

Селф-менеджмент студента как основа результативности e-Learning

Научная статья

DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-2-61-70

Лукашенко Марианна Анатольевна – д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой корпоративной культуры, mlukashenko@synergy.ru

Университет «Синергия», Москва, Россия

Адрес: 105318, г. Москва, Измайловский вал, 2

***Аннотация.** Пандемия вынудила университеты перейти на e-Learning в режиме форс-мажора, что послужило мощным толчком к ускоренному вооружению вузов ресурсами, позволяющими эффективно практиковать онлайн- и смешанное обучение. В этих условиях появилась возможность реализовать студентоцентрированную образовательную парадигму. Однако этому препятствует проблема отсутствия у студента навыков самоорганизации и самомотивации, способности принять на себя ответственность за собственное обучение и развитие. Данная проблема приобретает всё большую теоретическую и практическую значимость. Цель работы – обосновать, что такие курсы, как селф-менеджмент и тайм-менеджмент, способствуют формированию компетенций в области целеполагания, планирования, самоорганизации, самоконтроля и самомотивации, и, следовательно, в условиях реализации студентоцентрированной парадигмы должны служить пропедевтикой к e-Learning. Для этого в статье приведено рассмотрение контента курса «Тайм-менеджмент» в привязке к задаче развития проактивности и способности обучающегося к планомерной и продуктивной самостоятельной работе.*

***Ключевые слова:** e-Learning, distant learning, blended learning, удалённое обучение, студентоцентрированная парадигма, студентоцентрированное обучение, селф-менеджмент, тайм-менеджмент, самоорганизация, самомотивация, проактивность*

***Для цитирования:** Лукашенко М.А. Селф-менеджмент студента как основа результативности e-Learning // Высшее образование в России. 2021. Т. 30. № 2. С. 61-70. DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-2-61-70*

Self-Management Skills as a Basis for the Effectiveness of e-Learning

Original article

DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-2-61-70

Marianna A. Lukashenko – Dr. Sci. (Economics), Prof., Head of Department of Corporate Culture, mlukashenko@synergy.ru

Address: 2, Izmaylovskiy val str., Moscow, 105318, Russian Federation

Abstract. The pandemic has forced universities to switch to e-Learning in force majeure mode. This served as a powerful impetus for the accelerated arming of universities with the resources that allow effective online and blended learning. In these conditions, it became possible to implement a learner-centered educational paradigm. However, this is hindered by the problem of the student's lack of self-organization and self-motivation skills, as well as the lack of their ability to take responsibility for their own learning and development. This problem is gaining more and more theoretical and practical importance. The purpose of the work is to substantiate that courses such as self-management and time management contribute to the formation of competencies in the field of goal-setting, planning, self-organization, self-control and self-motivation, and therefore in the context of the implementation of learner-centered paradigm, they should serve as propaedeutics for e-Learning. For this purpose, the article provides a review of the content of the "Time Management" course in relation to the task of developing proactivity and the student's ability to systematic and productive independent work.

Keywords: e-Learning, distance learning, blended learning, remote learning, learner-centered paradigm, student-centered learning, self-management, time management, self-organization, self-motivation, proactivity

Cite as: Lukashenko, M.A. (2021). Self-Management Skills as a Basis for the Effectiveness of e-Learning. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 30, no. 2, pp. 61-70, doi: 10.31992/0869-3617-2021-30-2-61-70 (In Russ., abstract in Eng.).

Введение

В марте 2020 г. года вузы, хотели они того или нет, вынуждены были перейти на distant learning (e-Learning), или, попросту, на удалённое обучение. Конечно, университеты, по крайней мере в своём большинстве, давно практиковали цифровизацию. Так, по данным опроса Международной ассоциации университетов, в мире до начала эпидемии Covid-19 цифровые технологии в определённой степени использовали 56% респондентов, а 31% опрошенных указали, что таковые интегрированы в обучение полностью. Что касается смешанного и онлайн-обучения, а также модели «перевёрнутый класс» [1; 2], то 52% опрошенных использовали их в той или иной степени, а 27% – полностью [3]. Однако в нашем случае речь идёт именно о тотальном переходе на дистант на неопределённое время. Поэтому на начальном этапе вузы столкнулись с самыми разными проблемами – от «падающих» от перегрузки серверов до «падающих» от усталости преподавателей. С позиции административно-

управленческого персонала, работы у преподавателей должно было бы стать значительно меньше, на практике же всё оказалось строго наоборот. Студенческий контингент, обучающийся по очной форме обучения, вынужденному дистанту был явно не рад. Нервничали и родители, которые боялись, что дети «недополучат» знания, особенно если речь шла о внебюджетном обучении. Поэтому преподаватели тщательно следили за тем, чтобы студенты были достаточно загружены. Задания множились, выполнялись студентами в удобные для них часы и направлялись преподавателям в самое разное время. По факту преподаватели оказались круглосуточно «засыпаны» поступающими работами, которые надо было оперативно проверять и подробно комментировать, обеспечивая обратную связь.

Вместе с тем, благодаря полученному опыту, вузы сделали настоящий прорыв в части применения дистанционных образовательных технологий и значительно «накачали мышцы» в плане подготовки соответству-

ющего контента. По мнению В.А. Кокшарова, ректора Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, «ситуация с коронавирусом, с одной стороны, вгоняет нас в стресс, а с другой – позволяет испытать и по максимуму использовать те технологии, которые уже на протяжении целого ряда лет мы у себя в вузе постепенно внедряем» [4].

Нет худа без добра, и сегодня вузы в значительно большей степени оснащены ресурсами для реализации *distant learning*, которые они, безусловно, будут стремиться использовать. Учитывая то обстоятельство, что эпидемия *covid-19* по-прежнему в разгаре, не исключено, что вузы вновь будут вынуждены перейти на удалённое обучение или, по крайней мере, на так называемое смешанное обучение (*blended learning*), идея которого не нова, а момент для его внедрения и повсеместного укоренения сейчас наиболее подходящий. Кроме того, эта образовательная технология позволяет приблизиться к реализации современной педагогической парадигмы студентоцентрированного обучения [5; 6]. Оно «представляет собой тип мышления и культуру высшего учебного заведения, а также метод обучения, который во многом связан с конструктивистскими теориями обучения и подкрепляется ими. Для студентоцентрированного обучения характерны инновационные методы преподавания, которые стимулируют обучение, осуществляемое во взаимодействии между преподавателями и учащимися, и серьёзно воспринимают студентов как активных участников своего собственного обучения, формирующего переносимые навыки, такие как решение проблем, критическое мышление и рефлексивное мышление» [7].

Студентоцентрированная парадигма и e-Learning

Как известно, в основе нового поколения ФГОС лежит компетентностный подход, требованиям которого в наибольшей степени отвечает парадигма студентоцен-

трированного обучения. Данная парадигма предполагает активное участие студента в образовании. Она относится к конструктивистским моделям, ставящим во главу угла образовательного процесса обучающегося. «Конструктивисты исходят из того, что источником развития студентов является взаимодействие со средой, которая даёт им возможность саморазвиваться» [8]. В рамках конструктивистских моделей большое внимание уделяется продуктивному обучению [9], в котором главенствует не прямая передача знаний от преподавателя студенту [10], а самостоятельное открытие нового знания обучающимся в процессе работы с информацией, проектной деятельности, размышлений и дискуссий. Всё это требует принципиально нового подхода к созданию учебно-методических материалов, к организации учебного процесса, к профессиональной квалификации преподавателя.

Роль преподавателя меняется: от лектора – к модератору и фасилитатору, от ментора – к наставнику, помогающему студенту эффективно искать информацию и осваивать учебный материал самостоятельно. Но это отнюдь не всё. Главное в том, что в данной парадигме студент самостоятельно формирует свою образовательную траекторию, что, по существу, требует реализации индивидуально-ориентированного обучения. В очном обучении сегодня такой подход отчаянно конфликтует с принятой повсеместно потоочно-групповой организацией обучения, а вот в условиях *e-Learning* индивидуально-ориентированная организация учебного процесса уже перестаёт быть утопией. Её эффективность напрямую зависит от мотивации студентов, их подхода к учёбе, а также от способности осваивать материал самостоятельно, и это в первую очередь касается обучения в среде *e-Learning* [8; 11]. Конструктивизм в теории привлекает к себе множество сторонников, однако на практике в нашей стране всё ещё главенствует инструкторизм, который ориентирован не на студента, а на преподавателя как транс-

лителя знаний. Соответственно, главное внимание уделяется его способностям качественно передавать знания, а также учебно-методическому материалу, его полноте и достаточности для получения студентами готового знания. При этом получается, что показателем качества образования является то, насколько точно студент это готовое знание воспроизводит. Отсюда известные сложности с реализацией компетентностного подхода, поскольку он концентрируется как раз на результатах образования, под которыми понимается не сумма усвоенных знаний, а готовность их применять для решения тех или иных жизненных ситуаций. Проблема заключается в том, что развить данную способность без серьёзной самостоятельной работы студентов практически невозможно. И получается замкнутый круг: в результате инструктивного обучения студент не приобретает навыка активной самостоятельной работы, приводящей к формированию нового знания и личного опыта, а без данного навыка конструктивное обучение, в частности, реализация индивидуальной образовательной траектории проблематично. Что касается e-Learning, то сама технология дистанционного обучения предполагает активную самостоятельную работу обучающихся и, соответственно, мотивацию к ней. Таким образом, мы имеем следующую цепочку: компетентностный подход – конструктивизм – студентоцентрированное обучение – e-Learning – способность к самостоятельной работе.

Между тем, по мнению ряда экспертов, именно с данной способностью дело обстоит весьма неблагоприятно [12; 13], с чем солидаризируются даже некоторые студенты. Так, в эссе «Докапываемся до ECTS, или как сдать сессию на “отлично” с первого раза для чайников» по курсу «Тайм-менеджмент» студент Университета «Синергия» И. Гетман написал следующее: «Остаётся только согласиться с мнением о том, что внятная жизненная стратегия у большинства студентов отсутствует, а следовательно, они

не способны вынести из стен университетов максимум необходимых знаний. Поступив в университет, студент по идее должен начать самостоятельно планировать учёбу, работу (если таковая появляется) и распределять связанные с ними нагрузки. Однако далеко не все так прозорливы».

Есть мнение, что при персонализированной, ориентированной на результат организации обучения, когда обучающийся осваивает образовательную программу по личному учебному плану, «систематический анализ своих целей, выполнение принятых на себя обязательств, подготовка и корректировка своих планов ведут к тому, что учащийся становится организованнее, причащается распоряжаться своим временем. Он осознанно осваивает способность учиться» [14]. На мой взгляд, дело обстоит как раз наоборот. Обучающийся *в состоянии* систематически анализировать свои цели (и в первую очередь ставить их), выполнять принятые на себя обязательства (и нести за них ответственность), планировать и корректировать программу действий только в том случае, *если он уже обладает* компетенциями селф-менеджмента и, в частности, тайм-менеджмента.

Селф-менеджмент как пропедевтика к e-Learning

Понятие «селф-менеджмент» (или «самоменеджмент») распространено скорее в бизнес-образовании, нежели в высшем. Именно тренинговые компании предлагают реализацию программ по данному курсу, поскольку он в наибольшей степени востребован предпринимателями. В программах высшего образования элементы селф-менеджмента рассредоточены, и если преподаются, то на самых разных дисциплинах – от общего менеджмента до делового имиджа. Правда, в некоторых вузах осознаётся значимость данного курса. Так, в Университете «Синергия» на программе «Предпринимательство» вначале преподаётся курс «Основы селф-менеджмента», а затем углублённое рас-

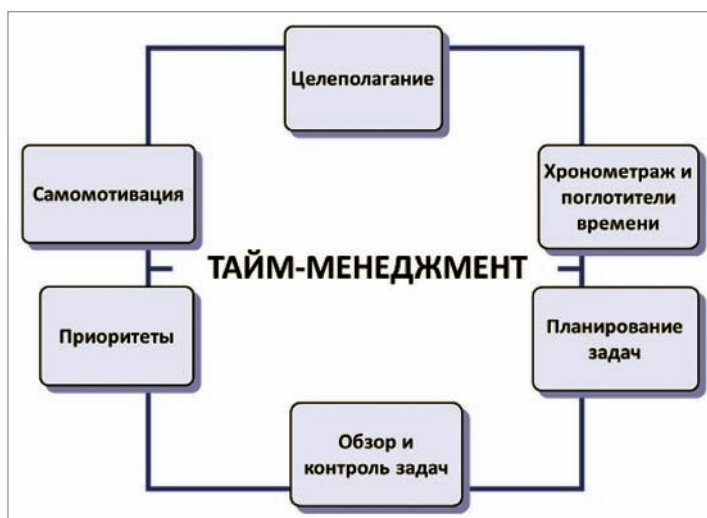


Рис. 1. Структура дисциплины «Тайм-менеджмент» для бакалавров
 Fig. 1. The structure of the discipline "Time management" for bachelors

смотрение дидактических единиц по курсу интегрировано в дисциплину «Управление собственным бизнесом» [15]. Суть курса весьма проста: в самоменеджменте основные функции менеджмента должны применяться по отношению к самому человеку. Основные функции менеджмента – это планирование, организация, мотивация и контроль. Стало быть, он должен владеть компетенциями эффективного планирования собственного времени, самоорганизации, самоконтроля и самомотивации. Собственно, именно эти задачи ставит перед собой тайм-менеджмент, поскольку личная, да и командная эффективность человека предполагает владение перечисленными навыками. Поэтому львиная доля дидактики курса «Селф-менеджмент» – это тайм-менеджмент. Помимо компетенций в области организации времени, селф-менеджмент предполагает развитие таких soft skills, как управление энергией, управление креативностью и управление коммуникабельностью.

Далее мы сконцентрируемся на рассмотрении возможностей тайм-менеджмента в части формирования компетенций, необходимых для эффективного самообучения в среде e-Learning. Структура дисциплины

«Тайм-менеджмент» или соответствующего раздела курса «Селф-менеджмент» представлена на *рисунке 1*.

Для самостоятельного формирования индивидуальной образовательной траектории обучающийся в первую очередь должен владеть навыком целеполагания. Часто этого не происходит, поскольку отнюдь не все студенты мыслят проактивно и выстраивают свою жизнь на основании поставленных целей [16]. Многие, к сожалению, реализуют реактивную жизненную стратегию и живут «как складывается», «как получается». Именно поэтому тема личного целеполагания в курсе тайм-менеджмента поставлена во главу угла. Очевидно, что рассмотрение темы целеполагания не есть прерогатива тайм-менеджмента. Так, в курсе общего и стратегического менеджмента целеполагание рассматривается по западной системе SMART, обозначающей критерии соответствия требованиям к постановке цели. Что касается личного целеполагания, то целесообразно рассматривать не только SMART-критерии, но и ряд других, например: насколько достижение цели зависит лично от тебя, обладаешь ли ты необходимыми ресурсами, экологична ли твоя цель?

Кроме того, необходимо рассмотреть также так называемый «непроективный подход» [17, с. 217–223], предполагающий работу не с целями, а с метациелями. Следует отметить, что рассмотрению технологий целеполагания предшествует работа по кристаллизации личных ценностей. Важно, что привязка «ценностей» к «жизненным целям» коренным образом меняет представление студентов о данном понятии в принципе. Дело в том, что в каждой уважающей себя компании проведена работа по определению корпоративных ценностей, призванных объединять сотрудников и способствовать их инкорпорированности. На практике данная работа проводится, как правило, приглашёнными специалистами в сфере пиара, и завершается она выкладыванием этих ценностей на сайте компании. В результате ценности остаются декларацией и воспринимаются, в частности, студентами, как западный изыск, непонятно по какой причине отчаянно внедряемый в российских компаниях. Отработка понятия «ценность» на личных примерах в корне меняет представления студентов, которые впоследствии распространяются и на корпоративные ценности, будь то ценности образовательной организации или компании, в которой они работают. А на этапе обучения это делает его существенно более осмысленным и способствующим большей проактивности студентов в выстраивании жизненных планов в соответствии с поставленными целями.

По логике, далее следует рассматривать со студентами различные технологии планирования, но не всё так просто. Дело в том, что студентам свойственно переоценивать имеющийся ресурс времени [18], в связи с чем они распоряжаются им весьма расточительно. Поэтому тема хронометража и поглотителей времени рассматривается во вторую очередь. Заметим, что она особенно актуальна в условиях удалённого обучения, да и удалённой работы, поскольку чёткое отслеживание времени на те или иные виды деятельности дисциплинирует как учащего-

ся, так и обучающего. Кроме того, хронометраж вырабатывает чувство времени и эффективности, что в условиях самостоятельной работы бесценно.

Только после того как обучающийся научился «чувствовать время», находить его резервы и противостоять поглотителям времени, мы переходим к изучению технологий планирования. Отметим, что приоритет отдаётся инструментам гибкого, адаптивного планирования, особенно актуальным в условиях неопределённости и постоянных изменений, на которые столь богата сегодняшняя жизнь. В результате студенты учатся таким способам планирования времени, которые позволят им всегда успевать делать главное, невзирая на вновь возникающие обстоятельства и задачи. Это чрезвычайно важно для людей, занимающихся самостоятельно, поскольку отвлекающие факторы, к сожалению, возникают регулярно.

Технологии обзора и контроля задач – особенно любимая тема на корпоративных тренингах у менеджеров, и это не случайно – обзор не позволяет забыть о задачах, контроль обеспечивает отслеживание их выполнения. Применительно к селф-менеджменту данные функции не менее актуальны, особенно в условиях самостоятельной работы. Простые и удобные таблицы и графики, которые можно вести на бумажных и электронных носителях, позволяют занять голову стратегически важными видами деятельности, а не рутинной. Рассматривая технологии тайм-менеджмента, нельзя не коснуться темы приоритетов, и мы её рассматриваем в двух ракурсах – с точки зрения отсева лишнего и концентрации на главном. Отсев лишнего позволяет «излечиться» от излишней безотказности, а концентрация на главном – сфокусироваться на жизненно важных вопросах, решение которых приблизит достижение цели. В процессе изучения курса тайм-менеджмента студенты осваивают более 30 практических приёмов организации времени, способствующих повышению её эффективности. Задача – сформиро-

вать привычку по необходимости применять те или иные инструменты. Такую привычку лучше формировать в игре. Для этого в тайм-менеджменте существуют техники работы с задачами, заниматься которыми совсем не хочется. Это могут быть как огромные и сложные задачи, так и мелкие, но неприятные. Инструменты, благодаря которым можно безболезненно справляться с такого рода задачами, позволяя постепенно сформировать привычку преодолевать прокрастинацию и последовательно и непрерывно двигаться к своей цели.

Итак, мы полагаем, что курс тайм-менеджмента, а в идеале – селф-менеджмента может служить пропедевтикой к e-Learning и готов справиться с задачей формирования компетенций целеполагания, планирования, контроля и самомотивации – словом, всего того, что необходимо для эффективной самостоятельной работы.

Стандартизация коммуникаций в e-Learning – не убить и не убиться

Очевидна истина, что итогом самостоятельной работы студента являются выполненные задания, которые отправляются преподавателю. Столь же очевидно, что студент осуществляет эту самостоятельную работу исключительно в удобное для себя время. И, разумеется, ждёт немедленной обратной связи, решительно не интересуясь, насколько преподавателю удобно «всё бросить» и начать проверять его работу. Поскольку нередко это время приближается к дедлайну (deadline), студент нервничает из-за отсутствия немедленного ответа, а преподаватель, заваленный работами, физически не успевает проверить всё вовремя. И это ещё не всё. Достаточно распространённой ситуацией в e-Learning является то, что студент просто пропускает время сдачи заданий и даже время зачёта, возможно, в силу реальной загруженности на работе. Конечно, рано или поздно, скорее поздно, студент выходит на связь и начинает брать преподавателя измором. Воинственный студенческий аргу-

мент «мне нужен зачёт, а то меня отчислят» напрочь перебивает встречные преподавательские аргументы «очень занят», «другие дела», «у меня выходной». Однако бывает и по-другому, когда студенты шлют работы вовремя, а у преподавателя, наоборот, нет времени эти работы посмотреть и дать обратную связь. Поэтому в образовательной организации должна формироваться цифровая корпоративная культура. Это не только цифровая образовательная среда, это и правила, регламенты и стандарты взаимодействия в этой среде администрации, профессорско-преподавательского состава и студентов. В частности, следует регламентировать соблюдение графика выполнения работ, сроки ответа на письмо, предоставление обратной связи. Тогда студентоцентрированное обучение в среде e-Learning будет комфортным и эффективным как для студентов, так и для преподавателей.

Заключение

Как долго в мире будет свирепствовать covid-19, неизвестно, но для понимания трендов в системе образования это, пожалуй, уже и неважно. Очевидно, что e-Learning и blended-learning останутся в ней навсегда. Также весьма вероятно, что студентоцентрированное обучение с развитием e-Learning получит распространение, а с течением времени будет внедрено и в традиционные программы образования. Каким образом это станет реальным, пока непонятно – при потоочно-групповой организации обучения это крайне затруднительно, если не невозможно. Продуктивное обучение – это повседневная реальность. Поэтому в вузы сегодня приходят дети, для которых продуктивное обучение – это ежедневные занятия в школах, внедривших развивающую образовательную систему. То есть мыслить и открывать самостоятельно новые знания многие дети уже научились. И главная задача теперь – приучить их к продуктивной самостоятельной работе, направленной на реализацию личных планов в соответствии

с поставленными жизненными целями. С данной задачей вполне способен справиться курс «Тайм-менеджмент» как пропедевтика к e-Learning. Темы данного курса могут войти в качестве ключевой составляющей в курс «Self-management» наряду с такими темами, как управление энергией, креативностью, коммуникабельностью. Влияние данных тем на развитие способности студентов к самостоятельной работе и, как следствие, на эффективность их работы, безусловно, также есть, и этот сюжет ещё ждёт своего подробного рассмотрения.

Литература

1. *Volchenkova K.N.* Flipped Classroom for Doctoral Students: Evaluating the Effectiveness // Высшее образование в России. 2019. Т. 28. № 5. С. 94–103. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-5-94-103>
2. *Bergmann J., Sams A.* Flipped Learning: Gateway to Student Engagement / International Society for Technology in Education, 2014. 169 p.
3. *Jensen T.* Higher Education in the Digital Era. The Current State of Transformation Around the World // International Association of Universities. 2019. P. 28–42. URL: https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/technology_report_2019.pdf (дата обращения: 11.01.2021).
4. *Кокшаров В.А.* Как меняется управление университетами в период пандемии // Университетское управление: практика и анализ. 2020. Т. 24. № 2. С. 6–14. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/1193/1046> (дата обращения: 11.01.2021).
5. Student Centered Learning. An Insight into Theory and Practice / A. Attard, E. Di Iorio, K. Geven, R. Santa. Bukarest: Education International, European Students Union, 2010. 82 p. URL: http://www.ehea.info/Upload/document/consultive/esu/2010_T4SCL_An_Insight_Into_Theory_And_Practice_565074.pdf (дата обращения: 11.01.2021).
6. Student-Centred Learning – Toolkit for Students, Staff and Higher Education Institutions. Brussels, October 2010. URL: http://www.aic.lv/bolona/2010/Reports/SCL_toolkit_ESU_EI.pdf (дата обращения: 11.01.2021).
7. *Кисель О.В., Дубских А.И., Бутова А.В.* Трудности применения студентоцентрированного подхода в российском высшем образовании // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 8-9. С. 95–103. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-8-9-95-103>
8. *Малошенок Н.Г., Щеглова И.А.* Модели организации обучения студентов в университете: основные представления, преимущества и ограничения // Университетское управление: практика и анализ. 2020. Т. 24. № 2. С. 107–120. DOI: [10.15826/umpra.2020.02.017](https://doi.org/10.15826/umpra.2020.02.017)
9. *Лукашенко М.А., Телегина Т.В.* Научить студента думать: Scrum как метод продуктивного обучения в учебном заведении // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2019. Т. 8. № 2(27). С. 138–142. DOI: [10.26140/anip-2019-0802-0094](https://doi.org/10.26140/anip-2019-0802-0094)
10. *Wulf C.* «From Teaching to Learning»: Characteristics and Challenges of a Student-Centered Learning Culture // Mieg H.A. (Ed). Inquiry-Based Learning – Undergraduate Research. Springer, Cham, 2019. P. 47–55. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-14223-0_5
11. *Абрамов Р.Н., Груздев И.А., Терентьев Е.А.* и др. Университетские преподаватели и цифровизация образования: накануне дистанционного форс-мажора // Университетское управление: практика и анализ. 2020. Т. 24. № 2. С. 59–74. DOI: [10.15826/umpra.2020.02.014](https://doi.org/10.15826/umpra.2020.02.014)
12. *Дёмина О.А., Тепленёва И.А.* О трансформации методического мышления преподавателей вузов // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 7. С. 156–167. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-7-156-167>
13. *Алешковский И.А., Гаспариивили А.Т., Крухмалева О.В., Нарбут Н.П., Савина Н.Е.* Студенты вузов России о дистанционном обучении: оценка и возможности // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 10. С. 86–100. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-10-86-100>
14. Трудности и перспективы цифровой трансформации образования / Под ред. А.Ю. Уварова, И.Д. Фрумина. М.: Институт образования НИУ ВШЭ. 2019. 218 с. DOI: [10.17323/978-5-7598-1990-5](https://doi.org/10.17323/978-5-7598-1990-5)
15. *Рубин Ю.Б.* Предпринимательский селф-менеджмент // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 4(64). С. 104–143.
16. *Богинская О.С.* Проактивное мышление как психолого-педагогический предиктор профессиональной успешности современного

- выпускника // Методология профессионального образования: сб. научных статей Международной научно-практической конференции (30 января 2018 г.). М.: ФГБУ РАО, 2018. С. 64–69.
17. Архангельский Г.А. Организация времени. От личной эффективности к развитию фирмы. СПб.: Питер, 2008. 425 с. ISBN 978-5-91180-848-8
18. Лукашенко М.А., Телегина Т.В. Тайм-менеджмент: стратегия подготовки студентов к сессии без авралов // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 2. С. 63–73 DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-2-63-73>
- Статья поступила в редакцию 05.11.20
После доработки 20.11.20
Принята к публикации 09.01.21

References

- Volchenkova, K.N. (2019). Flipped Classroom for Doctoral Students: Evaluating the Effectiveness. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 28, no. 5, pp. 94–103, doi: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-5-94-103>
- Bergmann, J., Sams, A. (2014). *Flipped Learning: Gateway to Student Engagement*. International Society for Technology in Education, 169 p.
- Jensen, T. (2019). Higher Education in the Digital Era. The Current State of Transformation Around the World. In: *International Association of Universities*. 2019. P. 28–42. Available at: https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/technology_report_2019.pdf (accessed: 11.01.2021).
- Koksharov, V.A. (2020). How University Governance is Changing During a Pandemic. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. Vol. 24, no. 2, pp. 6–14. Available at: <https://www.umj.ru/jour/article/view/1193/1046> (accessed 11.01.2021). (In Russ., abstract in Eng.).
- Attard, A., Di Iorio, E., Geven, K., Santa, R. (2010). *Student Centered Learning. An Insight into Theory and Practice*. Bukarest: Education International, European Students Union, 82 p. Available at: http://www.ehea.info/Upload/document/consultive/esu/2010_T4SCL_An_Insight_Into_Theory_And_Practice_565074.pdf (accessed 11.01.2021).
- Attard, A., Di Iorio, E., Geven, K., Santa, R. (2010). Student Centred Learning – Toolkit for Students, Staff and Higher Education Institutions. Brussels, October 2010. Available at: http://www.aic.lv/bolona/2010/Reports/SCL_toolkit_ESU_EI.pdf (accessed 11.01.2021).
- Kisel, O.V., Dubskikh, A.I., Butova, A.V. (2020). Difficulties in Applying a Student-Centered Approach in Modern Russian Higher Education. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 29, no. 8–9, pp. 95–103, doi: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-8-9-95-103> (In Russ., abstract in Eng.).
- Maloshonok, N.G., Shcheglova, I.A. (2020). Models of Organization of Teaching Students at the University: Basic Assumptions, Advantages and Limitations. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. Vol. 24, no. 2, pp. 107–120, doi: 10.15826/umpa.2020.02.017. (In Russ., abstract in Eng.).
- Lukashenko, M.A., Telegina, T.V. (2019). To Teach a Student How to Think: SCRUM as a Method of Productive Learning in an Educational Institution. *Azimuth nauchnikh issledovaniy: pedagogika i psikhologiya = ASR: Pedagogy and Psychology*. Vol. 8, no. 2 (27), pp. 138–142, doi: 10.26140/anip-2019-0802-0094 (In Russ., abstract in Eng.).
- Wulf, C. (2019). «From Teaching to Learning»: Characteristics and Challenges of a Student-Centered Learning Culture. In: Mieg H.A. (Ed). *Inquiry-Based Learning – Undergraduate Research*. Springer, Cham, pp. 47–55, doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-14223-0_5
- Abramov, R.N., Gruzdev, I.A., Terentyev, E.A. et al. (2020). University Teachers and Digitalization of Education: On the Eve of Distance Learning Force Majeure. *Universitetskoe upravlenie:*

- praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. Vol. 24, no. 2, pp. 59-74, doi: 10.15826/umpa.2020.02.014 (In Russ., abstract in Eng.).
12. Dyomina, O.A., Tepleneva, I.A. (2020). Modification of Teaching/Learning Strategies of University Teaching Staff. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 29, no. 7, pp. 156-167, doi: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-7-156-167> (In Russ., abstract in Eng.).
 13. Aleshkovskiy, I.A., Gasparishvili, A.T., Krukhmaleva, O.V., Narbut, N.P., Savina, N.E. (2020). Russian University Students about Distance Learning: Assessments and Opportunities. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 29, no. 10, pp. 86-100, doi: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-10-86-100> (In Russ., abstract in Eng.).
 14. Uvarov, A.Yu., Frumin, I.D. (Eds). (2019). *Difficulties and Prospects of Digital Transformation of Education*. Moscow: HSE Institute of Education. 218 p., doi:10.17323/978-5-7598-1990-5 (In Russ.).
 15. Rubin, Yu. (2017). Entrepreneurial Self-Management. *Sovremennaya konkurentisya = Journal of Modern Competition*. Vol. 11, no. 4 (64), pp. 104-143 (In Russ., abstract in Eng.).
 16. Boginskaya, O.S. (2018). [Proactive Thinking as a Psychological and Pedagogical Predictor of the Professional Success of a Modern Graduate]. In: *Metodologiya professional'nogo obrazovaniya: sb. nauchnykh statei Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (30 yanvarya 2018 g.)*. [Methodology of Professional Education: Collection of Scientific Articles of the International Scientific and Practical Conference, 30 January, 2018]. Moscow: FGBU RAO Publ., pp. 64-69. (In Russ.).
 17. Arkhangelskiy, G.A. (2008). *Organizatsiya vremeni. Ot lichnoy effektivnosti k razvitiyu firmy* [Organization of Time. From Personal Efficiency to Development of a Firm]. Moscow: Piter Publ., 425 p. ISBN 978-5-91180-848-8 (In Russ.).
 18. Lukashenko, M.A., Telegina, T.V. (2020). Time Management: Learning by Doing or Students' Preparation for Examinations without Emergency Rush. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 29, no. 2, pp. 63-73, doi: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-2-63-73> (In Russ., abstract in Eng.).

The paper was submitted 05.11.20
Received after reworking 20.11.20
Accepted for publication 09.01.21