

ISSN 2500-0608



**ПАТТЕРНЫ ПОВЕДЕНИЯ  
РЕГИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМ  
ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
В УСЛОВИЯХ  
НЕПРОГНОЗИРУЕМОГО КРИЗИСА  
НА ПЕРВЫХ ЭТАПАХ  
ЕГО ПРОЯВЛЕНИЯ  
(ПЕРИОД «ШОКА»)**

*С.И. Заур-Бек, Т.А. Мерцалова*

Современная аналитика образования

№ 8 (68)  
2022



**ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ**  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

ИНСТИТУТ ОБРАЗОВАНИЯ

---

**ПАТТЕРНЫ ПОВЕДЕНИЯ  
РЕГИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМ  
ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
В УСЛОВИЯХ  
НЕПРОГНОЗИРУЕМОГО КРИЗИСА  
НА ПЕРВЫХ ЭТАПАХ  
ЕГО ПРОЯВЛЕНИЯ  
(ПЕРИОД «ШОКА»)**

---

*Серия*  
*Современная аналитика*  
*образования*

№ 8 (68)  
2022



*Сопредседатели редакционного совета серии:*  
Я.И. Кузьминов, к.э.н., научный руководитель НИУ ВШЭ;  
И.Д. Фрумин, д.п.н., главный научный сотрудник Института образования НИУ ВШЭ

*Руководители Комитета по выпуску серии:*  
С.И. Заир-Бек, М.А. Новикова

*Рецензенты:*  
К.А. Адамович, Институт образования НИУ ВШЭ;  
К.С. Серегин, Институт образования НИУ ВШЭ

**Заир-Бек С. И., Мерцалова Т. А.** Паттерны поведения региональных систем общего образования в условиях непрогнозируемого кризиса на первых этапах его проявления (период «шока») / С.И. Заир-Бек, Т.А. Мерцалова; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: НИУ ВШЭ, 2022. — 62 с. — 100 экз. — (Современная аналитика образования. № 8 (68)).

Авторы провели анализ внешних и внутренних факторов в период первой волны пандемии коронавируса COVID-19 (март — июнь 2020 г.) и ответных реакций на них общего образования. Выявлено, что в условиях федеративного характера государственного устройства России и сочетание факторов, и ответные реакции на них в разных регионах были различными. Это проявилось в характере управленческих решений на местах, особенностях восприятия сигналов из федерального центра и дальнейшего поведения субъектов управления образованием и участников образовательных отношений. Анализ проведен на основе открытых источников и данных интервью с представителями органов управления образованием регионального и муниципального уровней, а также директоров школ.

Были изучены опыт организации обучения в дистанционном режиме, состояние материально-технических, кадровых и информационно-методических условий и меры, принятые на разных уровнях управления. Институциональное поведение региональных систем общего образования было проанализировано на основе свидетельств, описывающих изменение характера образовательного процесса, его организации, в том числе в период подготовки и проведения итоговой государственной аттестации, а также на основе изучения обратной связи педагогов, учащихся, родителей и администрации общеобразовательных организаций исходя из обозначения ими своего состояния, изменения мотивации и характера действий.

В работе обобщается большой массив полученной информации о функционировании системы общего образования в период первого этапа пандемии COVID-19. Она может быть полезна для исследователей, аспирантов и управленцев, планирующих и реализующих управленческие решения, в том числе в ситуациях повышенных рисков.

---

# Содержание

---

Введение. Образование между эпидемическими и образовательными проблемами . . . . .	4
Весенний опыт проб и ошибок . . . . .	7
Информационное сопровождение кризиса . . . . .	9
Инфраструктура для дистанционного обучения . . . . .	11
Кадровое обеспечение дистанционного образования . . . . .	17
Организация учебного процесса . . . . .	23
Мотивация и самостоятельность обучающихся . . . . .	26
Качество образования в дистанционном режиме . . . . .	28
Государственная итоговая аттестация . . . . .	30
Текущее оценивание школьников . . . . .	32
Психоземциональные проблемы. . . . .	33
Организационно-управленческие решения. . . . .	37
Заключение: Образование на лезвии ножа . . . . .	40
Список литературы. . . . .	44

---

## Введение. Образование между эпидемическими и образовательными проблемами

---

Пандемия коронавируса COVID-19, начавшаяся в 2020 г., может рассматриваться как непрогнозируемый кризис, в условиях которого традиционно сложившиеся в школьном образовании модели функционирования и управления оказались неприменимыми. Состояние системы в этот период можно охарактеризовать как **шок**, проявившийся в потере традиционных организационно-управленческих связей и последующем поиске возможностей адекватного реагирования как на верхних, так и на низовых уровнях управления. Характер ситуации, которая на первом этапе пандемии проявлялась в непредсказуемом сочетании внешних и внутренних факторов, их хаотичной динамике, можно определить как **турбулентный**.

Особенно явно турбулентность системы проявилась в условиях необходимости поиска решений в двух целевых векторах: с одной стороны, была острая необходимость недопущения функционирования системы образования как ворот инфекции. В условиях недостаточности информации о последствиях воздействия коронавируса на человеческий организм, достаточно высокой летальности заболевания и быстрого ее распространения было необходимо срочно ограничить социальные контакты школьников для сохранения их здоровья и здоровья педагогического персонала школ. В этих условиях образовательный процесс в традиционном формате стал невозможен. С другой стороны, было необходимо сохранить функционирование системы, обеспечить образовательный процесс без потери его качества, без критического отставания школьников от образовательной программы, подготовить школьников к сдаче экзаменов в ходе итоговой государственной аттестации. Эти целевые векторы действовали глобально на всю систему образования. Масштабы изменений беспрецедентны, а многоуровневый характер управления и существующих ресурсных ограничений стал причиной проявления институционального стресса, переходящего в шок.

Российское образование в период пандемии столкнулось с такими же проблемами, которые испытали на себе другие страны: недостаточное технологическое обеспечение участников образовательных отношений, недостаточное качество и количество методических материалов и разра-

боток для дистанционного обучения по разным предметам, отсутствие необходимого цифрового опыта и компетенций у педагогов, руководителей образовательных организаций и методистов, призванных помогать им в новых условиях работы, психологическая неготовность учителей, обучающихся и их родителей к дистанционному формату обучения при высоком психоэмоциональном напряжении из-за массовых вынужденных ограничительных мер [1; 2; 3].

К этим сложностям добавились проблемы, связанные с масштабностью самой системы российского образования, которая, по данным официальной образовательной статистики, включает более 100 тыс. образовательных организаций разного уровня (от детских садов до университетов). Только в школах России в 2020 г. обучалось 16,9 млн школьников, с которыми работало 1,1 млн учителей. При таких масштабах нагрузка на информационные сети оказалась колоссальной, что в первые недели обязательного массового дистанционного обучения привело к сбоям в работе большинства цифровых образовательных сервисов и ресурсов.

Все эти проблемы с учетом страновых условий приобрели дополнительную остроту в связи с высоким уровнем дифференциации территорий по социально-экономическим, демографическим и природно-климатическим характеристикам. Разный уровень готовности к дистанционному обучению не только разных регионов, но и отдельных муниципалитетов в рамках одного региона не позволили использовать единую унифицированную систему организации учебного процесса [4; 5]. В этих условиях разрабатываемые на федеральном уровне требования могли иметь только рекомендательный характер, что позволило на местах учитывать собственные локальные условия и приспособливаться к имеющейся ситуации.

Таким образом, в образовательном пространстве страны возникли совершенно разные практики, сложились уникальные решения дистанционного образования. В системе школьного образования с учетом ее специфики (это наиболее масштабный уровень образования, который охватывает широкую возрастную когорту — от 6 до 18 лет, является обязательным, его содержание и условия обучения жестко регламентируются федеральными образовательными стандартами) сформировался, наверное, самый широкий спектр разнообразных механизмов и подходов к решению возникающих проблем.

Фактически опыт 2020 г. можно достаточно точно разделить на 2 отдельных периода: весна 2020 г. стала периодом проб, поиска и локальных решений, результаты которых уже осенью этого года позволили выйти на системные меры на уровне регионов.

Данное исследование, проведенное в 2020 г. экспертами Центра общего и дополнительного образования им. А.А. Пинского Института образования НИУ ВШЭ, было направлено на выявление поведенческих кейсов образовательных систем разного уровня, которые использовались в качестве адаптационных механизмов на первом этапе данной кризисной ситуации.

Исследование построено на анализе открытых источников (публикаций в СМИ, социальных сетях, персональных блогах) и интервью с руководителями общеобразовательных организаций, муниципальных и региональных органов управления образованием.

В период с 20 марта по 30 июня 2020 г. было проанализировано более 200 публикаций в открытых источниках, отражающих официальную информацию от органов управления образованием, а также оценки разных категорий участников образовательных отношений (управленцев, педагогов, родителей и обучающихся) процессов и ситуаций, происходящих в системе школьного образования. Все это составило первичную информационную базу исследования. Для идентификации и интерпретации данных, полученных из открытых источников, весной и осенью 2020 г. были проведены интервью с представителями органов управления образованием (8 региональных и 4 муниципальных) и руководителем школы.

Особенности полученной эмпирической базы связаны со спецификой публикаций в СМИ. В этот период публичные интервью и содержание блогов разных участников образовательных отношений могли, с одной стороны, носить социально-желательный и декларативный характер (например, демонстрация уверенности и отчеты об «успехах» в высказываниях представителей системы образования), а с другой — отражать индивидуальный стресс и негативные настроения, в том числе панические реакции родителей и педагогов. Эта полярность и двойное смещение в целом затрудняют оценку реальных масштабов и эффектов использования упоминаемых практик. Таким образом, данная работа имеет отчасти идеографический характер, что накладывает некоторые ограничения на полученные результаты.

Следует отметить, что за прошедшее время многие публикации, а также некоторые упоминаемые в анализе цифровые сервисы и ресурсы были удалены из открытого доступа в связи с потерей актуальности, текущей ситуацией блокировки и ухода из России или вследствие ответных санкций. Однако авторы считают возможным сохранить в анализе упоминание этих публикаций и ресурсов с указанием на их доступность на момент декабря 2022 г.

Полученные сведения позволяют обозначить основной спектр способов, моделей и барьеров реагирования управления на непрогнозируемые кризисы в их начальные, наиболее сложные шоковые периоды.

---

## Весенний опыт проб и ошибок

---

Лавинообразное распространение пандемии COVID-19 привело весной 2020 г. к необходимости срочного изменения организационной структуры школьного образования. От образовательной системы потребовалось в очень короткие сроки изменить формат работы таким образом, чтобы, с одной стороны, *сохранить учебный процесс* с максимально возможным уровнем его качества, а с другой — максимально *ограничить риски распространения эпидемии* хотя бы среди участников образовательных отношений. Фактически эти две задачи стали основными вызовами школьного образования, задающими противоречивые требования к системе: для снижения рисков необходимы изоляция, ограничение контактов; для качественного образования — продолжение группового взаимодействия между педагогами и обучающимися.

Приоритет здоровья определил выбор в направлении обязательного срочного массового перевода *всей* системы образования в дистанционный режим. Необходимая перестройка осуществлялась, фактически «с колес». На размышление и подготовку была выделена одна неделя карантинных каникул, объявленная по всей стране Указом Президента России с 28 марта по 5 апреля 2020 г. [6].

За этот период федеральными органами исполнительной власти начали формироваться инструктивно-методические документы по организации образовательного процесса с «применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий» [7], которые постепенно уточнялись с учетом дифференциации региональных ситуаций [8]. За весь период с марта по декабрь 2020 г. федеральными органами управления образованием и здравоохранением, Роспотребнадзором и Рособрнадзором, Минэкономразвития и профсоюзом работников народного образования было подготовлено более 200 информационных, инструктивных и нормативных документов с рекомендациями по различным направлениям работы образовательных организаций и разъяснениями к ним [9]. Предлагаемые документы затрагивали практически все основные болевые точки образования в период пандемии: от проведения уроков и реализации итоговой аттестации до обеспечения школьников бесплатным питанием и защиты прав педагогов. Однако практика все равно оказалась гораздо богаче.

Анализ открытых источников (публикаций в СМИ<sup>1</sup>, социальных сетях) и проведенные исследования (интервью, опросы участников образовательных отношений) позволяют обозначить основной спектр проблем, с которым столкнулось российское школьное образование в связи с весенним локдауном. Условно их можно разделить на несколько групп, которые раскрыты в последующих разделах данного анализа.

---

<sup>1</sup> Экспертами Центра общего и дополнительного образования им. А.А. Пинского Института образования НИУ ВШЭ проанализировано более 200 публикаций в СМИ в период с 20 марта по 30 июня 2020 г. Результаты частично представлены в публикации «Дифференциация российских регионов по уровню готовности, степени рисков и направленности управленческих решений в условиях COVID-19». <<https://ioe.hse.ru/news/367821266.html>>. Дата обращения: 14.02.2021.

---

## Информационное сопровождение кризиса

---

Информационные проблемы в первую очередь связаны с недостатком необходимой важной информации у всех участников образовательных отношений.

Руководителям образовательных систем и организаций не хватало точного понимания масштаба и содержания проблем. Даже данные официальной образовательной статистики не обеспечивают потребности оперативного управления в образовании из-за того, что их сбор осуществляется один раз в год (например, характеристики материально-технического обеспечения школ публикуются в июне — июле отчетного года), а также из-за ограниченного доступа к имеющимся пообъектным данным (данные в разрезе образовательных организаций не доступны на основании федерального законодательства [10]), отсутствия данных о технологическом обеспечении домохозяйств участников образовательного процесса (таких как наличие персональных компьютеров и подключения к Интернету в семьях обучающихся).

В связи с этим и на федеральном, и на региональном уровне, и даже на уровне образовательных организаций возникла необходимость проведения мониторинга готовности к дистанционной работе для постоянного контроля ситуации (например, Ярославская область, Башкортостан и др.<sup>2</sup>). Одним из вариантов стало отслеживание с помощью классных руководителей школьников, которые постоянно или систематически не подключаются к дистанционным занятиям (например, ЯНАО, Калининградская область, Хабаровский край и др.<sup>3</sup>).

Некоторые регионы, такие как Республика Татарстан [11], использовали объявленные президентом каникулы для более точной оценки ситуации, что позволило им быстрее и с меньшими потерями осуществить вынужденный переход школ в дистанционный режим.

Другой полюс информационной недостаточности критически отразился на отношении к дистанционному образованию родителей, на их вовлеченность в образовательный процесс. Сами родители достаточно одно-

---

<sup>2</sup> По данным интервью с работниками региональных и муниципальных органов управления образованием и руководителями школ разных регионов России, проведенного в апреле 2020 г. экспертами Центра общего и дополнительного образования им. А.А. Пинского Института образования НИУ ВШЭ.

<sup>3</sup> Там же.

значно сформулировали свой запрос на утверждение и опубликование в широком информационном пространстве единых стандартов и четких требований по организации дистанционного обучения для школьников разных возрастов [12]. Отсутствие информации и ее непонимание усиливали недоверие образовательной системе и государству в целом [13].

Понимая возникающие при этом риски и оценивая важность сотрудничества с родителями, многие регионы, муниципалитеты и отдельные школы вводили дополнительные меры информационно-коммуникационного взаимодействия с семьями обучающихся. Среди них:

- консультационная помощь родителям в режиме «одного окна» — не только психологическая, но и по вопросам организации учебного процесса их детей, по юридическим и правовым вопросам. В ряде регионов «одно окно» включало все социальные сферы, связанные с решением проблем пандемии, в том числе образование (Московская, Новосибирская области [14] и др.);
- родительские собрания в онлайн, в том числе с участием региональных руководителей (например, Нижегородская область [15]);
- системные онлайн-консультации специалистов для широкой аудитории, например, «Час директора» в Московской области [16], когда раз в неделю вся администрация школы (муниципалитета) выходит в онлайн и отвечает на вопросы школьников и их родителей;
- система постоянно действующей обратной связи — сначала со школой (с педагогом, классным руководителем, директором), а потом уже при необходимости с вышестоящей организацией (с управлением образования) (например, Ярославская область [17]).

Важно отметить, что и сами работники образования в этот период испытывали потребность в большем количестве позитивно мотивирующей информации в СМИ и официальных источниках<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> По данным интервью с работниками региональных и муниципальных органов управления образованием и руководителями школ разных регионов России, проведенного в апреле 2020 г. экспертами Центра общего и дополнительного образования им. А.А. Пинского Института образования НИУ ВШЭ.

---

## Инфраструктура для дистанционного обучения

---

Технологические проблемы дистанционного образования на сегодняшний день описаны и исследованы, наверное, лучше, чем все остальные [4; 18 и др.]. Среди них в первую очередь можно выделить три группы инфраструктурных условий, принципиально важных для перехода в онлайн-режим.

1. *Наличие компьютерного оборудования* (десктоп, ноутбук) у всех основных участников образовательного процесса — учителей и учеников.

Важно отметить, что регионы, заранее вложившиеся в инфраструктуру, оказались более готовыми к дистанционному форс-мажору. В частности, в Ямало-Ненецком автономном округе ранее была внедрена программа «Один ученик — один компьютер», которая реализовывалась во многих странах мирах в рамках глобальной инициативы Intel® World Ahead («Мир будущего начинается сегодня») и стала частью проекта «Мобильные технологии — школам»<sup>5</sup>. В этой образовательной модели информационные технологии используются для создания среды, в которой общение учащегося с компьютером происходит «один на один». Программа подразумевала использование специально разработанных компьютеров — ноутбуков, которыми учащиеся и учителя могли пользоваться и в школе, и дома.

Распространенным решением, поддержанным на федеральном уровне, стало предоставление при необходимости учителям и обучающимся персональных компьютеров (ПК), позволяющих работать дистанционно. Выделяемая для этого техника могла быть школьной, специально закупленной муниципалитетом или регионом, предоставленной иными спонсорами (частными лицами или организациями).

Учителя нередко получали возможность воспользоваться вместе с компьютерами помощью технических специалистов, которые подключали и настраивали на дому выданную технику, консультировали (обучали) по работе с ней, осуществляли последующую техническую поддержку (например, Московская область<sup>6</sup>). При невозможности организовать учителям

---

<sup>5</sup> В настоящее время Intel приостановила деятельность в России.

<sup>6</sup> По данным интервью с работниками региональных и муниципальных органов управления образованием и руководителями школ разных регионов России.

рабочие места в домашних условиях они осуществляли свою работу из школьных кабинетов (например, Ростовская [19], Новосибирская [14] области, ЯНАО<sup>7</sup> и др.).

При наличии возможности многодетным семьям давали во временное пользование по два ноутбука. Для оптимизации процесса в ситуации, когда не было возможности обеспечить всех нуждающихся, в регионе определялись приоритеты: «Мы посчитали, сколько у нас малоимущих и многодетных, и все-таки выбрали категорию, которая в этом году сдает экзамены, это 9-й и 11-й классы, посмотрели 10-й класс как переходный» [11].

Индивидуальный учет проблемных с точки зрения дистанционного обучения семей позволил решать эту задачу интенсивными методами — за счет оптимизации режима обучения. Например, организация учебного процесса осуществлялась таким образом, чтобы дети могли работать за ПК по очереди, или им предоставлялась опция «скачать видеозапись трансляции урока» (например, Москва [20]).

Дополнительное обострение проблемы технического обеспечения школьников вызвал «запрет» на использование в учебных целях мобильных телефонов, сформулированный в рекомендациях Роспотребнадзора и Рособнадзора еще в 2019 г. [21]. Если регулировать расписание и режим онлайн-занятий удалось практически во всех регионах России, то выполнение запрета на использование детьми в учебных целях мобильных телефонов оказалось невозможным, в том числе из-за отсутствия у обучающихся персональных компьютеров [22].

2. Проблема *отсутствия у учителей и школьников высокоскоростного бесперебойного Интернета* нередко решалась с помощью привлечения соответствующих ведомств (например, Минсвязи) и(или) крупных провайдеров, действующих на территории региона (например, Ростовская [19], Ярославская<sup>8</sup> области и др.). Создавались прецеденты предоставления льготных тарифов для учителей (например, Воронежская область [23]).

Однако ликвидировать все проблемы доступа в Интернет на всей территории страны за такие короткие сроки было невозможно. До сих пор сохраняются не только зоны, где Интернета нет, но и большое количество территорий, где он формально есть, но связь настолько слабая и неустойчивая, что использовать Интернет для образовательного процесса фактически невозможно. Резонансные примеры, когда школьники учились сидя

---

<sup>7</sup> По данным интервью с работниками региональных и муниципальных органов управления образованием и руководителями школ разных регионов России.

<sup>8</sup> Там же.

на улице около столба или на дереве, в этот период постоянно появлялись в Интернете [24; 25 и др.]. Чтобы не создавать таких прецедентов, в ряде территорий применялись следующие меры для комплексного решения проблем с доступностью цифровых технологий:

- разработка, создание и внедрение телевизионных уроков по центральным («Общественное телевидение России» — ОТР) и региональным телеканалам (Астраханская [26] область, Ставропольский [27], Хабаровский [28] края и др.);

- частичное сохранение очного обучения в удаленных территориях, малокомплектных школах, в населенных пунктах с низким уровнем заболеваемости — там, где была возможность обеспечить меры противоэпидемиологической защиты, включая соблюдение дистанции между обучающимися в классе (Новосибирская [29], Нижегородская [30] области, Республика Бурятия [31], Камчатский [31], Приморский края [32], Ханты-Мансийский автономный округ — Югра [33], Республика Татарстан [11] и др.). Обязательными в этом случае становятся средства индивидуальной защиты (маски, перчатки), дезинфекции рук, бактерицидными облучателями;

- использование мессенджеров и социальных сетей для коммуникации с учениками, выдачи и сбора выполненных заданий, проведения опросов. Эти ресурсы требуют существенно меньших объемов Интернета, относятся к универсальным сервисам, известны широкому кругу пользователей, что определило их популярность и в части решения образовательных задач;

- использование полностью безыntenетных, бумажных форматов, когда задания, учебные материалы и выполненные учащимися работы передавались между учителем и школьниками различными способами: почтовой доставкой, с использованием школьного автобуса; их разносили сами учителя, педагоги-посредники, курьеры, председатели сельсоветов, волонтеры; устанавливались специальные ящики/коробки в школе, в продуктовом и(или) хозяйственном магазинах, сельсоветах и т.д. Сбор выполненных работ осуществлялся с использованием тех же способов.

В случае использования ящиков/коробок родители/ученики сами забирали пакеты с заданиями в школе и приносили туда же выполненные. Визиты были организованы по расписанию, чтобы люди не пересекались. Индивидуальное консультирование детей и(или) родителей при этом осуществлялось по телефону.

Задания в таких форматах могли выдаваться ежедневно, но чаще — на всю неделю. В заданиях обычно предлагалось самостоятельно изучить материал по учебникам или электронным пособиям и выполнить упражнения, самостоятельные работы. Часто учителя в пакет с заданиями вкладывали не только номера задач и параграфов, но и распечатки с разъяс-

нениями и презентациями, которые помогали школьникам лучше понять и усвоить материал; гибридный формат, который сочетает использование разных вариантов для разных обучающихся одного класса в зависимости от их технологических и организационных возможностей: синхронные и асинхронные занятия в цифровой среде, работа с бумажными и электронными носителями информации, телефонное консультирование и просмотр телевизионных уроков и т.д.

3. *Обеспечение качественного доступного контента* на образовательных интернет-сервисах и платформах — еще одно популярное и важное направление развития дистанционного образования, от которого напрямую зависит его качество.

Шок первой недели дистанционного обучения, который пережили все наиболее популярные в России образовательные платформы (сервисы и платформы «зависали», не выдерживая одновременного большого количества пользователей) [34], привел к необходимости серьезных технических доработок, а в последующем — и к расширению функциональности, обогащению контента и повышению уровня безопасности.

Эффективным решением для снижения нагрузок на образовательные платформы в регионах стали хостинг образовательного контента на местных серверах регионов, муниципалитетов, школ; организация локальных сетей или использование ресурсов и платформ, разработанных регионами. Высокую эффективность показало осуществление организационных решений, связанных с созданием рационального расписания занятий, позволяющего разнести потоки обучающихся так, чтобы было меньше одновременной нагрузки, в том числе по школам, по сменам, по классам (в одной школе педагоги могли работать на десяти разных платформах).

В настоящее время российская школа может воспользоваться достаточно широким спектром цифровых образовательных ресурсов и сервисов для организации учебного процесса школ [35]. Даже возникающие ограничения в связи с уходом из России и блокировкой на территории Российской Федерации некоторых компаний не создают заметного дефицита в этой сфере. Доступные ресурсы имеют разный функционал, по-разному формируют контент, предоставляют пользователям различный спектр возможностей как в бесплатной, так и в коммерческой зоне. Однако в выборе регионов в 2020 г. преимущество оставалось у таких крупных игроков, как «Яндекс», «Учи.ру», Российская электронная школа (РЭШ), Google (рис. 1). На эти ресурсы легла основная нагрузка в период весенней пандемии COVID-19. К сервисам (сайтам) для обучающихся добавляются сервисы подготовки к государственной итоговой аттестации (ГИА), например, Sdamgia.ru. Среди сервисов (сайтов) для родителей — dnevnik.ru.



пандемии многие платформы расширили бесплатный доступ, но в некоторых случаях регионам и школам приходилось изыскивать собственные финансовые средства на его оплату [17].

Материальные затраты учителей на платные сервисы удобных образовательных платформ также компенсировались из средств школ, а иногда и регионов (например, Ярославская, Московская области и др.).

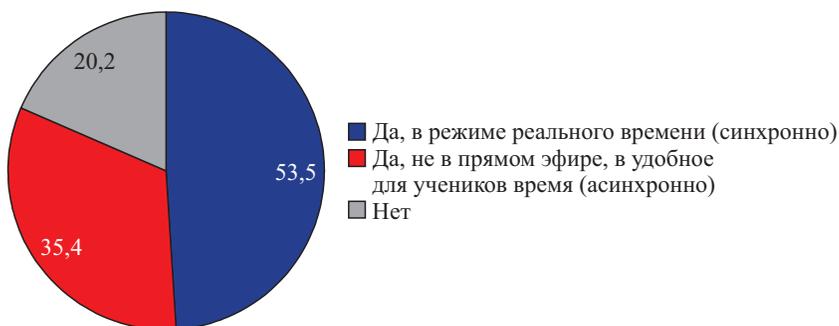
При всех мерах, принятых в отношении обеспечения технической (допустимая нагрузка на сайт, безопасность, функциональность) и финансовой (стоимость услуг) доступности образовательных интернет-ресурсов, много нареканий вызывали вопросы качества, предоставляемого контента [36; 37 и др.]. Педагоги и родители отмечали наличие фактических ошибок в имеющихся учебных материалах (в видеолекциях, презентациях, контрольных заданиях, тестах и т.д.). Команды некоторых образовательных платформ в связи с этим начали вводить технологии пользовательского (взаимного) рецензирования со стороны педагогов, предоставляющих и использующих образовательные материалы сайта.

По итогам весеннего коронавирусного кризиса Минпросвещения России заявило о необходимости осуществления экспертизы цифровых учебных материалов [38], крупнейшие игроки в сфере создания образовательного контента стали актуализировать и артикулировать свои процедуры оценки качества образовательного электронного контента [39].

## Кадровое обеспечение дистанционного образования

Кадровые проблемы в первую очередь оказались связаны с наличием соответствующих *компетенций* у педагогов, осуществляющих образовательный процесс в онлайн-режиме, и их *психологической готовностью* к такому резкому изменению привычных способов работы и стиля жизни.

Очень небольшая часть школьных учителей к весне 2020 г. имели опыт дистанционной работы в цифровой среде и тем более опыт проведения синхронных онлайн-занятий с обучающимися. Даже к осени этот показатель не стал всеобъемлющим, несмотря на вынужденный весенний опыт (рис. 2). Около 37% учителей, опрошенных в сентябре 2020 г., в высокой степени согласны с тем, что они испытывают трудности, когда приходится осваивать новые цифровые сервисы и программы.



**Рис. 2.** Ответы учителей на вопрос «Есть ли у Вас опыт проведения занятий с учениками в Интернете?», множественный вариант ответа, % от числа опрошенных

*Источник:* Мониторинг цифровой трансформации общеобразовательных организаций. Институт образования НИУ ВШЭ. Сентябрь 2020 г.

Для преодоления компетентностных дефицитов в области использования цифровых образовательных технологий и сервисов весной 2020 г. были реализованы многочисленные обучающие семинары, учебные кур-

сы для педагогов, которые проводили как образовательные организации (институты повышения квалификации, вузы, педагогические колледжи и др.), так и компании, предоставляющие цифровые образовательные услуги, сервисы и продукты, команды их разработчиков и провайдеров (например, программа «Яндексса» «Я Учитель»).

Стоит отметить, что рефлексивная оценка педагогами опыта своего обучения по вопросам использования цифровых технологий имеет критический характер. Они указывают, что в этих курсах не хватает практики<sup>9</sup>. Это приводит к поиску альтернативных решений, среди которых лидируют внутришкольные форматы (обмен опытом) и помощь со стороны более продвинутых членов семей педагогов (рис. 3).



**Рис. 3.** Ответы учителей на вопрос «Приходилось ли Вам осваивать новые способы использования цифровых технологий в обучении за последний год (помимо курсов повышения квалификации)?», множественный вариант ответа, % от числа опрошенных

Источник: Мониторинг цифровой трансформации общеобразовательных организаций. Институт образования НИУ ВШЭ. Сентябрь 2020 г.

<sup>9</sup> По данным Мониторинга цифровой трансформации общеобразовательных организаций, Институт образования НИУ ВШЭ. Сентябрь 2020 г.

Оперативным способом компенсации учительских дефицитов весной 2020 г. стала консультационная помощь со стороны методистов и более опытных педагогов. Консультирование учителей нередко осуществлялось силами родителей, имеющих более высокий уровень владения цифровыми технологиями [40].

Особую роль в консультационной поддержке сыграли «Волонтеры просвещения» [41]. Этот проект, инициированный Минпросвещения России, объединил студентов педагогических вузов и колледжей из разных регионов страны для помощи педагогам в организации дистанционного обучения. Волонтеры осуществляли широкий спектр работ — от разработки сценариев уроков и обучения школьных учителей до персонального сопровождения и консультирования школьников с особыми образовательными потребностями. Данная акция в некоторых регионах страны приняла огромные масштабы.

Высокая доля учителей старше 55 лет (25,7%)<sup>10</sup> в некоторой степени обострила кадровую проблему. С одной стороны, практика показывает, что возраст не является помехой для освоения цифровых технологий, и опытные педагоги нередко успешнее своих молодых коллег переходят в дистанционный формат, экстраполируя на него все свои предшествующие наработки. С другой стороны, представители региональных профсоюзов работников образования фиксировали высокие риски потери из-за массового дистанта педагогов с большим стажем, которым трудно перестраиваться на новый формат [42].

Более тесная связь молодых педагогов с цифровыми технологиями, действительно, существует. По данным Мониторинга цифровой трансформации общеобразовательных организаций (ЦТОО), молодежь стремится в школы с современной цифровой инфраструктурой и привносит новые цифровые технологии. Эта особенность также была использована в весенний период пандемии в виде «наставничества наоборот», когда молодые педагоги помогали учителям со стажем работать в дистанционном режиме.

Тем не менее довольно большая часть педагогов в возрасте 65 лет и более воспользовались предоставленным им на федеральном уровне правом получения на это время больничного [43] (в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 1 апреля 2020 г. № 402 и последующими версиями его продления). Нормативное обеспечение такого решения потребовало дополнительных разъяснений со стороны Мин-

---

<sup>10</sup> Данные Федерального статистического наблюдения (ФСН), форма № ОО-1 за 2019/20 учебный год.

просвещения России и профсоюза работников народного образования и науки Российской Федерации.

Также потребовалась федеральная поддержка в части защиты интересов всех педагогов, работавших в период пандемии, в том числе тех, кто по тем или иным причинам не мог продолжать обучение в апреле — мае 2020 г.<sup>11</sup> Государство фактически выступило гарантом сохранения заработной платы и льготных (удлиненных и дополнительных) отпусков работников образования. При этом в ряде регионов принимались решения о дополнительных выплатах школьным учителям, работающим в дистанционном режиме (например, в Псковской [44; 45], Калужской областях и др.). Эти меры стали одним из механизмов стимулирования учителей, повышении их психологической готовности к работе в новых условиях.

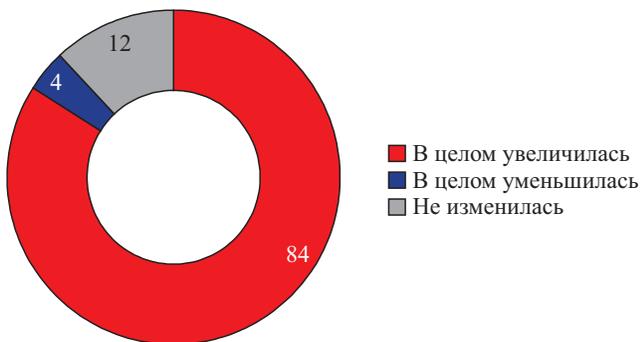
Другим механизмом подготовки школьных педагогов к экстренному переходу в новый режим работы стали тестовые недели, в рамках которых всем учителям была предоставлена возможность заранее попробовать поработать в дистанционном режиме с использованием всех возможных форматов: онлайн и офлайн, синхронно и асинхронно, объяснять новый материал и проводить контроль знаний и т.д. Тестирование дистанционных технологий проводилось в период карантинных каникул (с 28 марта по 5 апреля 2020 г.), во время которых учителя могли проводить необязательные для посещения уроки и факультативы без оценок и(или) занятия по подготовке к экзаменам для старшеклассников (например, Москва [46], Санкт-Петербург [47] и др.).

Серьезной психоэмоциональной проблемой учителей стала высокая нагрузка в период дистанционной работы, которая, по всей видимости, была обусловлена именно ее новизной, неосвоенностью новых технологий, необходимостью внедрять инновацию в стрессовом режиме. По данным исследования, проведенного в марте — апреле 2020 г. сотрудниками НИУ ВШЭ [48], 84% учителей отметили, что их нагрузка увеличилась с переходом школ на дистанционное обучение (рис. 4).

Решениями проблемы избыточной нагрузки в разных регионах, муниципалитетах и отдельных школах стали распределение функционала педагогов в зависимости от их возможностей и передача части учебных задач внешним «помощникам» — волонтерам, которые консультировали школьников, создавали учебные материалы (уроки) и др. Возможность использования этих мер заложена непосредственно в самой дистанционной технологии.

---

<sup>11</sup> Например, по решению региональных органов управления образованием в ряде субъектов РФ в конце апреля было завершено обучение по таким предметам, как ИЗО, музыка, ОБЖ и др.



**Рис. 4.** Оценка изменения рабочей нагрузки на учителя в период дистанционного обучения; ответы учителей, % к числу опрошенных. N = 22 600

Источник: Исследование НИУ ВШЭ, 2020.

Дистанционный формат одновременно с возникновением определенных дополнительных требований создает и некоторые новые возможности. В частности, появляется возможность подключения к занятию одного педагога нескольких классов и даже нескольких школ (в ХМАО, например, применялась практика, когда один учитель вел уроки сразу для всей параллели<sup>12</sup>), использование разными педагогами видеоуроков или контрольных заданий, созданных другими учителями, методистами или волонтерами и т.д. Таким образом, возможно распределение видов работы между разными людьми: одни, например, готовят контрольные задания, другие записывают видеоматериалы, третьи проверяют работы обучающихся, четвертые берут на себя индивидуальное консультирование отстающих и т.д.

Наиболее эффективной данная мера может стать в условиях, когда учителя объединены в профессиональные сообщества, методические объединения, ассоциации и имеют опыт сетевого взаимодействия, совместного осуществления различных проектов. В условиях большой школы возможна реализация данного подхода только силами собственных учителей. Для малых школ необходимо создание межшкольных групп. Кадрами для них могут стать студенты, сотрудники научных организаций, институтов развития образования или повышения квалификации, методических центров и др.

<sup>12</sup> По данным интервью с работниками региональных и муниципальных органов управления образованием и руководителями школ разных регионов России.

При отсутствии предшествующего опыта сетевого взаимодействия между участниками дистанционного образования необходимым условием эффективности становится наличие четкой организации всех процессов, а также лидера формируемой команды.

Другим способом снижения нагрузки стала коррекция учебного плана, в рамках которой, например, учителям предоставлялось право перенести сложные темы на следующий учебный год, а оставшиеся дни школьных занятий посвящались повторению и закреплению пройденного. Такие решения подкреплялись методическими рекомендациями по объему учебного материала, который должны освоить ученики до наступления каникул или до окончания периода форс-мажора (например, Ярославская область [49]).

Использовались также модели «гибких регламентов», позволяющие построить расписание, удобное для педагогов, существенно снижались требования к учительской отчетности, снимались с учителей задачи, выходящие за рамки учебной работы (например, Свердловская область [50; 51 и др.]). Такие меры позволяли решить и семейные проблемы учителей, у которых нередко одновременно с ними дома на изоляции находились собственные дети и другие члены семьи.

Серьезным психологическим испытанием для педагогов в дистанционном режиме стали троллинг и пранки. Открытые интернет-ресурсы нередко становились площадками для безнаказанного давления на учителей вплоть до оскорблений участников учебного процесса, вандализма в отношении учебных материалов. На первых этапах регионам приходилось принимать собственные меры защиты: запрет использования «ненадежных» площадок [52], юридический надзор за выполнением правовых норм в цифровом информационном пространстве [53]. Операторы образовательных и коммуникационных сервисов, со своей стороны, достаточно быстро справились с этой проблемой, обеспечив своим ресурсам внутреннюю защиту. В связи с фактом возникновения неприятных прецедентов Министерство просвещения РФ было вынуждено создать к следующему учебному году собственный электронный сервис — аналог Zoom. Ключевым отличием была названа защищенность: «чтобы хакеры, пранкеры и тролли не врывались на онлайн-уроки, матеря детей и учителя» [54]. Пока эта идея полностью не реализована.

---

## Организация учебного процесса

---

В ходе реализации учебного процесса весной 2020 г. перед школьными учителями возникали очень непростые вопросы организации различных видов учебной деятельности в разных режимах удаленного обучения — такие, как объяснение нового материала, особенно в режиме асинхронной и безынтернетной дистанционной работы; выполнение практических работ, и отработка прикладных навыков по таким предметам, как ИЗО, технология, музыка, физкультура и др.

В решении этих задач помогали электронные источники, содержащие образовательный контент в виде видеоуроков, мастер-классов (например, по ИЗО), текстовых материалов, поясняющих и дополняющих разделы учебников, презентационных слайдов с озвучкой или текстовым сопровождением и др. Нередко учителя сами создавали подобные материалы и задания, делились ими со своими коллегами. Социальные сети в этот период стали не только инструментом взаимодействия с обучающимися и родителями, но и средством профессионального обсуждения проблем, обмена опытом и учебными материалами.

Значительную роль в этом направлении сыграли телевизионные уроки, которые демонстрировались на центральном (ОТР) и региональных (например, Астраханская область [26], Ставропольский [27], Хабаровский [28] края и др.) каналах. В территориях с низким качеством Интернета и высокой долей малообеспеченных семей телевидение стало хорошим помощником педагогов.

Дополнительные консультации для школьников и родителей (особенно для родителей учеников начальных классов) осуществлялись учителями по телефону или с использованием мобильных мессенджеров (WhatsApp, Viber и др.), которые позволяют общаться, в том числе в групповом формате (небольшими группами).

Дополнительные образовательные задачи возникли у школьных педагогов в связи с проблемой качества учебных материалов, предоставляемых образовательными интернет-порталами. Эти проблемы решались путем создания учителями собственных материалов, формирования пользовательских перечней «лично проверенного» контента (рекомендованные материалы и «черные списки»). Актуализировались задачи обучения школьников работе с информацией, которые неоднократно ставились ранее в связи с информатизацией и цифровизацией образования, но в период массового дистанционного обучения получили дополнительный стимул к решению.

Организационные проблемы усугублялись непростыми требованиями СанПиНа, связанными с ограничением времени работы детей за компьютером [55]. В соответствии с этими требованиями: «продолжительность непрерывного использования компьютера с жидкокристаллическим монитором на уроках составляет: для учащихся 1–2-х классов — не более 20 минут, для учащихся 3–4-х классов — не более 25 минут, для учащихся 5–6-х классов — не более 30 минут, для учащихся 7–11-х классов — 35 минут». Работу с гаджетами рекомендуется чередовать с другими видами деятельности — чтением или письмом. Для профилактики утомления также должна проводиться гимнастика для глаз.

В связи с этим в расписание занятий приходилось вносить серьезные изменения, в том числе сокращать количество и длительность уроков, проводимых в синхронном онлайн-формате, увеличивать период между уроками, иногда до 60 минут (например, Ставропольский [56] и Красноярский [57] края, Новосибирская [14], Пензенская [58] области и др.).

Данная мера не должна была привести к снижению качества образования, поэтому потребовалась дополнительная работа учителей, которым пришлось адаптировать учебный материал так, чтобы программа была усвоена в необходимом объеме, и у родителей не возникало претензий.

Определенный упор делался на самостоятельную работу учащихся. Для этого нередко использовались видеоматериалы общедоступных цифровых сервисов, учебных платформ (МЭШ, РЭШ, «ЯКласс» и др.) и(или) подготовленные самим учителем, которые ученик мог просмотреть в удобном для него режиме. Иногда такие задания выдавались школьникам на неделю вперед, чтобы они сами определяли график своих занятий (например, Ярославская, Новосибирская [59] области и др.).

Практика дистанционного обучения весной 2020 г. показала, что наиболее рациональным в новых условиях стало сочетание разных форматов работы. «Часть уроков проходит в виде самостоятельной работы. В этом формате ребенку в электронный журнал прикрепляются домашние задания в виде файлов, сценариев уроков, видеороликов. Другая часть уроков подразумевает проведение онлайн-конференций. Учитель отвечает на вопросы, дает новые темы и объясняет задание для следующего урока прямо в ходе видеотрансляции» [20].

Для минимизации напряжения на школьную образовательную систему весной 2020 г. Министерством просвещения России было предложено регионам рассмотреть вариант досрочного окончания учебного года. Его реализация предполагала несколько этапов:

1) завершение в апреле занятий по неключевым предметам, таким как ИЗО, ОБЖ, технология, физкультура и некоторые другие. Освободившиеся преподаватели могли помогать организовывать дистанционное обучение по другим предметам;

2) завершение в конце апреля или середине мая обучения для учеников начальной школы (1–4-х классов);

3) завершение в середине или в начале 20-х числах мая обучения для 5–8-х классов.

Многие регионы воспользовались такой возможностью. В отдельных случаях региональные органы управления предоставили право выбора этих мер самим школам [31].

При этом реальным становился риск того, что школьники, не задействованные на занятиях, выйдут на улицы и повысят риски заражения. Одним из решений этой проблемы стала организация свободного посещения занятий после окончания учебного года.

---

## Мотивация и самостоятельность обучающихся

---

Наиболее остро учебные проблемы проявились в вопросах мотивации и сохранения учебной активности школьников [60], оценки качества образовательных результатов. Последнее оказалось особенно актуально в связи с тем, что пандемический кризис совпал с окончанием учебного года, когда выпускникам 9-х и 11-х классов предстояли процедуры государственной итоговой аттестации.

Фиксируемая учителями и родителями проблема школьного дистанционного обучения: отсутствие у школьников *мотивации* и желания учиться, опыта самостоятельной работы, их неспособность к тайм-менеджменту и ответственному отношению к учебе. При этом, по оценкам экспертов, снижение мотивации произошло преимущественно у обучающихся, которые и до пандемии имели не самые высокие образовательные результаты, испытывали трудности в обучении, а также у тех, кто в силу семейных обстоятельств оказался технологически (нет компьютера, смартфона, Интернета) и организационно (нет отдельного рабочего места) не готов к дистанционному обучению. В первую очередь это дети из малообеспеченных, многодетных и неблагополучных семей.

В качестве механизмов преодоления мотивационной проблемы педагоги использовали разнообразные формы учебной работы и заданий, необычных и интересных для современных школьников. Технологически продвинутые учителя искали возможности для включения в учебный процесс форматов «цифровой реальности» — квестов, видеоблогов, виртуальных флешмобов, онлайн-акций, развитие школьного паблика в социальных сетях и др. Все эти способы, естественно, требовали соответствующих компетенций и дополнительного времени педагога на подготовку занятий.

Многие учителя в этот период стали отмечать снижение мотивационной роли оценок и необходимость усиления индивидуального подхода [61].

Помощь детям в самоорганизации на дистанционном обучении оказывали классные руководители, многие из которых продолжили в этот период выполнять свои организационные и воспитательные функции. В частности, в Гурьевском муниципалитете Калининградской области<sup>13</sup> учебный

---

<sup>13</sup> По данным интервью с работниками региональных и муниципальных органов управления образованием и руководителями школ разных регионов России

день начинался с классного часа, на котором школьники получали соответствующий настрой на работу.

Решение важной задачи мотивации и компенсации недостаточной самостоятельности и самоорганизации обучающихся легло на плечи родителей. Особого внимания требовали младшие школьники. Для поддержки родителей в этой деятельности многими школами, муниципалитетами и регионами была организована консультационная помощь, разработаны рекомендации и советы для родителей, которые часто срабатывали и как инструмент снижения психоэмоционального негатива.

---

## Качество образования в дистанционном режиме

---

Вероятность возникновения проблем с *качеством образования*, полученного школьниками в дистанционном режиме, стала ощутимой уже в первые дни его реализации [62]. Очевидная неготовность (технологическая, методическая, психологическая) большого числа участников образовательного процесса — и учеников, и учителей [18] — не оставляла иллюзий по поводу последствий. Упрощение [63] и свертывание учебного процесса вплоть до прекращения преподавания нового материала, отмены уроков по ряду предметов [31] и др. стали дополнительным фактором снижения качества. При этом самой пострадавшей стороной вновь стали школьники из малообеспеченных, многодетных, социально неблагополучных семей, ученики со слабой учебной мотивацией и устойчиво низкими образовательными результатами. Пандемия выступила фактором усиления образовательного неравенства [64].

В связи с этим в регионах России и в отдельных школах весной — летом 2020 г. обсуждались и разрабатывались меры компенсации образовательных потерь, такие как летние школы (в том числе онлайн) для слабых и неуспевающих учащихся, повторение тем, пройденных в дистанционном режиме, осенью следующего учебного года. К сожалению, в силу ряда обстоятельств очень многие из них в итоге так и не были реализованы.

Одной из форм преодоления снижения качества обучения стала реализация персональной индивидуальной поддержки детей, в том числе силами «волонтеров просвещения». Студенты-наставники осуществляли сетевое общение со школьниками по различным вопросам, помогали им в подготовке домашних заданий, объясняли новый материал.

Особое внимание уделялось ученикам выпускных классов, которые оказались в самой сложной ситуации, особенно одиннадцатиклассники. Конечно, многие из них еще до начала пандемического кризиса занимались с репетиторами или на курсах подготовки к единому государственному экзамену (ЕГЭ) и основному государственному экзамену (ОГЭ) в дистанционном формате, но далеко не все и не по всем необходимым предметам. Некоторые столкнулись с ситуацией отказа репетиторов работать в новых условиях: не имея возможности для очных занятий и не желая осваивать дистанционный формат, педагоги просто бросали своих учеников буквально за 2 месяца до предстоящих экзаменов. Такая ситуация приводила к уси-

лению и без того высокого уровня психологического напряжения учеников выпускных классов.

В сложившихся условиях, помимо постоянно расширяющегося предложения со стороны онлайн-курсов по подготовке к ЕГЭ, на региональном, муниципальном и школьном уровнях предпринимались собственные усилия для поддержки старшеклассников. Ряд школ в этот период перешли от массового обучения выпускных классов к групповому и индивидуальному. При этом формирование групп осуществлялось не только по тематике профилей, но и по уровням подготовки: «слабые» и «сильные» отдельно (например, Калининградская область<sup>14</sup>). В организации и проведении консультаций по подготовке к ЕГЭ активно помогали «волонтеры просвещения».

При невозможности обеспечения качественного дистанционного формата консультации для одиннадцатиклассников проводились в очном режиме с принятием максимальных мер защиты (дезинфекция, социальная дистанция, масочно-перчаточный режим и т.д.) (например, Томская область [65], Удмуртия [66], Бурятия [31] и др.).

В ряде регионов (например, в Ярославской области [49]) пошли на сокращение учебной нагрузки для этой категории школьников. На период пандемии (май 2020 г.) у них в расписании были оставлены только те предметы, по которым они сдают экзамены.

---

<sup>14</sup> По данным интервью с работниками региональных и муниципальных органов управления образованием и руководителями школ разных регионов России.

---

## Государственная итоговая аттестация

---

Государственная итоговая аттестация в России в 2020 г., как и во многих странах мира, претерпела важные изменения, учитывающие пандемические ограничения. Основные решения, реализованные в России:

- отмена оценочных процедур (ГИА в 9-м классе, ЕГЭ в 11-м классе по математике базового уровня, государственного экзамена в некоторых вузах [67]);
- перенос сроков проведения оценочных процедур (ГИА в 11-м классе фактически была сдвинута на 6 недель, причем сдвиг осуществлялся в несколько этапов);
- отмена обязательности (ЕГЭ сдавали только те, кто планировал поступать в вуз);
- обеспечение санитарно-эпидемиологических мер при использовании очных форматов (ЕГЭ);
- перевод в дистанционный формат (государственный экзамен в некоторых вузах);
- использование механизмов прокторинга и специального конструирования вопросов для минимизации списывания во время государственного экзамена в дистанционном формате.

Принятое на федеральном уровне решение отменить ГИА в 9-х классах оказалось в этих условиях важным и, безусловно, полезным решением [68]. Прием в организации среднего профессионального образования и до 2020 г. осуществлялся по среднему баллу аттестата, в некоторых случаях предполагались дополнительные (в основном творческие) испытания. Поэтому отказ от проведения ОГЭ в 2020 г. не сказался на условиях поступления школьников в колледжи.

ЕГЭ в 2020 г. проводился, как обычно, — в очном режиме. Изменения коснулись только усиления мер противоэпидемиологической защиты: было увеличено количество аудиторий и пунктов проведения экзаменов, число работников, привлекаемых к проведению ЕГЭ; все участники были обеспечены средствами индивидуальной защиты (маски, перчатки), дезинфекции рук и т.д.

Главной особенностью ЕГЭ в 2020 г., обусловленной пандемией, стало то, что в нем участвовали только те выпускники, которые собирались поступать в высшие учебные заведения. Остальным оценки в аттестат были выставлены по итогам года. В связи с этим экзамен по математике базового уровня был полностью отменен.

Согласно данным федерального статистического наблюдения (ФСН), предоставленной возможностью не сдавать ЕГЭ воспользовались всего около 6,3% от числа допущенных к ГИА. ЕГЭ в 2020 г. сдавали более 645 тыс. одиннадцатиклассников, что составило 93,7% от числа допущенных. Для сравнения: в 2019 г. их доля составила 98,4% (почти 656 тыс. человек). Возможность не сдавать математику была использована 38,9% выпускников школ (в 2019 г. математика была обязательным предметом) [69]. Доля не сдавших ЕГЭ по русскому языку от числа участвовавших в экзамене в 2020 г. оказалась в 1,5 раза выше, чем в 2019 г. (2,2% против 1,5%), доля не сдавших математику — в 3 раза выше (6,8% в 2020 г., 2,3% в 2019 г.) [69]. При этом официальные данные Рособрнадзора несколько отличаются от данных ФСН [70; 71; 72]. Подобные расхождения в информации, как было сказано выше, приводят к дискомфорту, недоверию официальным органам власти и образовательной системе, провоцируют протестные настроения.

Результаты ЕГЭ 2020 г. стали темой серьезных дискуссий в части как снижения общего уровня подготовки выпускников [73; 74 и др.], так и адекватности и корректности заданий, манипуляции со шкалами [75; 76 и др.]. Утверждения Рособрнадзора о том, что результаты ЕГЭ 2020 г. практически не отличаются от результатов предыдущего года [77], вызывают ряд вопросов. В частности, сопоставимость результатов ЕГЭ 2020 г. с результатами предыдущих лет выглядит не вполне корректно с учетом того, что сдавали его в этом году не все обучающиеся, а только те, кто планировал поступать в вузы. Самые слабые ученики экзамен не сдавали.

Результаты ЕГЭ 2020 г. — важная тема для отдельного исследования. Но даже на столь противоречивых материалах можно утверждать, что выпускники 11-х классов этого года оказались в очень сложной ситуации. Психологическое напряжение из-за изменения режима подготовки (переход на дистанционный формат, отказ некоторых репетиторов и др.) и многократного переноса сроков проведения экзаменов для многих оказалось критическим и привело к получению результатов существенно ниже ожидаемых [78].

## Текущее оценивание школьников

Не меньше проблем вызвали и задачи текущего и итогового оценивания школьников невыпускных классов. Необходимо было оперативно найти и освоить, создать и внедрить способы, которые позволили бы обеспечить объективность оценки, контролировать списывание и при этом не слишком повышать нагрузку на учителя.

Основные решения этих задач были сконцентрированы в двух направлениях:

1) *сокращение объема оценочных процедур*. Региональные органы управления рекомендовали педагогам оценивать только базовые умения и знания у школьников (например, Новосибирская область [59]); использовать системы «зачет/незачет» по неключевым предметам [14]; отказаться от неудовлетворительных оценок — вместо «двоек» и «троек» давать развернутый комментарий и проводить работу над ошибками (например, Красноярский край [79], Свердловская область [50]). Годовые оценки по досрочно завершённым предметам выставлялись на основании первого полугодия и текущих отметок [80];

2) *использование электронных систем оценивания*, онлайн-тестирования, которые позволяли одновременно обеспечить массовый охват обучающихся и снизить нагрузку на учителя по проверке работ.

Однако чаще все-таки применялись *традиционные* методы опросов и проверки работ, но с использованием телекоммуникационных средств: прием устных ответов учителем по телефону, прием выполненных заданий и устных ответов через мобильные мессенджеры (WhatsApp, Viber и др.). Такой выбор объясняется не только отсутствием технических возможностей у учеников и педагогов, но и отсутствием у учителей представления о соответствующем потенциале электронных образовательных ресурсов [48].

Решением Рособрнадзора [81] контрольно-аттестационные процедуры (в том числе ВПР) были перенесены на следующий после вынужденного дистанционного режима период обучения (на осень 2020 г.). Его основной целью федеральные органы власти назвали оценку последствий дистанционного обучения. Забегая вперед, следует отметить, что результаты осеннего среза ВПР оказались еще более спорными в интерпретациях разных заинтересованных сторон (учителей и родителей, с одной стороны, и Рособрнадзора — с другой), что требует отдельного изучения и осмысления.

---

## Психоэмоциональные проблемы

---

Психоэмоциональные проблемы, связанные с вынужденным дистанционным образованием, — наверное, самые обсуждаемые вопросы весеннего периода пандемии. Профессиональные психологи [82; 83 и др.] выделяют следующие аспекты данной проблемы:

- психологическая неготовность *детей*, которые часто не умеют концентрировать свое внимание, не владеют навыками самоорганизации и самоконтроля. Для некоторых детей огромную роль играет личное общение, без возможности разделить эмоции с друзьями они начинают испытывать серьезный дискомфорт;
- психологическая неготовность *родителей*, которым «вдруг» пришлось взять на себя непривычную функцию и ответственность за обучение собственных детей, уделять им существенно больше внимания и времени. При этом часто увеличивался поток информации и требований от учителей, адресованный родителям напрямую. Снижался уровень доверия школе («она не может обеспечить качественное обучение моего ребенка в дистанционном режиме») и образовательной системе в целом. Особое место в родительской неготовности занимает негативное отношение многих из них к компьютерам и Интернету [84];
- психологическая неготовность *учителей*, обусловленная необходимостью очень быстрого освоения нового, непривычного вида работы. Вынужденный дистанционный формат для педагога приводит к значительному увеличению рабочего времени, невозможности контролировать деятельность учеников в привычном режиме, дискомфорту от пересечения рабочего и домашнего пространства, а значит, и соответствующих задач (собственная семья, которая тоже на самоизоляции, требует внимания и заботы) [48]. Все это усугубляется техническими сбоями в работе Интернета, образовательных сервисов и платформ, увеличивающимся потоком требований и претензий со стороны родителей (например, ХМАО<sup>15</sup> и др.). Нередко одновременно с этим усиливались отчетная нагрузка и контроль со стороны школьного и(или) вышестоящего руководства [32], которое таким образом пыталось компенсировать испытываемое напряжение пандемического кризиса и давление со стороны всех участников образовательных отношений (в том числе родителей и учителей).

---

<sup>15</sup> По данным интервью с работниками региональных и муниципальных органов управления образованием и руководителями школ разных регионов России.

Следует отметить, что психологические сложности дистанционного образования не стали открытием пандемического периода. Эта проблематика обсуждается в психолого-педагогическом сообществе достаточно давно [85; 86; 87 и др.]. Однако вынужденный и массовый характер дистанционного обучения школьников внес свои нюансы в описанные исследователями проблемы, вынудил разрабатывать новые механизмы их преодоления.

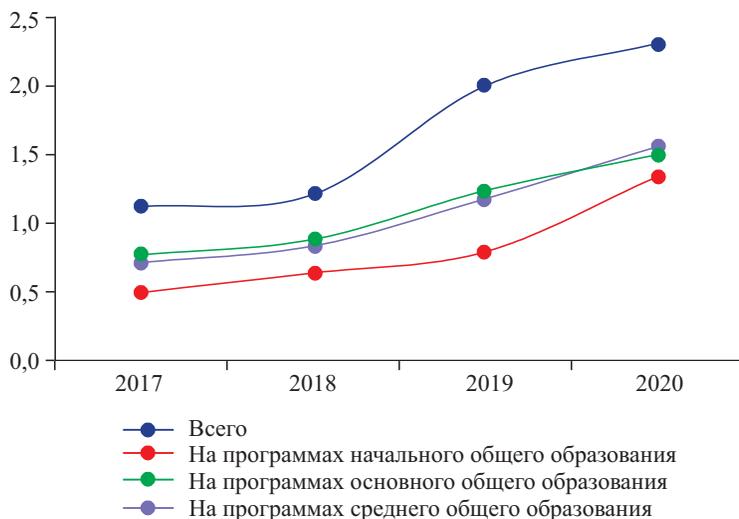
Основной мерой по снижению психозэмоциональной нагрузки в период пандемии стала консультационная помощь всем участникам образовательных отношений (учителям, родителям, обучающимся). Она была организована органами регионального и местного управления и(или) самими школами и включала как организационно-методические советы (как организовать учебное место и режим дня, как помочь ребенку выполнить домашнее задание и объяснить материал из учебника и т.д.), так и психологическое консультирование. Важной характеристикой такой помощи являлась возможность ее получения в разном формате: письменно или устно, через Интернет или с помощью телефонного звонка.

Во многих территориях для снижения психологического напряжения привлекались индивидуальные помощники учителей и(или) персональные консультанты учеников, в том числе в рамках проекта «Волонтеры просвещения».

В некоторых случаях снизить родительское напряжение позволила предоставленная им возможность реального участия в принятии решений об особенностях организации учебного процесса детей как на локальном уровне (только для своего ребенка или только для класса, в котором учится ребенок), так и на глобальном — региональном — уровне. Это касалось, например, определения сроков досрочного окончания учебного года (например, Санкт-Петербург [88]).

Со стороны родителей звучали предложения о переносе учебных занятий с мая на август 2020 г. в надежде, что к этому времени пандемия завершится [89]. Однако эти предложения не были поддержаны на федеральном уровне.

В ряде регионов пошли на упрощение условий перевода школьников на семейное обучение (например, Нижегородская область [90]). Это привело к усилению общей тенденции роста числа школьников, выбывающих в связи с переходом на семейное образование и самообразование, которая наблюдается в последние годы в России (рис. 5). Примечательно, что в 2020 г. существенно увеличилась доля таких детей среди учеников начальной школы. По всей видимости, это во многом было спровоцировано дистанционным режимом обучения.



**Рис. 5.** Доля школьников, выбывших в связи с переходом на семейное обучение и самообразование, % от общей численности выбывших

Источник: Минпросвещения России.

На снижение психологической нагрузки сработало описанное ранее сохранение очного режима обучения в отдельных школах или для отдельных параллелей (выпускные классы, начальные классы).

Для младших школьников, как и для воспитанников дошкольных групп, открывались дежурные группы небольшой численностью (например, Москва [20]). Это позволило снизить напряжение в одной из самых уязвимых групп обучающихся, поскольку, с одной стороны, далеко не все дети этого возраста готовы оставаться дома без взрослых, а с другой — они, как правило, нуждаются в помощи и в технической организации процесса дистанционного обучения, и в усвоении самого учебного материала. При этом их родители не всегда могут перейти на удаленный режим работы.

Тестовая неделя, во время которой в ряде территорий учителя проводили пробные занятия с детьми, также позволила школьникам и родителям адаптироваться к новому формату (установить нужные программы, определить распорядок дня и т.д.), тем самым было снижено последующее напряжение (например, Москва [46], Санкт-Петербург [47] и др.).

Повышенное переживание родителей было связано с итоговыми оценками школьников за четверть/триместр и учебный год. Особенно актуально это для переходных классов (для 4-го, 9-го, 11-го), а также для родителей, которые планировали переводить детей в школы повышенного уровня.

С учетом этого во многих школах страны итоговые оценки были выставлены заранее, до окончания учебного года. При этом учебные занятия продолжались, чтобы дети были заняты и реже выходили на улицы [80; 91 и др.]. Если ученики не успели накопить оценок за текущий аттестационный период (четверть, триместр, полугодие), то для выставления итоговых использовались оценки предыдущего учебного периода.

Перевод школьников в образовательные организации более высокого уровня, который, как правило, требует проведения вступительных испытаний, стал еще одной головной болью для родителей. «Престижные» школы с разной степенью успешности попытались решить эту проблему: одни объявили прием по текущим оценкам ребенка, другие перенесли вступительные испытания на неопределенный срок, третьи провели их в дистанционном режиме [92].

Таким образом, все субъекты образовательной деятельности пытались обеспечить минимизацию тех или иных факторов психоэмоционального напряжения дистанционного режима работы, но до конца преодолеть эту проблему не удалось. Последствия этой проблемы проявились осенью 2020 г. в форме протестных выступлений против дистанционного образования и цифровизации школы в целом [93].

---

## Организационно-управленческие решения

---

В условиях вынужденного экстренного массового перехода школ на новый формат работы сложности возникали также в деятельности органов управления образованием и руководителей образовательных организаций. Опираясь на проведенные интервью и материалы Интернета, можно предварительно выделить следующие основные причины возникающих организационно-управленческих проблем:

1) новизна ситуации и высокая скорость осуществления необходимых изменений, которые в совокупности нарушали все законы инновационной деятельности и внедрения инноваций, требующие поэтапного вхождения в инновацию членов коллектива и достаточно протяженного времени на принятие ими внедряемой инновации [94];

2) ориентация регионального, муниципального, школьного руководства на федеральные (или в крайнем случае на региональные) решения при отсутствии необходимой детализированной нормативной базы и инструктивно-методических документов (рекомендаций, регламентов и т.д.), учитывающих современные условия и технологии;

3) высокий уровень дифференциации регионов, муниципалитетов, школ, который не позволял вводить единые универсальные решения и меры;

4) психологическая и компетентностная неготовность руководителей разного уровня к работе в условиях кризиса и ускоренного внедрения инноваций.

С учетом этих причин формировались и механизмы решения проблем организационно-управленческого характера.

Обучение и консультирование осуществлялись в отношении не только непосредственных участников образовательного процесса (учителей, родителей, школьников), но и руководителей разного уровня (ХМАО, Ярославская, Калининградская области и др.<sup>16</sup>).

Возможность оперативной связи с региональными министрами и губернаторами, осуществляемой через кол-центры при правительстве региона, чаты ведущих специалистов и руководителей министерств, стала серьезной поддержкой для управленцев на местах и в образовательных организациях. «На связи с регионом 24 часа в сутки. Два раза в неделю

---

<sup>16</sup> По данным интервью с работниками региональных и муниципальных органов управления образованием и руководителями школ разных регионов России.

ВКС. Сложилась система оперативной безбумажной связи на всех уровнях управления. Согласования, обсуждения, обратная связь осуществляются очень быстро»<sup>17</sup>.

В ряде регионов, таких как Калининградская область, областной центр осуществлял еженедельные совещания по видео-конференц-связи (ВКС), на которых обсуждались актуальные проблемы, опыт их решения и определялись планы на предстоящую неделю.

Для руководителей школ и сотрудников муниципальных органов управления образования важными партнерами и консультантами становились Институты развития образования (например, Ярославская область<sup>18</sup>).

Многие руководители в этот период выстраивали коммуникацию и обмен опытом не только с коллегами из своего региона, но и с представителями других субъектов Российской Федерации (например, ЯНАО, Московская область, Алтайский край и др.<sup>19</sup>). Причем такая коммуникация выстраивалась на всех уровнях управления (в том числе обмен опытом на уровне школ). Одним из ключевых направлений межрегионального взаимодействия территориальных органов управления образования стало формирование нормативной правовой базы и инструктивно-методических документов для организации дистанционного образования.

Важно отметить, что при наличии запроса представителей регионов, муниципалитетов и школ на обновление и дополнение единой нормативной базы, регулирующей вопросы дистанционного образования в школах (например, Московская, Ярославская, Калининградская области<sup>20</sup>), большинство руководителей образовательных систем и организаций демонстрировали понимание *невозможности универсальных решений*. «Педагоги, впрочем, считают, что, даже если бы была единая методичка, ситуацию бы это не спасло, потому что каждая школа, каждый класс и даже каждый ученик требуют индивидуального подхода. И, чтобы найти оптимальный, нужно время» [61].

Существенные различия в условиях и возможностях образовательных систем и организаций фактически определили необходимость широкой вариативности решений, которая не могла быть эффективно реализована на региональном уровне, в том числе из-за недостатка необходимой инфор-

---

<sup>17</sup> По данным интервью с работниками региональных и муниципальных органов управления образованием и руководителями школ разных регионов России.

<sup>18</sup> Там же.

<sup>19</sup> Там же.

<sup>20</sup> Там же.

мации. В этих условиях на региональном и муниципальном уровнях принималось единственно адекватное решение: предоставить образовательным организациям определенную автономию в выборе мер, организационных решений и механизмов реализации дистанционного образования в ситуации пандемии (например, Пермский край [91], Татарстан [11] и др.).

Для руководителей образовательных организаций серьезную сложность в этот период составляли организационные задачи неучебного характера: обеспечение продуктовыми наборами школьников, имеющих соответствующие льготы на питание, измерение температуры, проведение санитарной обработки и др. (например, Московская, Пензенская области и др.<sup>21</sup>). Решения этой проблемы имели индивидуальный характер.

---

<sup>21</sup> По данным интервью с работниками региональных и муниципальных органов управления образованием и руководителями школ разных регионов России.

---

## Заключение: Образование на лезвии ножа

---

Качество социальной системы особенно четко проявляется в момент воздействия стрессовых, шоковых факторов, вынуждающих проявлять гибкость, с одной стороны, и устойчивость — с другой. Сочетание гибкости и устойчивости позволяет такой системе проявлять лучшую адаптивность в неблагоприятных условиях.

По итогам проведенного исследования сделан вывод о том, что система образования в ее территориальном рассмотрении проявила гибкость и устойчивость в различной степени. Основным фактором, определяющим турбулентное состояние системы общего образования, стала разновекторность целей, поставленных перед ней в сложившейся ситуации. Необходимость разрыва привычных сложившихся связей была обусловлена введением весной 2020 г. периода национального локдауна с переводом экономики (за исключением стратегически важных производств и служб жизнеобеспечения) в состояние карантина с вынужденными «каникулами». Эта мера коснулась и системы образования, которая была вынуждена отказаться от традиционного режима образовательного процесса. Однако другая цель, связанная с необходимостью сохранить образовательный процесс как конституционную гарантию, не допустить прекращения обучения, обеспечить максимальное сохранение качества образования, вынудила искать нестандартные экстраординарные решения.

На этот основной фактор наслаивались другие объективные и субъективные факторы, среди которых:

- фактор неизвестности и неопределенности, связанный с недостатком информации о характере пандемии, ее потенциальных сроках, последствиях для здоровья школьников и педагогов, рисках потери сложившихся логистических связей;
- фактор территориального масштаба и неоднородности, связанный с географической уникальностью Российской Федерации, административно-территориальным делением, конституционными и иными нормативными основаниями, определяющими ее федеративное устройство, а также с разнообразием природно-климатических и социально-экономических условий;
- фактор внутрисистемного и территориального неравенства, связанный с различными характеристиками региональных, муниципальных образовательных систем, неравными условиями, в которых функционировали образовательные организации (в том числе демографические факторы, факторы социально-экономического статуса семей и т.д.);

- фактор масштаба системы школьного образования в целом, связанный с общенациональным охватом этой системой населения и необходимостью принятия решений для всех без исключения школьников и педагогов страны;
- фактор общей ресурсной готовности и ресурсного неравенства, связанный с недостаточной готовностью системы школьного образования к переходу в стрессовый дистанционный режим; этот фактор проявился как в общей материально-технической отсталости системы, так и в недостаточной обеспеченности цифровыми и иными ресурсами домохозяйств, причем эта ресурсная недостаточность по-разному проявлялась в различных территориях. Кроме того, наиболее серьезной проблемой стала недостаточная готовность педагогических кадров к работе в дистанционном формате;
- фактор временного цейтнота, связанный со сроками первой волны пандемии и сроками окончания учебного года, необходимостью проведения итоговой государственной аттестации учащихся и приемной кампании в вузы и систему СПО, а также с необходимостью перехода в форс-мажорный дистанционный формат работы в кратчайшие сроки для недопущения ухудшения качества образования;
- фактор компетентностных управленческих дефицитов, связанный с недостаточной готовностью ряда управленцев действовать в оперативном и автономном режимах с учетом складывающейся ситуации, в результате чего возрастали риски усиления неравенства качества образования;
- фактор пандемической депрессии и снижения мотивации, связанный с режимом самоизоляции школьников и педагогов, разрывом привычных социальных связей и способов их поддержания, недостаточной методической готовностью системы к реализации образовательного процесса в интерактивном режиме с поддержанием позитивной мотивации; на это также наслаивались негативное отношение родителей к режиму дистанционного обучения, их обеспокоенность снижением качества образования, а также раздражение из-за увеличения собственной домашней нагрузки.

При этом на практике в подавляющем большинстве случаев эти факторы проявлялись комплексно, что повышало риски снижения качества образования и распространения пандемии. Кроме того, немаловажным фактором, усиливающим риски турбулентности, стало необычное в последние годы поведение системы управления в ее федеративной вертикали. Автономность принятия решений в сфере образования снижалась, вектор был смещен в сторону централизации. Система привыкла существовать в режиме ясных вертикальных сигналов, имеющих характер предписаний. Это осо-

бенно проявлялось в ситуациях, требующих общенациональных действий. Однако в первый период пандемии весной 2020 г. вертикальные сигналы не имели четкого предписывающего характера. Более того, они понуждали к самостоятельному принятию решений более низкого территориального уровня управления. Системный мониторинг этих решений не проводился. Отдельные факты свидетельствуют о том, что реальные решения были очень разные: от досконального выполнения федеральных рекомендаций до полностью автономного функционирования.

В условиях непредсказуемого и комплексного характера действия всех указанных факторов поведение системы школьного образования имело ситуационный, зачастую высокодисперсный характер на начальном адаптационном этапе.

Эти факторы изначально проявлялись в индивидуальной позиции управленцев, а в дальнейшем перерастали в системные модели принятия решений и поведения систем. Проведенное исследование позволило выявить эти модели и сформулировать гипотезу о факторах, определяющих паттерны поведения системы школьного образования в период весенней шоковой волны пандемии.

По сути, обозначились две основные стратегии реагирования системы школьного образования: «переждать» или «сохранить через изменения». Гипотетически выбор между этими двумя стратегиями мог быть обусловлен разными факторами, связанными с личностными и социальными паттернами поведения — например, такими, как:

- ощущение внутренней свободы/несвободы;
- векторы страха (перед вышестоящими, перед общественным мнением и др.);
- готовность/неготовность брать ответственность;
- принятие/отрицание проблемы;
- и др.

Исследование не позволяет пока ответить на вопрос о том, что первично в этих моделях: личностные установки управленцев или институциональные условия, в которых они действуют. Тем не менее можно сделать вывод о наличии взаимосвязи между гибкостью и устойчивостью системы школьного образования и степенью ее автономии. Необходимо дополнительно исследовать силу и глубину этой взаимосвязи. Однако проведенный анализ показал, что степень турбулентности и выбор стратегии выжидания были оптимальнее там, где в большей степени проявлялась зависимость решений низкого территориального уровня от федеральных предписаний или решений школ от указаний их учредителя. Эта нерешительность при-

водила к снижению мотивации участников образовательного процесса, усиливала раздражение родителей, что приводило к выводу о необходимости возврата в привычное русло. В тех же случаях, когда уровень ментальной и управленческой автономии был высок, более явно проявлялись и позитивные эффекты адаптации:

- **«прокачка» цифровых навыков учителей** через вынужденное освоение онлайн-инструментов и ЦТ;
- **индивидуализация образовательного процесса** посредством выбора формата обучения, использования ЦТ;
- повышение **интенсивности внутришкольного взаимодействия** через обмен опытом между педагогами и администрацией, включение учеников в организационные процессы, создание системы наставничества;
- развитие **сетевого взаимодействия**, включая взаимодействие школ между собой не только на одной территории, обмен опытом, привлечение коллег из других школ и организаций, в том числе необразовательных;
- совершенствование **взаимодействия школы и органов власти** — более гибкий, мобильный формат общения, снижение бюрократической нагрузки в части организационных моментов;
- сближение **школы с семьями обучающихся** — расширение информационного обмена, взаимопомощи, коммуникации;
- повышение **мобильности** в управлении, организации учебного процесса, в коммуникативных процессах.

Необходимо дальнейшее исследование таких вопросов, как устойчивость сформировавшихся адаптационных механизмов и их влияние на дальнейшее изменение системы школьного образования, готовность к функционированию в условиях высоких рисков и неопределенности.

---

## Список литературы

---

1. Мерцалова Т.А., Сенина Н.А. Дистанционный режим как вызов для школьного образования: информационный бюллетень // Мониторинг экономики образования. № 6 (23). М.: НИУ ВШЭ, 2022. <[https://www.hse.ru/data/2022/05/31/1870885771/ib\\_6\(23\)\\_2022.pdf](https://www.hse.ru/data/2022/05/31/1870885771/ib_6(23)_2022.pdf)>. Дата обращения: 05.12.2022.
2. Оценка качества образования в условиях дистанционного обучения: опыт проживания пандемии системами школьного образования стран постсоветского пространства / Под ред. В.А. Болотова, Т.А. Мерцаловой. М., 2021. <[https://eaoko.org/upload/library/21\\_Distance\\_WEB.pdf](https://eaoko.org/upload/library/21_Distance_WEB.pdf)>. Дата обращения: 05.12.2022.
3. Primary and Secondary Education During Covid-19. Disruptions to Educational Opportunity During a Pandemic. Switzerland: Springer, 2022. <<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-81500-4>>.
4. Мерцалова Т.А., Заур-Бек С.И., Анчиков К.М. Региональные системы общего образования в условиях массового перехода на дистанционное обучение // Мониторинг экономики образования. Информационно-аналитические материалы по результатам статистических и социологических обследований. Вып. 5. М., 2020. <[https://www.hse.ru/data/2020/12/08/1356175660/release\\_5\\_2020.pdf](https://www.hse.ru/data/2020/12/08/1356175660/release_5_2020.pdf)>. Дата обращения: 05.12.2022.
5. «Черный лебедь» в белой маске. Аналитический доклад НИУ ВШЭ к годовщине пандемии COVID-19 / Под общ. ред.: С.М. Плаксина, А.Б. Жулина, С.А. Фаризовой. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2021. <<https://id.hse.ru/novelty/457475759.html>>.
6. Указ Президента РФ от 25 марта 2020 г. № 206 «Об объявлении в Российской Федерации нерабочих дней». <<https://base.garant.ru/73793643/>>. Дата обращения: 14.02.2021.
7. Письмо Министерства просвещения РФ от 19 марта 2020 г. № ГД-39/04 «О направлении методических рекомендаций», Приложение «Методические рекомендации по реализации образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования, образовательных программ среднего профессионального образова-

- ния и дополнительных общеобразовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий».
8. Письмо Министерства просвещения РФ от 8 апреля 2020 г. № ГД-161/04 «Об организации образовательного процесса», Приложение № 1 «Рекомендации об организации образовательного процесса в 2019/20 учебном году в условиях профилактики и предотвращения распространения новой коронавирусной инфекции в организациях, реализующих основные образовательные программы дошкольного и общего образования».
  9. Коронавирус COVID-19 (тематическая подборка документов). <[https://base.garant.ru/77467107/#block\\_10](https://base.garant.ru/77467107/#block_10)>. Дата обращения: 14.02.2021.
  10. Федеральный закон «Об официальном статистическом учете и системе государственной статистики в Российской Федерации» от 29 ноября 2007 г. № 282-ФЗ. Ст. 9 (ред. от 30.12.2020).
  11. «Мы выйдем из дистанта другими»: Рафис Бурганов о переходе на новую форму обучения школьников РТ. <<https://sntat.ru/news/society/18-04-2020/my-vyydem-iz-distanta-drugimi-rafis-burganov-o-perehode-na-novuyu-formu-obucheniya-shkolnikov-rt-5737072>>. Дата обращения: 14.02.2021.
  12. «Мамская колонка: Учителя и директора школ, спасибо вам, что держите «дистанционный» удар». <<https://www.nn.ru/text/education/2020/04/08/69078541>>. Дата обращения: 14.02.2021.
  13. Макушева М.О., Нестик Т.А. Социально-психологические предпосылки и эффекты доверия социальным институтам в условиях пандемии // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2020. № 6. С. 427–447. <<https://doi.org/10.14515/monitoring.2020.6.1770>>. Дата обращения: 14.02.2021.
  14. Минобр: «В школу не ходить, двойки не ставить, у компа не сидеть». <<http://m.sibkray.ru/news/6/934148/>>. Дата обращения: 16.02.2021.
  15. Скажите «да» или «нет»: министр образования позвал нижегородцев на родительское собрание по дистанту. <<https://www.nn.ru/text/education/2020/04/24/69112360/>>. Дата обращения: 14.02.2021.

16. В подмосковных школах начали проводить «Час директора». <<https://mo.mosreg.ru/sobytiya/novosti-ministerstva/09-04-2020-16-18-27-v-podmoskovnykh-shkolakh-nachali-provodit-chas-dir>>. Дата обращения: 14.02.2021.
17. Платформа для дистанционного обучения стала платной: ярославские родители в шоке. <<https://76.ru/text/education/2020/04/27/69115681/>>. Дата обращения: 14.02.2021.
18. Готовность российских школ и семей к обучению в условиях карантина: оценка базовых показателей / С.И. Заир-Бек, Т.А. Мерцалова, К.М. Анчиков. М.: НИУ ВШЭ, 2020. <<https://ioe.hse.ru/pubs/share/direct/409673324.pdf>>. Дата обращения: 14.02.2021.
19. Министр связи Ростовской области: учителям, ведущим дистанционные уроки из дома, не хватает трафика. <[https://www.donnews.ru/Ministr-svyazi-Rostovskoy-oblasti-uchitelyam-veduschim-dstantsionnye-uroki-iz-doma-ne-hvataet-trafika\\_106206?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com](https://www.donnews.ru/Ministr-svyazi-Rostovskoy-oblasti-uchitelyam-veduschim-dstantsionnye-uroki-iz-doma-ne-hvataet-trafika_106206?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com)>. Дата обращения: 16.02.2021.
20. Педагог поделился мнением об удаленном обучении в школе. <<https://iz.ru/997400/2020-04-08/pedagog-podelilsia-mneniem-ob-udalennom-obuchenii-v-shkole>>. Дата обращения: 14.02.2021.
21. Методические рекомендации об использовании устройств мобильной связи в общеобразовательных организациях (утв. 14.08.2019 Роспотребнадзором, Рособрнадзором). <[https://www.rospotrebnadzor.ru/upload/iblock/bb7/mr-telefony-v-obrazovatelnykh-org-\\_1\\_.pdf](https://www.rospotrebnadzor.ru/upload/iblock/bb7/mr-telefony-v-obrazovatelnykh-org-_1_.pdf)>. Дата обращения: 20.02.2021.
22. Мобильное выделение: школьникам грозит запрет на учебу через смартфон. <<https://iz.ru/1005113/anna-ivushkina/mobilnoe-vydelenie-shkolnikam-grozit-zapret-na-uchebu-cherez-smartfon>>. Дата обращения: 16.02.2021.
23. Воронежских педагогов переведут на льготный интернет-тариф. <[http://tv-gubernia.ru/novosti/obwestvo/obrazovanie/voronezhskih\\_pedagogov\\_perevedut\\_na\\_lgotnyj\\_internetarif/](http://tv-gubernia.ru/novosti/obwestvo/obrazovanie/voronezhskih_pedagogov_perevedut_na_lgotnyj_internetarif/)>. Дата обращения: 14.02.2021.
24. Дистанционное обучение: в Череповецком районе школьники с ноутбуками ловили мобильную сеть на улице. <<https://newsvo.ru/news/126877>>. Дата обращения: 05.12.2022.

25. Пермские власти поставят на учет детей, отправлявших задания с телевышки. <<https://ria.ru/20200508/1571190628.html?ysclid=lbankt9pq418665225>>. Дата обращения: 05.12.2022.
26. В Астрахани педагоги стали вести уроки по телевизору. <<https://rg.ru/2020/04/15/reg-ufo/v-astrahani-pedagogi-stali-vesti-uroki-po-televizoru.ru.html>>. Дата обращения: 05.12.2022.
27. Ставропольский опыт видеоуроков одобрили на федеральном уровне. <[https://stpravda.ru/20200423/stavropolskiy\\_opyt\\_videourokov\\_odobri\\_li\\_na\\_federalnom\\_urovne\\_147196.html](https://stpravda.ru/20200423/stavropolskiy_opyt_videourokov_odobri_li_na_federalnom_urovne_147196.html)>. Дата обращения: 20.02.2021.
28. В Хабаровске более 20% школ и детсадов начали ремонты досрочно. <<https://tass.ru/obschestvo/8322291>>. Дата обращения: 20.02.2021.
29. 496 сельских школ приступили к очному обучению. <<https://m.vn.ru/news-496-selskikh-shkol-pristupili-k-ochnomu-obucheniyu/>>. Дата обращения: 10.02.2021.
30. Почти все нижегородские школы обеспечили дистанционное обучение. <[https://newsnn.ru/news/society/21-04-2020/pochti-vse-nizhegorodskie-shkoly-obespechili-distantsionnoe-obuchenie?id=pochti-vse-nizhegorodskie-shkoly-obespechili-distantsionnoe-obuchenie&published\\_date=21-04-2020&rubric=society&type=NewsItem](https://newsnn.ru/news/society/21-04-2020/pochti-vse-nizhegorodskie-shkoly-obespechili-distantsionnoe-obuchenie?id=pochti-vse-nizhegorodskie-shkoly-obespechili-distantsionnoe-obuchenie&published_date=21-04-2020&rubric=society&type=NewsItem)>. Дата обращения: 10.02.2021.
31. Музыка, физкультуру и ОБЖ уступили коронавирусу. <<https://www.kommersant.ru/doc/4327857>>. Дата обращения: 10.02.2021.
32. Приморские учителя пожаловались на рост требований по отчетности. <<https://www.interfax.ru/russia/705429>>. Дата обращения: 10.02.2021.
33. В Югре 44 школы переходят на очную форму обучения. <<https://m.in-news.ru/news/obshestvo/v-yugre-44-shkoly-perekhodyat-na-ochnyu-formu-obucheniya.html>>. Дата обращения: 10.02.2021.
34. Регионы жалуются на сбои в работе образовательных онлайн-платформ в первый день дистанционной учебы. <<https://mel.fm/novosti/2057843-v-regionakh-zhaluyutsya-na-sboy-v-rabote-obrazovatelnoy-onlayn-platfomu-v-pervy-den-nachala-distant>>. Дата обращения: 14.02.2021.
35. Анализ цифровых образовательных ресурсов и сервисов для организации учебного процесса школ / И.А. Карлов, Н.М. Киясов, В.О. Ковалев,

- Н.А. Кожевников, Е.Д. Патаракин, И.Д. Фрумин, А.Н. Швиндт, Д.О. Шонов. М.: НИУ ВШЭ, 2020. <<https://ioe.hse.ru/pubs/share/direct/408116272.pdf>>. Дата обращения: 14.02.2021.
36. Сообщения о недопустимых ошибках в материалах МЭШ. <[https://mes.mosedu.ru/dnevnik/index.php?option=com\\_kunena&view=topic&Itemid=166&catid=46&id=849](https://mes.mosedu.ru/dnevnik/index.php?option=com_kunena&view=topic&Itemid=166&catid=46&id=849)>. Дата обращения: 22.08.2021 (недоступна в декабре 2022 г.).
37. *Кречетников К.Г.* Техничко-технологические и организационные проблемы дистанционного образования // Современные проблемы науки и образования. 2020. № 5. <<https://science-education.ru/ru/article/view?id=30196>>. Дата обращения: 05.12.2022.
38. Минпросвещения хочет проверять цифровой контент для школьников на соответствие стандартам. <<https://tass.ru/obschestvo/9123921>>. Дата обращения: 20.02.2021.
39. Оценка качества электронных образовательных ресурсов. <<https://rosuchebnik.ru/material/otsenka-kachestva-eor/>>. Дата обращения: 20.02.2021.
40. Эксперты назвали главную проблему для учителей в онлайн-образовании. <<https://rg.ru/2020/04/27/eksperty-nazvali-glavnuiu-problemu-dlia-uchitelej-v-onlajn-obrazovanii.html>>. Дата обращения: 16.02.2021.
41. К проекту «Волонтеры просвещения» присоединяются студенты педвузов из разных регионов России. <<https://edu.gov.ru/press/2369/k-proektu-volontery-prosvescheniya-prisoedinyayutsya-studenty-pedvuzov-iz-raznyh-regionov-rossii/>>. Дата обращения: 16.02.2021.
42. Саратовские школы могут потерять учителей. <<http://m.saratovnews.ru/news/2020/04/10/saratovskie-shkoly-mogut-poteryat-ychitelei/>>. Дата обращения: 12.12.2020.
43. Постановление Правительства Российской Федерации от 1 апреля 2020 г. № 402 «Об утверждении Временных правил оформления листов нетрудоспособности, назначения и выплаты пособий по временной нетрудоспособности в случае карантина застрахованным лицам в возрасте 65 лет и старше».
44. Псковские учителя получают надбавку за работу на удаленке. <<https://www.interfax.ru/russia/705428>>. Дата обращения: 16.02.2021.

45. *Шанша В.* Предлагаю компенсировать учителям расходы, возникшие в процессе дистанционного обучения. <<https://nikatv.ru/news/obrazovanie/vladislav-shapsha-predlagayu-kompensirovat-uchitelyam-rashody-voznikshie-vprotsesse-distancionnogo-obucheniya?ysclid=ibanhej4pu173230616>>. Дата обращения: 05.12.2022.
46. Как первоклашке помочь адаптироваться к урокам в zoom. <[https://vogazeta.ru/articles/2020/4/7/experience/12386-kak\\_pervoklashke\\_pomoch\\_adaptirovatsya\\_k\\_urokam\\_v\\_zoom](https://vogazeta.ru/articles/2020/4/7/experience/12386-kak_pervoklashke_pomoch_adaptirovatsya_k_urokam_v_zoom)>. Дата обращения: 16.02.2021.
47. «Я отмечала ошибки в Paint, там же ставила оценки». Петербургские учителя — о том, как проходит дистанционное обучение. <<https://paperpaper.ru/ya-otmechala-oshibki-v-paint-tam-zhe-stavila-oc/>>. Дата обращения: 16.02.2021.
48. Проблемы перехода на дистанционное обучение в Российской Федерации глазами учителей / Д.И. Сапрыкина, А.А. Волохович. М.: НИУ ВШЭ, 2020. <<https://ioe.hse.ru/pubs/share/direct/409673412.pdf>>. Дата обращения: 12.02.2021.
49. Ярославские школьники закончат учебный год в дистанционном режиме. <<https://ria.ru/20200424/1570534252.html>>. Дата обращения: 15.02.2021.
50. Уроки пандемии: Екатерина Сибирцева — о том, как живут школы и садики и что будет дальше. <[https://www.e1.ru/news/spool/news\\_id-69109777.html](https://www.e1.ru/news/spool/news_id-69109777.html)>. Дата обращения: 15.02.2021.
51. *Кассина Р.* У педагогов накопилось много злости. <<https://www.perm.kp.ru/online/news/3870048/>>. Дата обращения: 15.02.2021.
52. Школам рекомендовали не использовать Zoom для удаленной учебы. <<https://news.sarbc.ru/main/2020/04/13/245340.html>>. Дата обращения: 16.02.2021.
53. Следственный комитет защитит учителей от издевательств учеников. <<https://sitv.ru/arhiv/news/sledstvennyj-komitet-zashhitit-uchitelej-ot-izdevatelstv-uchenikov/>>. Дата обращения: 16.02.2021.
54. Минпросвещения и Минкомсвязь разработают аналогичную Zoom видеоплатформу. <<https://tass.ru/ekonomika/8279001>>. Дата обращения: 16.02.2021.

55. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.4.2. 2821-10 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных организациях».
56. Минобр Ставрополя: В случае перегруженности платформ нужно вернуться к учебникам. <[https://stpravda.ru/20200421/minobr\\_stavropolya\\_v\\_sluchae\\_peregruzhennosti\\_platform\\_nuzhno\\_ve\\_147063.html?utm\\_source=internal&utm\\_medium=article&utm\\_campaign=theme](https://stpravda.ru/20200421/minobr_stavropolya_v_sluchae_peregruzhennosti_platform_nuzhno_ve_147063.html?utm_source=internal&utm_medium=article&utm_campaign=theme)>. Дата обращения: 16.02.2021.
57. В Красноярском крае школы досрочно закончат учебный год. <<http://www.trk7.ru/news/107771.html>>. Дата обращения: 16.02.2021.
58. Что думают о дистанционном обучении учителя школ Пензенской области? <<https://penzavzglyad.ru/relevant/90137/chto-dumayut-o-distancionnom-obuchenii-uchitelya-penzenskih-shkol>>. Дата обращения: 16.02.2021.
59. Онлайн-оценки и задания на неделю вперед. в Министерстве образования рассказали школам, как учиться дистанционно. <<https://www.nsk.kp.ru/online/news/3833224/>>. Дата обращения: 16.02.2021.
60. Готовь сани летом: рекомендации по быстрому переводу образовательного процесса в дистанционный формат при невозможности ведения образовательной деятельности в обычных условиях / Н.В. Бысик, Р.В. Горбовский, И.А. Кравченко, К.А. Любичкая, А.В. Мендель, М.В. Щербакова. М.: НИУ ВШЭ, 2020. <<https://ioe.hse.ru/pubs/share/direct/408116421.pdf>>. Дата обращения: 16.02.2021.
61. Удаленка даст возможность выбора: как карантин изменит школьное образование в России. <[https://www.e1.ru/news/spool/news\\_id-69108412.html](https://www.e1.ru/news/spool/news_id-69108412.html)>. Дата обращения: 16.02.2021.
62. *Косарецкий С.Г. и др.* Прогнозируемые потери для школьного образования из-за пандемии COVID-19: оценки и поиск способов компенсации. М.: НИУ ВШЭ, 2020. <<https://ioe.hse.ru/pubs/share/direct/408115503.pdf>>. Дата обращения: 17.02.2021.
63. *Мендель А.В.* Переход общеобразовательных школ на дистанционное обучение в условиях пандемии коронавируса: организационно-педагогический аспект. Практика дистанционного образования, в том числе

- в условиях пандемии. М.: НИУ ВШЭ, 2020. <<https://ioe.hse.ru/pubs/share/direct/418235860.pdf>>. Дата обращения: 17.02.2021.
64. Чабан Т.Ю., Рамеева Р.С., Денисов И.С., Керша Ю.Д., Звягинцев Р.С. Российская школа в период пандемии COVID-19: эффекты первых двух волн и качество образования // Вопросы образования. 2022. № 1. С. 160–188. <<https://doi.org/10.17323/1814-9545-%202022-1-160-188>>.
65. В Томской области досрочно закончат учебный год в школах и отменят последний звонок. <<https://www.tomsk.ru/news/view/151684-v-tomskoy-oblasti-dosrochno-zakonchat-uchebnyy-god-v-shkolah-i-otmenyat-posledniy-zvonok>>. Дата обращения: 13.02.2021.
66. В Удмуртии выпускники смогут посещать школы для подготовки к ЕГЭ. <<https://tass.ru/obschestvo/8396537>>. Дата обращения: 13.02.2021.
67. Большинство российских вузов заявили об изменении формата госэкзаменов. <<https://www.mk.ru/social/2020/04/28/bolshinstvo-rossiyski-kh-vuzov-zayavili-ob-izmenenii-formata-gosekzamenov.html>>. Дата обращения: 13.02.2021.
68. Информация Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 14 мая 2020 г. «Рособрнадзор разъясняет порядок сдачи ЕГЭ и ОГЭ в 2020 г.». <<https://base.garant.ru/74022116/>>. Дата обращения: 13.02.2021.
69. Сведения по форме федерального статистического наблюдения № ОО-1 «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования» на начало 2020/21 учебного года. <<https://docs.edu.gov.ru/document/ed3ca74f26a1dc055a313991f66d2fa3/>>. Дата обращения: 10.02.2021.
70. Основной период ЕГЭ прошел без сбоев, результаты по большинству предметов остались на уровне прошлого года. <<http://obrnadzor.gov.ru/news/osnovnoj-period-ege-proshel-bez-sboev-rezultaty-po-bolshinstvu-predmetov-ostalis-na-urovne-proshlogo-goda/>>. Дата обращения: 20.02.2021
71. Данные о результатах ЕГЭ-2020. <<https://4ege.ru/ege-gia/59959-dannye-o-rezultatah-ege-2020.html>>. Дата обращения: 20.02.2021.

72. О проведении Единого государственного экзамену в 2020 г. <[https://minobr.49gov.ru/press/news/?id\\_4=54617](https://minobr.49gov.ru/press/news/?id_4=54617)>. Дата обращения: 20.02.2021.
73. Смолин предрек низкие результаты ЕГЭ-2020 из-за проблем с подготовкой у школьников. <<https://riafan.ru/1274107-smolin-predrek-nizkie-rezultaty-ege-2020-iz-za-problem-s-podgotovkoi-u-shkolnikov>>. Дата обращения: 20.02.2021.
74. Что происходит с результатами ЕГЭ 2020? Приказано повысить! <<https://news.myseldon.com/ru/news/index/234835040>>. Дата обращения: 20.02.2021.
75. ЕГЭ-2020: Как пандемия сказалась на результатах экзаменов. <<https://www.kp.ru/daily/217164/4263626/>>. Дата обращения: 15.02.2021.
76. Провал ЕГЭ-2020. Результаты экзаменов 2020 г. могут отменить! <[https://obrmos.ru/go/go\\_scool/news/go\\_go\\_scool\\_news\\_%D0%B5ge\\_proval.html](https://obrmos.ru/go/go_scool/news/go_go_scool_news_%D0%B5ge_proval.html)>. Дата обращения: 20.02.2021.
77. Врио руководителя Рособrnadzora подвел предварительные итоги ЕГЭ-2020. <<http://obrnadzor.gov.ru/news/vrio-rukovoditelya-rosobrnadzora-podvel-predvaritelnye-itogi-ege-2020/>>. Дата обращения: 12.02.2021.
78. Результаты ЕГЭ-2020 в эпоху коронавируса. <<https://ndn.info/publikatsii/38090-rezul-taty-ege-2020-v-epokhu-koronavirusa>>. Дата обращения: 16.02.2021.
79. «Ощущения изоляции возникнуть не должно»: красноярских школьников перевели на дистанционку. <<https://ngs24.ru/news/more/69073027/>>. Дата обращения: 20.02.2021.
80. Учителя перестали ставить школьникам отметки. <<https://www.mk.ru/social/2020/04/26/uchitelya-perestali-stavit-shkolnikam-otmetki.html>>. Дата обращения: 20.02.2021.
81. Письмо Рособrnadzora от 22 мая 2020 г. № 14-12 «О проведении всероссийских проверочных работ в 5–9-х классах осенью 2020 г.».
82. Некоторые психологические проблемы дистанционного обучения в период повышенного стресса. <[https://www.b17.ru/article/distance\\_learning\\_under-stress/](https://www.b17.ru/article/distance_learning_under-stress/)>. Дата обращения: 20.02.2021.

83. Психолог назвала 4 проблемы перехода на дистанционное обучение. <<https://news.rambler.ru/education/43978002-psiholog-nazvala-4-problemy-perehoda-na-dstantsionnoe-obuchenie/>>. Дата обращения: 20.02.2021.
84. Каникулы не для учителя: как школы переходят на дистанционное обучение. Изменения требуют усилий и от педагогов, и от школьников, и от их родителей. <<https://iz.ru/990573/mariia-rubnikovich/kanikuly-ne-dlia-uchitelia-kak-shkoly-perekhodiat-na-distantcionnoe-obuchenie>>. Дата обращения: 12.02.2021.
85. *Рубцов В.В., Каптелин В.Н., Львовский В.А., Невуева Л.Ю., Улановская И.М.* Логико-психологические основы использования компьютерных учебных средств в процессе обучения (психологическая концепция) // Информатика и образование. 1989. № 3, 4.
86. *Беляев Л.В.* К вопросу о социально-психологических проблемах дистанционного обучения // Фундаментальные исследования. 2005. № 1. <<http://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=5599>>. Дата обращения: 20.02.2021.
87. *Фадеев Е.В.* Организационные и психологические проблемы дистанционного обучения // МНКО. 2017. №3 (64). <<https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnye-i-psihologicheskie-problemy-distantsionnogo-obucheniya>>. Дата обращения: 25.02.2021.
88. В Петербурге школы могут лишиться половины учеников в мае. О досрочной аттестации попросили 47% родителей. <<https://m.fontanka.ru/2020/04/30/69236014/>>. Дата обращения: 20.02.2021.
89. Учебу в школах предложили перенести с мая на август. <<https://peterburg2.ru/news/uchebu-v-shkolah-predlozhili-perenesti-s-maya-na-avgust-70077.html>>. Дата обращения: 20.02.2021.
90. Нижегородские власти упростили школьникам переход на семейное обучение из-за COVID-19. <[https://newsnn.ru/news/society/24-04-2020/nizhegorodskie-vlasti-uprostiti-shkolnikam-perehod-na-semeynoe-obuchenie-iz-za-covid-19?id=nizhegorodskie-vlasti-uprostiti-shkolnikam-perehod-na-semeynoe-obuchenie-iz-za-covid-19&published\\_date=24-04-2020&rubic=society&type=NewsItem](https://newsnn.ru/news/society/24-04-2020/nizhegorodskie-vlasti-uprostiti-shkolnikam-perehod-na-semeynoe-obuchenie-iz-za-covid-19?id=nizhegorodskie-vlasti-uprostiti-shkolnikam-perehod-na-semeynoe-obuchenie-iz-za-covid-19&published_date=24-04-2020&rubic=society&type=NewsItem)>. Дата обращения: 09.02.2021.

91. «Оценки выставили — учимся дальше». Годовые оценки детям Перми выставили, чтобы не нервничали родители. <<https://properm.ru/news/society/183467/>>. Дата обращения: 16.02.2021.
92. Престижные школы организовали вступительные онлайн: программы виснут, дети в слезах. <<https://www.mk.ru/social/2020/04/26/prestizhnye-shkoly-organizovali-vstupitelnye-onlayn-programmy-visnut-deti-v-slezakh.html>>. Дата обращения: 16.02.2021.
93. «Разберитесь, что у вас там творится». Почему родители выступают против дистанта и что говорят чиновники // Мел. <[https://mel.fm/ucheba/shkola/6845912-distance\\_education\\_against?ysclid=lbaodqawmp648488905](https://mel.fm/ucheba/shkola/6845912-distance_education_against?ysclid=lbaodqawmp648488905)>. Дата обращения: 05.12.2022.
94. *Rogers E.* Diffusion of Innovations. 4<sup>th</sup> ed. New York: Simon and Schuster, 2010.

## **ПАТТЕРНЫ ПОВЕДЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕПРОГНОЗИРУЕМОГО КРИЗИСА НА ПЕРВЫХ ЭТАПАХ ЕГО ПРОЯВЛЕНИЯ (ПЕРИОД «ШОКА»)**

### **Заир-Бек Сергей Измаилович,**

кандидат педагогических наук, ведущий эксперт Центра общего и дополнительного образования имени А.А. Пинского Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».  
E-mail: szair-bek@hse.ru

### **Мерцалова Татьяна Анатольевна,**

кандидат педагогических наук, ведущий эксперт Центра общего и дополнительного образования имени А.А. Пинского Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».  
E-mail: tmertsalova@hse.ru

**Аннотация.** Авторами работы проведен анализ внешних и внутренних факторов в период первой волны пандемии коронавируса COVID-19 (март — июнь 2020 г.) и ответные реакции на них общего образования. При этом выявлено, что в условиях федеративного характера государственного устройства Российской Федерации и само сочетание факторов, и ответные реакции на них в разных регионах были различными. Это проявилось в характере управленческих решений на местах, особенностях восприятия сигналов из федерального центра и дальнейшего поведения субъектов управления образованием и участников образовательных отношений. Анализ проведен на основе открытых источников и данных интервью с представителями органов управления образованием регионального и муниципального уровней, а также директорами школ.

Особое внимание было уделено изучению опыта организации обучения в дистанционном режиме, анализу состояния материально-технических, кадровых и информационно-методических условий и мерам, принятым на разных уровнях управления для их улучшения. Институциональное поведение региональных систем общего образования было изучено на основе свидетельств, описывающих изменение характера образовательного процесса, его организации, в том числе в период подготовки и проведения итоговой государственной аттестации, а также на основе анализа обратной

связи со стороны педагогов, учащихся, родителей и администрации общеобразовательных организаций исходя из обозначения ими своего состояния, изменения мотивации и характера действий.

Исследование обобщает большой массив проделанной работы по изучению функционирования системы общего образования в период первого этапа пандемии коронавируса COVID-19 и может быть полезно для исследователей, аспирантов и управленцев, планирующих и реализующих управленческие решения, в том числе в ситуациях повышенных рисков.

**Ключевые слова:** общее образование; дистанционное преподавание и обучение; пандемия COVID-19; региональные системы общего образования; институциональное поведение; управление образованием.

## **PATTERNS OF REGIONAL GENERAL EDUCATION SYSTEMS BEHAVIOUR IN THE SITUATION OF UNPREDICTABLE CRISIS ON ITS FIRST STAGES (THE PERIOD OF “SHOCK”)**

**Sergei I. Zair-Bek,**

PhD in Pedagogics, Leading Expert at Pinsky Centre of General and Extracurricular Education, Institute of Education, National Research University Higher School of Economics.

E-mail: szair-bek@hse.ru

**Tatyana A. Mertsalova,**

PhD in Pedagogics, Leading Expert at Pinsky Centre of General and Extracurricular Education, Institute of Education, National Research University Higher School of Economics.

E-mail: tmertsalova@hse.ru

**Abstract.** The authors analysed the external and internal factors of the COVID-19 pandemic first outbreak (March — June 2020) and the responses of general education to those factors. It was revealed that both the combination of factors and the responses to them in different regions were different in view of the federal nature of the Russian state structure. The differences manifested themselves in the nature of local management decisions, in the reaction to the signals coming from the federal centre, and in the further behaviour of education managers and participants in educational relations. The analysis was carried out on the basis of open sources and the data from the interviews with representatives of educational authorities at the regional and municipal levels, as well as school principals.

Particular attention was paid to studying the experience of distance teaching and learning arrangement, to analysing the material, technical, personnel, informational and methodological conditions and measures taken at different levels of management to improve such conditions. The institutional behaviour of regional general education systems was studied through evidence describing the change in the nature and organization of the educational process, including the period of preparation and implementation of the final state certification, as well as through the analysis of feedback received from teachers, students, parents and the administration of general education organizations as they were asked to describe their feelings, changes in motivation and nature of actions.

The material summarizes a large array of research work on the functioning of the general education system during the first stage of the COVID-19 coronavirus pandemic and may be useful for researchers, graduate students and managers who plan and implement management decisions, in situations of increased risks inclusive.

**Keywords:** General education; distance teaching and learning; COVID-19 pandemic; regional systems of general education; institutional behaviour; education management.

## 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 — В.А. Мальцева

Научный руководитель — Т.Е. Хавенсон

■ **«Обучение и оценивание как наука»**

Академические руководители — А.А. Куликова (Пономарева), М. Арсалиду

Научный руководитель — Е.Ю. Карданова

■ **«Педагогическое образование»**

Академический руководитель — М.А. Лытаева

#### Для руководителей вузов и школ

Период обучения: 2,5 года

Форма обучения: очно-заочная

■ **«Управление в высшем образовании»**

Академический руководитель — Н.К. Габдрахманов

■ **«Управление образованием»**

Академический руководитель — А.А. Кобцева

Научный руководитель — А.Г. Каспржак

■ **«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 (доб. 22550)

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 Аспирант-ской школы Канонир Татьяна Николаевна:

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

моб. тел.: +7(968) 938-53-65.

*Научное издание*

*Серия*  
*Современная аналитика образования*

№ 8 (68)

**ПАТТЕРНЫ ПОВЕДЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМ ОБЩЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕПРОГНОЗИРУЕМОГО КРИЗИСА  
НА ПЕРВЫХ ЭТАПАХ ЕГО ПРОЯВЛЕНИЯ (ПЕРИОД «ШОКА»)**

Редактор: Н. Андрианова  
Компьютерная верстка: Н. Пузанова

Подписано в печать 29.12.2022. Формат 60×84 1/16  
Усл.-печ. л. 3,68. Уч.-изд. л. 3,12. Тираж 100 экз.

Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»  
101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20  
Тел.: +7 495 624-40-27

Институт образования  
101000, Москва, Потаповский пер., д. 16, стр. 10  
Тел.: +7 495 772-95-90\*22235  
ioe@hse.ru

