

ЕКАТЕРИНА КУКСО

---

**Миссия выполнима: как  
повысить качество  
образования в школе**

---



Екатерина Куксо

**Миссия выполнима: как повысить  
качество образования в школе**

«Издательские решения»

**Куксо Е. Н.**

Миссия выполнима: как повысить качество образования в школе /  
Е. Н. Куксо — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-831297-7

Много практики и самая необходимая теория — вот ключевая формула этой книги. Из нее вы узнаете: как пошагово внедрить систему обмена опытом в школе, за чем важно наблюдать на уроке, как преодолевать сопротивление изменениям внутри коллектива, как повысить социальный капитал школы и тем самым сделать образование более качественным и доступным. Издание адресовано директорам школ и их заместителям, заведующим методическими объединениями и учителям, которым небезразлично качество их уроков.

ISBN 978-5-44-831297-7

© Куксо Е. Н.  
© Издательские решения

# Содержание

Введение. Вирус постоянных улучшений	6
Повысить качество преподавания: а не утопия ли это?	7
Как устроена эта книга?	8
Семь способов улучшения качества преподавания	12
Способ 1. Кураторская методика	13
Способ 2. Педагогические туры	18
Конец ознакомительного фрагмента.	20

# **Миссия выполнима: как повысить качество образования в школе**

## **Екатерина Николаевна Куксо**

© Екатерина Николаевна Куксо, 2016

*Редактор* Марина Александровна Ушакова

ISBN 978-5-4483-1297-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Введение. Вирус постоянных улучшений

Для начала несколько не связанных с педагогикой вопросов. Речь пойдет о риске сердечно-сосудистых заболеваний и вероятности инфарктов или инсультов. Как вы думаете, у какой группы людей выше риск «испортить» свою сердечно-сосудистую систему?

- У людей, страдающих лишним весом или имеющих нормальный индекс массы тела?
- У людей, ведущих спокойный образ жизни или постоянно находящихся в стрессе?
- У приверженцев алкоголя и курения или у тех, кто не зависим от этих привычек?

Сейчас ответы на эти вопросы кажутся очевидными, про это довольно много говорится. Но, скажем, в 40-е годы прошлого столетия медики еще практически ничего не знали о факторах риска кардиологических заболеваний. В 1948 году в городке Фрамингеме началось исследование сердечно-сосудистых заболеваний (кстати, оно длится до сих пор и к нему добавляются новые поколения исследуемых). Участникам задавали множество личных вопросов: от пристрастия к «травке» до взаимоотношений с близкими друзьями. Анализ данных этого исследования помог докторам понять, какой образ жизни позволяет сохранить сердце и сосуды в порядке. С тех пор врачи всего мира рекомендуют своим пациентам не нервничать и отказаться от курения и алкоголя, чтобы не подвергать себя неоправданному риску.

Исследование во Фрамингеме, несомненно, обогатило современную медицину, но не менее ценными оказались совершенно другие данные: не про кардиологию, а про взаимосвязь **нашего круга общения и нашего поведения**. В начале 2000-х годов два исследователя, занимающихся анализом социальных сетей, Николас Кристакис и Джеймс Фаулер обратили пристальное внимание на исследование в Фрамингеме. На основе информации о личных связях людей они построили обширнейшие социальные сети (в них было включено более 12 000 человек) и пришли к крайне интересным выводам<sup>1</sup>:

**Когда меняется образ жизни людей, с которыми мы связаны социально, меняемся и мы.** Например, если один человек в социальной сети набирает вес или меняет свое поведение любым способом, то это отражается и на его близких контактах. Может произойти что-то вроде волнообразного эффекта: друзья и друзья друзей (вплоть до третьего рукопожатия) тоже начинают стремительно менять те же самые привычки. То есть наш круг общения влияет на нас гораздо больше, чем мы думаем. Изменения в одном человеке (как положительные, так и со знаком «минус») приводят к трансформациям всей сети. Так же заразны и положительные привычки. Например, когда я начала бегать по утрам, то была поражена, обнаружив в один момент, что среди моих друзей в социальных сетях 3—4 человека тоже завели эту же привычку с разницей в один-два месяца до и после меня. Полагаю, вы сможете найти примеры из своей жизни тоже.

Та же схема применима и к распространению любых профессиональных навыков, поведенческих установок в школе. **Когда хотя бы один учитель загорается педагогической идеей, эффект расходится по всей организации, как круги по воде после падения камня.** При этом в сетях, где существует много прочных связей между учителями, изменения распространяются быстрее и проще.

Получается, что каждый учитель в школе отвечает не только за свои действия и умения, но и косвенно за весь коллектив. Каждый из нас, порой сам того не подозревая, влияет на других самым фактом своего существования. Сюда же относится и ответственность за качество преподавания в школе. Любой учитель, который внимательно относится к своей работе, в той или иной степени заражает своим отношением коллег.

---

<sup>1</sup> Кристакис Н., Фаулер Дж. Связанные одной цепью: как на нас влияют люди, которых мы никогда не видели. М.: Юнайтед Пресс, 2014.

## Повысить качество преподавания: а не утопия ли это?

В современной школе бывает сложно говорить про повышение качества преподавания. Иногда мне кажется, что педагогику все чаще изгоняют из школы: ее место занимают отчеты, решение проблемы материально-технической оснащенности, запросы контролирующих органов и пр. Внешняя среда школы изменилась и порой, к сожалению, не в лучшую сторону: выросшие в цифровом мире дети менее внимательны и сконцентрированы, бюрократический контроль за школой все сложнее и изощреннее, с родителями все труднее разговаривать...

Но поразительным образом история раз за разом доказывает, что даже в самые нелегкие времена есть учителя и педагогические коллективы, которые учат детей интересно, увлеченно, эффективно. Хотя в любое время есть и такие, которые раз за разом объявляют себя жертвой сложившихся обстоятельств, высокой нагрузки, низкой оплаты, невысокого престижа профессии и т. д.

У Стивена Кови есть идея про круг забот и круг влияния. Круг забот – это то, о чем вы переживаете день ото дня, но ничего поделать не можете. Будь то внешняя политика, образовательное законодательство, плохие родители и низкие зарплаты. А есть круг влияния – все, что прямо или косвенно подвластно вашему контролю. Например, качество ваших уроков, ваше настроение, ваш профессионализм и пр.

Так называемые «жертвы» постоянно находятся в круге забот, то есть волнуются из-за внешних факторов. Ответственность начинается в тот момент, когда человек начинает действовать в круге влияния, то есть старается изменить то, на что может повлиять. Интерес ради проведите такой эксперимент: в следующий раз, когда вы будете говорить про школу, проследите, находитесь ли вы в этот момент в круге забот или круге влияния. Если в вашей речи изобилуют выражения типа «Мне приходится», «Я вынужден (а)», «Меня заставляют», «Мне нужно», если преобладают глобальные темы и отрицательные выражения – это значит, что вы попались в ловушку круга забот. Если в разговоре преобладают решения, а не проблемы, если это активные выражения «Я хочу», «Я сделаю», – все не так плохо.

**Любое существенное изменение (в школе или за ее пределами) начинается с принятия ответственности за происходящее.** С одного учителя, который стал внимательнее к своим урокам и к тому, как дети учатся. С директора, который начал больше внимания обращать на педагогику, а не на ремонт. С заместителя или руководителя методического объединения, которые не поленились организовать продуманное взаимное наблюдение за уроками.

Эта книга задумывалась так, чтобы любой сотрудник школы вне зависимости от текущей позиции (будь то директор, заместитель или учитель) смог найти приемы и идеи, как улучшить свою работу. Ведь если вспомнить свойства любой социальной сети, то или иное изменение в одном человеке может привести к цепочке маленьких и больших преобразований вокруг. Итак, как уже говорилось, изменения «заразны». Поэтому я желаю вам «заразиться» положительными идеями и запустить вирус постоянного улучшения в школе!

## Как устроена эта книга?

Книга состоит из четырех разделов.

**В первом разделе речь пойдет о том, как построить школьную систему наблюдения за уроками.** Почему это важно? Взаимное посещение уроков и их обсуждение – это наиболее эффективная стратегия повышения их качества. Исследования показывают, что даже если учитель постоянно пускает за закрытые двери своего кабинета хотя бы одного коллегу, то результаты учеников у обоих педагогов улучшаются<sup>2</sup>. В большинстве успешных образовательных систем мира (например, в Финляндии, Великобритании, Сингапуре) обмен опытом – это обязанность учителя, включенная в должностные инструкции. В нашем образовательном сообществе все чаще приходится слышать, что для посещения уроков не хватает ни сил, ни времени, ни желания.

К сожалению, стать хорошим учителем только по книгам практически невозможно. Обычно мы учимся, осознавая свои ошибки и видя удачные и неудачные моменты в работе других<sup>3</sup>. Это неосуществимо, если учитель работает в школе сам по себе. Еще одна существенная проблема развития педагогов: стремительный рост навыков преподавания происходит в первые три года, когда учитель приходит в школу. Если в организации не налажен обмен опытом между возрастными учителями, то большая часть педагогов останавливается в развитии. Получается, что 30-летний опыт преподавания – это часто лишь опыт первых трех лет, повторенный 10 раз.

Присутствие на уроке другого человека, внимательное наблюдение не только за тем, что делает учитель, но скорее за тем, как учатся дети, позволяют делать преподавание эффективнее. В первом разделе книги рассматриваются семь способов, как организовать взаимное наблюдение. Они разнятся по сложности реализации: какие-то можно использовать буквально сразу же после прочтения, какие-то предполагают проведение глубинных изменений в школе.

**Во втором разделе предлагается более 25 аспектов педагогической практики, анализ которых позволит сделать школу эффективнее.** Часто, даже если в школе принята практика анализа уроков, она проходит не очень продуктивно.

Этому есть несколько причин:

наблюдающий дает обратную связь в стиле «нравится» или «не нравится»;

часто присутствующий старается указать на огромное множество существенных и несущественных деталей, поэтому учитель не совсем понимает, что действительно нужно улучшать;

акцент делается на самом учителе, ведущем урок, а не на том, как дети собственно учатся.

В этой части книги представлены листы для наблюдения, которые позволяют сделать анализ занятия максимально конкретным и понятным. Задания подобраны так, чтобы в списке можно было найти задачи как для новичков, так и для опытных педагогов. Описанные материалы можно скачать с внешнего сайта и сразу начать ими пользоваться<sup>4</sup>.

**В третьем разделе речь пойдет о лидерстве.** Сложно внедрить изменения в школе, если в ней нет тех, кто ведет за собой, кто поддерживает изменения. В книге описываются ответы на вопросы о том, как: найти лидеров в коллективе; как подобрать тех, кто сможет

---

<sup>2</sup> \* Из доклада Майкла Барбера «Вызовы реформ образования учителей» на конференции «Тенденции развития образования 2016»

<sup>3</sup> Rosenholtz, S. J. (1989). *Teachers' workplace: The social organization of schools*. Addison-Wesley Longman Ltd.

<sup>4</sup> Кроме текстов, которые представлены непосредственно в книге, читателям также доступны дополнительные материалы, которые размещены на портале «Директория» (<http://direktoria.org/book/pub/6768/>). На сайте вы сможете найти доступные для скачивания листы для наблюдения, некоторые пояснения к упражнениям и дополнительные тексты.

эффективно помогать другим учителям совершенствоваться; какие правила должны соблюдать лидеры.

**Четвертый раздел посвящен системе целей и ценностей школы.** Даже если в школе появляется несколько учителей, которые внимательно относятся к своим урокам, это уже хороший знак. Однако гораздо более ценно, если в процесс постоянных улучшений вовлечена вся школа целиком. Создание общей системы целей и ценностей позволит задать общий вектор развития для всей организации. Этот раздел снабжен большим количеством упражнений, которые позволяют понять, что действительно важно для вашей школы.

Кроме того, практически к каждой главе есть упражнения, которые могут позволить вам сделать свою работу в школе чуть более осознанной.

Цель упражнений – закрепить на практике те идеи и предложения, которые описываются в каждой главе. Любые теоретические концепции начинают «оживать», только когда вы применяете их к своей школе, к своей ситуации. Во введении к книге описывалось несколько, на мой взгляд, важных идей (например, влияние социальных связей, нахождение в круге забот или влияния), поэтому первые упражнения предполагаются к и этому тексту. Перед каждым упражнением описывается его назначение, чтобы читатели могли понять, нужно ли его выполнять и для чего.

### ***Упражнение. Какой вирус бродит в вашей школе?***

**Цель:** понять, какой тип сотрудников (стремящиеся к развитию или сопротивляющиеся изменениям) преобладают в школьной сети. Это знание позволит лучше построить стратегию изменения, понять, на какие группы людей опираться.

Как правило, влияние отдельных людей на организационную культуру неравнозначно: активное большинство (обычно не более 20%) определяет, какие ценности владеют умами всего коллектива. Это упражнение позволит понять, какие настроения преобладают в вашей школе.

1. *Выделите 20% лидеров вашего коллектива.* Общее количество учителей и членов администрации в школе умножьте на 0,2. Сколько это примерно человек?

2. *Как вы думаете, кто это?* Подумайте, какие члены коллектива обладают наибольшим личным авторитетом: с кем чаще всего обсуждают личные вопросы, общаются за пределами школы, к кому чаще всего приходят в кабинет, к чьему мнению прислушиваются, кто «душа» компании?<sup>5</sup>

3. *Нацелены ли эти люди на улучшения?* К сожалению, самые активные педагоги не всегда одновременно самые мастеровитые учителя, нацеленные на развитие школы. Ответьте про каждого учителя на один вопрос: «Стремится ли этот человек к постоянному улучшению своей педагогической практики?»

4. *Оцените баланс вашей школы.* Если про кого-то вы можете однозначно ответить «да», то прибавьте 1 балл. Если ответ «нет», то отнимите 1 балл. Если затрудняетесь ответить, то приравняйте такой ответ к нулю. Сложите все баллы. Итак, ваша школа в плюсе или в минусе?

Поразмыслите еще над следующими вопросами.

Можете ли вы рассчитывать на быстрое распространение новых идей в вашем коллективе? Как вы считаете, есть ли в вашей школе группы с устойчивым «плюсом» или «минусом»? Как бы вы взаимодействовали и с теми, и с другими?

---

<sup>5</sup> \* Если вы проходили исследование «Социальный капитал образовательной организации», который представлен на портале «Директория», то просто загляните в рейтинг личного лидерства в отчете для организации. Цель исследования «Социальный капитал образовательной организации» – помочь руководителю школы понять, насколько эффективно выстроены профессиональные взаимодействия в коллективе, есть ли у педагогов доступ к социальному капиталу коллег. Руководитель получает по результатам исследования подробный отчет и методические рекомендации. Подробности вы можете узнать на сайте [socio.direktoria.org](http://socio.direktoria.org)

### **Упражнение. Как на вас влияет ваша персональная сеть?**

**Цель:** более пристально рассмотреть то, как ваши контакты влияют на вашу работу.

Как уже упоминалось, порой наша сеть оказывает на нас значительно большее влияние, чем мы даже можем себе представить. Проблема еще в том, что нам бывает очень сложно оценивать себя со стороны и быть объективными.

Подумайте, кто входит в вашу личную сеть контактов в школе, с кем у вас есть взаимные устойчивые персональные связи<sup>6</sup>. Вспомните также учителей или руководителей других школ, с которыми вы постоянно общаетесь, если такие есть.

Теперь оцените потенциал ваших персональных контактов, задав вопрос про каждого: «Нацелен ли этот человек на постоянные улучшения в работе?». По аналогии с упражнением 1 посчитайте потенциал вашей сети.

Если ваш персональный круг общения имеет преимущественно отрицательный потенциал, высока вероятность, что изменения будут даваться с большим трудом. Подумайте, общение с какими людьми могло бы придать энергии?

### **Упражнение. Можете ли вы расширить свой профессиональный круг общения?**

**Цель:** найти возможности того, как создать вокруг себя «крепкую» сеть контактов, которые бы прямо или косвенно поддерживали вас в изменениях.

Кроме сильных внутренних связей в школе, которые обеспечивают распространение опыта внутри организации, важны и внешние контакты. Часто внешние связи выталкивают нас из привычной среды, заставляют переосмыслить свои привычные действия. Новые контакты зачастую приносят новые знания.

Социологи часто говорят: «Вы формируете свой круг общения, а ваш круг общения формирует вас». Круг профессионального общения формируется не просто и не быстро, тем не менее есть некоторые шаги, которые могут этому способствовать. Например, участие во внешних мероприятиях (например, профессиональные конкурсы, конференции), работа внутри сетевых сообществ (обычно они формируются вокруг решения конкретных проблем), партнерство с вузами и организациями.

Продумайте пять конкретных действий (куда поехать, в чем участвовать), которые могли бы обогатить ваш личный круг общения содержательными людьми, нацеленными на изменения.

№	Что?	Когда?	Как это обогатит мой круг общения?
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

А какие внешние связи могли бы обогатить всю школу целиком?

<sup>6</sup> Если вы проходили исследование, то посмотрите на вашу личную сеть взаимных связей.

### Упражнение. А вы находитесь в круге забот или в круге влияния?

**Цель:** это упражнение предназначено для самодиагностики. Оно позволяет определить, что больше всего занимает ваших коллег и вас в течение недели: проблемы, не имеющие решения, или ситуации, которые вы в состоянии изменить к лучшему.

Постарайтесь в течение ближайшей недели проследить, как ваши коллеги говорят про дела в школе: с позиции круга забот или круга влияния? Если вы замечаете проявления круга влияния, то прибавляйте 1, если круга забот – то отнимайте 1 от итогового числа. Что получилось к концу недели? Сильно ли различаются учителя по стилю поведения в школе?

Признаки круга забот	Признаки круга влияния
Использование пассивных, неличных грамматических конструкций «мне нужно», «я вынужден(а)», «нам приходится», «они нас заставляют», «принято делать ...»	Использование активных конструкций, акцент на местоимения «я» или «мы»: «мы начали», «я решил(а)», «я сделаю»...
Акцент на негативном, на проблемах, невозможности их решения, ностальгия по прошлому	Акцент на действиях и идеях, которые внедряются или планируются, обсуждение путей решения проблем
Разговор о проблемах, которые невозможно или почти невозможно решить (например, законодательство, действия внешних сил)	Обсуждение того, что лежит в сфере потенциального контроля (улучшение результатов конкретных учеников, совершенствование школьных процессов).

Также полезно попросить другого человека понаблюдать по этой же схеме за вашими высказываниями.

Что делать, если вы оказались в ловушке круга забот? Просто постарайтесь чуть внимательнее присматриваться к своим переживаниям. Если вы замечаете за собой, что чем-то раздосадованы или обеспокоены, подумайте, можете ли вы повлиять на ситуацию и как.

## Семь способов улучшения качества преподавания

**Этот раздел поможет читателю:**

- узнать о семи основных способах организовать взаимное обучение педагогов в школе;
- познакомиться с пошаговыми алгоритмами внедрения систем обмена опытом;
- осознать возможности и риски применения каждого из них в своей школе;
- с помощью предложенных упражнений понять, кто в вашей школе подойдет на роль лидера, каких учителей проще объединить для совместной работы, как мотивировать к изменениям.

Кроме того, в разделе вы найдете листы для эффективного планирования улучшений и получите представление о педагогических идеях, которые могли бы объединить учителей.

Педагогическое мастерство учителя формируется не тогда, когда он или она изучает объемные книги по дидактике (хотя и это, вероятно, важно). Преимущественно педагоги учатся, копируя чужой опыт<sup>7</sup>: и положительный, и отрицательный. Например, даже если студента в педагогическом вузе обучали прогрессивным технологиям, то на практике, когда попадет в школу, он будет учить детей так, как когда-то учили его (скорее всего, не особенно прогрессивно).

К сожалению, учитель может многократно повторять одни и те же ошибки, пока не увидит другой – более эффективный – опыт или не научится анализировать свои огрехи. Особенно сильно «копирование ошибок» выражено в тех школах, где учителя профессионально изолированы и мало наблюдают опыт друг друга. В этом разделе речь пойдет о том, как преодолеть последствия изоляции и создать прочные профессиональные сети между учителями.

Коллективное обучение позволяет совершенствовать мастерство каждого и тем самым повышать общие образовательные результаты школы.

---

<sup>7</sup> \* Rosenholz S. Teachers' Workplace: The Social Organisation of Schools. New York: Teachers College Press, 1989. Ушаков К. М. Управление школой: кризис в период реформ. М.: Издательская фирма «Сентябрь», 2011.

## Способ 1. Кураторская методика

Эта методика возникла как результат проведения в нескольких сотнях российских школ исследования «Социальный капитал образовательной организации»<sup>8</sup>. Было обнаружено, что в целом между педагогами в школах мало качественных взаимных профессиональных связей. То есть учителя в массе своей профессионально одиноки, редко учатся друг у друга. Поэтому возник вопрос: как решить эту проблему, как построить недостающие профессиональные связи? Как создать у учителей привычку целенаправленно обмениваться опытом?

Мы обнаружили, что устойчивые группы учителей создаются в тех школах, в которых много взаимных связей между парами учителей. Иными словами, сначала обмениваться опытом начинают двое, потом так или иначе из пар могут вырастать многочисленные профессиональные группы. Поэтому первая задача школьного лидера – сформировать пары учителей, которые могут друг у друга учиться, а затем увеличивать группы.

При этом просто подойти к двум учителям, директивно заставить их создать профессиональную пару и начать учиться друг у друга – пожалуй, самое неэффективное, что можно придумать. Скорее всего, это приведет к плачевным результатам: отворачиванию и имитации. Для эффективной работы пары нужно еще несколько ключевых элементов.

**«Умный третий» (мы называем его куратором)** – это тот человек, который организует обсуждение двоих учителей, обеспечит их психологическую безопасность. Когда два человека наблюдают за практикой друг друга и указывают на недостатки, это может восприниматься как личное оскорбление. Третий человек призван возвращать диалог в конструктивное русло и снимать угрозу.

**Конкретная задача на улучшение обучения.** Можно долго и живо обсуждать уроки друг друга, но если у учителей нет конкретных задач, измеримых целей, высока вероятность просто потратить время зря. Один из приоритетов куратора – это ставить задачи перед участниками взаимодействий.

### *Кураторская методика внедряется в несколько шагов.*

**Шаг 1. Выбор учителей.** Среди педагогов подбираются равные по статусу пары. 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.

**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. Затем их роли меняются: второй учитель ведет урок, а первый – делает пометки в таком же протоколе.

---

<sup>8</sup> \* [битая ссылка] <http://direktoria.org/evolution/social/4526/> – на этой странице доступно описание того, что такое социальный капитал организации, и зачем его развивать. Основания кураторской методики описаны в статье: Ушаков К. М. Задачник для куратора. Директор школы. №7, 2015, стр. 15–23.

**Шаг 4. Обсуждение итогов в присутствии куратора.** Общая встреча должна пройти 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.

Удачные вопросы куратора в такой ситуации:

*Если бы вы были (сильным, средним, слабым) учеником на этом уроке, то чему бы вы научились?*

*С какими трудностями столкнулись бы?*

**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 счет постановки новых задач, отслеживания разных аспектов практики 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.

#### ***Кураторские задачи для начинающих педагогов***

Для начала я предлагаю рассмотреть один из вариантов задания, разработанный К. М. Ушаковым<sup>9</sup>. Оно посвящено видению класса и рассчитано скорее для начинающих учителей. В разделе «Оценивание качества преподавания» собраны задания разной сложности. Для учителей с небольшим опытом преподавания это могут быть задачи на удержание внимания, сохранение дисциплины, для маститых педагогов – что-то из разряда высшего пилотажа. Одним словом, подобрать задачу можно для любого педагога.

#### **Упражнение для начинающих педагогов «Видение класса»**

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

Предложите одному из микрогруппы посидеть на уроках другого и галочками 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.

---

<sup>9</sup> Полный материал доступен по ссылке [битая ссылка] <http://direktoria.org/evolution/briefcase/4644>



Когда после урока лист для наблюдения будет заполнен, скорее всего, окажется, что галочки стоят возле нескольких учеников, которые сидят за первыми партами и которые находятся в непосредственном поле зрения учителя.

#### *Задание наблюдающему*

В течение урока отмечать все вербальные взаимодействия с учениками, используя схематическое изображение класса (протокол наблюдений).

Это пример несложного задания, которое может довольно легко повысить осознанность учителя, то есть четкое понимание того, какие действия и зачем он совершает. Куратору при обсуждении такого задания нужно будет решить, задание какого уровня сложности нужно дать учителям во время следующего взаимного посещения урока.

### **Упражнение. Формирование учительских пар**

**Цель:** это задание может стать первым шагом в развитии взаимодействий между учителями. Прежде чем начать улучшения в коллективе, важно спланировать состав его участников.

Возьмите список педагогов вашей школы и попробуйте распределить всех сотрудников по парам. К парам есть одно ключевое требование: это должны быть люди примерно одного статуса в организации. Важно, чтобы между этими людьми не было существенных личных конфликтов в настоящий момент, иначе куратору будет очень сложно совладать с такой диадой. Желательно, чтобы это были преподаватели разных предметов (хотя это и не обязательное правило).

Чтобы было проще, сначала распределите всех сотрудников по предложенным группам<sup>10</sup>. Если вы считаете, что какие-то педагоги не подходят ни под одну из предложенных категорий, впишите их в правую колонку.

---

<sup>10</sup> \* Если вы проходили исследование «Социальный капитал образовательной организации», вам будет несколько проще: просто перейдите в раздел «Рейтинг актуального профессионального лидерства» и посмотрите на количество выборов каждого участника. Если у учителя 0 или 1 выбор, то его можно отнести в группу изолированных учителей.

Молодые педагоги	Изолированные профессионально учителя	Слабые середняки	Крепкие середняки	Профессиональные Звезды	

Группу молодых педагогов определить проще всего: это те, кто пришел в организацию сравнительно недавно. С ними проще всего организовывать взаимодействия, так как они пока не обзавелись статусом и соответствующим ему защитным механизмом.

Изолированные сотрудники – это те, кого коллеги не считают профессионально авторитетными, к кому не обращаются за советом в области преподавания. Несложно вычисляются и профессиональные «звезды». Это те, кого в вашей школе считают лучшими учителями. Остальные педагоги, скорее всего, относятся к группе середняков. Так как это обычно получается самая многочисленная часть организации, ее лучше поделить на две, а в крупных школах – на три подгруппы.

Теперь посмотрите на каждый из столбиков. Подумайте об учителях из каждой группы, ответив на вопросы:

*Между кем существуют личные связи?*

*У кого могут быть схожие педагогические трудности?*

*Схожий ли у них не только профессиональный, но и личный статус?*

Постарайтесь сформировать как можно больше потенциальных пар учителей для обмена опытом. Вы можете использовать и другие принципы объединения в пары: пришли вместе из другой школы, увлекаются схожими идеями и т. д.

Для каждой пары нужно еще подобрать куратора, но об этом речь пойдет чуть позже.

Если вы планируете внедрять кураторскую методiku в своей школе, то начните с малого. Сформируйте 2—3 пары среди молодых педагогов и подберите для них «третьего умного». Эти люди могут стать вашей опорой в организационных изменениях.

### **Упражнение. «Прежде чем ринуться в бой...»**

**Цель:** упражнение позволит вам лучше подготовиться к началу изменений в коллективе. Порой сложно преодолеть сопротивление учителей новым правилам и обязанностям. Планирование управленческих аргументов – один из шагов, чтобы преодолеть трудности.

Продумайте, как убедить учителей в целесообразности что-то сделать. В теории коммуникации выделяют три типа аргументации: рациональная, эмоциональная и комбинированная аргументация. Иными словами, на одних людей лучше действуют логические доводы (что позволит повысить ЕГЭ и связано со стимулирующими выплатами), к сознанию других проще подбираться через эмоции (у детей будут выше шансы на достойное будущее, это часть нашей во многом нелегкой профессии). Большинство людей все же не чисто рациональные или эмоциональные типы, поэтому эффективнее всего комбинировать аргументы.

Для каждого учителя, которого вы планируете привлечь к обмену опытом, придумайте по 2—3 рациональных и эмоциональных аргумента, которые бы соответствовали их личным интересам.

Также подумайте, какие у педагогов могут быть типичные возражения и контраргументы (например, высокая занятость, недостаточно хорошие ученики, семейные трудности и пр.). Решите, как вы будете на них реагировать.

Представив себя на месте учителя, вы сможете несколько проще убедить коллег в правильности ваших идей.

## Способ 2. Педагогические туры

*Согласитесь, звучит довольно романтично. У меня название этой методики ассоциируется с активным отдыхом и приключениями (в оригинале методика называется *instructional rounds*). Технология педагогических туров действительно одна из самых динамичных и, по моему мнению, несложных в реализации.*

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. Наблюдающими 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 с целью не 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 истечении 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<sup>11</sup>, 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<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> \* URL: [битая ссылка] <http://www.intel.ru/content/dam/www/program/education/emea/ru/ru/documents/project-design1/thinking-skills/bloom-taxonomy.pdf>

<sup>12</sup> \*\* Взято и адаптировано из книги: City E.A., Elmore R.F., Fiarman S.E., Teitel L. *Instructional Rounds in Education: A Network Approach to Improving Teaching and Learning*. Cambridge, MA: Harvard Education Press, 2009.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.