

Технология
наставничества

МАОУ

Гуманитарный лицей

Чтобы вы имели общее представление о том, как внедрить кураторскую методику, мы подготовили подробный план:

Шаг 1. Выбор учителей. Среди педагогов подбираются равные по статусу пары (принципы формирования пар описаны ниже). Например, два молодых педагога или два возрастных с примерно равным авторитетом. Будет лучше, если это преподаватели разных предметов: так они будут смотреть не на методику донесения конкретных тем в математике или литературе, а на взаимодействие учитель-ученик. В кураторской методике важно, чтобы учителя в парах не играли роль ментора или ученика. В этом случае более опытный педагог может воспринимать такие обсуждения как подрыв его авторитета.

Шаг 2. Подбор куратора для пары. На роль «третьего умного» лучше всего подойдут пользующиеся авторитетом учителя, члены администрации, школьный психолог, тьютор. Более подробно правила выбора куратора и основные требования к нему описаны далее. Напомним, что задача куратора не посещать уроки, а организовывать обсуждения.

Шаг 3. Формулировка задания для учителей. Присутствующему на уроке учителю ставится задача отслеживать определенный аспект урока. Например, один учитель приходит на урок к другому с конкретным листом для наблюдений и фиксирует происходящее по заданному шаблону (см. подборку [«Аспекты для наблюдений»](#)). Затем их роли меняются: второй учитель ведет урок, а первый — делает пометки в таком же протоколе.

Шаг 4. Обсуждение итогов в присутствии куратора. Общая встреча должна произойти в течение 48 часов с момента первого занятия, то есть «по горячим следам». Разбираются плюсы и минусы занятия. Но сессия проходит не в формате абстрактных размышлений (нравится или не очень), а анализируются только те аспекты, за которыми велось наблюдение. Куратор следит за тем, чтобы сохранялся конструктивный настрой при обсуждении, чтобы участники осознавали то, чему они научились и с какими трудностями столкнулись.

Шаг 5. Постановка куратором новой задачи. Будет точнее сказать, что куратор решает, нужно ли учителям поработать над той же задачей (например, если есть ощущение, что простого обсуждения недоработок будет мало) или перейти к новому пункту (когда учителя все поняли и научились внедрять). За каждым аспектом педагогической практики можно наблюдать неоднократно, пока не выработается устойчивый навык.

За счет постановки новых задач, отслеживания разных аспектов повышается профессиональная осознанность учителя, он больше внимания уделяет своей практике и реакциям ученика на свои действия.

Шаг 6. Постепенное усложнение взаимодействия между участниками. Пара (или диада) — это зачастую неустойчивая структура, так как учителя могут резко перестать обмениваться опытом без кураторских подсказок. Гораздо устойчивее и продуктивнее для школы — это группы из трех (триады) и более учителей. В таком случае в них устанавливаются определенные культурные нормы (например, стремление к постоянным улучшениям). Поэтому куратор может менять участников пар, добавлять новых учителей при условии соблюдения равных статусов.

Если вы хотите более подробно разобраться в кураторской методике, рекомендуем вам ознакомиться с дополнительными материалами.

Задачник для куратора

Очевидны несколько вариантов развития событий:

- 1) ничего особенного не делать, просто принять к сведению полученные данные, потому, что у вас есть более актуальные задачи;
- 2) принять административные меры, формализовать группы, активизировать взаимопосещение уроков и пр. и пр.;
- 3) попробовать целенаправленно начать усложнение реальной структуры организации. Мы хотим предложить конкретные действия по этому пути, который представляется более перспективным. Следует однако принять во внимание, что это стратегическое решение, результаты не будут мгновенными.

В этом случае возможно действовать следующим образом:

— укреплять те диады и триады, которые уже имеются в вашей организации, интенсифицируя их деятельность;

— если их было обнаружено недостаточное, с вашей точки зрения, количество (т. е. педагоги в вашей организации слабо связаны между собой), то наряду с работой по укреплению имеющегося потенциала начать работу по созданию новых профессиональных связей, что, собственно, является работой по управлению социальным капиталом.

С чего можно начать?

1. Например, с усложнения диадной (парной) структуры, а именно попробовать сформировать некоторое количество новых диад (пар педагогов), ведь диада — основной кирпичик структуры, основная строительная единица, именно из них образуются более сложные конфигурации.

2. Начать с работы по созданию новых триад (трех преподавателей, объединенных в одну микрогруппу).

Первый путь технологически проще (далее мы опишем, как они реализуются), однако проблема этого пути заключается в том, что, как мы говорили раньше, диады не очень устойчивы.

Второй путь технологически несколько сложнее (больше согласований времени, расписания и пр.), но если у вас получится триада, то она значительно устойчивее и в дальнейшем будет доставлять значительно меньше хлопот. Кроме того, триада обладает некоторым «магнетизмом» и в силу этого часто имеет тенденцию к росту, привлекая новых людей.

Решение развивать социальный капитал вашей организации может быть реализовано с опорой на микрогрупповую (диады или триады) работу педагогов. Сначала необходимо на основании полученных вами данных наметить микрогруппы учителей, которые будут вынуждены (вначале) тесно сотрудничать.

Во-вторых, нужно наметить совместную деятельность. Эта деятельность (может быть, новая для участников) должна быть для них очевидно полезна и направлена на улучшение практики работы и не содержать прямой угрозы их положению в организации (репутации, статусу). Из этого, правда, не следует, что они с радостью возьмутся за новое дело, людям свойственно оппортунистическое поведение, т. е. им свойственно сопротивляться даже тому, что несет им очевидное благо. Так что без некоторого давления не обойтись.

Реальное, равноправное сотрудничество возможно при следующем важном обстоятельстве. Чаще всего устойчивые пары или триады образуются из людей **равных статусов** в организации.

Следует отметить, что совместная работа педагогов, которые имеют одинаковый статус в организации, отличается от принятого наставничества, при котором в паре заведомо отсутствует равноправие и поток значимой информации в основном идет в одну сторону, при этом заинтересованность наставника имеет альтруистическую основу. Я в целом совсем не против наставничества, однако проблема заключается в количестве «правильных» наставников. Далеко не всякий квалифицированный, опытный педагог способен им быть. Для этого нужно особое свойство личности — быть искренне заинтересованным в другом человеке.

Напомню, что у вас есть данные о признании уровня профессионализма, который характеризует реальный статус педагога. Оттуда можно попробовать выбрать людей, находящихся рядом в ранжированном списке.

Пары целесообразно составлять из педагогов, **ведущих разные предметы** (если речь идет о средней и старшей школе), в этом случае они будут больше обращать внимание именно на педагогическую сторону процесса обучения.

Важно наличие куратора группы (это могут быть вы, кто-то из ваших заместителей, психолог). Зачем нужен куратор? Во-первых, кто-то должен ставить задачи, во-вторых, при обсуждениях результатов взаимонаблюдений необходимо блокировать возможную конфронтацию. Она может возникнуть и чаще всего возникает по причине того, что замечания к деятельности («В классе есть слепые зоны, ты их не видишь и не контролируешь») воспринимаются как замечание к собственной личности («ты плохой учитель»), а любой нормальный человек всегда свою личность защищает. Со временем они научатся это различать, но в начале нужен кто-то третий, который контролировал бы ход дискуссии. Куратор также помогает составить график обсуждений. И фиксирует прогресс участников, предлагает сменить или повторить задачу.

Важно, что обсуждение должно происходить **не позже 36 часов** после события, иначе тонкости забываются и эффективность общения падает. Это означает, что для организации подобной работы нужно создать некоторые условия, в том числе расписание, которое позволяет эту работу осуществить, например, создать несколько столь нелюбимых педагогами «окон». И, конечно, понятно, что обсуждение стоит устраивать после того, как участники друг у друга побывали.

Идея, проект, который мы предлагаем, заключается в следующем: составить набор задач, которые можно ставить перед педагогами в процессе их работы парами (триадами), этаким задачником. Задачи должны быть простыми (вначале), их решение должно приносить реальную пользу участникам. Я думаю, что ваш практический опыт подскажет вам их содержание, и мы вместе с вами сможем его сформировать (привлеките своих заместителей, это может быть крайне полезно).

Условно назовем этот **совместный проект «Задачник для куратора»**. Его цель, как уже говорилось, снабдить кураторов набором готовых задач, которые можно предлагать микрогруппам. Наш общий опыт, я думаю, позволит создать отличное пособие по развитию эффективного взаимодействия. Ваши конкретные предложения высылайте мне по адресу: konst@direktor.ru (каждая задача будет опубликована под именем ее автора).

Для начала я попробую представить свое видение такого рода задач. Это совсем не значит, что оно единственно верное, но для начала... При этом я прошу прощения за то, что мне уже приходилось эти задачки описывать, правда, совсем в другом контексте.

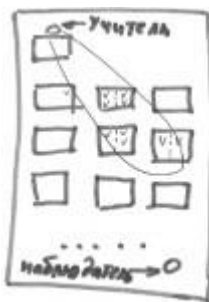
Сначала задачи типа ЗЕРКАЛО, т. е. как выглядит мое преподавание со стороны. Роль зеркала играет второй наблюдатель. То, что мы иногда видим в зеркале, не всегда бывает приятно, но что на зеркало обижаться.

1. Видение класса (для начинающих педагогов)

Известно, что начинающий учитель видит не весь класс, а короткую диагональ. При этом редко отходит от своего стола (ведь там лежит раскрытый учебник). При этом вы ему этого не докажете, он будет утверждать, что он видит весь класс.

Предложите одному из микрогруппы посидеть на уроках другого и фиксировать все вербальные (можно и невербальные) взаимодействия педагога и ученика. Для этого дайте наблюдателю пустографку с планом класса, и пусть он отмечает все обращения учителя к ученикам. Получится что-то вроде того, что есть на рисунке.

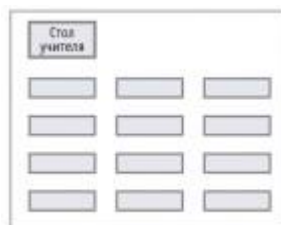
Согласитесь, что здесь есть что обсуждать.



Задание

В течение урока отмечать все вербальные взаимодействия с учениками.

Оборудование: схематическое изображение класса (протокол наблюдений).



Комментарии: собственно, обсуждать здесь особенно нечего, все будет понятно и так.

Наблюдение целесообразно повторить несколько раз, чтобы отметить динамику улучшений.

Комментарии: может быть вариант этого задания — на том же бланке отмечать все перемещения педагога.

2. Выражение одобрения

Говорят, хвалить полезно. Обычно мы кажемся сами себе чрезвычайно разнообразными в выражении своих эмоций. Однако это не совсем так. Целесообразно поработать над расширением своего педагогического репертуара, набора эффективных приемов.

Задание

Зафиксировать (записать дословно) все словесные выражения, которые означали одобрения действий ученика или группы учеников. Можно попробовать сделать это с помощью следующего бланка протокола.

Бланк протокола

<i>№</i>	<i>Запись выражения учителя</i>	<i>Объект (Имя)</i>	<i>За что?</i>
1			
2			
...			

Пункты обсуждения:

- сколько разнообразных форм выражения одобрения использовалось;
- частота выражения одобрения (сколько раз за урок);
- насколько развернуто было выражение одобрения (понятно ли ученику, за что именно похвалили (быстроту реакции, правильный ответ, оригинальность ответа, затраченные усилия и пр.));
- на что была направлена похвала?

Когда мы посмотрим в это зеркало еще раз?

3. «Оргмоменты»

Проблемы дисциплины актуальны как никогда. Сколько времени мы тратим на установление ее на приемлемом уровне?

Для выполнения нужен секундомер (в каждом телефоне он есть).

Задание

Зафиксировать, сколько времени в течение урока уходит на улаживание проблем с дисциплиной. Фиксация должна происходить с момента звонка на урок. Фиксировать необходимо также, на каком этапе урока они возникли. Следует заранее договориться, что считать оргмоментом. Например: нарушением дисциплины считать поведение детей, препятствующее достижению целей урока и требующее вмешательства.

Бланк протокола

<i>№</i>	<i>Минута урока (на какой минуте произошло событие)</i>	<i>Сколько времени ушло на устранение проблемы</i>	<i>Как решалась проблема?</i>
1			

2			
...			
		%	

При обсуждении:

Какой процент учебного времени уходит на оргмоменты? Почему это произошло?

Можно ли его хоть немного уменьшить?

На сколько?

За какой период времени?

Какие методы оказались эффективными, насколько?

Насколько совпадают у участников представления о том, что такое нарушение дисциплины?

Когда мы посмотрим в это зеркало еще раз?

Комментарии. У меня как-то было неудачное расписание: ко мне класс приходил после урока физкультуры, и они там все время во что-то играли. В силу этого я тратил значительное время на приведение их в рабочее состояние. Помогали некоторые простенькие «штучки». Например, я входил в класс, где все стояли на ушах, подходил к окну и просто туда смотрел, не обращая на них никакого внимания. Наверное, от удивления тихо становилось секунд через тридцать.

Или, войдя в бушующий класс, я начинал очень тихо, почти шепотом, говорить. Только говорить нужно было не по теме урока, а о чем-то отвлеченном. Например, о том, как я сегодня шел в школу, или какая сегодня погода, или про интересный фильм, который я посмотрел. Никакие мои «повышенные тона» не были столь эффективны.

4. Продуктивные вопросы

Какие вопросы мы задаем на уроке?

Для выполнения нужно, чтобы у участников было точное представление о том, что такое продуктивный вопрос и чем он отличается от репродуктивного (в интернете множество материалов на эту тему).

Задание

Зафиксировать все заданные вопросы, отметить среди них продуктивные. Записывать целесообразно начало вопроса, именно оно определяет его тип.

Бланк протокола

<i>№</i>	<i>Формулировка вопроса (начало)</i>	<i>Тип — прод.</i>	<i>Тип — репр.</i>
1			

2			
...			
Итого			

При обсуждении:

Каково соотношение продуктивных и репродуктивных вопросов?

Совпадает ли у участников лексика продуктивных вопросов?

Какие формулировки они используют чаще, что нового было обнаружено у коллеги?

Какова была реакция учеников на продуктивные и репродуктивные вопросы? Какие группы детей, на какие вопросы реагировали сильнее?

Когда мы посмотрим в это зеркало еще раз?

5. Умение держать паузу

Вообще говоря, очень важный навык. Учителя, как правило, боятся пауз. Задавая вопрос, они обычно не дают времени на обдумывание, с нетерпением ожидая хотя бы одной поднятой руки. А ведь это самое продуктивное время обучения. Тут-то они и начинают думать (если слышали вопрос). В результате измерения можно получить общее время на уроке, в течение которого ученики собственно мыслили (что, кажется, и является нашей задачей).

Задание

Измерить время «размышления» учеников.

Нужен секундомер (телефон) и бланк протокола наблюдений.

Бланк протокола

	<i>Тип вопроса (продуктивный — репродуктивный)</i>	<i>Время на размышление</i>
1		
2		
...		
Итого	Продуктивных — ... Репродуктивных — ...	— ... — ...

При обсуждении:

Сколько времени ученики собственно думали?

Снова вернуться к соотношению продуктивных и репродуктивных вопросов.

Сколько времени уходило в среднем на обдумывание продуктивных и репродуктивных вопросов?

Является ли оно оптимальным?

Это время нужно увеличить/уменьшить?

На сколько? За какое время?

Когда мы посмотрим в это зеркало еще раз?

...

Я думаю, что таких задач вы, безусловно, можете придумать значительно больше, чем я, к чему я и призываю. Как мне кажется, задачи типа «Зеркало», с одной стороны, достаточно просты, с другой — профессионально интересны и не несут ничего, кроме конкретной пользы. Конечно, если мы не сделаем из этого инструмент жесткого контроля. Еще мне кажется важной позиция конфиденциальности результатов. Иначе говоря, в курсе дела должна быть только микрогруппа (куратор и участники).

Задачи этого типа отвечают на вопрос «Как мы учим?», и это в основном актуально в начале профессиональной карьеры, но это только часть проблемы. Вторая заключается в поиске ответов на вопрос «Как он (ученик) учится?». Это более сложная задача, решение которой можно предложить и опытным педагогам.

6. Чем заняты? Слабый, средний, сильный

Сначала участникам необходимо выбрать объект наблюдения, а именно выделить в классе (в котором ведут все члены микрогруппы) одного типичного представителя «слабой группы» учащихся и наблюдать за его поведением и реакциями на уроках обоих учителей.

Что нужно: бланк протокола, секундомер и удобная позиция для наблюдения за конкретным учеником.

Бланк протокола

<i>Объект наблюдения — (фамилия, класс)</i>	
<i>Деятельность учащегося</i>	<i>Сколько времени эта деятельность заняла</i>
Списывал с доски	
Участвовал в обсуждении	
Думал и отвечал на вопрос	
Молча слушал учителя	
Конспектировал слова учителя	
Работал в группе над каким-либо заданием	

Самостоятельно выполнял задание	
Проводил время, занимаясь своими делами	
Обсуждал свою работу с учителем	
Ничего не делал	

Дополните список на основании вашего опыта.

При обсуждении:

- доминирующее занятие ученика (какой процент времени он учился?);
- какая деятельность учителя вызвала «отклик» ученика (оторвался от гаджета и прислушался к учителю?);
- что можно изменить на уроке, чтобы увеличить его «время вовлеченности» в учебную деятельность;
- что для этого нужно сделать;
- когда мы еще раз повторим наблюдение?

Комментарии: понятно, что ту же операцию нужно повторить с типичным «средним» и типичным «хорошим» учениками. После чего станет понятно, кто чем занят и кто на что и как реагирует. Полученные результаты, кстати, будут весьма интересны не только для членов диады (триады).

Важно понимать, что диада (триада) как устойчивая микрогруппа профессионально взаимодействующих педагогов может и не состояться. Мало ли почему люди не выносят друг друга. Избегать этого помогут данные, которые вы имеете по результатам исследования в разделе «личные связи», там вы найдете личные предпочтения ваших педагогов. В некоторых случаях это стоит принимать к сведению.

Итак, я предлагаю начать с задач двух типов: первый — «как мы учим?», второй, более сложный, — «как он учится?». Я надеюсь, что это покажется вам важным и интересным. Я с удовольствием приму как новые задачи, так и ваши правки и замечания к предложенным.

Педагогические туры

Ее суть заключается в том, что малая группа учителей посещает за короткое время большое количество уроков. При этом главная цель — не оценить учителя, который ведет урок, или дать ему советы, а сравнить свою практику с опытом коллег. Эта технология позволяет не обижать опытных учителей, а сохранять их репутацию в коллективе. Это поможет уменьшить сопротивление учителей к выходу из комфортной зоны.

Пошаговый план

Шаг 1. Выбор попутчиков. Педагогический тур проходит в течение одного дня. Такие мероприятия рекомендуется проводить не реже, чем один раз в четверть.

Сначала формируется группа из 3–5 наблюдающих плюс модератор. Наблюдателями могут быть как начинающие, так и опытные учителя. На роль модератора лучше всего подойдет уважаемый в коллективе педагог, который мог бы квалифицированно выстроить обсуждение. Эту роль может сыграть и кто-то из администрации, но важно предупредить учителей, ведущих урок, что наблюдение проводится не с целью оценить (и наказать в случае ошибки), а понаблюдать и дать возможность учителям сравнить себя с коллегами.

Среди опытных и мастеровитых учителей выбираются несколько таких, кто готов пустить участников тура на свой урок. Будет не лишним со стороны учителя сказать ученикам, что в течение урока придут другие педагоги. Учитель может объяснить, что учителя тоже учатся.

Шаг 2. Планирование маршрута. Наблюдение уроков должно быть целенаправленным. При этом все члены группы смотрят на одно и то же. Чтобы выбрать правильный объект для наблюдения, нужно удостовериться, что выполнены следующие условия:

- группа наблюдает за конкретным педагогическим аспектом;
- результаты можно точно зафиксировать, то есть это что-то наблюдаемое, а не просто мнения;
- наблюдаемый аспект педагогической действительности потенциально можно улучшить;
- наблюдаемое соответствует широким педагогическим целям школы;
- улучшение навыка проведения педагогических туров действительно может быть важным для достижения успеха учащимися.

В качестве объектов для наблюдения можно использовать самые разные ситуации и взаимоотношения из сферы педагогической действительности (подробнее смотрите в разделе «Оценка качества преподавания»).

Шаг 3. Организация тура. Группа учителей вместе с модератором стучится в дверь и максимально бесшумно располагается в классе, не мешая ходу урока. Наблюдение ведется в течение 15–20 минут (то есть за время одного академического часа группа учителей посещает 2–3 занятия). Обычно группа должна посетить 5–6 учителей за день.

Модератор следит за временем, по истечению наблюдения группа благодарит учителя и учеников и переходит в следующий класс. Такая организация позволяет понаблюдать за многими коллегами. При этом акцент делается на одном очень конкретном аспекте (будь то вопросы, задаваемые учителем, или то, как он использует пространство класса), что дает возможность получить общее представление за очень короткое время.

Но важно помнить, что при посещении группа наблюдает, а не оценивает учителя. Никто не должен давать учителю обратную связь, если тот прямо об этом не попросит.

Шаг 4. Обсуждение впечатлений. По окончании наблюдения модератор организует обсуждение по строго заданной структуре.

- Сначала учителя описывают, что они видели (например, учитель 6 раз задал репродуктивный вопрос и 15 раз — продуктивный; 10 учеников слушали объяснения учителя, трое смотрели лишь в свои телефоны или планшеты). Ведущему рекомендуется следить за тем, чтобы в дискуссии не было оценочных суждений. Важно обсудить, что делал учитель и чем при этом занимались ученики.
- Затем группа анализирует данные (Есть ли какие-то повторяющиеся модели поведения? Как можно сгруппировать данные?).
- Учителя предсказывают возможные реакции и пути развития урока и отвечают на вопрос: *«Если бы вы были учеником на этом уроке у этого учителя и делали все то, что от вас ожидается, то чему бы вы научились, как бы вы отреагировали на такой тип действий?»*

Приведем конкретный пример такого обсуждения. Речь идет об уроке истории в 6-м классе по теме «Древняя Греция». Учителя сначала обсуждают, какие вопросы задавал учитель (Каковы три основных социальных класса в Древней Греции? Что было основными ресурсами? На какие ветви делилось правительство?).

Затем на этапе анализа педагоги используют таксономию вопросов Блума*, на основе которой они вели наблюдения. Оказывается, что большинство вопросов нацелены на воспроизведение информации (иными словами, были репродуктивными).

Опытный учитель на этапе предсказания говорит, что если бы он был учеником на этом уроке, то это дало бы ему существенные навыки глубинного понимания текста. Но другие учителя с ним не соглашались. Они считают, что на основе наблюдений можно сказать, что дети учились находить конкретные, не обязательно связанные факты в учебнике. Это возражение заставило учителей задуматься, что они подразумевают под глубинным пониманием текста и какие типы работы могли бы это развивать. Учителя в сообществе пришли к выводу, что глубинное понимание достигается за счет интерпретации, анализа текста, поиска главного. При этом трудно сказать, научатся ли дети понимать текст только при помощи вопросов на воспроизведение информации**.

В завершении обсуждения учителям предлагается высказаться, как они могли бы усовершенствовать свои практики в соответствии с теми данными, которые они получили.

Шаг 5. Покорение новых высот. Следующий этап работы может происходить как продолжение первого обсуждения, но его также можно организовать и через несколько дней. Важно от уровня обсуждения данных перейти на уровень конкретных улучшений.

Например, учителя могут предпринять групповое обсуждение («мозговой штурм») способов и моделей поведения, которые позволят улучшить уроки. Участники обсуждения могли бы подготовить короткие листовки или презентации, небольшой внутренний или внешний курс по конкретному аспекту. Если в школе функционирует несколько групп, то хорошей идеей было бы устроить обмен рекомендациями.

Несколько слов о правилах

Огромный плюс педагогических туров в том, что они позволяют опытным учителям, которые открывают двери своих классов, не оказаться в ситуации критики. Эта технология нацелена на наблюдение, а не на «выдавание советов». Чтобы не было волнений и недовольств в коллективе, важно соблюдать ключевые правила:

- учителя не должны обсуждать то, что они видели на уроке, с теми, кто не участвует в группе;
- нельзя выносить за пределы группы то, что говорилось на общем обсуждении;
- не надо давать учителю, который вел урок, обратную связь, если он прямо об этом не попросит;
- при составлении и распространении рекомендации не называть имена учителей, на чьих уроках были обнаружены оплошности;
- во время группового обсуждения важно концентрироваться на не том, какой учитель плохой или хороший, а что происходило в классе;
- учителя, к которым приходят на занятия, не должны делать урок образцово-показательным, а проводить обычное рабочее занятие;
- учитель должен знать, за каким аспектом урока будет вестись наблюдение.

Технология педагогических туров, по отзывам участников, вносит энергию и воодушевление в работу учителей*. Она позволяет понаблюдать за работой коллег, обсудить практику работы с другими учителями и задуматься о своем преподавании. Такое мероприятие не требует системных изменений в расписании. Один-два дня в четверть, пожалуй, может выделить любой школьный учитель.

Упражнение. «Четыре четверти — четыре улучшения»

Цель: если вы хотите сделать педагогические туры постоянными в своей школе, рекомендуется заранее продумать даты и темы.

Предположим, у вас есть возможность организовывать педагогические туры каждую четверть. Подумайте, пожалуйста, какие четыре направления педагогического мастерства вы бы хотели улучшать в первую очередь?

Выпишите их.

1...

2...

3...

4...

Вы можете сравнить ваши четыре приоритета с темами, которые названы в следующем разделе этой книги. Есть ли совпадения? Если да, то вам, вероятно, помогут уже составленные листы для наблюдений.

Упражнение. Как бы вы интерпретировали такие данные?

Цель: обсуждение урока не такая простая задача, как может показаться. Это простое упражнение позволит вам немного потренироваться в построении конструктивного обсуждения данных.

Предположим, вы оказались модератором группы по обсуждению уроков. Учителя, которые наблюдали за одним из уроков, предъявляют примерно такие данные.

«За время урока учитель вызвал 12 учеников из 25. Из них 5 сильных, 6 средних и один слабый. Среднее время на размышления ученика перед ответом на вопрос составило 3 секунды, оно практически не отличалось для детей из разных групп по уровню знаний».

О чем могут говорить такие данные? Попробуйте ответить на вопрос: «Если бы вы были (сильным, средним, слабым) учеником на уроке у этого учителя и делали все то, что

от вас ожидается, то чему бы вы научились, как бы вы отреагировали на такой тип действий?».

Вернитесь к шагу 4, описанному в этом разделе: описанная там схема поможет вам в выполнении этого задания. Подумайте, как бы вы улучшили проанализированный урок? В какой форме было бы уместно презентовать рекомендации?

Упражнение. Распределение ролей

Цель: сформировать команды для педагогических туров в школе

В педагогических турах есть три типа ролей: ведущие урока, посещающие урок и модератор. Как вы думаете, кто мог бы в вашей школе занять каждую из ролей?

Ведущие урока, как правило, это педагоги, которых коллеги считают наиболее успешными в профессии. Посещающие урок — это относительно схожая по уровню группа педагогов школы.

Модератор — человек, который организует конструктивное обсуждение.

Как вы думаете, какие качества нужны для модератора? Кто в вашем коллективе ими обладает?

Коучинг в сопровождении учителей

Но всегда ли можно скопировать чужой опыт? И продуктивно ли это? Может, эффективнее самому добыть свой опыт — обычно путем проб и ошибок? А затем уже на нем учиться?

Мне вспоминается на этот счет одна история из моей студенческой жизни. Как-то на последних курсах у меня была блестящая профессор по теории коммуникации. Часто, входя в аудиторию, она обращалась к нам «ребятушки». С высоты ее возраста и статуса это скорее делало обстановку менее формальной и располагало к обсуждению. Но как-то профессора заменяла ее аспирантка. Она несколько раз обратилась к нам «ребятушки». Но это вызывало лишь некое возмущение и отторжение. Иными словами, что позволено Юпитеру, не позволено быку: и методы и «фишки» опытного учителя не обязательно сработают у кого-то иного.

Чтобы избежать коммуникации «сверху вниз» и прямого копирования, можно попробовать коучинг учителей. Ключевая его фраза: «Становись эффективнее как учитель, я поддерживаю тебя в этом». Этот подход в российском контексте может рассматриваться как альтернатива наставничеству. Но он хорош только тогда, когда действительно отличается от менторства. Основной плюс коучинга в ориентации на практику обучающегося учителя и на эффект от его действий в классе.

Что такое коучинг, и кто такой коуч?

«Коучинг» происходит от английского слова «coach», что переводится как тренер. Изначально коучами называли только спортивных специалистов, но потом понятие «тренерство» перетекло и в другие сферы.

Принято считать, что эта идея была введена в широкий оборот британским тренером по теннису Тимоти Голви (иногда можно встретить русский перевод фамилии — Гэллуэй). Его книга «Внутренняя игра в теннис» заложила принципы коучинга: специалист вместе со своим подопечным ставят конкретные, достижимые цели. Роль коуча же заключается в том, что с помощью наводящих глубоких вопросов он проясняет истинные цели человека, мотивирует к победам и помогает преодолевать трудности.

Чем коуч отличается, например, от наставника? Как правило, наставник знает из своего опыта, как делать, и дает подопечному готовые рецепты. Коуч же помогает ставить конкретные цели, а средства вполне волен выбирать тренируемый педагог. Коуч поддерживает, подбирает «программу тренировок». Например, спортивный тренер и футболист ставят цель — забивать не менее 4 пенальти из 5. Коуч при этом внимательно фиксирует статистику, присматривается к технике удара, обсуждает со спортсменом ситуацию. Так же и коуч в школе: сначала они вместе ставят конкретную цель (например, создавать ситуацию успеха, как минимум, для трех учеников за урок). Специалист, как и в спорте, внимательно следит за обучающимся учителем, фиксирует его действия и реакции учеников, затем ни вместе обсуждают, что получилось и как улучшить то, что выходит не совсем хорошо.

Коуч также отличается от лидера. Потому как лидер — это тот, кто задает систему ценностей и ведет за собой. Коуч же скорее помогает учителю прояснить свои собственные ценности и следовать за ним.

Эта технология может хорошо сработать, если вы выстраиваете взаимодействия разных по статусу учителей. Например, если у вас есть несколько опытных педагогов, которые могли бы положительно повлиять на других коллег. Особенность коучинга в том, что он предполагает набор прикладных инструментов, остро заточенных на эффективность и проверенных практикой.

Ключевые правила коучинга учителей

Есть несколько основных положений этой коучинга, которые отличают его от других методик и делают по-настоящему эффективным.

1. Фокус на эффективность обучения школьников

Учитель может превосходно выглядеть, стоя перед классом, использовать передовые технологии, но если при этом ученики зевают, то что-то в процессе обучения не так. При построении взаимодействия внимание учителя и коуча приковано к ученикам.

2. Проработка общих целей

Учитель и коуч обязательно должны иметь общее видение учебного процесса. Каковы вообще цели обучения? Какими должны стать ученики? Какие компетенции важно сформировать? Это видение формирует некоторый список целей, над которыми эти коллеги должны работать вместе.

3. Создание поддерживающих отношений

Для учителя вторжение в его профессиональную реальность — это стресс. Задача специалиста не только непосредственно помочь научиться, но и помочь преодолеть стресс от присутствия внешних людей на уроках, от неуверенности в себе.

Пошаговый план реализации коучинга в школе

Шаг 1. Обсуждение цели взаимодействия и постановки конкретных задач. Особенность коучинга в его узкой направленности. Часто обучающему учителю хочется улучшить в молодом специалисте все и сразу. При коучинге, как правило, ставится задача — улучшить один конкретный навык. Только когда видны определенные изменения, на повестку дня выносятся следующий навык, задача.

Важно обоюдное признание, что определенная задача важна (например, повысить уровень дисциплины в классе). При этом не очень важно, от кого она изначально исходит. Это может быть задача обучающегося, коуча, так и поставленная директора или его заместителя.

При этом поставленная цель должна быть измерима и реалистична. Например, «90% учеников не отвлекаются на посторонние дела и выполняют поручения учителя». Скажем, 100% - это зачастую что-то недостижимое, поэтому вносятся коррективы в «утопичные представления». При этом такая цель измерима. Например, коуч может отмечать все случаи отвлечения на уроке и примерно посчитать процент.

Шаг 2. Совместное обсуждение на первой сессии возможных средств достижения поставленной задачи. Желателен формат, в котором при помощи наводящих вопросов и совместных обсуждений обучающийся учитель сам формирует методы работы. Хотя коуч при этом вполне может давать рекомендации, какие приемы имели успех в его практике.

Шаг 3. Проведение урока, на котором присутствует коуч. При этом наблюдающий оценивает именно достижение поставленной задачи. Опытный педагог фокусируется преимущественно на учениках — их реакциях, моделях поведения.

Шаг 4. Обсуждение урока. Коуч и его клиент обсуждают плюсы и минусы учителя при выполнении поставленной задачи. Одна из важных миссий коуча — настроить диалог на конструктивный лад. Специалисту не обязательно быть исключительно милым и позитивным, но важно вселять в учителя веру, что тот своими усилиями может стать лучше.

Шаг 5. Постановка обновленного задания, как можно улучшить заданный навык. С учетом ошибок и плюсов прошлого урока планируется следующий. Рабочий дуэт определяет повестку на следующий урок.

Шаг 6. Повторение уроков до тех пор, пока задача ни достигнута (или нереалистичная задача скорректирована). При этом, как правило, на выработку первых навыков уходит гораздо большее количество коучинг-сессий, чем на последующие.

Шаг 7. Постановка коучем и педагогом новой задачи и последовательное ее достижение. Важный аспект коучинга в том, что в процессе работы учитель начинает верить в свою способность развивать новые педагогические навыки, меньше сопротивляется критике, начинает получать удовольствие от саморазвития. Меняется ментальная модель учителя.

План коучинг-сессии

Стоит отметить, что если вы интересовались классическим психологическим или организационным коучингом, то педагогический покажется очень регламентированным и конкретным. Может, это и к лучшему? Когда есть конкретные правила, их проще выучить и начать применять.

Обычно коучинг-сессия длится от 20 минут до часа (не стоит растягивать ее на большее время!). При этом среднее время, чтобы все успеть, но не пуститься в пространные разговоры — это 30 минут.

Итак, давайте рассмотрим пошаговый план действий коуча.

До наблюдения

Прежде чем коуч постарается пробраться в дальний угол класса, тщетно стараясь быть незаметным, он должен проделать кое-какую работу. А именно: вспомнить еще раз, какое было задание у учителя на урок, за чем конкретно нужно будет наблюдать, нужно ли брать с собой какие-либо листы для наблюдений.

На уроке

Желательно изучить весь урок целиком, но если у коуча совсем мало времени, можно ограничиться 20–30-минутным отрезком.

На уроке в голове у присутствующего должно быть два основных вопроса.

- Как учитель внедряет прошлое домашнее задание?
- В чем основные преграды к обучению детей на этом уроке?

Первый вопрос связан с предыдущей сессией, а второй во многом определяет задачи на следующую.

Коучу нужно быть постоянно внимательным, быстро делать пометки: даже если что-то забудется, они подскажут, на что обратить внимание на предстоящей встрече.

Перед сессией (заполнение Листа коуча)

Чтобы подготовиться к сессии, коучи из организации MatchEducation* предлагают конкретную форму. Специалист заполняет ее перед началом встречи: а когда все шаги спланированы, провести сессию — дело техники.

В книге я приведу пример заполненной формы с комментариями. В Директории вы сможете найти чистые формы для скачивания**.

Раздел 1. Какое было прошлое задание?

Например, уделять равное количество внимания разным группам учеников (сильные, средние, слабые)

Раздел 2. За чем ведется наблюдение на уроке?

Кого вызывает учитель?

Сколько времени дается на ответ?

Раздел 3. Оценка внедрения прошлого задания.

В этом разделе коуч оценивает, насколько успешно учитель внедряет прошлую задачу. Для оценки успешности внедрения задачи предлагается таблица с индикаторами успешности. Хотя в этом листе достаточно лишь поставить оценку, на самой сессии коуч должен объяснить, почему оценка именно такая.

2 (неудовлетворительно)	3 (удовлетворительно)	4
За время урока учитель вообще почти никого не вызывает, поэтому дети не имеют возможности проявить активность	Учитель отдает очевидно предпочтение лишь одной когорте учеников (например, только сильным)	X в с

Раздел 4. Положительные аспекты наблюдения

Обязательная часть работы коуча — это отмечать положительные сдвиги. На уроке коуч подмечает, что учитель сделал правильно (даже если это не было непосредственной задачей на урок) и затем указывает, с какими из основных целей это связано.

Что конкретно было хорошо?	С ка

Раздел 5. Педагогические барьеры

После того, как коуч отметил положительные стороны урока, можно поговорить о недостатках. На уроке коуч подмечает основные учительские неудачи. Но не нужно вываливать на обучающегося всю критику сразу. Рекомендуется отметить 1–2 аспекта, которые нуждаются в первоочередном улучшении.

Раздел 6. Определение новой задачи

Коуч и обучающийся учитель вместе анализируют те проблемы, которые были выявлены в разделе 5. В соответствии с проблемами ставятся цели, над чем стоит поработать в дальнейшем, чтобы сделать преподавание более эффективным.

Раздел 7. Действия учителя на уроке

В этом разделе указывается, за чем должен наблюдать коуч на следующем уроке, каких действий он ожидает от учителя.

Раздел 8. Подготовка к наблюдению

Подготовка может включать в себя какие-либо действия в рамках сессии (например, потренироваться в присутствии коуча) и определенные типы подготовки дома (например, что-то прочитать, подготовить план и пр.)

Коучинг-сессия

Итак, коуч пришел на встречу с заполненным протоколом сессии и видит перед собой порядком взволнованного учителя. Что делать дальше?

1. Оценка внедрения домашнего задания (5 мин.)

- Сначала коуч спрашивает у учителя, каковы его ощущения от своих действий на уроке, насколько получилось действовать по запланированному сценарию. Необходимо помнить про защитные механизмы.
- Затем специалист представляет свои выводы относительно урока. Эти выводы должны базироваться на конкретных наблюдениях (для этого и нужна карта наблюдения урока). Коуч на уроке также может сделать видеозапись короткого отрезка урока (5–7 минут), который кажется ему ключевым (это можно сделать с помощью даже самого простого смартфона). Тогда учитель и коуч просматривают видео и разбирают фрагменты.
- Наконец, коуч ставит учителю оценку за реализацию домашнего задания и кратко объясняет, почему оценка такая.

2. Немного похвалы (2–3 минуты)

Не бывает никогда, чтобы абсолютно все было плохо. Поэтому после стрессовой оценки прошедшего урока коуч хвалит учителя за положительные моменты, стараясь связать его удачные действия с обучением детей.

Но важно помнить, что похвала должна быть искренней, иначе социальное «поглаживание», то есть демонстративное одобрение действий, будет не особенно эффективным.

3. Критические моменты (5 минут)

Пришло время добавить «ложку дегтя в бочку меда». На этом этапе нужно точно указать, какие действия учителя мешали успешному обучению детей.

Желательно объяснить учителю, с какими стратегическими целями связаны эти проблемы.

4. Предложения об улучшении (7–8 минут)

Задача коуча не только покритиковать, а предложить решение проблемы:

- поставить новую педагогическую задачу;
- выявить, какие измеримые показатели позволят узнать, что цель достигнута (для листов наблюдений мы прописываем также и возможные цели);
- разъяснить учителю, за чем коуч будет наблюдать на следующем уроке.

5. Подготовительные шаги (10 минут)

В переводе с английского coach — это тренер. Поэтому цель такого специалиста не только с умным видом сказать, как должно быть, но и подготовить учителя к успешному прохождению дистанции.

Что может сделать коуч?

- Коротко разъяснить теорию.
- Потренироваться вместе с учителем.
- Посмотреть видео с удачным решением проблемы.
- Дать домашнее задание.

Скорее всего, сессии не хватит для исчерпывающей подготовки учителя по новой теме. Поэтому домашнее задание хорошо бы тщательно продумать

После сессии

Это необязательный, но полезный шаг. Учитель пишет своему профессиональному помощнику сообщение с обобщением результатов проведенной работы и постановкой новых вопросов: какова цель следующего урока, за чем коуч будет наблюдать, что нужно сделать еще. Это дает возможность удостовериться, что педагог вынес с сессии самое важное.

Важные вопросы про коучинг

На этом этапе можно ответить на следующие важные вопросы, касающиеся коучинга.

Может ли в качестве обучающегося быть опытный учитель?

Да, безусловно. Этот инструмент подходит для любых групп коллектива. Он позволяет ставить конкретные цели и достигать их. Хотя этот инструмент описывается как решение для педагогов с разными статусами, два опытных учителя могут быть коучами друг другу. Разумеется, при освоении всех нюансов техники работы.

Сколько обычно длится работа над одной целью?

Это очень индивидуально и зависит от степени сложности цели и особенностей. Вполне возможно, что результат можно достичь за 1–2 сессии, возможно, понадобится 6–7 занятий. Однако если после этого цель не достигнута, важно проследить, что не так: нереалистичная задача, неверная позиция коуча и пр.

А в чем смысл для коуча? Какова его выгода?

Хотя первоначальная цель — обучить менее опытного, коучинг не менее полезен и для самого коуча. Когда человек оценивает другого по каким-то заданным параметрам, он начинает оценивать и самого себя. В книге вы найдете некоторые объекты для наблюдения, которые вы можете предложить для коучинг-сессий. Возможно, даже опытный учитель не задумывался над каждым из них.

Какие сложности могут возникнуть?

Коучинг — это довольно сложный технологически инструмент, поэтому высока вероятность «технических неполадок», которые могут возникать в процессе его внедрения. Вот наиболее распространенные сложности.

1. Коучинг может свестись к поучительности

Почуения сверху вниз — наиболее привычная система обучения для большинства учителей. И с учениками, и с менее опытными коллегами многие учителя ведут себя как непререкаемые авторитеты, это очень распространенный шаблон поведения. Но, к сожалению, не самый продуктивный: он убивает самостоятельность и поиск своего способа обучения. Возможно, было бы неплохо, если бы изредка на сессиях присутствовал внешний человек, который мог бы оценить и коуча, и эффективность его взаимодействия с учителем. Коучинг — это ведь тоже навык.

2. Сложно найти подходящих людей

К коучу довольно много требований одновременно, поэтому на эту роль подойдет лишь малое количество педагогов. Человек должен обладать высоким уровнем эмпатии, то есть уметь понимать эмоции другого. Что-то сказать мягче, что-то категоричнее. Этот педагог должен быть авторитетным специалистом. И, разумеется, проявлять желание попробовать этот инструмент — силой быть хорошим коучем не заставишь.

3. Может потеряться сфокусированность на задаче

Когда видишь чье-то несовершенство, хочется надавать огромное количество советов, чтобы решить все проблемы разом. У вас не так? В коучинге важно решать проблемы по мере их поступления, то есть одна сессия — одна задача.

4. Нерегулярность встреч

В коучинге (как и в любом другом типе организационного обучения) важны постоянство и регулярность. Совершенствование навыков — это длительное путешествие. При этом важно сохранить хотя бы еженедельную регулярность встреч. Сессия может длиться относительно недолго (то есть меньше академического часа), но важен ритм улучшений.

5. Нетерпеливость коуча и обучающегося учителя

Самые сложные первые шаги, когда на учителя разом сваливаются необходимость «показывать» свои уроки, переживать критику, учиться новому. Поэтому усвоение навыков на первых порах может происходить долго и с сопротивлением. Важно убедить коуча охранять поддерживающую атмосферу и набираться терпения.

Профессиональное обучение

В целом нет одного автора или исследователя, который бы единолично мог гордиться созданием этого подхода. ПОС — это результат исследований и размышлений об улучшении школ, которые начались в западноевропейском контексте около столетия назад с работ Джона Дьюи

Также у термина ПОС нет эталонного определения. Однако суть в том, что **каждый учитель коллектива может (и должен) быть исследователем урока, беспристрастно подмечающим, что работает, а что нет, чтобы повысить эффективность преподавания.**

Какой у вас коллектив: хороший или эффективный?

Часто про ту или иную школу говорят: «Там хороший коллектив». Но даже самый хороший коллектив (то есть сплоченные учителя, сильные связи между ними, постоянный обмен информацией) далеко не так эффективен, если перед ним не стоит задача постоянного улучшения. Чаще всего люди общаются просто так, без групповой цели. Как правило, в школьных коллективах учителя могут обсуждать и отдельных учеников, и дачные вопросы, и семейные отношения. То есть не все учительские взаимодействия одинаково полезны для профессионального роста.

В американском контексте принято четко разделять слова «хороший» и «эффективный». Если у учителей существует взаимная привязанность и они обсуждают профессиональные проблемы — это, безусловно, хорошо. Но это не про эффективность. Эффективность — это когда в результате учительских взаимодействий в лучшую сторону меняются ученики.

В подходе профессиональных обучающихся сообществ упор делается на эффективность, реальные изменения.

Я бы не стала говорить, что профессиональные сообщества учителей — это некоторая унифицированная технология взаимодействия. Это скорее свод ключевых правил, как **создать профессиональные группы учителей и как сделать их эффективными**. При этом группа может быть объединена вокруг совершенно разных идей. Скажем, за время реализации проекта Института образования НИУ ВШЭ команды обучающихся учителей (КОУЧи, как сами участники стали себя со временем называть) объединялись вокруг разных тем: одни составляли уроки по методу lessonstudy, внедряли и отслеживали практики формирующего оценивания, применяли принципы субъектно-ориентированного подхода*. Иными словами, важна не идея сама по себе, важен поворот к педагогике.

Что такое эффективное сообщество?

Каждое сообщество уникально своими особенностями и традициями. Тем, как они строились и какие правила существуют внутри. Однако если речь идет именно о профессиональных обучающихся сообществах, то есть несколько обязательных принципов, которые нужно соблюсти, чтобы сообщество было не просто хорошим, а эффективным.

Большая идея № 1. Ориентация на учеников

Приведу пример, который имел место на одном из открытых уроков немецкого языка. Учитель крайне харизматичен и современен, показывает на практике преимущества коммуникативной методики. В какой-то момент он дает задание обсудить изучаемую тему в парах, ученики разворачиваются друг к другу и начинают радостно щебетать. У меня в этот момент в голове проносится: «Неужели это сработает на школьниках? Когда я училась в лингвистическом, это задание не сбавывало. Хотя все в группе прекрасно говорили по-немецки, спустя минуту все равно мы переходили на русский — с этим было сложно что-то поделаться, как

ни прискорбно...». Тихонько двигаю стул поближе к ближайшим ученикам и замечаю, что все-таки говорят они по-русски. Знаю по опыту, что по умолчанию только парочка отличников соблюдает правило. Чтобы ученики не игнорировали такой тип заданий, нужно долго и сложно менять их культуру (с показательной на деятельностную).

В ситуации с открытым уроком учитель вроде бы внешне все делает правильно (раскрепощен, держит дисциплину, использует современные методики), но школьники не учатся. И это значит, что все не так радужно, как кажется наблюдателям.

Поэтому основная идея ПОС — концентрироваться на том, что реально происходит с учениками, как меняются их поведение и образовательные результаты.

Большая идея № 2. Общие представления о важном

В западном контексте речь шла бы о миссии, видении и разделяемых ценностях. Однако у нас эти слова часто воспринимаются не совсем правильно, многое теряется при культурном переводе. Вроде слова все по смыслу понятные, но есть много культурных нюансов, которые все равно остаются потерянными.

Я бы перевела это на русский как «наличие общей педагогической концепции школы». Школа может заимствовать и адаптировать какую-то уже разработанную идею, например, развивающее обучение, индивидуализация обучения и т. д. Может выработать общие правила целиком самостоятельно. Например, педагогический коллектив может решить, что важно развивать универсальные учебные навыки и желание учиться, а содержание не так важно. Другой коллектив во главу угла может поставить достижение высоких образовательных результатов для поступления в вуз. Не так важно, какой будет концепция. Важно, что она есть. Возможные пути разработки концепции представлены в разделе «Цели и ценности».

Большая идея № 3. Сотрудничество и коллективная ответственность

Распространенная практика: школы ставят в старших классах опытных учителей, которые хорошо готовят к ЕГЭ. Не мне судить, хорошо это или плохо. Учителя добиваются поставленных результатов. Но высокие баллы за государственные экзамены — это ведь не все, чем школа может быть полезна ученикам? Перечень компетенций, которым должен обладать выпускник, довольно обширен. И, согласитесь, это задача не одного учителя.

Суть сотрудничества проявляется в том, что учителя понимают, что в одиночку научить всему трудно и что за общий результат отвечают все. Только не стоит путать с советской крылатой фразой, что когда все отвечают за что-то, то это значит, что не отвечает никто. В подходе ПОС коллективная ответственность обсуждается совместно, а конкретные задачи даются группам учителей.

Например, в соответствии с большой идеей № 2 вы выработали какой-то набор навыков и умений, которые необходимо развивать в учениках. Затем группа распределяет зоны ответственности, например, учителя начальной школы концентрируются на одном типе умений, учителя старшей школы — на другом.

Большая идея № 4. Постоянное отслеживание изменений

Как понять, работает та или иная методика или нет? Самый простой способ — замерить какой-то критерий до и после ее применения.

Основные вехи

Подход ПОС достаточно вариативен и мало формализован. В целом создание обучающихся сообществ — это особый вид работы над организационной культурой школы. При его

воплощении огромную роль играет формальный лидер организации — директор или кто-то из заместителей, особенно уважаемых в коллективе.

Шаг 1. Участие в сообществе. Согласитесь, легко сказать — трудно сделать. Участие в сообществе должно строиться на добровольных принципах, но едва ли учителя (при очень высокой средней нагрузке и нечеловеческой отчетности) так легко захотят тратить дополнительное время.

Есть один совершенно неприемлемый способ создания групп: написать распоряжение и всех заставить. Такой метод обычно дает прямо противоположный эффект: теряются даже те связи между учителями, которые были. Убиваются даже те начинания, которые несмело зарождались.

Есть такая популярная фраза: «Если кто-то считает себя лидером, но за ним никто не следует, то человек просто прогуливается сам по себе». Мне кажется, это и есть функция лидера — зажечь, убедить участвовать в чем-то. Вероятно, это и есть индикатор лидерского успеха. Вероятно, у каждого из школьных лидеров есть свои приемы выводить других из «зоны комфорта».

Приведем несколько историй директоров школ г. Ярославля, которые внедряли команды обучающихся учителей в своих школах:

«Перед педсоветом в августе я выбрала четырех человек, понимая, что эти люди, так сказать, могут. На педсовете эти учителя сначала презентовали свои технологии, а потом разошлись по четырем разным кабинетам. Другим учителям сказали: «Кому что нравится, туда и идите».

«Я понимала, что-то, как работают методические объединения, это неэффективно. Нужно их как-то перемешать, не по предметам, а по интересам».

«Что касается работы с педагогическим коллективом, сразу хочу сказать, что сторонниками перемен была очень немногочисленная группа учителей. Хотя открытого сопротивления не было, большинство занимало нейтральную, выжидательную позицию: „А что же получится из того, что началось?“. Главное было — объединить вокруг себя тех педагогов, которые были готовы к переменам. Первое, что мы сделали, была разработка модели педагогического развития учителя... которая могла бы привлечь и новых учителей, которые пока еще не решились работать в новых условиях. У нас есть постоянные межпредметные сообщества. Мы полностью перестроили методическую службу: если раньше это были предметные объединения, то сейчас это межпредметные группы, которые объединяют всех педагогов. Во главе таких постоянных объединений стоят люди, которые готовы повести за собой других. Также у нас есть временные рабочие и творческие группы по созданию новых программ и проектов».

«—У нас сложилось впечатление, что эта технология универсальна. Одна из школ г. Ярославля, школа г. Тутаева и сельская школа подтвердили, что эта технология работает, то есть она действительно универсальная.

—Я думаю, что да. И она очень нам близка. Почему? Потому что иметь методобъединения по предметам можно в большой школе. У нас учитель географии — он и биолог, математик, еще и физик... И когда встал вопрос объединить учителей не по предмету, а по проблеме — это стало очень легко. Мы объединили учителей в две команды обучающихся учителей по принципу, кому с кем комфортно работать»

Шаг 2. Время и место. Во многих школах обсуждения уроков проходят во время перемены в коридоре или в учительской. В некоторых школах из-за двух смен сложно найти свободное время или свободный кабинет. Хотя это чисто технический нюанс, он несомненно важен.

Важной задачей для заместителя директора по учебной части становится проектирование расписания, чтобы члены группы могли встречаться.

Шаг 3. Личный пример. Присутствие директора или заместителя на встречах группы крайне желательно. При этом директор не обязательно должен быть главным в группе, модератором может быть кто-то иной. Большинство директоров имеют педагогический опыт и учительский авторитет, которые могут сослужить хорошую службу в групповой работе.

Шаг 4. Постоянное обсуждение с учителями основных принципов и их соблюдение.

На групповых встречах важно находить время (пусть короткое) для разговоров о важном: о принципах взаимодействий, о целях, о желаемом образе учеников. У группы должны быть записанные на бумаге правила. Например, не высказывать критику в сторону личности, а обсуждать только профессиональные действия; не рассказывать другим коллегам о сложностях, которые возникают у других учителей; давать возможность высказать мысль до конца и т. д. Если кто-то нарушает эти правила, то нужно вежливо, но жестко пресечь такой тип поведения. Как правило, это задача лидера группы.

Шаг 5. Обмен опытом, привлечение внешних партнеров.

Сильная сеть делает нас сильнее, поэтому продуктивно было бы взаимодействовать с другими школами, которые реализуют похожие идеи, представлять достижения на внешних мероприятиях, приглашать партнеров в школу, готовить и при возможности публиковать методические наработки групп.

С какими трудностями вы можете столкнуться?

Организационная культура не строится по приказу. Желание учиться друг у друга и улучшать свое преподавание — это элементы организационной культуры. А культура не создается единым распоряжением. Она строится благодаря личному примеру, участию, созданию положительного опыта. Насильное внедрение каких-либо норм (например, обучение) может иметь эффект, прямо противоположный ожидаемому. Очень высок риск формального выполнения требований — для галочки.

Подозрительное отношение к групповым обсуждениям — особенно к разговорам «о главном». Если в вашей школе еще не было разговоров о внутренних ценностях, педагогической концепции, то это может стать довольно сложным шагом. Такие вещи сложно артикулировать, они кажутся или пафосными, или нереализуемыми, или сомнительными. Чуть ниже будет приведено несколько задач, которые могли бы помочь в этом процессе.

Формализация и бюрократизация. Скорее всего, работа ПОС будет включена в план школьной работы. В этот момент нужны дополнительная отчетность и дополнительные процедуры. Возможно, директору или заместителю не раз придется услышать про недостаток времени и общую загруженность.

Вопросы для размышления

- Возможно, вы обратили внимание, что директора, которые рассказывали о своем опыте, использовали разные принципы формирования групп. Одна из директоров сначала нашла лидеров, то есть тех, кто может работать и предложила им повести за собой.
- Подумайте, кто в вашей школе уже ведет за собой? В ком есть здоровые амбиции, чтобы вести за собой?

- Выпишите фамилии вероятных лидеров: сколько это человек? Составляют ли они 20% вашей организации? Знаете ли вы что-либо про те педагогические идеи, которые интересны этим педагогам?
- А если бы вы составляли список потенциальных лидеров, в который должны были бы попасть 50% педагогов, то кто еще бы в него попал? Почему?
- Другие директора (особенно в небольших школах) сначала искали людей, которые общаются между собой, а затем объединяли их вокруг какой-то идеи.
- Найдите триады и неполные триады среди людей, которые уже общаются между собой. В данном случае это обязательно должны быть преподаватели одного предмета. Как вы думаете, кто в этих группах ведущие и ведомые? Кому бы вы предложили роль лидера? Какая идея могла бы зажечь эту группу?

Исследование урока (японская методика)

Исследование урока — это модель совместного профессионального развития в группе, которая включает в себя следующие виды активности:

- два или более учителя работают вместе, развивая классные практики и фокусируясь на образовательных потребностях конкретных учеников;
- учителя вовлечены в процессы разработки особых техник преподавания, нацеленных на усовершенствование специфических аспектов процесса учения конкретных учеников;
- учителя постоянно ведут записи всего того, что они узнали, и передают друг другу эти практические знания посредством коучинга, других профессиональных коммуникации и проведения демонстрационных уроков (занятий).

В течение цикла по исследованию урока небольшая группа педагогов (возможно даже пара):

- использует данные, которые собираются на постоянной основе для определения фокуса своей работы;
- совместно определяет педагогические техники, которые адекватны выбранному фокусу;
- определяет трех учеников (в качестве кейсов исследования), каждый из которых является типичным представителем групп, которые выделяются в конкретном классе, например — сильные, средние, продвинутые;
- совместно планирует изучение урока, в ходе которого возможно будет выявить эффекты используемой техники;
- именно три выбранных ученика постоянно находятся в фокусе внимания (изучение урока — не проведение эксперимента, это именно развитие учительских практик);
- по очереди проводят уроки и наблюдают за уроками друг друга;
- проводят интервью с выбранными учениками для получения обратной связи;
- после уроков проводят дискуссии с целью анализа того, как выбранные ученики реагируют на конкретные техники, каких успехов они добились;
- делятся результатами своей работы с более широкой аудиторией.

Исследование в действии

Наверняка, в вашей школе есть учитель (надеюсь, и не один), которым вы гордитесь, у которого все хорошо получается. При этом, если вы у него (или у нее) спросите, что именно этот учитель делает для достижения высоких результатов, скорее всего, педагог начнет говорить общие фразы (про любовь к детям, преданность профессии...). Это и так понятно, но такие расхожие фразы обычно мало помогают тем, кто хочет научиться педагогическому мастерству. Часто хорошие учителя делают удачные вещи на уроках, не задумываясь о своих действиях, интуитивно. Но это не значит, что другие (у кого педагогическая интуиция развита не так сильно) не могут научиться этому же. Задача в том, чтобы исследовать уроки учителей (не только успешных), находить в них, что

работает (и не работает), и тиражировать успешный опыт.

В этом разделе речь пойдет об исследовании в действии (Actionresearch). Работа учителя очень динамична: какие-то слова, приемы, упражнения могут мотивировать учеников, влиять на их жизнь. Какие-то вполне благополучно проходят мимо или даже убивают интерес учеников. Сейчас в школе существует много различных приемов и педагогических технологий, улучшающих преподавание. Причем многие из них, как показывают исследования, эффективны, но только для определенной школы или класса. Есть ли возможность понять, что и как работает, что меняет учеников? Для этого нужно исследовать урок. Методика actionresearch предлагает правила и методические наработки, как это лучше делать.

Огромный плюс этого подхода в том, что в рамках исследовательского подхода к школьным урокам может работать даже один учитель. Actionresearch может начаться с одного конкретного вопроса. Например, может ли похвала мотивировать слабых учеников? При каких формах групповой работы ученики наиболее вовлечены в процесс? Как включение родителей в процесс обучения может повлиять на успеваемость?

Исследовательским может стать вопросом, который интересен самому учителю (1), связан с обучением школьников (2) и потенциально предполагает возможность получить измеримые результаты (3).

Поясним перечисленные пункты.

1. Персональный интерес не зря стоит на первом месте. Один знакомый ученый часто повторял: «Нет пытки более изощренной, чем писать диссертацию по теме, которая тебе не интересна». Хотя учительская исследовательская работа обычно проще, чем диссертация, уныние не пойдет на пользу. Вопрос проистекает из личного профессионального интереса или из разделяемых целей всей школы (хвала тем школам, у которых они есть).
2. Все методы улучшения качества урока принципиально фокусируются на том, как дети учатся, что меняется в их мире. В этом отношении исследование в действии не исключение. В мире есть множество интересных неотвеченных исследовательских вопросов, но реально могут улучшить практику лишь те, что связаны с процессом обучения.
3. Измеримость может показаться кому-то не самым очевидным пунктом, но он один из важнейших. Бывает, что учитель может «заиграться» какой-то методикой. Скажем, увлечься использованием интерактивной доски (что само по себе неплохо): детям весело, учителю проще. Но не обязательно этот прием повысит успеваемость или пробудит интерес детей за пределами урока. Поэтому для школьного исследования подходят лишь такие сферы, в которых можно сделать замер до и после. Не обязательно это будет успеваемость или оценки. Можно мерять, например, и вовлеченность, сформированность конкретных навыков (сейчас принято говорить компетенций).

Один в поле — кто?

Хотя мы говорили выше, что исследование может начать один учитель, это не значит, что такая конфигурация оптимальна. Конечно же, гораздо лучше, когда такой исследовательский подход перенимает школа целиком.

Попробую рассмотреть разные способы исследования в действии.

Один учитель. Возможно, это не самый простой способ сдвинуть школу с места, но если это единственный вариант начать изменения — стоит попробовать. Педагог знакомится с общей идеей, методологией исследования в действии. Затем он рефлексивно относится к своей практике, сам изучает свой опыт, его влияние на учеников — и делает на основе этого выводы. При случае (на педсовете, например) педагог может презентовать результаты исследования в надежде, что его опыт понравится другим.

В ходе исследования учитель начинает внимательнее, критичнее относиться к тому, что он делает, присматривается к детям. Результаты не заставят себя долго ждать!

Пара учителей. Такая диада, скорее всего, должна держаться на взаимном интересе или на личных симпатиях, особенных требованиях к статусу в организации. В ходе работы один учитель ставит исследовательский вопрос и начинает внедрять новые действия, а второй (наблюдатель) — стремится проследить, как это отражается на обучении школьников. Точно так же потом второй учитель пытается найти ответ на свой вопрос, а первый помогает наблюдениями и здравыми советами. Исследования обоих учителей могут быть посвящены как одному общему вопросу, так и отдельным, персональным.

Плюс такого способа работы в том, что так можно быть объективнее. Во-первых, если учитель внедряет какой-то новый подход в одиночку, он может быть так увлечен процессом, что и не заметит, что на уроке-то ничего не изменилось. Во-вторых, второй человек помогает собирать данные (наблюдает за уроком, интервьюирует учеников). Кроме того, пара учителей с большей вероятностью будет черпать вдохновение друг у друга и не пресытится через месяц-другой.

Группа из трех и более учителей. Как правило, группа работает над одной общей проблематикой, хотя исследовательские вопросы могут отчасти различаться. Например, вся команда анализирует особенности групповой работы или эффективность системно-деятельностного подхода. При этом каждый участник берет на себя отдельную «полянку». Результаты наблюдения обсуждаются на общих собраниях группы. Так учителя черпают вдохновение друг у друга. Эта группа обычно действует как профессиональное обучающееся сообщество.

Хотя, мне кажется, самое важное не отдельные открытия участников группы, не полезные приемы и даже не педагогические навыки, не улучшения в отдельных классах и отдельных учеников. Самое важное в том, что учитель начинает мыслить по-другому. Если он перенимает исследовательский подход к преподаванию и делает акцент на том, как дети учатся, он начинает расти профессионально, причем, постоянно. Не раз в три года на 72 часа на внешних курсах, а около 800 часов в год (или какая в вашей школе средняя нагрузка в год?) Представляете, как совершенствуется организация, если подход постоянных улучшений станет общешкольной тенденцией?

Школа в целом. Если у школы есть определенная концепция педагогического развития, это открывает перед нейновый путь — обучение всей организации целиком. Я считаю, что только гуру управления и гении мотивации могут достичь этого. Но почему бы не стремиться к идеальному? Например, в школе может быть несколько направлений развития: учителя распределяются по приоритетным направлениям, образуют исследовательские группы и систематически обмениваются опытом между группами.

Как строить методологию исследования?

По традиции опишем процесс построения исследования пошагово.

Шаг 1. Выявление проблемы. Школьное исследование начинается с практической проблемы. Проанализируйте, что у вас не получается, что хочется улучшить? Может быть, у школы какой-то особенный контингент (сложные или одаренные дети, дети с особенностями развития и т. д.) и не всегда ясно, как с ним работать?

Шаг 2. Нахождение лучшего способа. Часто любят говорить, что во многих сферах не нужно изобретать велосипед. В педагогике, действительно, есть много направлений, подходов (правда, иногда мне очень жаль, что так мало прекрасного переведено на русский). Задача учителя-исследователя — найти лучший из изобретенных велосипедов. Например, вы определились с проблемой. Скорее всего (99% вероятности), что в той или иной степени эта проблема уже кем-то прорабатывалась. Поищите в научной, профессиональной литературе, можете даже не побрезговать учительскими форумами.

На этом этапе вам нужно понять, какие действия можно предпринять, как принято справляться.

Шаг 3. Формулировка исследовательского вопроса. Это базовое, ключевое действие. Исследовательский вопрос впоследствии должен определять ваши действия: ваши шаги и аспекты для наблюдения.

Предположим, у вас есть некоторая формулировка. Теперь нужно ответить на все вопросы из списка. Если есть хоть один ответ «нет», то нужно искать свой вопрос дальше.

- Вам это лично интересно? Такое исследование может вызвать внутренний драйв?

Исследование требует времени и усилий, давайте это признаем. Это относительно долгосрочный проект. Если он не интересен учителю, то шансы на успех уменьшаются на порядок.

- Можно ли на этот вопрос ответить с помощью исследования? Можно ли измерить результаты?

Например, вопрос: «Могут ли мнемотехники помочь ученикам более эффективно (по сравнению со стандартным заучиванием) запоминать лексику по новой теме на английском языке?» — потенциально имеет однозначный ответ «да» или «нет». Скажем, учитель измеряет, сколько слов по теме в среднем могут вспомнить ученики спустя две недели после прохождения темы. Затем учитель внедряет мнемотехнические приемы и делает через две недели еще один замер.

- Достаточно ли у вас ресурсов, чтобы провести такое исследование?

Тема школьного исследования, как правило, должна быть узкой. Вся отечественная и мировая педагогика не может быть улучшена результатами одного исследования. Ваша задача — понять, что лучше для вас, вашей школы, ваших учеников. Не нужно ставить глобальные вопросы. А вот понять, может ли применение техник групповой работы увеличить вовлеченность слабых учеников процесс обучения — вполне!

- Связано ли это с тем, как дети учатся?

Исследование в действии по сути затем и затевается — научить детей лучше учиться. Иначе нет смысла затевать квази-научные игры.

Еще хороший совет — обратиться к кому-то из коллег и показать им этот исследовательский

вопрос. Со стороны изъяны бывают видны лучше.

Шаг 4. Не верить никому и ничему, кроме собственного опыта. На этом этапе учитель непосредственно проводит исследование. На шаге № 2 происходит поиск того, что должно сработать, правильных теорий. Но пока учитель не проверит, как та или иная теория работает в его классе, она не живая.

На этом шаге нужно ответить на такие вопросы.

- Как собирать данные и какие? Кто поможет в их сборе? Учителю важно проследить динамику того, что изменилось. (Сбору данных посвящена глава в Приложении)
- Какое действие предпринять? Подход так и называется «Исследование в действии». Например, есть ситуация «А», потом учитель предпринимает определенное действие — получается ситуация «В». Что это за действие?

И еще небольшое предостережение: пожалуй, ни одна педагогическая технология не работает по принципу волшебной палочки: промурлыкал какое-то заклинание и тотчас же все изменилось. На этапе внедрения нового педагогического действия нужно примерно представлять, сколько уроков понадобится, во-первых, чтобы учитель научился этим приемом пользоваться, во-вторых, чтобы он подействовал на детей. Сколько для этого нужно времени? К сожалению, точного ответа не скажет никто.

Шаг 5. Подведение итогов с помощью листа для наблюдений. Итак, большая часть пути пройдена. Предположим, вы выбрали проблему, поставили вопрос и провели исследования. Что говорят данные? Что изменилось, на сколько? Как бы вы интерпретировали результаты? Можно ли как-то усовершенствовать действие?

Шаг 6. Как поделиться опытом? Обязательная часть любого исследования — это отчет. Но не нужно с ужасом представлять в уме неподъемный талмуд. Цель — поделиться открытиями с другими учителями. Это может быть устный доклад на собрании группы или всего коллектива, но важно подготовить (хотя бы на страничку) описание опыта.

Шаг 7. Продолжение работы. Школьное исследование в действии — это не диссертация, которую многие защищают, вешают диплом на стеночку и благополучно забывают. Исследование педагогической практики — это непрерывный процесс. Как только вы заканчиваете одно исследование, после короткой передышки (если нужно) вы — снова предпринимаете шаг № 1.

Но такой небольшой совет: как правило, не стоит начинать новую тему с нуля. Может, в процессе первого исследования возникли какие-то смежные вопросы, открылись проблемные точки учителя? Преемственность — хорошая идея для actionresearch.

Подводные камни и рифы

Исследование в действии, честно сказать, не самый простой способ улучшения уроков. Он динамичен, эффективен, привлекателен, но не прост... Может быть, следующие несколько советов помогут избежать частых ловушек.

1. Будьте готовы к «ненаучным» вопросам и методам на первых порах.

Представьте себе типичного ученого. Он учился 4–5 лет в бакалавриате или специалитете, и там, конечно же, заходила речь про методы исследования (это обязательный предмет практически для всех специальностей). Возможно, потом была магистратура 1–3 года и 3–4 года аспирантуры, на протяжении которых его продолжали учить методам исследования.

И несмотря на всю эту подготовку, очень многие ученые допускают грубые ошибки в методологии исследования. Поэтому от учительских работ (особенно первых) не стоит ждать безупречности. Тема может быть слишком широкой, способы измерения не обязательно адекватными. Поэтому если ваш коллега допускает такие ошибки, постарайтесь быть лояльнее. Предлагайте способы улучшения вместо критики.

2. Следите за тем, чтобы исследовательские вопросы имели положительные формулировки

Например, нужно доказывать, что какой-то хороший прием работает, а не то, что какой-то плохой не работает. Часто исследовательский вопрос оказывается самосбывающимся пророчеством: если учитель верит, что что-то помогает, оно действительно с большей вероятностью даст результат. И наоборот.

3. Преодолевайте атмосферу собственничества

Так происходит далеко не во всех школах, но часто директора или учителя жалуются, что в коллективе каждый сам за себя. Например, учитель нашел какую-то педагогическую золотую жилу и очень ревностно относится к своему знанию. А вдруг другие начнут готовить по моим лекалам олимпиадников лучше, чем я? Если вы школьный администратор, постарайтесь сделать так, чтобы в школе не было негативного «социального соревнования»: у кого выше баллы за экзамен, тому больше денег.

Упражнение. «Исследовабельно» или нет?

Цель: попрактиковаться в составлении правильных исследовательских вопросов.

В английском языке есть хорошее прилагательное *researchable*, которое на русский язык не переводится одним словом. Оно значит, что какой-то вопрос поддается исследованию. Ниже представлен список вопросов. Как вы считаете, на основании каких из них можно построить исследование, а какие грешат ошибками.

- Почему некоторые дети в моем классе такие шумные и невнимательные?
- Позволяет ли использование формативного оценивания на уроках неуспевающим ученикам повышать успехи в математике?
- Увеличат ли разноуровневые домашние задания процент их выполнения?
- Как внедрение здоровьесберегающих технологий влияет на первоклассников?
- Как свободный выбор тем для написания сочинений повлияет на отношение учеников 9-х классов к сочинениям и на их оценки?
- Почему групповая работа не позволяет неуспевающим детям повышать свои оценки?
- Позволяет ли прием самостоятельной постановки вопросов к тексту повышать понимание сложных текстов?
- Как введение ежедневных 5-минутных заданий поможет детям выучить английский язык?
- Почему технология перевернутого урока не подходит для учеников 5-х классов?
- Как задание домашней работы, которую нужно выполнять с родителями, повлияет на успехи учеников 3-х классов в русском языке?

Посмотрите еще раз на те вопросы, которые кажутся неверными. Как бы вы их переформулировали? Как вы считаете, ответы на эти вопросы помогли бы повысить

качество преподавания в вашей школе?*

Упражнение. Подбор методов исследования

Цель: это задание позволит вам попрактиковаться в планировании школьных исследований.

Для скорректированных исследовательских вопросов попробуйте продумать методы измерения и действия учителя на уроке. Иными словами, ответьте на три вопроса.

- Как измерять текущее состояние (то есть какие методы сбора данных выбрать: опрос, контрольную или листы для наблюдений)?
- Какое действие (и на протяжении какого времени) должен предпринимать учитель, чтобы повысить планируемые показатели?
- Как и когда измерять финальное состояние (изменится ли набор инструментов для наблюдения)?

Чем конкретнее у вас получится спланировать, тем лучше. Может, вы найдете конкретные измерительные материалы в этой книге или в других источниках.

Упражнение. Лидерское исследование

Цель: спланировать собственное управленческое исследование

Исследование в действии применяется не только в педагогике, но и практически во всех других гуманитарных сферах. Управление не исключение. Какой вопрос вы как лидер в вашей организации (неважно, формальный или нет) выбрали бы для исследования в действии?

Попробуйте пройти весь путь от начала до конца: формулировка проблемы — исследование литературы — планирование исследования — замер результатов — анализ. Готовы ли вы как руководитель взяться за собственный исследовательский проект?