

## **Как управляваме непознатото – новите уроци за университетите**

**Д-р Елена Благоева**

**Годишник на департамент „Администрация и управление“,  
т. 5, 2020, ISSN 2603-297X (Под печат),  
Нов български университет**

Резюме:

Ситуацията, в която пандемичната криза постави университетите, предизвика тяхната жизненост и креативност и практиката показва, че в много аспекти бяха намерени работещи решения. Въпреки това все още има множество въпроси и опасения, които трябва да бъдат решени спешно. Вече е ясно, че връщане към „нормалното“, такова, каквото го познаваме, няма да е възможно поне в средносрочен план и се налага адаптация. Особено като се имат предвид паралелно развиващите се социални и икономически проблеми. Настоящата студия прави опит да изследва контекста на специфичната ситуация; да систематизира гледните точки и практиките, които различни университети прилагат или подготвят към момента в този контекст; да анализира тяхната ефективност и да предложи възможни мерки, адекватни за българското висше образование.

Ключови думи: висше образование, образователни мерки, пандемична криза, виртуално образование, онлайн обучение

**How We Manage The Unknown - New Lessons For Universities**

**Elena Blagoeva, PhD**

***Yearbook of "Administration and Management" Department, Vol. 5,  
2020, ISSN 2603-297X (In print), New Bulgarian University***

Abstract:

The situation in which the pandemic crisis has placed universities has provoked their vitality and creativity, and practice shows that workable solutions have been found in many aspects. However, there are still many issues and concerns that need to be addressed urgently. It is now clear that a return to the 'normal' as we know it will not be possible, at least in the medium term, and adaptation is needed. Especially having in mind the emerging social and economic problems. This study attempts to examine the context; to systematize the practices that different universities are currently applying or preparing; to analyze their effectiveness and to propose possible measures adequate for Bulgarian higher education.

Keywords: Higher Education, pandemic, education measures, virtual education, online training

## **Въведение**

Университетите са свидетели и потърпевши от разрушителни кризи откакто съществуват. Многократно се е налагало да се борят с външни фактори, които са застрашавали техните функции и ежедневни задачи. Но са оцелявали и продължавали мисията си, независимо от ограниченията и затворените врати. Историята разказва, че Университетът Кеймбридж затваря през 1665 г. поради епидемията от черна чума в Лондон. И Исак Нютон, току що дипломиран, трябва да си отиде в къщи. Където полага основите на Закона за гравитацията. През 2020, поради настоящата пандемия, Университетът Кеймбридж затваря за втори път в своята история. Макар и от по-ново време, българското висше образование също познава ситуации на крайни кризи – затварянето и уволняването на всички преподаватели на СУ през 1907-1908, евакуацията в Ловеч през 1944. Но колкото и тежки да са били препятствията, академичният дух се е запазил и възродил с нова сила от научените уроци.

Като принадлежащи към академичната общност, можем да се гордеем с реакцията на по-голямата част от университетите към днешната пандемична криза. Един след друг, университетите затвориха по целия свят, но почти веднага прехвърлиха възможно най-много активности онлайн, за да продължат учебния процес и успяха да въведат протоколи за управление на кризи, за да гарантират, че студентите, преподавателите и служителите са обгрижени с точните мерки и адекватна информация. Проучване на Европейската асоциация за международно образование, проведено в края на март сред около 1000 висши училища в Европа и Турция [Rumbley, L. E., 2020], посочва, че само 16% от университетите нямат кризисен план. 58% още тогава вече са имали, а 14 % са били в процес на изготвяне. Много университети намериха начини, чрез които да подкрепят усилията за реагиране на кризата в собствените си държави с изследвания, информация, доброволчески екипи от преподаватели и студенти, технологични решения за намаляване на рисковете от излагане на вируса или за улесняване на ежедневните задачи. Мобилизацията беше незабавна и, на фона на кризата, солидарността и сътрудничеството надделяха във висшето образование, както вътре в институциите, така и между тях. Тази положителна реакция спомогна тежкото въздействие върху човешкия живот и скоростното разпространяване на икономическите трудности да не бъдат възприемани катастрофално.

Преминаването от режим на блокиране и криза към възобновяване на операциите със средносрочна и дългосрочна перспектива представлява още по-голямо предизвикателство. Полагат се усилия политическите и социалните раздори да бъдат овладени и това, макар и в различна степен, се осъществява в много страни. Както правителствата по целия свят мислят стратегии за икономическо оцеляване, така учените и университетските лидери мислят варианти, за да продължат да изпълняват своите водещи мисии. Като цяло, основният проблем е балансирането на императивите на здравната сигурност с тези на

икономическото оцеляване, като същевременно се защитават правата и свободите, политическата стабилност и социалното благополучие на гражданите [EAIE, 2020].

За университетите предизвикателството е да намерят начини да предложат отново пълноценни възможности за обучение с качество за всички студенти, безопасна и продуктивна работна среда за академичните лица във функциите им на изследователи и преподаватели. Това вероятно няма да става лесно, ако (или когато) евентуалната глобална рецесия и икономически спад почнат да се отразяват на институционалното финансиране и на финансовия капацитет на студентите и техните семейства. Най-съществената промяна в университетите е начинът, по който всички дейности и най-вече преподаването преминаха с безпрецедентна скорост в дигиталната сфера. Това, обаче, далеч не важи за всички висши училища както в света, така и в България. Докато мнозина се справиха добре с тези промени, други все още изпитват затруднения поради липса на експертиза, хардуер, търпение, лоша комуникация, отложени технологични нововъведения и дори поради здравни или други проблеми в семействата. Това ясно показва, че има още много да се направи, за да се гарантират основните елементи в системата на висшето образование като достъп, качествен учебен процес, адекватни и навременни услуги.

Ситуацията, която преживяваме, ни предизвиква да сме устойчиви и практиката показва, че в много аспекти бяха намерени работещи решения. Въпреки това все още има множество въпроси и опасения, които трябва да бъдат решени спешно. Вече е ясно, че връщане към „нормалното“, такова, каквото го познаваме, няма да е възможно поне в средносрочен план и се налага адаптация. Особено като се имат предвид паралелно развиващите се социални и икономически

проблеми от загуба на работа, понижаване на доходи, грижи за децата, дори и психологически травми.

Кризата показва потенциала на онлайн преподаването и обучението, онлайн срещите, онлайн споделянето на експертиза и опит и онлайн съвместното разработване на работни планове и проектни предложения. Но също така разкрива и пропуски в капацитета за предоставяне на качествена услуга от страна на някои институции. Не са за подценяване и пропуските в капацитета на част от хората за активно участие и приемане на това, което се предлага като мерки за преодоляване на принудителната изолация – както студенти, така и преподаватели. Откровената съпротива на някои от преподавателите за усвояване на необходимите нови умения поставя в риск качеството на предлаганото обучение като цяло.

## **Методология**

Каквато и да е ситуацията и каквото и да предстои, е ясно, че университетите имат много работа, за да го свършат. Обикновено казваме, че при всяка криза винаги има възможност. В последните документи на ЮНЕСКО се казва, че в случая става въпрос за педагогическа ревизия и реструктуриране/обновяване на предоставянето на висше образование, но без да се нарушава качеството и равния достъп [UNESCO IESALC, 2020]. Настоящата студия не претендира за пълна изчерпателност, а по-скоро прави опит да разгледа контекста на специфичната ситуация поради пандемията от коронавирус; да систематизира гледните точки и практиките, които различни университети прилагат или подготвят в този контекст; да анализира тяхната ефективност и да предложи възможни мерки, адекватни за българското висше образование.

Това, което имаме предвид е, че анализът на контекста може да предостави допълнителна информация за индивидуалната гледна точка,

от която се аргументира това, което е направено и което липсва. Онтологичен фундамент за това изследване е интерпретивизмът, чиято същина е тезата за невъзможността социалният свят да се изследва емпирично, а само чрез интерпретации. Смятаме, че позицията на интерпретивизма като качествен анализ е подходяща, когато се изследват различни практики (особено за първи път), защото те най-добре могат да се разберат чрез начина, по който се възприемат от хората, т.е. отчита се човешкият интерес в изследването. При интерпретативния подход се смята, че разбирането на реалността може да стане само чрез социални конструкции като съзнание, споделени значения и инструменти, т.е. знанието не е обективно, а се предава чрез дискурси, идеи и преживявания [Myers, M.D., 2008]. Тъй като човешкото познание за света е конструирано социално, хората преживяват една и съща реалност по различни начини, създават значения и често имат различни начини на поведение, което би трябвало да се отчита при едно изследване [Saunders, M. et al, 2019]. Интерпретивизмът предписва качествени методи като наблюдение и интервюта за анализ на човешкото поведение и общество, които са използвани в настоящата студия.

Проучването е проведено на две фази в периода между м. март 2020 г. и м. юни 2020 г.: първата фаза е анализ на документи, а втората - неструктурирани интервюта и групови дискусии. От една страна, данните идват от новосъздадени специализирани страници на институционални сайтове (на отделни университети, асоциации, образователни портали), правителствени презентации, прессъобщения и анализи в печата, публични документи, сравнителни анализи и бази данни с информация по държави. От друга страна са събрани данни чрез виртуални индивидуални и групови неструктурирани интервюта и наблюдения, които са проведени свободно в смисъл, че не са поставени предварително определени индикатори или цели. Интервютата са проведени с ключови информатори от академичната общност (експерти

по образователна политика, докторанти и студенти по мениджмънт на образованието), административни мениджъри и представители на правителствените институции, натоварени с оценката и справянето с въздействията на пандемичната криза. Спазени са правата и изискванията, както и анонимността на всички респонденти.

### **Дискусия и изводи**

Основавайки се на примерите и дебатите, които се случват относно новата реалност на висшите училища, можем да разделим мерките на две големи групи:

- Институционални мерки за осигуряване на учебния процес.
- Мерки за повишаване на капацитета на преподавателите за качествено участие в новите модели.

Всяка от тези групи мерки се развива по две направления – А) отваряне на висшите училища (което е свързано повече с административни и управленски решения) и Б) възстановяване на дейностите (което изисква педагогически и концептуални решения).

### ***Институционални мерки за осигуряване на учебния процес***

Анализът на практиките и документите от различни университети от Европа и САЩ показват обща тенденция относно намеренията за отваряне на висшите училища - в (засега) средносрочен план, това ще се прави в стриктно съответствие със здравните мерки, което ще доведе до значителни промени.

- От организационна гледна точка би било уместно да се създаде кризисен комитет, който да се съсредоточи основно върху процеса на преминаване към виртуален или смесен модел на обучение. Да бъде фокус точка за всички участници, да е наясно с всекидневните дела и проблеми от технически или педагогически характер, да има определени правомощия

да взима решения по всекидневни казуси и да дава предложения за по-комплексни решения, като служи като медиатор между участниците в процеса и ръководството на университета. По този начин ще се създаде възможност всекидневната дейност, свързана с промените, наложени от кризата, да се контролира отделно от стратегическите и текущи задачи на ръководството на университета, както и от присъщата дейност на различните звена - като приближаващи акредитации, дипломиране на студентите, процедури за контрол на качеството, усъвършенстване или разкриване на нови програми/ специалности, развитие на академичния състав, институционални проекти и др.

- Можем да кажем, че стремежът навсякъде е формите на преподаване и обучение, които са се прилагали успешно в разгара на извънредната ситуация, да се развивят и консолидират. Целта е да бъдат така адаптирани, че да станат част от хибридният модел, с който засега ще трябва да живеем и който е възможно да се превърне в новата педагогическа норма във висшето образование за неопределен, но все пак краен период от време. Мерките, които се споменават най-често са:

- По-малки групи студенти в аудиториите, като броят ще зависи от пространствата, с които институциите разполагат;
- По-малко присъствени часове за някои курсове, отново по причина на наличното пространство;
- Преминаване на пълно онлайн обучение по част от курсовете;
- Комбинация между присъствено и онлайн обучение на ниво програма/специалност и на ниво курс.

Не трябва да се забравя, обаче, че всеки университет, а и на национално ниво, е необходимо да се определи парадигмата, от която ще се изхожда. Докато американските университети в по-голяма степен са склонни да заменят голяма част от обучението с виртуално, в Европа се застъпва мнението, че в образованието, включително във висшето образование, реалното общуване - ролята на преподавателя, личният контакт с него, общуването в групите - е от ключово значение за



формирането за компетенциите, нагласите, начина на мислене на студентите. Необходим е предварителен анализ на положителните и отрицателните резултати по време на извънредното положение, за да се извлекат уроци от грешките и препятствията. Онлайн обучението и хибридно обучение са очевиден вариант за справяне в пост-кризисния период. Но опитът на редица университети<sup>1</sup> показва, че институциите трябва да разгърнат стратегии, които не разчитат само на една технология, а комбинират няколко, за да гарантират, че всички студенти са достигнати, включително и тези, които не разполагат с компютри или постоянен достъп до интернет. При взимане на решения би било нужно да се обърне внимание на неблагоприятните последици от обучението в извънредна ситуация и на нагласата на някои от участниците, която се характеризира с неудовлетвореност, стрес и неподготвеност по време на процеса на адаптация. Критичният въпрос е, първо: дали натрупаният опит може и доколко да се използва за реформирането на тези процеси, като се увеличат максимално предимствата на присъствените часове и се използват в по-голяма степен предимствата на технологиите, и второ: докъде всяка институция иска или може да стигне. Освен дигиталните системи за управление на обучението от типа на МУДЪЛ, е добре да се имат предвид системите за базови мобилни телефони, системите със силна офлайн функционалност, платформи за сътрудничество, които поддържат видео-комуникация на живо като ЗУУМ и други, които специалистите могат да посочат. Има ли университети, за които излъчването на записани лекции по местни ТВ или Радио канали биха били удачни? Оправдани ли са кампании, посветени на идеята да завършиш образованието, в което вече си инвестирал или да се поддадеш на паниката и да се откажеш от по-добро бъдеще за неизвестен период? Всяка институция и всяка дисциплина или област

---

<sup>1</sup> University of Amsterdam, Vancouver Island University, California State University, Hampshire College, St. John's College, University of Maryland и др.

трябва да намерят най-подходящата комбинация от технологии и ресурси, за да засилят педагогическото въздействие, но без да създават ограничения за участниците и без да рискуват качеството на обучението и обслужването. Тук имат значение и нагласите на студентите от различните нива. Друг документ на ЮНЕСКО от април, 2020 се позовава на изследване, което установява, че студентите в бакалавърските програми са по-консервативни и, ако не е възможно да има присъствени занятия, са привлечени от хибридно или онлайн обучение близко по форма до присъственото (ВКС, по-голямо участие на преподавателя, възможност да се връщат и да слушат повторно занятията). Докато магистрите предпочитат разнообразни форми, по-голяма интерактивност и самостоятелност и са по-склонни към преминаване на пълно онлайн обучение [UNESCO/ IESALC,2020]. В България все още няма такива национални проучвания, но логиката и мнения на преподавателите от общуването със студентите в последните месеци води до сходни изводи.

В Референтната рамка на ЮНЕСКО [2020] се подчертава, че реструктурирането трябва да започне веднага, без да се чака новата учебна година, като мерките се разглеждат в две посоки – възстановяване на учебния процес и ре-дизайн. По мое мнение, въпреки, че изчакването би дало възможност да се съберат повече данни и добри практики, незабавното търсене на решение би имало подобър ефект. Каквито и мерки да се решат, дори и да не са идеалните, биха довели до яснота и известно успокоение в студентите за това, какво предстои и как да се подготвят. По този начин университетът дава заявка, че знае какво да направи, за да продължи обучението и да осъществи поетите ангажименти към студентите по най-добрите възможни начини. От една страна, това ще повлияе на старите студенти в решението им дали да продължат обучението си, а индиректно и на кандидат-студентите. Изследване от март, 2020 сред американски студенти посочва, че 17% няма да се върнат в клас, ако се възстановят

присъствените занятия, но 40% ще продължат обучението си, ако остане дистанционно [Art and Science Group, 2020].

Възстановяването се отнася до разработване на педагогически мерки за генериране на компенсаторни механизми за подпомагане на обучението и формалното оценяване. От една страна би трябвало да се предвидят мерки, които да стабилизират съществуващия учебен процес, а от друга – да се предвидят нови инициативи, които да подсилят усещането за общност. В български условия това са практики, които са били налични и преди, но се нуждаят от обновяване и акцентирание и практики, които предимно по финансови съображения, до момента са били по-скоро избягвани:

- *Тюторство* - по административни и учебно-административни въпроси и академично от страна на преподавателите. Това може да стане с фиксирано електронно приемно време на живо във виртуална класна стая (ВКС) или друга подходяща платформа. Възможни са, при наличие на самостоятелни работни офиси на преподавателите, и присъствени консултации с предварителна уговорка със студентите, за да се избягва струпването на хора.
- *Допълнителна работа в малки работни групи* - за студенти, които се нуждаят от допълнителни обяснения по учебния материал. Може да се случва в допълнителни часове във ВКС по време на приемно време или по заявка на определен брой студенти. Присъствените групови консултации също са възможни, но зависят от наличните пространства.
- За програмите с предимно практическа насоченост (изкуства, дизайн и др.) или изискващи практика (лабораторна, в други институции и т.н. проблемът е най-сложен. Все още няма наложени се добри практики и дори съществуват опасения, че университетите с преобладаващи такива специалности ще имат значителни трудности. Все пак за програмите, при които резултатите от обучението и самото обучение изискват задължително колективна работа, могат да се организират

*интензивни летни (зимни) училища* на територията на университета по време, когато другите студенти са във ваканция.

- Възможно освобождаване на пространства може да се получи при преминаване към *он-лайн обучение при курсове с малко студенти* (до 15), където функционалностите на ВКС напълно удовлетворяват изискванията за контакт, дискуссионна среда, презентации и групова работа. Такива са предимно магистърските курсове и курсовете в „малките“ бакалавърски програми.
- Всички мерки би трябвало да се съпътстват с постоянно *осъществяване на обратна връзка*, както преди прилагането, така и по време на осъществяването на мерките. Това изисква подсилени административни отдели за провеждане и анализ на анкети със студентите и проследяване на коментари в социалните мрежи. Важно е да се осигурят синхронни (видеоконференции) и асинхронни (дежурни телефони, чат и др.) възможности за студентите да получават нужната помощ. Те трябва да усещат, че университетът им казва „Имаме начин да ти помогнем, да осигурим това, от което имаш нужда, въпреки ситуацията, в която сме всички.“ Колкото и дебело да подчертаем важността на комплекса от дейности, осигуряващи обратна връзка, няма да бъде достатъчно. При толкова динамична ситуация, при голяма степен на неяснота в каква точно посока ще се развива кризата, при неяснота във времето, при липса на прецедент, при огромната зависимост на градове и държави едни от други, трябва да има механизъм, който да осигурява актуална и вярна информация за това как се възприемат предприетите от университетските ръководства мерки от заинтересуваните лица и, най-вече, от студентите. Формите и мащаба на работата зависят от човешките и материални ресурси, с които университетът разполага. Но обратната връзка трябва да се търси, събира и анализира постоянно, за да може университетският мениджмънт да взима информирани и адекватни решения.
- *Гост лектори, изявени хора от практиката, обществени личности, които да се канят по определени теми*, които да участват виртуално на живо,

включително с дискусии. Всъщност, едно от предимствата на онлайн обучението е възможността да се канят гости от целия свят.

- Студентите, които се обучават предимно онлайн могат да се чувстват изолирани и несвързани с институцията. За много от тях студентският живот се свързва с разговорите в градината, храненето в университетското кафене, обсъждането с преподавател по фотьойлите в коридорите. Би било полезно да се предлагат не само лекции и консултации, но и *събития, които да се организират онлайн*. Да се възобновят или създадат клубове по интереси, които могат да комбинират срещи на живо и онлайн, в зависимост от ситуацията.
- Административните отдели също трябва да прегледат *процедурите си за предоставяне на услуги* и, ако се налага, да ги улеснят. Наличието на единен телефон с постоянно дежурство в работните часове за предоставяне на информация ще бъде изключително нужен. Информацията как може да се продължи обучението, ако студентът е прекъснал по време на извънредното положение или преди това (включително с готова форма на заявка) би било добре да се изведе на видимо място в сайтовете. Може да се помисли за реструктуриране на процедурите за социални стипендии, където е възможно – например да се даде предимство на нуждаещи се студенти в последната година на обучението или да се осигури почасова работа в кампуса за нуждаещи се, ако условията позволяват и т.н.
- Полезно би било университетите да актуализират Профила на своя студент. Ако се установи, че сред потребителите им има групи, които могат да бъдат по-силно финансово засегнати и да не могат да си осигурят надежден достъп до интернет (или домашни условия), да се предприемат мерки, *за да се избегне преждевременното отпадане на такива студенти от образователната система*. Би могло да се помисли за сътрудничество между университетите (в едни и същи населени места) за създаване на оборудвани пространства (подобно на явлението „Интернет кафе“ до 2000 г.), където студентите могат да работят, спазвайки определен график за избягване на струпвания. За

съжаление, съществуващата система на финансиране на държавните университети не ги мотивира за подобни действия, тъй като субсидията се определя според броя приети студенти и остава такава до края на випуска, независимо колко са „мъртвите души“. Но е възможно държавните университети да открият друга мотивация за себе си за сътрудничество в тази посока. Частните университети и колежи са по-заинтересувани и въпреки, че са по-малко, могат да открият взаимно изгодни сътрудничества.

- Макар и не веднага, за много университети стана ясно, че виртуалното обучение изисква в много по-голяма степен осигуряване на *дигитални библиографски ресурси*. Библиотеките, спазвайки националните изисквания, масово бяха затворени, включително и университетските библиотеки. И тук отново проличава свързаността между различните звена и процеси в един университет и необходимостта те да се развиват паралелно и да са на сходно ниво. Новините, които университетите публикуват в своите сайтове или в специализирани такива, показват, че там където поддържащото електронно обучение е било развито, където е съществувала дигитална инфраструктура, преподавателите имат опит и са предлагали допълнителни електронни материали, там и библиотеките се оказват на ниво в реакцията си към извънредното положение. Добрите практики, които би трябвало да бъдат запазени и доразвити в след-кризисния период включват:

- Ре-организация на работата на служителите в home office и присъствени дежурства;
- Развитие на дигитални библиотеки за книгите и учебниците, които се използват от най-голям брой потребители;
- Разширяването на предлагането на бази данни с пълно текстови материали с отворен достъп, включително и тези, които различни портали предлагат временно безплатно в рамките на международната академична солидарност;

- Услуги по заявка на студенти и преподаватели за сканиране на конкретни материали, необходими за учебния процес;
- Изпращане на книги по поща или куриер в рамките на нормалното заемане;
- Възможности за посещаване на библиотеката за подготовка, групова работа, работа в интернет при спазване на определените изисквания за предпазване и защита.

Допълнително, добре развитите библиотеки обикновено предлагат специфични услуги, най-вече обучения, които трябва да се запазят, но също трябва да минат онлайн – обучения на студенти за работа с електронен каталог, за ползване на ресурси за подготовка на дипломни тези, тематични обучения; обучения на преподаватели за проучване на цитирания, за търсене в бази данни, представяне на книги и др.

- *Интернационализация във висшето образование* - Всяка форма на международно сътрудничество и образование в момента е засегната от кризата и така ще остане за неопределено време – схеми за международен обмен на студенти, преподаватели и персонал; стаж в предприятия; съвместни програми; международни проекти; изложения за набиране на чуждестранни кандидат-студенти. Всички международни конференции във висшето образование са отменени или реструктурирани във видеоконференции и уебинари. Както правителствата започват да отварят наново обществения живот и бизнеса, така и университетите постепенно ще отворят кампусите си. Родните студенти ще трябва да вземат предвид преди всичко финансовите си възможности, за да започнат или продължат висшето си образование. Чуждестранните студенти ще са в по-тежка ситуация – те трябва да претеглят и риска да бъдат отделени и в невъзможност да се върнат по родните си места, ако пандемията се активизира. В краткосрочен план международната студентска мобилност ще намалее. Възможно е да стане по-активна така

наречената „интернационализация у дома“ с онлайн лекции на преподаватели от партньорски университети. Но в средносрочен план мобилността за определени периоди на обучение ще се възстанови, тъй като това е основна характеристика на съвременното висше образование, а и студентите го оценяват високо. Кризата за чуждестранните студенти, които се обучават за образователна степен, ще е по-дълга. В няколко проучвания на StudyPortals, Холандия се появяват доста обезпокоителни цифри – 40 % от чуждестранните студенти смятат да се върнат в родината си или да изберат държави, географски по-близо до родните им места [Mitchell, M., 2020]; 83% от европейските университети очакват значителни намаления в приема на нови чуждестранни студенти [Rusu, O., 2020]. Настоящите ограничения и рискове се добавят към предходните геополитически проблеми и несигурност в някои краища на света, както и към рестриктивните имиграционни политики, които правителствата вече са предприели или ще предприемат. Мобилността за образователна степен няма да се възстанови лесно, което ще повлияе негативно особено на тези университети, които разчитат на приходите от такси за обучение на чуждестранни студенти за своята финансова устойчивост. За българските университети би било разумно да съсредоточат ресурсите си към съседни страни, където страховете на кандидат-студентите от откъсване от близките са по-малки и изборът им за обучение в чужда държава в голяма степен би се повлиял от това. Допускам такава тенденция да се засили и в глобален план. Програмите на чужд език също ще бъдат фактор при избор на образование в България от чуждестранните студенти, тъй като периодът на обучение ще бъде по-кратък.

- *Психологическата помощ* по време на затварянето на университетите не е широко застъпена. Но за нея все повече започва да се говори с приближаването на момента, когато университетите трябва да вземат решение за модела, по който ще действат след



отпускането на мерките и, най-вече, в началото на следващата учебна година. Тази криза и реакцията ни към нея ще имат психологически последици. Социална изолация, самота, безпокойства за здравето, стрес и икономически срив - тези условия влияят негативно на чувството за благоденствие и психичното здраве. Специалистите посочват, че основните тревоги са страхът от разболяване, продължителността на пандемията и картината на бъдещето. Изследване на Висшето училище по обществено здравеопазване във Франция [Peretti-Watel, P., 2020] посочва, че от 17 март (когато започва извънредното положение във Франция) до края на април 37% от анкетираните показват признаци на психичен дистрес. Изпитват се широк спектър от емоции и състояния – притеснение, страх, тъга и самота. Трудно се контролира претоварването с информация, отсяването на недостоверни данни, дезинформация, спекулиране, които допълнително изострят емоциите и поведението. На 13 май ООН публикува доклад [United Nations, 2020] за необходимостта от грижи за психическото здраве по време на пандемията и след това. Като рисковата група са посочени и младите хора, които нямат опит и сходни преживявания и, които, загубили връзка с основната си среда (приятели, колеги), изпитват силни страхове за бъдещето си. Продължаващият и непредсказуем курс на тези стресови фактори прибавя допълнителен риск от психически проблеми. Докато кризата с пандемията увеличава риска от този тип затруднения и проблеми, се наблюдава и обратният ефект – депресията и тревожността ще затруднят възстановяването от кризата. Това се отразява и на готовността на студентите да се върнат в учебните зали и даже на решението им да продължат обучението си. Университетите, които са създали временни центрове за подкрепа (от психолози и студенти) са ги ориентирали основно към студентите. Но в по-следващия етап трябва да се имат предвид и служителите в администрацията, които осъществяват пряк контакт, както помежду си, така и с повече хора.

Основната цел на мерките, които ООН препоръчва в споменатия доклад, е да се поддържа чувството на общност и свързаност, социално сближаване, наличие на солидарност и грижа за опазване на здравето. Което означава, че подкрепата трябва да е интегрирана във възможно най-много дейности на университета – в консултациите с преподавателите, в административните процедури за информация и насочване в учебния процес, в услугите. Така специализираният център за психологическа помощ, ако има възможност да се създаде такъв, ще бъде част от организационната култура, а не изолирана допълнителна услуга.

### ***Мерки за повишаване на капацитета на преподавателите за качествено участие в новите модели***

От години онлайн обучението се счита за алтернатива и бъдеще за образованието. Много от съмненията за неговата уместност и качество са разсеяни чрез развитието през последните 20 години, особено от страна на големите световни университети за дистанционно обучение [Barbour, M.K., 2009]. Дистанционното обучение (или още „електронно“, „обучение от дома“, „онлайн“, „отворено“) се доказва като най-гъвкавата форма, даваща възможност за включване на по-широк кръг хора, независимо от възраст, работен статус, населено място, дори физически ограничения. Някои изследвания дори показват, че онлайн студентите показват по-добри резултати от тези в редовното обучение, което доказва, че качеството на образованието не зависи от средата за преподаване, а от начина, по който се преподава [Yen et al., 2018]. Това е и основната разлика, която се забелязва при анализа на ситуацията в България с тази в развитите европейски държави и САЩ. При нас все още се срещат преподаватели, които не приемат онлайн формите на обучение, съпротивляват се и, на практика, не са подготвени. Докато, особено в САЩ, се говори предимно за усъвършенстване и търсене на по-съвременни подходи за преподаване

и учене. В настоящия момент, обаче, най-очевидната промяна за преподавателите, наложила се изведнъж и без уговорки, е изискването да продължат да преподават, използвайки виртуалната модалност. Теоретично, виртуалното образование присъства в повечето европейски университети, включително и в България. В много университети, дори там, където няма официални дистанционни програми, има някаква форма на виртуален кампус, а вътре в него виртуален достъп за всеки курс, като електронно допълнение към присъствените занимания. На практика колко и как тези възможности се използват реално и дали това е развило способностите на всеки преподавател да премине напълно на онлайн обучение зависи от конкретния опит. Преподавателите със значителен опит в областта, придобит, например, чрез преподаване в дистанционни програми, активно участие в допълващо електронно обучение или умения за работа с различни цифрови ресурси, вероятно нямат големи трудности при осигуряването на приемственост. За останалите най-простият вариант е да използват електронна поща или чат, да запишат лекции на видео и да сведат комуникацията до минимум. При наложената промяна в изключително кратък срок е добре да имаме предвид, че кривата за подготовка за ефективно използване на технологиите в за онлайн обучение е рязка и стръмна и изисква външна подкрепа в технологичната и педагогическата област.

По тази причина е наложително българските университети да обърнат внимание на компетенциите на преподавателите си в след-кризисния период, както по отношение на тяхната подготовка, така и като контрол на качеството на преподаването. Без да са експлицитни, могат да се предприемат мерки в няколко направления, които да гарантират, че учебният процес онлайн няма да бъде пренебрегван и възприеман като временно отлагане на „истинското“ обучение:

- **Обучение и самообучение на преподавателите**

Всички университетски преподаватели са наясно, че преподаването и ученето може да става по различни форми и че някои са вече остарели и неприемливи за студентите. Автономният статус на университетите и, в голяма степен, на преподавателите им дава възможност сами да избират как да преподават и постепенно, на малки стъпки да усвояват новите форми. Затварянето на университетите и въвеждането изцяло на онлайн обучение завари някои от тях не напълно подготвени и това е съвсем нормално. Но не е приемливо да останат такива за целия период на извънредното положение, а още повече и през следващата академична година. В този момент всички (и мениджмънта и преподавателите) са си дали сметка за разликата, когато университетите са предоставяли инструменти и ресурси, като например обучителни курсове, и когато не е имало такава помощ. Както и разликата, когато преподавателите са се възползвали и са участвали и когато не са. Във всички случаи, обстоятелствата налагат ускорена подготовка - съществуват книги, статии, видео уроци, уебинари, които могат да се използват за самообучение. Специалистите в университетските администрации би трябвало да изработят обучителни материали най-малко за работа с онлайн системата, която университетът е избрал да използва. Докато студентите, обучаващи се в дистанционните програми, са свикнали с малко срещи с преподавателите в реално време, редовните студенти не са. Задържането на студентите в редовните програми ще зависи изцяло не само от наличието, но и от начина, по който се провеждат онлайн лекциите в реално време – чрез виртуална класна стая или друга платформа. Опциите за контакт със студентите чрез електронна поща, телефон или чат могат да бъдат само допълнителни и спомагателни, но не и основна форма на преподаване. Срещите в реално време са от ключово значение не само за преподаването на учебния материал, но и като форма за контакт със студентите, интерактивност, постоянна обратна връзка кое работи и кое не, как се усвоява материалът, задържа ли се интересът.

- **Отчитането на началното ниво на студентите**

Друг принцип, свързан с качеството на преподаването, е познаването на студентите в групата – тяхното входящо ниво, както и стиловете на учене. При срещите лице в лице в час, преподавателите бързо се ориентират по този въпрос и имат възможност да адаптират преподаването спрямо групата. При онлайн обучението това е по-трудно и изисква повече усилия да се разбере от какво се нуждаят студентите, как да бъдат научени да възприемат дадената материя. Възможни инструменти за това биха могли да бъдат начални минитестове или дискусии, отделно занимание за терминология, изпитване на по-кратки периоди и обсъждане на резултатите. Не бива да забравяме, че ролята на преподавателя е, независимо от това с какво ниво са влезли студентите в курса, в края му да бъдат преведени до там, докъдето е планирано да стигнат.

- **Комуникация**

На всички е ясно, че комуникацията със студентите е важна. Но в следкризисните условия, които ни очакват в следващата учебна година, тази важност многократно се увеличава. Повечето от студентите също ще се намират в трудна и непривична ситуация – от здравна, семейна, професионална или финансова гледна точка. Вече става въпрос не само за академичната работа, но и за задържането на всеки студент в университета. Трябва да имат увереност, че въпреки физическата дистанция, преподавателят е достъпен, трябва да е ясно кога и къде могат да го намерят. Например могат да се публикуват в курса (в МУДЪЛ) най-важните инструкции; да се разработи отделна секция с „най-често задавани въпроси“; да се обяснят начините (дискусионни форуми, индивидуални въпроси в МУДЪЛ), по които студентите могат да адресират конкретни проблеми, с които се сблъскват. Онлайн приемното време е друга фиксирана точка за комуникация, която не бива да се пренебрегва. Важно е да сме съзнателни и за начина, по

който се комуникира. При традиционната работа в час преподавателят разполага с изразни средства на тялото и лицето си, които допълват гласа. Гласът е единственото средство за комуникация при онлайн лекциите и най-малкото трябва да бъде съобразен по скорост, за да могат слушателите да следят мисълта и информацията. Още по-добре би било, ако преподавателят има енергия да използва гласа си и за създаване и поддържане на позитивна атмосфера по време на лекцията.

- **Планиране на курса и прилагане на различни методи**

Ако при редовното обучение е достатъчно да се постави учебният план на курса в МУДЪЛ, при онлайн варианта студентите имат по-голяма нужда да знаят до къде са стигнали, какво предстои, конкретно какво се изисква за оценяване. Особено за оценяването, подробно трябва да се обясни как действа избраната от преподавателя система и да се дадат примери, за да е максимално ясно. За да няма излишен стрес и отлагане, е добре да се напомни, че оценките се използват както като средство за проверка какво са усвоили обучаемите, така и като информация за преподавателя доколко е успял да преподаде и обясни съдържанието. Тъй като оценяването изцяло също е онлайн, не е достатъчно да се постави само оценка. МУДЪЛ има разнообразни функционалности, включително удобен начин да се направят коментари към всяка предадена задача.

Относно методите на преподаване съществува разнообразна и достъпна литература и всеки преподавател може да подбере това, което е най-подходящо за курса, за него самия и за нуждите на студентите. Библиотеките могат да бъдат от полза, подбирайки и предлагайки подходяща литература. Най-бързият начин да се „изпуснат“ студентите е да им се пращат текстове за четене или да се чете лекция пред екрана. Обучението, фокусирано върху студента (което изповядват повечето български университети), е подход, който включва активен стил на обучение и интегриране на учебните курсове програми според

собствения ритъм на обучаемия. Студентът трябва да бъде включен и отговорен за напредъка, който е постигнал по отношение на собственото си образование. Ученето чрез участие или интерактивното обучение буквално означава да си включен в нещо, да се присъединиш, да споделяш. В контекста на интерактивното обучение участието на студентите може да се опише като интелектуално и емоционално усилие, което ги кара да се ангажират със собствената си подготовка и да осъзнават отговорността си за нея. Под методите на участие се разбират не само самите активни методи, но и всички ситуации, които извеждат студентите от обекти на обучение и ги превръщат в активни субекти, съучастници в обучението, което подпомага усвояването на необходимите знания, умения и поведение. Могат да се използват всякакви форми, които разчупват рутината и въвличат студентите – презентации, слайдове и видеа с примери, комбинирани с казуси за анализ, сравнения, задачи, които налагат комбиниране и прилагане на това, което е в процес на усвояване.

- **Стимулиране и контрол**

За да се управлява повишаването на капацитета на преподавателите за качествено участие в новите модели и да се гарантират реални положителни резултати още от следващия семестър, би било добре да се помисли за механизми за стимулиране и контрол. След като са осигурени различни ресурси и време за обучение, самообучение консултации на преподавателите, за да достигнат изискваното от университета ниво за онлайн обучение, би трябвало да се осъществи контрол на процеса и да не се допускат компромиси в основните форми на онлайн обучението за следващия учебен период.

Не на последно място е умението ни като преподаватели и служители във висшето образование да намерим собствените си вътрешни източници на вдъхновение и мотивация. Всяко внедряване на нови стратегии, техники, технологии изисква повече усилия в различни

посоки и може да бъде изтощително. Конструктивно би било да си припомним защо сме избрали тази професия и такова работно място – за някого това е силният интерес към научната област, желанието да знаеш всичко за нея и да го предадеш; за друг е да разсъждаваш върху предизвикателствата и да търсиш решение; за трети е да общуваш с хора от всякаква възраст със сходни интереси; да си полезен и да допринасяш за кауза, която цениш и т.н. Но общото е, че можеш да влияеш. И има множество начини за това. Избирайки най-ефективните, можем да допринесем за формиране на свят, в който искаме да живеем – без кризи, с кризи и след кризи.

## **Заключение**

Изглежда ясно, че в цял свят временното прекратяване на дейностите във висшите училища, свързани с редовното обучение, нарушава основите на тяхното функциониране. Въздействието на този шок е силно променливо, все още не може напълно да се определи и зависи в голяма степен от способността им да продължат своите академични дейности на достатъчно добро ниво и от финансовата им устойчивост. Демократичните общества като цяло все още не са убедени дали трябва просто да сме достатъчно разумни и активни докато приключи този проблем или трябва да се адаптираме към отскоро появилият се термин „нова нормалност“ в повечето сфери на живота ни.

На пръв поглед изглежда, че висшите училища са направили масов избор към виртуално обучение, защото в това са видели най-благоприятния (и, може би, единствен) изход. Теоретичната подготовка и натрупаният практически опит от предишните години дава възможност този преход да бъде бърз, сравнително лек и почти повсеместен. За сега няма обобщаващи данни доколко успешно е бил осъществен учебният процес от гледна точка на качеството и компетенциите на студентите. Но необходимостта да се продължи по сходен начин в краткосрочен план, повдига естествения въпрос – дали



онлайн образованието ще се превърне в новия преобладаващ модел? Изкушението да се даде положителен отговор е много голямо - по-евтино, по-екологично, спестява време, няма нужда от офиси и всякакви допълнителни пространства, намален трафик, по-здравословна среда.

Според мен все още е рано да се правят окончателни изводи. Непосредственият приоритет за университетите е да се подготвят с предложенията си за есенен семестър 2020-2021, където ще преобладават онлайн и хибридните варианти на обучение. Без да се бърза за окончателни решения. Все още са много въпросите без отговор. Един от най-важните е как ще се приеме от заинтересованите лица (студенти, родители, преподаватели, експерти) преминаването към виртуално обучение в по-големи обеми в дългосрочен план. Ограниченията на виртуалния модел на работа в университетите не би трябвало да се пренебрегват, нито да се подценява традиционното лично взаимодействие между студенти и преподаватели. Все още учим уроците, които биха могли да ни дадат компетенции да открием и формираме по-интелигентни начини на живот, работа, учене и по-добър път към бъдещето.

Литература:

1. Art and Science Group. (2020) Looking Ahead to Fall 2020: How Covid-19 Continues to Influence the Choice of College-Going Students, Special Edition | April 2020 Available at: <https://www.artsci.com/studentpoll-covid-19-edition-2>
2. Barbour, M. K. (2009). Today's student and virtual schooling: The reality, the challenges, the promise. In: *Journal of Distance Learning*, 13(1), 5-25.
3. EAIE (2020) COVID-19: Emerging lessons in crisis response and management. Webinar. Available at:

<http://eaie.informz.net/z/cjUucD9taT03OTIwNjM4JnA9MSZ1PTkxOTU3OTEzMyZsaT02NTQxMzY0Mw/index.html>

4. Myers, M.D. (2008) *Qualitative Research in Business & Management*. -London: SAGE Publications
5. Mitchell, M. (2020) 40% of students changing study abroad plans, says survey. In: *University World News*, 14.04.2020. Available at: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200414082756282>
6. PERETTI-WATEL, P. (2020) COCONELCOronavirus et CONfinement : Enquête Longitudinale. Available at: <https://www.mediterranee-infection.com/resultats-de-letude-coconel-coronavirus-et-confinement-enquete-longitudinale/>
7. Rumbley, L. E. (2020) *Coping with COVID-19: International higher education in Europe*. -Amsterdam: EAIE, pp.6-7. Available at: <https://www.eaie.org/our-resources/library/publication/Research-and-trends/Coping-with-COVID-19--International-higher-education-in-Europe.html>
8. Rusu, O., (2020) 83% of higher education institutions expect a decrease of international students in Fall 2020. *Studyportals*, 30.04.2020. Available at: <https://studyportals.com/press-releases/83-of-higher-education-institutions-expect-a-decrease-of-international-students-in-fall-2020/>
9. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019) *Research Methods for Business Students*, 8th edition, Pearson Education Limited, pp.148-149. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/330760964\\_Research\\_Methods\\_for\\_Business\\_Students\\_Chapter\\_4\\_Understanding\\_research\\_philosophy\\_and\\_approaches\\_to\\_theory\\_development](https://www.researchgate.net/publication/330760964_Research_Methods_for_Business_Students_Chapter_4_Understanding_research_philosophy_and_approaches_to_theory_development)
10. United Nations (2020) *Policy Brief: COVID-19 and the Need for Action on Mental Health*, p. 13-15. Available at: [https://wfmh.global/wp-content/uploads/2020-05-15\\_un-policy-brief-covid-19-and-mental-health.pdf](https://wfmh.global/wp-content/uploads/2020-05-15_un-policy-brief-covid-19-and-mental-health.pdf)

11. UNESCO. (2020) How to prepare for the reopening? IESALC recommendations for how to transition towards the new normal in higher education. Available at: <http://www.iesalc.unesco.org/en/2020/05/13/how-to-prepare-for-the-reopening-iesalc-recommendations-for-how-to-transition-towards-the-new-normal-in-higher-education/>
12. UNESCO IESALC (2020a) A Statement of Francesc Pedró - Director UNESCO IESALC. In: *UNESCO's framework for the day after COVID-19 in higher education*. Available at: <http://www.guninetwork.org/report/unescos-framework-day-after-covid-19-higher-education>
13. UNESCO/ IESALC. (2020b) COVID-19 and higher education: Today and tomorrow. p.16 Available at: [http://www.guninetwork.org/files/covid-19\\_en\\_090420.pdf](http://www.guninetwork.org/files/covid-19_en_090420.pdf)
14. Yen, S.C., Lo, Y., Lee, A., Enriquez, J. Learning online, offline, and in-between: comparing student academic outcomes and course satisfaction in face-to-face, online, and blended teaching modalities. In: *Education and Information Technologies*, 2018, 23(2):1-13 Available at: [https://www.researchgate.net/publication/324059344\\_Learning\\_online\\_offline\\_and\\_in-between\\_comparing\\_student\\_academic\\_outcomes\\_and\\_course\\_satisfaction\\_in\\_face-to-face\\_online\\_and\\_blended\\_teaching\\_modalities](https://www.researchgate.net/publication/324059344_Learning_online_offline_and_in-between_comparing_student_academic_outcomes_and_course_satisfaction_in_face-to-face_online_and_blended_teaching_modalities)

### **Представяне на автора**

Елена Благоева е доктор по културология, специализирала е европейска интеграция в Европейския колеж, Брюж и международни връзки в Институт „Отворено общество“, Будапеща. Интересите и изследванията ѝ са в областта на управление и политики в образованието и културата. Работила е като експерт и консултант по проекти към програма ФАР, програма "Хоризонт2020", Съвета на Европа, Европейската агенция за образование, аудиовизия и култура и

др. Има широка експертиза в управление на международни проекти, интернационализация на висшето образование и интеркултурни аспекти на управлението. Автор е на книгите "Европейското измерение в образованието и културата – политики и управление" и "Интернационализация на висшето образование в Европа".