эффективным.

Из интервью с администраторами:

— *Наиболее эффективная форма методической помощи в условиях постановки задач, требующих незамедлительного и эффективного решения, — взаимобучение.*

— *Еженедельно проводятся методические совещания в режиме онлайн-конференций, на которых педагоги могут задать вопросы, связанные с переходом на дистанционную форму обучения.*

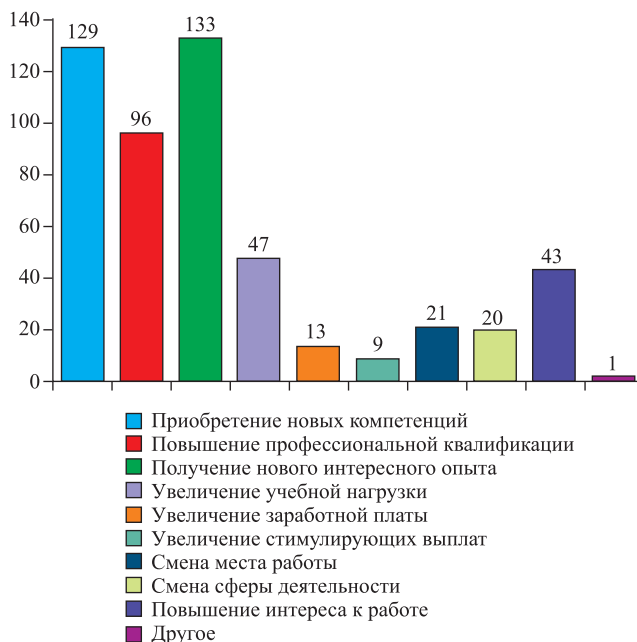
В некоторых школах учителя информатики и те учителя, которые владеют ИКТ на высоком уровне, стали наставниками для коллег. Это позволило оказать педагогам дифференцированную методическую и техническую помощь. Но при этом возникла проблема нехватки специалистов.

Из интервью с администраторами:

— *Катастрофически в школах не хватает системных администраторов, которые могли бы оказать техническую поддержку педагогам. Этот вопрос отнесен к компетенции региональных властей, которые утверждают примерное штатное расписание для образовательных организаций региона. У нас в Московской области такая должность в штатном расписании, утвержденном еще в 2009 г., отсутствует. И никто над этим вопросом, по ходу дела, не задумывается. И проблема по обслуживанию всевозможных информационных систем, которыми напичкано образовательное пространство школы, большого количества компьютеров — это только головная боль директора.*

Мы предложили педагогам оценить риски и возможности, которые возникли в связи с переходом на дистанционное обучение. В целом педагоги позитивно отнеслись к необходимости обучения в связи с новыми условиями работы. Опрос показывает, что многие педагоги оценивали полученный опыт как возможность повышения квалификации, получения новых компетенций (рис. 1).

В то же время педагоги не считают, что качество их работы существенно повлияет на конкурентоспособность (средний балл 2,8 из 6). Они не видят риск потери работы из-за несоответствия новым квалификационным требованиям (средний балл 2 из 6) (рис. 2). Поэтому можно предположить, что низкий уровень конкуренции в сфере образования не способствовал заинтересованности педагогов, и это могло повлиять на качество результатов повышения квалификации и на качество учебного процесса в дистанционном режиме.



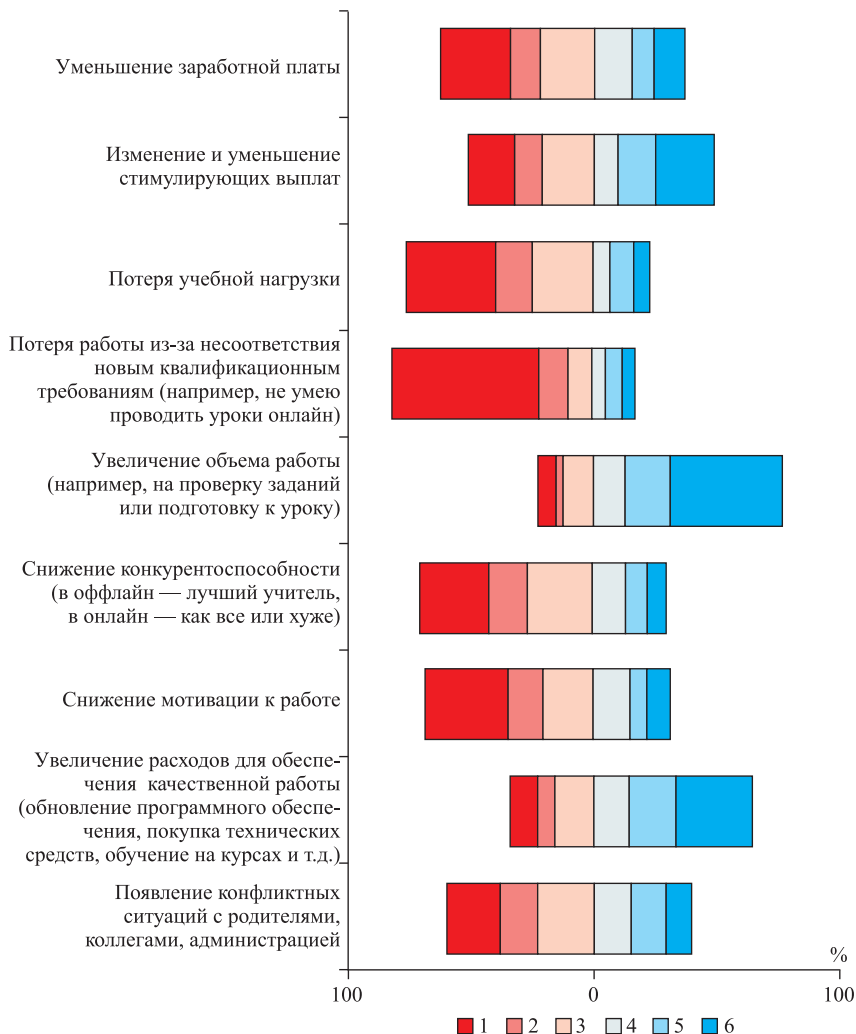
**Рис. 1.** Мнения педагогов о возможностях, которые появились у них при переходе на дистанционное обучение

## Вывод

В период пандемии многие школы активно занимались повышением квалификации педагогов. При этом использовались как внешние (курсы повышения квалификации, вебинары, лекции), так и внутренние (взаимообучение педагогов) ресурсы. Очевидно, что нагрузка учителя возросла в связи с увеличением методической работы.

Основными барьерами при решении проблемы дефицита необходимых профессиональных навыков педагогов являются:

- отсутствие возможности оперативно обучить педагогов навыкам преподавания в новых условиях (нет необходимых по содержанию и качеству программ повышения квалификации для массового обучения учителей, имеющиеся программы ПК не соответствуют новым условиям и требованиям, на массовое обучение не предусмотрены финансовые ресурсы);



**Рис. 2.** Возможные риски, связанные с переходом на дистанционное обучение, и их оценка педагогами школ

- отсутствие опыта применения ИКТ-технологий и платформ с сервисами для обучения в профессиональной деятельности, сложность его восполнения в разумные сроки;
- низкая конкуренция в профессии учителя не способствует созданию среды, стимулирующей постоянное самообучение.

## **1.2. Изменение учебных планов, образовательных программ и порядка аттестации**

Основные образовательные программы разрабатывались с учетом их реализации в очной форме. При дистанционном обучении возник ряд проблем.

Во-первых, не весь запланированный учебный материал возможно изучить дистанционно. Например, из-за отсутствия материальной базы, лабораторного оборудования нельзя проводить практические работы.

Во-вторых, обучающиеся оказались в разных условиях. Не у всех детей был собственный компьютер, проблематично было в фиксированное по расписанию время подключаться к уроку детям из многодетных семей. Низкая скорость Интернета или отсутствие его также создавали трудности при обучении дистанционно; при организации учебного процесса также необходимо было учитывать отсутствие цифровой грамотности у некоторых родителей.

Из опроса родителей:

*— Я не разбираюсь во всем этом! И как пользоваться всем этим, нужно объяснять в школе детям. Не все родители продвинуты в Интернете, надо учитывать, что в многодетной семье на один компьютер несколько детей должны выполнить уроки.*

В-третьих, дистанционное обучение требует изменения форм, методов, технологий преподавания, принципов оценивания и содержания образования. Не все дети, особенно младшие школьники, могли дома справиться со всеми заданиями. Родители отмечают важность того, чтобы материал был доступным для самостоятельного изучения. У многих родителей не было возможности объяснять детям новый материал, они признаются, что не владеют методикой преподавания и хотели бы, чтобы дети максимально самостоятельно справлялись с заданиями.

Из опросов родителей:

*— Раньше ребенок более самостоятельно выполнял домашние задания, сейчас требуется большее участие родителя. Плюс требования*

*школы часто менялись: например, в четверг — информация, что следующая неделя без обучения и заданий, а в понедельник — внезапно, что требуется сделать задания в ЭЖ и прикрепить файлы с решением. Ребенок еще не может это сделать самостоятельно.*

*— Очень хотелось бы в такой ситуации полноценное онлайн-обучение, а не скидывание заданий для самообучения.*

Для решения указанных проблем необходимо внести изменения в основную образовательную программу, скорректировать учебный план и рабочие программы учителей, а также порядок аттестации.

Чтобы узнать, как администрации школ справились с проблемой изменения учебного плана и порядка аттестации, мы задали следующие вопросы:

- Какие изменения были внесены в образовательную программу?
- Была ли корректировка учебного плана?
- Был ли опыт перехода на индивидуальный учебный план в период карантина?
  - Какие рекомендации по изменению рабочих программ, в частности по формированию содержания образования, получили учителя?
  - Удалось ли оперативно внести изменения?
  - Удалось ли удовлетворить (в случае запроса) индивидуальные образовательные потребности обучающихся (например, обеспечить выбор предметов, количество уроков по разным предметам)?
    - Как будет организована аттестация обучающихся?
    - Какие изменения были внесены в порядок аттестации учеников в режиме дистанционного обучения?

При переходе на дистанционное обучение все школы поставили цель реализовать образовательную программу. Поэтому изменения в базовый документ школы в части полноты освоения программного материала не вносились.

В основном школы перешли на смешанное обучение: часть учебного материала предлагалась для самостоятельного изучения, а часть — изучалась в режиме онлайн.

В некоторых школах такие дисциплины, как физическая культура, изобразительная деятельность, технология, ОБЖ, изучались заочно.

Из интервью с администраторами:

*— В образовательную программу изменения не вносились. Изменена только форма обучения на дистанционную. Все предметы изучаются по утвержденному расписанию на учебный год. Изменено время проведения уроков. Обучение по всем урокам, внеурочной деятельности, кружкам проводится по рабочим программам учителей. Педагоги опе-*

*ративно перестроились на онлайн-уроки, где стали возможными контакт учителя с учениками, объяснение новой темы, проведение диктантов, самостоятельных работ.*

— *Классическое дистанционное обучение. Учитель готовит и направляет ученикам материалы для самостоятельного изучения тем. К каждой теме педагог прописывает задания, с помощью которых можно оценить, усвоил школьник тему или нет.*

*Онлайн-уроки. Учитель выбирает программы и сайты, с помощью которых можно проводить трансляции уроков.*

*Смешанная форма. Педагог чередует форматы обучения и планирует по каждой теме разные виды деятельности.*

*По итогам мастер-класса 95% педагогов выбрали смешанную форму обучения. Уроки технологии, физической культуры педагоги проводят в форме классического дистанционного обучения.*

— *Дистанционный урок сократился до 30–35 минут. Все предметы учебного плана изучаются в полном объеме. Но изучаются в форме заочных уроков следующие предметы: ИЗО, технология, музыка, физкультура, ОБЖ. Учителя подготовили детям планы-задания на определенный срок, дали инструкции по выполнению, проводят консультации в разном формате. Сделано это для снятия напряжения и загруженности при подготовке домашних заданий.*

Изменения были внесены в рабочие программы педагогов. Произошло перераспределение учебного материала в сторону уменьшения количества часов на повторение. Повторение изученного материала обучающиеся должны были осуществлять самостоятельно.

Из интервью с администраторами:

— *Также было рекомендовано внести корректировки в рабочие программы в части форм обучения и технических средств. Было рекомендовано наиболее сложные темы, контрольные работы проводить в онлайн-режиме, более легкий материал и повторение предложить для самоизучения на электронных платформах, с помощью учебника, проверки домашних работ и тестирований.*

По данным опросов была также выявлена проблема перевода обучающихся на обучение по индивидуальному учебному плану. Данная возможность закреплена законодательно, но на практике используется редко<sup>2</sup>. При

---

<sup>2</sup> Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».



этом обучение по индивидуальному учебному плану позволило бы многим школьникам в дистанционном режиме успешнее осваивать учебный материал, так как индивидуальный учебный план предполагает возможность переноса изучения какого-либо предмета на другое время (например, после окончания карантина), перераспределения количества часов между предметами, изменения порядка изучения тем. Таким образом, можно было бы на период карантина снизить нагрузку для детей, которые в этом нуждаются, в том числе для детей с ОВЗ и детей из группы риска. Для детей, у которых нет технических средств или есть трудности с подключением к Интернету, можно организовать особые условия для обучения.

Администрация школ понимает необходимость перехода для некоторых групп учеников на обучение по индивидуальному учебному плану при дистанционном обучении, но из-за отсутствия разработанных механизмов и инструментов переход на такой вид обучения не осуществлялся.

Из интервью с администраторами:

— *На данный момент в школе имеется только Положение об электронном обучении и дистанционных образовательных программах. Поэтому необходимы поправки в Закон об образовании по дистанционному обучению (хотя бы дать ему точное определение)<sup>3</sup>. Учебный план дистанционного обучения должен быть отдельным от плана очного и должен строиться по модульному типу с основным упором на индивидуализацию. Необходимо внести дополнения во все разделы базовых образовательных программ. Соответственно, надо также прописывать в рабочих программах по предметам компонент содержания, который может быть изучен дистанционно.*

— *В период карантина переход на индивидуальный план не осуществлялся. Индивидуальные образовательные маршруты проводились за счет проведения внеурочной деятельности, элективных курсов в режиме онлайн, дифференцированных домашних заданий, индивидуальных консультаций.*

— *Учебный план, который есть сейчас в школе, не обладает достаточной гибкостью для реализации по нему дистанционного обучения (жесткая привязка к количеству часов по предметным областям). Для*

<sup>3</sup> Приказ Министерства образования и науки РФ от 23 августа 2017 г. № 816 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

*снижения учебной нагрузки уроки музыки, ИЗО, ОБЖ, физкультуры перевели в заочный режим. Индивидуальные образовательные потребности обучающихся (выбор предметов, количество уроков) никак не реализуются.*

Опросы также показали, что организация текущего и итогового контроля знаний обучающихся — одна из проблем, на которую следует обратить внимание. Порядок итоговой и промежуточной аттестации в большинстве школ не был изменен. Но при организации текущего контроля у педагогов возникали проблемы, связанные с объективностью выставления отметок. Учителя не были уверены в самостоятельности выполнения заданий обучающимися. Возникли серьезные проблемы с объемом работ для проверки.

Копирование привычных форм оценивания, которые работают в классно-урочной системе, не является эффективным при дистанционном обучении.

Администраторы отмечают необходимость изменения порядка аттестации в период дистанционного обучения.

Из интервью с администраторами:

*— Главные вопросы: как правильно аттестовать ИЗО, музыку, физкультуру, ОБЖ? Как правильно ставить текущие оценки? Многие учащиеся списывают из Интернета.*

*— Но остается трудность с проведением контрольных работ, с их объективностью написания.*

*— Все работы, выполняемые учениками, оцениваются. Учитель следит за выставлением отметок. Большая помощь педагогам в этом — платформы, на которых выполненные задания уже оценены системой, и учителю только необходимо перенести отметки в электронный журнал. По результатам обучения будет организована аттестация обучающихся.*

*— Есть еще одна проблема. При очном преподавании учитель не опрашивает 100% учеников на каждом уроке. При начале дистанционного обучения поток высланных домашних заданий резко увеличился. Прописали, что высылать работы нужно только при личном запросе учителя. Тоже не работает. Ребенок считает необходимым показать свою работу и в обязательном порядке получить оценку. Приходится общаться с каждым, разъяснять. Это тоже время.*

*— Аттестация обучающихся будет осуществляться как обычно. Изменения в порядок аттестации учеников в режиме дистанционно-*

*го обучения не вносились. Промежуточная аттестация будет проводиться в соответствии с рабочими программами по запланированным датам. Но возможно изменение формы проведения контрольной работы, которая будет отражена в листе коррекции в рабочей программе. В конце четверти будет выставляться отметка за IV четверть и за год (с учетом четвертных отметок).*

*— Необходимо разработать новое Положение о форме, порядке текущего контроля успеваемости, промежуточной успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся (при работе в период дистанционного режима).*

## **Вывод**

Несмотря на выполнение официальных учебных планов и программ, обучение по части предметов пострадало, выяснилось, что часы обучения в традиционном и дистанционном образовании не эквивалентны друг другу, переход на индивидуальные учебные планы оказался проблематичным. Традиционный текущий и итоговый контроль в условиях дистанционного обучения не давал реального представления об уровне обученности детей и при этом существенно увеличивал нагрузку учителей.

Основными барьерами, которые препятствовали освоению образовательных программ в дистанционном режиме, являются:

- перенос традиционных подходов к обучению (классно-урочная система, методы, формы, оценочные процедуры) в дистанционное обучение;
- отсутствие опыта обучения по индивидуальному учебному плану и практики индивидуализации обучения.

### **1.3. Проблемы оплаты труда при изменении нагрузки и обязанностей сотрудников школы**

При переходе на дистанционную форму обучения у учителей трансформировалась нагрузка. Изменилось соотношение аудиторной и внеаудиторной нагрузки учителя.

У учителя возросла функция консультанта. Но из-за отсутствия нормирования возникли противоречия: родители хотят, чтобы была возможность задать вопрос учителю, а учителя жалуются на огромный объем работы в связи с этим.

Функциональные обязанности некоторых сотрудников школ оказались невостребованными в новых условиях.

Очевидно, что не все утвержденные ранее показатели по начислению стимулирующих выплат актуальны при дистанционном обучении.

Педагоги считают, что одним из основных рисков является увеличение объема работы (средний балл 4,6 из 6). При этом они опасаются снижения заработной платы (средний балл 3 из 6) и уменьшения стимулирующих выплат (средний балл 3,6 из 6) (см. рис. 2).

Мы задали вопросы администрации школ относительно изменений аудиторной и внеаудиторной нагрузки учителя, а также состава обязанностей других сотрудников:

• Как были заняты сотрудники школы, которые не задействованы в учебном процессе?

- Как нормируется работа учителя?
- Будут ли изменения в оплате труда сотрудников?
- Изменяются ли показатели по стимулирующим выплатам?
- Удалось ли вам сохранить весь коллектив?
- Удалось ли сохранить заработную плату всем сотрудникам?
- Какие возникали проблемы? Какие вопросы хотели бы задать?

При переходе на дистанционное обучение появились, с одной стороны, сотрудники, которые не могут выполнять свои прямые обязанности, и администрации нужно думать о том, какой работой их нагрузить, а с другой — новые необходимые функции (например, помощь школьникам при использовании электронных платформ), которые некому выполнять, так как имеющимся освободившимся сотрудникам не всегда можно изменить функционал. В кейсах представлены примеры решений, связанных с занятостью сотрудников.

Из интервью с администраторами:

— При переходе на самоизоляцию изменились обязанности сотрудников школы, не задействованных в учебном процессе. Секретарь школы дистанционно работает с директором и заместителями, проводится работа по созданию приказов, необходимой документации школы. Технический персонал (уборщики, дворники, лаборанты) переведен на самоизоляцию, по определенному графику под руководством заместителя по АХР выполняются работы по подготовке учебного заведения к новому учебному году, к экзаменам, по поддержанию помещений школы в надлежащем состоянии. Главный и ведущий бухгалтеры дис-

*танционно выполняют работу, находятся в постоянном контакте с директором школы, финансовой и экономической службой Управления по образованию. Педагог-психолог совместно с социальным педагогом и заместителем директора по воспитательной работе проводят работу по выявлению детей группы риска, которые не выполняют задания и не идут на контакт с учителями. Для таких семей проводятся онлайн-консультации, детям и родителям оказывается психологическая помощь дистанционно.*

*— Все педагоги работают дистанционно, соцпедагогу было предложено в школьном портале мониторить детей группы риска. Если возникают вопросы, она связывается с классным руководителем, родителями, и вопрос решается. Педагог-организатор проводит онлайн-конкурсы, флешмобы, вся информация размещается в Instagram школы, в группе «ВКонтакте» и на сайте.*

*— Заработная плата сохранена всем учителям. С техническим персоналом было решено следующее: они приходят в школу, проветривают классы, поливают цветы, убирают классы.*

В школах есть сотрудники, труд которых оплачивается из средств, приносящих доходы (например, воспитатели групп продленного дня или педагоги дополнительного образования). Их услуги не всегда востребованы в дистанционном формате. Кейсы школ, скорее, обнаруживают проблему, но системных решений не предлагают.

Из интервью с администраторами:

*— Труднее всего организовать работу воспитателей ГПД. Они проводят мастер-классы и кружки по интересам во второй половине дня в онлайн-режиме со своими воспитанниками.*

*— В связи с тем что ГПД не работали с 1 апреля, издан приказ о временном их закрытии.*

*— В школе есть социальный педагог, педагог-организатор, библиотекарь, воспитатель ГПД. В настоящий момент они создали планы работы с учащимися в период дистанционного обучения, кроме воспитателя ГПД.*

В связи с переходом на дистанционное обучение у педагогов трансформировалась нагрузка. Сократилась аудиторная часть, и при этом непропорционально выросла внеаудиторная: проверка заданий, так как заочный компонент обучения — это в основном перечень стандартных заданий, которые учителю необходимо проверить, срочное повышение квалификации

и увеличение коммуникации с родителями. Возникли проблемы с нормированием рабочего времени учителя.

В кейсах администрация школ, скорее, описывает проблемы, нежели предлагает решения.

Из интервью с администраторами:

— *В данный момент работа учителя не нормирована, так как не все дети имеют возможность вовремя присылать домашние задания и контрольные работы, но родителям в родительских группах было предложено выполнять классную работу до 15:00, чтобы учитель имел возможность проверять работы.*

— *Сложнее решается вопрос с нагрузкой учителя. Значительно вырос объем внеурочной занятости (проверка работы обучающихся, индивидуальные консультации). Пытались в инструкциях к дистанту прописать рабочее время учителя. Установили, что общение с родителями и обучающимися завершается в 17:00, включая пересылку домашних заданий. Не работает! Многие родители помогают с выполнением заданий вечером, постоянно возникают вопросы, приходится реагировать круглые сутки. Если подскажете выход из ситуации, будем рады.*

— *При переходе на дистанционную форму обучения у учителей изменилась нагрузка. С утра учитель дистанционно ведет уроки, после обеда проверяет присланные задания, консультирует детей, родителей, проводит внеурочные занятия, вечером готовится к занятиям, планирует изучаемый на уроке материал. Объем работы у учителя огромен, нагрузка и нахождение за компьютером возросли непомерно, психологическое состояние стало неудовлетворительным. Все это, конечно, повлияет на качество учебного процесса, снижает эффективность обучения.*

— *Необходимы новые нормативные документы, регламентирующие нагрузку педагогов, должностные обязанности социального педагога, педагога-организатора, библиотекаря, воспитателя ГПД, заместителя директора по ВР. Необходимы изменения в Положение о стимулирующих выплатах.*

Важным является вопрос оплаты труда сотрудников, в том числе стимулирующих выплат в связи с изменениями функционала и трансформации нагрузки<sup>4</sup>. Следует отметить, что основную часть оклада педагогов состав-

<sup>4</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 31 июля 2020 г.) (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 13 августа 2020 г.).

ляют отработанные часы (аудиторная нагрузка), которые уменьшились в связи с переводом изучения части учебного материала в заочную форму, но при этом появились другие формы деятельности (например, консультации). Данные аспекты также были отражены в разделе 1.2. Таким образом, фактическая нагрузка учителя возросла. Однако в связи с переходом на дистанционное обучение в некоторых школах сократились доплаты к окладу — например, за кабинет и проверку домашних заданий.

В кейсах представлены примеры решений и обозначены проблемы.

Из интервью с администраторами:

— *Заработную плату сохранили всем благодаря опять же Указу Президента.*

*Стимулирующие выплаты будут назначены педагогам, активно использующим дистанционные технологии. Критерии в положении о стимулирующих выплатах введены новые:*

- 1) *процент проведенных онлайн-уроков (количество проведенных онлайн-уроков / общая аудиторная нагрузка x 100%);*
- 2) *отсутствие обоснованных жалоб со стороны родителей;*
- 3) *сложность предмета (оценка от 1 до 5: максимум у математики и русского языка).*

— *Стимулирующих выплат в сельской школе нет, так как расчеты ведутся МОМО в соответствии с количеством обучающихся. Были понижены выплаты за кабинеты и проверку тетрадей. Основные оклады остались на прежнем уровне.*

— *Работа учителя нормируется согласно тарифицированной в начале года нагрузке. В настоящий момент изменений в оплате труда сотрудников нет. Показатели по стимулирующим выплатам, вероятно, изменятся, потому что основная нагрузка коснулась учителей начальных классов, русского языка и математики.*

## **Вывод**

При переходе на дистанционное обучение понадобились изменение функционала непедagogических работников и трансформация тарифицированной нагрузки педагогов. Зачастую администрация школ была вынуждена требовать формальную отработку нагрузки части сотрудников с целью сохранения заработной платы. Жесткая привязка к отработке педагогами аудиторной нагрузки и отсутствие рекомендаций по нормиро-

ванию труда педагога в дистанционном режиме затрудняли решение вопросов организации дистанционного обучения, что повлияло на качество образования. В некоторых школах зарплаты учителей были уменьшены из-за невозможности отработать функционал дистанционно, но при этом значительно увеличился объем работы учителя.

#### **1.4. Дефицит технических средств и ресурсов**

Не у всех учителей и учеников дома доступен безлимитный Интернет и есть собственный компьютер с необходимым программным обеспечением. Многие родители указывали на то, что не могут предоставить детям доступ к компьютеру из-за того, что в семье не один ребенок, и сами родители работают дистанционно.

Следует также отметить, что педагоги видят большой риск (средний балл 4,1 из 6) увеличения собственных расходов на программное обеспечение, покупку необходимого компьютерного оборудования и т.д. (см. рис. 2). Это свидетельствует об актуальности и важности решения данной проблемы.

Мы задали вопросы администрации школ, чтобы узнать, как они справились с проблемой дефицита технических средств и ресурсов:

- Как решалась проблема отсутствия технических средств у учителей? У обучающихся?

- Удалось ли вам обеспечить необходимыми средствами обучения всех нуждающихся?

- Какие проблемы возникали? Какие вопросы хотели бы задать?

Большинству школ удалось частично обеспечить техническими средствами учеников и учителей. Факт передачи компьютеров школы оформляли через договор.

Но некоторые школы столкнулись с проблемами, связанными с наличием необходимой техники и с предоставлением доступа к Интернету. Это связано с недостаточными материальными ресурсами в школах. Поэтому не все школьники были обеспечены необходимой компьютерной техникой. Учителям приходилось учитывать, что у детей могут быть разные возможности электронных устройств. Так, некоторым детям были доступны, например, только смартфоны, функции которых ограничены.

Возникли проблемы с обеспечением педагогов необходимой техникой и средствами связи. Учителя вынуждены были использовать собственные



компьютеры и домашний Интернет. Но не у всех учителей средства связи оказались на должном уровне. Одной из проблем, которую обозначили администраторы, является возможность компенсации затраченных учителями средств на организацию учебного процесса.

Из интервью с администраторами:

— *Обеспеченность техническими средствами учителей и обучающихся в нашей школе достаточно высокая, только три педагога взяли школьные ноутбуки домой и в две семьи передали ноутбуки для обучения детей.*

— *Одна из самых важных проблем — технические средства. У многих учителей чего-нибудь не оказалось: не было или камеры, или микрофона, или ноутбука. Интернет есть у всех учителей, но качество связи разное, поэтому часто возникали проблемы. У многих детей возникла такая же проблема. Особенно остро эта проблема стояла в многодетных семьях, где одновременно учатся несколько детей. Всем нуждающимся детям и всем нуждающимся учителям школа помочь не в силах: очень давно не было новых поступлений техники, в основном в кабинетах компьютеры 2012 и 2013 гг. выпуска, 5 ноутбуков были получены в 2018 г. Самым нуждающимся минимально помогли — выдали ноутбуки. Но масштабную помощь школа оказать не может. Главный вопрос: возможно ли компенсировать учителям средства, которые они потратили на Интернет, электричество, амортизацию оборудования (компьютер закипает от работы)?*

— *Действительно, не все обучающиеся и педагоги обеспечены необходимыми гаджетами. При переходе на дистант был проведен мониторинг дефицитов, исходя из этого были выданы ноутбуки из фонда образовательной организации. С каждым нуждающимся был составлен договор передачи. Интернет на дому обеспечить не можем, поэтому был составлен список детей с подобной проблемой. Список доведен до предметников, работа с этими обучающимися ведется индивидуально.*

— *У родителей появилась озабоченность из-за нехватки гаджетов. В ситуации, когда все в самой сложной ситуации — и родители, и дети на дистанте, — школа выдает технику во временное пользование. Через классных руководителей была собрана информация о таких семьях. Большинство образовательных ресурсов доступно со смартфона. Учителя, не имеющие дома компьютера, имели возможность получить во временное пользование свою рабочую технику.*

## Вывод

Дефицит технических средств для массового перехода школ на дистанционное обучение был ожидаем. Однако он происходит на фоне хронической недостаточности организационных и финансовых ресурсов для управления, пополнения и обновления уже имеющейся базы технических средств обучения.

В сложившейся ситуации понятным выходом было самообеспечение педагогов за счет доступных технических средств для ведения занятий в дистанционном формате. В связи с этим требуется решить вопрос о компенсации педагогам потраченных средств. Кроме того, проблемой стало неравное обеспечение доступа к Интернету для всех обучающихся. Эти вопросы решаются или не решаются каждой отдельной школой. Методических рекомендаций по их решению пока нет.

### 1.5. Дефицит конструктивного взаимодействия с родителями

Родители вынуждены были частично взять на себя функции учителя, особенно при поддержке школьников начальных классов. У многих родителей недостаточно ИКТ-компетенций. Новая организационная форма обучения детей вызывает много вопросов. Родителей волнуют различные аспекты: как пройдет перевод в следующий класс, как помочь ребенку организовать обучение, как мотивировать, как выполнить то или иное задание.

Из комментариев родителей:

— Хотелось бы, чтобы была возможность связываться с учителем-предметником.

— Учитель не работает с детьми — все организовано через родителей, приходится выполнять задачи учителя с ущербом для собственной работы.

Педагоги опасаются возникновения конфликтов в связи с переходом на новую форму обучения (средний балл 3,3 из 6) (рис. 2).

Мы задали вопросы администрации школ, чтобы узнать, как они справились с проблемой необходимости организации взаимодействия с родителями:

- Как родители получали информацию об организации обучения?
- Получали ли родители методическую, психологическую поддержку?

- Помогли ли ваши действия снизить напряженность родителей?
- Какие еще положительные эффекты вы наблюдали?
- Какие проблемы возникали? Какие вопросы хотели бы задать?

Во время пандемии многие школы стали намного активнее работать с родителями. Использовались различные каналы связи: WhatsApp, Zoom, региональные платформы («Школьный портал»), школьные сайты, электронная почта.

Родители не только получали информацию, но и могли задать вопросы, получить консультацию, методическую помощь. Важно, что школы старались учитывать мнение родителей. Были организованы мероприятия с участием директора школы, учителей, классных руководителей, психологов, социальных педагогов. В очном режиме встречи с родителями проходили значительно реже. Это также стало причиной увеличения нагрузки педагогов.

В целом родители адекватно реагировали на просьбы учителей об оказании помощи детям, но были и ситуации отказа родителей от участия в организации учебного процесса собственного ребенка.

Все встречи проходили на регулярной основе: еженедельно по расписанию, ежедневно по запросу родителей. Возникли проблемы с регистрацией решений, которые приняты на родительских собраниях в дистанционной форме.

В кейсах администрация школ делится опытом.

Из интервью с администраторами:

*— Родители вплотную работают с классным руководителем. Вся необходимая информация — инструкции, информация по обучению — в доступной форме представлена в родительских группах, на школьном сайте, на «Школьном портале». Некоторые родители неохотно берут на себя обязанность помогать детям в этот нелегкий период. Необходим контроль за ребенком: это выполнение и пересылка домашних заданий, самоподготовка, выполнение онлайн-заданий, а также участие в онлайн-уроках. Родители начальных классов довольны, что дети в какой-то степени стали организованными.*

*— Родители получали информацию через родительские чаты. Регулярно проводятся онлайн родительские собрания, на которых присутствуют учителя-предметники, и родители могут задать вопрос, получить разъяснения. Хорошо зарекомендовали себя еженедельные онлайн-встречи администрации школы с родителями и учениками. Эти*

*встречи дают возможность снимать напряжение, отрегулировать учебный процесс с учетом мнения родителей и обучающихся.*

— Родители получают информацию следующим образом:

- *через родительские чаты в WhatsApp;*
- *через онлайн-собрания «Час директора» с администрацией, один раз в неделю на платформе Zoom, родители 9-х, 11-х классов собираются отдельно на онлайн-собрания, так как вопросов у родителей больше и классы выпускные;*
- *вся информация всегда размещается на сайте школы, в Instagram школы, в группе «ВКонтакте»;*
- *родительские собрания с классными руководителями в Zoom.*

*Как показала практика, родители адекватно оценивают работу педагогов, работу дистанционного обучения, негатива замечено не было. Положительные отзывы родителей также размещаем в соцсетях. Главный вопрос: на родительском собрании, которое провели в режиме онлайн, было принято решение. Как его официально зафиксировать и не нарушить права сохранения персональных данных? Обычно родители подписывали протокол.*

— *Первоначально о дистанционном обучении родителей информировали с помощью школьного сайта, школьного портала, социальных сетей, в классных группах и чатах. Сейчас стало проще — используются возможности видеоконференций Zoom, проводятся видеособрания с родителями, еженедельно проводится «Час директора». Учителя и классные руководители всегда на связи, консультации, беседы и разъяснения проводятся ежедневно. Вопрос заключается в другом. Родителям сложно помочь своим детям, часто им не хочется это делать, особенно если они работают удаленно. Методическую поддержку родители получают ежедневно. К сожалению, в школе нет психолога, и психологическую поддержку родителям нам помогает оказывать районный методический центр. Они разработали советы для родителей. Основное напряжение родителей снято, но все они ждут, когда дети вернуться в школу и продолжат свое обучение там.*

— *Переход на дистанционное обучение болезненно сказался не только на учителях, которым поневоле пришлось осваивать новые технологии, но и на родителях. Вначале инструкции все были сырые, родителям нужно было на месте самим разбираться с регистрацией ребенка: что, куда, где нажимать, как отправлять задания. Тесты по*

*предметам находятся на разных платформах, родителям пришлось помогать детям регистрироваться на нескольких сайтах для обучения. Платформы онлайн-обучения не были подготовлены к дистанту. Тесты и проверочные работы либо очень большие по объему и времени выполнения, либо совсем примитивные. Учителю необходимо искать материал, соответствующий рабочей программе предмета. Это занимает определенное время.*

## **Вывод**

В период пандемии формы взаимодействия с родителями стали более разнообразными. Помимо родительских собраний, проводились консультации, еженедельные встречи с директором, психологом, социальным педагогом. Активно использовали другие информационные каналы: сайты, мессенджеры.

Однако опросы, проведенные в данном и других исследованиях, фиксируют неудовлетворенность родителей не только обучением детей, но и взаимодействием со школами. Появление множества вопросов и проблем у родителей в условиях беспрецедентных изменений было ожидаемым.

Возможной причиной низкой оценки взаимодействия со школой может быть расширение круга вопросов для обсуждения. Дистанционное обучение потребовало большей включенности родителей в процесс обучения своих детей. В случае дистанционного обучения оказалась востребованной методическая поддержка родителей, особенно учеников начальной школы. Это значит, что от учителя потребовались компетенции методиста. Очевидно, что такая роль для многих педагогов стала новой и требовала много усилий.

В сложившейся ситуации от родителей потребовались тьюторские компетенции, которые позволили бы профессионально сопровождать учебный процесс ребенка, а значит, родители должны были быть соответствующим образом обучены. Но не все родители оказались готовы к оказанию помощи своим детям. Нежелание родителей включаться в учебный процесс стало одной из проблем, с которой столкнулись школы в период пандемии.

## **1.6. Выводы**

Система общего образования оказалась в ситуации незапланированного перехода на дистанционное обучение. Вынужденная мера стала пер-

вым опытом организации образовательного процесса в новых условиях. Школам удалось в короткие сроки осуществить переход на дистанционную форму обучения и при этом выполнить основные обязательства в части оказания образовательных услуг.

Перед администрацией встали такие вопросы, как соблюдение санитарных норм, возможность технического обеспечения, недостаточность финансирования, обновление локальной нормативной базы, организация эффективного повышения квалификации педагогов, внедрение новых инструментов и механизмов организации учебного процесса в дистанционной форме.

У педагогов появился опыт использования электронных инструментов и платформ, что повлияло на повышение уровня ИКТ-компетенций и цифровой грамотности. Была апробирована форма заочного обучения, появился новый формат повышения квалификации — взаимообучение, обогатился опыт взаимодействия с родителями.

Однако решения, которые принимали администраторы, нельзя назвать оптимальными, так как они порождали другие проблемы, которые не решались или решались частично. Так, дефицит профессиональных компетенций компенсировался через традиционное повышение квалификации (обучение на курсах), но оно не является эффективным. Был осуществлен переход на заочное обучение, но он привел к неконтролируемому потоку работ обучающихся для проверки и оценивания учителем. Организация конструктивного взаимодействия с родителями была необходима, но она не была регламентирована. Перечисленные проблемы стали причиной увеличения нагрузки педагогов.

Для сохранения заработной платы администраторы максимально пытались сохранить функционал сотрудников, но не весь функционал был востребован. При этом не удалось найти баланс между аудиторной и внеаудиторной нагрузкой педагогов и полностью сохранить заработную плату.

Педагоги и обучающиеся были обеспечены необходимыми техническими устройствами и средствами связи, но чаще всего это были собственные ресурсы как педагогов, так и обучающихся. Данный факт привел к дополнительным затратам педагогов на оплату средств связи и покупку необходимого оборудования, но не был решен вопрос о компенсации средств.

Основная образовательная программа была реализована полностью, но не все особые потребности и условия обучающихся были удовлетворены (условия для детей из многодетных семей, для детей с разным уровнем

технического оснащения, детей с ОВЗ и пр.), что повлияло на качество учебного процесса.

Несмотря на особое внимание, направленное на организацию конструктивного взаимодействия с родителями, остались нерешенными вопросы организации учебного процесса в дистанционной форме в случае нежелания родителей участвовать в учебном процессе собственного ребенка.

В главе 2 предлагаются возможные решения некоторых проблем, выявленных в главе 1.

---

## Глава 2. Возможные решения проблем

---

### **2.1. Возможные решения проблем организации труда педагогических работников и сотрудников образовательных организаций в условиях перехода на дистанционное обучение**

*Проблема перегрузки педагогических работников:  
резкое увеличение рабочего времени*

Решение возможно в формате разработки и утверждения изменений в локальные нормативные акты, включая правила внутреннего трудового распорядка, локальные нормативные акты, регламентирующие реализацию дистанционных образовательных технологий в образовательных организациях.

Изменение режима рабочего времени педагогических работников может предполагать изменение времени начала и окончания рабочего дня при соблюдении общих ограничений рабочего времени работников, установленных трудовым законодательством. Работник имеет право на время отдыха, включая ограничение продолжительности рабочего дня<sup>5</sup>.

Можно выделить три ключевые причины увеличения нагрузки на педагогических работников.

Первая причина — резко возросшая интенсивность коммуникаций с родителями (с законными представителями) обучающихся. Решение данной проблемы успешно найдено организациями, административный персонал в которых ввел временные ограничения на работу педагогов, включая ответы на все запросы, поступившие после определенного времени, в течение следующего рабочего дня. Подобные решения целесообразно принимать одновременно с информированием родителей, законных представителей о правилах коммуникации с педагогом, выстраивая такой график публикации информации об образовательном процессе, который позволил бы родителям (законным представителям) своевременно уточнить

---

<sup>5</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 31 июля 2020 г.) (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 13 августа 2020 г.).



моменты, которые оказались не в полной мере понятными. Примером может быть решение о формировании заданий для обучающихся не позднее конкретного времени в первой половине дня.

Вторая причина — резко возросшее время на проверку самостоятельных работ обучающихся и в целом на обратную связь с обучающимися. Решением данной проблемы могли бы стать сервисы с автоматической проверкой заданий, которые выдаются обучающимся, а также разработка подобных заданий педагогами<sup>6</sup>. Второе решение требует существенного времени. Кроме того, к выполнению данной работы могут быть в той или иной мере привлечены (с их согласия) работники организации, которые по тем или иным причинам оказались менее загружены работой (например, педагоги-организаторы, педагоги-библиотекари). Можно также изменить осуществление текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, установление их форм, периодичности и порядка проведения, что относится к компетенции образовательной организации. Поэтому организация может как ввести формы контроля и аттестации, так и поменять их с целью разгрузки педагогов и обучающихся (как на постоянной основе, так и временно — на период самоизоляции).

Третья причина — резко возросшее время на методическую работу. Решением данной проблемы могли бы стать примерные рабочие программы, примерные планы уроков и иных занятий, примерные планы внеурочной деятельности, примерные программы воспитательной работы, ориентированные на дистанционное изучение с использованием готовых материалов имеющихся образовательных платформ. В рамках конкретной образовательной организации — крупного образовательного центра либо нескольких образовательных организаций, в том числе подведомственных одному учредителю, решение вопроса о разгрузке педагогов может лежать в кооперации, совместной работе педагогов по разработке подобных планов и программ с предоставлением разработанной самостоятельно части во всеобщее пользование и получением, в свою очередь, в пользование разработанных коллегами частей планов, программ. Для реализации такого варианта требуется сопоставимость образовательных программ различных образовательных организаций — участников сетевого взаимодействия.

Независимо от причин возросшей нагрузки на педагогических работников целесообразно максимально освободить временно их от любых видов

<sup>6</sup> Список ресурсов для дистанционного обучения на портале проектов Московской электронной школы. <<http://distance.mosedu.ru/>> (дата обращения: 10.07.2020).

педагогической работы, которые могут быть отложены для выполнения в последующем без вреда для образовательного процесса. Например, минимизировать проведение рабочих встреч и совещаний, советов, отменить или перенести поручения о разработке новых учебно-методических материалов, не связанных с дистанционным образованием, и т.п.

Кроме того, к выполнению организационного плана видов деятельности (например, проконсультировать по использованию образовательной платформы, помочь в регистрации, помочь подключиться к нужной встрече, сформировать электронные списки обучающихся, проинформировать о режиме занятий, об изменениях в расписании, помочь с переключением на другую платформу, если запланированная не выдержала нагрузки и оказалась недоступна, и т.п.) можно подключать также иных работников, которые не являются педагогами, но у которых, возможно, появилось время на выполнение такой работы. Ключевым ограничением является невозможность непосредственно реализовать процесс образования (обучения и воспитания), обеспечивать же данный процесс технически лицу, не являющемуся педагогическим работником, законодательством не запрещено<sup>7</sup>.

### *Проблема сохранения уровня заработной платы педагогических работников*

Данная проблема решается в первую очередь путем сохранения часов педагогической работы, учебной (преподавательской) работы педагогических работников. При этом законодательство и подзаконные нормативные акты ни в одном документе не связывают педагогическую работу с обязательным личным присутствием на рабочем месте в образовательной организации. Учебная нагрузка также определяется как учебная (преподавательская) работа во взаимодействии с обучающимися по видам учебной деятельности, установленным учебным планом, при этом не важно, осуществляется такое взаимодействие с личным контактом или в дистанционном режиме.

В связи с этим сохранение количества часов не представляет большой проблемы. У работника могут измениться формы работы с обучающимися: например, ранее он вел уроки, а в текущей ситуации этот материал осваивается самостоятельно, с помощью просмотра готовых занятий на обра-

---

<sup>7</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 31 июля 2020 г.) (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 13 августа 2020 г.).

зовательных платформах, а педагог занимается индивидуальной работой с обучающимися — поясняет материал, помогает с пониманием заданий и их выполнением и т.п. Такое изменение может произойти с сохранением учебной нагрузки, если в учебный план будут своевременно внесены коррективы, в частности, видов учебной деятельности, которые осуществляются во взаимодействии педагога и обучающегося.

Таким образом, если вместо часов уроков в учебном плане появятся часы консультаций, учебная нагрузка будет выполнена педагогом, и вопросов с его заработной платой не возникнет. При этом, будет ли взаимодействие личным или дистанционным, ничего не изменится в части учета рабочего времени педагога.

При сохранении нагрузки и размеров нормативных затрат на образовательную услугу со стороны органов, осуществляющих функции и полномочия учредителей, объем заработной платы за счет средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации останется без изменений.

*Проблема получения и (или) изменения оснований и условий назначения стимулирующих выплат работникам, а также компенсационных выплат*

Переход в дистанционный режим работы сам по себе не является основанием для отмены тех или иных стимулирующих выплат<sup>8</sup>. Вместе с тем могут возникнуть ситуации, когда деятельность, за качественное осуществление которой можно было бы получить стимулирующую выплату, не может быть реализована (например, невозможно получить выплату за подготовку призеров олимпиад, которые не проводятся, за победу в конкурсах профессионального мастерства, которых нет, за разработку авторских программ, которые невозможно разрабатывать, и т.п.). Аналогичны ситуации с компенсационными выплатами (например, за организацию внутришкольных олимпиад и конкурсов, проверку тетрадей, обеспечение работы химической лаборатории и т.п.).

Решением проблемы может быть изменение критериев назначения стимулирующих выплат и компенсационных выплат, в частности, введение выплат за проведение мероприятий в дистанционном формате, выплат за оперативность и качество организации образовательного процесса с ис-

<sup>8</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 31 июля 2020 г.) (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 13 августа 2020 г.).

пользованием дистанционных образовательных технологий. Такое решение, хотя и может поменять персональное распределение стимулирующих и компенсационных выплат в организации, позволит сохранить их общий объем.

При этом многие выплаты не меняются при переходе на дистанционное образование, например, по таким основаниям, как ведение сайта организации, работа с персональными данными, с информацией, которая может причинить вред. В рамках меняющихся выплат локальные нормативные акты могут быть изменены как временно, так на постоянной основе с введением дополнительных раздела, главы, параграфа либо для работающих в дистанционном режиме, либо на случай введения дистанционного режима работы в организации.

#### *Проблема компенсации расходов на использование собственного оборудования, пользования услугами связи*

Проблема может быть решена при наличии финансовых средств у работодателя. Способом решения вопроса является внесение изменений в систему оплаты труда, заключение дополнительного соглашения к трудовому договору с работником, где отражалась бы дополнительная компенсационная выплата.

#### *Проблема отсутствия необходимого для организации образовательного процесса дистанционного оборудования*

Данная проблема имеет два потенциальных решения.

Первый вариант — предоставление работнику необходимой техники в пользование на время дистанционной работы. Такие решения частично принимались образовательными организациями, которые передавали работникам технику в пользование, частично — в рамках благотворительных акций. Агентство стратегических инициатив совместно со всероссийской политической партией «Единая Россия» и Министерством просвещения Российской Федерации запустили всероссийскую акцию, направленную на решение проблемы за счет добровольной помощи организаций-партнеров и волонтеров, в рамках которой помощь получили почти 20 тыс. педагогов<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> <<https://edu.gov.ru/press/2408/boleee-220-tysyach-shkolnikov-i-uchiteley-poluchili-adresnuyu-pomosch-v-vide-kompyuternoy-tehniki-dlya-obespecheniya-obrazovatel'nogo-processa/>>.

Второй вариант — предоставление педагогу рабочего места в образовательной организации, если режим самоизоляции в конкретном регионе Российской Федерации позволял такое решение. В данном варианте обучающиеся участвуют в образовательном процессе дистанционно, рабочее место же для педагога находится в образовательной организации, т.е. педагог работает не в дистанционном режиме.

*Проблема отсутствия навыков и квалификации для полного использования дистанционных образовательных платформ и средств связи*

Проблема может решаться — и успешно решается во многих организациях — путем выявления дефицитов и взаимного обучения сотрудников, подготовки памяток, пошаговых инструкций и иных подобных документов, видеоинструкций. Ограничением в данном случае может выступать рабочее время работника, так как деятельность по обучению коллег, подготовке таких методических материалов входит в состав рабочего времени. Частично в ряде регионов студенты педагогических вузов оказывали подобную помощь педагогам в качестве волонтеров.

Освоение тех или иных инструментов организации образовательного процесса — методическая работа для педагога. По общему правилу она включена в состав должностных обязанностей педагога. Поэтому работодатель вправе дать поручение освоить конкретные образовательные инструменты, даже тем педагогам, которые не хотят что-либо менять. В данном случае используемые инструменты применяются в пределах должностных обязанностей, поэтому это законное требование.

*Проблема сохранности персональных данных работника*

Работодатели стали собирать дополнительные персональные данные: с кем проживает работник в одном помещении, где он либо эти лица отдыхали, были по рабочим поездкам и т.п. за границей и когда, какая температура у работника, контактировал ли он с кем-то, у кого подтверждена инфекция, и т.п.

Решение проблемы заключается в максимальном обезличивании данной информации, в отказе от хранения такой информации, насколько это возможно, в доведении до сведения лиц, работающих с такой информаци-

ей, что нарушение режима конфиденциальности влечет ответственность вплоть до увольнения работника, разгласившего персональные данные.

## **2.2. Возможные решения проблем реализации прав обучающихся, родителей и их законных представителей при организации образования в дистанционном режиме**

Анализ обращений родителей и законных представителей обучающихся показывает, что ключевые проблемы для данной категории участников образовательного процесса заключались в невозможности материально-технического обеспечения дистанционного образования.

У многих семей выявились существенные сложности с наличием необходимой техники и интернет-связи для организации образования в дистанционном формате. Частично они решались образовательными организациями, которые передавали обучающимся технику в пользование, частично — в рамках благотворительных акций. Агентство стратегических инициатив совместно со всероссийской политической партией «Единая Россия» и Министерством просвещения Российской Федерации запустили всероссийскую акцию, направленную на решение проблемы за счет добровольной помощи организаций-партнеров и волонтеров, в рамках которой помощь получили более 234 тыс. детей<sup>10</sup>.

Проблемы касались не только техники для участия в образовательном процессе, но и вопросов организации рабочего места, совмещения образования детей с работой родителей и образования нескольких детей, которые обучаются по разным графикам. Многократно озвучивалось также, что нагрузка на родителей в образовательном процессе резко возросла, к чему не все оказались готовы. Возникали также ситуации, когда вопрос о целесообразности дистанционного образования не получалось решать с администрацией образовательных организаций, — родители безрезультатно настаивали либо на образовании с присутствием ребенка в образовательной организации, либо, напротив, на возможности прервать дистанционное образование (при желании, например, сменить место самоизоляции на такое, где отсутствуют требуемые средства связи).

<sup>10</sup> <<https://edu.gov.ru/press/2408/boleee-220-tysyach-shkolnikov-i-uchiteley-poluchili-adresnyuyu-pomosch-v-vide-kompyuternoy-tehniki-dlya-obespecheniya-obrazovatel'nogo-processa>>.

### *Проблема отсутствия необходимого для организации образовательного процесса дистанционного оборудования*

Поиск решений осуществлялся путем передачи обучающимся необходимого оборудования как образовательными организациями, так и в рамках благотворительных проектов.

При наличии возможности организация имеет право передать обучающемуся на время необходимую для обучения технику (с оформлением необходимых документов о его получении родителями, законными представителями и обязательством вернуть технику по окончании введенных ограничений, с фиксацией состояния передаваемого имущества и ответственности за порчу имущества).

При этом возникает вопрос: является ли такая передача имущества распоряжением имуществом? По общему правилу для распоряжения имуществом, если оно включено в состав особо ценного движимого имущества, переданного учредителем либо приобретенного за счет выделенных им средств, требуется согласие учредителя. Кроме того, такое распоряжение подпадает под действие законодательства о защите конкуренции (независимо от того, является ли оно особо ценным). В частности, имеется в виду договор безвозмездного пользования государственным (муниципальным) имуществом, для заключения которого по общему правилу нужно проводить аукцион. При этом на срок не более 30 дней передавать можно без аукциона, но на более длительный требуется соблюдение процедур.

Избежать данных проблем можно, если передавать технику как средство обучения и воспитания обучающимся (осваивающим основные образовательные программы за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов в пределах федеральных государственных образовательных стандартов, образовательных стандартов) организациями, осуществляющими образовательную деятельность. Таким образом бесплатно предоставляются в пользование на время получения образования учебники и учебные пособия, а также учебно-методические материалы, средства обучения и воспитания. Средства обучения и воспитания предоставляются не только бесплатно, но и без всяких усложняющих процедур.

Приказ Минпросвещения России от 3 сентября 2019 г. № 465 «Об утверждении перечня средств обучения и воспитания, необходимых для реализации образовательных программ начального общего, основного общего и

среднего общего образования, соответствующих современным условиям обучения, необходимого при оснащении общеобразовательных организаций в целях реализации мероприятий по содействию созданию в субъектах Российской Федерации (исходя из прогнозируемой потребности) новых мест в общеобразовательных организациях, критериев его формирования и требований к функциональному оснащению, а также норматива стоимости оснащения одного места обучающегося указанными средствами обучения и воспитания» конкретно определяет, что же относится к средствам обучения и воспитания. Там перечислены ноутбуки, планшеты, компьютер ученика, т.е. есть формальные основания считать это средствами обучения и воспитания и передавать их ребенку оперативно.

Согласно требованиям законодательства, если средства обучения необходимы для освоения основной общеобразовательной программы, реализуемой за счет средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, они должны быть безвозмездно предоставлены обучающемуся образовательной организацией. В связи с этим представляется, что оптимальным решением на долгосрочную перспективу в случае сохранения угрозы введения режима обязательного дистанционного образования является учет необходимости предоставления техники для обучения за счет средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации.

Целесообразно подробно урегулировать вопрос об ответственности за повреждение имущества, переданного обучающемуся. Семья принимает на себя ответственность за физическую сохранность техники (не ронять, не бросать, не выливать жидкости и т.п.). При этом возможно зафиксировать, что ответственности за сломавшееся в ходе естественного износа оборудование семья не несет. Представляется, что именно для семей, не обеспеченных технически, это важно, так как есть вероятность, что техники нет по причине ее высокой стоимости и неподъемности для семейного бюджета. Ситуация неопределенности с пределами ответственности может создавать излишнее напряжение.

### *Проблема согласования графиков обучения ребенка и работы законных представителей, обучения других детей*

Решением может стать утверждение индивидуального учебного плана (ИУП) для таких обучающихся.

Согласно законодательству обучающиеся имеют право на обучение по ИУП, при этом порядок утверждения ИУП устанавливает образовательная



организация. ИУП обеспечивает освоение образовательной программы и не должен менять саму программу (по ИУП осваивается тот же объем, но в иных порядке, последовательности, форме занятий и т.п.)<sup>11</sup>. ИУП должен ориентироваться на количество часов по программе. Возможно изменить формы учебных занятий, допускается предусмотреть самостоятельную работу обучающегося по предмету.

Возможно отказаться от некоторых учебных предметов на период самоизоляции и перенести их изучение на более поздний срок, например, за счет освоения в период самоизоляции более простых для обучающегося учебных предметов. Допускается изменение тематического планирования в части сроков и последовательности освоения тем. Законодательно не запрещено перейти на ИУП только на период самоизоляции и вернуться к обучению по стандартному учебному плану, когда режим самоизоляции завершится.

Ограничением для образовательной организации является невозможность требовать от родителей (законных представителей) ребенка обеспечить обязательное присутствие ребенка на учебных занятиях по расписанию, в случае если в семье отсутствуют такие возможности. Образовательная организация не вправе отказать ребенку из такой семьи в образовании, и проблема решается поиском других вариантов организации образования.

*Проблема отсутствия в месте самоизоляции средств связи, обеспечивающих возможность использования образовательных ресурсов*

Решением может стать утверждение индивидуального учебного плана для таких обучающихся (см. выше). Вариантов организации дистанционной работы много. Необязательно это будет компьютер, это могут быть задания по почте, задания по телефону, другие варианты коммуникаций.

Ограничением для образовательной организации является невозможность требовать от родителей (от законных представителей) ребенка выбрать такое место жительства на период самоизоляции, которое позволит ребенку участвовать в дистанционном образовании вместе со всеми. В случае если в семье отсутствуют возможности использовать средства опе-

<sup>11</sup> Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

ративной связи, решением может стать как использование других каналов для коммуникации (аудиозвонок вместо видеоконференции, электронная почта вместо аудиосвязи), так и формирование заданий для обучающегося на длительный период времени, обеспечение личной коммуникации с родителями (с законными представителями). Например, формирование перечня заданий на месяц вперед по заявлению родителей, которым удобно раз в месяц лично посещать образовательную организацию, а средств дистанционного взаимодействия в месте жительства у ребенка нет. Образовательная организация не вправе отказать ребенку с таким местом жительства в образовании, и проблема решается путем поиска вариантов организации образования, учитывающих имеющиеся ограничения.

*Проблема реализации образовательных программ дистанционно для детей младшего возраста, с ограниченными возможностями здоровья, для иных отдельных категорий обучающихся*

Для детей, которые в силу тех или иных причин не могут обучаться с использованием дистанционных образовательных технологий, в большинстве регионов Российской Федерации допускается формировать дежурные группы с соблюдением повышенных требований к безопасности образовательного процесса.

В случае если организация образования с очным присутствием недопустима, исходя из решения органов государственной власти региона Российской Федерации возможно утверждение индивидуального учебного плана для таких обучающихся, включая перенос освоения части образовательной программы на следующие учебный год, четверть, полугодие.

*Проблема резкого увеличения обязанностей родителей в рамках образовательного процесса*

Родители несут ответственность за воспитание и развитие своих детей. Они обязаны заботиться об их здоровье, физическом, психическом, духовном и нравственном развитии. Родители имеют преимущественное право на обучение и воспитание своих детей перед всеми другими лицами. Родители обязаны обеспечить получение детьми общего образования.

При переходе на дистанционную реализацию образовательной программы вовлеченность родителей резко возросла, часто до уровня, когда родители не могут выполнить все те действия, которые от них ожидает об-

разовательная организация с целью обеспечения получения ребенком общего образования. Особую актуальность этот вопрос приобрел для семей, где родители продолжают работу, но в дистанционном режиме, либо работают на рабочем месте, но ребенок получает основное общее либо среднее общее образование и не посещает дежурную группу.

Проблема должна решаться с позиции не только обязанностей родителей, но и их прав. Родители имеют право выбора образовательной организации, формы получения детьми образования и формы их обучения с учетом мнения детей до получения ими основного общего образования. В данном случае родители сделали такой выбор, выбрав образование в организации<sup>12</sup>.

Родители не обязаны реализовать смешанную форму обучения, обеспечивая помощь в выполнении заданий, в подключении к урокам, контроль всего хода образовательного процесса и т.п., если они не выбирали форму семейного образования. Если родители выбрали образование в организации и по уровню собственной подготовки не могут помочь ребенку либо в силу высокой загруженности по работе физически не успевают этого сделать, данная ситуация не должна рассматриваться как нарушение обязанности родителей обеспечить получение детьми образования.

Родительские права не могут осуществляться в противоречии с интересами детей. Обеспечение интересов детей должно быть предметом основной заботы их родителей. Если эти принципы соблюдаются, но у родителей нет возможности углубленно и на существенное время подключиться к образованию своего ребенка (но при этом ему обеспечена возможность учиться самому), значит, родители выполнили свои обязанности. Если этого недостаточно для того, чтобы обучаться в дистанционном формате, как это предлагается образовательной организацией, решением может стать индивидуальный учебный план для такого ребенка.

### *Проблема сохранности персональных данных детей и родителей*

Образовательные организации стали собирать дополнительные персональные данные: с кем проживает ребенок в одном помещении, где он либо эти лица отдыхали, были по рабочим поездкам и т.п. за границей и когда, какая температура у ребенка, контактировал ли он с кем-то, у кого подтверждена инфекция, есть ли у членов его семьи признаки ОРВИ и т.п.

---

<sup>12</sup> Семейный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 1995 г. № 223-ФЗ (ред. от 6 февраля 2020 г.).

Решение проблемы заключается в максимальном обезличивании данной информации, в отказе от хранения такой информации, насколько это возможно, в доведении до сведения лиц, работающих с такой информацией, что нарушение режима конфиденциальности влечет ответственность, вплоть до увольнения работника, разгласившего персональные данные.

Проблемой также может стать распространение персональных данных в связи с использованием новых каналов связи для организации дистанционного образования. В каждой организации есть ответственный за защиту персональных данных. Целесообразно, чтобы он проверил все выбранные форматы обмена информацией для оценки, нужны ли какие-то коррективы с точки зрения персональных данных.

Для того чтобы максимально исключить риски, можно использовать несколько возможностей. Во-первых, ввести правила взаимодействия (правила общения в чатах, правила участия в онлайн-конференциях и т.п.) с указанием, что участники не сохраняют изображения других граждан без их явно выраженного согласия. Во-вторых, целесообразно делать подключение инициативным, когда факт подключения (к чату, конференции и т.п.) будет выражать молчаливое согласие, чтобы данные об участнике стали доступны другим участникам. При рассылке ссылок для подключения целесообразно в том же сообщении, которым высылается ссылка, указать, кому будет транслироваться изображение (например, мероприятие организовано для всех обучающихся класса и предполагает возможность включения видеотрансляции), указать правила участия (например, просьбу не осуществлять запись видеотрансляций обучающихся). Целесообразно также получить согласие родителей на использование персональных данных ребенка и их самих в ходе организации дистанционного обучения с учетом тех форм взаимодействия, которые выбраны в организации.

---

## Литература

---

*Белановский С.А.* Глубокое интервью и фокус-группы. Учебное пособие. М., 2018. <<http://www.sbelan.ru/Glubokoe-intervju-i-fokus-gruppy-3-e-izdanie-S-A-Belanoskij.htm>>.

Более 220 тысяч школьников и учителей получили адресную помощь в виде компьютерной техники для обеспечения образовательного процесса. Пресс-служба Министерства просвещения. 30 апреля 2020 г. <<https://edu.gov.ru/press/2408/bolee-220-tysyach-shkolnikov-i-uchiteley-poluchili-adresnyuyu-pomosch-v-vide-kompyuternoy-tehniki-dlya-obespecheniya-obrazovatel'nogo-processa/>>.

Письмо Минпросвещения России от 13 марта 2020 г. № СК-150/03 «Об усилении санитарно-эпидемиологических мероприятий в образовательных организациях».

Приказ Министерства образования и науки РФ от 23 августа 2017 г. № 816 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

Приказ Минпросвещения России от 3 сентября 2019 г. № 465 «Об утверждении перечня средств обучения и воспитания, необходимых для реализации образовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования, соответствующих современным условиям обучения, необходимого при оснащении общеобразовательных организаций в целях реализации мероприятий по содействию созданию в субъектах Российской Федерации (исходя из прогнозируемой потребности) новых мест в общеобразовательных организациях, критериев его формирования и требований к функциональному оснащению, а также норматива стоимости оснащения одного места обучающегося указанными средствами обучения и воспитания».

Семейный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 1995 г. № 223-ФЗ (ред. от 6 февраля 2020 г.).

Список ресурсов для дистанционного обучения на портале проектов Московской электронной школы. <<http://distance.mosedu.ru/>> (дата обращения: 10.07.2020).

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 31 июля 2020 г) (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 13 августа 2020 г.).

Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

## ЦЫПЛЯТ ПО ОСЕНИ СЧИТАЮТ: УРОКИ COVID-19 ДЛЯ ШКОЛ

### **Абанкина Ирина Всеволодовна**

кандидат экономических наук, главный научный сотрудник Центра финансово-экономических решений Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

E-mail: abankinai@hse.ru

### **Вавилова Анна Александровна**

кандидат юридических наук, ведущий эксперт Центра финансово-экономических решений Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

E-mail: avavilova@hse.ru

### **Зиньковский Кирилл Викторович**

кандидат экономических наук, директор Центра финансово-экономических решений Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

E-mail: kzinkovsky@hse.ru

### **Семенова Кристина Анатольевна**

аналитик Центра финансово-экономических решений Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

E-mail: ksemenova@hse.ru

### **Суркова Надежда Егоровна**

эксперт Центра финансово-экономических решений Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

E-mail: nsurkova@hse.ru

**Аннотация.** В данном выпуске представлены варианты решения проблем, проявившихся в школах в связи с переходом на дистанционное обучение. Реакция школ на кризисную ситуацию исследуется и анализируется с точки зрения преодоления профессиональных дефицитов педагогов, изменений в учебных планах и образовательных программах, изменений в нагрузке и обязанностях сотрудников школ, преодоления дефицита технических средств и ресурсов для дистанционного обучения, преодоления дефицита конструктивного взаимодействия с родителями. В выпуск включен специальный раздел с управленческими рекомендациями для администраций общеобразовательных учреждений и органов управления образованием.

**Ключевые слова:** коронавирус; самоизоляция; общее образование; дистанционное обучение; онлайн-обучение.

# DON'T COUNT YOUR CHICKENS BEFORE THEY HATCH: COVID-19 LESSONS FOR SCHOOLS

## Irina Abankina

Ph.D. in economics, Senior Research Fellow Centre for Financial and Economic Decisions in Education Institute of Education National Research University Higher School of Economics

E-mail: [abankinai@hse.ru](mailto:abankinai@hse.ru)

## Anna Vavilova

Ph.D. of law, Leading Expert Centre for Financial and Economic Decisions in Education Institute of Education National Research University Higher School of Economics

E-mail: [avavilova@hse.ru](mailto:avavilova@hse.ru)

## Kirill Zinkovsky

Ph.D. in economics, Director Centre for Financial and Economic Decisions in Education Institute of Education National Research University Higher School of Economics

E-mail: [kzinkovsky@hse.ru](mailto:kzinkovsky@hse.ru)

## Kristina Semenova

Analyst in Centre for Financial and Economic Decisions in Education Institute of Education National Research University Higher School of Economics

E-mail: [ksemenova@hse.ru](mailto:ksemenova@hse.ru)

## Nadezhda Surkova

Expert in Centre for Financial and Economic Decisions in Education Institute of Education National Research University Higher School of Economics

E-mail: [nsurkova@hse.ru](mailto:nsurkova@hse.ru)

**Abstract.** This issue represents options for solving the problems that emerged in schools in connection with the switch to distant learning. The response of schools to the crisis is being analyzed in terms of teachers, who try to compensate their lack of professional skills, changes in curriculum, in work hours and duties of collaborators, overcoming the lack of funds and resources for distance learning, overcoming the deficit of constructive behavior with parents. In issue there is a special section with management recommendations for administrators of institutions and public education authorities.

**Keywords:** coronavirus; self-isolation; secondary education; distance learning; online learning.



## Один из сильнейших университетов страны приглашает на бюджетные места

Институт образования НИУ ВШЭ предоставляет уникальную возможность для профессионального развития и карьерного роста. Образовательные программы построены с учетом научных разработок и изменений в законодательстве. Среди преподавателей — ведущие российские и зарубежные ученые, признанные эксперты-практики российского образования.

### МАГИСТЕРСКИЕ ПРОГРАММЫ

#### Для выпускников бакалавриата и специалитета

Период обучения: 2 года

Форма обучения: очная

■ **«Доказательное развитие образования»**

Академический руководитель — Т.Е. Хавенсон

■ **«Измерения в психологии и образовании»**

Научный руководитель — Е.Ю. Карданова

Академический руководитель — И.В. Антипкина

■ **«Педагогическое образование»**

Академический руководитель — М.А. Лытаева

#### Для работающих учителей и тех, кто ими хочет стать

Период обучения: 2,5 года

Форма обучения: очно-заочная

■ **«Современная историческая наука в преподавании истории в школе»**

Академический руководитель — И.Н. Данилевский

■ **«Современные социальные науки в преподавании обществознания в школе»**

Академический руководитель — И.Б. Орлов

■ **«Современная филология в преподавании литературы в школе»**

Академический руководитель — К.М. Поливанов

#### Для руководителей вузов и школ

Период обучения: 2,5 года

Форма обучения: очно-заочная

■ **«Управление образованием»**

Научный руководитель — А.Г. Каспржак

Академический руководитель — А.А. Кобцева

■ **«Управление в высшем образовании»**

Академический руководитель — К.В. Зиньковский

■ **«Цифровая трансформация образования»**

Академический руководитель — Е.Д. Патаракин

Обучение осуществляется как бесплатно на бюджетной основе, так и с оплатой на договорной основе. Работникам государственных и муниципальных бюджетных учреждений социальной сферы предоставляется 50%-ная скидка на обучение.

Департамент образовательных программ Института образования НИУ ВШЭ:

<https://ioe.hse.ru/masters>

Тел.: 8 (495) 772-95-90 (внутренний 22052)

Моб. тел.: 8 (916) 335-15-58

## АСПИРАНТСКАЯ ШКОЛА ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Институт образования НИУ ВШЭ приглашает к поступлению в уникальную для России Аспирантскую школу по образованию. Школа объединяет всех, кто хочет заниматься практическими и фундаментальными исследованиями в образовании, не ограничиваясь рамками традиционной педагогики. Поэтому, помимо тех, кто уже получил педагогическое образование, аспирантура ориентирована на выпускников социальных, гуманитарных, экономических и других специальностей.

### Преимущества программы:

- ✓ Практика исследований и возможность трудоустройства с первых дней
- ✓ Степень кандидата наук НИУ ВШЭ об образовании / PhD HSE in Education
- ✓ Междисциплинарная подготовка
- ✓ Зарубежные стажировки по теме исследования
- ✓ Участие в совместных проектах с лидерами мировых рейтингов: Бостонским колледжем, Стэнфордским университетом, Гарвардским университетом, Университетским колледжем Лондона и др.
- ✓ Доступ к уникальным данным международных и российских исследований из баз PISA, TIMSS, TALIS, SERU, iPIPS, PIAAC, МЭО
- ✓ Регулярные презентации новых исследований в сфере образования
- ✓ Доступ ко всем образовательным ресурсам Высшей школы экономики

### Школа предлагает две формы обучения:

**Академическая аспирантура** — для тех, кто хочет полностью сфокусироваться на развитии научной карьеры. Это очная аспирантура «полного дня» с обязательным включением в работу профильного для вас центра Института образования и обязательной стажировкой в зарубежном вузе-партнере. Аспиранты получают стипендию и зарплату аналитика или стажера-исследователя в выбранном центре.

**Профессиональная аспирантура** — для тех, кто уже нашел себя в бизнес- и управленческих структурах сферы образования. Эта очная программа дает возможность совмещать обучение с занятостью вне стен Института.

### Как поступить?

По конкурсу портфолио. Набор проходит два раза в год: с декабря по март и с августа по сентябрь. До подачи документов необходимо выбрать будущего научного руководителя и обсудить тему исследования, подготовить и согласовать его план-проект.

**Обучение бесплатное — три года. Иногородним предоставляется общежитие.**

Аспирантская школа по образованию:

<https://aspirantura.hse.ru/ed>

Тел.: 8 (495) 772-950-90 (внутренний 22714)

Лицензия на осуществление образовательной деятельности № 2593 от 24.05.2017.

Свидетельство о государственной аккредитации № 1820 от 30.03.2016.

На все вопросы о поступлении и обучении ответит академический директор Аспирантской школы Терентьев Евгений Андреевич:

E-mail: [eterentev@hse.ru](mailto:eterentev@hse.ru),

моб. тел.: +7(985) 386-63-49.

*Научное издание*

*Серия*  
*Современная аналитика образования*

№ 14 (44)

**ЦЫПЛЯТ ПО ОСЕНИ СЧИТАЮТ:  
УРОКИ COVID-19 ДЛЯ ШКОЛ**

Редактор: Н. Андрианова  
Компьютерная верстка: Н. Пузанова

Подписано в печать 06.09.2020. Формат 60×84 1/16  
Усл.-печ. л. 2,99. Уч.-изд. л. 2,22. Тираж 200 экз.

Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»  
101000, Москва, ул. Мясницкая, 20  
Тел./факс: (499) 611-15-52

Институт образования  
101000, Москва, Потаповский пер., д. 16, стр. 10  
Тел./факс: (499) 772-95-90\*22235  
ioe@hse.ru

