

# УПРАВЛЕНИЕ МУЗЫКАЛЬНОЙ ШКОЛОЙ В ДИСТАНЦИОННОМ РЕЖИМЕ В УСЛОВИЯХ ДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЧИТЕЛЬНЫХ МЕР, СВЯЗАННЫХ С ПАНДЕМИЕЙ КОРОНАВИРУСА

Т.В. Гусева, Н.В. Сулова

*Россия, Москва, ГБУДО г. Москвы  
«Детская музыкальная школа  
имени А.П. Бородина»*

## **Аннотация**

В статье освещается практический опыт перехода бюджетного образовательного учреждения на дистанционный режим обучения. Проводится анализ выявленных проблем и найденных решений, даётся оценка положительных и отрицательных аспектов, которые могут быть учтены в будущем как в аналогичных ситуациях, так и для развития школы в обычном режиме работы.

## **Abstract**

The article highlights the practical experience of the transition of a budget educational institution to a distance learning mode. The article analyses the problems revealed and the solutions found, gives an assessment of the positive and negative aspects that can be taken into account in the future both in similar situations and for the development of the school in a normal mode of work.

## **Ключевые слова**

Пандемия, самоизоляция, управление, коммуникации, музыкальная школа, музыкальное образование, преподаватель, электронное обучение, дистанционные образовательные технологии.

## **Key words**

Pandemic, self-isolation, management, communications, music school, music education, teacher, e-learning, distance learning technologies.

## Текст доклада

В условиях пандемии COVID-19 весной 2020 года Москва одним из первых российских городов столкнулась с вынужденными ограничительными мерами. На основании Указа Мэра Москвы С. С. Собянина от 5 марта 2020 г. № 12-УМ в столице был введен режим повышенной готовности. Последовавший самоизоляционный период, заставил многие городские организации и компании перейти на удаленный режим работы.

Образовательные учреждения были вынуждены в кратчайшие сроки переориентироваться на различные формы электронного и дистанционного обучения. «Под электронным обучением понимается организация образовательной деятельности с применением содержащейся в базах данных и используемой при реализации образовательных программ информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, а также информационно-телекоммуникационных сетей, обеспечивающих передачу по линиям связи указанной информации, взаимодействие обучающихся и педагогических работников. Под дистанционными образовательными технологиями понимаются образовательные технологии, реализуемые с применением информационно-телекоммуникационных сетей» [1, Ст. 16].

Электронное обучение и дистанционные образовательные технологии уже не первый год находятся в центре внимания системы общего образования, а также учреждений среднего и высшего звена. Здесь для этого сложилась определённая материально-техническая база: программное обеспечение, цифровые образовательные платформы, наполненные разнообразным контентом; система электронной документации. Но в системе дополнительного образования учреждений сферы культуры и искусства такой базы пока не существует. В детских музыкальных школах (ДМШ) дистанционная форма образования вплоть до недавнего времени практически не применялась.

Это связано, прежде всего, со спецификой обучения. Отечественное музыкальное образование – уникальная система, которая складывалась десятилетиями. Её главной ценностью являются авторские методики, благодаря которым передача навыков происходит «из рук в руки» через непосредственный личный контакт между учителем-мастером и учеником. Поэтому переход на дистанционное обучение – это вынужденная мера в сложившейся ситуации, но отнюдь не генеральная линия развития образовательного пространства. Тем не менее, ДМШ не остановили свою работу. Администрация школ сделала все

возможное для того, чтобы сохранить учебный процесс, освоить новые, непривычные для творческого образования форматы.

В силу своей специфики работа в школе все время упирается в общение с коллегами. Поэтому первостепенной задачей стала грамотная организация коммуникаций, которая в дальнейшем оказала существенное влияние на эффективность дистанционной работы. Необходимо было с самого начала договориться об определенном протоколе общения. Например, использование мессенджеров (Telegram, WhatsApp и др.) позволяло обсуждать «быстрые» вопросы в индивидуальном порядке. Электронная почта использовалась для рассылки типовой информации многим сотрудникам. Безусловным лидером в период самоизоляции стали стриминговые платформы Zoom и Skype. Именно они использовались для совещаний, педсоветов и родительских собраний, а также проведения онлайн-уроков и мастер-классов.

При переходе на удаленный формат работы необходимо было, прежде всего, закрепить этот факт во всех локальных нормативно-правовых документах. В том числе оформить со всеми сотрудниками дополнительные соглашения к трудовым договорам об изменениях в условиях труда. В кратчайшие сроки были разработаны и изданы соответствующие распорядительные документы, назначены ответственные лица за организацию дистанционного обучения.

На основании Письма Министерства Просвещения Российской Федерации от 19 марта 2020 г. / №ГД-39/04 «О направлении методических рекомендаций по реализации образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий» в учреждении были разработаны и утверждены:

- Положение об организации образовательного процесса с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий;
- Порядок реализации образовательных программ в области искусств с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий;
- Методические рекомендации по подготовке и проведению онлайн-уроков.

Данные материалы размещены на официальном сайте школы. Они могут быть полезны другим учебным заведениям вместе с качественной оценкой практического опыта, полученного школой при переходе на дистанционный режим обучения. Управленческий анализ рассматриваемого периода позволяет сформулировать несколько важных принципов и рекомендаций, влияющих на эффективность работы как отдельных членов трудового коллектива, так и образовательного учреждения в целом.

1. **Самоорганизация.** Далеко не всем удалось сразу эффективно перестроить свою деятельность. Наиболее сложной проблемой оказалась организация рабочего дня. У некоторых складывалось ощущение, что работа продолжается 7 дней в неделю 24 часа в сутки. (Для таких сотрудников были проведены соответствующие консультации, рекомендованы некоторые техники и приёмы личного тайм-менеджмента.)
2. **Организация удаленного рабочего места.** Для многих оказалось достаточно проблематично организовать личное пространство в режиме «домашнего офиса». Мешали и внутренние, и внешние факторы. С одной стороны – профессиональная адаптация, груз дополнительной ответственности, технические проблемы (в т.ч. скорость интернета), с другой стороны – отвлекающие моменты, связанные с внутрисемейными отношениями. Во многих случаях возникал конфликт интересов, так как другие члены семьи также были вынуждены учиться и работать дистанционно. (Данной категории сотрудников администрация учреждения предлагала для домашнего использования школьное оборудование, в том числе компьютеры и музыкальные инструменты.)
3. **Сохранение корпоративных традиций.** В условиях повышенной тревожности, связанной с негативным новостным фоном, очень важно было сохранить и перенести в режим онлайн наиболее значимые корпоративные традиции. В школе был полностью сохранен график проведения регулярных совещаний с административным составом, заведующими, группами преподавателей, состоялись запланированные

родительские собрания, педагогический совет. Многие члены педагогического коллектива по прошествии нескольких месяцев отметили, что такие регулярные контакты были не только информативными, но и психологически необходимыми. Общение с коллегами придавало силы, создавало атмосферу дружеской поддержки в течение всего периода самоограничений.

- 4. Организация системы контроля.** В этом вопросе потребовался гибкий подход. Планирование работы на неделю осуществлялась по каждому человеку индивидуально. В конце недели – в устной или письменной форме – сотрудники отчитывались о выполнении поставленных задач непосредственно руководителю. Большое значение при этом имел и внутренний взаимный контроль, обсуждение выполненной работы внутри команды. Необходимо было все время ставить вопросы: есть ли недоработки, что было выполнено хорошо, а что можно улучшить. Это позволяло людям чувствовать поддержку и уважение коллег, удерживало на высоте планку профессиональных компетенций. В результате можно сделать вывод, что контроль на удаленной работе – это система гибких договоренностей между работодателем и сотрудником, взаимных обязательств между всеми членами трудового коллектива.

В первой части доклада были затронуты управленческие аспекты перехода образовательного учреждения на удаленный формат работы. Однако особенно болезненным он оказался для преподавателей и концертмейстеров. Главная трудность была связана с тем, что внеплановая оперативная перестройка проходила в условиях слабой технической подготовки. Члены педагогического коллектива в подавляющем большинстве были вынуждены использовать личные технические устройства и бесплатные общедоступные программы, сервисы, интернет-платформы.

Дополнительной сложностью являлся тот факт, что 11% от общего количества педагогических работников учреждения относятся к старшей

возрастной категории. На момент начала пандемии они не обладали необходимыми компетенциями в сфере информационно-коммуникационных технологий. Однако, к концу рассматриваемого периода все члены педагогического коллектива смогли адаптироваться и освоить необходимые технические навыки.

Вторая, не менее важная проблема была связана с документацией, сопровождающей учебный процесс. В частности, в ДМШ основанием для оказания образовательных услуг является типовый договор, заключенный между школой и родителями (законными представителями) обучающихся. При переходе на дистанционный режим работы каждому преподавателю пришлось в срочном порядке организовывать оформление дополнительных документов по каждому из действующих договоров.

Безусловно, были перестроены и содержание, и формы организации самого учебного процесса. Серьезные изменения коснулись всех предметов, основанных на групповой работе, практических видах коллективного музицирования (хор, ансамбль, оркестр). Хорошо известно, что каждый музыкант должен, прежде всего, знать свою партию. Именно сдача партий в дистанционном формате показала ряд преимуществ по сравнению с обычным учебным процессом. Видеозаписи, которые присылали участники хора, оркестра, могли быть неоднократно просмотрены преподавателями, на их основании в письменном виде формулировались индивидуальные рекомендации для каждого ученика.

Однако, подобное перераспределение смысловых акцентов имело и свои негативные стороны. Во-первых, оно привело к существенному увеличению трудозатрат со стороны преподавателей. Фактически, групповые и коллективные предметы превратились в индивидуальные. Но, что самое важное – занятия по хору, ансамблю, оркестру были лишены их главного результата – совместного живого исполнения музыки. А ведь именно это является главной целью, смысловым итогом объединения индивидуальных усилий каждого юного хориста или оркестранта.

В отношении индивидуальных занятий на музыкальных инструментах выявилась четкая грань между учащимися старших и младших классов. Некоторые взрослые ученики, находясь на самоизоляции, продемонстрировали даже более высокие результаты, чем обычно. Это связано не только с тем, что они уже овладели основами игры на музыкальном инструменте. Большую роль сыграла резко возросшая востребованность учебной самостоятельности. В традиционном формате занятий в классе специального инструмента преподаватели порой опекают своих учеников даже в мелочах. Подобная гиперопека препятствует выработке юными музыкантами собственного стиля исполнения, собственной стратегии занятий и так далее. В данном же случае, педагогам не оставалось ничего другого, как положиться на самостоятельность учащихся, максимально её стимулировать. И это дало хорошие результаты.

Совершенно иная картина сложилась в отношении детей младшего возраста. Ученики начальных классов во многих случаях сами ещё не могут даже настроить свой музыкальный инструмент (скрипка, гитара, виолончель). А игра на ненастроенном инструменте может иметь катастрофические последствия для формирования музыкального слуха. Важнейшие навыки, связанные с постановкой руки, тактильными ощущениями от прикосновения к клавишам фортепиано, струнам домры или балалайки, клапанам духовых инструментов – передаются в дистанционном формате с огромными потерями.

Опыт, полученный педагогическим коллективом в течение периода действия ограничительных мер, свидетельствует о том, что дистанционное обучение детей младшего школьного возраста нецелесообразно. Помимо чисто музыкальных аргументов в данной негативной оценке присутствует и целый ряд психологических моментов. Неизбежные погрешности в качестве связи, «нерабочая» домашняя обстановка являются серьёзным препятствием для концентрации внимания. В результате преодолеть подобный комплекс отрицательных факторов способны только дети с очень высоким уровнем мотивации и только благодаря поддержке родителей.

О семейном вкладе в результативность дистанционного обучения необходимо сказать особо. На плечи родителей легла большая ответственность по организационной, технической, психологической помощи своим детям. Особенно напряженный период пережили многодетные семьи. Однако, они приобрели и качественно новый опыт. Ведь обычно родители заняты на работе и не могут наблюдать за процессом обучения своего ребенка. Во время же самоизоляции у многих из них буквально «открылись глаза» – они смогли вникнуть, глубже оценить кропотливый совместный труд учителя и ученика.

Постоянный родительский контроль дал свои результаты, и многие преподаватели отметили резкую положительную динамику в обучении даже тех детей, которые ранее не блистали успехами – не очень добросовестно выполняли домашнее задание, пропускали уроки. И если в обычных условиях образовательный треугольник «Преподаватель – Ученик – Родитель» нередко давал сбой, то в ситуации пандемии он заработал особенно эффективно.

В целом, подводя итоги пройденного сложного периода, можно констатировать, что дистанционная система работы в музыкальной школе возможна. Разумеется, она не может полностью заменить живого общения детей с преподавателями, но в некоторых формах работы, отдельных частных случаях она допустима. В ближайшей перспективе ДМШ предстоит большая работа по внесению корректировок в учебные и календарно-тематические планы, рабочие программы, процедуры внутренней аттестации. Необходимо серьезно подумать над разработкой электронных учебных и методических материалов как для учащихся, так и для преподавателей, созданием инструкций по размещению и использованию учебного материала в удаленном доступе и т.д.

Несомненно, ситуация действия ограничительных мер, связанных с пандемией коронавируса, внесла много нового в саморазвитие каждого сотрудника школы. Активизировались метанавыки, необходимые в современной жизни, в частности,

- умение критически мыслить, правильно анализировать информацию и применять ее на практике;



- умение действовать в нестандартных ситуациях, быстро реагировать на проблему и находить верное решение;
- позитивное лидерство, воля к оптимистичному восприятию ситуации (это особенно важно в системе музыкального образования, так как человек, который испытывает сомнение или страх не способен на творчество);
- цифровые навыки, повышение уровня владения компьютерными технологиями.

Можно смело утверждать, что удаленный формат работы изменил нашу жизненную парадигму. У многих сотрудников появились не только новые навыки, но и новые привычки, произошла корректировка системы ценностей.

Крайне важно осмыслить полученный опыт, провести тщательный анализ и купировать проблемы, сохранить и развить ценные начинания. Успешное преодоление испытаний делает крепче любую систему, и вызовы мировой пандемии 2020 года – это серьезная проверка на прочность для всех нас.

#### *Литература:*

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012г, №273-ФЗ (ред. от 08.06.2020) «Об образовании в Российской Федерации»
2. Письмо Министерства Просвещения РФ от 19 марта 2020г/ №ГД-39/04 «О направлении методических рекомендаций по реализации образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий»
3. Порядок применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 23 августа 2017 года № 816 (зарегистрирован Министерством юстиции РФ 18 сентября 2017 г., регистрационный номер № 48226).