

ПЕДАГОГИ В ПОИСКАХ БАЛАНСА

Последствия перехода школ на дистанционное обучение

Анна Вавилова, Кирилл Зиньковский, Надежда Суркова

АННОТАЦИЯ Пандемия коронавируса привела учащихся, родителей и педагогов школ к состоянию вынужденной самоизоляции. Переход школ на дистанционное обучение стал единственной возможностью для завершения учебного года. В статье анализируется, как вследствие этого перехода изменился баланс рабочего и личного времени педагогов школ. На основе результатов опросов, проведенных авторами статьи, а также результатов других исследований были выявлены приоритетные для педагогов проблемы и угрозы, связанные с переходом на дистанционный режим работы. В качестве основной угрозы педагоги рассматривают увеличение объема задач в новых условиях. В статье анализируются причины радикального перераспределения рабочего и личного времени педагогов, предлагаются возможные решения этой проблемы и даются практические рекомендации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА Коронавирус, самоизоляция, общее образование, дистанционное обучение, онлайн-обучение, нагрузка на педагогов.

DOI 10.22394/2078-838X-2020-3-38-45



**Анна Александровна
ВАВИЛОВА**

к. ю. н., ведущий эксперт Центра
финансово-экономических
решений Института
образования НИУ ВШЭ
(101000, РФ, Москва,
пер. Потаповский, д. 16, стр. 10).
E-mail: avavilova@hse.ru



**Кирилл Викторович
ЗИНЬКОВСКИЙ**

к. э. н., директор Центра
финансово-экономических
решений Института
образования НИУ ВШЭ
(101000, РФ, Москва,
пер. Потаповский, д. 16, стр. 10).
E-mail: kzinkovsky@hse.ru



**Надежда Егоровна
СУРКОВА**

Эксперт Центра
финансово-экономических
решений в образовании Института
образования НИУ ВШЭ
(101000, РФ, Москва,
пер. Потаповский, д. 16, стр. 10).
E-mail: nsurkova@hse.ru

Рост нагрузки

В связи с эпидемией коронавируса российские школы в марте 2020 года перешли на дистанционную форму обучения. Ограничительные меры были реализованы в соответствии с письмом Минпросвещения России

от 13.03.2020 № СК-150/03, в котором было рекомендовано организовать деятельность образовательных учреждений с «переводом обучающихся на дистанционную форму обучения». Реализация данной рекомендации выявила ряд проблем, в частности, существенное изменение баланса работы и личной жизни педагогов.

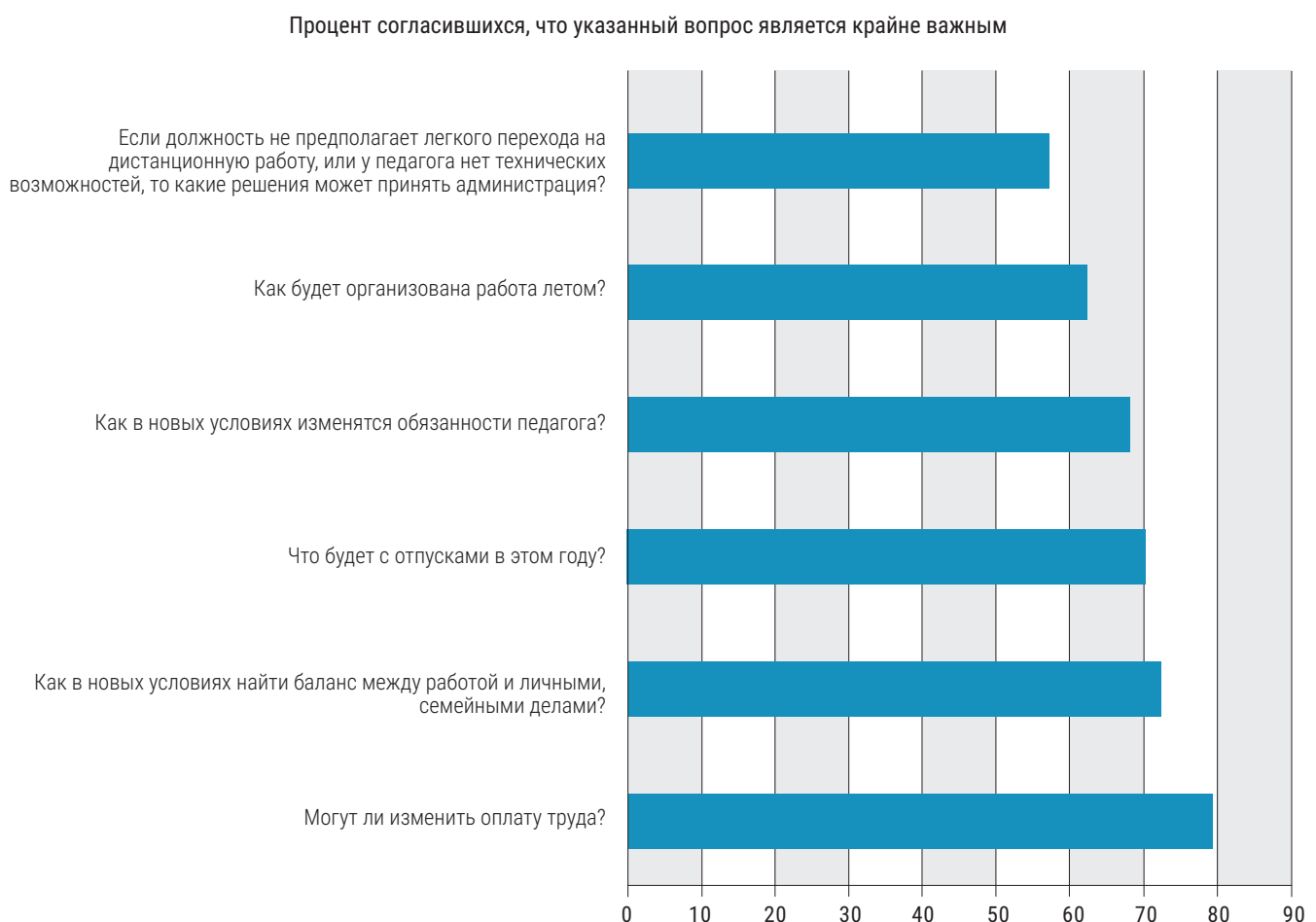
В апреле Институт образования НИУ ВШЭ провел исследование перехода на дистанционное обучение. Выяснилось, что у 84 % учителей увеличилась рабочая нагрузка (Сапрыкина & Волохович, 2020). Эту же проблему обнаружил Аналитический центр НАФИ: 74 % опрошенных российских учителей и преподавателей вузов заявили о возросшей нагрузке из-за перехода на дистанционное обучение. Всероссийское исследование «Яндекс.Учебника» также показало, что нагрузка на учителей возросла: это отметили 87,9 % опрошенных педагогов. Исследование образовательного ресурса «Учи.ру» показало, что у половины опрошенных учителей рабочий день в среднем увеличился на 1–3 часа, а у 36 % — более чем на 3 часа.

В мае–июне 2020 года авторы статьи провели опросы педагогов школ о том, что их волнует в связи с переходом на дистанционное

обучение, и об угрозах, которые для них возникли в сложившейся ситуации. Была также проведена серия уточняющих интервью с педагогами и представителями администраций образовательных организаций. Среди наиболее важных оказался вопрос к педагогам о разделении рабочего времени с личным и семейным. На это указали более 70 % респондентов (рис. 1).

Во время опроса у респондентов была также возможность предложить свои варианты ответов и комментарии. Анализ свободных ответов респондентов показал, что при общении с родителями они сталкиваются с двумя противоположными проблемами: чрезмерным вмешательством родителей в учебный процесс и, наоборот, их недостаточной вовлеченностью. Оба случая вызывают беспокойство у педагогов, ведут к переработкам, размытию границ рабочего дня и ущербу для здоровья респондентов.

Рис. 1. Наиболее важные вопросы для педагогов школ, возникшие в связи с переходом на дистанционное обучение (247 респондентов)



Схожие результаты были получены авторами в опросе педагогов о личных угрозах (рис. 2). Респондентам было предложено оценить, в какой степени перечисленные в анкете опроса варианты угрожают им лично в связи с переходом на дистанционное обучение, по шкале от 1 (минимальная угроза) до 6 (максимальная угроза).

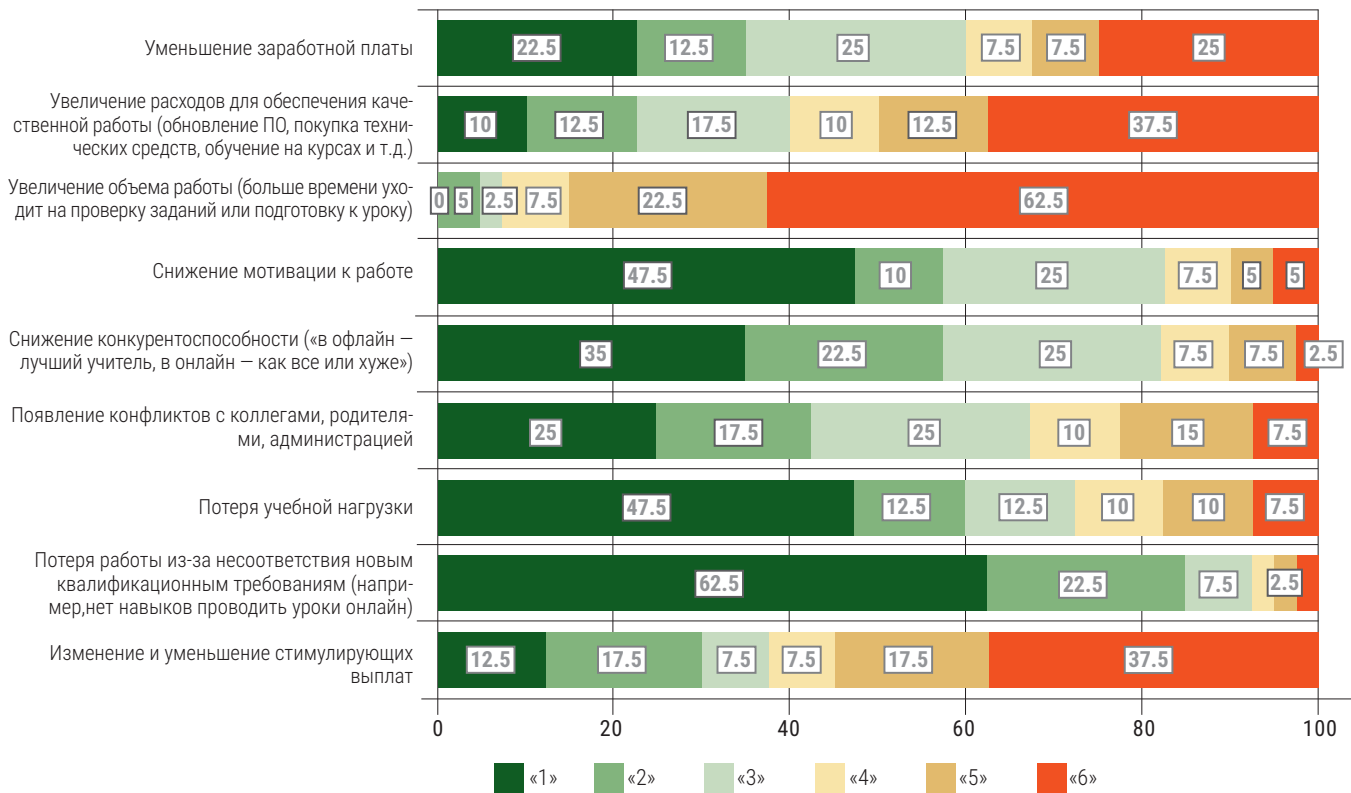
Результаты опроса показывают, что максимальную угрозу для педагогов представляет увеличение объема работы: 85 % респондентов поставили этой угрозе максимальные баллы — 5 и 6. Угроза увеличения объема работы опередила даже угрозу уменьшения стимулирующих выплат и увеличения расходов для обеспечения дистанционной работы (более 50 % респондентов поставили максимальные баллы), а также угрозу уменьшения заработной платы (32,5 % респондентов поставили максимальные баллы). Наименьшее беспокойство вызывают потеря

ПЕДАГОГИ ОТМЕЧАЛИ, ЧТО ГРАНИЦЫ ВРЕМЕНИ, ОТВЕДЕННОГО НА РАБОТУ И НА КОММУНИКАЦИЮ С РОДИТЕЛЯМИ, ФАКТИЧЕСКИ ИСЧЕЗЛИ

работы из-за несоответствия новым квалификационным требованиям, снижение мотивации к работе и снижение конкурентоспособности. В уточняющих интервью педагоги отмечали, что границы времени, отведенного на работу и на коммуникацию с родителями, фактически исчезли. Несмотря на законодательно закрепленное право педагогов

на отдых, соответствующие решения о порядке их взаимодействия с семьями обучающихся принимались на административном уровне либо с опозданием (по факту жалоб на перегрузку), либо не принимались вовсе. Таким образом, проблема изменения баланса рабочего и личного времени педагогов в условиях перехода на дистанционное обучение вышла на первый план. Это довольно неожиданный результат, учитывая, что экспертное сообщество обсуждало образовательный процесс в основном только с точки зрения

Рис. 2. Оценка педагогами личных угроз в связи с переходом на дистанционное обучение (157 респондентов)



содержательных, технологических, методологических и квалификационных аспектов дистанционного обучения.

И это совершенно неожиданно с точки зрения стереотипного взгляда на «страхи» педагогов, якобы связанные только с потерей работы или уменьшением оплаты труда. В связи с этим авторы статьи попытались выявить причины, которые могут обуславливать изменение баланса рабочего и личного времени педагогов, а также предложить возможные решения проблемы.

Анализ уточняющих интервью педагогов и представителей администраций школ, а также результатов исследований других организаций позволил выделить три ключевые причины увеличения нагрузки на педагогических работников в новых условиях.

Ограничить «девятый вал» коммуникаций

Первая причина увеличения нагрузки на учителей — это интенсивность коммуникаций с родителями (законными представителями) обучающихся. Об этом свидетельствует и исследование «Яндекс.Учебника»: 86 %

учителей начальных классов и 70 % учителей средних и старшей школы отметили в опросе, что значительно возросло количество контактов с родителями. Связано это не только с новой для родителей и обучающихся ситуацией, но и с особенностями дистанционного обучения, создающего дефицит прямых коммуникаций.

Изучение кейсов некоторых школ показало, что решение данной проблемы может быть успешно найдено организациями, в которых административный персонал ввел четкие ограничения времени работы педагогов, например, зафиксировав временной промежуток для ответов на запросы законных представителей. Вариантом решения мог быть порядок с подачей вопросов не позднее определенного времени дня и четким указанием на то, что поступившие позднее вопросы будут рассмотрены только на следующий рабочий день. 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 уточнять возникающие вопросы. Примером таких — с виду простых, но эффективных — решений может быть выданная педагогам инструкция о формировании заданий для обучающихся не позднее конкретного времени в первой половине учебного дня, а также порядок дистанционного взаимодействия законных представителей обучающихся с педагогами при реализации образования дистанционно, или другие аналогичные документы.

Предлагаемые решения могут быть оформлены внесением соответствующих изменений в локальные нормативные акты, включая правила внутреннего трудового распорядка, локальные документы, 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,

установленных трудовым законодательством (работник имеет право на время отдыха и ограниченную продолжительность рабочего дня). При этом необходимо сохранить учебную нагрузку педагогов как

44 % ОПРОШЕННЫХ УЧИТЕЛЕЙ НУЖДАЮТСЯ В ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ

ключевой параметр для определения размера заработной платы. Все это может потребовать внести изменения как в правила внутреннего трудового распорядка и локальные нормативные акты о педагогической нагрузке, так и в образовательную программу в части определения видов учебных занятий. Интервью показали, что эта возможность, хотя и была осознана управленческими командами, на практике не была реализована в 2019/2020 учебном году.

Таким образом, правовых возможностей для оформления необходимых решений имеется достаточно. Закрепление оптимального варианта зависит от управленческой компетентности административных команд образовательных организаций.

Справиться с объемом обратной связи

Вторая причина увеличения нагрузки на педагогов — это резко возросшее время на проверку самостоятельных работ обучающихся и в целом на обратную связь с ними. Это непосредственно связано с особенностями дистанционного обучения. Интенсификация обратной связи по сравнению с традиционным обучением требуется не только и не столько для улучшения его качества, сколько для самой возможности удержать учащихся в образовательном процессе. Решением данной проблемы могли бы стать сервисы с автоматической проверкой заданий, которые выдаются обучающимся, или разработка подобных заданий педагогами.

Автоматически проверяемые задания существуют и доступны для образовательных организаций на таких порталах, как «Московская электронная школа», «Российская электронная школа», «Учи.ру», «ЯКласс», «Яндекс.Учебник», «Фоксфорд» и др. На сайте проектов «Московской электронной школы» собран список проверенных ресурсов для дистанционного обучения.

Данные исследований Института образования НИУ ВШЭ показывают, что и до перехода на дистанционное обучение 64 % педагогов использовали онлайн-ресурсы, а во время перехода их доля увеличилась до 74 % (Сапрыкина & Волохович). В соответствии с результатами исследования «Яндекс.Учебник», 88 % опрошенных учителей обратились к платформам с автоматической проверкой заданий с начала режима дистанционного обучения. Вместе с тем в этом же исследовании отмечается, что объем проверки знаний снизился, т. к. в дистанционном режиме педагогам сложнее организовать эту работу. Возможно, что педагогам не хватило квалификации для эффективного использования платформ с сервисами для автопроверки. Возможно также, что качество этих сервисов пока далеко от совершенства. Соответственно, вопрос об эффективности сервисов автопроверки для снижения избыточной нагрузки на педагогов пока не имеет однозначного ответа и требует

дополнительного исследования. Изучаться он должен во взаимосвязи с объемом методической нагрузки, т. к. практика показала, что педагогам в любом случае требуются временные затраты на включение подобных ресурсов в образовательный процесс. Это входит в состав рабочего времени педагога.

Самостоятельная разработка учителями проверочных заданий и размещение их в виде онлайн-опросов и т. п. требуют существенного времени, и в условиях его дефицита это практически невозможно. К выполнению данной работы могли бы быть привлечены (с их согласия и при условии достаточной квалификации) работники образовательной организации, которые по тем или иным причинам оказались менее загружены работой — например, педагоги-организаторы, педагоги-библиотекари. Организация также может изменить осуществление текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, установить их формы,

периодичность и порядок проведения. Кроме того, 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). Интер-

НАКОПЛЕННЫЙ ОПЫТ МОГ БЫ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВАН НЕЗАВИСИМО ОТ ЭПИДЕМИОЛОГИЧЕСКОЙ ОБСТАНОВКИ

вью с администраторами школ показали, что эти возможности осознавались управленческими командами, и решения о коррекции текущего контроля и промежуточной аттестации рассматривались как прорабатываемый инструмент снижения нагрузки на педагогов.

Уже упоминавшийся ранее дефицит навыков и квалификации для эффективного использования дистанционных образовательных платформ и инструментов коммуникаций вносит свой вклад в создание избыточной нагрузки на педагогов. Эта проблема может решаться, и успешно решается во многих организациях, путем взаимного обучения сотрудников, подготовки памяток, пошаговых инструкций и иных подобных документов, видеoinструкций. Освоить те или иные инструменты организации образовательного процесса — методическая работа для педагога, хотя именно возросший объем



Михаил МОКРИНСКИЙ

директор школы «Летово», член управляющего комитета программы «Учитель для России», советник руководителя Департамента образования Москвы по вопросам инновационного развития образовательных систем и организаций

Вынужденный дистаннт — это еще одна возможность посмотреть в зеркало и увидеть отражение собственных приоритетов и ограничений, близких возможностей и возможностей, откладываемых на потом, для следующих поколений педагогов.

Диагностика субъективных и объективных обстоятельств учительского труда позволяет не только осмыслить происходящее, но и заглянуть вперед.

Рабочий день учителя никогда не ограничивается восемью часами. Он напоминает неравномерность интенсивности труда крестьянина в разное время года, рабочего в период довыполнения плана, творческого человека в момент поиска... Или, наоборот, отключает «лишние» труд, время, заботу, если профессионал перегорел, или не профессионал вовсе.

Пандемия предсказуемо показывает, что всплеск проблем закономерно требует дополнительных ресурсов.

Статья предсказуемо фиксирует рост тревожности учителей, описывает их оценку новых угроз.

Изменения, объективные и субъективные, высвечивают степень неготовности участников образовательного процесса справляться с новыми обстоятельствами.

Определенность картинки должна помочь выйти на определенность решений, достичь ясности в вопросах «Куда идем?» и «Как это работает?».

В привычных условиях учителя не беспокоит экстренность труда и переработка, если это его выбор, часть его картины равновесия. И выявленные опросом минимальные опасения потери работы (читай: профессионального несоответствия новым вызовам и обстоятельствам) можно понимать только как единодушную оценку профессионального сообщества: это не новые вызовы, а временная суеда. Надо пережить.

Границы рабочего времени и коммуникаций с родителями и правда исчезли. Устанавливать новые границы плохо помогают и школьная администрация, и прежний опыт, и особенности

профессиональной культуры, далекой от присущей бизнесу жесткости и заорганизованности.

Но ведь ограничение должно быть частью структурирования. Начинаем с того, что иначе увидели проблемы, наметили типовые способы их решения, построили систему поддержки и сопровождения. Типизируется и нормируется вся система работы в дистанте, а не узкий вопрос формального ограничения, регулирования контактов.

Управление обучением и управление учением — два сопряженных процесса. Роль учителя в зависимости от глубины специализации может более или менее отличаться в каждом из этих процессов, но дистаннт позволяет точнее увидеть, как управленческие функции строятся в двойной логике. В логике методической обучение и учение в офлайн- и онлайн-режимах требуют тотального внимания к тому, чтобы учебные материалы, алгоритмы процессов и участие учителя, прямое или косвенное, обеспечивали мотивацию ученика и доступность учебных целей. В логике управления более дискретный процесс требует напоминаний о том, что на таком уровне самостоятельности работают элементы взаимных обязательств, по сути, договорных отношений. Онлайн-среда позволяет встраивать в процесс регуляции этих отношений и индивидуализацию настроек, и обусловленность возможности каждого «самостоятельного» шага, и сопровождение на основе структурированной оперативной информации.

Увеличение объема проверки и обратной связи, выпадающего на учителя в дистанте, закономерно. И требует решения не на уровне последствий, а на уровне самых глубоких причин. Два огромных усилия нужны для преодоления ловушки ремесленного труда, объективного ограничения и человеческих возможностей учителя в целом, и его эффективности в единицу времени. Усилие первое: нужно воспользоваться средствами компьютеризации для умного хождения вместе с ребенком через границу онлайн и офлайн, обучения и учения. Усилие второе: нужно потратить время, энергию, фантазию и профессионализм на формирование у ученика необходимой меры самостоятельности, автономии для учения онлайн. Дистаннт показал, что без решения этих двух задач говорить о сопровождении онлайн-занятий средствами организованного консультирования невозможно; придется действовать в ручном режиме, вот только без погружения в живой процесс общения.



методической работы является еще одним источником избыточной нагрузки (о чем пойдет речь далее). По общему правилу она включена в состав должностных обязанностей педагога. Поэтому работодатель вправе поручить освоение конкретных образовательных инструментов даже тем педагогам, которые не хотят что-либо менять. В данном случае используемые инструменты применяются в пределах должностных обязанностей, поэтому это законное требование.

Снять часть методической работы

Третья причина увеличения нагрузки педагогов — это резко возросшее количество времени, затрачиваемого на методическую работу. Согласно исследованию образовательного ресурса «Учи.ру», 44 % опрошенных учителей нуждаются в организационно-методической помощи. 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 пользование разработанных коллегами частей планов, программ. Реализация такого варианта требует сопоставимости образовательных программ различных образовательных организаций — участников сетевого взаимодействия. В ходе проводимых интервью было выявлено, что ресурс кооперации не был использован организациями и является возможным направлением развития для снижения нагрузки на педагогов.

В части выполнения 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.) возможно подключать и иных работников, которые не являются педагогическими, но у которых появилось дополнительное время на выполнение такой работы. Ключевым ограничением является невозможность непосредственно реализовать процесс образования (обучения и воспитания) лицу, не являющемуся педагогическим работником, обеспечивать же данный процесс технически такому лицу законодательством не запрещено.

Заключение

В заключение хотелось бы отметить, что опыт беспрецедентно масштабного и быстрого перехода образовательных организаций на дистанционное обучение должен быть учтен и использован в случае необходимости. Кроме того, накопленный опыт мог бы быть использован независимо от эпидемиологической обстановки в стране. Опробованные форматы реализации образовательных программ могут быть полезны при обучении детей, которые из-за болезни либо по иной причине временно не могут посещать образовательные организации, при формировании индивидуальных образовательных маршрутов и для решения ряда других задач образования отдельных обучающихся.

Литература

1. Сапрыкина Д. И., Волохович А. А. Проблемы перехода на дистанционное обучение в Российской Федерации глазами учителей. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. М.: НИУ ВШЭ, 2020. 32 с.
2. Список ресурсов для дистанционного обучения на портале проектов «Московской электронной школы» [Электронный ресурс]. URL: <http://distance.mosedu.ru/> (дата обращения 10.07.2020).
3. Соколов А. Как учат школьников во время коронавируса. Дистанционное обучение может оказаться неэффективным [Электронный ресурс]. Ведомости, 21.03.2020. URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2020/03/21/825825-kak-uchat-shkolnikov> (дата обращения 10.07.2020).

4. Российские педагоги рассказали о возросшей нагрузке из-за перехода в онлайн [Электронный ресурс]. ТАСС, 07.04.2020 (по результатам опроса Аналитического центра НАФИ). URL: <https://tass.ru/obschestvo/8176567> (дата обращения 10.07.2020).
5. Всероссийское исследование Яндекс.Учебника: что изменилось в учебном процессе с переходом на дистанционное обучение [Электронный ресурс]. Вести образования, 30.04.2020. URL: https://vovgazeta.ru/articles/2020/4/30/analitics/12826-vserossiyskoe_issledovanie_yandeksuchebnika_chno_izmenilos_v_uchebnom_protseste_s_perehodom_na_dstantsionnoe_obuchenie_ (дата обращения 10.07.2020).
6. Тарасова Н. В., Пастухова И. П., Пестрикова С. М. Как влияет сейчас и повлияет в перспективе перевод образовательного процесса в дистанционный режим на образовательные результаты [Электронный ресурс]. ФИРО РАНХиГС, 2020. URL: <https://firo.ranepa.ru/novosti/105-monitoring-obrazovaniya-na-karantine/803-tarsova-ekspertiza> (дата обращения 10.07.2020).
7. Исследование: учителя на «удаленке» работают на три часа больше [Электронный ресурс]. РИА Новости, 03.04.2020. URL: <https://sn.ria.ru/20200403/1569527973.html> (дата обращения 10.07.2020).

In search of a new balance of work and personal life for teachers Consequences of school's transition to distance learning

Anna A. VAVILOVA.

Phd in law. Leading expert of the Center for financial and economic solutions of the Institute of Education the Higher School of Economics

(16/10, Potapovsky per., 101000, Moscow, Russian Federation).

E-mail: avavilova@hse.ru

Kirill V. ZINKOVSKY.

Phd in Economy. Director of the Center for financial and economic solutions of the Institute of Education the Higher School of Economics

(16/10, Potapovsky per., 101000, Moscow, Russian Federation).

E-mail: kzinkovsky@hse.ru

Nadezhda E. SURKOVA.

Expert of the Center for financial and economic solutions of the Institute of Education the Higher School of Economics

(16/10, Potapovsky per., 101000, Moscow, Russian Federation).

E-mail: nsurkova@hse.ru

Abstract

The coronavirus pandemic has led to the forced self-isolation of pupils, parents and school teachers. The only opportunity to complete the school year was the transition of schools to distance learning. The article analyzes the change in the balance of working and personal time of school teachers that occurred as a result of this transition. Based on the results of surveys conducted by the authors of the article, as well as the results of other studies, priority problems and threats perceived by teachers were identified. As the main threat, teachers consider the increase in the amount of work in the new conditions. The article analyzes the reasons that caused a radical redistribution of the working and personal time of teachers, offers possible solutions to this problem and gives practical recommendations.

Keywords: coronavirus, self-isolation, secondary education, distance learning, online learning, workload on teachers

References

- Moscow electronic school. (n. d.). *List of resources for distance learning*. Retrieved from <http://distance.mosedu.ru/>. (In Russian).
- Russian Agency of International Information RIA Novosti. (2020, April 3). Retrieved from <https://sn.ria.ru/20200403/1569527973.html>. (In Russian).
- Saprykina, D. I., & Volokhov, A. A. (2020). Problems of switching to distance education in the Russian Federation through the eyes of teachers. *Facts of education*, 4(29). Moscow: HSE Publishing House. (In Russian).
- Sokolov, A. (2020, March 21). *Vedomosti*. Retrieved from <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2020/03/21/825825-kak-uchat-shkolnikov>. (In Russian).
- Tarasova, N. V., Pastukhova, S. M., & Pestrikova, S. M. (2020). *Impact of distance learning on educational outcomes*. Retrieved from <https://firo.ranepa.ru/novosti/105-monitoring-obrazovaniya-na-karantine/803-tarsova-ekspertiza>. (In Russian).
- TASS Russian News Agency. (2020, April 7). Retrieved from <https://tass.ru/obschestvo/8176567>. (In Russian).
- Vogazeta. (2020, April 30). *All-Russian research of Yandex.Uchebnik*. Retrieved from https://vovgazeta.ru/articles/2020/4/30/analitics/12826-vserossiyskoe_issledovanie_yandeksuchebnika_chno_izmenilos_v_uchebnom_protseste_s_perehodom_na_dstantsionnoe_obuchenie_. (In Russian).